

Jousan lapusta JS Digiin

Paikallislehti murroksien ja muutoksen kynnyksellä

Jukka Huikko

Opinnäytetyö

Toukokuu 2018

Tekniikan ja liikenteen ala

Insinööri (YAMK), digitaalisen toimitusketjun tutkinto-ohjelma

Tekijä Huikko, Jukka	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä Toukokuu 2018
	Sivumäärä 105	Julkaisun kieli Suomi
		Verkkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Jousan lapusta JS Digiin Paikallislehti murroksien ja muutoksen kynnyksellä		
Tutkinto-ohjelma Digitaalinen toimitusketju		
Työn ohjaajat Nieminen, Sanna		
Toimeksiantaja Joutsan Seutu Oy		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Lehdistö on ollut voimakkaassa murroksessa 2010-luvulla. Digitalisaatio on vaikuttanut asiakaskäyttäytymiseen sekä luonut uusia asioita mahdolliseksi teknologian kehittyessä. Median murros on haastanut lehtien perinteiset ansaintalogiikat ja jakelukanavat. Kaupungistumisen seurauksena väki vanhenee ja vähenee maaseudulla. Sanomalehdistössä muutokset ovat olleet rajuja, mutta paikallislehdet ovat toistaiseksi säilyttäneet asemansa kohdullisesti. Muutokset koskettavat kuitenkin väistämättä myös paikallislehtiä.</p> <p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli löytää paikallislehti Joutsan Seudulle sopivat digitaaliset julkaisukanavat sekä uudistaa toimintatapoja, muun muassa luoda uudet ilmoitustuotteet ja -palvelut. Tavoitteena oli muuttaa toimintatapoja niin, että toimintaympäristön muutoksista huolimatta Joutsan Seudun tilaus- ja ilmoitusmyynti saataisiin palautettua kasvuun.</p> <p>Tutkimusmenetelmänä käytettiin laadullista tutkimusta. Haastateltavina oli Joutsan Seudun henkilöstö, ilmoitusasiakkaita ja palveluntuottajia. Lisäksi toteutettiin tilastokartoitus toimintaympäristössä sekä lehtiyhtiötä koskien. Analyysinä käytettiin teemoittelua.</p> <p>Tuloksissa kävivät ilmi muun muassa ilmoitusasiakkaiden muuttuneet odotusarvot, toimintaympäristön asettamat reunaehdot ja toisaalta myös mahdollisuudet myynnin kasvattamiseksi sekä pienen henkilöstöorganisaation asettamat rajoitteet ja mahdollisuudet. Lisäksi tunnistettiin Joutsan Seudulle sopivia teknologiaratkaisuja ja -palveluita.</p> <p>Johtopäätöksenä esitettiin JS Digi -nimisen konseptin käyttöönottoa vaiheittain kevästä 2018 alkaen. JS Digi on digitaalisten jakelukanavien ja uusien ilmoitustuotteiden kokonaisuus. Uudistukset vaativat merkittäviä muutoksia henkilöstön osaamiseen, organisointiin sekä tulevaisuudessa myös toiminnan virtaviivastamista.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Digitalisaatio, digitaaliset julkaisukanavat, media, paikallislehdet		
Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet) Liitteet 3-6 ovat salassa pidettäviä, jotka on poistettu julkisesta työstä. Salassapidon peruste Julkisuuslain 621/1999 24§, kohta 17, yrityksen liike- tai ammattisalaisuus. Salassapitoaika viisi (5) vuotta, salassapito päättyy 9.5.2023.		

Authors Huikko, Jukka	Type of publication Master's thesis	Date May 2018 Language of publication: Finnish
Title of publication From Jousan lappu to JS Digi A local newspaper on the verge of disruption and change	Number of pages 105	Permission for web publication: x
Degree programme Master's Degree Programme in digital supply chain management		
Supervisors Nieminen, Sanna		
Assigned by Joutsan Seutu Ltd.		
<p>The 2010`s has been a time of great changes for the press. Digitalization has influenced customer behavior and created new possibilities as technology develops. The changes in media have challenged the traditional sources of income and distribution channels. As a result of urbanization, the population in rural areas is aging and decreasing. For the press the changes have been drastic although the local newspapers have so far maintained their position reasonably well. However, the changes will inevitably also affect local newspapers.</p> <p>The aim was to find digital publishing channels suitable for the local newspaper Joutsan Seutu and to modernize the courses of actions, including the creating new advertising products and services. The aim was to enable increasing the amount of subscribers and advertisements despite the changes in the operating environments. Qualitative research was used as the research method. The staff of Joutsan Seutu, advertisers as well as the service providers were interviewed. In addition, the operating environment was investigated.</p> <p>The results revealed, among other things, the changed expectation values of reporting customers, the boundary conditions set by the business environment and, on the other hand, the opportunities for increasing the sales and the constraints and opportunities set by the small organization. In addition, technology solutions and services suitable for Joutsan Seutu were identified.</p> <p>The conclusion was the proposal to introduce JS Digi concept in phases starting in the spring of 2018. JS Digi is a set of digital distribution channels and new advertisement products. The improvements will require significant changes in staff competence, in the organization, and in the future, in streamlining the operations.</p>		
Keywords/tags (subjects) Digitalisation, digital publishing channels, media, local newspapers		
Miscellaneous (Confidential information) Appendixes 3-6 are confidential and have been removed from the public thesis. Grounds for secrecy: Act on the Openness of Government Activities 621/1999, Section 24, 17: business or professional secret. Period of secrecy is five years and it ends 8.5.2023.		

Sisältö

1	Johdanto	5
1.1	Joutsan Seutu Oy	5
1.2	Muutokset Joutsan Seudun toimintaympäristössä.....	6
1.3	JS2020-yritysryhmähanke	6
1.4	Opinnäytetyön tavoite	7
2	Tutkimusasetelma	9
2.1	Tutkimuskysymykset	9
2.2	Rajauksia.....	9
2.3	Tietoperustan määrittely ja rajaukset.....	10
2.4	Tutkimus- ja analyysimenetelmät	11
3	Digitalisaatio	13
3.1	Muutosvoima, joka etenee väistämättä	13
3.2	Digitalisaation vaikutukset	14
3.3	Digitalisaatio ja murros.....	15
3.4	Digitalisaatio liiketoiminnassa	20
4	Median murros.....	24
4.1	Kilpailuasetelman ja ansaintalogiikan muutos.....	24
4.2	Jakelukanavat muutoksessa	25
4.3	Havaintoja kehityssuunnista ja onnistumisista	27
4.4	Murros Suomen paikallislehdistössä.....	31
5	Digitaaliset palvelut ja tekniset ratkaisut	36
5.1	Digitaalinen mainonta ja markkinointi.....	36
5.2	Sosiaalinen media.....	39
5.3	Keskeiset sähköiset markkinointikanavat	41

	2
5.4 Aplikaatiot	47
6 Tutkimuksen toteutus.....	51
6.1 Tilastojen ja tunnuslukujen tarkastelu	51
6.2 Ilmoitusasiakkaiden teemahaastattelut.....	52
6.3 Joutsan Seutu Oy:n henkilöstön haastattelut	53
6.4 Muu tutkimus	56
6.5 Havainnot kirjaaminen, analyysi ja tuloksien tulkinta	58
7 Tulokset	61
7.1 Tilastot ja tunnusluvut.....	61
7.2 Ilmoittaja-asiakkaat	66
7.3 Henkilöstö.....	69
7.4 Muu tutkimus	71
8 Johtopäätökset.....	74
8.1 Muutoksen hallinta ja uudistusten toteuttaminen	74
8.2 Tekniset ratkaisut ja järjestelmät	79
8.3 Ilmoitustuotteet ja -palvelut	86
8.4 Kasvun ja laajentumisen strategiset ratkaisut	95
9 Pohdinta.....	97
9.1 Saadut tulokset.....	97
9.2 Tutkimuksen arviointi.....	98
9.3 Tutkimuksen soveltaminen	100
9.4 Jatkotutkimus	101
Lähteet	103
Liitteet.....	106
Liite 1. Joutsan Seutu Oy:n henkilöstön lomakehaastattelu.....	106

Liite 2.	Opinnäytetyön tietovarastotaulukko	107
Liite 3.	Tulokset; tilastot ja tunnusluvut.....	108
Liite 4.	Tulokset; ilmoitusasiakkaiden teemahaastattelut	109
Liite 5.	Tulokset; henkilöstön haastattelut.....	111
Liite 6.	Tulokset; muu tutkimus.....	113

Kuviot

Kuvio 1. Tutkimusprosessin eteneminen	60
Kuvio 2. Uudistuksien toteuttaminen kolmessa vaiheessa.....	75
Kuvio 3. Joutsan Seudun ydintoiminnot	76
Kuvio 4. Henkilöstön osallistaminen ja huomiointi muutostilanteessa.....	77
Kuvio 5. Riippuvuussuhteet ansaintalogiikan muutoksessa	80
Kuvio 6. JS Digin maksumuurin kirjautumissivu	82
Kuvio 7. Toimitusjärjestelmän hankintaprosessi	85
Kuvio 8. Ilmoitusasiakkaan tarpeisiin vastaaminen	87
Kuvio 9. I-vaiheen uudet ilmoitustuotteet ja palvelut	89
Kuvio 10. Autoasi Joutsan mainos JS Digin pääkarusellissa	90
Kuvio 11. II-vaiheen uudet ilmoitustuotteet ja palvelut	91
Kuvio 12. Myynnin ja markkinoinnin kehittämistoimenpiteet	94
Kuvio 13. Digiosaamisen ja resurssien myynti asiakaslehdille.....	96

Taulukot

Taulukko 1. Joutsan Seudun ilmoitusmillit ja -tuotot 2010–2016	61
Taulukko 2. Joutsan Seudun levikki, tilaustuotot ja tilauksen hinta 2010–2016.....	62
Taulukko 3. Joutsan Seudun levikin alueellinen jakauma.....	62
Taulukko 4. Joutsan Seutu Oy:n tilinpäätöstietoja	63
Taulukko 5. Joutsan ja Luhangan väestökehitys 2010–2016	64
Taulukko 6. Joutsan ja Luhangan väestörakenne 2016	64
Taulukko 7. Kesämökkit Joutsassa ja Luhangassa 2000–2016.....	64
Taulukko 8. Yritysten toimipaikat kunnittain 2010–2016.....	65
Taulukko 9. JS Digin I- ja II-vaiheen ominaisuudet.....	81

1 Johdanto

Opinnäytetyössä käsiteltiin digitalisaation, median murroksen ja asiakaskäyttäytymisen muutoksen vaikutuksia pienissä, itsenäisissä paikallislehdissä. Kohdeyrityksenä toimi Joutsan ja Luhangan paikallislehti Joutsan Seutu. Opinnäytetyön ja lehdessä yhtä aikaa käynnissä olleen kehittämishankkeen tarkoituksena oli uudistaa lehden toimintatapoja ja luoda menestymisen mahdollisuuksia toimintaympäristön muuttuessa pysyvästi muun muassa digitalisaation ja muiden käsillä olevien murrosten myötä.

1.1 Joutsan Seutu Oy

Joutsan Seutu Oy on perustettu vuonna 1971 ja se julkaisee Joutsan Seutu -nimistä tilattavaa paikallislehteä, joka on Joutsan ja Luhangan paikallislehti. Joutsan Seutu on itsenäinen paikallislehti, eli sen omistajina on muun muassa yksityishenkilöitä sekä paikallisia yrityksiä ja yhteisöjä. Yhtiön omistus on hajallaan, eikä sillä ole varsinaista pääomistajaa. Lehden levikki on 4508 kappaletta. Tilaajapeitto Luhangassa 92 prosenttia ja Joutsassa 86 prosenttia. Merkittävä määrä tilauksia, n. 1500 kappaletta, menee pääkaupunkiseudulle ja lähikuntiin Uudellemaalle. Tämä joukko koostuu muun muassa entisistä seudun asukkaista ja vapaa-ajanasukkaista. (Levikkitilasto 2017)

Lehden palveluksessa oli vuoden 2018 alussa neljä vakituista ja yksi määräaikainen työntekijä. Ammattinimikkäin työntekijät ovat päätoimittaja-toimitusjohtaja, kaksi toimittajaa sekä konttorinhoitaja, joka vastaa asiakaspalvelusta ja taloushallinnosta. Opinnäytetyön tekemisen aikana, eli elokuusta 2017 huhtikuulle 2018 yksi toimittaja työskenteli projektipäällikkönä JS2020-yritysrühmähankkeessa ja hänellä oli sijainen toimittajan tehtävissä. Lisäksi lehti käyttää avustajia uutistuotannossa.

Joutsan Seutu ilmestyy kerran viikossa keskiviikkoisin. Paperilehden lisäksi saatavilla on digitaalinen näköislehti. Lehden verkkosivusto on osoitteessa www.joutsanseutu.fi. Lisäksi lehti on mukana sosiaalisessa mediassa Youtube-, Facebook- ja Twitter-palveluissa. JS Digi -niminen digitaalinen jakelukanava avattiin tilaajien käyttöön verkkosivujen kautta toimivana palveluna huhtikuun lopussa 2018.

1.2 Muutokset Joutsan Seudun toimintaympäristössä

Joutsan Seutu -paikallislehdellä on ollut vahva asema levikkialueellaan jo 1980-luvulta alkaen. Vahvasta asemasta ovat kertoneet muun muassa korkeat tilaajapeitot sekä se, että lehti on ollut alueensa selkeästi suosituin ilmoituskanava. Lehtiyhtiön talous on puolestaan vahvistunut vuosikymmenten ajan.

2010-luvulla toimintaympäristössä on kuitenkin ollut nähtävissä uudenlainen kehityskulku. Lehden levikki on pudonnut aikavälillä 2010–2016 noin 9,3 prosentilla, mikä vastaa suunnilleen väestökehityksen vauhtia. Merkittävin muutos on kuitenkin tapahtunut ilmoitusmyynnissä. 2010-luvulla ilmoitusmyynti on pudonnut noin 26,6 prosentilla ja myytyjen ilmoitusmillien määrä jopa 32,7 prosentilla. Hinnankorotuksilla ja muilla tehostamistoimilla lehtiyhtiön kannattavuus on säilynyt suunnilleen entisellä tasolla.

Sosiaalinen media ja erilaiset sähköiset kanavat ja palvelut ovat ottaneet merkittävän aseman viestinnän kanavina 2010-luvulla. Tämä kehityskulku lienee lohkaissut osan ilmoitusmyynnistä. Joutsan Seudun asema seutukunnan uutisten välittäjänä on kuitenkin vahvistunut, sillä kuudesti viikossa ilmestyvän Itä-Hämeen ja joka päivä ilmestyvän Keskisuomalaisen levikit ovat Joutsan seutukunnalla merkittävästi pudonneet.

Vaikka väestö Joutsan seutukunnalla on 2010-luvulla vähentynyt, niin Joutsan aseman eräänlaisena seutukuntakeskuksena voitaneen arvioida vahvistuneen. Tämä näkyy muun muassa kaupanalan merkittävinä investointeina, yritysten yhteenlasketun liikevaihdon nousuna ja myös vapaa-ajanasutuksen määrä on noussut. Kaupanalan investoinnit ovat kääntäneet asiakasvirtaa Joutsaan myös maakuntarajan takaa, muun muassa Hartolasta ja Sysmästä.

1.3 JS2020-yritysryhmähanke

Joutsan Seutu Oy ja neljä sen ilmoittaja-asiakasta tekivät keväällä 2017 päätöksen hakea Keski-Suomen ely-keskukselta rahoitusta yritysryhmähankkeelle. Hakemus jätettiin heinäkuussa 2017, hanke käynnistyi Joutsan Seutu Oy:n toimesta omalla riskillä 1.9.2017 alkaen ja varsinainen rahoituspäätös saatiin lokakuussa 2017. Hanke

kestää vuoden 2018 loppuun saakka. Kustannusarvio on 76840,00 euroa, johon saatiin 57630,00 euron julkinen rahoitus.

JS2020-hankkeen tarkoituksena on aktivoida Joutsan seutukunnalla toimivia yrityksiä markkinoimaan palveluitaan kohdennetummin sekä kehittää yhdessä uusia monikanavaisia markkinointitoimenpiteiden kokonaisuuksia, jotka vastaisivat nimenomaan paikallisten, maaseutumaisessa seutukeskuksessa toimivien yritysten tarpeisiin.

Yritykset on valittu tarkoituksella hyvin erilaisilta toimialoilta ja niiden tarpeet ovat keskenään erilaisia. Näiden pilottiyritysten avulla pyritään luomaan Joutsan Seudun käyttöön monikanavaiset ilmoitustuotteet, jotka olisivat seutukunnalla toimivien yritysten näkövinkkelistä vaikuttavia, helppokäyttöisiä ja vastaisivat tarpeisiin.

Yritykset kehittävät ja testaavat hankkeen aikana erilaisia markkinointikanavia ja kokonaisuuksia sekä arvioivat niiden vaikutuksia ja tuloksia. Yhteisten kehittämistoimenpiteiden lisäksi jokaiselle yritykselle on listattu myös joitakin yrityskohtaisia kehittämistarpeita. Pilottivaiheen jälkeen hyötyjä ja onnistuneita kokemuksia pyritään saamaan laajemmin käyttöön koko seutukunnan yritys kentällä.

Yritysryhmähankkeessa tehtiin useita kartoituksia ja haastatteluita sekä järjestettiin työpajapäiviä ja koulutusta osallistujayrityksille. Näistä tehtyjä muistiinpanoja ja havaintoja käytettiin laajasti tämän opinnäytetyön aineistona.

1.4 Opinnäytetyön tavoite

Opinnäytetyön keskeinen tavoite oli, että Joutsan Seutu -paikallislehti kykenee uudistamaan omia toimintatapojaan ja palveluitaan toimintaympäristön muutosten mukana. Käytännössä tämä tarkoitti digitaalisten jakelukanavien käyttöönottoa, ilmoitusmyynnin ja -tuotteiden uudistamista, uusien palveluiden ja liiketoimintojen luomista sekä muutoksen läpiviemistä pienessä organisaatiossa.

Tavoitteiden täyttymisen seuraamiseksi voidaan käyttää mittarina ainakin ilmoitus- ja tilausmyynnin tunnuslukuja sekä yhtiön kannattavuutta. Ilmoitus- ja tilausmyynnin tunnuslukujen negatiivisen kehityskulun pysäyttäminen on selkeä vähimmäistavoite.

Tavoitteena on kääntää ilmoitus- ja tilausmyynti jälleen kasvuun ja pitää kannattavuus vähintään nykyisellä tasolla.

Opinnäytetyön hypoteesi oli, että aika on kypsä pienen paikallislehden digisiirtymälle: tarjolla on siihen tarvittavaa teknologiaa ja palveluita, ja että niin tilaaja- kuin ilmoitusasiakkaat ovat valmiita ja osin jopa odottavat digisiirtymää.

2 Tutkimusasetelma

2.1 Tutkimuskysymykset

Opinnäytetyössä oli neljä tutkimuskysymystä, jotka ohjasivat koko prosessin ajan tiedonhakua, tutkimusmenetelmien valintaa sekä opinnäytetyön ja siten myös Joutsan Seudun kehittämisprosessin etenemistä. Tutkimuskysymykset tarkentuivat ja osin jopa muuttuivat opinnäytetyön edetessä.

Ensimmäinen tutkimuskysymys oli, onko Joutsan Seutu -paikallislehden toimintatapojen muutoksille tarve ja koska muutoksille olisi sopiva ajankohta. Toimintatavat, joita opinnäytteessä tarkastellaan, rajattiin kahteen: ilmoitustuotteet ja niihin liittyvät palvelut sekä digitaalinen toimintaympäristö.

Toisena tutkimuskysymyksenä oli, millainen on digitaalinen toimintaympäristö, jota Joutsan Seutu tarvitsee juuri nyt. Käytännössä aihepiirin käsittely rajautui tarjolla olevien, Joutsan Seudulle sopivien palveluiden valitsemiseksi tai olemassa olevien toimintamallien uudistamiseen.

Kolmas tutkimuskysymys oli, miten Joutsan Seudun ilmoitustuotteita ja niihin liittyviä palveluita pitäisi uudistaa. Tässä keskiössä oli neljän JS2020-yritysryhmähankkeessa mukana olleen ilmoitusasiakkaan näkemykset ja yritysten tarve. Kysymys on tärkeä, koska Joutsan Seudun on kyettävä tuottamaan sellaisia palveluita ja tuotteita, joita sen ilmoitusasiakkaat tarvitsevat, ja koska ilmoitukset tuovat noin puolet yrityksen tuloista.

Neljäntenä tutkimuskysymyksenä oli, miten uudistukset ja muutos pitäisi viedä läpi Joutsan Seudun pienessä organisaatiossa ja mitä muutoksia se organisaatiolta edellyttää nyt tai kenties tulevaisuudessa.

2.2 Rajauksia

Alun perin tarkoituksena oli myös pohtia ja selvittää sitä, mitä tai millaista sisältöä digitaalisessa toimintaympäristössä, joka myöhemmin sai nimen JS Digi, pitäisi olla. Tästä kuitenkin luovuttiin, kun opinnäytetyön edetessä kävi selväksi, että journalistisen sisällön kehittäminen vaatii kokonaan oman kehittämisprojektinsa. Siihen on

järkevää yhdistää myös paperilehden ulkoasu-uudistus sekä toisaalta myös se, miten digitalisaation mahdollisuuksia voidaan JS Digissä ja siellä julkaistavissa artikkeleissa hyödyntää nykyistä paremmin.

Merkittävä rajausta ja ratkaisu oli myös JS Digin hinnoittelun rajaaminen tämän työn ulkopuolelle. Hinnoitteluasia ratkaistiin teettämällä siitä erillinen selvitys Jyväskylän ammattikorkeakoulun liiketalouden opiskelijoilla. Samoin uusien ilmoitustuotteiden ja palveluiden hinnoittelu rajattiin opinnäytetyön ulkopuolelle.

Ylipäättään opinnäytetyötä ja siinä käsiteltäviä aiheita oli rajattava koko prosessin ajan. Pyrin pitämään mielessä keskeiset tutkimuskysymykset sekä keskeisimmät tavoitteet, eli mahdollisuuden ilmoitus- ja tilausmaksutuottojen kasvattamiseen.

2.3 Tietoperustan määrittely ja rajaukset

Tietoperustaan valitsin kolme kokonaan erilaista näkökulmaa: digitalisaatio, median murros sekä digitaaliset palvelut ja tarjolla olevat tekniset ratkaisut. Näkökulmien valinta tukee myös Joutsan Seutu -paikallislehden tilannetta ja lehden kehittämistarpeita, koska lehden toimintaympäristöön ja siellä käynnissä oleviin muutoksiin vaikuttaa juuri nyt useampi eri ilmiö.

Kappaleen 3 tarkoituksena on selittää ja ymmärtää digitalisaatiota ilmiönä. Halusin selvittää, miten digitalisaatio vaikuttaa erityisesti asiakkaiden käyttäytymiseen ja odotusarvoihin. Samoin pyrin hankkimaan tietoa siitä, miten digitaalisaatio vaikuttaa liiketoiminnan kehittämiseen tai uuden luomiseen.

Kappaleen 4, eli median murros -kappaleen tarkoituksena oli ymmärtää kyseistä ilmiötä ja sitä mistä se johtuu. Kokosin tietoa kilpailuasetelman muutoksesta, jakelukanavien muutoksesta, erilaisista kehityssuunnista sekä paikallislehtien tilanteesta.

Kappaleen 5, eli digitaaliset palvelut ja tekniset ratkaisut -kappaleen tarkoituksena on koota yhteen tämän hetkinen tilanne siitä, mitä kaikkea palveluita on tarjolla ja mitä ne mahdollistavat. Aihepiireiksi rajasin digitaalisen markkinoinnin, sosiaalisen median sekä applikaatiot.

2.4 Tutkimus- ja analyysimenetelmät

Tutkimusmenetelmäksi valitsin kvalitatiivisen, eli laadullisen tutkimuksen. Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara tiivistävät kvalitatiivisen tutkimuksen Tutki ja kirjoita -kirjassaan seuraavasti:

- 1) Kvalitatiivinen tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa, ja aineistoa kootaan luonnollisissa, todellisissa tilanteissa.
- 2) Suositaan ihmistä tiedon keruun instrumenttina.
- 3) Käytetään induktiivista analyysia.
- 4) Käytetään laadullisia metodeja, esimerkiksi teema- ja ryhmähaastatteluja aineiston hankinnassa.
- 5) Valitaan kohdejoukko tarkoituksenmukaisesti.
- 6) Tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä.
- 7) Käsitellään tapauksia ainutlaatuisina ja tulkitaan aineistoa sen mukaisesti.

(Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2009, 164)

Kuvaus osuu mielestäni täysin yksiin sen suhteen, mitä tämän opinnäytetyön tavoitteet olivat, ja miten sopivimmat ja tarpeelliset kehittämiskäsitteet olivat löydettävissä. Opinnäytteen teoriaosa antaa kuvan toimialan tilanteesta ja toisaalta niistä mahdollisuuksista, joita Joutsan Seutu ja edelleen sen asiakkaat voivat hyödyntää. Laadullinen tutkimus puolestaan kuvaa Joutsan Seudun ja ilmoittajien todellisen tilan ja tarpeet.

Valittu tutkimustyyppi mahdollisti Joutsan Seutua koskevan, käynnissä olevan toimintaympäristön muutoksen ja edessä väistämättä olevan digisiirtymän tutkimisen ja ymmärtämisen kokonaisvaltaisesti. Oli odotettavissa, että tutkittaessa tulee eteen asioita, jotka vaikuttavat toinen toisiinsa. Pyrkimyksenä oli esimerkiksi löytää tosiasioita ilmoittajien tilanteesta, tarpeista ja odotusarvoista sekä esimerkiksi Joutsan Seudun henkilöstön tai ylipäätään pienen organisaation asettamista reunaehdoista, jotka vaikuttavat toiminnan kehittämiseen.

Aineistonkeruun yhteydessä laadin tietovarastotaulukon (liite 1). Aineisto koostuu paljolti Joutsan Seudussa käynnissä olleen JS2020-yrittäjäryhmähankkeesta syntyneestä materiaalista, jota on voitu suoraan hyödyntää opinnäytetyössä. Tilastotietoa on koottu Joutsan Seudun taloustilanteen ymmärtämiseksi ja tulevaisuuden hahmottamiseksi.

Analyysiin käytin teemoittelua. Pyrin etsimään aineistosta aiheita, jotka toistuvat ja siten muodostamaan teemoja ja edelleen ryhmittelemään niitä. Ennakkoon mielenkiintoisinta on se, missä määrin esimerkiksi ilmoittajien ja Joutsan Seudun henkilöstön välillä löytyy joko yhtenäviä tai erilaisia näkemyksiä. Teemoittelussa on huomioitu nimenomaan asetetut tutkimuskysymykset.

3 Digitalisaatio

3.1 Muutosvoima, joka etenee väistämättä

Digitalisaatio on tällä hetkellä yksi voimakkaimmin käynnissä olevista muutosvoimista. Se muuttaa radikaalilla tapaa ihmisten toimintatapoja kaikilla elämänalueilla. Digitalisaatio vaikuttaa myös yrityksiin toimialasta riippumatta. Muutosvoima pakottaa yrityksiä uudistumaan ja digitalisaatio murtaa jopa perinteisiä toimialoja ja niiden rajoja. (Ilmarinen ja Koskela 2015, 13) On myös hyvä ymmärtää, että kaikki käsillä oleva muutos ei ole digitalisaatiosta peräisin. Esimerkiksi ympäristötietoisuus ja -vastuu korostuvat, kaupungistuminen, monessa länsimaassa väestön vanheminen sekä globalisaatio, eivät suoraan liity digitalisaatioon. Digitalisaation ja sen vaikutusten voimakkuus vaihtelevat eri puolilla maailmaa. Kaikkialla ei esimerkiksi ole vielä toimivia internet-yhteyksiä, vaikkakin digitalisaation ilmiöt saattavat silti säteillä. Aikakauteemme kuuluvat voimakas ja kiihtyvä muutos sekä kehitys, jonka voi kokea myös asioiden monimutkaistumisena. Esimerkiksi yrityksille kaiken tämän vaikutus on, että niiden on kyettävä uudistumaan entistä nopeammin ja laajemmin. (Hämäläinen, Maula ja Suominen 2016, 14-15)

Digitalisaatio nähdään lähtökohtaisesti hyvin usein uhkana. Esimerkiksi julkisuus ja uutisointi painottuvat usein siihen, kuinka työpaikkoja tai jopa kokonaisia ammatteja katoaa. Hyvin paljon aihetta käsitellään myös näkökulmasta, kuinka jokin perinteinen ala kärsii digitalisaation tuomista muutoksista. Päinvastoin digitalisaatio pitäisi nähdä mahdollisuutena. Digitalisaatio esimerkiksi mahdollistaa oman toiminnan tehostamisen ja kokonaan uusien asiakkaiden tavoittamisen. Tärkeää on ymmärtää, että digitalisaatio on väistämätön kehityssuunta. Yrityksien näkövinkkelistä väistämättömyys perustuu siihen, että näiden asiakkaat muuttavat toimintatapojaan ja odotuksiaan. (Ilmarinen ja Koskela 2015, 13) Digitaalisuus parantaa myös mahdollisuuksia eri sidosryhmien väliseen yhteistyöhön. Tällaisia mahdollisuuksia on esimerkiksi tutkimus- ja kehitystyössä tai vaikkapa toimintatavassa, jossa asiakkaita joukkoistetaan tai hyödynnetään palveluiden tai tuotteiden kehitystyössä. (Hämäläinen ym. 2016, 29)

Yrityksille digitalisaatio on strateginen kysymys. Se saattaa muuttaa yrityksen toimintaympäristöä, kun liiketoimintamallit, prosessit, tuotteet tai palvelut

muuttuvat. Tämä muutosprosessi on todennäköisesti haastava ja monimutkainen, mikä puolestaan edellyttää esimerkiksi johtamisen, osaamisen, organisaation ja omien toimintamallien uudistamista. Siihen, miten digitalisaatio yrityksissä pitäisi kohdata, ei kuitenkaan ole yleispätevää vastausta. Haaste on ratkaistava jokaisessa yrityksessä erikseen. (Hämäläinen ym. 2016, 21; Ilmarinen ja Koskela 2015, 15-16)

3.2 Digitalisaation vaikutukset

Yrityksiin digitalisaatio saattaa vaikuttaa hyvin eri tavoin ja myös toimialasta riippuen. Esimerkiksi ohjelmistoteollisuudessa markkinat ovat jopa globaalit, mutta vastaavasti sosiaali- ja terveystoimessa digitalisaatio voi tuoda tehostuksia itse työhön tai sen vaiheisiin, mutta ei kuitenkaan voi korvata fyysistä läsnäoloa ja hoivaa. (Hämäläinen ym. 2016, 31-33) Digitalisaation hyödyntäminen saattaa tapahtua vain yhden tai vaihtoehtoisesti useamman ominais- tai tunnuspiirteen kautta. Tällaisia piirteitä ovat muun muassa kokonaan uudet myyntikanavat tai -palvelut, itsepalvelun ja joukkoistamisen toimintamalli, verkostojen tai ekosysteemien rajapintojen hyödyntäminen, ilmaisuuden ekonomia, liiketoimintaprosessien automatisointi, markkinoinnin lisääntyminen digitaalisissa kanavissa, arvoketjun virtaviivaistaminen sähköisten kauppapaikkojen avulla tai että yritys pyrkii siirtymään arvoketjussa parempaan asemaan, kun se hyödyntää esimerkiksi digitaalista informaatiota. Yksittäisessä yrityksessä digitalisaatio voi myös olla aktiivista tai passiivista. Aktiivisessa muodossa yritys selkeästi pyrkii hyödyntämään digitalisaatiota, kun taas passiivisessa mallissa yritys enemmänkin sopeutuu muuttuvaan toimintaympäristöön. (Ilmarinen ja Koskela 2015, 24-25).

Markkinoiden digitalisaatio taas tarkoittaa sitä, kun vakiintuneet toimintamallit muuttuvat digitaalisten ratkaisuiden hyödyntämisen myötä. Tällainen tilanne saattaa syntyä, jos markkinoille tulee esimerkiksi uusi innovatiivinen toimija tai alaa vaikkapa vapautetaan lainsäädännön myötä. Tyypillistä on, että digitalisaatioon liittyy usein useita muutoksia peräkkäin. Markkinoille tulevien uusien haastajien menestystä selittääkin usein se, että ne pystyvät vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin perinteisiä toimijoita paremmin ja ketterämmin, juuri digitalisaatiota hyödyntäen. (Ilmarinen ja Koskela 2015, 25-26) Tyypillistä on myös se, että digitaalinen tuote tehdään vain kerran ja sitä voidaan monistaa tai jakaa eri valtioissa tai eri asiakkaille. Näin tuotanto-

kustannukset jäävät alhaisiksi, mutta uusia markkinoita on verraten helppo valloittaa. Tällöin taas pieni kate saattaa mahdollistaa suuret voitot. Markkinoilla saattaa syntyä myös suuria odotusarvoja uusia toimijoita kohtaan, vaikka niiden varsinainen liiketoiminta olisi pahasti tappiollista. (Hämäläinen ym. 2016, 31-33)

Yhteiskunnan digitalisaatio näkyy monella tapaa paitsi yksittäisen ihmisen odotuksissa myös jopa markkinoiden muutosten yhteiskuntaan säteilevien vaikutuksien myötä. Yhteiskunta itsessään voi joko vauhdittaa tai jopa rajoittaa digitalisaatiota. Euroopan Unioni tavoittelee jopa digitaalisten sisämarkkinoiden luomista. Tämä tarkoittaa paljolti muun muassa jäsenvaltioiden sääntelyn purkamista. Toimijoille tämäkin muutos voi olla suuri haaste, mutta esimerkiksi verkkokaupan kiihdyttäminen avaisi yksittäiselle suomalaiselle pienelle yritykselle jopa Euroopan kokoiset markkinat. (Ilmarinen ja Koskela 26-27) Suomella ja suomalaisilla on todennäköisesti hyvät edellytykset pärjätä tulevaisuuden kilpailussa ja digitaalisuuden hyödyntämisessä. Tätä todistavat jo koetut menetystarinat samoin kuin esimerkiksi hyvät koulut ja korkea koulutustaso. Sen sijaan haasteita ovat esimerkiksi yrityksiä koskien kasvuhalu ja innovaatioiden puute. Pysyminen kehityksessä mukana vaatii jatkuvasti uutta ja rohkeita avauksia sekä joskus epäonnistumisiakin. (Hämäläinen ym. 2016, 32)

3.3 Digitalisaatio ja murros

Teknologia ja sen sovellukset mahdollistavat digitalisaation

Digitalisaatio pohjautuu uuteen teknologiaan sekä niiden erilaisiin sovellutuksiin. Kun laitteet, ohjelmistot ja tiedonsiirto ovat kaikki kehittyneet, ja kehittyvät edelleen, on yhä uusille sovellusalueille laajeneminen ollut mahdollista. Tietoteknisestä näkövinkkelistä ratkaisevaa on ollut suorituskyvyn jatkuva kasvu, kun taas hinnat ovat painuneet samalla alaspäin. Tiedonsiirron näkövinkkelistä ratkaisevaa taas on ollut erityisesti langattoman tiedonsiirron voimakas kehittyminen. Yhteysnopeudet ovat kasvaneet ja yhteyksien laatu on parantunut. Kun internet aiemmin oli tietokoneiden verkko, on se jo nyt ja jatkossa entistä voimakkaammin myös erilaisten laitteiden hajautettu verkko. Tiedonsiirron parantuminen on mahdollistanut käyttäjä- ja tietomäärien voimakkaan kasvun. (Ilmarinen ja Koskela 2015, 59-60) Seuraava suuri kehitysaskel tapahtunee liiketoiminnassa, joka hyödyntää esineiden internetiä

(Internet of Things, IoT), eli laitteiden sekä sensorien, koneiden ja laitteiden yhteistyö- ja keskustelumahdollisuuksia. Käytännön esimerkkejä ovat muun muassa aktiivirannekkeiden tapaisten laitteiden hyödyntäminen sosiaali- ja terveystoimessa sekä hyödyt yritysten välisessä B- to B-liiketoiminnassa. (Hämäläinen ym. 2016, 50-51)

Aikaisemmin tietotekniseen infraan investoiminen saattoi vaatia huomattavia summia. Nyt teknologiaa on saatavilla suoraan tarpeeseen, nopeasti, eikä se useinkaan vaadi edes merkittävää teknistä osaamista. On siis siirrytty enemmänkin palveluliiketoimintaan, jossa käyttämiseen vaaditaan yleensä vain päätelaitteita ja esimerkiksi raskaat ja arvokkaat konesalit tuottavat palvelut niin sanottuina pilvipalveluina. (Ilmarinen ja Koskela 2015, 63) Uutta on myös niin sanottu lohkoketjuajattelu, joka saattaa olla seuraava suuri muutos. Lohkoketjuteknologia tarkoittaa sitä, että tietovarannot ovat hajallaan, niistä jaetaan kopioita käyttäjille ja niitä voi muuttaa sääntöjen tai muun sovitun perusteella. Muutokset tallentuvat tietokantoihin lohkoiksi, eli erillisiksi tietopaketeiksi. Voimistuessaan tämä kehityskulku tarkoittaisi sitä, että esimerkiksi merkittävien kolmansien osapuolten tarve vähenisi tai jopa poistuisi. Tällaisia kolmansia osapuolia ovat esimerkiksi pankit ja suuret palvelinsalit. Erilaisia käytännön sovelluksia on jo olemassa erilaisten rekisterien ja niiden ylläpitoon liittyen sekä esimerkiksi Bitcoin-valuutta. (Hämäläinen ym. 56-58)

Tietotekniset järjestelmät vaativat ohjelmia ja edelleen sovelluksia niiden käyttämiseksi. Merkittäviä kehitystä edistäviä suuntia on ollut kaksi. Ensinnäkin ohjelmistojen niin sanotut avoimet rajapinnat sekä avoin data ovat mahdollistaneet ulkopuolisten palveluiden ja tiedon hyödyntämisen. Yksi esimerkki ovat Googlen karttapalvelut, joita kuka hyvänsä voi hyödyntää (Ilmarinen ja Koskela 2015, 64). Toisekseen palveluiden ja sovellusten älykkyys kasvaa, mitä voidaan hyödyntää yhä kasvavan tietomäärän parissa. Digitaalisten palveluiden käyttö, laitteet ja anturit tuottavat jatkuvasti uutta tietoa, samoin esimerkiksi julkista informaatiota on hyödynnettävissä entistä enemmän. Aikaisemmin tietotekniset järjestelmät automatisoivat lähinnä rutiineja, mutta nyt niillä voidaan korvata monimutkaisen tai vajavaisen tiedon pohjalta tehtäviä päättelyitä, joihin ennen vaadittiin nimenomaan ihmisälyä. (Ilmarinen ja Koskela 2015, 62) Ylipäätään olemassa olevan tai kertyvän datan (big data) arvo nousee tulevaisuudessa, koska datan perusteella voidaan esi-

merkiksi seurata ja analysoida erilaisia tapahtuma- ja seurausketjuja, mitä voi puolestaan hyödyntään vaikkapa liiketoiminnan tehostamisessa tai uusien palveluiden ja tuotteiden suunnittelussa. (Hämäläinen ym. 2016, 49-50)

Muutokset asiakaskäyttäytymisessä

Yrityksien on keskeistä ymmärtää se, että niiden ainut vaihtoehto on mukautua asiakasten tarpeiden ja odotusarvojen muutoksiin. Digitaalisessa ympäristössä asiakas on yhä vahvempi määrittelemään miten, missä ja milloin asiointi tapahtuu. Digitalisaation myötä kokonaan tai osin vastaavan palvelun tai tuotteen tarjoajia on useinmiten useita tarjolla, jopa ympäri maailmaa. On hyvä muistaa, että perinteiset kilpailutekijät, eli hinta, laatu, nopeus ja asioinnin helppous ratkaisevat myös digitaalisessa ympäristössä. Hinnan lisäksi asiakkaiden saatavilla on usein vertailutietoa tai palautetta myös muista tekijöistä, eli laadusta ja nopeudesta. Helppouden arvioinnin ratkaisee oma käyttökokemus. Entistä enemmän korostuu myös se, että asioiden on tapahduttava heti, kun niille on tarve. (Ilmarinen ja Koskela 2015, 53-54)

Voimakkain muutos asiakaskäyttäytymisessä on tapahtunut viimeisen viiden–kymmenen vuoden aikana. Muutos jatkuu ja kenties voimistuu edelleen, mikä yrityksissä, erityisesti niiden johdossa, on ymmärrettävä. (Ilmarinen ja Koskela 2015, 59)

Perinteinen liiketoiminta on usein perustunut pitkiin asiakassuhteisiin, minkä merkitys on siis digitalisaation myötä vähentymässä. Asiakkaat eivät ole yhden toimijan varassa. Markkinat ovatkin usealla toimialalla muuntumassa niin sanotuiksi ostajan markkinoiksi. (Hämäläinen ym. 2016, 94-95)

Asiakkaat on jaettavissa kolmeen ryhmään digivalmiuksien saralla: diginatiiveihin, digi-immigrantteihin ja digiresistetteihin. Tämän jaottelun ymmärtäminen on erityisen tärkeää muun muassa palveluiden käytettävyyteen liittyviä toimintamalleja rakennettassa. Yrityksissä on ratkaistava muun muassa se, kohdennetaanko palveluita yhdelle vai kaikille edellä mainituista ryhmistä. Tämä taas vaikuttaa muun muassa siihen, millaisia ja kuinka useita myynti- tai palvelukanavia pidetään yllä. (Ilmarinen ja Koskela 2015, 57-58)

Diginatiivit ovat noin vuoden 1980 jälkeen syntyneitä, joita on tällä hetkellä suomalaisista noin 1,8 miljoonaa. Heille erilaiset tietotekniset laitteet ja palvelut ovat olleet osa elämää käytännössä koko ajan. Nämä ikäluokat omaksuvat uusia palveluita ja

uusien käyttötapoja nopeasti. Esimerkiksi heidän mediankäyttö poikkeaa muista ikäluokista merkittävästi. Digi-immigrantit taas ovat opiskelleet tietoteknisten laitteiden ja palveluiden vasta aikuisiällä. Tähän joukkoon lukeutuu paljon digitaalisten palveluiden suurkäyttäjiä, mutta vastaavasti osa taas vain täydentää uusilla kanavilla perinteistä palvelu- ja mediavalikoimaa. Osalle uusien palveluiden omaksuminen voi olla hidasta eikä siihen välttämättä ole aina haluakaan. Digiresistentit ovat puolestaan henkilöitä, jotka ovat joko jääneet tai jättäytyneet uusien palveluiden ulkopuolelle. Osalla syy voi olla terveydellinen, mutta tyypillistä on myös osaamisen puute ja se, että henkilö tekee ratkaisun ulkopuolelle jättäytymisestä täysin tietoisesti. (Ilmarinen ja Koskela 2015, 57-58)

Markkinoiden muutos

Markkinoiden muutos tapahtuu neljällä eri tapaa: globaalin kilpailun, uusien haastajien, sääntelyyn liittyvien muutosten tai toimialaliukumien johdosta (Ilmarinen ja Koskela 2016, 65). Digitalisaatio tarjoaa kuitenkin mahdollisuuden kasvaa, hankkia uusia asiakkaita ja laajentaa kokonaan uusille markkinoille. Kaikkiin liiketoiminnan perusteisiin digitalisaatio ei kuitenkaan vaikuta. On tärkeää huomata, että yritykset tuottavat edelleen asiakkailleen sellaisia palveluita tai tuotteita, joista asiakkaat ovat valmiita maksamaan. Digitalisaatio voi tuoda muutoksia liiketoimintamalleihin ja arvoketjuihin siten, että muutos kohdistuu esimerkiksi siihen, kenelle arvo palvelusta tai tuotteesta muodostuu ja paljonko siitä ollaan valmiita maksamaan. Pitkällä tähtäimellä ratkaisevaa on liiketoiminnan saaminen kannattavaksi tai pitäminen kannattavana. Kilpailuympäristö voi olla haastava paitsi digitalisaation myös esimerkiksi uusien toimijoiden aggressiivisen kasvuntavoittelun johdosta. (Ilmarinen ja Koskela 2015, 69-70)

Uusilla toimijoilla, haastajilla, on usein ketteryyttä ja uskallusta toimintamalleihin, jotka mahdollistavat niin sanotun markkinat murtavan liiketoimintamallin tai mullistavan oivalluksen. Tämä selittää sen, että monella alalla perinteiset toimijat ovat saaneet haastajan uudesta toimijasta. Uusille toimijoille tyypillistä on muun muassa liiketoiminnan keskittyminen asiakkaan näkövinkkelistä jopa yksittäisiin palvelutarpeisiin tai ongelmiin sekä pyrkimykseen ratkaista tämä perinteisiin toimintamalleihin nähden ylivoimaisella tavalla. Usein taustalla on myös luovaa ajattelua tai jonkinlainen uusi oivallus tehdä asia eri tavalla kuin perinteisesti. Uusien toimijoiden menestystä

on siivittänyt myös se, että rahoittajat ovat niistä usein hyvin kiinnostuneita. (Hämäläinen ym. 2016, 90-92; Ilmarinen ja Koskela 2015, 66)

On olemassa jo useita esimerkkejä, kuinka digitalisaatio rikkoo myös perinteiset toimialarajat. Esimerkkejä löytyy niin maailmalta kuin Suomesta. Esimerkiksi teleoperaattori Elisa on laajentanut palvelujaan siten, että se kilpailee eräiden palveluidensa osalta muun muassa pankkien, turvallisuusalan, mediayhtiöiden sekä kirjakauppojen kanssa. Digitalisaatio mahdollistaa yrityksille kasvun hakemisen nimenomaan uusien palveluiden ja liiketoimintamallien kautta. (Ilmarinen ja Koskela 2015, 67) Myös yksittäisten toimialojen rakenteissa saattaa tapahtua perustavanlaatuisia muutoksia. Esimerkiksi sidosryhmät saattavat asettaa uusia vaatimuksia. Yksi käytännön esimerkki ovat ympäristöasiat. Uudet tuotteet tai palvelut saattavat mullistaa toimialaa hyvin voimakkaasti, samoin kuin esimerkiksi muutokset työvoiman tai raaka-aineiden saatavuudessa tai vaikkapa alihankintaverkon toimissa. (Hämäläinen ym. 2016, 214)

Paikallisille yrityksille on aikaisemmin ollut tyyppillistä, että myös niiden asiakkaat ovat joko paikallisia tai alueellisia. Digitaalisuus tarjoaa näille mahdollisuuden hakea uusia asiakkaita, markkinoita ja jopa uutta liiketoimintaa perinteiseen nähden huomattavasti laajemmin. Tämä mahdollisuus usein jää vähemmälle huomiolle, kun digitaalisuuden maailmanlaajuisista vaikutuksista puhutaan. On totta, että paikalliset yritykset kohtaavat kokonaan uutta kilpailua. Kansainväliset yritykset ovat tulleet markkinoille eräissä tapauksissa täysin suomenkielisillä palveluilla ja yksinomaan vain digitaalisia palveluita tai kanavia hyödyntäen. (Ilmarinen ja Koskela 2015, 68)

Yhteiskunnat ovat perinteisesti olleet hyvin säänneltyjä. Sääntely on puolestaan saatanut poiketa valtioittain paljonkin. Kuten jo mainittua, esimerkiksi Euroopan Unioni on luomassa digitaalisia sisämarkkinoita. Digitalisaation kehitysvauhtiin nähden sääntely ei useinkaan pysy vauhdissa mukana, jolloin lainsäädäntö rajoittaa etenemisvauhtia. Näin on käynyt useassa valtioissa muun muassa taksiyhtiö Uberille. Juuri taksitoiminta on ollut perinteisesti hyvin tarkkaan säänneltyä, kuten myös Suomessa. Uberin toimintafilosofia taas pohjautuu erittäin toimivaan digitaalisen kutsu- ja tilauksenvälitysjärjestelmään, jollaisia sääntelyn alla toimineet palveluntuottajat eivät ole nähneet tarpeelliseksi kehittää. (Ilmarinen ja Koskela 2015, 69) On myös mahdollista, että lainsäädäntö kiristää vaatimuksia ja luo sitä kautta mahdollisuuksia uusille

toimintamalleille ja toimijoille. Ylipäätään yhteiskunnan tai markkina-alueen taloudellisella ja poliittisilla tilanteilla on myös yleensä aina vaikutuksia suureen osaan yrityksistä ja kuluttajista. (Hämäläinen ym. 2016, 213-2014)

3.4 Digitalisaatio liiketoiminnassa

Liiketoimintaprosessien muutos

Digitalisaatio luo mahdollisuuden uudistaa ja virtaviivaistaa yrityksen liiketoiminnan prosesseja. Yksi yksinkertaisimmista ja digitalisaation myötä paljon käytetty keino on lisätä tehokkuutta siirtämällä toimintoja asiakkaiden itsepalveluna tekemäksi. Itsepalvelu voi koskettaa aluksi hyvin yksinkertaisia toimintoja, mutta tekniikan ja palveluiden kehittymisen myötä jo olemassa olevaa itsepalvelua on helppo kehittää. Mitä enemmän itsepalvelun taustalla yritys on automatisoinut tai automatisoi toimintoja tai prosesseja, sitä suurempi hyöty ja teho itsepalvelusta on saatavissa. Itsepalveluiden käyttämisestä monet toimijat ovat vauhdittaneet muuttamalla perinteisen asiakaspalvelun maksulliseksi palveluksi. (Ilmarinen ja Koskela 2015, 120–121) Useat digitalisuutta menestyksellä hyödyntäneet yritykset ovat kehittäneet uuden alustan liiketoimintansa markkinapaikaksi. Näin on onnistuttu murtamaan kokonaisia perinteisiä toimialoja, kun tehokkuutta on saatu välikäsiä poistamalla. Näin on syntynyt myös uusia ekosysteemejä, joissa usean toimijan yhteinen vetovoima, osaaminen ja tuotteet ovat taanneet onnistumisen. (Hämäläinen ym. 2016, 34-26)

Toinen tapa tehostaa liiketoimintaprosessia on digitalisoida dokumentit ja asiakirjat. Nykyisin merkittävä osa yritysten dokumenteista syntyy, kun tietoja käsitellään lomakkeina tai asiakirjamuotoisina. Näin myös silloin, vaikka edellä mainitut lomakkeet ja asiakirjat olisivat kokonaan sähköisiä. Tällainen tilanne on eräänlainen digitalisaation välietappi. Tarkoituksenmukaista olisikin luopua asiakirjamuotoisesta tietojen keruusta ja käytöstä kokonaan. Näin automatisoidut prosessit, palvelut ja muut järjestelmät voisivat hyödyntää tietosisältöä tehokkaammin. Yksi esimerkki on lentolippu, joka on nykyisin vain kokoelma matkustajaan ja matkaan liittyviä tietoja. (Ilmarinen ja Koskela 2015, 123–124)

Liiketoimintaprosessiin voidaan vaikuttaa automatisoimalla volyymeja. On tärkeää huomata, että digitalisaatio muuttaa myös perinteistä automaatiota. Perinteisesti

automaatiolla on korvattu yksinkertaisimpia työtehtäviä, mutta nyt automaattisesti voidaan käsitellä yhä vaativampia ja monimutkaisempia toimintoja. Suurimmat mahdollisuudet liittyvät kykyyn analysoida suuriakin datamääriä sekä käsitellä tai hyödyntää erilaista reaaliaikaista dataa. Automaatiolla voidaan saavuttaa hyötyjä muun muassa tuottavuudessa, kustannustehokkuudessa, nopeudessa, toiminnan laadussa sekä mitattavuudessa. (Ilmarinen ja Koskela 2015, 125–126) Jatkossa yritysjohton tärkeimmiksi työkaluiksi saattavatkin nousta ohjelmistot tai algoritmit, joilla voidaan hyödyntää yrityksen käytössä olevaa tietovarantoa ja sitä kautta muuttaa tai tehostaa liiketoimintaa (Hämäläinen ym. 2016, 50).

Digitalisaatio mahdollistaa liiketoimintaprosessin virtaviivaistamisen. Tämä tarkoittaa, että perinteisestä arvoketjusta saattaa kadota osia ja toisaalta uusia saattaa syntyä tilalle. Tämä kehityskulku saattaa mahdollistaa usean yrityksen tai jopa koko toimialan välisen yhteistyön tuotannossa. (Ilmarinen ja Koskela 2015, 130-131) Yksi esimerkki on mikrotasking, jossa työtä pilkoon pieneksi ja sen tuotanto hajautetaan (Ilmarinen ja Koskela 2015, 132). Edellä kuvattu kehityskulku on johtanut siihen, että puhutaan ekosysteemeistä, joissa verkoston kaikki toimijat hyötyvät yhteistyöstä, muun muassa resurssien ja riskien jakamisen näkövinkkelistä. Konkreettisesti tämä vaatii läpinäkyvyyttä, esimerkiksi uusista ideoista syntyvää avointa keskustelua. Perinteisesti tällaisia tietoja on saatuttu pitää salassa pidettävänä. Yhteistyö voi olla muodoltaan pitkä- tai lyhytaikaista, yhteen tai rajattuihin ongelmiin keskittyvää tai jopa suunnittelematonta. Osallistujat kokevat kuitenkin hyötyvänsä verkostosta ja omista panostuksistaan siihen, vaikeivat voikaan kaikkea tapahtuvaa hallita. (Hämäläinen ym. 2016, 77-79)

Uuden liiketoimintamallin luominen ja vanhan uudistaminen

Perinteiset ja uudet toimijat hyödyntävät digitalisaatiota yleensä eri tavoin. Siinä missä perinteiset toimijat laajentavat nykyistä ansaintaansa digitalisaatiolla, uudet toimijat taas luovat mielellään kokonaan uusia toimintamalleja. Liiketoimintamalleja voidaan tutkia kysymyksillä miten arvo tuotetaan, mistä syntyy arvo asiakkaille ja miten se paketoidaan asiakkaalle sekä miten arvo rahastetaan. (Ilmarinen ja Koskela 2015, 136) On väistämätöntä, että rohkea ja uudistava toimintatapa tuo eteen myös epäonnistumisia. Epäonnistumiset on myös kohdattava ja hyödynnettävä oppimis-

kokemuksina. Kokemusten avulla voidaan miettiä uusia kokeiluja, kehittää toimintatapoja, hylätä ideoita tai suuntautua. (Hämäläinen ym. 2016, 175-177)

Perinteisten toimijoiden on lähdettävä liikkeelle strategiatyön muutoksista. Oleellista on muun muassa tunnistaa oman toimialan muutosten nopeus, varautua aikajänteen nopeutumiseen sekä pohdittava sitä, kuinka paljon nykyistä liiketoimintaa voi uhrata digitaalisuuden myötä. Olemassa olevien kilpailuetujen lisäksi on etsittävä uusia. Uutta teknologiaa hyödyntämällä on mahdollista olla sekä innovatiivinen että hakea tehokkuutta. (Hämäläinen ym. 2016, 88)

Liiketoiminnan uudistaminen riippuu myös henkilöstöstä ja sen muutos- ja uudistumiskyvystä. Tällöin puhutaan kulttuurisesta muutoksesta. Yksilön kannalta suuria haasteita saattaa olla esimerkiksi se, että oma tehtävä ja sen osaamisvaateet saattavat muuttua paljonkin. Uusi suuntaus on myös se, työlle asetetaan myös muita vaatimuksia kuin palkka, esimerkiksi työn viihtyvyys. Luovuuteen kannustava, virheet saliva toimintakulttuuri sekä ylipäättään koko organisaation kyky ja rohkeus ajatella ja toimia toisin kuin perinteisesti, ovat edellytyksiä uudistumiselle ja menestykselle. (Hämäläinen ym. 2016, 151-152)

Palveluistaminen on yksi osa uuden liiketoimintamallin luomista. Perinteisesti yritykset ovat myyneet palveluita tai tuotteita, mutta palveluistamisen myötä painoarvo siirtyy tuotteen tai palvelun käyttöön. Olemassa olevaa liiketoimintaa muokatessa voidaan joko pitää kiinni palvelun tai tuotteen myymisestä ja tuottaa lisäarvopalveluita tai vaihtoehtoisesti luovutaan tuotteen tai palvelun myymisestä kokonaan ja rahastetaan jatkossa yksinomaan niiden käyttämisestä. (Ilmarinen ja Koskela 2015, 140) Transformaatio palveluistamisen avulla taas tarkoittaa sitä, että tuotteita valmistanut yritys muuntuu toimimaan yksinomaan palveluja tuottavana yrityksessä. Tällaisessa muutoksessa on yleensä digitalisaatiolla suuri merkitys. (Ilmarinen ja Koskela 2015, 142)

Palveluistaminen mahdollistaa niin keskittymisen hyvin kapealle sektorille kuin täysin kääntäen myös operoinnin hyvin laajalla palvelu- tai tuotevalikoimalla pitkä häntä - ilmiötä hyödyntäen. Kapealla sektorilla toiminen tulee kyseeseen esimerkiksi pilkkomalla perinteinen toimiala toimintatapoineen osiin ja hyödyntämällä yksittäisessä osassa digitalisaatiota (Ilmarinen ja Koskela 2015, 139). Digitalisaatio saattaa tehdä

liiketoiminnan myös mahdolliseksi, eli kannattavaksi, sellaisella alueella, joka perinteisillä toimintamalleilla ei ole ollut kannattavaa (Ilmarinen ja Koskela 2015, 157).

Pitkä häntä taas tarkoittaa sitä, että digitalisaation myötä syntyy mahdollisuus tarjota asiakkaalle laajaa valikoimaa ilman, että yritys sitoutuu esimerkiksi varastoon ja edelleen sen vaatimaan pääomaan (Ilmarinen ja Koskela 2015, 146). Pitkä häntä -ilmiön hyödyntämisen mahdollistaa myös hakukoneiden tarjoama niin sanottu hakukoneoptimointi, jolla asiakkaat eivät tule suoraan esimerkiksi yrityksen verkkosivuille vaan päätyvät sinne hakukoneiden tulosten kautta (Ilmarinen ja Koskela 2015, 148).

Ilmaisuuden ekonomia tarkoittaa sitä, että joku palvelu tai kenties tuotekin annetaan ilmaiseksi ja ansainta tehdään jollakin muulla tavalla. Päätapoja on kaksi. Asiakas voidaan koukuttaa ilmaisella kokeilulla ostamaan varsinainen tuote. Toinen tapa on antaa ydintuote ilmaiseksi ja saada ansainta lisäosien, lisäpalveluiden tai sisältöjen kautta. (Ilmarinen ja Koskela 2015, 163)

Uudet liiketoimintamallit perustuvat usein myös uudenlaisen kumppaniverkoston syntyyn sekä niin sanottuun ekosysteemiajatteluun. Yksi tyypillinen esimerkki on, että yritykset tarjoavat omien palveluidensa tai tuotteidensa sähköisiin rajapintoihin pääsyn myös muille. Rajapintojen sekä niiden kautta saatavan datan hyödyntäminen on usein ilmaista. Tämä mahdollistaa, että kumppaniverkostossa syntyy esimerkiksi uusia palveluita ja näin verkoston arvo kasvaa. (Ilmarinen ja Koskela 2015, 156-157) Ekosysteemien epäsuorissa ansaintamalleissa arvo rahastetaan vain osalta jäseniä. Tyypillistä on, että epäsuorissa ansaintamalleissa kuluttajalle palvelu on ilmaista, mutta se sisältää esimerkiksi markkinointia, josta yritykset taas maksavat. (Ilmarinen ja Koskela 2015, 158)

4 Median murros

4.1 Kilpailuasetelman ja ansaintalogiikan muutos

Media-alalla on Suomessa käynnissä niin sanottu rakenteellinen muutos. Alan ansaintalogiikka on mullistumassa koskien sekä sisältöjen että mainonnan myyntiä. Perinteiset lehtitalot ovat pysytelleet vielä voitollisissa tuloksissa, mutta tuotot ovat pudonneet nopeasti. Muutos koskettaa myös televisiota ja radiota. (Harpf 2014, 3) Muutokseen vaikuttavat kaikki digitalisaation tekijät, mikä näkyy nyt muun muassa uusina toimijoina ja uusina tuotteina. Kilpailuasetelmat ja liiketoiminta muuttuvat, samoin yleisön ja kuluttajien käytös. Perinteiseen yhteen kanavaan perustuvasta toiminnasta ollaan siirtymässä kohti aitoa monikanavaisuutta, jossa myös toimijoiden toimialarajat ylittyvät. (Malmelin ja Villi 2015, 115)

Kilpailuasetelma on muuttunut pysyvästi, kun mainontaa on siirtynyt 2000-luvulla voimakkaasti verkkoon. Perinteiset toimijat ovat saaneet haastajia verkkokauppojen omasta suorasta markkinoinnista, hakukoneista sekä sosiaalisesta mediasta. (Harpf 2014, 3) Merkille pantavaa on havaita myös se, että monet media-alan perinteiset toimijat ovat tehneet vuosia suuria voittoja. Kun kannattavuus on ollut vahva, ei ongelmia tai haastajia ole havaittu ajoissa, eikä niihin siten ole reagoitukaan ajoissa. (Harpf 2014, 6) Käytännössä perinteisten toimijoiden liiketoiminnot ovat nyt vanhenevassa käsiin ja ne etsivät parhaillaan ratkaisuja digitaalisesta toimintaympäristöstä. Yleisöt ovat pirstoutuneet tai pirstoutumassa. Uudet toimijat ja näiden käyttämät tekniikat pystyvät tavoittamaan kohdennetummin yleisöjä. Liiketoimintamalli, joka perustuu painettujen julkaisujen mainostuloihin, on vastaavasti menettämässä merkitystään. (Malmelin ja Villi 2015, 116)

Muutos on vaikuttanut media-alaan ja sen eri toimijoihin toistaiseksi toisista poikkeavalla tavalla. Suurimpien lehtiyhtiöiden digitaalinen liiketoiminta on kasvanut jo merkittäväksi ja esimerkiksi iltapäivälehdet ovat selvinneet murroksesta muita paremmin. Merkittävimmät haasteet ovat maakuntalehdillä, kun taas aikakauslehdissä ansainnan muutos on ollut vähäisempää. Ilmaisjakelussa olevia kaupunkilehtiä koskettanee eniten mainosmarkkinoiden uudelleenjako. Mediayhtiöiden supistukset ovat painottuneet sisällöntuotantoon. Perinteisessä toimintamallissa

painatus ja jakelu ovat merkittäviä kustannuseriä, eikä niihin juuri voi vaikuttaa. Näin ollen vaikutuksia voi säteillä jopa kuluttajien palvelutasolle. Uhkana alalla on niin sanottu oravanpyörä, joka johtaa pidempään supistumiskierteeseen. (Harpf 2014, 3)

4.2 Jakelukanavat muutoksessa

Perinteinen jakelukanava on kallis

Kilpailuasetelman ja ansaintalogiikan rinnalla suomalaista printtimediaa koskettaa myös toinen merkittävä ongelma, joka liittyy painettujen tuotteiden jakeluun ja sen kustannusten merkittävään nousuun. Sanomalehtien jakelusta ovat perinteisesti vastanneet joko Posti tai lehtiyhtiöiden omat jakeluyhtiöt. Aikakauslehtien ja paikallislehtien jakelusta puolestaan pääsääntöisesti Posti, eräissä poikkeustapauksissa lehtiyhtiöiden jakeluyhtiöt. Syntynyt ongelma on monitahoinen ja siihen vaikuttaa useampikin eri kehityssuunta. Keskeistä on, että jaettavien tuotteiden kapalemäärän lasku on johtanut siihen, että yksikkökustannukset jaettavaa tuotetta kohden ovat kasvaneet merkittävästi ja tämä kehityskulku näyttää vain jatkuvan. Ilmiö koskettaa kaikkia median tuottamia lajikkeita sekä niin sanottua yleispostia ja sen jakelumääriä. (Harpf 2014, 4) Toinen jakeluun liittyvä ongelma on ollut Postin jakeluaikataulujen myöhäistyminen, kun Posti on asettanut etusijalle muut jakelutuotteet kuin kirjeet ja lehdet (Holmberg 2016).

Ongelmallista on, että suurin osa Suomesta on haja-asutusaluetta. Jakelumarkkinat eivät toimi haja-asutusalueella, eikä sinne ole välttämättä odotettavissa kilpailua. Postin ja lehtiyhtiöiden omien jakeluyhtiöiden yhteistyötä on selvitelty, mutta jopa yhden jakeluverkon toiminnan saamisessa kannattavaksi ja ylipäättään jakelukustannusten kohtuullistamisessa on nähty isoja haasteita. Keskustelua on käyty myös erilaisista tukimahdollisuuksista, mutta haasteen muodostaa se, että jakeluun liittyvät kustannusongelmat eivät ole tilapäisiä ja ne näyttäisivät pahentuvan edelleen. (Harpf 2014, 4) Sanomalehtien Liitto on esittänyt ratkaisuksi ja viisipäiväisen jakelun takaamiseksi muiden jakelupalveluiden ja kuljetusten yhdistämisiä. Esimerkiksi kaupungeissa ja taajamissa, joissa merkittävässä osassa on kaksi jakelukierrosta, ensin varhaiskanto ja sitten kirjeposti, siirryttäisiin yhteen, var-

haiseen jakelukierrokseen. Näin haja-asutusalueilla ei tarvitsisi tinkiä jakelupäivistä, joskin sinne tarvittaneen jatkossa myös julkista tukea. (Holmberg 2016)

Uudet jakelukanavat ja muut toimenpiteet ratkaisuin

Perinteiselle printtimedialle ja sen perinteiselle jakelukanavalle, eli laatikkojakelulle, digitalisaatio tarjoaa selkeän vaihtoehdon: digitaaliset jakelualustat, jotka kehittyvät jatkuvasti. Teknisesti ratkaisut ovat jo olemassa, mutta suurimmat haasteet liittyvät lähinnä kuluttajien käyttötottumuksiin sekä maaseudulla eräiltä osin tietoverkon kapasiteettiin ja kuuluvuuteen. Kuluttajien käyttötottumukset saattavat kuitenkin muuttua nopeasti, esimerkiksi jos palveluiden käytettävyys paranee. (Harpf 2014, 6) Tavoiteltavin tilanne olisi, jos mediatoimijoilla olisi käytettävissään useita jakelualustoja siten, että ainakin osa, mieluummin suurin osa, niistä olisi avoimia alustoja tai ekosysteemejä. Tämä mahdollistaisi kehitystyön pitämisen omissa käsissä, kuluttajien käyttäjäinformaation keräämisen sekä ylipäättään ansainnan ja siihen liittyvän ketjun pitämisen paremmin omissa käsissä. Esimerkiksi käyttäjäinformaatiolla on huomattava merkitys mediamyynnissä, muun muassa mainonnan kohdentamisessa. (Laitinen, Miettinen ja Seemer 2013, 21)

Koska osa kuluttajista ei kuitenkaan näyttäisi olevan vielä valmiita siirtymään digitaalisen jakelun pariin, on rinnalla pidettävä edelleen paperilehden jakelua. Tämä osaltaan saattaa vaikuttaa yksikköhintojen kohoamiseen perinteisessä jakelukanavassa. Siirtymäkausi saattaa myös olla pitkä. (Harpf 2014, 6)

Väliaikaisesti tilanteen ratkaisemiseksi yksi vaihtoehto olisi Postin linjavalintojen tarkastelu omistajaohjauksen keinoin sekä erityisesti postin päiväjakelun ja varhaiskannon tarkastelua yhtenä kokonaisuutena. (Harpf 2014, 6) Toinen vaihtoehto taas olisi esimerkiksi tilausmaksujen arvonlisäverokantojen tarkastelu (Harpf 2014, 6; Laitinen ym. 2013, 24). Nykyisin painetun sanomalehden arvonlisäverokanta on 10 prosenttia, mutta digitaalisen tuotteen 24 prosenttia.

Erilaiset suorat tai epäsuorat yritystuet ovat myös mahdollisia. Se, että alan perinteisten toimijoiden kannattavuus on heikentynyt, ei kuitenkaan ole peruste julkiselle tuelle. Kokonaan oma kysymyksensä olisi, miten ja mihin tuki pitäisi kohdistaa. (Harpf 2014, 6-7) Erikoiseksi tilanteen tekee se, että perinteisellä medialla on ollut ja on edelleen suomalaisessa yhteiskunnassa merkittävä tehtävä sananvapauden

edistäjänä ja tiedonvälittäjänä. Tähän nykyiset nykyiset sosiaalisen median tai muut verkon palvelut eivät vielä pysty vastaamaan. (Harpf 2014, 7-8)

4.3 Havaintoja kehityssuunnista ja onnistumisista

Yhdysvallat

Yhdysvalloissa sanomalehtien levikit ovat laskeneet yhtäjaksoisesti ainakin vuodesta 2000 alkaen. Samoin toimitusten henkilöstömäärä on pudonnut vuoden 2006 huipusta. Niin levikistä kuin henkilöstön määrästä on kadonnut noin kolmannes. Sanomalehtien lukijoista puolet luottaa edelleen pelkkään paperiseen lehteen ja loput hyödyntävät joko sanomalehtien digikanavia tai sitä yhdessä paperilehden kanssa. Sanomalehtien tavoittavuus näyttäisi kuitenkin olevan laskussa. (Lehtisaari, Grönlund, Lindén, Villi, Picard, Mierzejewska ja Röpnack 2017, 14–16) Levikkien ja mainostuottojen putoamisen vuoksi yhdysvaltalaislehdet ovat etsineet uusia liiketoimintamalleja. Digitilaukset ovat kyllä olleet nousussa, mutta eivät vielä koko toimialan näkökulmasta riittävän voimakkaasti. Painopiste näyttäisi kuitenkin siirtyvän mainostuloista lukijoilta saataviin tuloihin. (Lehtisaari ym. 2017, 7) Merkittävimmät haasteet levikin kanssa on kaupunkien sanomalehdillä (Lehtisaari ym. 2017, 20).

Digitalisaatio on alentanut alalle tulemisen kynnystä ja Yhdysvalloissa on lyhyellä aikavälillä kehittynyt muutamia merkittäviä uusia toimijoita, joista osa noteerataan jo kansainvälisesti, kuten esimerkiksi Huffington Post (Lehtisaari ym. 2017, 7). Kilpailua mainosrahoista on syntynyt perinteisen sanomalehdistön ja uusien online-toimijoiden välille. Toisaalta on syntynyt myös uutta sisältöyhteistyötä edellä mainittujen tahojen välillä. Julkaisualustoja kehittäviin teknologiayrityksiin ja sosiaalisen median toimijoihin perinteisen sanomalehdistön suhtautuminen vaihtelee myös. Yhteistyölle olisi tarve ja sitä tehdäänkin, mutta samalla ne myös kilpailevat mainosrahoista keskenään. (Lehtisaari ym. 2017, 22)

Median murros ja digitalisaatio ovat johtaneet perinteisiä sanomalehtiä uudistamaan toimintatapojaan. Perinteinen kaksipuolinen markkina, eli tilaus- ja mainostuotot, ei enää liiketoimintamallina toimi. (Lehtisaari ym. 2017, 27) Sanomalehtien ydinliiketoiminnan ympärille on syntynyt uusia palveluita ja myös omaa toimintaa on tarkasteltu. Lehdet ovat laajentaneet muun muassa digitaalisen markkinoinnin ja

sisältömarkkinoinnin toimijoiksi. Toisaalla on ulkoistettu jopa perinteisen sanomalehden tuotantoprosessin osia, kuten sivusuunnittelua. (Lehtisaari ym. 2017, 25–26) Muita uusia palveluita ovat muun muassa sähköpostimainonta, hakukoneoptimointi, maineseuranta ja jopa tapahtumatuotanto. Edellä kuvattu kehityskulku on ollut havaittavissa myös yhdysvaltalaisissa paikallislehdissä. Ne ovat pystyneet hyödyntämään brändinsä tunnettavuutta ja luotettavuutta. (Lehtisaari ym. 2017, 27)

Paperilehden tulevaisuuden suhteen yhtiöiden strategioissa on suuriakin eroja. Osa tunnetuista toimijoista pyrkii vahvistamaan digijakelun asemaa ja hakemaan samalla jopa kansainvälistä kasvua. Näin toimii esimerkiksi Washington Post, jonka painettu versio taas on erityisesti paikallisille lukijoille tarkoitettu. Eräillä alueilla paikalliset toimijat ovat taas saaneet kilpailijoita yksin diginä ilmestyviä ja yksin vapaaehtoisvoimiin perustuvia kilpailijoita. Toisaalta on myös lehtiä, joissa digi on muodostunut printin tueksi. (Lehtisaari ym. 2017, 32) New York Times on hyödyntänyt muun muassa sosiaalista media, podcast-lähetyksiä ja virtuaalitodellisuutta. Näin lehti on saavuttanut vuorovaikutteisuutta, tavoitanut nuoria ja saanut lehden tilaukset, erityisesti digitilaukset kasvuun. (Lehtisaari ym. 2017, 63) Mielenkiintoisia ovat myös havainnot, jossa painettu lehti säilyy ja saavuttaa aseman eräänlaisena premium-tuotteena, mikä mahdollistaa myös sen korkean hinnoittelun (Lehtisaari ym. 2017, 33).

Yhdysvalloissa on käyty paljon myös niin sanottua valeuutiskeskustelua, joka voimistui edellisten presidentinvaalien aikaan. Tästä on seurannut eräänlainen vastareaktio, jossa ainakin keskeiset laatusanomalehdet ovat saaneet uusia tilauksia. (Lehtisaari ym. 2017, 64)

Yhteisöllisyyden rakentaminen ja ylläpitäminen näyttäisi olevan yksi sanomalehdistön tulevaisuuden kuva. Tilauksien sijaan saatetaan puhua tulevaisuudessa jäsenyyksistä. Tätä kehityskulkua tukee myös ajatus lehdistä esimerkiksi paikallisten tapahtumien järjestäjänä. (Lehtisaari ym. 2017, 38) Myös niin sanottu yleislehden malli näyttäisi olevan murtumassa. Tämä tarkoittaa, että tulevaisuudessa lehtien on mietittävä sitä, miten ne erottuvat muista toimijoista ja tarvittaessa jopa erikoistumista. Välttämättä sekään, että lehti on tietyn alueen tai kaupungin lehti, ei enää tulevaisuudessa riitä. (Lehtisaari ym. 2017, 28)

Pohjoismaat Ruotsi, Norja ja Tanska

Norjassa ja Ruotsissa on paljon tilattavia lehtiä, kun taas Tanskassa mediamarkkina perustuu paljolti ilmaislehtiin. Alan yleiset haasteet mainituissa Pohjoismaissa ovat samansuuntaiset kuin muuallakin. Yleisöä on painetut lehdet ja sähköiset kanavat huomioiden enemmän kuin koskaan, mutta digitoiminnoista ei vielä kerry tuottoja riittävästi, vaikka ne kasvussa ovatkin. (Lehtisaari, Grönlund, Villi ja Lindén 2016, 64)

Helsingin yliopiston tutkimusraportissa Uutismedian uudet liiketoiminta suunnat nousee esiin kolme merkittävää havaintoa pohjoismaista. Ensinnäkin lehtien on kenties valittava ja keskityttävä tiettyihin teemoihin tai vaihtoehtoisesti kyettävä tarjoamaan sisältöä yksilöllisemmin. Näin voidaan saavuttaa myös niin sanottua premium-arvoa. Toisekseen ratkaisut sen suhteen, miten sisältöä tuotetaan ja miten se jaetaan, ovat lehdille kasvavassa määrin tärkeitä kysymyksiä. Lehtien on kyettävä tulevaisuudessa paremmin ymmärtämään muun muassa sitä, miten lehtien omille sivuille ja palveluihin lukijoita ja yleisöä saa vedettyä. (Lehtisaari ym. 2016, 66-67)

Kolmas merkittävä havainto on, että pohjoismaissa uskotaan vahvaan brändiin sekä yhteisöllisyyteen. Esimerkiksi tilaukset voi nähdä eräänlaisena jäsenyytenä, mikä taas voi tuoda tilaajille muita etuja, esimerkiksi alennuksia tai jopa omia tilaisuuksia.

Brändien osalta on mahdollista, että lehdelle kehittyy eräänlainen pääbrändi, jolla taas on useita alabrändejä, esimerkiksi muita mediatuotteita. Jopa yksittäisten toimittajien henkilöbrändit voivat nousta merkittäviksi. (Lehtisaari ym. 2016, 67–68)

Usean mediatalon kokemusten perusteella on myös voitu koota digivetoisen liiketoimintamallin menestyksen reseptiä. Tähän sisältyvät muun muassa uusien tilauksien hankkiminen nimenomaan digitilauksina, personoinnin mahdollisuudet digitilauksissa, hintojen järjestelmällinen testaus sekä yhteiset julkaisualustat. (Lehtisaari ym. 2016, 66) Merkittävin havainto lienee kuitenkin se, että lehtien toimijat näyttäisivät uskovan siihen, että kuluttajat ovat yhä valmiimpia maksamaan verkkosisällöistä. Tätä näkemystä tukevat muun muassa Spotifyn ja Netflixin kaltaisten toimijoiden kehitys. Sanomalehtien digitilauksien hinnat tulevat todennäköisesti olemaan paperilehden tilauksia selvästi edullisempia, mikä myös osaltaan tukenee tätä näkemystä. (Lehtisaari 2016 ym., 67)

Helsingin Sanomat onnistujana Suomessa

Maamme päälehti Helsingin Sanomat on paketoanut perinteisen sanomalehtituotteen siten, että asiakas voi ostaa pelkän HS Digi -palvelun tai pelkän paperisen lehden. Lisäksi on olemassa kolmenlaisia yhdistelmätilauksia. HS Digi -palvelun lisäksi voit tilata paperisen lehden viikonloppuisin lauantaisin ja sunnuntaisin, viikonloppuisin perjantaista sunnuntaihin tai joka päivä. HS Digi -palvelun sisältö on täysin sama kaikissa vaihtoehdoissa. Se koostuu oikeudesta Helsingin Sanomien verkkopalvelun rajattomaan käyttöön maksumuurin takana, pääsyn vuoteen 1990 ulottuvaan uutisarkistoon, tabletti- ja mobiilisovelluksien käytön maksumuurin takana, näköislehtien selaamisen sekä lisäksi oikeuden erilliseen HS Kirjaston Viikon kirja -julkaisuun. Paperilehden ja HS Digin yhteistilaaajat saavat digitilauksissa edun, jonka mukaan täysi digilukuetu koskettaa kolmea samassa taloudessa asuvaa, eli esimerkiksi Helsingin Sanomien mobiilisovellus voi olla asennettuna kolmen eri henkilön laitteeseen. Pelkässä HS Digi -tilauksessa käyttöoikeus on vain yhdellä kerrallaan. (Tilaa Helsingin Sanomat, 2017)

Helsingin Sanomien hinnoittelu ohjaa vahvasti pelkäksi HS Digi -palvelun käyttäjäksi. Sen hintataso jää selvästi alle muiden vaihtoehtojen, joihin sisältyy paperilehtiä. HS Digi -palvelu maksaa kuukaudessa 17,50 euroa ja pelkän päivittäin jaettavan paperilehden tilaus 33,50 euroa. Paperilehti lauantaisin ja sunnuntaisin sekä HS Digi maksaa 30,00 euroa kuukaudessa ja paperilehti perjantaista sunnuntaihin sekä HS Digi maksaa 34,50 euroa kuukaudessa. (Tilaa Helsingin Sanomat, 2017)

Helsingin Sanomilla oli vuoden 2016 lopulla 321828 tilaajaa. Kokonaistavoittavuus oli noin 1,8 miljoonaa henkeä. Elokuussa 2017 Helsingin Sanomia julkaiseva Sanoma Oyj tiedotti, että tilaajista jo 200000, eli noin 58 prosenttia, maksaa myös digitaalisesta sisällöstä, siis HS Digi -palvelusta. Helsingin Sanomat näyttäisi vähentäneen riippuvuuttaan painetusta lehdestä. (Helsingin Sanomilla jo 200000 digitilaaajaa, 2017)

Helmikuussa 2018 Sanoma Oyj tiedotti historiallisesta käännteestä, kun Helsingin Sanomien tilaajamäärä oli kääntynyt kasvuun. Tätä ennen tilaajamäärä oli laskenut yhtäjaksoisesti 25 vuoden ajan. Digitaalisesta sisällöstä maksavien määrä oli noussut tuolloin jo noin 230.000 ja lähestyen 60 prosentin osuutta kaikista tilaajista. Tilausten määrän kasvu oli peräisin juuri digitaalisista sisällöistä sekä mikä mielenkiintoista,

nuoremista ikäluokista. Yli puolet uusista tilaajista asettui ikähaarukkaan 18–45 vuotta. (Helsingin Sanomien tilausmäärässä historiallinen käänne kasvuun, 2018)

Digitilausten pariin on houkuteltu asiakkaita paitsi painettua lehteä edullisemmalla hinnalla myös niin sanotuilla Timanttijutuilla, jotka ovat tarjolla vain digitilaaajille. Tämä sisältö on tiedotteen mukaan houkuttanut muun muassa nuoria tilaajia sekä tilaajia ylipäättään ympäri Suomea. Timanttijuttujen aiheet ovat monipuolisia. Ne eroavat muusta sisällöstä pitkään hiottuina laatuartikkeleina, jollaisia ei ole muualla tarjolla. (Helsingin Sanomilla jo 200000 digitilaaajaa, 2017)

Helsingin Sanomat on yksi Sanomien kuudesta sanomalehti-brändistä. Brändeihin lukeutuu myös useita televisio- ja radiokanavia, useita aikakauslehtiä sekä lukuisia verkkopalveluita. Verkkopalveluista osa liittyy painettuihin tuotteisiin kuten HS Digi loppujen ollessa hyvinkin erilaisia verkkopalveluita, joita on mahdollista hyödyntää esimerkiksi asuntojen myyntiin tai vaikkapa sähkökilpailutukseen. Mediamyynnissä Sanomien on siis mahdollisuutta tarjota asiakkailleen aitoa monikanavaisuutta ja mahdollisuus kohdentaa markkinointia. (Sanomien Brändit, 2017)

4.4 Murros Suomen paikallislehdistössä

Kehityssuunta 2000-luvulla

Paikallislehdistön levikkien nousu näyttää taittuneen ja kääntyneen laskuun 2000-luvun ensimmäisen vuosikymmenen puolenvälin tienoilla, jolloin levikit olivat huijussa. Vertailtaessa vuosia 2001 ja 2013, olivat levikit pudonneet vuoden 2001 tason alle. Kerran viikossa ilmestyvissä lehdissä levikit olivat pudonneet 8,5 prosenttia, kahdesti ilmestyvissä 11 prosenttia ja kolmesti ilmestyvissä 5,4 prosenttia. Seitsemän kertaa viikossa ilmestyviin sanomalehtiin verrattuna levikkien pudotus on ollut selvästi vähäisempää. Tunnetuimpien sanomalehtien levikit ovat vastaavassa ajassa pudonneet jopa 20–30 prosenttia. Näyttäisi siltä, että paikallislehtien tilaajat ovat sanomalehtien tilaajiin nähden sitoutuneempia. (Ojajärvi 2016, 26)

Paikallislehtien tuotot koostuvat pitkälti tilaus- ja ilmoitustuotoista, joiden keskinäinen suhde vaihtelee 40/60:n ja 50/50:n välillä. Ilmoitustuotot ovat laskeneet koko sanomalehdistössä 2000-luvulla. 1-3-päiväisten lehtien lasku on ollut useammin

ilmestyneitä lehtiä loivempaa. Esimerkiksi vuodesta 2001 vuoteen 2009 ilmoitusmyynti putosi 68 miljoonasta eurosta 57 miljoonaan euroon. Pienten lehtien osuus kaikesta mediamainonnasta on kuitenkin pysytelly reilussa neljässä prosentissa koko 2000-luvun alun. Merkittävimpiä muutoksia ovat aiheuttaneet suurten kaupakettajien muutokset ilmoittelussa. Laskeneiden tilaus- ja ilmoitustuottojen lisäksi paikallislehtien tilanteeseen on vaikuttanut Postin jakelukustannusten rajut korotukset 2010-luvulla. (Ojajärvi 2016, 28-29)

Paikallislehtien lukumäärä nousi 1950-luvulta aina 1990-luvulle ja on sittemmin laskenut 2000-luvulla. Vuonna 2012 Suomen Paikallislehdet Oy:n jäsenlehtiä oli 131 kappaletta. Niin sanottujen mediakonsernien omistuksessa oli 80 paikallislehteä. Mediakonsernit ovat lisänneet omistussuuttaan jo 1970-luvulta alkaen. (Ojajärvi 2016, 30-31) Paikallislehtien kokonaishenkilöstömäärä oli vuonna 2012 930 henkeä, mikä on ollut laskussa. Toimituksellisessa tehtävissä työskenteli 550 henkeä, mikä puolestaan on ollut kasvussa. (Ojajärvi 2016, 34)

Paikallislehtien toimituksissa muuttuva ja kiristynyt taloustilanne on näkynyt lähinnä pienin muutoksin. Resursseja on siirretty esimerkiksi myyntityöhön ja toisaalta myös koko päiväisiä toimittajia on korvattu avustajilla. Myös sivumääriä on pudotettu. Konserniomisteisissa lehdissä eräitä toimintoja on keskitetty ja on sitä kautta saatu synergiaa, esimerkiksi verkkosivujen kehittämiseen. (Ojajärvi 2016, 78)

Paikallislehdet verkossa ja digitalisaatio

Paikallislehtien mukana olo ja toimintatavat verkossa ja eri sähköisissä kanavissa vaihtelevat voimakkaasti. Erilaisia vaihtoehtoisia toimintamalleja on paikallislehdissä harkittu ja kehiteltykin. Haasteiksi on koettu muun muassa henkilöstön osaaminen sekä se, kuinka sitoutuneita tai valmiita paikallislehtien lukija ja asiakkaat muutoksiin ovat. (Ojajärvi 2016, 70) Vuoden 2017 lokakuussa Sanomalehtien Liiton 132 jäsenpaikallislehdestä kaikilla oli verkkosivut ja niistä jo 40 prosentissa oli käytössä niin sanottu maksumuuri, jonka takana suurin osa sisällöstä on. 85 prosenttia julkaisi juttuja vähintään kerran viikossa ja jo yli puolet päivittäin. Vain muutama sivustoista oli sellaisia, joita ei päivitetty, eli niiltä löytyi vain yhteystiedot. Facebook-sivu tai -ryhmä on 95 prosentilla lehdistä. Vähintään 2000 seuraajaa tai enemmän oli joka kol-

mannella lehdellä. Youtube-kanavan omisti 66 lehteä, Twitter-tilin 53 lehteä ja Instagram-tilin 31 lehteä. (Hannikainen 2017c)

Lehtien verkkosivujen ja digitaalisten palveluiden kehitys on kuitenkin aivan viime vuosina ollut nopeaa. Nykyinen tilanne on todennäköisesti kuitenkin vielä siirtymävaihe. Lehdillä on digitalisaation ja myös muiden syiden vuoksi useita haasteita ratkottavana. Muun muassa jakeluyhtiöiden haasteet ja kustannuspaineet säteilevät vaikutuksia paikallislehtiin. Ilmoitusmarkkinoilla ilmoittajiin ovat vedonneet korkeat peittoprosentit sekä levikkien säilyminen. Ilmoitusmarkkinoissa on kuitenkin odotettavissa väistämättä muutoksia. Paikallislehdet tekevät vielä printtilehteä ja rinnalle on tulossa digitaalisia palveluita, mutta ansaintalogiikasta ei vielä ole lopullista ratkaisua. Paikallislehtiä kuitenkin houkuttaa printtilehdestä luopuminen, muun muassa jakelun ja painon korkeista kuluista johtuen. (Ylhäinen 2017, 92-93)

Tähän saakka paikallislehdet ovat seuranneet muun mediakentän muutoksia yleensä viiveellä. Muun muassa digitalisaation vuoksi muutoksiin on varauduttava nopeammin muun muassa verkkopalveluita kehittämällä ja toimintaa tehostamalla. (Ojajarvi 2016, 80) Paikallislehdillä näyttäisi olevan kolme keskeistä strategiaa digitalisaatioon liittyen: printin suojelun strategian, yhteisön luomisen strategian ja mobiili ensin -strategi (Ylhäinen 2017, 93). Se, missä vaiheessa digitaaliseen maailmaan siirtyminen eri lehdissä on, poikkeaa lehtien välillä hyvin paljon. Selitystä tälle Ylhäinen piti vaikeasti selvitettävänä. Koska paikallislehtien organisaatiot ovat pieniä, Ylhäinen arveli syyksi sattumaa, muun muassa tehtyjä yksittäisiä ratkaisuja ja henkilöky-symyksiä, muun muassa sitä kuinka innostuneita aiheista toimituksissa ollaan. (Ylhäinen 2017, 97)

Printin suojelun strategiassa lehdet odottavat lähinnä tulevia ratkaisuja ja väistävät virheratkaisujen tekemistä. Nämä lehdet ovat kyllä verkossa, mutta tyytyvät lähinnä vähäiseen verkkouutisointiin ja kentien vähäiseen ilmoitusmyyntiin. Verkkoa saatetaan hyödyntää esimerkiksi nopeissa uutistilanteissa, kuvagallerioilla ja videoilla. Tyypillisiä ovat myös lue lisää painetusta lehdestä -viittaukset. (Ylhäinen 2017, 93–94) Yhteisön luomisen strategia vastaa pitkälti printin suojelun strategiaa, mutta verkkoon haetaan selkeästi lisää kävijävirtaa, kuitenkin niin ettei se vaaranna journalistisen sisällön markkina-arvoa. Esimerkki tällaisesta sisällöstä on kotiseutuaineisto. (Ylhäinen 2017, 95) Mobiili ensin -strategia eroaa edellä mainituista selkeästi. Kes-

keinen ero on siinä, että lukija voi valita kanavat, josta hän uutisensa lukee, esimerkiksi mobiililaitteen ja paperilehden välillä. Pääosa toimijoista on kuitenkin vielä tällä polulla hyvin alkuvaiheessa ja muun muassa printtilehdestä luopumista ei esimerkiksi ole suunnitelmissa. (Ylhäinen 2017, 95)

Ojajärvi taas on nähnyt, että paikallislehdistä osa on lähtenyt verkkopalveluillaan selkeästi kilpailemaan ajantasaisista uutisista, kun taas osa luottaa edelleen hitaampaan rytmiin. Oleellista on kuitenkin se, että paikallisille sisällöille tarvitaan lisää käyttäjiä, eli lukijoita. Tämä voi kuitenkin olla – kehittämistoimista huolimatta – ylitsepääsemätön haaste esimerkiksi alueilla, jotka kärsivät väestökadosta. (Ojajärvi 2016, 80)

Paikallislehtien merkitys tulevaisuudessa

Paikallisuus säilyy edelleen paikallislehtien päätuotteena, eivätkä uudet teknologiat tuo tähän muutosta (Ojajärvi 2016, 70; Ylhäinen 2017, 98). Paikallislehtien asemaan, haasteisiin ja tulevaisuuteen liittyen Ojajärvi on löytänyt kolme keskeistä puhetapaa päätoimittajien näkemyksistä. Ne koskettanevat kaikki paikallislehtiä. Huolestuneessa puhetavassa huomio kiinnittyi muun muassa paikallislehtien niukkoihin resursseihin, riippuvuussuhteeseen ilmoittajista, uskuntalaisten löyhästä suhteesta paikallislehteen sekä esimerkiksi uusiin ilmaisjakeluun perustuviin kilpailijoihin. Arvioidussa puhetavassa korostui puolestaan lehtien tarve uudistua, käydä vuorovaikutusta enemmän lukijoiden kanssa, sisällölliset kokeilut sekä myös journalismin kehittämistarve. Konkreettisesti tämä tarkoittaisi esimerkiksi enemmän ilmiöiden analyysiä, enemmän kuvia ja toisaalta lyhyempiä uutisia. Legitoidussa puhetavassa paikallislehtien asema korostui yhteisöllisyyden kautta, eli paikallislehdet ovat jatkossakin ainoita paikallisia asioita ja ihmisiä seuraavia ja niistä uutisia tuottavia tahoja, paikallispolitiikan seuraajia ja sitä kautta eräänlaisia tapaa demokratian turvaajia sekä eräänlaisia sosiaalisia vuorovaikuttimia. Paikallislehdillä nähdään myös paikallisen eheyden ylläpitoon liittyviä tehtäviä, kun osa päätöksenteosta karkaa yhä kauemmaksi. (Ojajärvi 2016, 71-72)

Alan todennäköisimpänä suuntauksena nähdään, että jakelukanavissa verkon maksuurit ja maksulliset mobiilisovellukset vahvistavat asemaansa. Perinteisen printtilehden toimittamisesta siirrytään kohti monimediatoimitusta. Paperilehti säilyy ainakin kymmenkunta vuotta, mutta saattaa muuttua muotoaan esimerkiksi

premium-tuotteet suuntaan. Uusien liiketoimintojen syntyminen paikallislehtiin on hyvin todennäköistä ja myös mahdollista. Mainos- ja sisältömarkkinan rinnalle syntyy esimerkiksi verkkokauppapalveluita tai videotuotantoa. (Ylhäinen 2017, 98)

5 Digitaaliset palvelut ja tekniset ratkaisut

5.1 Digitaalinen mainonta ja markkinointi

Sähköisessä, digitaalisia palveluita hyödyntävässä markkinoinnissa on kolme keskeistä vaihetta. Ensin on tavoiteltava näkyvyyttä, sitten liikennettä omille verkkosivuille ja viimeisimpänä saada aikaiseksi konversiota, eli mitattavia tuloksia, kuten vaikkapa asiakkaan tekemä ostopäätös. Tämän ketjun synnyttämiseksi voidaan käyttää yhtä tai useampia palveluita. Oleellista kuitenkin on, että mainitut kolme vaihetta etenevät tuossa järjestyksessä ja ovat toisiinsa nähden kiinteä kokonaisuus. (Juslén 2016, 80)

Yrityksen on siis ratkaistava, mitä kanavia se käyttää. Perinteisesti nämä kanavat on jaettu kolmeen osaan: omiin, maksettuihin ja ansaittuihin medioihin. Digitaalisessa mainonnassa ja markkinoinnissa jako ei kuitenkaan ole selvää ja nämä kanavat sekoittuvat. Kanavien valinnassa onkin tärkempää ymmärtää, mitä asiakasryhmiä mitäkin kautta on mahdollista tavoittaa. Yrityksen tarpeet täyttävän kokonaisuuden rakentamiseksi on siis ymmärrettävä asiakkaiden tarpeita ja näiden median käyttöä sekä eri kanavien roolia ja niiden keskeinen suhde. (Filenius, Engberg, Korpi, Pyyhtiä, Relander, Roponen, Seppä, Sulin ja Vastamäki 2013, 32-33)

Markkinoinnin perusteista

Perinteisesti markkinointi on jaettu kahteen pääkoulukuntaan. Ensimmäisessä niissä tukeudutaan yrityksen tai tuotemerkin tunnettavuuteen ja mielikuviin, mikä vaatii yleensä pitkäaikaisia toimenpiteitä. Puhutaan brändimarkkinoinnista. Perinteisiä keinoja ovat olleet muun muassa sanomalehti- ja televisiomainonta, näkyminen urheilutapahtumissa sekä tuotesijoittelu. (Juslén 2016, 17) Toinen markkinoinnin koulukunta taas on suoramarkkinointi, jossa keskeisin tavoite on, että markkinointitoimenpiteillä saadaan myyntiä aikaiseksi. Suoramarkkinointi on syntynyt postimyyntin tarpeisiin. (Juslén 2016, 18) Marssijärjestys on koulukunnista huolimatta myös digiaikakaudella melko perinteinen, vaikkakin painotuksissa on muutoksia tapahtumassa. Ensin tarvitaan tuotteelle tai palvelulle tunnettavuus ja sen jälkeen rakennetaan mielikuva. Tämän jälkeen huomio kiinnitetään asiakastyytyväisyyteen ja

näiden uskollisuutta pyritään parantamaan. Viimeinenvaihe on saada asiakas ostamaan ja käyttämään tarjottuja tuotteita tai palveluita. (Filenius ym. 2013)

Koulukuntien väliset erot ovat vaikeasti hahmotettavissa ja erottelu vaikeutunee edelleen internet-aikakaudella. Näyttäisi siltä, että markkinoinnin painopiste siirtyy suoramarkkinoinnin suuntaan, kun markkinoinnin kohdentaminen on entistä helpompaa. Tätä kehitystä tukevat nimenomaan digitalisaatio ja uudet teknologia, kun esimerkiksi yksittäisen asiakkaan käyttäytymisestä ja liikkumisesta tietoverkossa jää talteen paljon erilaista tietoa hyödynnettäväksi. Uudet brändit taas näyttäisivät syntyvän kokonaisuuksista, joissa asiakkaat ovat muuttuneet kohderyhmästä osalliseksi. Brändien merkitys ehkä vähenee, mutta ei kuitenkaan katoa. Brändillä on edelleen merkitystä asiakkaan tekemissä valinnoissa ja sitoutumisessa. (Juslén 2016, 18-20) Uusi suuntaus on, että brändit rakentuvat muun muassa vuorovaikutteisuuden myötä, eikä pelkkää mielikuvaa luomalla, kuten ennen (Juslén 2016, 22).

Onnistuneen markkinoinnin on hyvä perustua suunnitelmallisuuteen. Pienemmillä toimijoilla riittää yksi suunnitelma, jossa yhdistyy sekä markkinointisuunnitelma että -strategia. Suuremmilla toimijoilla näiden on hyvä olla erillisiä. Liiketoiminnan ja sen mahdollisen strategian pohjalta olisi hyvä laatia ensin markkinointistrategia, jossa kuvataan muun muassa asiakkaat ja näiden tarpeet, tuotteet ja palvelut, kilpailijat ja kilpailutilanne sekä hahmottelua käytettävistä kanavista. Markkinointistrategian pohjalta on puolestaan hyvä rakentaa tarkempi markkinointisuunnitelma. Suunnitelma on operatiivinen työkalu, jossa määritellään tarkemmin muun muassa kanavat, menetelmät ja resurssit. (Filenius ym. 2013, 30)

Yrityksien ja palveluntuottajien pitää markkinoinnissaan muistaa, että kyse on nimenomaan asiakkaan ongelmien ja tarpeiden ratkaisemisesta. Siksi pelkkä näkyvyyden luominen ei riitä, vaan tärkein tavoite on hankkia uusia asiakkaita ja lisätä palveluiden tai tuotteiden myyntiä. Markkinoinnilla ei ole mahdollista luoda asiakkaalle tarvetta ja sen jälkeen myydä omaa tuotetta tai palvelua. Tehokkainta markkinointi on silloin, kun asiakas vakuuttuu että tarjottu tuote tai palvelu on paras ratkaisu tämän tarpeeseen tai ongelmaan. (Juslén 2016, 22-23) Tämän jälkeen asiakkuutta on vaalittava ja kehitettävä (Juslén 2016, 21). Uusien asiakkuuksien hankinnassa on mietittävä myös se, mikä on maksimimäärä eri kohderyhmissä. Kun maksimitaso on saavutettu, on järkevää harkita muutoksia esimerkiksi markkinoinnin sisältöön sekä

analysoida esimerkiksi asiakkaiden käyttökokemusta, jotta ostotiheyttä tai keskiostosta voisi kasvattaa. On myös syytä tunnistaa se, että asiakaskäyttäytymiseen ei vaikuta markkinoinnin valittu kanava tai se, onko se digitaalinen vai perinteinen. Asiakas tekee ratkaisun sen perusteella, palveleeko se heidän tarvettaan vai ei. (Filenius ym. 2013, 34-35)

Digitaalisuuden tuoma muutos

Perinteisen markkinoinnin sekä uusien sähköisten palveluiden yksi keskeisimmistä eroista on se, että uudet palvelut mahdollistavat markkinoinnin vaikutusten ja tehokkuuden arviointia (Juslén 2016, 31). Tehokkuutta voidaan arvioida niin perinteisillä keinoilla kuin uusilla digitaalisen toimintaympäristön mahdollistamilla keinoilla (Filenius ym. 2013, 39). Nykyaikaisessa verkkomainonnassa on tyypillistä muun muassa hintojen määräytyminen kysynnän ja tarjonnan mukaan, maksetaan toiminnasta ja tuloksista, eli esimerkiksi klikkauksista, vaikutuksia ja tuloksia voidaan seurata ja että omaa kampanjaa voi voi muokata kesken (Juslén 2016, 32). Mainostajan ja kohteen välinen kommunikointi onkin siirtymässä toimintaan, eli konversioon. Tämä tarkoittaa, että markkinoinnilla tavoitetaan entistä kohdennetummin oikeaa yleisöä. (Juslén 2016, 33) Uutta perinteiseen nähden on myös se, että uskollisen asiakkaan arvoa voidaan mitata, samoin kuin kerätä informaatiota asiakkaiden suositteluista ja edelleen hyödyntää näitä markkinoinnissa. Nämä kaikki edellä mainitut tarkat tiedot mahdollistavat muun muassa markkinoinnin investointien ja toimenpiteiden tehokkuuden arvioinnin ja kehittämisen. (Filenius ym. 2013, 39)

Toinen merkittävä muutos on, että yrityksillä ja yhteisöillä on verkossa mahdollisuuksia myös niin sanottuun maksuttomaan näkyvyyteen, mikä aikaisemmin oli liki mahdotonta. Nyt verkkoon voidaan joko ilmaiseksi tai hyvin pienillä kuluilla tuottaa muun muassa esittelyvideoita, oppaita ja muuta materiaalia. Maksuton sisältö on siten muuttunut muun muassa juuri yritysten brändien rakentamisen välineeksi. Maksuton näkyvyys verkossa avaa puolestaan mahdollisuuksia löytää ja kohdentaa maksullista mainontaa potentiaalisimmille asiakkaille. (Juslén 2016, 34)

Kolmas keskeinen muutos on, että sosiaalinen media on muodostunut varteenotettavaksi mainoskanavaksi, jollaiseksi internetin tai tietotekniikan muut palvelut eivät vielä ole kyenneet mukautumaan. Oleellista on se, että sosiaalisen median suuret

käyttäjämäärät tarjoavat mahdollisuuden tavoittaa suuria määriä potentiaalisia asiakkaita ja juuri halutuista kohderyhmistä. Maksullista mainontaa tarjoavia palveluita on useita. (Juslén 2016, 38)

5.2 Sosiaalinen media

Somen synty ja käsite

Sosiaalinen media ei ole käsitteenä yksiselitteinen, vaikka sitä paljon käytetään. Määrittäjiä on useita, mutta yksinkertaistettuna kyse on Web 2.0 -teknologian mahdollistamien palveluiden, sisällön ja ihmisten muodostamasta kokonaisuudesta. Web 2.0 oli hallitseva käsite vuodesta 2004 alkaen. Se on teknisempi käsite, jolla viitataan muun muassa toiminnallisempiin ja vuorovaikutteisimpiin verkkopalveluihin kuin aikaisemmin internet-aikaudella. Myöhemmin, viimeistään vuonna 2010, sosiaalinen media löi käsitteenä läpi. Tuolloin monet sosiaalisen median nykyisinkin suosittu palvelut olivat jo yleistyneet. (Pönkä 2014, 34)

Sosiaalinen media käsitteenä korostaa muun muassa käyttäjien välistä vuorovaikutusta sekä sisältöjen tuottamista ja niiden jakamista (Pönkä 2014, 34). Sosiaalinen media tarjoaa käyttäjilleen ennenkaikkea uusia mahdollisuuksia julkiseen itseilmaisuuksiin ja lisää sosiaalisten suhteiden läpinäkyvyyttä. Vaikka sosiaalisen median taustalla on teknologian nopea kehitys, niin on hyvä ymmärtää, että teknologia itsessään ei määrää, mitä sisältöä se tuottaa tai mitä vaikutuksia sillä on. Esimerkiksi merkittävä osa sosiaalisen median käytöstä on peräisin perinteisistä medioista, joiden uutisia tai muuten esiin nostamia asioita jaetaan ja niistä keskustellaan. Näin uutiset ja asiat saattavat saada merkityksen ja muodostuvat mielipiteiksi. (Nieminen ja Pantti 2015, 175-176).

Sosiaalinen media löi läpi Yhdysvalloissa vuosina 2005–2010. Muutokset ovat olleet hyvin nopeita. Facebook ja Youtube olivat läpimurtoa tekemässä ja ovat säilyttäneet merkittävän asemansa edelleen. Kuvaavaa on, että uusia palveluita on syntynyt paljon ja osa niistä on saavuttanut suurta suosiota nopeasti, kuten vuonna 2010 perustettu Instagram ja 2009 perustettu WhatsApp-pikaviestipalvelu. (Pönkä 2014, 14)

Sosiaalinen media nyt

Sosiaalisen median palveluita voi käyttää joko web-pohjaisina verkkopalveluina tai mobiililaitteilla. Voi olla vaikeaa hahmottaa, onko kyse sosiaalisen median palvelusta vai tavanomaisesta web-palvelusta. Esimerkiksi mobiililaitteille asennettavien viestintäsovellusten ja sosiaalisen median sovellusten ero voi olla hyvin vähäinen. (Pönkä 2014, 36)

Sosiaalisen median käyttäjissä on tänä päivänä kaikenikäisiä sekä käyttäjiä kaikista sosiaali-, koulutus- ja ammattiryhmistä. Se, että sosiaalinen media olisi yksin nuorten käyttäjien maailma, ei siis pidä paikkaansa. Sosiaalinen media on siis valta-
virtaistunut. Iän ohella mielenkiintoista on tarkastella käyttäjien osallistumisaktiivisuutta. Olennaista on ymmärtää, että sisällöntuotannon aktiivisuus jakautuu voimakkaasti eri käyttäjien välillä. Pieni osa käyttäjistä tuottaa suuren osan sisällöstä. (Pönkä 2014, 37)

Merkittävä tekijä sosiaalisen median käytössä on myös se, kuinka nopeasti uusia innovaatioita omaksutaan. Tämä näkyy esimerkiksi sosiaalisen median uusien palveluiden tai toimintojen omaksumisessa. On tyypillistä, että osa käyttäjistä omaksuu uusia palveluita hyvin varhain. Toisessa vaiheessa, muun muassa varhaisten käyttäjien kokemusten perusteella, ratkeaa se, yleistyykö kyseinen palvelu vai ei. Kun palvelu leviää tarpeeksi, liittyvät käyttäjiksi loputkin, ikään kuin periksi antaen. (Pönkä 2014, 37)

Suomessa sosiaalinen media on saavuttanut merkittävän aseman. Someco Oy:n keräämän yhteenvedon mukaan Facebookilla oli vuoden 2016 lopulla Suomessa 2,6 miljoonaa käyttäjää, Youtubella 2,0 miljoonaa käyttäjää ja 550000 sisällöntuottajaa, WhatsUpp-palvelulla 1,5 miljoonaa käyttäjää, Instagramilla 1,2 miljoonaa käyttäjää, LinkedIn-palvelulla 950000 käyttäjää ja Twitterillä 940000 käyttäjää. Suurinta kasvu on Instagramilla, joka on vuoden 2017 aikana ohittanut Whatsupp-palvelun käyttäjämäärän. (Pasanen 2014, 4)

Merkille pantavaa on myös suosion kasvun voimakkuus eri ikäluokissa. Esimerkiksi Facebookin käyttäjissä selvästi voimakkain käyttäjämäärien kasvu on ollut yli 50-vuotiaiden parissa aikavälillä 2011–2014 (Pönkä 2014, 25). Tulevia, osin jo selkeästi havaittavissa kehitystrendejä ovat puolestaan muun muassa ajanvieton keskit-

tyminen Facebookiin ja Youtubeen, nuorten keskittyminen omiin palveluihinsa, suurten ikäluokkien löytämisen sosiaalisen median pariin, videosisältöjen merkityksen kasvun, sosiaalisen median käytön monipuolistumisen, tietoturvan puutteiden konkretisoitumisen sekä maksullisten palveluiden kehityskulun. Viimeksi mainittu on sikäli mielenkiintoinen, että käyttäjien arvellaan kyllästyvän sosiaalisen median mainoksiin ja olevan valmiita jopa maksamaan mainoksettomasta palvelusta. (Pönkä 2014, 217–219)

Onko sosiaalinen media sitten tuonut varsinaisesti muuta muutosta kuin teknologisen muutoksen ja siihen liittyviä käyttö- ja käyttäytymismuutoksia? Se voitaneen ainakin todeta, että kehityskulku on johtanut uusien yleisöryhmien synty-miseen. Myös kanava- ja palvelumäärä on lisääntynyt, ja on puhuttu yleisöjen pirstaloitumisesta. Tämä kehityskulku näyttäisi kuitenkin johtavan kohti aktiivisempaa kansalaisyhteiskuntaa. Tässä kehityskulussa perinteisille medioille ja sen kanaville saattaa muodostua uusia tehtäviä ja vaatimuksia, muun muassa tarve uusille merkityksellisemmille ja osallistumista edistäville sisällöille. (Nieminen ja Pantti 2015, 176-180)

5.3 Keskeiset sähköiset markkinointikanavat

Facebook ja Google ovat merkittävimmät verkkomainonnan kanavat, joiden läpi kulkee noin 80 prosenttia verkkomainonnan rahavirroista (Juslén 2016, 70-71). Verkkosivustot ja -kaupat tukevat näiden toimintaa ja ovat usein edellytyksiä tulokselliselle verkkomainonnalle (Juslén 2016, 62). Muiden sähköisten palveluiden merkitys on siis ainakin toistaiseksi kahteen suureen verraten vielä selvästi vähäisempää. Merkittävää on havaita myös se, että kanavien mobiilikäyttö lisääntyy voimakkaasti ottamalla sijaa perinteisemmältä desktop-käytöltä (Filenius ym. 2013, 116). Sinänsä sillä, onko kanava mobiili vai ei, ei tänä päivänä ole niin merkitystä kuin esimerkiksi viisi vuotta sitten, koska kanavia ja palveluita käytetään ristiin.

Facebook

Facebook on niin sanottu yhteisöpalvelu, jonka toiminta perustuu siihen että jokaisella käyttäjällä on henkilökohtainen Facebook-profiili. Yritykset ja yhteisöt voivat puolestaan näkyä Facebook-sivuina, joilla ylläpitäjinä on yksi tai useampia Face-

book-profiilin omaavia henkilöitä. Maksullinen mainonta on mahdollista ainoastaan Facebook-sivuilla ja niihin liittyvissä toiminnallisuuksissa. Maksullista mainontaa varten voi avata vielä Facebook Business Manager -tilin, mutta jos kyse on pienimuotoisesta mainostamisesta, onnistuu se ilmankin. (Juslén 2016, 70-71; Pönkä 2014, 84, 86, 91)

Facebookin menestys perustuu siihen, että sille on muodostunut laaja ja paljon palvelua käyttävä käyttäjäkunta. Näistä taas on muodostunut suuri sosiaalinen verkosto. (Pönkä 2014, 84) Facebook on luonut ensin yleisön ja sen jälkeen mahdollistanut mainos- ja markkinointitoiminnot, joihin oleellisena liittyy mahdollisuus kohdentaa markkinointia. Lisäksi Facebook on tehnyt eräitä yritysostoja, kuten sosiaalisen median WhatsUp- ja Instagram-palvelut. (Juslén 2016, 39)

Oma lukunsa Facebookin menestyksessä on myös sen luoma "koukku" yrityksille ja yhteisöille, eräänlainen ilmaisuuden ekonomia siis. Facebook-sivun perustaminen ja sitä kautta julkaisujen jakaminen on ilmaista. Jotta julkaisut tavoittavat kohdeyleisöä, sivu tarvitsee paljon seuraajia, tykkääjiä sekä julkaisujen jakoja. Facebook kuitenkin rajoittaa sivujen julkaisujen näkyvyyttä. Julkaisut eivät esimerkiksi näy edes kaikilla sivua seuraavilla käyttäjillä. Facebook perustelee tätä suodatusjärjestelmää kahdella tapaa. Ensinnäkin käyttäjille halutaan tarjota julkaisuja, jotka heitä todennäköisimmin kiinnostavat. Toisekseen näin Facebook luo myös tarpeen maksulliselle mainonnalle, eli keinolle erottautua, kun käyttäjiä ja sisältöä on paljon. (Juslén 2016, 40; Pönkä 2014, 85)

Maksetulla Facebook-mainonnan keskeinen ominaisuus on se, että mainostaja voi määritellä itselleen yleisön ja harjoittaa markkinointia silloin, kun haluaa tai sitä tarvitsee (Juslén 2016, 139). Yksittäisessä Facebook-kampanjassa saattaa yhdistyä mainostajalle maksuttomia että maksullisia vaiheita (Juslén 2016, 84). Yleisön määrittelyyn, eli kohdentamiseen on kaksi pääasiallista tapaa. Ensimmäisessä kohdennetaan markkinointia niin sanotulle kylmälle yleisölle, mihin käytetään apuna Facebookin mainosjärjestelmän työkaluja. Kohdeyleisöön sinulla ei siis todennäköisesti ole aiempaa kontaktia, mutta Facebook tarjoaa tiettyjä kohdentamistyökaluja, jotka hyödyntävät käyttäjätietoja. (Juslén 2016, 141) Toinen tapa taas on kohdentaa markkinointia niin sanotulle lämpimälle yleisölle, eli näihin markkinoijalla on entuudestaan olemassa joku kontakti. Tässä voidaan hyödyntää markkinoijan itsellään hallussa

olevaa informaatiota, esimerkiksi kotisivuilla tai verkkokaupassa olevia käyntijälkiä, sähköpostilistauksia tai ovat vaikkapa Facebook-sivusi seuraajia. (Juslén 2016, 142)

Kaikki Facebookissa tapahtuva kohdentaminen perustuu siis paljolti käyttäjien antamiin käyttäjätietoihin sekä Facebookin erikseen keräämiin tietoihin, joita syntyy käyttäjien toimesta. Mainontaa voidaan siis kohdentaa esimerkiksi iän, harrastusten, kiinnostusten kohteiden, paikkakuntien tai sijaintitietojen perusteella. (Juslén 2016, 143-144; Pönkä 2014, 84, 89-90)

Facebook-mainonnan hinnoittelussa on useita eri vaihtoehtoja. CPM-hinnoittelussa, eli näyttöhinnoittelussa, asiakas maksaa mainoksen näkyvyyden mukaan, mutta klikkaukset eivät vaikuta hintaan. CPC-hinnoittelussa taas mainosten näkyminen ei maksa mitään, mutta hinta määräytyy yhdelle klikkaukselle ja mainoskampanjan kokonaishinta taas sen mukaan, kuinka paljon klikkauksia kertyy. (Juslén 2016, 173) CPA-hinnoittelussa asiakas määrittelee maksimihinnan tai keskimääräisen hinnan, jotka on valmis maksamaan. Näihin liittyvät määritykset voi tehdä joko manuaalisesti tai automaattisesti. Facebook voi tehdä esimerkiksi hintatarjouksen, jossa kohdentamisasetusten perusteella käyttäjä saa ehdotuksen hintojen ylä- ja alarajoille. Lopulliset hinnat määräytyvät markkinapaikan kysynnän ja tarjonnan sekä omien mainosten kiinnostavuuden ja tehokkuuden mukaan. (Juslén 2016, 175-176)

Google Adwords, Google Display ja perinteinen display-mainonta

Google AdWords on Googlen hakukonepalvelua ja sen suuria käyttäjämääriä hyödyntävä markkinointipalvelu, joka otettiin käyttöön vuonna 2000. Periaate on, että Google AdWords tuo markkinointia esille sen mukaan, mitä Googlen hakukonepalvelun käyttäjät hakusanoin etsivät ja mistä mainostajat taas maksavat. (Juslén 2016, 43) Tätä kutsutaan hakusanamainonnaksi. Kaikki pohjautuu siihen, että Google ja muut hakukonepalvelut ovat opettaneet verkon käyttäjät nimenomaan hakusanapohjaiseen tiedon etsintään. (Filenius ym. 2013, 41) Google AdWords nostaa siis mainostavat linkit muiden hakutulosten eteen.

Hakukonemarkkinoinnin tehokas käyttö edellyttää huolellista suunnittelua erityisesti mainokseen liittyvien hakusanojen osalta. Hakusanojen tulisi olla sellaisia, jotka ohjaavat nimenomaan potentiaalisimmat asiakkaat markkinoijan verkkosivuille tai palveluiden käyttäjäksi. Huonosti valittu hakusana voi ohjata myös sellaisia käyttäjiä,

jotka etsivät etsivät kenties kyseistä palvelua, mutta kenties kokonaan toiselta alueelta. Hakukonemainontaan ja sen maksullisuuteen liittyy myös riskejä. Hinnoittelu perustuu klikkauksiin, joiden hinta taas vaihtelee muun muassa kysynnän ja suosion perusteella. Esimerkiksi suosituimmiksi ja tehokkaimmiksi havaittujen hakusanojen yleistyttyä on myös niiden mukanaan tuomien klikkausten hinta noussut voimakkaasti. (Juslén 2016, 44) Se, missä määrin yritys tai yhteisö on mukana hakukoneissa on hyvä määritellä markkinointistrategiassa ja tämä on huomioitava myös verkkosivuja ja -palveluita rakennettaessa. Tehokas ja tuloksekas käyttö vaatii myös seurantaa ja web-analytiikan hallintaa. (Filenius ym. 2013, 41).

Google Display -toiminta perustuu verkkosivuston ylläpitäjän ja Googlen väliseen sopimukseen. Verkkosivuston ylläpitäjät tarjoavat Googlen käyttöön sivuiltaan mainospaikkoja. Näiden paikkojen mainokset taas valikoituvat sen mukaan, mitä käyttäjän haku- tai selailuhistoria kertoo. Näin ollen se osaa kohdentaa mainontaa hieman samalla tapaa kuin Facebook. (Juslén 2016, 47)

Verkkosivustot

Verkkosivujen ja niiden toimintoihin perustuvien tai niihin sisältyvien verkkopalveluiden toiminnallisuuden voi odottaa kehittyvän edelleen, siinä missä muidenkin teknologioiden ja palveluiden. WWW:n syntyessä kotisivut tehtiin HTML-kielillä. Yksi keskeinen haaste oli, että sivut eivät näyttäneet samoilta kaikilla päätelaitteilla tai selaimilla. Samaan aikaan muun muassa web-selainten välinen kilpailu asetti haasteita. Kehityskulku johti lopulta standardien, kuten CSS, XML, XHTML, Javascript sekä myöhempien HTML-kehitysversioiden syntyyn ja kehittymiseen. (Castro 2007, s. 14-21; Negrino ja Smith 2007, 2-3) Edelleen on kehittynyt tapoja yhdistää edellä mainittuja teknologioita. Tämä taas on johtanut mahdollisuuteen tarjota niin sanottua dynaamista responsiivisuutta ja interaktiivisuutta. On siis voitu kehittää nopeasti toimivia verkkopalveluita, jotka kykenevät esimerkiksi näyttämään reitin, arvioidun matkan ja reitin haluttuun ruokapaikkaan. Toisin sanoen sivustot ja palvelut kykenevät vastaamaan käyttäjän antamiin tai hänestä muuten saatuihin tietoihin. (Negrino ja Smith 2007, 6-9)

Sosiaalista mediaa ja sen palveluita voi puolestaan hyödyntää tehokkaimmin, kun ne ovat yksi osa markkinoinnin kokonaisuutta. Tähän kokonaisuuteen kuuluvat olen-

naisena osana markkinointia palvelevat, toiminnallisuuksiltaan kehittyvät verkkosivustot ja -palvelut. Kotisivuista onkin muodostumassa eräänlainen digitaalisen markkinoinnin keskus, jonne esimerkiksi Google tai Facebook käyttäjiään ohjaavat. (Juslén 2016, 61-62) Kotisivujen tehtävänä on edelleen esitellä yritys ja sen tuotteet ja palvelut, rakentaa brändiä ja tunnettavuutta, kertoa yhteystiedot sekä tuottaa osaltaan mitattavia tuloksia markkinoinnin tehokkuuden seurantaan varten (Juslén 2016, 64). Oleellinen osa verkkotoimintaa ovat myös verkkokaupat, joiden tulee olla nykyaikaisia ja esimerkiksi integroitavissa verkkosivujen toimintaan ja edelleen jopa Facebook-mainontaan (Juslén 2016, 65).

Verkkosivujen toiminnallisuuden ja edelleen verkkopalveluiden kehittyminen saattavat tulevaisuudessa tarkoittaa muun muassa sitä, että kertyviä suuria datamääriä (Big Data) voisivat hyödyntää suoraan myös esimerkiksi mediatalot ja -yhtiöt. Toisin sanoen ne eivät välttämättä tarvitsisi Facebookin tai Googlen tapaisia kolmansia osapuolia tai niiden palveluita. Tällöin hyödynnettäviä tietoja olisivat kaikki käyttäjistä ja niiden verkkokäyttäytymisestä irti saatava tieto. (Filenius ym. 2013, 111-113)

Muut markkinointiin soveltuvat palvelut ja kanavat

Muita markkinointiin sopivia digitaalisia palveluita on paljonkin, mutta niiden kohdeyleisö on jättiläisiin, eli Googleen ja Facebookin nähden huomattavasti pienempi ja usein myös kohdennetumpi. Lisäksi on olemassa joukko perinteisiä palveluita, jotka ovat tehokkaita ja hyödynnettävissä edelleen. Tähän joukkoon lukeutuvat muun muassa sähköposti- ja display-markkinointi.

Sähköposti on edelleen yksi internetin merkittävimpiä ja pitkät perinteet omaava viestintäkanava. Sen ympärillä on ollut ongelmia roskapostin määrän kanssa. Markkinointikäytössä sen huono mielikuva saattaa liittyä siihen, että vähänkin laajemmat postitukset saatetaan yhdistää roskapostiin. Sähköpostiviestintä on kuitenkin usein henkilöiden välistä ja sitä käytetään paljon muun muassa päätöksentekoon liittyvissä asioissa. Markkinointimielessä sähköposti on kanavana hyvin intiimi ja mahdollistaa hyvin henkilökohtaistenkin tarjousten tekemisen. (Juslén 2016, 268) Toisaalta esimerkiksi yrityksen omasta asiakasrekisteristä voidaan koota massaviesti, joka kohdennetaan halutulle ja kiinnostuneeksi arvioidulle kohderyhmälle (Juslén 2016, 271).

Banneri- eli display-mainonta lukeutuu myös internetin perinteisiin mainontamuotoihin. Bannerimainonnan kantava ajatus on, että sen sijoituspaikka kohdennetaan kiinnostuneeksi arvioidulle yleisölle. Banneri saattaa keskeyttää esimerkiksi halutun verkkosivun tai muun verkkopalvelun käytön hetkeksi. (Juslén 2016, 42) Display-mainontaa on perinteisesti käytetty verkossa muun muassa mielikuvien rakentamiseen brändistä, tuotteista ja palveluista. Tämä edellyttää, että mainokset huomataan, eli niissä tulee olla esimerkiksi videota, huomiota herättävää kuvitusta tai tekstiä ja myös aktivointiin, esimerkiksi verkkokauppaan tai verkkosivuille johtavaa aktivointia. Display-mainosten tulee olla verraten suurikokoisia ja sijaita hyvillä paikoilla verkkosivustoilla. (Filenius ym. 2013, 41-42)

Banneri-mainonta on ottanut uusia kehitysolokkia muun muassa Google Display -palvelun ansiosta, kun mainoksia voidaan kohdentaa entistä tarkemmin verkon käyttäjän jättämien jälkien perusteella (Juslén 2016, 47) Display-mainonta on siis mahdollista myös ilman Googlen palvelua, esimerkiksi omilla verkkosivuilla ja sinne tuotetuilla mainoksilla ja mainospaikoilla. Display-mainonnan haasteena on muun muassa se, että osalle käyttäjistä mainos saattaa näyttäytyä useasti ja osalle vain vaikkapa kerran. Tehoon tarvitaan toistoja, mutta toisaalta myös niiden toistovälin on oltava sopiva. (Filenius ym. 2013, 105-107) Konversioon johtavista tapauksista puolet tapahtuu yleensä kymmenessä päivässä ja loput sen jälkeen kuitenkin niin, että 30 päivän jälkeen konversioita ei yleensä enää tapahdu. (Filenius ym. 2013, 109)

Instagram on paljon suosiota lisännyt yhteistöpalvelu, joka perustuu erityisesti kuvien jakamiseen ja jonka Facebook osti vuonna 2012. Instagramin mainokset luodaan Facebookin palvelussa, eikä välttämättä omaa Instagram-tiliä tarvita. Instagram on kuitenkin Facebookista irrallaan oleva käyttäjäyhteisö ja palvelun käyttökin tapahtuu liki kokonaan mobiilisti. Näin ollen Instagram-kampanja on syytä suunnitella erikseen. (Juslén 2016, 47-48; Pönkä 2014, 121-122)

LinkedIn on yhteistöpalvelu, joka keskittyy työelämään. LinkedIniä käytetään nimenomaan työroolissa ja esimerkiksi työnhaun apuna. Käyttäjät voivat muodostaa palveluun ryhmiä ja yritykset omia sivuja. (Pönkä 2014, 108-109)

Videomainonta on yksi voimakkaimmin kasvavista verkkomainonnan muodoista. Se on nähty tähän saakka display-mainonnan muotona, mutta siitä on tulossa

eräänlainen korvike perinteiselle televisiomainonnalle. (Filenius ym. 2013, 117-118) Vimeo ja Youtube ovat videopalveluita, joita voi myös hyödyntää markkinointitarkoituksessa. Vimeota käytetään esimerkiksi yrityksen omien videoiden julkaisualustaksi. Videot voidaan upottaa esimerkiksi verkkosivuille tai jakaa sosiaalisessa mediassa. (Pönkä 2014, 118) Youtube eroaa markkinoinnin näkövinkkelistä siten, että suoranaisten mainosvideoiden julkaiseminen on kiellettyä, mutta sen sijaan erilaiset esitellyvideot ovat sallittuja. Youtube on Googlen omistama ja mailman kolmanneksi käytetyin palvelu. Tätä selittää osaltaan se, että Googlen hakukonepalvelu ohjaa nimenomaan Youtube-videoiden pariin. Palveluun on mahdollista ostaa kohdennettua mainontaa. (Pönkä 2014, 115-117)

5.4 Aplikaatiot

Aplikaatiot, eli sovellukset tai lyhyemmin appsit ovat mobiililaitteissa, kuten tablet-laitteissa ja matkapuhelimissa, joita kutsutaan tänä päivänä myös älypuhelimiksi, käytettäviä ohjelmia. Aplikaatioilla on hyvinkin erilaisia tarkoituksia, kuten viihde- ja työkäyttö sekä harrastukset. Erilaisia aplikaatioita kehitetään koko ajan lisää mitä erilaisimpiin tarkoituksiin. (Laitinen ym. 2013, 3) Tänä päivänä mobiililaitteissa on ensiasennettuna käyttöjärjestelmä sekä tietyt valmistajan valitsemat aplikaatiot. Tämän jälkeen käyttäjä voi itse poistaa tarpeettoman tai asentaa tarvitsemansa aplikaatiot.

Matkapuhelimista sovelluksia sisältäviksi äylaitteiksi

Matkapuhelinten historia ulottuu Suomessa 1960-luvun loppupuoliskolle ARP-puhelinverkon kehittelyyn ja käyttöönottoon, joka tapahtui vuonna 1969. Puhuttiin niin sanotusta 0G-tekniikasta ja käytännössä vielä esimerkiksi ajoneuvoihin asennettavista kiinteistä laitteista. (Kettunen ja Paukku ja Paukku 2014, 9) Yhdysvalloissa matkapuhelinjärjestelmien oli alkanut jo 1946 ja vastaavasti muissa Pohjoismaissa Suomen tapaan 1960-luvun lopulla (Kettunen ja Paukku 2014, 15). 1G-tekniikkaan mentiin 1980-luvulla ja tätä edustivat niin sanotut NMT-puhelimet (Kettunen ja Paukku 2014, 35). Ensimmäinen suomalaisen Mobiran kannettava matkapuhelin, kymmenen kiloa painava laite ilmestyi markkinoille 1982 (Kettunen ja Paukku 2014, 47). Seuraava merkittävä käänne tapahtui 1990-luvulla, kun siirryttiin 2G:hen ja GSM-

tekniikkaan (Kettunen ja Pauku 2014, 91). Vuonna 1998 kännyköitä, joiden koko oli tosiaan jo kämmeneen sopiva, myytiin maailmassa 165 miljoonaa kappaletta, enemmän kuin esimerkiksi autoja ja tietokoneita (Kettunen ja Pauku 2014, 120). Tiedonsiirron kannalta merkittävä uudistus tapahtui 2000-luvulla, kun 3G-verkot otettiin käyttöön, mikä mahdollisti esimerkiksi sähköpostin käytön puhelimissa (Kettunen ja Pauku 2014, 145).

2010-luvulla siirtymä tapahtui vielä nopeampaan ja merkittävät tiedonsiirtomäärät mahdollistavaan 4G-tekniikkaan. Samoin merkittävä vaikutus oli uusilla kosketusnäytöillä ja prosessoritehon kasvulla. Nämä yhdessä ovat mahdollistaneet matkapuhelimen kehityttymisen pelkästä puhelimesta tietokoneeseen verrattavaksi älylaitteeksi, joissa suuri toiminnallinen merkitys on juuri aplikaatioilla. (Kettunen ja Pauku 2014, 181-183) Aplikaatioiden kehittämisestä ja tekemisestä on puolestaan kehkeytynyt merkittävä markkina ohjelmistoalan yrityksille. Tuloillaan olevassa 5G-tekniikassa aplikaatiot, useat päätelaitteet, sekä esimerkiksi erilaiset sensorit muodostavat eräänlaisen älykkään esineiden internetin, jonka avulla muun muassa ympäröivää ympäristöä voidaan analysoida monella tapaa. (Kettunen ja Pauku 2014, 181-183, 185)

Pitkään oli niin, että valmistajat mahdollistivat omissa päätelaitteissaan vain esiasennetut ja usein itse valmistetut aplikaatiot, jotka alkuvuosina olivat siis hyvin yksinkertaisia lisätoimintoja, esimerkiksi pelejä. Varsinainen käänne tapahtui vasta vuonna 2007, kun ensin Apple julkaisi ensimmäisen iPhone, johon saattoi ladata haluamiaan sovelluksia. Muutama kuukausi tämän jälkeen vastaava mahdollisuus tuli Android-puhelimille. iPad ja Android-pohjaiset tablet-laitteet sovelluskauppoineen tulivat puolestaan vuonna 2010. Näihin ekosysteemeihin saattoi siis kuka hyvänsä tuottaa aplikaatioita tarjolle. (Laitinen ym. 2013, 4; Panhale 2016) Tämä kehityskulku ratkaisi myös merkittävän suomalaistoimijan, eli Nokian kohtalon. Yhtiö piti kiinni Meego- ja Symbian-käyttöjärjestelmistään, samoin siitä, että vain sen omia aplikaatioita oli mahdollista ladata Ovi-kaupan kautta puhelimiin. Näin Nokian matkapuhelinten ympärille ei koskaan syntynyt vastaavaa ekosysteemiä kuin Applen ja Androidin ympärille. (Kettunen ja Pauku 2014, 170-171)

Aplikaatioiden ekosysteemit

Merkittäviä ekosysteemejä on tänä päivänä kolme: Applen, Googlen (Android) sekä Windowsin ympärillä. (Panhele 2016) Toisaalta myös Facebook-ympäristöä on alettu pitää yhtenä ekosysteeminä aplikaatioille (Laitinen ym., 6) Applen ekosysteemin tuotteita käyttävät iPadit, iPhoneet sekä MacBookit, kaikki siis Applen omia tuotteita. Sovelluksia sen sijaan voi tuottaa kuka hyvänsä ja ne jaetaan yksinomaan AppStoren kautta. Aplikaation pääsy kauppaan vaatii puolestaan aina Applen tarkastuksen. Mikäli aplikaatiot ovat maksullisia, on tulonjako yleensä 30 prosenttia Applelle ja loput palvelun kehittäjälle. (Laitinen ym. 2013, 5-6; Panhele 2016)

Googlen ekosysteemi, joka siis pohjautuu Android-käyttöjärjestelmää käyttäviin laitteisiin, on erilainen juuri sen vuoksi, että laitevalmistajia on useita. Jos sovellus kehitetään esimerkiksi merkin X laitteelle, se saattaa edellyttää tiettyjä muutoksia toimintaan laitteella Y. Suurin osa kehittämistyöstä tehdään kuitenkin Java-ohjelmointiympäristössä, joten muun muassa tekijöitä on helppo löytää ja heitä on paljon tarjolla. (Panhele 2016)

Microsoftin ekosysteemi on poistumassa älypuhelimista, mutta jatkaa elämäänsä edelleen tietokoneissa ja tableteissa. Myös tässä tuottojen jakosuhte maksullisissa sovelluksissa on 30-70 tuottajan hyväksi. Aplikaatiot jaetaan Windows App Storen kautta. (Laitinen ym. 6; Panhele 2016)

Toiminnalliset web-sivut aplikaatioiden haastajana

Verkkosivustoista sekä mahdollisesti myös niin sanotuista hybridisovelluksista saatetaan muodostua merkittävä haastaja nykyisiin ekosysteemeihin tukeutuville aplikaatioille ja niiden kehitystyölle. (Argillander 2011; Laitinen ym. 2013, 13; Panhele 2016) Mobiililaitteilla on ollut siis jo hyvän aikaa mahdollista selata aivan normaalisti internetin web-sivuja. Selauskäyttö mobiililaitteiden välityksellä on kasvanut hurjasti. Tämä on tarkoittanut kuitenkin uusia vaatimuksia web-sivujen kehittämiselle. Verkkosivujen on osattava reagoida muun muassa siihen, millä laitteella ja minkä kokoisella näytöllä selaaminen tapahtuu. Edelleen kehitys on johtanut siihen suuntaan, että hyödyntämällä esimerkiksi Javascript-komentosarjakieltä, voidaan käyttää laitteen toimintoja alkuperäisiä sovellusliittymiä. Käytännössä tämä tarkoittaa siis vastaavaa toiminnallisuutta, jota erikseen asennettavat sovellukset nyt tarjoavat. Ko-

mentosarjoilla varustettu web-sivusto voi siten kilpailla suoraan Applen, Googlen ja Microsoftin ekosysteemien tarjoamisen aplikaatioiden kanssa. (Panhele 2016) Esimerkiksi haastajista käy alustariippumaton Facebook. Mikäli toimija on vahva, sen tavoitteena lienee tulevaisuudessa tuottaa alustariippumattomia ja ekosysteemeistä vapaita aplikaatioita. (Laitinen ym. 2013, 13)

Puhutaan myös niin sanotuista hybridisovelluksista, eli joita voi käyttää älypuhelimien ja tablettien lisäksi esimerkiksi televisioiden ja kellojen kanssa. Lisäksi ne toimivat siis kaikissa edellä mainituissa kolmessa ekosysteemissä. Hybridisovellusten kehittämisen haasteina ovat luonnollisesti muun muassa kaikkien ekosysteemien hyväksynnän saaminen sekä laite- ja valmistajakohtaiset reunaehdot. (Panhele 2016) Tämä kehityssuunta taas saattaa vahvistua muun muassa 5G-tekniikan myötä. 5G:ssä kurentistä suurempi määrä erilaisia laitteita ja sensoreita muodostaa eräänlaisen esineiden internetin (Kettunen ja Pauku 2014, 185). Tällaisessa maailmassa voisi ajatella olevan juuri enemmän tarvetta hybridisovelluksille kuin yhteen ekosysteemiin nojautuville aplikaatioille.

6 Tutkimuksen toteutus

6.1 Tilastojen ja tunnuslukujen tarkastelu

Oli tärkeää ymmärtää, millaisessa toimintaympäristössä ja millaisin resurssein opinnäytetyön kohdeyritys Joutsan Seutu Oy toimii. Tässä tutkimuksen osassa keskityin keräämään tietoa Joutsan Seutu Oy:n taloudellisesta tilanteesta sekä ilmoitus- ja tilausmyynnin tilanteesta. Pidin tärkeänä myös tarkastella Joutsan seutukuntaa eräin keskeisten elinvoimaa osoittavien mittarien kautta, kuten väestökehityksen, vapaa-ajan asutuksen ja yritystietojen kautta. Tämä siksi, koska jos opinnäytetyön keskeisenä tarkoituksena on kääntää Joutsan Seudun ilmoitus- ja tilaustuotot nousuun, asettanee ympäröivä toimintaympäristö asukkaineen ja yrityksineen siihen vähintään tiettyjä reunaehtoja. Rajasin tarkasteltavat tilastot 2010-luvulle, koska suurin muutos näyttäisi tapahtuneen juuri kyseisellä kymmenluvulla.

Tarkoituksena ei ollut laajoja tilastollisia analyysejä, vaan kenties löytää selittäviä lähestymistapoja sekä edesauttaa päätelmien teossa, kun muuta hankittua tietoa analysoitiin (Hirsjärvi ym. 2009, 224). Mielenkiinto kohdistui myös siihen, onko Joutsan Seutu Oy:n talouden keskeisissä tunnusluissa ja alueellisten tilastotietojen suhteen havaittavissa mitään yhtäläisyyksiä, eroja tai esimerkiksi selittäviä tekijöitä.

Joutsan Seutu Oy:n tarkastelussa kokosin yritystoiminnan keskeiset tunnusluvut vuosilta 2010–2016, eli liikevaihdon, liikevoiton, liikevoittoprosentin, tilikauden tuloksen sekä taseen loppusumman. Joutsan Seudun selkeästi merkittävimmät tuotot tulevat ilmoitusmyynnistä ja tilausmaksuista. Ilmoitusmyynnistä kokosin vuosilta 2010–2016 myytyjen ilmoitusmillien määrän, ilmoitusmyynnin euromääräisen arvon sekä ilmoitusmyynnin listahinnat etu- ja sisäsivua koskien. Tilausmaksuista keräsin puolestaan vuosilta 2010–2016 levikkimäärät, tilausmaksutuottojen euromääräisen arvon sekä kestotilauksen vuosittaiset hinnat. Lisäksi tutkin levikin alueellista jakaumaa. Edellä mainitut tiedot sain käyttööni suoraan Joutsan Seutu Oy:ltä.

Joutsan seutukunnan tilan ja kehityssuunnan arvioimiseksi hankin seuraavat keskeiset tilastotiedot käyttööni: väestökehitys, väestörakenne, vapaa-ajan asuntojen määrän kehitys sekä yritysten määrä, liikevaihtoa ja henkilöstömäärää koskevat

tiedot vuosilta 2010–2016. Näitä tietoja tarvittaneen lähinnä vertailtaessa niitä Joutsan Seutu Oy:n kehityskulkuun sekä arvioitaessa esimerkiksi opinnäytteessä asetettujen tavoitteiden toteuttamisen mahdollisuuksia tai niitä koskevia reunaehtoja.

6.2 Ilmoitusasiakkaiden teemahaastattelut

Neljä Joutsan Seutu Oy:n merkittävää ilmoittaja-asiakasta on mukana JS2020-yrityssrymähankkeessa. Hankkeessa pyritään kartoittamaan mahdollisimman tarkkaan, mikä on kunkin yrityksen markkinoinnin tila ja tarpeet, merkittävimmät asiakassegmentit ja keinot miten nämä asiakasryhmät tavoitetaan sekä tarkastella myös mahdollisuuksia tasoittaa sesonkien kysyntää markkinoinnin keinoin hiljaisemmille ajoille.

Ilmoitusasiakkaille on suoritettu keväällä ja kesällä 2017 alkuhaastattelut, joiden pohjalta rahoitushakemus on laadittu. Hankkeen käynnistymisen ja rahoituksen varmistumisen jälkeen kullekin yritykselle pidettiin ensimmäinen työpajapäivä. Toiset työpajapäivät olivat ohjelmassa pääsääntöisesti alkuvuodesta 2018. Työpajapäivien välissä toteutettiin pienimuotoisia markkinointitoimenpiteitä ja kokeiluja. Niin alkuhaastattelut kuin työpajat sisälsivät teemahaastattelun, joista muodostui tutkimusaineistoa opinnäytetyöhön.

Valitsin haastattelun muodoksi nimenomaan teemahaastattelun, koska se on lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun välimuoto (Hirsjärvi ym. 2009, 208-209). Haastatteluiden runkona toimi edellä kuvatut kartoituksen aiheet, mutta haastattelumuoto salli yritysten erilaisten tarpeiden ja toimintaympäristön huomioimisen keskustelun edetessä. Valittu toimintamalli mahdollisti myös haastattelun kohteena olevien yrittäjien tietämyksen lisäämisen siitä, mitä mahdollisuuksia esimerkiksi markkinointi ja uudet digitaaliset palvelut kenties kyseiselle toimialalle tuovat. Vuorovaikutteinen ja kolmivaiheinen prosessi mahdollisti hyvin tarkkojen yrityskohtaisten tarpeiden selvittämisen.

Litteroitu esimerkkivastaus on erään osallistujayrityksen ensimmäisen työpajapäivän teemahaastattelusta, jossa käsiteltiin yrityksen sesonkeja ja hiljaisia aikoja:

“Talvikausi tammikuusta maaliskuuhun on selkeästi haastavin, siis hiljainen. Vastavasti kesäkaudella tilauskantaa on hyvin runsaasti. Talviaikaa voisi yrittää täyttää

esim. ohjaamalla hinnoittelulla tai muilla myöhemmin ratkaistavilla toimilla pitkin vuotta töitä hiljaiselle kaudelle. Voisiko esim. jo perusnäkyvyydessä huomioida tämän ´Varaa talvikauden työt nyt´ -tyyppisellä kampanjalla esim. kesällä. Haasteena on se, että asiakas odottaa saavansa palvelun heti, kun sille kokee tarpeen. Riskinä on, että jos työtä ei heti toteuteta, asiakas kääntyy muun palveluntarjoajan puoleen.”

Teemahaastatteluilla oli tarkoitus löytää vastauksia erityisesti kolmanteen tutkimuskysymykseen, eli millaisia ilmoitustuotteita ja -palveluita yritykset nyt ja tulevaisuudessa tarvitsevat. Osaltaan vastauksia löytynee myös ensimmäiseen tutkimuskysymykseen, eli perustavanlaatuisen kysymykseen Joutsan Seudun nykyisten toimintatapojen muutoksen tarpeesta. Aineistoa oli mahdollista myös hyödyntää siinä vaiheessa, kun toisen tutkimuskysymyksen mukaisesti määriteltiin digitaalisen toimintaympäristön muotoja.

6.3 Joutsan Seutu Oy:n henkilöstön haastattelut

Joutsan Seutu Oy:n henkilöstölle tehtiin yksi teemahaastattelu, kolme ryhmähaastattelu sekä kaikille osoitettu lomakekysely. Henkilöstöltä oli tavoitteena kerätä näkemyksiä lehden kehittämisen tarpeista, heidän näkemyksistään tarvittaviksi toimiksi sekä myös näkemyksiä valittujen kehittämistoimenpiteiden ollessa käynnissä. Haastatteluilla oli myös muita tavoitteita kuin pelkkä tiedonkeruu opinnäytetyötä varten. Haastattelut mahdollistivat vuorovaikutteisuuden, eli henkilöstö sai esimerkiksi ajantasaisen kuvan toimintaympäristöstä ja sen muutoksista. Haastatteluilla oli myös mahdollista osallistaa ja siten sitouttaa henkilöstöä uudistusten toteuttamiseen. Vastauksia oli pyrkimyksenä kerätä kaikkiin neljään keskeiseen tutkimuskysymykseen.

Ensimmäinen ja henkilöstöön kohdistunut ainut teemahaastattelu oli syyskuussa 2017. Se oli samalla Joutsan Seutu Oy:n edustajan työpajahaastattelu JS2020-yritysrühmähankkeessa. Haastattelu alkoi ilmoitus- ja levikkitilastojen läpikäymisellä ja eteni sitten nykytilan kuvaukseen sekä konttoristin näkemyksiin kehittämistarpeista. Teemahaastattelu kohdistettiin nimenomaan konttoristiin, koska ilmoitus- ja levikkiasiat ovat hänen vastuullaan yrityksessä. Haastattelun tavoitteena oli paitsi

tarkentaa tietoisuutta yrityksen tilanteesta myös auttaa opinnäytetyön painopisteiden valinnassa.

Haastattelussa nousi esiin esimerkiksi yrityksen voimakkaasti laskeneet ilmoitusmäärät, mikäli mittarina on palstamillimetri eli tila, jonka ilmoitukset vievät lehdestä. Haastattelun edetessä käytiin läpi mikä vaikutus palstamillimetrien putoamiseen on ollut eräiden kauppaliikkeiden ilmoittelun vähentymisellä ja mikä muun ilmoittelun kehityssuunnalla. Tästä voitiin edetä edelleen myyntityön tarpeellisuuteen ja siihen käytettävissä olevaan resurssiin.

Lokakuussa 2017 Joutsan Seudun henkilöstö kokoontui kaksipäiväiseen kehittämisseminaariin, jossa toteutettiin kolme teemahaastattelua ryhmähaastatteluina. Ryhmähaastattelut sisälsivät myös itsenäistä työskentelyä, ryhmätyöskentelyä sekä yhteisiä purkuosuuksia. Valitsin ryhmähaastattelun haastatteluiden muodoksi, koska se mahdollistaa tiedonkeruun usealta henkilöltä yhtä aikaa. Oli myös odotettavissa, että ryhmähaastattelussa käydään läpi ennakolta aroiksi arvioituja asioita, joiden käsittely on kuitenkin oleellista tai tarpeen. Pyrkimyksenä oli mahdollisimman avoin keskustelu, myös vaikeista aiheista. Näin pyrin eliminoimaan mahdollisuuden, että yksittäinen keskustelun jäsen dominoisi keskustelua tai että kielteisistä asioista ei keskusteltaisi. Ryhmän etuna oli myös se, että mahdollisia kehittämiseen liittyviä väärinymmärryksiä pystyttiin oikomaan heti. (Hirsjärvi ym. 2009, 210-211)

Ensimmäisen ryhmähaastattelun aiheena oli JS Digin, eli digitaalisen toimintaympäristön sisällön ideointi mobiilisovelluksen luomisen ja verkkosivujen kehittämistarpeiden näkövinkkelistä. Ryhmähaastattelussa käytiin läpi myös JS Digin sisällön nivoutumista verkkosivuihin, sosiaaliseen median ja paperilehteen.

Toisen ryhmähaastattelun aiheena oli Joutsan Seudun henkilöstön osaamisvaatimukset ja tehtäväkuvien muutokset. JS2020-yritysryhmähankkeen yrityskohdainen kehittämisosio oli mahdollistanut merkittävän määrän lisäkoulutusta henkilöstölle syksyn aikana, minkä antia myös purettiin tässä yhteydessä.

Kolmannen ryhmähaastattelun keskeinen aihe oli riskikartoitus ja keskustelu riskeistä, joita liittyy Joutsan Seudun toiminnan uudistuksiin sekä toimintaan ylipäätään.

Ryhmähaastatteluiden avulla oli tarkoitus löytää vastauksia aivan tutkimuskysymyksiin yksi, kaksi ja neljä, eli muutoksen tarpeeseen, digitaalisen toimintaympäristön sisältöön ja muutoksen läpivientiin. Ennakkoon todennäköistä oli, että myös kolmatta tutkimuskysymystä, eli ilmoitustuotteiden uudistamista vähintään sivuttaisiin.

Esimerkkikysymys on toisesta ryhmähaastattelusta. Kysymys kuului, mitä toimia edellyttää, mikäli printtimainonnan rinnalla aletaan myydä voimakkaasti myös muita ilmoitustuotteita. Tähän saatiin keskustelussa muun muassa seuraavia vastauksia:

“Töitä ja vastuita on organisoitava uudelleen, kenties kokonaan uusia työtehtäviä.”

“Myytävien palveluiden on oltava selkeitä paketteja, jotta koko henkilöstö voi osallistua niiden myyntiin kuten nyt printtimainosten osalta yleensä on.”

“Vaatii erillistä myyntityötä. Asiakkaille on selitettävä, mistä on kyse ja aluksi todennäköisesti myös edullista hinnoittelua.”

“Aktiivista myyntityötä ja panoksia myyntityöhön”.

Tammikuussa 2018 Joutsan Seudun henkilöstölle teetettiin strukturoitu haastattelu, eli lomakehaastattelu (liite 1), joka koostui kaikkiaan yhdeksästä kysymyksestä, joihin pystyi vastaamaan avoimessa vastauskentässä. Kysely toteutettiin Google Docs -palvelulla. Koska opinnäytetyön tekijä on osa kyseistä työyhteisöä, halusin tarjota mahdollisuuden anonyymiin ja avoimeen vastausmahdollisuuteen, siis hyvin erilaiseen kuin aiemmin käytetyissä ryhmähaastatteluissa. Avoimet vastauskentät mahdollistivat vastaajille vastata sen mukaan, mitä he todella asiasta ajattelevat. Avointen vastausten myötä olisi todennäköisesti mahdollista tunnistaa motivaatioon ja uudistuksiin sitoutumiseen liittyviä asioita. (Hirsjärvi ym. 2009, 201)

Lomakehaastattelun tarkoituksena oli saada vastauksia erityisesti siitä, miten henkilöstö on kokenut muutostilanteen sekä ensimmäiset kehittämistoimenpiteet. Samoin henkilöstöltä pyrittiin saamaan myös näkemyksiä sen suhteen, mitkä olisivat seuraavat kehittämistoimet lehdessä.

Esimerkkikysymys liittyy siihen, kun loppuvuodesta oli henkilöstölle esitelty ensimmäinen ajatus uusista ilmoitustuotteista sekä niiden myyntiin ja asiakassuhteiden hoitoon liittyvistä muutoksista työtavoissa. Kysymyksen perässä on kaksi esimerkkivastausta.

- 6) Minkälaisia ajatuksia uudet ilmoitustuotteet ja ylipäättään ilmoitusasiakkuuksien hoitoon liittyvät avaukset ovat herättäneet? Mitä mahdollisuuksia tai riskejä niihin sisältyy, mitä ei ole vielä huomioitu tarpeeksi jne.

“Toiveikkaita ajatuksia. Mitäänhän ei ole aikaisemmin yritetty uutta, vaan on odotettu, että asiakas tulee ovesta sisään. En näe tässä riskejä, vain pelkkiä mahdollisuuksia.”

“Asiakaskontaktien aktiivinen yllä pitäminen. Jotenkin mietityttää, ettei digitalisoituminen lehden ulkopuolella (omat muut mainoskanavat mm. kaupan tv- ruutu ja netti) vie mainoksia pois lehdestä. Kuitenkin lehden lukijoille on myös tarjottava mainoksia juttujen ohella. Vaikka digi on vahva foorumi niin se ei saa syödä lehden sisältöä vaan lehden on marssittava samalla viivalla.”

6.4 Muu tutkimus

JS Digin palveluhankintoihin liittyen kävin syksyn 2017 ja talven 2018 aikana neuvotteluja kaikkiaan kuuden eri yrityksen edustajan kanssa. Neuvotteluista edelsi laajahko tutustuminen alan yrityksiin ja näiden palveluihin, mistä laadin erillisen muistion. Neuvotteluista kaksi liittyi yksin mobiiliaplikaation ja maksumuuripalvelun hankintaan, yksi mobiiliaplikaation ja myös muihin yritysکوhtaisiin ohjelmistohankintoihin, yksi Joutsan Seudun verkkokaupan luomiseen ja verkkosivujen kehitystyöhön sekä kaksi toimitusjärjestelmiin tai nykyisten asiakkuudenhallintaan tarkoitettujen järjestelmien laajennuksiin.

Näistä tapaamisista ja yhteydenpidoista muodostui runsaasti dokumentteja, muun muassa yhteenvetoja, sähköpostiviestejä ja tarjousasiakirjoja. Edelleen tästä materiaalista koostiin yhden hankinta-asiakirjan, jota pystyi hyödyntämään JS Digin määrittelyssä sekä siihen liittyvissä palveluhankinnoissa.

Tämän tutkimusosan tarkoituksena oli hankkia tietoa siitä, mitä Joutsan Seudulle soveltuvia digitaalisia julkaisukanavia ja palveluita on tarjolla ja mitkä niistä olisivat lehden käyttöön soveltuvimmat. Tätä voinee pitää kvalitatiivisena tutkimuksena, joka perustuu omiin persoonallisiin dokumentteihin sekä muihin virallisiin dokumentteihin (Hirsjärvi ym. 2009, 217).

Esimerkkinä lainaus hankinta-asiakirjasta kohdasta, jossa rajataan tarjouskilpailuun osallistuvat yritykset.

“Alkukartoituksessa on todettu, että paikallislehtien mobiilisovelluksien räätälöintiin on erikoistunut markkinoilla ainakin kaksi yritystä: Kosila Pub (ent. eDock Oy, Keski-

Pohjanmaan Kirjapaino Oyj osti ja yhdisti omaan Kosila-yksikköön) sekä ePaper Finland Oy, joka tuottaa nykyisin Joutsan Seudun näköislehden.

Lisäksi vaihtoehtoina on tuottaa räätälöity sovellus kilpailuttamalla ohjelmointiyri-tyksiä, joita tarjolla olisi kymmenittäin. Toinen vaihtoehto olisi kehittää ja muuttaa verkkosivustot täysin mobiililaitteisiin yhteensopiviksi, ns. toiminnallisiksi web-sivuiksi. Tämä lienee tulevaisuuden suunta / mahdollisuus myöhemmin.

Neuvottelut on käynnistetty Kosila Pub:in sekä ePaper Finland Oy:n kanssa, ja muut vaihtoehdot on poissuljettu tässä vaiheessa. Perusteena ovat kustannussyt sekä oman sovelluksen kehittämiseen, käyttöönottoon ja jatkokäyttöön liittyvät riskit.”

Lokakuussa 2017 tehtiin ratkaisu, että JS Digin hinnoittelu rajataan ulos tämän opinnäytetyön toimeksiannosta. Jyväskylän ammattikorkeakoulun lehtori Erika Svärd oli ollut yhteydessä Joutsan Seudun päätoimittajaan Markku Parkkoseen ja tarjonnut opiskelijoita lehden kehittämisprojekteihin. JS Digin hinnoittelu annettiin mar-raskuussa 2017 tehtäväksi liiketalouden opiskelijoille Noora Kauhaselle ja Lauri Lehtiselle, jotka saivat työn valmiiksi tammikuun 2018 loppuun mennessä. Ohjaajana toimi tämän opinnäytetyön tekijä Jukka Huikko.

Projektissa opiskelijat tutustuivat Joutsan Seudun nykyiseen kustannusrakenteeseen ja hinnoitteluun. Samoin opiskelijat tekivät myös laajan vertailun muihin vastaaviin lehtiin ja näiden digilehtien ja -palveluiden hinnoitteluun. Tämä vertailu korvasi myös opinnäytteeseen suunnitellun vertailun, koska kahta samanlaista ei ollut tarkoi-tuksenmukaista tehdä uudelleen. Lopputuloksena oli, että opiskelijat tekivät oman esityksen Joutsan Seudun JS Digi -palvelun hinnoitteluun. Samoin opiskelijat laativat erilaisia skenaarioita hinnoittelusta ja sen taloudellisista vaikutuksista.

Projektin lopputuloksena syntyi kirjallinen dokumentti, jota on voinut käyttää su-oraan yhtenä tutkimuksen osana sekä myöhemmässä päätöksenteossa JS Digin hinnoittelussa.

Esimerkki loppuraportin sisällöstä kohdasta, jossa avataan JS Digin hinnoittelua ja sen kilpailukykyä verrokkilehtiin:

“Otimme huomioon JS Digin hintaa määrittäessä myös keskeiset kilpailijat. Kes-keisiksi kilpailijoiksi valitsimme kilpailijat taulukosta lehdet, joilla on oma digilehti ja

he myyvät sitä erikseen ilman paperilehteä. Toisena kriteerinä oli, että kilpaileva lehti lähettää paperilehden kerran viikossa. Tällä pyrimme siihen, että lehtien tuottaman sisällön määrä olisi suhteellisen sama.

Laskimme valittujen kilpailijoiden digilehtien sekä paperi ja digilehti paketin keskiarvot. Tämän avulla selvitimme kuinka paljon halvemmalla kilpailijat keskimäärin myyvät digilehteä suhteessa paperi- ja digilehti pakettiin. Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää esityshintamme kilpailukykyä ja oikean suuntaisuutta verrattuna kilpailijoiden vastaaviin hintoihin.”

Muita opinnäytetyön tutkimusosaan kerättyjä ja siinä hyödynnettäviä virallisia dokumenttejä olivat JS2020-yritysryhmähankkeen rahoitushakemusasiakirja, JS2020-yritysryhmähankkeen rahoituspäätös sekä Joutsan Seutu Oy:n vuosikertomukset vuosilta 2010–2016. Rahoitushakemus ja -päätös eivät varsinaisesti sisällä uutta tietoa, vaan pääosa tässä tutkimuksessa hyödynnettävistä tiedoista on saatu hakemusta laadittaessa tehdyissä haastatteluissa.

Vuosikertomukset sisälsivät jo tilasto-osuudessa mainittujen tilinpäätöstietojen lisäksi muun muassa sanallista kuvausta kyseisestä vuodesta ja sen tapahtumista. Tätä osaa voitaneen pitää narratiivisenä tutkimuksena, siis kertomuksena Joutsan Seudun kyseisistä vuosista ja kyseisen aikavälin tapahtumien analyysinä (Hirsjärvi ym. 2018). Merkitykseltään tämä tutkimuksen osa oli lähinnä taustoittava.

Opinnäytetyön, opintojen ja JS2020-yritysryhmähankkeen etenemisestä pidin erillistä päiväkirjaa ja kalenteria, joihin merkkasin kunkin päivän keskeiset työtehtävät ja tapaamiset. Päiväkirja pitää sisällään myös jonkin verran yksittäisiä havaintoja prosessien etenemisestä. Varsinaista merkitystä tutkimustyöhön päiväkirjalla ei lähtökohteisesti ollut, mutta koin, että sen pitäminen lisää osaltaan tutkimuksen luotettavuutta. (Hirsjärvi ym. 2009, 219-220)

6.5 Havainnot kirjaaminen, analyysi ja tuloksien tulkinta

Kun materiaalia alkoi kertyä, aloitin sen systemaattisen läpi käymisen sekä havaintojen kirjaamisen. Havainnoiksi poimin sellaisia asioita, jotka liittyivät tutkimuskysymyksiin ja opinnäytetyön tavoitteisiin. Tein havainnot niin objektiivisina kuin mahdollista, jotta havainnoissa eivät painoittuisi mieluisat tai tavoiteltavat

havainnot. Keräsin havainnot erilliseen taulukkomuotoiseen tietokantaan ja lajittelin niitä aihepiireittäin, eli teemoittain. Työn edetessä tein tietojen tarkistuksia, täydennyksiä sekä järjestin niitä (Hirsjärvi ym. 2009, 221-222).

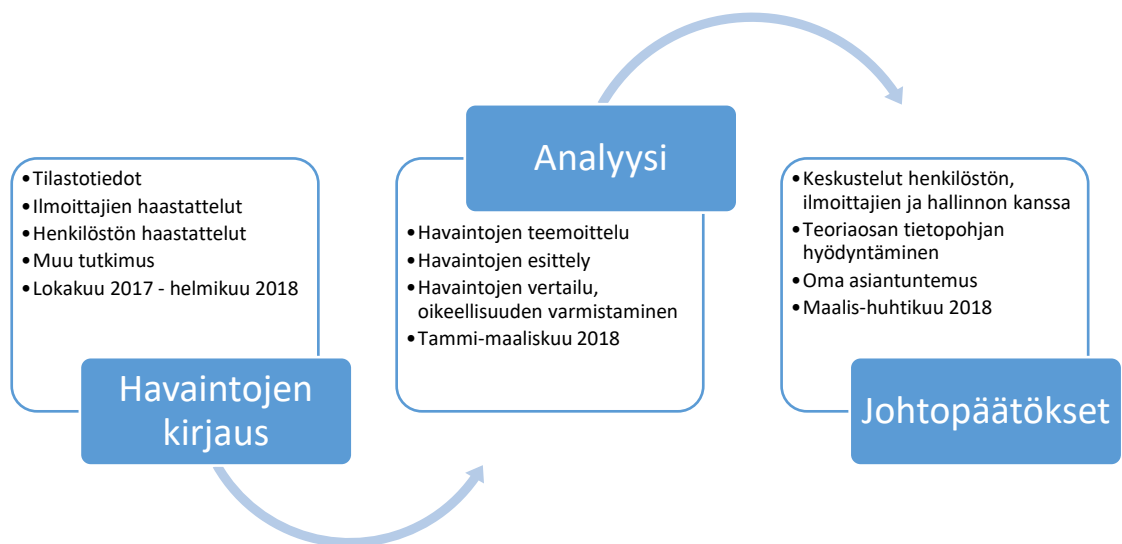
Tilastotarkastelun läpikäynnissä keskityin merkittävimpiin havaintoihin, joilla on merkitystä esimerkiksi strategiaan valintoihin tai esimerkiksi toimintaympäristön asettamiin reunaehtoihin tai mahdollisuuksiin. Ilmoitusasiakkaiden haastatteluista tehdyissä havainnoissa pyrin keskittymään erityisesti ilmoittajien nykytilan arviointiin, heidän tarpeisiinsa, osaamiseensa ja mahdollisuuksiin. Henkilöstön osalta havainnot painottuvat ja liittyvät erityisesti muutosprosessiin ja sen hallintaan. Muun tutkimuksen osalta havainnot painottuivat nykytilan arviointiin ja mahdollisuuksiin.

Kerätty havaintojoukko muodosti siis opinnäytetyön keskeisen tulosjoukon. Tämän jälkeen oli vuoro analysoida tuloksia. Ensimmäisessä vaiheessa tein analyysin itse. Pyrin sekä selittämään että ymmärtämään aineistoa lähdeaineistosta riippuen (Hirsjärvi ym. 2009, 224). Tätä vaihetta tukeakseni kirjasin havainnoista johdettuna seuraamuksia ylös. Osa seuraamuksista nousi esiin esimerkiksi haastatteluissa, osa niistä on myös tekemiäni omia päätelmiä esimerkiksi tapauksissa, jossa havaintoon perustuva seuraus on hyvin yksiselitteinen tai kuten eräissä tapauksissa, seuraus oli jo konkreettisesti ilmennyt.

Analyysin toinen vaihe oli esitellä havainnot ilmoittajille, henkilöstölle ja Joutsan Seudun hallinnolle. Tämä vaihe tapahtui keskusteluanalyysin tapaan (Hirsjärvi ym. 2009, 227). Henkilöstölle tämä tapahtui maaliskuussa, hallitukselle kahdessa osassa ensin alustavasti joulukuussa ja myöhemmin huhtikuussa sekä ilmoittajille kahdenvälisissä tapaamisissa. Henkilöstön ja hallinnon kanssa kävimme läpi koko aineistoa, mutta ilmoittajien kanssa pääosin vain ilmoittaja-asiakkaita koskevia havaintoja. Havaintojen esittelyn ja keskustelun tarkoituksena oli synnyttää vuorovaikutusta, jotta voisin vielä varmistua havaintojen oikeellisuudesta sekä edelleen viedä keskustelua kohti tulosten tulkintaa ja johtopäätöksiä.

Analyysin kolmantena ja viimeisenä vaiheena kävin vielä lävitse kaikki havainnot sekä keskusteluissa esiin nousseet asiat. Vertasin näitä aiemmin ylös kirjaamiini seuraamuksiin ja muistiinpanoihini.

Analyysityön yhteydessä aloin kirjaamaan ylös myös johtopäätöksiä ja ratkaisuja. Koostin siis havainnot, seuraukset ja ratkaisut samaan taulukkoon. Muokkasin niitä analyysin edetessä. Tässä yhteydessä tavoittelin synteesiä, johon vaikuttivat tietoperustaan hankkimani teoriatieto, oma asiantuntemus sekä havainnot ja niistä tehty analyysi. Tein tässä vaiheessa myös useampia tulkintoja sekä pohdin valitsemini menetelmien pätevyyttä. Kaiken tavoitteena oli löytää mahdollisimman perusteltavissa olevat vastaukset esitettyihin tutkimusongelmiin. Tässä vaiheessa oli kuitenkin selvää, että tutkimuksella tulisi olemaan myös muunlaisia lopputuloksia, kuin opinnäytetyöhön ryhdyttäessä arvioitiin. (Hirsjärvi ym. 2009, 229-230)



Kuvio 1. Tutkimusprosessin eteneminen

7 Tulokset

7.1 Tilastot ja tunnusluvut

Tilastoista ja tunnusluvuista tein yhteensä 12 havaintoa kymmenen eri teeman alle. Aineistosta koostin kahdeksan taulukkoa, jotka antavat kuvaa Joutsan Seutu Oy:n ja sen toimialueen kehityksestä. Havainnot on esitelty liitteessä 3.

Joutsan Seutu on tyypillinen tilattava paikallislehti, jossa sekä tilaus- että ilmoitustuotoilla on suuri, joskin keskenään melko tasasuuruinen merkitys yhtiön tulovirrassa. Näistä ilmoitusmyynnin kehitys on ollut 2010-luvulla varsin heikkoa. Mikäli tarkastellaan lehtiin myytyjen palstamillimetricien kehitystä, oli pudotus vuodesta 2010 vuoteen 2016 peräti 32,7 prosenttia, eli liki kolmasosalla. Samalla aikavälillä ilmoitushintoja on korotettu. Sisäsivuilla palstamillin hinta oli noussut 13,3 prosenttia ja etusivulla 15,1 prosenttia. Ilmoitusmyynti euroissa putosi 2010-luvulla 26,6 prosentilla, eli reilulla neljänneksellä.

Taulukko 1. Joutsan Seudun ilmoitusmillit ja -tuotot 2010–2016

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Millejä (tuhatta)	510	479	476	420	368	374	343
Euroja (tuhatta euroa)	290	287	290	262	239	235	213
Hinta, sisäsivu (euroa)	0,75	0,77	0,79	0,81	0,83	0,83	0,85
Hinta etusivu (euroa)	0,93	0,96	0,99	1,02	1,05	1,05	1,07

Lähde: Joutsan Seutu Oy:n vuosikertomukset 2010–2016

Suurin osa Joutsan Seudun tilauksista on kestotilauksia. Kun tarkastelee kestotilauksen hintaa, on sitä nostettu 2010-luvulla peräti 30,4 prosenttia. Tilaustuotot ovat korotuksista huolimatta pudonneet 11 prosentilla.

Joutsan Seudun levikki on puolestaan pudonnut vuodesta 2010–2016 9,3 prosentilla. Samalla aikavälillä seudun väestö on vähentynyt 7,7 prosentilla. Joutsan Seudun levikistä melko tarkkaan puolet, 2166 kappaletta, kohdistuu levikkialueelle, eli Joutsan ja Luhangan kuntiin. Tilaajapeitto on Luhangassa 92 prosenttia ja Joutsassa 86 prosenttia (Levikintarkastus 2017). Kaikki tilaukset eivät luonnollisesti mene

asukkaille, vaan mukana on yrityksiä ja julkisyhteisöjä. Asuntokuntia Joutsassa oli vuonna 2016 Joutsassa 2483 kappaletta ja Luhangassa 373 kappaletta.

Taulukko 2. Joutsan Seudun levikki, tilaustuotot ja tilauksen hinta 2010–2016

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Levikki (kpl)	5088	5040	49517	4903	4790	4723	4613
Tuotot (tuhatta euroa)	209	194	241	233	233	233	186
Hinta (euroa)	44	46	52	54	56	58	60

Lähde: Levikkitalastot 2011–2017, MediaAuditFinland Oy

Joutsan Seudun levikistä puolet menee siis levikkialueen ulkopuolelle. Suurimpia tilaajaryhmiä ovat seutukunnan entiset asukkaat sekä vapaa-ajanasukkaat. Jonkin verran on sellaisia tilaajia, jotka kokevat Joutsan Seudun paikallislehdekseen, mutta asuvat levikkialueen kuntarajojen ulkopuolella, esimerkiksi rajakylissä. Merkittävä osa tilauksista menee pääkaupunkiseudulle, noin 14 prosenttia. Mikäli mukaan luetaan Uusimaa kokonaan, nousee osuus noin kolmannekseen. 8,6 prosenttia tilauksista menee puolestaan Jyvässeudun kuntiin. Siitä, missä määrin tilaukset jakautuvat entisten asukkaiden ja vapaa-ajansukkaiden kesken ei ole laadittuna selvityksiä eikä tutkimuksia. Tämä tieto ei myöskään selviä Joutsan Seudun nykyisestä tilaustenhallinnan järjestelmästä ja sen sisältämistä tilaajatiedoista.

Taulukko 3. Joutsan Seudun levikin alueellinen jakauma

	Kpl	%
Levikkialue	2166	50,7
Jyvässeutu	365	8,6
Muu naapuri	233	5,5
Pk-seutu	599	14,0
Muu Suomi	906	21,2

Lähde: Joutsan Seutu Oy:n tilaajarekisteri, tilanne 7.2.2018

Joutsan Seutu Oy saavutti taloudellisesti vahvan aseman 1980-luvulla ja on vahva haasteista huolimatta myös tänä päivänä. Alkuvuosien kehitystä selittää tuolloin voimakkaasti kasvanut tilaus- ja ilmoitusmyynti. 1990-luvulla ja 2000-luvun ensimmäisellä vuosikymmenellä lehtiyhtiö säilytti pitkälti asemansa. Liiketoiminnassa tapahtui merkittävä laajentuminen vuonna 2004 Joutsan Seutu Oy hankki omistuk-

seensa Paikallisuutiset-lehden, joka on Toivakan, Uuraisten ja eräiltä osin myös entisen Jyväskylän maalaiskunnan eräiden kaupunginosien paikallislehti. Lehti myytiin pois vuoden 2012 lopussa.

Yksi keskeinen liiketoiminnan tuloksellisuuden mittari on liikevoittoprosentti. Vuosina 2010–2016 Joutsan Seutu Oy:n liikevoittoprosentti on vaihdellut 6,8 ja 14,8 prosentin välillä. Euromääräisesti vuotuinen liikevoitto on vaihdellut noin 31700 euron ja 94500 euron välillä. Yrityksen liikevaihtoa ei juuri voi käyttää tässä tarkastelussa mitarina Paikallisuutiset-lehden toimintojen myynnin vuoksi. Myynnin jälkeen vuodesta 2013 vuoteen 2016 liikevaihto laski noin 7,8 prosenttia. Lehtiyhtiön tase on vahva. Yhtiöllä on verraten runsaasti omaisuutta, muun muassa kassavaroja ja sijoituksia. Henkilöstöä Joutsan Seutu Oy:llä oli vuonna 2012 seitsemän henkeä, jotka kaikki olivat kokoaikaisia työntekijöitä. Heistä kaksi siirtyi pois Paikallisuutisten lehden myynnin myötä. Myöhemmin Joutsan Seudun henkilöstömäärä putosi viidestä ensin neljään kokoaikaiseen ja yhteen osa-aikaiseen, lopulta neljään kokoaikaiseen. Kesäsjaisia ja avustajia lehti on käyttänyt koko ajan.

Taulukko 4. Joutsan Seutu Oy:n tilinpäätöstietoja

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Liikevaihto (tuhatta euroa)	692,4	684,3	738,3	505,1	480,5	484,1	465,7
Liikevoitto (tuhatta euroa)	62,7	47,8	94,5	58,4	43,8	71,6	31,7
Liikevoitto-%	9,1	7,0	12,8	11,6	9,1	14,8	6,8
Tilik. tulos (tuhatta euroa)	72,0	-4,2	84,3	65,2	59,0	80,7	38,2
Tase (tuhatta euroa)	830,0	939,0	836,6	845,4	847,0	888,1	856,2

Lähde: Joutsan Seutu Oy:n tilinpäätökset ja vuosikertomukset 2010–2016

Joutsan seutukunnan väestökehitys on ollut laskevat pitkälti ikärakenteen ja siitä johtuvan suuren kuolleisuuden vuoksi. Vuosien 2010 ja 2016 välillä väestö väheni 455 hengellä, eli 7,7 prosenttia. Tästä muuttotappion osuus oli 80 henkeä ja muun väestökehityksen 375 henkeä. Joka kuudes seudun asukkaista on yli 75-vuotiaita ja yli 65-vuotiaidenkin osuus on reilu kolmannes.

Taulukko 5. Joutsan ja Luhangan väestökehitys 2010–2016

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Joutsa	5053	4958	4898	4857	4782	4688	4673
Luhanka	831	802	773	763	761	761	756
Seutukunta	5884	5760	5671	5620	5543	5449	5429

Lähde: Tilastokeskus, Väestö iän ja sukupuolen mukaan alueittain, päivitetty 11.4.2017

Taulukko 6. Joutsan ja Luhangan väestörakenne 2016

	-14	15-24	25-44	45-64	65-74	75-	Yhteensä
Joutsa	542	313	710	1464	874	770	4673
Luhanka	82	48	84	246	141	155	756
Seutukunta	624	361	794	1710	1015	925	5429

Lähde: Tilastokeskus, Väestö iän ja sukupuolen mukaan alueittain, päivitetty 11.4.2017

Vapaa-ajanasutus on maanlaajuisestikin peilaten varsin runsasta Joutsan seutukunnalla, mistä kertoo kesämökkien, eli vapaa-ajan käytössä olevien asuntojen määrä 3360 kappaletta. 2010-luvulla mökkien määrä on kasvanut 3,6 prosenttia ja vuodesta 2005 peilaten peräti 10,6 prosenttia. Vapaa-ajanasuntojen määrä on runsasta myös seutukunnan naapurikunnissa, muun muassa Kangasniemellä, Hartolassa ja Sysmässä.

Mainittakoon, että Joutsan seutukunnalla oli vuonna 2016 yhteensä 3452 asuinrakennusta, joista 596 kappaletta oli ei-vakituisesti asuttuja. Näistä osa lienee todennäköisesti vapaa-ajanasumisen käytössä. Vastaavasti kaikki kesämökit eivät ole ulkopaikkakuntalaisten omistuksessa, vaan niistä osa on joutsalaisten ja luhankalaisten omistuksessa.

Taulukko 7. Kesämökit Joutsassa ja Luhangassa 2000–2016

	2000	2005	2010	2016
Joutsa	2321	2413	2446	2528
Luhanka	713	783	797	832
Seutukunta	3034	3196	3243	3360

Lähde: Tilastokeskus, Rakennukset ja kesämökit alueittain, päivitetty 24.5.2017

Joutsan seutukunnan yritys-elämän vilkkaudesta kertoo parhaiten yritysten määrää ja liikevaihtoa osoittavat tilastotiedot, jotka löytyvät Tilastokeskuksen toimipaikkatilastosta. Ongelmallista tilastoissa ovat kuitenkin vuosien 2012 ja 2013 taitteessa tapahtuneet muutokset, minkä vuoksi liikevaihtoa ja yritysten määrää koskevat lukemat eivät ole keskenään vertailukelpoisia. Muutokset ovat tapahtuneet siinä, mitä toimialoja tilastoon on mukaan luettu. Vuosia 2005–2012 tarkastellessa liikevaihdon vuotuinen vaihtelu vaikuttaa melko suurelta, kuitenkin pitkässä juoksussa kasvusuuntaiselta. Suurimmillaan yritysten yhteenlaskettu liikevaihto on ollut vuonna 2007 122,3 miljoonaa euroa ja pienimmillään vuonna 2009 105,9 miljoonaa euroa. Yritysten määrä on vanhalla tilastointitavalla pysynyt yli 500 kappaletta vuosien 2007 ja 2012 välillä ollen suurimmillaan vuonna 2010 532 kappaletta. Vuoden 2013 ja sen jälkeisissä tilastoissa yritysten on kasvanut vaihteluvälille 614–696 kappaletta, kun mukaan on huomioitu esimerkiksi maatalouden saralla toimivat yritykset rekisterimuutoksen jälkeen.

Mainittakoon tässä yhteydessä, että Joutsan Seudussa vuonna 2017 yli tuhannen euron arvolla ilmoittaneita yrityksiä vain 25 kappaletta, eli vain 3,9 prosenttia seudun yrityksistä kun lukemaa verrataan vuoden 2016 lopun mukaiseen yritysten määrään. Vakituksia, niin sanottuja seisovia ilmoittajia, eli sellaisia ilmoittajia, joiden ilmoitus julkaistaan määrä ajoin oli vuonna 35 kappaletta. Näistä yrityksistä 17 kuuluu mainittuun yli 1000 eurolla ilmoittavien joukkoon ja loput 18 kappaletta alle 1000 euron arvolla ilmoittavien joukkoon. Näin laskien eräänlaiseksi vakituisten ilmoittajien määräksi voidaan esittää 43 kappaletta, mikä edustaa 6,8 prosenttia seudun yritys-kannasta.

Taulukko 8. Yritysten toimipaikat kunnittain 2010–2016

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Lv Joutsa (tuhatta euroa)	106,7	109,8	114,5	139,3	133,4	107,1	116,1
Lv Luhanka (tuhatta euroa)	9,3	11,1	12,1	9,8	9,4	8,7	9,6
Liikevaihto (tuhatta euroa)	116,0	120,9	126,7	149,1	142,8	115,8	125,7
Määrä (kpl)	532	516	518	643	696	614	637
Henkilöstöä (hlö)	996	979	973	904	834	801	789

Lähde: Tilastokeskus, Yritysten toimipaikkatilasto, päivitetty 21.12.2017

7.2 Ilmoittaja-asiakkaat

Tilastoista ja tunnusluvuista tein yhteensä 27 havaintoa yhdeksän eri teeman alle. Havainnot on esitelty liitteessä 4.

Haastattelujen kohderyhmään kuuluneilla neljällä yrittäjällä oli varsin hyvin tiedossaan markkinointiin käytetyistä euroista vuositasolla sekä käytössä olevista kanavista ja niiden arvosta. Varsinaisia markkinointistrategioita tai -suunnitelmia ei kuitenkaan ollut kirjallisessa muodossa. Haastatteluissa kävi kuitenkin hyvin selkeästi ilmi, mitä yrittäjät haluavat näkyvyydellään tavoitella, siis keitä asiakkaaksi, mistä ja milloin. Sen sijaan suunnitelmallisuuden, toteutuksen ja tulosten analysoinnin suhteen haastateltavilla ei ollut käytössään järjestelmällisiä menetelmiä tai työtapaa, ja sellaisille koettiin tarve. Markkinoinnin teho ja tulokset perustuvat siis pitkälti yrittäjien olettamuksiin. Haastateltujen yritysten markkinointibudjetit vaihtelivat noin 1500,00 euron ja 7500,00 euron välillä vuosittain. Luvuista on jätetty pois niin sanotut kannatusilmoitukset yhdistyksille.

Kaikissa haastatelluissa yrityksissä markkinointi on ollut omistajien tai yrittäjän vastuulla. Yrityksissä on kuitenkin havaittu, että markkinointikanavia ja uusia palveluita on tullut paljon lisää, ei niiden kaikkien hallinta ole välttämättä enää mahdollista. Samalla myös kanavien ja palveluiden kohderyhmien koettiin pirstoutuneen, mikä koettiin haasteena. Seurauksena on ollut myös se, että yrityksissä ei välttämättä ole käytössä viimeisintä tietoa siitä, keitä asiakkaita voisi mitäkin markkinointikanavaa tai -palvelua käyttäen parhaiten tavoittaa. Yrityksissä kaivattiin selkeästi suunnitelmallisuutta ja tavoitteellisuutta markkinointiin, samoin osaamista markkinoinnin sisällöntuotantoon kuin tekniseen tuotantoon.

Yrityksissä on siis havaittu, että markkinointitarve jakautuu jo nyt ja tulevaisuudessa yhä voimistuen yhä useampaan kanavaan. Samaan aikaan olisi pidettävä kiinni myös pitkäaikaisemmasta ja yleisemmästä näkyvyydestä, siis brändistä ja yrityksestä syntyvistä mielikuvista.

Tarve markkinoinnille ja sen tehostamiselle, erityisesti markkinoinnin kohdentamiseksi kulloinkin ajankohtaiselle asiakassegmentille, nousi esiin kaikissa haastatteluissa. Kullakin yrityksellä oli nähtävissä selkeitä sesonkeja vuodenkierrossa, joista

suurimpaan osaan vaikutti oleellisesti Joutsan seutukunnan voimakas vapaa-ajanasutus. Kääntäen taas erot hiljaisten ja vilkkaiden aikojen välillä olivat ajoittain yrityksissä huomattavia. Näin ollen yksi keskeinen markkinoinnin tarve olisi siirtää kysyntää sesongeista hiljaisemmille ajoille. Kahdessa yrityksessä oli harkittu myös hinnoittelun mahdollisuuksia kysynnän tasaamiseksi.

Joutsan ja naapurikuntien vapaa-ajanasukkaiden tavoittaminen oli yksi keskeisimpiä markkinoinnin tarpeita. Yrittäjät arvioivat, että suurin kasvu- ja asiakaspotentiaali on juuri vapaa-ajanasukkaissa. Ainut tarjolla oleva valmis palvelu vapaa-ajanasukkaiden tavoittamiseksi ovat Joutsan Seutu -paikallislehden niin sanotut mökkiläisjakelut, jolloin lehti jaetaan kaikille niille, jotka omistavat Joutsassa ja Luhangassa vapaa-ajankäytössä olevan kiinteistön. Näitä jakeluita on neljä–viisi kertaa vuodessa. Yrittäjät kokivat, että tähän käyttöön olevia palveluita ja kanavia pitäisi olla enemmän tarjolla.

Vaikka kaikilla haastatelluilla yrityksillä oli kilpailevaa toimintaa omalla toimialueellaan, nähdään pahimmiksi kilpailijoiksi vapaa-ajanasukkaiden kotipaikkakuntien yritykset, joihin nähden olisi saatava siis näkyvyyttä ja kyettävä erottumaan. Kilpailutena nähtiin joustava palvelu sekä hinnoittelun mahdollisuudet.

Havainnot käytössä olevista kanavista

Haastateltavat olivat kaikki Joutsan Seutu -paikallislehden perinteisiä printtiasiakkaita. Printtimainonnan arvoa pidettiin arvokkaana tai jopa kalliina, mutta toisaalta suurta kokoa pidettiin tehokkaana ja huomiota herättävänä. Hinnoittelu perustuu käytettyihin palstamillimetreihin sekä sen pohjalta muodostuvaan listahintaan ja mahdolliseen alennusprosenttiin. Hinnoittelumalli johtaa siis ilmoituksen hinnan voimakkaaseen kasvuun, kun korkeutta ja leveyttä tulee lisää. Selkeää epätietoisuutta oli siitä, keitä printtimainonnalla voi tavoittaa ja kuinka tehokkaasti. Yhteenvetona printtimainonnasta voinee todeta, että ilmoittajilla oli samaan aikaan sekä uskoa että epäilyksiä printtimainonnan tehoon, ja että nykyistä palstamilleihin perustuvaa hinnoittelumallia pidettiin ongelmallisena.

Haastateltavista kahdella yrityksellä oli entuudestaan kotisivut, yhdelle avattiin uusi sivusto talvella 2018 ja neljännellä ei ollut verkkosivuja lainkaan. Kotisivut koettiin lähinnä yrityksen palveluvalikoiman kuvaavaksi ja yhteystiedot tarjoavaksi kanavaksi.

Ylläpitotoimet sivujen suhteen olivat vähäisiä ja muun muassa toisessa verkkosivut omanneessa yrityksessä ylläpitotoimet jopa koettiin vaivalloiseksi, kun niitä tehtiin hyvin harvoin eikä osaamisesta muodostunut rutiinia. Ylipäätään verkkosivujen merkitys koettiin vähäisenä. Seuranta verkkosivujen kävijämäärästä ei oltu tehty, mutta määrä on todennäköisesti vähäinen. Selkeää kiinnostusta verkkosivujen toiminnallisuuden ja vuorovaikutteisuuden lisäämiseksi kuitenkin oli. Toisaalta yrittäjien tietoisuus siitä, mitä nykyaikaiset verkkosivut mahdollistavat yhdistettynä esimerkiksi nykyaikaisiin toiminnanohjaus- tai asiakkuudenhallintaan tarkoitettuihin järjestelmiin, oli varsin vähäistä.

Sosiaalisen median suhteen haastatelluista kahdella oli vähintään yksi sosiaalisen median kanava käytössä alkusyksystä 2017 ja kaikilla neljällä vuoden loppuun mennessä. Palveluna toimi Facebook, muihin palveluihin yrityksissä oli lähinnä tutustuttu. Selkeä haaste oli siinä, että Facebookin verkosto muodostui merkittävältä osin yrityksiin liittyvien toimijoiden henkilökohtaisista tuttavista, liikekumppaneista ja esimerkiksi sukulaisista. Näin ollen Facebookin julkaisut siten välttämättä tavoita aina kohderyhmäänsä, mikäli julkaisut on tarkoitettu nimenomaan asiakkaille. Toki oli päinvastaisiakin kokemuksia. Facebookin kautta yksi yrityksistä markkinoi muun muassa peruuntuneita aikoja melko hyvin tuloksin. Säännöllistä tai varsinaisesti suunniteltua julkaisutoimintaa ei kuitenkaan harjoittanut kukaan. Maksullisia ja kohdennettuja kampanjoita kokeiltiin syksyn 2017 ja talven 2018 aikana kolmessa yrityksessä. Kohdentamisessa oli törmätty maaseudun vähäisen väestön ja siten vähäisten käyttäjämäärien aiheuttamiin haasteisiin.

Sellaisia sosiaalisen median muita palveluita, joita voisi käyttää potentiaalisten asiakkaiden kohdentamiseen ja tavoittamiseen, ei yrityksissä ollut käytössä. Selkeää hyödyntämispotentiaalia kuitenkin tunnistettiin muun muassa videopalveluissa koskien kaikkia haastateltavia.

Yksi haastatelluista yrityksistä oli mukana oman ketjunsä tuottamassa suoramarkkinoinnissa, joka pohjautuu neli- tai useampisivuiseen printtijulkaisuun, joka jaetaan Postin täyspeittopalvelun kautta. Tietoa tämän markkinointitavan tehokkuudesta ei ollut, mutta yrityksessä arvioitiin sen vaikutusajan olevan varsin lyhyt: mainoslehtinen päättyy nopeasti paperinkierrätykseen. Suurin haaste ketjun suorittamassa markkinoinnissa on, että mainostettujen tarjoustuotteiden saatavuutta ei

varmisteta liikekohtaisesti. Tämän tyyppiselle mainonnalle yrityksessä arvioitiin kuitenkin olevan asiakkaiden näkövinkkelistä kiinnostusta, mikäli se olisi saatavilla pidemmän aikaa sähköisesti ja ainakin osa sisällöstä voisi olla paikallisesti tuotettua tai valittua.

Omien asiakasrekisterien tietojen hyödyntäminen oli yrityksissä hyvin vähäistä. Rekisterejä käytettiin lähinnä laskutustarkoituksiin. Itse asiassa vain kahdessa yrityksessä oli suunniteltu rekisteritietojen laajempaa keräämistä ja laajempaa hyödyntämistä tulevaisuudessa. Yrityksissä ei ollut käytössä myöskään nykyaikaisia asiakashallinnan tai toiminnanohjauksen järjestelmiä.

7.3 Henkilöstö

Henkilöstön haastatteluista tein 27 havaintoa 7 eri teeman alla. Havainnot on esitelty liitteessä 5. Havainnoinnissa keskityin henkilöstön näkemyksiin muutoksen tarpeesta, heidän näkemyksiin muutosprosessista sekä havaintoihin uusien jakelukanavien ja palveluiden merkityksestä. Merkille pantavaa tehdyissä havainnoissa on, että niissä on eräitä keskinäisiä ristiriitaisuuksia.

Joutsan Seudun nykytilaa arvioitaessa havainto oli, että henkilöstön yhtenäisen näkemyksen mukaisesti nyky muodossaan lehti vastaa pitkälti perinteisten lukijoidensa ja ilmoittajiensa tarpeisiin. Toisaalta henkilöstöä huoletti levikin sekä ilmoitusmyynnin viime vuosien kehitys, joten ymmärrys siitä, että toimintaa on tavalla tai toisella tarve uudistaa, oli varsin yksimielinen. Henkilöstö arvioi printtilehden merkityksen säilyvän, ja että uudet digitaaliset jakelukanavat ja palvelut tulevat rinnalle eräänlaisiksi lisäpalveluiksi, joita kenties pieni osa tilaajista siirtyy yksinomaan käyttämään jättäen paperilehden tilauksen pois. Henkilöstöllä on vahva olettaus, jonka mukaan uudet digitaaliset jakelukanavat ja palvelut kiinnostaisivat enemmän nuorempia asiakassukupolvia. Nykyisen tilaushinnoittelun sekä ilmoitushinnoittelun kilpailukyvyyn suhteen näkemykset olivat selkeästi erilaisia. Keskeisimmät näkemyserot tulivat esiin kestotilauksen hinnasta ja printtilehden ilmoitusten arvosta esitetyissä mielipiteissä.

Selkeä haastatteluista ilmi käynyt havainto oli, että lehden sisällön ja jakelukanavien kehittämisestä kohti monikanavaisuutta sekä sisällön laadun parantamiseksi vallitsi

yhtenäinen näkemys. Digitaaliset jakelukanavat, niiden lisääminen ja kehittäminen nähtiin siis tärkeäksi, mutta kuten edellisestä kappaleesta käy ilmi, niillä nähdään merkitystä lähinnä nuoremmille lukijoille. Merkittävimmäksi uudistukseksi arvioitiin suunniteltu siirtyminen yksipäiväisestä julkaisurytmistä kohti 24/7-toimintaa. Videon roolin arveltiin kasvavan niin journalismissa kuin ilmoitusmyynnissä. Uudet digitaaliset jakelukanavat mahdollistavat myös lukuisia uusia ilmoitustuotteita ja niihin liittyviä palveluita. Haastatteluiden perusteella ei henkilöstö suhtautuu näiden taloudelliseen sekä sisällöllistä lisäarvoa tuovaan merkitykseen vielä pohtien.

Sosiaalisen medialla henkilöstö arvioi olevan tulevaisuudessa kolme keskeistä erilais- ta roolia. Ensinnäkin sosiaalinen media toimii jossakin määrin esimerkiksi live- videoiden ja tapahtumatunnelmien välityksen jakelualustana, eräänlaisena lehden imagon kehittäjänä ajatuksella ”mekin olemme paikalla”. Toisekseen sosiaalisen me- dian arveltiin olevan tulevaisuudessa merkittävä tekijä ohjatessa somen käyttäjiä Joutsan Seudun uutisten ja muun sisällön pariin. Kolmanneksi merkitykseksi arveltiin sitä, että sosiaalinen media vahvistaa asemaansa verkottumisen ja keskusteluiden alustana. Siitä, missä määrin sosiaalinen media, sen palvelut sekä muut digitaaliset palvelut ovat Joutsan Seudun kilpailijoita nyt tai tulevaisuudessa, näkemykset poikkesivat toisistaan.

Myynti nousi esiin havainnoissa useamman teeman alla. Yhteenvetona näistä voinee todeta, että henkilöstön näkemys on, ettei levikki ja ilmoitusmyynti käänny ilman, että myyntityötä terävöitetään ja että siihen lisätään resursseja. Myyntitoimepiteisiin kaivattiin pitkäjänteisyyttä ja. Haastatteluissa oli aistittavissa sekin, että aikaisempien myyntikampanjoiden tulokset eivät ole olleet kovin rohkaisevia.

Henkilöstön rajallisuus ja toisaalta laajat, yhä kasvavat osaamisvaatimukset nousivat toistuvasti esiin haastatteluissa useiden eri teemojen yhteydessä niin nykytilaa kuin muutosprosessia ja tulevaisuutta peilattaessa. Osaamista on keskittynyt, mutta varsi- naisia varahenkilöjärjestelmiä tai tuuraajia ei juuri ole käytettävissä. Lehden ilmesty- miseen esimerkiksi poissaolot, pitkät tai lyhyemmät, eivät tähän mennessä ole vaikuttaneet, mutta henkilöstö on kokenut aiemmat poissaolotilanteet raskaina ja esiin nousi myös näkemyksiä, että poissaolot ja niiden tuuraaminen ovat vaikuttaneet omassa työtehtävissä suoriutumiseen muun muassa työpöjäljessä ja määrissä. Oman osaamisen kehittämiseen henkilöstöllä on ollut mahdollisuuksia,

mutta tätä mahdollisuutta on käytetty vaihtelevasti, mihin ei varsinaista syytä kuitenkaan ilmennyt. Haastatteluissa esiin nousi toive koulutuksen suunnitelmallisuudesta ja hankitun osaamisen hyödyntämisestä omassa työssään.

Henkilöstön jaksaminen nousi esiin erityisesti vapaamuotoisessa palautteessa. Työpaikoista ja niiden tulevaisuudesta oli yhtäläinen huoli. Työ koettiin henkisesti kuormittavana, samoin aiemmat pitkä poissaolot. Into kehittämistoimia kohtaan henkilöstöllä oli kuitenkin suurta ja edessä olevaan, osin jo käynnissä olevaan muutosprosessiin henkilöstön suhtautuminen haastatteluiden perusteella oli innostunutta. Mahdolliset omaa tehtävänkuvaa koskevat muutokset aiheuttivat kuitenkin vähintään lievää varauksellisuutta suhtautumisessa, mikä ilmeni muun muassa takertumisena uudistuksien yksityiskohtiin. Selkein havaintona esiin nousut huolenaihe oli se, miten uudistuksien pysyvyys varmistetaan sekä kehittämisprosessien jatkumo.

Merkittävänä havaintona haastatteluissa nousi esiin nykyisten työ-, tuotanto- ja toimintamallien hajanaisuus. Tilanteen pelätään pahentuvan, kun käyttöön tulee uusia digitaalisia jakelukanavia ja palveluita. Selkeänä havaintona nousivat esiin toiveet työnkuvien ja vastuualueiden selkeyttämisestä tai päivittämisestä sekä toisaalta myös vastuun ja osaamisen jakamisen tarpeet. Myös tässä yhteydessä nousi esiin tarve varahenkilöjärjestelmälle.

7.4 Muu tutkimus

Muun tutkimuksen osalta esiin nousi kymmenen havaintoa kolmen eri teeman alla. Havainnot on esitelty liitteessä 6.

Digitaalisiin julkaisemiseen liittyen keskeinen havainto oli, että tämänhetkiset käytänteet ja strategiset linjaukset ovat paikallis- ja sanomalehdissä hyvin kirjavia niin tekniikan, palveluiden kuin maksullisuuden ja maksuttomuuden välillä. Alan suurimmat toimijat, esimerkiksi Helsingin Sanomat, ovat onnistuneesti löytäneet toimintamalleja, joilla jopa tilausten määrä on saatu kasvuun. Tämä tarkoittaa pääsääntöisesti toimintamallia, jossa merkittävä osa sisällöistä on maksullista ja se on tarjolla kokonaan digitaalisissa jakelukanavissa, eli verkkosivuilla ja mobiiliapplikaatioissa. Myös ilmoituksia on tuotu selkeästi esille näihin kanaviin. Maksutonta sisältöä

on yleensä rajoitettu tavalla tai toisella. Paperinen lehti on säilynyt rinnalla, mutta havaittavissa on niin sanottua digi ensin -ajattelua. Paperisesta lehdestä julkaistaan edelleen sähköistä näköislehteä, joka on siis ulkoasultaan ja sisällöltään vastaava kuin paperilehti. Näitä toimintamalleja on puolestaan alettu siirtää myös pienempiin lehtiin.

Selkeänä, erityisesti paikallislehdistöä koskevana seuraavana kehitysaskeleena lienee toimitusjärjestelmien kehittyminen siten, että toimitusjärjestelmällä voidaan hallita koko toimitusprosessia ja julkaisemista kaikissa käytössä olevissa kanavissa. Tällä hetkellä nimenomaan paikallislehdille suunnattu tarjonta on verraten vähäistä ja siten hinnat melko korkealla, mitä laajemmasta ja kattavammasta järjestelmästä on kyse. Selkeä havainto oli, että alalla on käynnissä varsin voimakas kehitystyö. Alalle on tulossa sekä kokonaan uusia toimijoita, joilla on käytössään uusia toimintamalleja ja alustoja. Alan vanhat toimijat puolestaan muokkaavat olemassa olevia järjestelmiään ja kehittävät niiden ympärille kokonaisuuksia, joilla toimitustyötä voitaisiin hallita.

Palveluntuottajien kartoituksessa kävi ilmi, että Joutsan Seudun tarpeisiin sopivia mobiiliapplikaatioita tarjosi ainakin kaksi palveluntuottajaa, joilla kyseinen tuote oli valmiina. Kartoituksessa tavoitettiin tai havaittiin vähintään toistakymmentä palveluntarjoajaa, jotka olisivat kyenneet räätälöimään paikallislehden käyttöön tarvittavan mobiiliapplikaation sekä vastaamaan verkkosivujen kehitystyöstä. Maksumuurin ja muiden kehittämistöiden saattoi havaita olevan hyvin helppoa ja edullista verkkosivujen Wordpress-alustalla, jota Joutsan Seutu käyttää jo nyt. Havaintojen perusteella kävi selkeästi ilmi, että lähtötilanteessa kaikissa vaihtoehdoissa digitaalisten julkaisukanavien perussisällöt olivat hyvin samantyyppisiä, eli esimerkiksi uutisvirta, näköislehtiarkistot ja erilaiset ilmoituskarusellit. Varsinainen sisällön kehittäminen on kuitenkin asia, joka havaintojen perusteella kannattaa eriyttää omaksi kehittämishankkeekseen.

Hinnoittelun osalta havainnot tukevat sitä, että printtimedian kehittämiseksi ja tulevaisuudelle jakelukustannukset ovat merkittävin ja yhä kasvava haaste, kun kappalemäärät putoavat. Digitaalisten jakelukanavien ylivoimaisuus korostuu muun nopeudessa sekä siinä, että käyttäjät ovat omaksuneet ne. Viimeksi mainittua havaintoa tukevat havainnot muun muassa musiikin ja elokuvien jakelusta sekä

sanomalehdistössä esimerkiksi Helsingin Sanomien kehityskulku, jossa jopa kokonaistilausmäärä on saatu kääntymään kasvuun.

Pelkkiä digitilauksia vastaavat 1-päiväiset lehdet myyvät pääsääntöisesti reilusti edullisempaan hintaan kuin paperilehden tilausta. Joutsan Seudun hinnoittelusta tehty erillinen selvitys osoitti selkeästi, että digitilauksen tehnyt tilaaja on kannattavampi kuin paperilehden tilaaja, vaikka digitilaus myytäisiin reilusti edullisemmalla hinnalla. Yhden paperilehden vuosikerran paino- ja jakelukulut ovat keskimäärin 24,04 euroa kun yhden digitilauksen jakelu- ja julkaisukustannus on arviolta yhden euron luokkaa. Siirtymä paperilehden tilauksista yksin omaan digilehden tilauksiin saattaisi siis pudottaa tilausmaksukertymää, mutta vastaavasti kannattavuus parani, koska digitaalisen jakelukanavan kustannukset ovat hyvin vähäisiä. (Lahtinen ja Kauhanen 2018, s. 7-9). Sitä, missä määrin edullisempi hinnoittelu vaikuttaa esimerkiksi tilausmyyntiin, ei tässä yhteydessä arvioitu tai selvitetty erikseen.

8 Johtopäätökset

Opinnäytetyön johtopäätöksenä esitän JS Digi -nimisen jakelukanavan ja palvelukonseptin käyttöönottoa sekä kaikkiaan 18:a uutta ilmoitustuotetta tai -palvelua. JS Digi on kaikille kestotilaaajille tarjottava tai erikseen tilattava palvelu, jossa Joutsan Seudun kaikki sisältö on saatavilla joko verkkosivujen tai mobiiliapplikaation kautta. Uudistuksilla tähdätään asiakkaiden muuttuneiden odotusarvojen täyttämiseen. Uudistukset mahdollistavat tilaus- ja ilmoitustuottojen kääntämisen kasvuun, mutta se edellyttää nykyistä voimakkaampaa panostusta Joutsan Seudun myyntiin ja markkinointiin.

Uudistuksessa paperilehden asema säilyy entisellään, mutta toiminnallinen ajattelu kääntyy digi ensin -toimintamallia painottavaksi. Muutosten läpivienti pienessä henkilöorganisaatiossa edellyttää henkilöstön osallistamista jatkossakin, työparimallin käyttöönottoa vastuunjaossa sekä pitkäjänteisen henkilöstön koulutussuunnitelman laatimista. Näitä uudistuksia esitän toteutettavaksi kahdessa vaiheessa vuoden 2018 aikana.

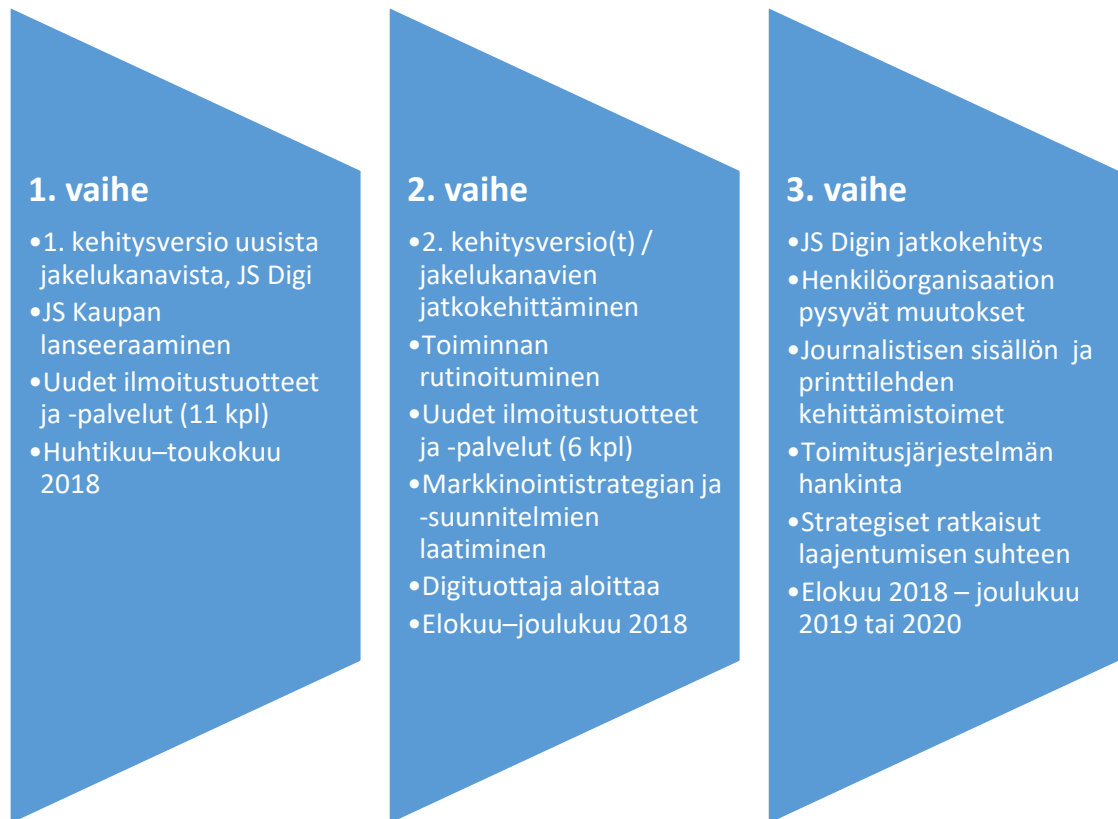
Jatkoksi esitän kolmatta kehitysvaihetta, johon sisältyy muun muassa pysyvä henkilöstörakenteen muutos myynnin ja markkinoinnin tehostamiseksi, toimitusjärjestelmän hankinta ja strateginen laajentuminen.

8.1 Muutoksen hallinta ja uudistusten toteuttaminen

Uudistuksen kolme vaihetta

Opinnäytetyössä esitettävien ja myöhemmin tarkemmin kuvattavien uudistuksien läpiviemiseksi ja muutostilanteen hallitsemiseksi esitän kolmivaiheista porrastusta (kuvio 2). Opinnäytetyön tekemisen aikana on ensin selkiytynyt ja sittemmin vahvistunut käsitys, että Joutsan Seudussa on tarve uudistumisen ja kehittämisen jatkumolle, jossa uudet digitaaliset jakelukanavat ja niiden mahdollistamat uudet ansaintamallit ovat vasta kehittämisprosessin ensimmäinen, välttämätön askel. Esittämäni vaiheet 1 ja 2 koskevat näiden uudistuksien käyttöönottoa ja vastaavat opinnäytetyön toimeksiantoon. Ensimmäisenä vaiheena, keväällä 2018 Joutsan Seudussa otetaan käyttöön JS Digi uutena jakelukanavana sekä JS Kauppa -niminen verk-

kokauppa tätä tukevana myyntikanavana. Samassa yhteydessä julkistetaan osa uusista ilmoitustuotteista ja niihin liittyvistä uusista palveluista.



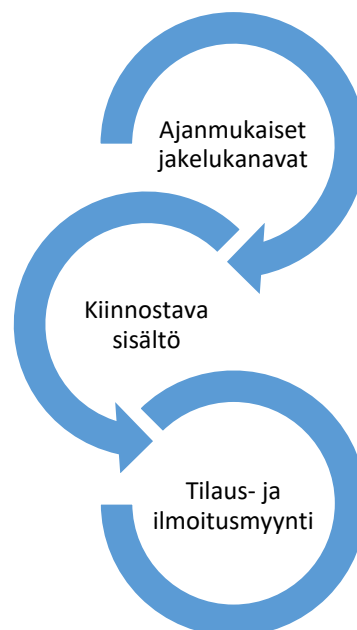
Kuvio 2. Uudistuksien toteuttaminen kolmessa vaiheessa

Toisena vaiheena, eli loppuvuoden 2018 aikana, jatketaan edellä mainittujen uusien palveluiden ja tuotteiden kehittämistyötä siten, että kehittämisen pääpaino kohdentuu sisältöihin sekä käytettävyyteen. Tässä kehittämistyössä voidaan hyödyntää ensimmäisiä käyttäjäkokemuksia.

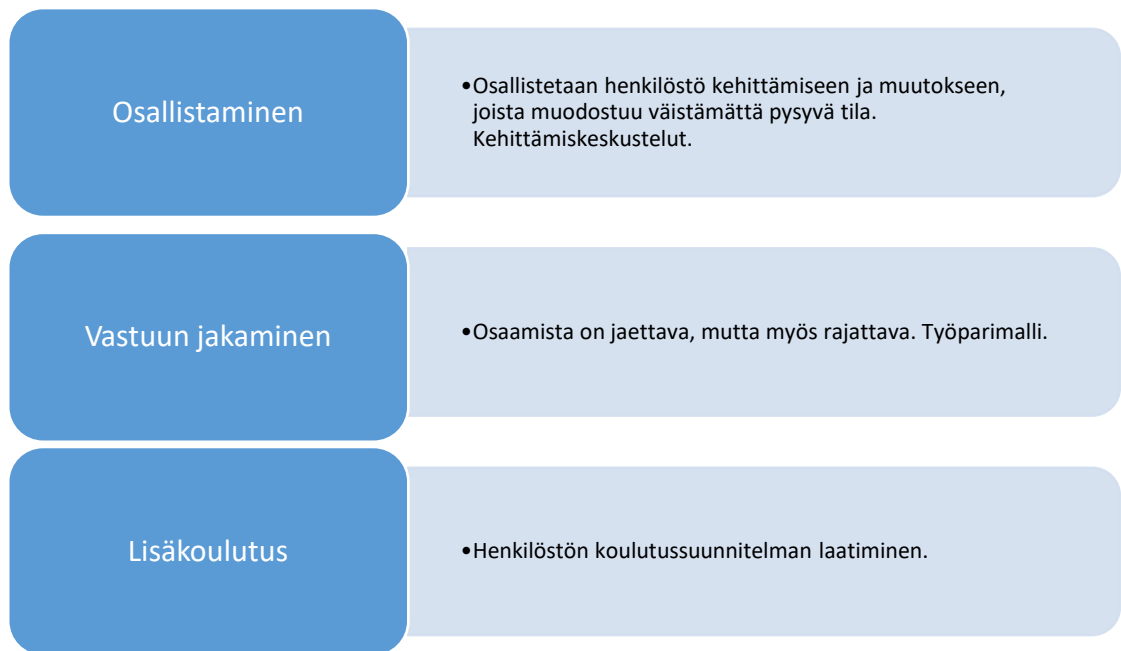
Kolmantena kehittämisvaiheena esitän käynnistettäväksi syksyllä 2018 erillistä kehittämishanketta, jossa tähdätään laajempaan digitalisaation hyödyntämiseen ja toiminnan virtaviivaistamiseen lehden kaikki prosessit huomioiden. Vaihe 3 on luonteeltaan sellainen, jonka väistämättömyys nousi eteen opinnäytetyön edetessä, näkemyksen laajentuessa sekä aivan erityisesti tutkimustuloksia analysoitaessa ja käytäessä niistä keskusteluita. Viimeistään tässä vaiheessa on käyttöön otettava opinnäytetyön johtopäätöksinä esitettävät lisäresurssit myyntiin sekä ylipäättään uudelleen organisoitava myynti ja markkinointi. Kehittämistyön jatkamiseksi olisi tarkoituksenmukaista, että Joutsan Seutu Oy varaa resurssit digituottajan yhden tai kahden vuoden määräaikaiseen toimeen.

Henkilöstö osana muutosta ja muutoksen tekijänä

Joutsan Seutu Oy:llä on kaksi merkittävää resurssia: taloudelliset resurssit sekä henkilöstöresurssit, erityisesti henkilöstön osaamisen pääoma. Tuloksista on johdettavissa, että Joutsan Seutu tarvitsee menestykseen kolme kunnossa olevaa ydintoimintoa (kuvio 3): ajanmukaiset jakelukanavat, kiinnostava sisältö sekä onnistunutta myyntityötä. Käytettävissä olevat resurssit pitäisi siis saada suunnattua edellä mainittuihin ydintoimintoihin. Henkilösorganisaation pieni koko on kuitenkin muutosten ja uudistusten näkökulmasta samaan aikaan sekä mahdollisuus että suuri haaste, jopa riski. Havainnoissa kävi ilmi selkeästi henkilöstön innostus tuleviin, osin käsissä oleviin uudistuksiin, mutta toisaalta ilmeni myös selkeää varauksellisuutta, mikäli muutokset koskettivat esimerkiksi omaa toimea tai työnkuvaa. Vaikka yhtiö on alallaan perinteinen ja vakiintunut toimija, on se toisaalta tarvittaessa myös pieni ja ketterä uudistuja, mutta henkilöstöltä uudistuminen edellyttää paljon. Henkilökohtaiselta koskuspinnaltaan muutokset työnkuissa ja työnsisällössä voivat olla hyvin suuria, jopa dramaattisia jo lähikuukausina. Henkilöstön huomioimiseksi ja osallistamiseksi sekä henkilöstöresurssin hyödyntämiseksi esitän kolmea keskeistä johtopäätöstä (kuvio 4), jotka liittyvät osallistamiseen, lisäkoulutukseen sekä vastuun jakamiseen.



Kuvio 3. Joutsan Seudun ydintoiminnot



Kuvio 4. Henkilöstön osallistaminen ja huomiointi muutostilanteessa

Muutoksiin varautumiseksi ja muutostilanteen hallitsemiseksi opinnäytetyön prosessin aikana, siis syksystä 2017 kevääseen 2018 henkilöstöä pyrittiin osallistamaan ja informoimaan kehittämishankkeiden tilasta mahdollisimman paljon. Osallistaminen on tapahtunut muun muassa uudeksi käytännöksi muodostuneiden säännöllisissä viikkopalavereissa, joissa on käyty läpi kehittämishankkeiden ja -asioiden tilaa sekä käyty aidosti keskustelua niiden kehittämisen suunnista. Osallistamisella on pyrittävä erityisesti siihen, että myös henkilöstön ymmärrys toimintaympäristöstä, sen muutoksista ja toimintaympäristöön vaikuttavista ulkoisista tekijöistä lisääntyy myös jatkossa. Tämä osaltaan lisää ymmärrystä muutosten tarpeellisuudesta sekä helpottaa uudistamisprossien toteuttamista. Koska on selvää, että kehittämistyö ja uudistukset tulevat jatkumaan myös lähivuosina, on henkilöstöä osallistavaa käytäntöä hyvä jatkaa ja mieluiten vakiinnuttaa se normaaliksi työtavaksi.

Henkilöstön osaamisen lisääminen on oleellinen ja perustavanlaatuinen osa muutoksen ja uudistumisprosessia. Havaintojen perusteella osaamisen vaatimukset tulevat kasvamaan ja laajentumaan koskien jokaista Joutsan Seudun työtehtävää yksin omaan uusien jakelukanavien sekä niiden sisältöjen johdosta. Osaamista on tulevaisuudessa perusteltua jakaa, mutta toisaalta myös rajata, sillä kaikkien ei ole tarkoituksenmukaista hallita kaikkea. Samalla on pidettävä kiinni myös riittävästä varau-

tumisesta, jotta organisaatiosta ei muodostu haavoittuvaa. Käytännön ratkaisuksi esitän työparimallia, jossa ainakin keskeisille toiminnoille nimetään aina kaksi työntekijää, joiden vastuulla kyseisen toiminnan osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen on. Työparimallista ja vastuualueista on tarkoituksen mukaista sopia erikseen henkilökunnan kesken. Työpareissa toinen osapuoli voi tarvittaessa olla myös organisaation ulkopuolelta, esimerkiksi vakituinen avustaja.

Joutsan Seudun henkilöstöä lisäkoulutettiin voimakkaasti syksyn 2017 ja kevään 2018 aikana JS2020-yritysryhmähankkeen resursseilla. Osa koulutuksesta tähtäsi tulevaisuuden jakelukanavien hallintaan sekä esimerkiksi toimintaan ammattilaisena sosiaalisessa mediassa. Koulutuksen myötä henkilöstö saavutti eräänlaisen perusosaamisen tason koulutuksen kohteena olleilla aloilla. Tämä taso ei kuitenkaan vielä ole riittävää, vaan seuraavana vaiheena on saavutettava tekemisessä rutiinitaso, mikä vaatii muun muassa uusien toimintojen ja uuden osaamisen säännönmukaista käyttämistä. Tähän saakka varsinainen henkilöstön lisäkouluttautuminen on Joutsan Seudussa tapahtunut lähinnä henkilökohtaisista lähtökohdista, mutta johtopäätöksenä suosittelen, että yhtiössä laadittaisiin erillinen henkilöstön koulutussuunnitelma noin viiden vuoden aikajaksolle. Tavoitteena tulisi olla, että jokaisella työntekijällä olisi omassa tehtävässään ja vastuualueillaan selkeä asiantuntija, jolla olisi käytössään viimeisin, ajanmukaisin tieto ja osaaminen. Tämä edellyttää myös organisaation ulkopuolelta hankittavaa tietoa ja oppia.

Havaintojen perusteella Joutsan Seudun pieni organisaatio on ollut takavuosina koetuksella muun muassa pitkien sairauslomien johdosta. Myös työn henkinen kuormittavuus nousi havainnoissa esiin. On odotettavissa, että muutostilanteet nostavat kuormitusta vastaisuudessakin. Näitä, eräällä tapaa vaikeiksi koettuja asioita, nousi esiin erityisesti henkilöstölle suunnastussa lomakekyselyssä, johon vastaaminen tapahtui anonymisti. Johtopäätöksenä esitän, että henkilöstön kanssa otettaisiin uudelleen käyttöön vuosittaiset kehityskeskustelut, joissa käytäisiin läpi laajasti henkilöön liittyviä asioita, kuten työssäjaksamista, osaamista ja sen kehittämistä. Osa prosessia voisi olla anonymit kyselyt. Säännönmukaiset kehityskeskustelut tukisivat osaltaan myös muutostilanteita ja niiden hallintaa.

8.2 Tekniset ratkaisut ja järjestelmät

Digitalisaatio johtaa asiakkaiden tarpeisiin vastaamiseen

Tämän opinnäytetyön teoriaosasta on johdettavissa, että lehtien tilaaja-asiakkaiden keskuudessa on tapahtumassa murros, jonka myötä voimakkaasti kasvava osuus asiakkaista on valmis käyttämään tilattavien sanomalehtien digitaalisia jakelukanavia ja myös maksamaan sisällöistä. Vastaavasti teknologia ja kehittyneet järjestelmät tarjoavat mahdollisuuksia toteuttaa sellaisia palveluita, joita tilaajien on helppo käyttää. Tällaisten palveluiden kehittäminen ja käyttöönotto on muodostunut pienille toimijoille, kuten paikallislehdille, nyt mahdolliseksi (kuvio 5). Tästä murroksesta ja onnistumisista on niin kansainvälisiä kuin kansallisia esimerkkejä, viimeisimpänä muun muassa Helsingin Sanomien tilaajamäärän kääntyminen kasvuun.

Sekä teoriaosasta että tutkimusosasta on puolestaan johdettavissa, että tilattavien lehtien digitaaliset jakelukanavat ovat merkittäviä myös ilmoitusasiakkaille ja heidän muuttuneiden tarpeiden täyttämiseksi. Lehtien omat digitaaliset jakelukanavat yhdistettynä laajempaan monikanavaisuuteen, kuten muun muassa videoiden hyödyntämiseen, palveluliiketoimintaan (esimerkiksi some-markkinoinnin palveluihin) sekä tietysti perinteiseen printtimainontaan, ovat osaltaan vastaus yleisöjen pirstoutumiseen. Lehdet voivat siis tarjota laajan kanavavalikoiman tai vaihtoehtoisesti asiakkaan tarpeiden mukaan kohdennetun palvelukokonaisuuden. Tämä vaatii lehdiltä kuitenkin perinteisen ilmoitusmyynnin ja sen tuotteiden palvelumuotoilua uudelleen. Lehtien näkökulmasta ansainta siirtyy siis perinteisestä printtimainoksen julkaisemisesta kohti palveluliiketoimintaa, jossa asiakkaalle myydään tämän tarvitsema ilmoitustuotteiden ja -palveluiden kokonaisuus (kuvio 5).



Kuvio 5. Riippuvuussuhteet ansaintalogiikan muutoksessa

Tutkimusosa sekä osittain myös teoriaosa ilmentävät alan palveluiden, järjestelmien ja tekniikoiden hyvin nopeaa ja yhä kasvavaa kehitysvauhtia myös lehdistön tarpeita ajatellen. Tämä näyttäisi johtavan uusien ketterien palveluntuottajien ja toimijoiden syntyyn lehtien, kuten digitalisaation myötä on käynyt lukuisilla muillakin aloilla. Siksi lehtien on syytä harkita omia valintojaan tarkkaan, erityisesti mitä euromäärältään arvokkaammasta investoinnista on kyse. Rinnakkain etenevät niin eri järjestelmien integraatio kuin kokonaan uusien, laajoja palvelukonsepteja sisältävien järjestelmien kehitystyö. Myös tämä kehitystyö vastaa osaltaan entistä enemmän asiakkaiden, tässä tapauksessa lehtien, tarpeisiin.

JS Digi tulevaisuuden jakelukanavana

Keskeisenä johtopäätöksenä esitän, että paikallislehti Joutsan Seutu ottaa käyttöön JS Digi -nimisen tilausmuodon ja palvelukonseptin, jossa sisältö jaetaan tilaajille verkkosivuilla ja erillisellä mobiiliapplikaatiolla. Maksullinen sisältö on maksumuurin takana. Esitän JS Digin käyttöönottoa kahdessa vaiheessa siten, että vaihe 1 toteutetaan keväällä 2018 ja vaihe 2 vuoden 2018 loppuun mennessä. On selvää, että kehitystyön on tämän jälkeenkin jatkuttava.

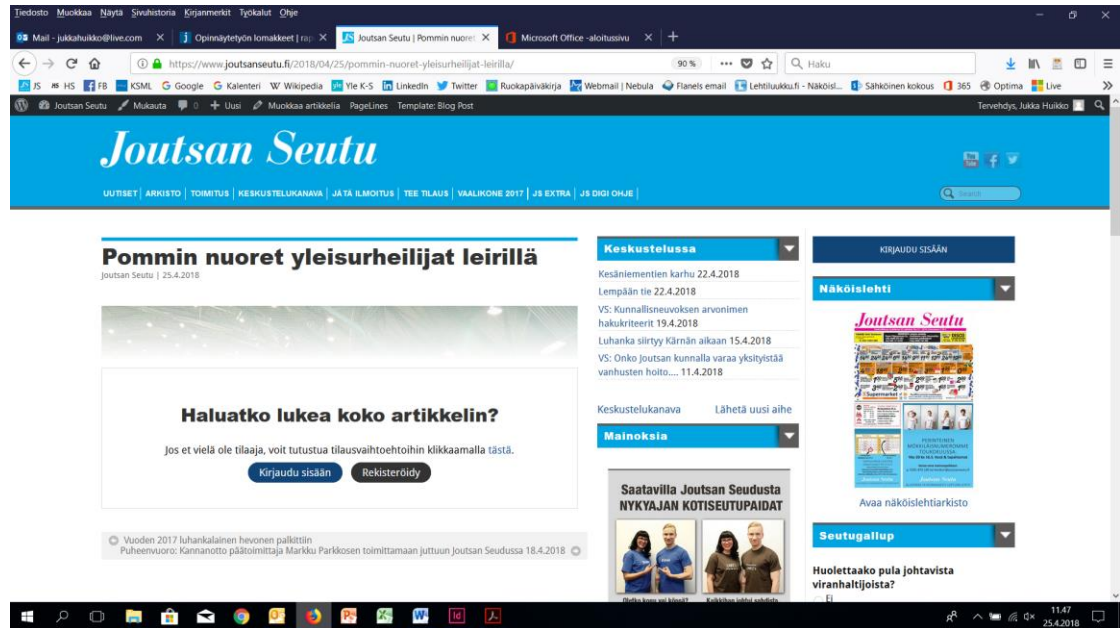
Taulukko 9. JS Digin I- ja II-vaiheen ominaisuudet

	www I-vaihe	www II-vaihe	sovellus I-vaihe	sovellus II-vaihe
Maksuton sisältö	x	x	x	x
Maksuton sisältö, vaatii kirjautumisen	-	x	-	x
Maksullinen sisältö, vaatii kirjautumisen	x	x	x	x
Edut	-	-	x	x
Ilmoituskaruselli I	x	x	x	x
Ilmoituskaruselli II	x	x	x	x
Ilmoituskaruselli III, video	-	x	-	x
Järjestöpalsta	x	x	x	x
Järjestöpalsta, ilmoitusten antaminen verkossa	-	x	-	-
Lukijailmoitusten antami- nen verkossa	-	x	-	-
Tilauksen hallinta	-	x	-	-
Näköislehti ja arkisto	x	x	x	x
Push-toiminto	-	-	x	x
Toiminnalliset journalisti- set artikkelit	-	x	-	-

JS Digin käyttäjätunnuksilla olisi mahdollisuus päästä käsiksi maksulliseen sisältöön joko verkkosivuilla tai mobiililaitteille tarkoitettulla sovelluksella. JS Digissä julkaistaan jatkossa journalistista sisältöä ja ilmoituksia ilman välttämätöntä kytköstä paperilehden ilmestymisen aikatauluun. Tarkoituksenmukaista on on julkaista useita uutisia viikon jokaisena päivänä, mikä houkuttaa seuraamaan JS Digiä päivittäin ja näin nostaa sen merkitystä jakelukanavana. Nykyistä näköislehden erillistilausta esitän lopetettavaksi ja palvelun sisällyttämistä JS Digiin siten, että tilaajilla olisi rajoittamaton mahdollisuus myös näköislehtiarkiston selaamiseen. Näköislehti on siis sähköinen kopio paperisesta lehdestä, joka ilmestyisi jatkossakin kerran viikossa. Näköislehden osalta suositan toiminnon laajempaa hyödyntämistä teema-, asiakas- ja tiedotuslehtien sekä ilmoitusliitteiden jakelukanavana.

JS Digin ensimmäisessä kehitysversiossa on joko ilmaista tai kirjautumisen takana olevaa maksullista journalistista sisältöä (kuvio 6). Myöhemmässä toisessa vaiheessa on tarkoituksen mukaista rajata ilmaista sisältöä ja siirtää osa tästä sisällöstä kirjautumisen vaativaan, mutta ei vielä maksulliseen osioon. Kirjautumisen takana oleva maksullinen sisältö ja sen laajuus säilyisi ennallaan toisessa kehitysversiossa. Tätä

kirjautumista ilmaiseen sisältöön vaadittavaa toiminnallisuutta olisi mahdollista hyödyntää jatkossa tilausmyynnin markkinoinnissa ja kohdentamisessa, sillä kirjautuminen on selkeä osoitus kiinnostuksesta sisältöön ja siitä voidaan vastapainona pyytää henkilötietoja markkinointia varten. Se, miksi esitän tätä kehitystyötä porrastettavaksi johtuu siitä, että teknologia on tältä osin juuri nyt kehityksessä. On tunnistettu, että jo loppuvuodesta 2018 on tarjolla useita palveluita, joilla voidaan esimerkiksi seurata kiinnostavien artikkeleiden merkitystä tilausten syntyyn.



Kuvio 6. JS Digin maksumuurin kirjautumissivu

Käyttöoikeus, eli JS Digin käyttäjätunnukset on tarkoituksenmukaista myöntää kaikille paperisen lehden kestotilajille (yksityisasiakkaat) käyttöönoton alkuvaiheessa ja sisällyttää ne jatkossakin osaksi paperilehden kestotilaukseen. Näin saadaan mahdollisimman suuri joukko käyttäjiä JS Digi -palvelulle heti alkuvaiheessa. Rinnakkaisiksi tilausmuodoiksi jäisivät pelkkä digitilaus, paperilehden määräaikaisten tilaukset ilman digitilaukseen sekä yhteisöille tarkoitettu pelkän paperilehden kestotilauksen tilausmahdollisuus. Osa tilaustuotteista olisi tarkoituksenmukaista siirtää perusteilla olevasta JS Kauppa -verkkokauppalta tilattavaksi. Tällaisia tilaustuotteita ovat kestotilaukset, jotka maksetaan kuukausierissä.

JS Digi on tarkoituksenmukaista hinnoitella reilusti paperilehden tilausta edullisemmaksi. Tehdyt laskelmat osoittavat, että yksittäisen digitilauksen kate on suurempi

kuin paperilehden tilauksesta keskimäärin, vaikka digitilaus myytäisiin noin 25 prosenttia edullisemmalla hinnalla. Kuukausierissä tapahtuvan maksun mahdollistaminen vastaisi sisältöpalvelujen, kuten elokuvakanavien tai musiikinsuoratoistopalveluiden, kehityssuuntaa. Esimerkiksi digitilauksen hinta voisi näin olla neljän–viiden euron luokkaa kuukaudessa, mikä näyttäytyisi kuluttajalle varsin edullisena hinnoitteluna. Vastaavasti paperilehden ja digitilauksen yhdistelmän kuukausi hinta voisi olla alkuvaiheessa esimerkiksi seitsemän euron luokkaa. Tämän tyyppinen hinnoittelu toisi lisää mahdollisuuksia esimerkiksi markkinointiin.

Toiminnallisuuksiltaan ja sisällöltään JS Digi olisi pääpiirteittäin vastaava niin verkkosivuilla kuin sovelluksessa, mutta erojakin olisi. Keskeinen sisältö, eli uutiset ja ilmoitukset olisivat toisissaan täysin vastaavia. ”Edut” -niminen palvelu olisi puolestaan ainoastaan sovelluksessa, koska sen käyttö vaatii mobiilia päätelaitetta, esimerkiksi edun osoittamiseen kahvilan kassalla saamiseksi kahvin tilaajaedun mukaiseen hintaan. Muuta kokonaan uutta sisältöä ensimmäisessä kehitysversiossa olisivat some-seinä, sähköinen järjestöpalsta ja push-toiminto. Some-seinä tarkoittaa sivua, jonne kootaan valikoitujen, alkuvaiheessa Joutsan Seudun omien sosiaalisen median kanavien sisältö yhteen. Sähköinen järjestöpalsta taas tarkoittaa alkuvaiheessa järjestöille tarkoitettua tapahtumailmoitteluun tarkoitettua palvelua. Push-toiminto tarkoittaa mobiililaitteiden toiminnallisuuksien hyödyntämistä siten, että sovelluksella voidaan ilmaista niissä julkaistun uutta sisältöä.

Toisessa kehitysvaiheessa otettaisiin käyttöön laajennuksia, joilla toimintaa virtaviivaistetaan ja digitalisaatiota hyödynnetään laajasti. Lisäksi toisessa vaiheessa kehittämisen pääpaino siirtyisi sisältöihin ja käytettävyyteen, missä voidaan hyödyntää ensimmäisiä käyttäjäkokemuksia. Verkkosivuille toisessa vaiheessa rakennettavia palveluita ovat järjestöpalsta ja eräiden yksinkertaisimpien ilmoitusten jättämisen ja maksamisen palvelut. Näin siirretään toimintoja asiakkaiden itsensä hoitamiksi, kuten on tapahtunut esimerkiksi pankkien verkkopankkien kehityskulussa. Toisessa kehitysvaiheessa olisi luontevaa ottaa käyttöön tarvittaessa myös lisää JS Digissä ilmoitustsia julkaisevia ilmoituskaruselleja, esimerkiksi videomuotoisten ilmoitusten julkaisu-alusta. Samoin toisessa vaiheessa olisi hyvä tuoda verkkoon myös niin sanottua toiminnollisuutta journalistiseen sisältöön, eli juttuihin luotaisiin erilaisia vuorovai-

kutteisia elementtejä. Esimerkiksi kunnallisveropäätöksestä kertovan jutun yhteydessä olisi laskuri, joka laskisi vaikutuksen omaan talouteen.

Painettu paperinen lehti säilynee vielä vuosia merkittävä Joutsan Seudun jakelukanavana ja tilausmuotona, mutta sen painos- ja tilaajamäärän putoaminen jatkunee. Tutkimustulosten perusteella ennustan, että paperilehden levikki putoaa väistämättä luonnollisista syistä vähintään levikkialueen kuolleisuutta vastaavalla prosenttiosuudella. Paperilehden levikin negatiivisen kehityskulun voimistuminen on todennäköistä, kun vastaavasti digitaalinen jakelukanava vahvistuu ja tilausmuotoja vaihtuu paperilehden tilauksista digitilauksiin. Se, millä volyymilla tämä muutos tapahtuu, on vaikeasti ennakoitavissa. JS Digin merkitys tulee olemaan huomattavin uusien tilauksien hankinnassa. Toinen suuri merkitys sillä tulee olemaan levikkialueen ulkopuolella asuvien tilaajien ja heidän tavoittamisensa parissa. Paperilehden tilaajina säilynevät sinnikkäimmin levikkialueen iäkkäin väestönosa. Joutsan Seudun kokonaislevikin kääntäminen kasvuun on tutkimustulosten perusteella mahdollista, mutta se edellyttää lisäresursseja sekä muutoksia myynnin ja markkinoinnin toimenpiteisiin.

On siis varsin todennäköistä, että paperilehden jakelu- ja valmistuskustannukset tulevat kasvamaan. Näin ollen edessä on väistämättä paperilehden tilaushintojen voimakkaita korotuksia jatkossakin. Digitilauksissa näin suuria korotuspaineita ei synny, joten myös tämä kehityskulku tulee vähentämään paperilehden tilauksia. Tähän, nähdäkseni väistämättömään kehityssuuntaan, tulee varautua jo etukäteen esimerkiksi kilpailuttamalla aktiivisesti painopalveluita, seuraamalla ja tarvittaessa reagoimalla jakeluliiketoiminnassa tapahtuviin muutoksiin sekä ylipäätään mukautamalla kaikkea toimintaa kohti digi ensin -ajattelua, eli esimerkiksi sisältöjen kehittämisen pääpaino olisi jatkossa digitaalisissa kanavissa.

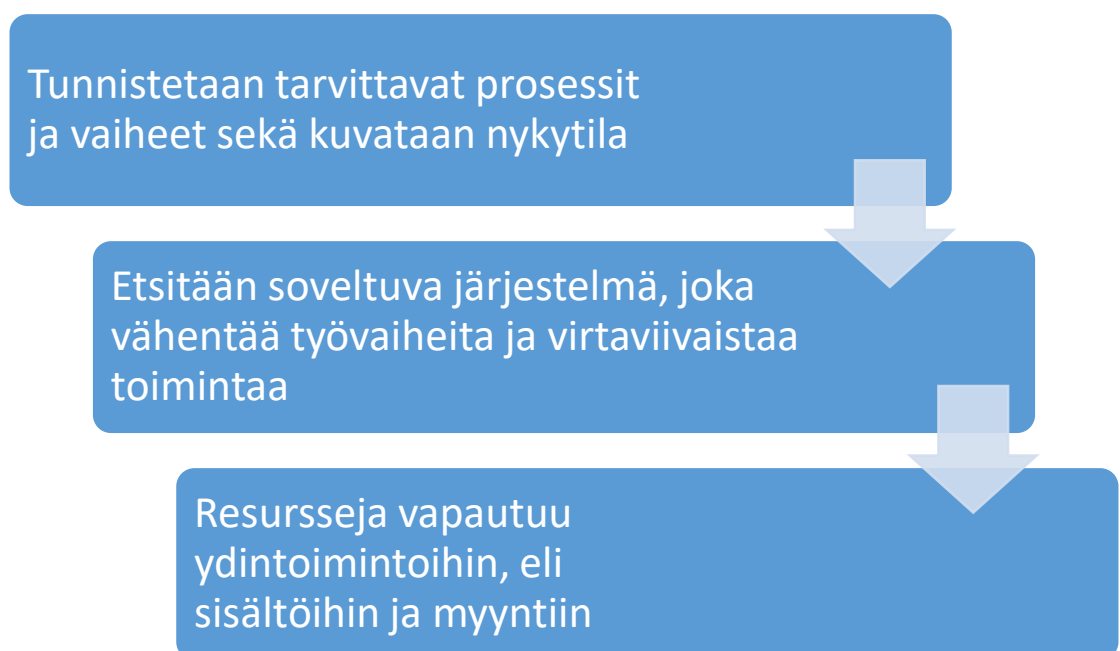
Digitalisaation täysi hyödyntäminen – kohti toimitusjärjestelmää

Opinnäytetyön tutkimusprosessi mahdollisti Joutsan Seudun organisaation tarkastelun niin sisältä kuin myös ulkopuolelta. Tässä tarkastelussa, samoin kuin henkilöstön haastatteluissa esiin nousseissa havainnoissa kävi ilmi, että kokonaisuutena Joutsan Seudun toimitusprosessi on tänä päivänä varsin hajanainen kokonaisuus. Itse asiassa

JS Digi tuo tähän prosessiin lisää vaiheita ja osaltaan siis monimutkaistaa kokonaisuutta. Tämä taas kuluttaa yhtiön henkilöresursseja merkittäväällä tavalla.

Käytännön esimerkkejä on osoitettavissa useita. Ilmoitus- ja tilausjärjestelmien mahdollisuuksia ei hyödynnetä täysimääräisesti esimerkiksi markkinoinnissa. Käytössä olevat järjestelmät eivät myöskään parhaalla mahdollisella tavalla tue uusien digitaalisen jakelukanavan palveluita ja tuotteita. Lisäksi esimerkiksi ilmoitusten hallintaan sekä journalistiseen työhön liittyy kumpaankin tämän hetkisessä toimintamallissa useita erillisiä työvaiheita ja erilaisia siirtymiä eri järjestelmien ja ohjelmistojen välillä.

Johtopäätöksenä esitän, kehittämisen kolmantena vaiheena, että Joutsan Seutu käynnistää toimitusjärjestelmän hankintaan liittyvän kehittämishankkeen syksyllä 2018. Toimivalla, nykyaikaisella toimitusjärjestelmällä olisi mahdollista ratkaista kaikkia edellä kuvattuja haasteita. Hankintaprosessi (kuvio 7) edellyttää, että ensin tunnistetaan tarvittavat prosessit ja työvaiheet sekä kuvataan nykytila ongelmineen. Tämän jälkeen on mahdollista etsiä soveltuvaa järjestelmää, missä keskeisenä tavoitteena tulee olla työvaiheiden vähentäminen ja prosessien virtaviivaistaminen. Lopputuloksena tulee olla, että henkilöstöresursseja voidaan suunnata entistä enemmän sisältöihin sekä myyntiin, jotka voinee asemoida Joutsan Seudun ydintoiminnoiksi.



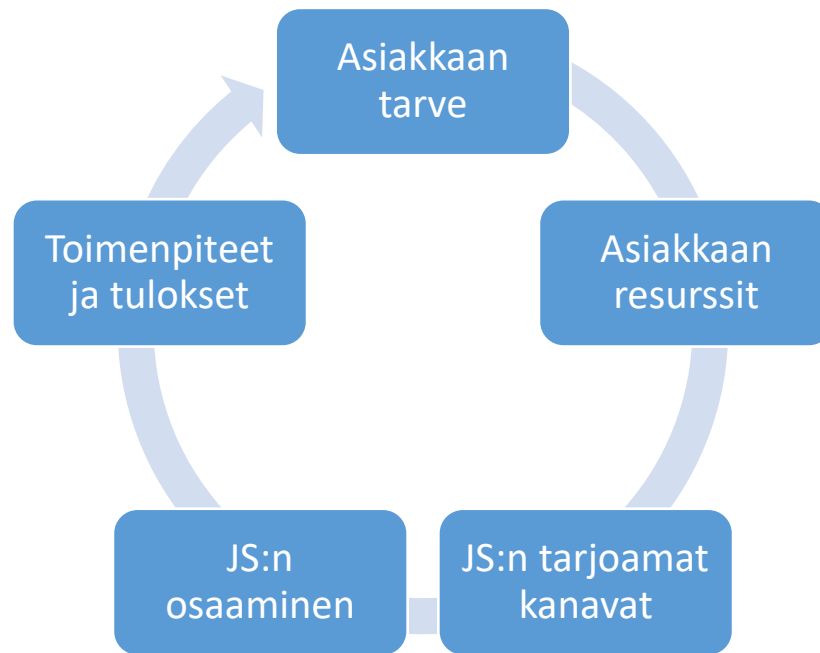
Kuvio 7. Toimitusjärjestelmän hankintaprosessi

Tämän tutkimuksen perusteella kehittämishankkeessa on kaksi keskeistä vaihtoehtoa selvitettävänä. Ensimmäisenä vaihtoehtona on lähteä etsimään järjestelmää, joka rakennettaisiin yhdistämään pääosaa nykyisistä jo käytössä olevista järjestelmistä. Toisena vaihtoehtona olisi etsiä järjestelmää, joka korvaisi kenties suurimman osan nykyisin käytössä olevista ohjelmistoista ja järjestelmistä. Markkinoilla kehitystyötä tehdään kummallakin suunnalla, joskin digitalisaation yleisen kehityksen mukaiset uudet ketterät ja oivalluksiin perustuvat sovellukset lienevät todennäköisimpiä kokonaan uusien toimijoiden ja järjestelmien kehittäjien joukossa.

8.3 Ilmoitustuotteet ja -palvelut

Monikanavaisuus ja palveluliiketoiminta

Tulevaisuuden ratkaisuna on, että paikallislehdissä luovutaan printti-ilmoitusten kokoon perustuvasta hinnoittelusta ja tilalle luodaan asiakkaan tarpeiden pohjalta koottu kokonaisuus, joka voi sisältää niin printtimainoksia, mainoksia tai muuta näkyvyyttä digitaalisissa julkaisukanavissa sekä palveluliiketoimintaa (kuvio 8). Tämä kokonaisuus voidaan hinnoitella viikko-, kuukausi- tai vuosihinnoilla. Oleellista on se, että keskiöön on nostettava asiakkaan tarve ja paikallislehden kyky vastata näihin tarpeisiin parhaalla mahdollisella tavalla. Keino- ja kanavavalikoima saattaa olla asiakaskohtaisesti hyvin erilainen. Tällainen toimintamalli edellyttää asiakkaan hyvää tuntemusta ja asiakassuhteen vaalimista. Myyntityöllä ja markkinoinnilla on tässä erityinen merkitys. Tutkimustulosten ja tutkimuksen yhteydessä tehdyt kokeelliset vuosisopimusmenettelyt osoittivat, että näin toimien asiakkuutta voidaan kehittää siten, että molemmat osapuolet kokevat hyötyvänsä. Paikallislehden on puolestaan kilpailukykyisesti hinnoitteleamalla ja oikein tuotteistamalla mahdollisuus kasvattaa ilmoitus- ja palvelumyynnin tuottoja. Jotta tällainen toimintamalli on mahdollinen, se vaatii tukitoiminnoksi nykyaikaisen asiakkuuden hallintaan tarkoitetun järjestelmän, jonka tietoja pystytään hyödyntämään myös muussa toiminnassa ja tuotannossa.



Kuvio 8. Ilmoitusasiakkaan tarpeisiin vastaaminen

Yrityksissä on toimialasta riippumatta nähtävissä selkeä suuntaus, jossa yritykset keskittyvät omiin ydintoimintoihinsa ja ydinosamiseensa. Joutsan Seudun ilmoitusasiakkaista käytännössä lähes kaikki ovat mikroyrityksiä ja suurimmatkin vain pk-yrityksiä. Näissä yrityksissä ei useinkaan ole erillistä myynti- tai markkinointityön henkilöresurssia käytettävissä. Mikro- ja pk-yrityksissä korostuukin usein yrittäjän tai omistajan osaaminen ydintoiminnan alueilla. Lisäksi yrittäjän vastuulla on paljon muita asioita, eikä osaaminen niissä ole aina välttämättä vastaavalla tasolla kuin ydintoiminnoissa. Näitä toimintoja yrityksissä on siis paljon ulkoistettu, esimerkiksi taloushallintoa jopa laskutusta myöten.

Opinnäytetyön tutkimustulokset kertovat, että haastatellut yritykset ovat valmiita ostamaan laajempia markkinoinnin palvelukokonaisuuksia yksittäisten palveluiden tai tuotteiden sijaan. Markkinointiosaaminen ja käytännön toteuttaminen ovat usein kaukana yrittäjän omasta ydinosamisesta. Yrityksien kannalta oleellista ovat tieto markkinoinnin kustannuksista sekä tuloksista, mihin taas paikallislehtien on nykyistä paremmin kyettävä vastaamaan. Paikallislehdiltä tähän kysyntään vastaaminen edellyttää uusien palveluita ja niiden tuotteistamista, kilpailukykyistä hinnoittelua, asiakassuhteen hallintaa sekä tulosten mitattavuutta.

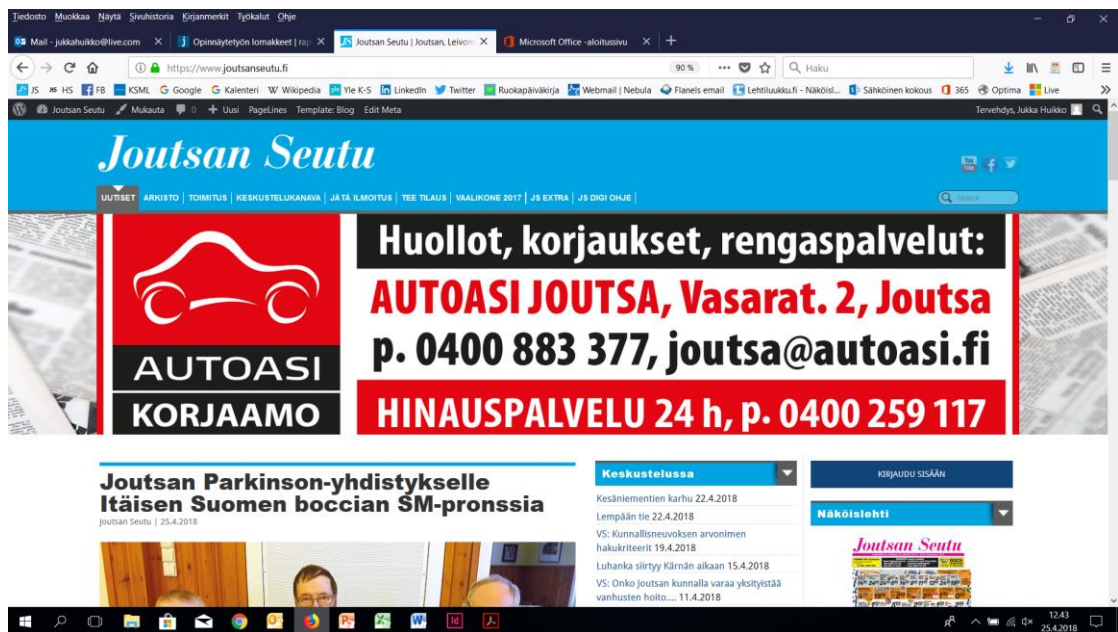
Joutsan Seudun uudet ilmoitustuotteet ja -palvelut

Ensimmäisessä vaiheessa, eli keväällä 2018 esitän otettavaksi käyttöön kaikkiaan 11:sta uutta ilmoitustuotetta tai niihin liittyvää palvelua (Kuvio 9). JS Digiin liittyviä ilmoitustuotteita on kaikkiaan viisi: kaksi ilmoituskarusellia (kuvio 10), sähköiset asiakaslehdet, etukanava sekä sähköinen järjestöpalsta yhdistyksien tapahtumailmoitteluun. Nämä uudet tuotteet mahdollistavat heti kaupallisen lisäarvon uudelle JS Digi -jakelukanavalle. Toisekseen ne mahdollistavat monikanavaisuuden, mikä on osaltaan vastaus yleisöjen pirstoutumiseen ja edelleen ilmoittaja-asiakkaiden tarpeisiin. Näkyvyyttä on siis mahdollista myydä joko yksin yhtä tuotetta tai palvelua koskien tai useita palveluita yhdistellen. Uutta palveluliiketoimintaa on kolmen eri teeman alla: Google Adwords -palvelut, Facebook-sivujen toteutus ja Facebook-kampanjat sekä verkkosivujen hallinta- ja ylläpitopalvelut. Palveluliiketoiminnan uusilla tuotteilla vastataan puolestaan asiakkaiden.

JS Digi, karuselli 1	<ul style="list-style-type: none"> •JS Digin pääsivulla näkyvä ilmoituskaruselli, jossa n. 5 ilmoituspaikkaa.
JS Digi, karuselli 2	<ul style="list-style-type: none"> •JS Digin uutisiin mainoksen avaava ilmoituskaruselli, jossa n. 10-20 ilmoituspaikkaa. Avatessa uuden uutisen avautuu uusi ilmoitus.
JS Digi, mobiiliedut	<ul style="list-style-type: none"> •JS Digin mobiiliovelluksen ominaisuus, jossa asiakas voi tarjota joko määräaikaisen tai määräaikaisen ja kertaluonteisen edun asiakkaalleen, kun tämä näyttää sovelluksella olevansa oikeutettu etuun.
JS Digi, järjestöpalsta	<ul style="list-style-type: none"> •Yhdistyksille tarkoitettu ilmoituspalsta, jossa tapahtumat ja tilaisuudet on järjestettävissä ajankohdan tai järjestäjän mukaiseen järjestykseen. Sisällöltään ja idealtaan vastaava kuin paperilehden Järjestöpalsta. Sisältää toiminnon, jolla asiakas syöttää tiedot itse sähköiseen järjestelmään.
JS Digi, asiakaslehdet	<ul style="list-style-type: none"> •Näköislehtipalvelussa julkaistava sähköinen asiakaslehti, joka linkitettävissä ja jaettavissa tarvittaessa ilmaiseksi. Asiakkaan halutessa voidaan julkaista myös paperilehdessä.

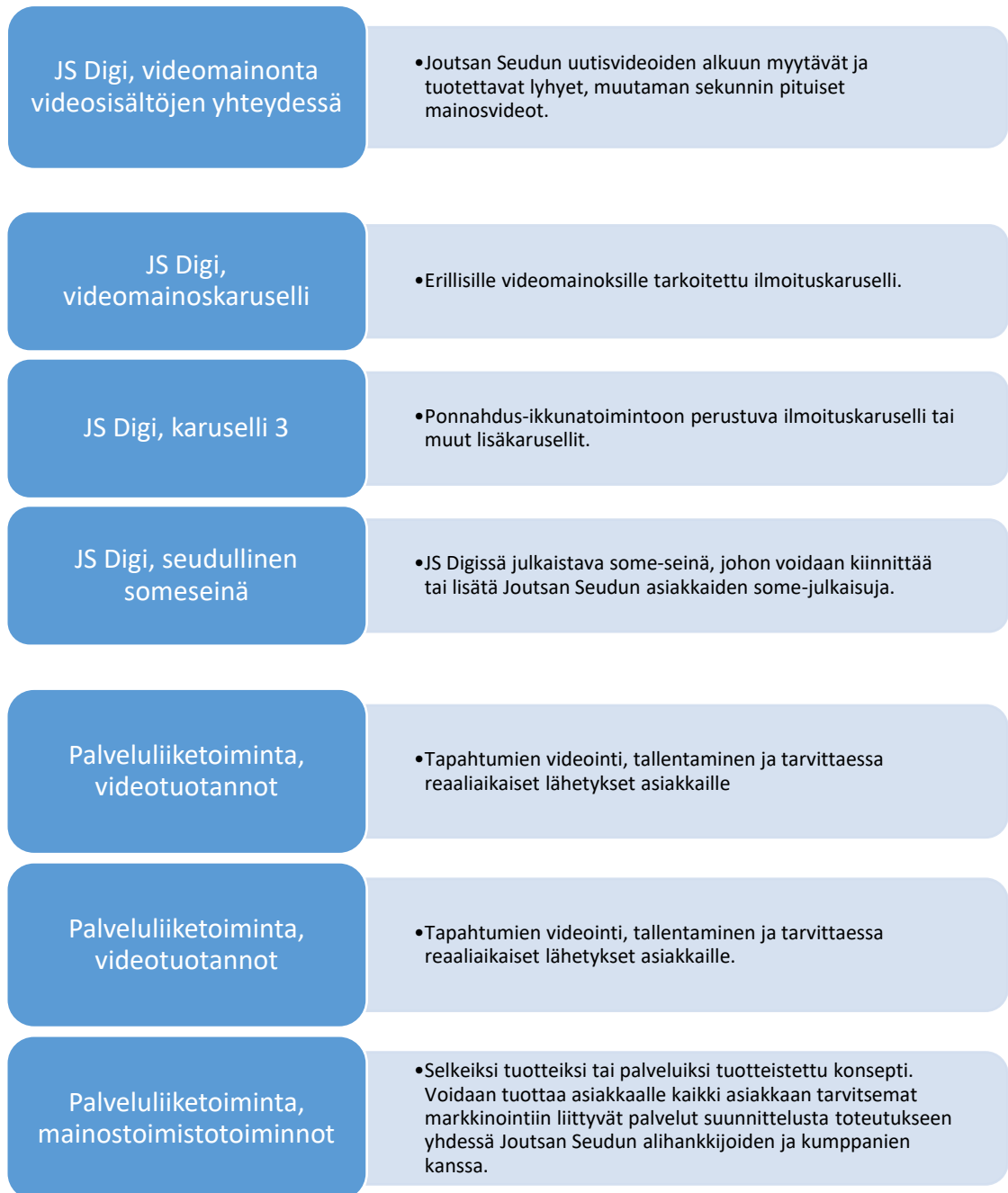
Palveluliiketoiminta, Google	<ul style="list-style-type: none">•Google Adwords -kampanjoiden suunnittelu ja toteuttaminen asiakkaille.
Palveluliiketoiminta, some-palvelut	<ul style="list-style-type: none">•Yrityksien ja yhteisöjen Facebook-sivujen hallinta- ja ylläpitopalvelu. Kampanjoiden suunnittelu ja toteutus. Tarvittaessa myös muiden sosiaalisen median palveluiden vastaava hallinta.
Palveluliiketoiminta, www-sivut	<ul style="list-style-type: none">•Yrityksien ja yhteisöjen verkkosivujen hallinta- ja ylläpitopalvelu.
Näyttöliiketoiminta	<ul style="list-style-type: none">•Digitaalinen mainosnäyttö kauppakeskus Joutsan Perttulassa. Myydään määräaikaista ilmoituspaikkoja vähintään viikon sopimuksin.
JS Kauppa	<ul style="list-style-type: none">•Joutsan Seudun ylläpitämä verkkokauppa, jolla mahdollistetaan paitsi Joutsan Seudun omien myös asiakkaiden tuotteiden ja palveluiden myynti.
Vuosisopimukset	<ul style="list-style-type: none">•Vuoden 2018 loppuun mennessä pyritään solmimaan vuosisopimus 20 merkittävimmän ilmoitusasiakkaan kanssa. Vuosisopimuksessa sovitaan monikanavaisesta näkyvyydestä sekä painotuksista asiakkaan tarpeisiin vastaten.

Kuvio 9. I-vaiheen uudet ilmoitustuotteet ja palvelut



Kuvio 10. Autoasi Joutsan mainos JS Digin pääkarusellissa

Toisessa vaiheessa, viimeistään vuoden 2018 lopulla esitän otettavaksi käyttöön vielä seitsemää ilmoitustuotteita ja -palveluita (kuvio 11). Yhdistävä tekijä on, että kaikki mainitut palvelut ja tuotteet vaativat vielä joko teknisten yksityiskohtien ratkaisemista, henkilöstön lisäkouluttamista tai tarkempaa tuotteistamista ja palvelumuotoilua. Uusista tuotteista tai palveluista neljä liittyy JS Digin sisältöön ja kaksi palveluliiketoimintaan.



Kuvio 11. II-vaiheen uudet ilmoitustuotteet ja palvelut

Opinnäytetyön yhteydessä Joutsan Seudun uusille ilmoitustuotteille ja -palveluille laadittiin myös ensimmäinen hinnasto, joka vaatii vielä jatkotyöstämistä opinnäytetyöprojektin päätyttyä. Digitaalisissa jakelukanavissa ilmoitustuotteiden pohjana toimii joko viikko-, kuukausi- ja vuosipohjainen hinnoittelu. Palveluissa

lähtökohtaisena hinnoitteluna on tuntiveloitus. Eräitä selkeitä palvelukokonaisuuksia hinnoiteltiin ja tuotteistettiin alustavasti valmiiksi, esimerkiksi yhteisön tai yrityksen Facebook-sivujen hallinta.

Myyntin ja markkinoinnin kehittäminen

Myyntin ja markkinoinnin tehostamisen tarve on Joutsan Seutu -paikallislehdessä ilmeinen. Tätä näkemystä tukevat opinnäytetyön tulokset hyvin laajasti, sillä aihe nousi esiin niin henkilöstön kuin ilmoittajien haastatteluissa. Samoin havainnot vähäisistä myynti- ja markkinointitoimenpiteistä yhdistettynä lehden levikin ja ilmoitusmyyntin tilastoista tehtiin havaintoihin. Johtopäätöksenä esitän kuviossa 12 kuvattua toimenpideohjelmää, jonka toteuttaminen olisi tarkoituksenmukaisinta sovittaa pääosiltaan viimeiseen niin sanottuun kehittämisen kolmanteen vaiheeseen, jonka käynnistämistä olen esittänyt syksyllä 2018.

Poikkeuksen muodostavat niin sanotut vuosisopimukset, joiden laatiminen tulisi aloittaa jo keväällä 2018. Idea vuosisopimuksista syntyi JS2020-yritysryhmähankkeessa sekä tämän opinnäytetyön ilmoittajien haastatteluiden tulosten käsittelyn seurauksena. Toimintamallissa on kyse nykyisten merkittävimpien asiakassuhteiden kehittämisestä sekä toisaalta myös mallista, joka soveltuu sellaisille uusille asiakkaille, joista odotetaan merkittäviä tulevaisuuden asiakkaita. Vuosisopimusmallin kantava idea on se, asiakkaan kanssa tavataan säännöllisesti vähintään kerran vuodessa. Näissä tapaamisissa käydään läpi asiakkaan markkinoinnin tavoitteet ja pyritään rakentamaan asiakkaan tarpeeseen liittyvä palvelukokonaisuus, joka koostuu useista eri ilmoitustuotteista ja -palveluista. Toimintamallia varten on kehitetty erillinen lomake, mutta tarkoituksenmukaista olisi päästä kehitystyön jatkuessa eroon lomakkeista ja hallita asiakkuutta yksin sähköisen ilmoitus- tai toimitusjärjestelmän kautta. Vuosisopimusmalli soveltuu ainakin 20 merkittävimmälle nykyiselle ilmoitusasiakkaalle. Lisäksi on tunnistettavissa heti vähintään kymmenkunta yritystä tai yhteistöä, joissa olisi asiakaspotentiaalia ja joiden asiakkuuden hallitsemiseen vuosisopimusmalli soveltuisi.

Tällä hetkellä Joutsan Seudun markkinointia ja myyntityötä tehdään lähinnä niin sanotusti oman toimen ohessa, eikä se varsinaisesti ole yhdenkään työntekijä päätehtävä. Markkinointiin ja myyntiin liittyvät kampanjat ovat olleet pienimuotoisia,

joskin vuosittain sellaisia on toteutettu. Jotta myynti ja markkinointi olisi tuloksellista ja tavoitteellista, Joutsan Seutu tarvitsisi markkinointistrategiaa sekä sen mukaisia toimenpideohjelmia markkinointisuunnitelmien muodossa. Ilmoituspalveluiden ja -tuotteiden myynti vaatii oman suunnitelmansa ja toimenpideohjelmansa, samoin kuin tilausmyynti. Esitän näiden laatimisen käynnistämistä välittömästi.

Opinnäytetyön tuloksista on tunnistettavissa selkeitä asiakassegmenttejä, joihin markkinointi- ja myyntitoimenpiteitä olisi tarkoituksenmukaista kohdentaa. Ilmoitusmyynnissä tällaisia ovat levikkialueen ympäryskuntien yritykset sekä ne levikkialueen yritykset, jotka eivät syystä tai toisesta eivät ole Joutsan Seudun asiakkaita nyt. Oma lukunsa on myös nykyisten asiakassuhteiden vaaliminen, mihin on otettu jo kantaa muun muassa vuosisopimusajatuksella. Tilausmyynnissä selkeitä kohderyhmiä ovat puolestaan Joutsan seutukunnan vapaa-ajanasukkaat, levikkialueelta pois muuttaneet sekä levikkialueen ne asukkaat, jotka syystä tai toisesta eivät ole Joutsan Seudun tilaajia nyt.

Oleellista on sekin, että Joutsan Seudun omassa myynnissä ja markkinoinnissa hyödynnetään monikanavaisuutta sekä digitalisuuden luomia mahdollisuuksia. Avainasemaan nousevat muun muassa jo olemassa olevien omien asiakasrekisterien ja kenties jo käytössä olevien palveluiden tehokkaampi ja monipuolisempi hyödyntäminen sekä erilaisten yhteystietojen sisältävien julkisten tietokantojen hyödyntäminen markkinoinnin kohdentamisessa.

Myynnin ja markkinoinnin osalta merkittävimpana johtopäätöksenä esitän kuitenkin muutoksia Joutsan Seudun henkilöresursseihin ja niiden kohdentamiseen. Myynnin ja markkinoinnin osalta näen perustelluimpana ratkaisuna, että tämä työ vastuutettaisiin konttoristille. Lisäksi erilaisia myynnin ja markkinoinnin toteutukseen tarvittavia resursseja tulee lisätä euromääräisesti, mikä mahdollistaa tehokkaat, tavoittavat ja jopa pitkäaikaiset kampanjat. Asiakaspalvelu sekä eräät taloushallinnon tehtävät säilyisivät edelleen konttoristin vastuulla, mutta kirjanpidon ja taloushallinnon järjestämisen vaihtoehtoja tulisi tutkia samassa yhteydessä, kun toimitusjärjestelmän hankintaa selvitetään. Asiakaspalvelusta on myös mahdollista vapauttaa resursseja kehittämällä ja virtaviivaistamalla toimintamalleja, esimerkiksi siirtämällä ilmoitusliikennettä mahdollisimman paljon asiakkaiden hoitamaksi, kuten kehittämisen vaiheessa kolme on yhdeksi tavoitteeksi kirjattu. Näin käytettävissä oleva oma hen-

kilöstöresussi suunnattaisiin Joutsan Seutu Oy:n kannalta oleelliseen ydintoimintaan, eli myyntityöhön.

Konttoristin työnkuvan muutokseen olisi tarkoituksenmukaista liittää noin vuoden pituinen siirtymäaika, jolloin osa myyntityöstä ja markkinoinnista sekä niihin liittyvää kehittämisestä olisi määräaikaisen digituottajan vastuulla. Tällainen määräaikainen järjestely auttaisi muun muassa muutostilanteen hallintaa ja suunnitelmallisuutta.



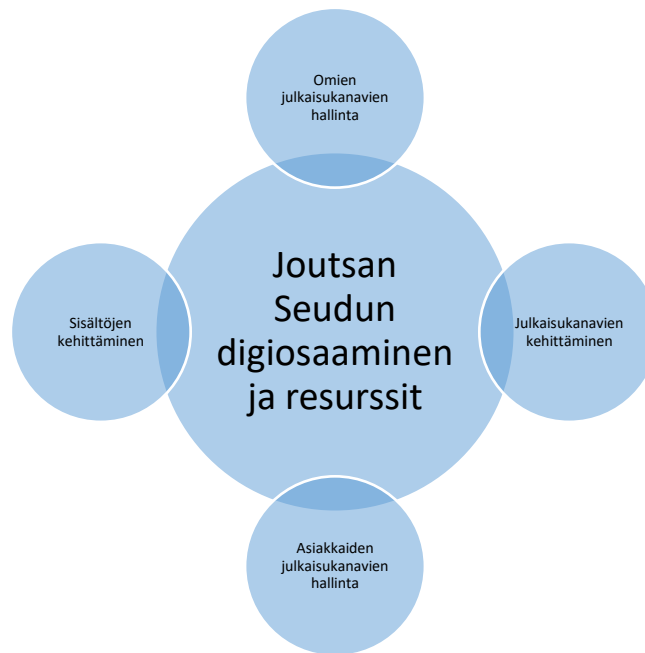
Kuvio 12. Myynnin ja markkinoinnin kehittämistoimenpiteet

8.4 Kasvun ja laajentumisen strategiset ratkaisut

Opinnäytetyössä on ollut kyse Joutsan Seutu -paikallislehden toiminnan kehittämisestä ja päivittämisestä nykyaikaan. Kehittämisen perspektiivi on ollut laaja, koska tavoitteena ei yksinomaan ollut digitaalisen jakelukanavan käyttöönotto vaan myös se, että uudet jakelukanavat, tuotteet ja palvelut mahdollistavat yrityksen liiketoiminnan vahvistamisen ja kääntymisen takaisin kasvu-uralle.

Mikäli toimenpidesuosituksot toteutuvat suunnitellusti, lisääntyy Joutsan Seudun henkilöstön osaaminen merkittävästi. Mikäli kehittämistoimet jatkuvat, kuten keväällä 2018 on suunniteltu, nousee henkilöstömäärä neljästä viiteen uuden digituottajan määräaikaisen tehtävänkuvan johdosta. Digituottajan vakanssin voi nähdä myös Joutsan Seutu Oy:n panostuksena "tuotekehitykseen". Mikäli digituottajan tehtävästä halutaan pysyvä ja lehtiyhtiö haluaa tavoitella voimakkaampaa kasvua, suositan johtopäätöksenä harkitsemaan seuraavia kasvun ja laajentumisen strategisia vaihtoehtoja.

Vaihtoehdossa 1 suositan, että Joutsan Seutu tarjoaa aktiivisesti muutamalla valikoidulle vastaavalle itsenäiselle paikallislehdelle palvelua, jossa Joutsan Seutu vastaisi kyseisen lehden julkaisemisesta painokuntoon ja/tai sähköisistä julkaisukanavista (kuvio 13). Nyt kehitetyt ja käyttöönotettavat toimintamallit olisivat helposti monistettavissa. Näin kyseinen asiakaslehti voisi keskittyä paikalliseen toimintaan, eli ilmoitus- ja tilausmyyntii sekä sisällöntuotantoon. Tällaisia potentiaalisia asiakkaita on tunnistettavissa useita. Palveluiden laajuutta ja kokonaisuutta on Joutsan Seudun mahdollisuus räätälöidä helposti asiakkaan tarpeet huomioiden. Tämän tyyppiselle palvelulle voidaan opinnäytetyön tulostenkin perusteella ennustaa kysyntää, sillä pienten itsenäisten paikallislehtien voimavarat ja osaaminen joutuvat digimurroksessa koetukselle. Joutsan Seudun kannalta keskeinen hyöty olisi, että se saisi muutettua olemassa olevaa osaamista myytäväksi palveluksi, josta yhtiö saisi siis taloudellista hyötyä.



Kuvio 13. Digiosaamisen ja resurssien myynti asiakaslehdille

Vaihtoehdossa 2 suositan, että Joutsan Seutu tarkkailee lähivuodet paikallislehtikenttää, erityisesti muiden vastaavien itsenäisten paikallislehtien kehitystä. On todennäköistä, että osa lehdistä saattaa hiipua tai jopa lopettaa toimintansa, mikäli voimavaroja digimurrokseen ei ole tai ne esimerkiksi epäonnistuvat omissa uudistuksissaan. Laajentumiselle saattaa avautua mahdollisuuksia paikallislehtiä ostamalla tai jopa lanseeraamalla uusia, korkea-asteisia paikallislehtiä. Viimeksi mainitussa toimintamallissa oleellista on digi ensin -ajattelu, jolla voidaan pienentää lanseerauksiin tai laajentumiseen liittyviä riskejä.

Oleellista on havaita, että uudet digitaaliset jakelukanavat myös alentavat alalle tulon tai esimerkiksi jopa Joutsan Seudun levikkialueelle laajentamisen kynnyksiä. Potentiaalisia kilpailijoita ovat ketterät ja kevyen organisaation omaavat uudet toimijat sekä esimerkiksi maakuntalehtiyhtiöt, jotka saattavat lähteä laajentamaan ja kehittämään omia paikallislehtiään tai jopa luomaan uusia lehtiä. Tähän uhkakuvaan paras tapa varautua on kehittää Joutsan Seudun toimintamalleja yhä tehokkaammiksi sekä pitää kiinni sisällön korkeasta tasosta. Viimeksi mainitulla on oleellinen merkitys siinä, että paikallislehti tuotteena pysyy kiinnostavana, eli tilaajia ja ilmoittajia houkuttelevana.

9 Pohdinta

Opinnäytetyön tavoitteena oli, että Joutsan Seutu -paikallislehti kykenee uudistamaan omia toimintatapojaan ja palveluitaan. Tämä tavoite täyttyi, kun keväällä 2018 otettiin käyttöön uudet digitaaliset jakelukanavat. Lisäksi vuoden 2018 aikana otetaan käyttöön kaikkiaan 18 uutta ilmoitustuotetta tai -palvelua. Organisaation kannalta muutokset ovat huomattavia ja on tärkeää ymmärtää, että muutostilanne tulee jatkumaan pitkään ellei se jää jopa pysyväksi tilaksi. Se, että ilmoitus- ja tilausmyynti kääntymään kasvu-uralle, vaatii uusien kanavien ja palveluiden rinnalle nykyistä voimakkaampaa myyntiä ja markkinointia. Tältä osin ensimmäisiä tuloksia kehityssuunnasta voidaan odottaa loppuvuodesta 2018 ja alkuvuodesta 2019.

9.1 Saadut tulokset

Tilasto- ja tunnuslukutarkastelu osoitti Joutsan Seudulle muun muassa asiakassegmenttejä, joihin myyntiä kannattaa kohdentaa, etenkin kun Joutsan Seudun tuotteet ja palvelut saatetaan ajantasaisiksi. Tilausmyynnissä suurin potentiaali on vapaa-ajanasukkaissa. Toinen merkittävä kohderyhmä ovat levikkialueen ei-tilaajat, joita korkeasta levikkiprosentista huolimatta on useampi sata taloutta. Mainituilta asiakassegmeinteiltä on siis mahdollista löytää uusia tilaajia ja näin saada kumotuksi seudun väestökehityksen vaikutus levikkiin. Tämä edellyttää suunniteltuja hinnoittelun ja maksutapojen muutoksia, jo mainittuja panostuksia myyntiin sekä myynnin ja markkinoinnin suunnitelmallisuutta. Ilmoitusmyynnin kehittämistä koskien positiivista uskoa loivat havainnot yritysmäärän pysymisestä ennallaan sekä yritysten liikevaihdon kasvusuuntaus. Joutsan Seudun ilmoitus- ja tilausmyynnin kehityksestä 2010-luvulla kertovat tilastot vahvistivat osaltaan muutoksien välttämättömyyden ja kehittämistyön tarpeen.

Tutkimuksen ja haastatteluiden kohteena oli vain neljä ilmoittaja-asiakasta. Määrä saattaa herättää kysymyksen siitä, olisiko otoksen pitänyt olla laajempi. Perusteluna ratkaisulle vain neljästä haastateltavasta oli se, että tutkittavat yritykset olivat jo aikaisemmin valikoituneet JS2020-yritysrühmähankkeen kumppaniksi. Yritykset olivat eri toimialoilta, edustaen kaupanalaa, korjaamotoimintaa, rakentamista ja palveluita, eli varsin tyypillisiä toimialoja Joutsan Seudun ilmoitusasiakkaiden joukossa.

Hankkeen tavoitteena oli nimenomaan kehittää kumppanuutta sekä sitä, että asiakkaiden tarpeet ymmärrettäisiin paremmin ja miten niihin pystytään tulevaisuudessa vastaamaan paremmin. Kun haastateltavien joukko oli rajatumpi, mahdollisesti se hyvin syvälliset ja pitkälle menevät haastattelut. Laajempi kyselytutkimus ilmoittajasiakkaiden keskuudessa oli pitkään harkinnassa. Sellainen olisi toki laajentanut otantaa, mutta vastaavasti kertynyt tieto olisi ollut selkeästi pintapuolisempaa. Nyt valitulla tavalla tuloksiksi saatiin kuitenkin opinnäytetyön tutkimuskysymysten kannalta oleellisia havaintoja, kuten muun muassa perinteisen printti-ilmoittelun hinnoittelun ongelmallisuuksista, kilpailukyvyn haasteista sekä esimerkiksi havaintoja yritysten valmiudesta pitää markkinointiin käytetyt euromäärät entisellä tasolla tai jopa nostaa, kunhan vastapainoksi koetaan saatavan paremmin omaan tarpeeseen räätälöityä palvelua.

Joutsan Seudun henkilöstön haastatteluiden tuloksena saatiin reunaehdot, jotka määrittivät muun muassa uudistuksen laajuutta, sisältöä ja etenemisjärjestystä. Samoin syntyi kuva siitä, millaisia muutoksia uudistukset edellyttävät organisaatiossa ja miten osaamisen kehittämistä tulee jatkaa. Merkittävää oli myös henkilöstöltä saatu vahvistus uudistuksien tarpeellisuudelle sekä asiantuntevat näkemykset uudistuksien toteuttamisen vaihtoehdoille, painopisteille ja muille uudistuksessa huomioitaville seikoille. Henkilöstön haastattelut olivat oleellinen osa koko kehittämisprosessia myös henkilöstön sitouttamisen kannalta.

Muun tutkimuksen osan merkittäviä tuloksia oli muun muassa rajata ja osoittaa niitä palveluita ja teknologioita, jotka sopisivat Joutsan Seudun digiuudistuksen välineiksi. Samalla saatiin luotua myös kuva siitä, mihin suuntaan alan toimijat parhaillaan kehittävät palveluitaan ja mitkä kokonaan uusista palveluista saattaisivat Joutsan Seudulle sopia. Tuloksina saatiin myös selvitys muiden paikallislehtien digipalveluiden hinnoittelusta ja ratkaisuista.

9.2 Tutkimuksen arviointi

Tutkimus ja valitut tutkimusmenetelmät toivat vastauksia toimeksiantajan, eli Joutsan Seudun kehittämisen keskeisiin tarpeisiin ja ongelmiin. Tutkimus on tehty aikataulun ja resurssien puitteissa niin perusteellisena, kuin mahdollista on ollut. Pro-

jektin puolivälissä toimeksiantaja kiristi aikataulua päättämällä JS Digin käyttöönotosta jo keväällä 2018. Varsinaiseen tutkimukseen ja tutkimustuloksiin tällä aikataulun kiristymisellä ei ollut vaikutusta, eikä opinnäytetyön johtopäätöksiinkään. Mikäli JS Digi olisi otettu käyttöön vasta syksyllä 2018, olisi teknologioita ja palveluntuottajia koskevat ratkaisut saattaneet syntyä hieman eri painotuksin ja lopputulos olisi saattanut olla yksityiskohdiltaan pidemmälle mietitty kuin mihin nyt päädyttiin.

Tutkimustulokset puolsivat samantyyppisiä ratkaisuja, kuin mitä sanomalehdistössä ensimmäiset onnistuneet ratkaisut ovat olleet ja mitä esimerkiksi alaa koskevat muut raportit ja opinnäytetyöt ovat enteilleet, esimerkiksi maksumuurin ja mobiilisovellusten käyttöönoton suhteen. Ilmoitustuotteissa ajatus monikanavaisuudesta on samantyyppinen kuin mitä alalla on osin jo toteutettu, mutta tulokset mahdollistivat myös Joutsan Seudun levikkialueen asiakkaiden nimenomaisiin tarpeisiin vastaavan palvelu- ja tuotekokonaisuuden rakentamisen. Kehitetyissä palveluissa ja tuotteissa korostuvat muun muassa yleisöjen tavoittaminen ja kohdentaminen useita kanavia hyödyntäen niin, että myös yrittäjän tarve hyödyntää sesonkeja tai täyttää hiljaisia aikoja, voidaan huomioida. Lopputulos olisi todennäköisesti ollut hyvin samantyyppinen, vaikka haastatelluiksi olisi valittu kokonaan eri yrittäjät, kunhan valintaperusteet olisivat olleet vastaavat, eli muun muassa toimialoista olisi riittävä kattavuus.

Keskeistä on kuitenkin se, että opinnäytetyön tuloksena saatiin ajantasainen käsitys siitä, miten asiakkaiden odotusarvot ja käyttötottumukset ovat merkittäväällä tavalla muuttuneet. Tätä käsitystä tukee myös teoriaosan digitalisaatiota ja sen vaikutuksia koskeva osuus. Kokonaisuutena tämä kehityskulku tekee mahdolliseksi ja perustelluiksi muutokset Joutsan Seudun palveluita, tuotteita ja jakelukanavia koskien. Teknologia ja palvelut näyttäisivät kuitenkin kehittyvän kovaa vauhtia, joten muutoksia nyt tehtyihin valintoihin saatetaan joutua tekemään hyvinkin nopeasti. Tätä muutoksen vauhtia kuvaa se, että yksinomaan opinnäytetyön tekemisen aikana, eli reilun puolen vuoden aikana, tarjolla olevissa palveluissa tapahtui hyvin suuria kehitysaskelia ja jopa kokonaan uusia palveluita tuli tarjolle.

Tarkoituksena oli toteuttaa tutkimus ja koko opinnäytetyö niin objektiivisena kuin mahdollista, jotta lopputulokset olisivat mahdollisimman luotettavia ja perusteltuja. Tuloksista ja johtopäätöksiin johtaneista tulkinnoista käytiin laajasti keskustelua tutkimukseen osallistuneiden kesken erityisesti prosessin loppuvaiheessa. Olisi kui-

tenkin väärin väittää, ettei opinnäytetyön tekijällä ja tämän taustoilla olisi mitään vaikutuksia tulosten syntymisessä ja niiden tulkinnassa, vaikka tätä vaikutusta on työn edetessä kaikin keinoin pyritty minimoimaan. Uskon kuitenkin, että opinnäytetyön tekijän toimittajalle poikkeuksellinen insinööri-tausta tässä tapauksessa vahvistaa tuloksien uskottavuutta. Erilaisella taustalla johtopäätöksissä tai toimenpide-esityksissä olisi kenties saattanut olla hieman erilaisia painotuksia. Toisaalta esimerkiksi opinnäytetyön tekijän tutkimuksen kohteena olleeseen työyhteisöön olevaa sidettä ei voi jättää huomiotta tuloksia arvioitaessa. Mikäli vastaavan tutkimuksen olisi toteuttanut ulkopuolinen, olisivat esitetyt muutokset esimerkiksi Joutsan Seudun organisaatiota koskien saattaneet olla huomattavasti radikaalimpia. Toki tällöin vastaan olisi saattanut tulla myös se kysymys, olisivatko uudistukset kuitenkaan olleet käytännössä toteuttamiskelpoisia.

9.3 Tutkimuksen soveltaminen

Teoriaosa pyrkii selittämään, mitä ilmiöt median murros ja digitalisaation tarkoittavat, sekä mitä uudet digitaaliset palvelut ja tekniset ratkaisut mahdollistavat. Teoriaosan lähestymiskulma on paikallislehdistön tarpeissa, mutta teoriaosan sisältöä on mahdollista hyödyntää myös muilla toimialoilla, jopa julkishallinnossakin. Esimerkiksi digitalisaatio vaikuttaa teoriaosassa kuvatulla tavalla lukuisilla eri toimialoilla.

Tutkimusosassa taas pyrittiin löytämään ratkaisuja itsenäisenä paikallislehtikentällä toimivan Joutsan Seudun tarpeisiin. Paikallislehtiä on Suomessa kaikkiaan noin 130 kappaletta, joista noin 50 on itsenäisiä. Valittu tutkimusmenetelmä on sovellettavissa ja toteutettavissa kehittämismenetelmänä kaikissa paikallislehdissä, mutta aivan erityisesti se soveltuu itsenäisille paikallislehdille. Mediatalojen omistuksessa olevissa lehdissä teknologiaa ja palveluita koskevat ratkaisut tehdään ylempänä konsernissa, mutta tällainen kehittämismenetelmä olisi omiaan tuottamaan tietoa juuri kyseisen paikallislehden ja sen levikkialueen toimijoiden tarpeista. Itsenäisissä paikallislehdissä vastaava prosessi tuottaisi todennäköisesti tulokseksi näkemyksen siitä, missä määrin lehti pitää osaamista omissa käsissään ja missä määrin hankkii osaamista palveluntuottajilta, tai että olisiko järkevää hakea esimerkiksi strategisia kumppanuuksia.

On tärkeä huomata, että paikallislehtien toimintaympäristöissä on suuria eroja, jotka väistämättä vaikuttavat myös paikallislehtien ratkaisuihin. Esimerkiksi yksinomaan Joutsan lähikunnista löytyy hyvin paljon toisistaan poikkeavia alueita. On alueita, joissa väestö kasvaa, mutta palvelut karkaavat kaupunkeihin ja samalla yrityskentän laajuus pienenee. Toisessa ääripäässä taas on heikoimmin kehittyviä alueita, joissa niin väestö kuin yritysten määrä putoaa. Opinnäytetyössä käytetty tutkimusmenetelmä antaa kuvan myös toimintaympäristöstä, joten sitä voidaan soveltaa kaikissa paikallislehdissä siten, että toimintaympäristö ja sen asettamat reunaehdot tulevat huomioiduksi.

9.4 Jatkotutkimus

Opinnäytetyöprosessi paljasti, että paikallislehdistöä koskevia ajantasaisia opinnäytteitä, tieteellisiä artikkeleita ja väitöskirjoja on varsin vähän tarjolla ja lisäksi niiden ajantasaisuuteen liittyi haasteita. Tilanteeseen on eniten vaikuttanut digitalisaation, median murroksen sekä ylipäättään nykymaailman muutosilmioiden vauhti, joka tuntuu vain kasvavan. Näkisin kuitenkin tarpeelliseksi, että toimialalla käytäisiin toimijoiden välillä säännöllisesti keskustelua siitä, mitä olisivat kulloinkin sellaisia ajankohtaisia aiheita, joita olisi hyvä esimerkiksi opinnäytetöillä tai tutkimustyöllä selvittää. Tällaisen keskustelufoorumin ylläpito voisi soveltua esimerkiksi Sanomalehtien Liitolle tai Paikallislehtien Päätoimittajayhdistykselle.

Varsinaisia jatkotutkimusaiheita nousi esiin kolme. Selkeä tarve olisi esimerkiksi tutkia ja selvittää tarkemmin sitä, millaisia hyötyjä digitalisaatiosta ja toiminnan virtaviivaistamisesta on paikallislehdille, kun kehittämisen kohteena on organisaation koko toiminta ja kaikki toiminnot, ja mitä tällainen kehittämisprosessi paikallislehden taustalla olevalta organisaatiolta edellyttää. Myös paikallislehtien ansaintalogiikan muutos ja siihen liittyvät vaihtoehdot ovat aihe, josta toivoisin näkeväni tutkittua tietoa tulevaisuudessa. Mielenkiintoista olisi esimerkiksi nähdä kootusti tietoa siitä, miten erilaisilla ansaintamalleilla on paikallislehdissä onnistuttu tai epäonnistuttu. Kolmas tämän työn myötä esiin noussut tarve olisi selvittää erilaisiin teknisiin ratkaisuihin ja kokonaisuuksiin päätyneiden paikallislehtien kokemuksia ja verrata näitä. Näyttäisi siltä, että osa toimijoista lähtee rakentamaan toimintamallejaan

nykyisten ict-järjestelmien ympärille, kun toisessa ääripäässä ovat toimijat, jotka ottavat rohkeasti käyttöön kokonaan uuden toimijan uuden palvelun.

Lähteet

- Argillander, T. 2011. Mobiilisovellusten markkina pähkinänkuoressa. Blogi-kirjoitus Digital Media Finlandin verkkosivuilla. Viitattu 11.12.2017.
<http://www.digitalmedia.fi/mobiilisovellusten-markkina-pahkinankuoressa/>
- Castro, E. 2007. Kotisivut kuntoon: HTML, XHTML ja CSS. Helsinki: Readme.fi.
- Filenius, M. 2015. Digitaalinen asiakaskokemus. Menesty monikanavaisessa liiketoiminnassa. Jyväskylä: Docendo.
- Filenius, M., Engberg, J., Korpi, J., Pyyhtiä, T., Relander, T., Roponen, S., Seppä, M., Sulin, K. ja Vastamäki, R. 2013. Digin mitalla. Verkkomarkkinoinnin ja –myynnin mittaamisen käsikirja. Helsinki: Mainostajien Liitto.
- Haapanen, M., Syrjänen, T. ja Zansen, J. 2017. Digilogistiikka. Kuluttajan ohjaama liiketoiminta. Helsinki: Futugene Oy.
- Hannikainen, I. 2017a. Paikallislehdet lukuina 2016. Toimialakatsaus. Helsinki: Sanomalehtien Liitto.
- Hannikainen, I. 2017b. Sanomalehdiston toimialakatsaus 2016. Helsinki: Toimialakatsaus. Sanomalehtien Liitto.
- Hannikainen, I. 2017c. Lokaali 5/2017. Paikallislehtikirje. Helsinki: Sanomalehtien Liitto.
- Harpf, T. 2014. Median Murros. Selvitysmiehen ehdotus toimenpiteiksi. Helsinki: Liikenne- ja viestintäministeriö. Viitattu 13.11.2017. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-243-386-2>
- Helsingin Sanomilla jo 200000 digitilaajaa. 2017. Tiedote Sanoma Oyj:n www-sivuilla 18.8.2017. Viitattu 20.11.2017. <https://www.sanoma.com/fi/uutiset/helsingin-sanomilla-jo-200-000-digitilaajaa>
- Helsingin Sanomien tilaajamäärässä historiallinen käänne kasvuun. 2018. Tiedote Sanoma Oyj:n www-sivuilla 8.2.2018. Viitattu 10.2.2018.
<https://sanoma.com/fi/tiedote/helsingin-sanomien-tilausmaarassa-historiallinen-kaanne-kasvuun/>
- Hirsjärvi, S., Remes, P. ja Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Holmberg, J. 2016. Postinjakelu turvattavissa uudella yhteistyöllä. Kannanotto 6.8.2016. Helsinki: Sanomalehtien Liitto. Viitattu 11.12.2017:
<https://www.sanomalehdet.fi/ajankohtaista/uutiset/postinjakelu-turvattavissa-uudella-yhteisty%C3%B6ll%C3%A4>
- Hämäläinen, V., Maula, H. ja Suominen, K. 2016. Digiajan strategia. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Ilmarinen, V. ja Koskela K. 2015. Digitalisaatio – Yritysjohdon käsikirja. Helsinki: Talentum.
- Juslén, J. 2016. Tee tulosta Facebook-mainoksilla. Tuusula: Akatemia 24/7 Oy.

Kettunen, N. ja Paukku, T. 2014. Kännykkä – Lyhyt historia. Helsinki: Suomen Kirjallisuuden Seura.

Laitinen, M., Miettinen, O. ja Seemer, J. 2013. Applikaatiotalouden tilanne ja kehitys Suomessa. Julkaisu. Helsinki: Liikenne- ja viestintäministeriö. Viitattu 11.12.2017. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/77992/Julkaistu_7-2013.pdf?sequence=1

Lehmuskoski, K. ja Savolainen, T. 2017. Digimuutos.fi. 10 huippujohtajan tarina muutosjohtamisesta. Turku: Kati Lehmuskoski ja Timo Savolainen.

Lehtisaari, K., Grönlund, M., Lindén, C., Villi, M., Picard, R., Mierzejewska, B. ja Röpnack, A. 2017. Uutismedian uudet liiketoimintamallit Yhdysvalloissa. Tutkimusraportti. Helsinki: Helsingin yliopisto, humanistinen tiedekunta. Viitattu 16.11.2017. <http://www.helsinki.fi/aleksanteri/english/publications/files/uutismedian-liiketoimintamallit.pdf>

Lehtisaari, K., Grönlund, M., Villi, M. ja Lindén, C. 2016. Uutismedian uudet liiketoimintamallit Pohjoismaissa. Tutkimusraportti. Helsinki: Helsingin yliopisto, sosiaalitieteiden laitos, viestinnän tutkimuskeskus. Viitattu 16.11.2017. http://blogs.helsinki.fi/crc-centre/files/2016/08/Uutismedian_uudet_liiketoimintamallit_pohjoismaissa.pdf

Levikkitilasto LT 2017. Sanomalehtien, aikakauslehtien ja digilehtien levikkiluvut ja jakelut sekä printti- ja digilevikit yhdistävät kokonaislevikit. Helsinki: MediaAuditFinland Oy.

Malmelin, N. ja Villi, M. 2015. Mediajohtaminen – Näkökulmia uudistuvaan media-alaan. Helsinki: Gaudeamus.

Negrino, T. ja Smith, D. 2007. JavaScript: tehokas hallinta. Helsinki: Readme.fi.

Nieminen, H. ja Pantti, M. 2012. Media Markkinoilla – Johdatus joukkoviestintään ja sen tutkimukseen. Vastapaino: Tampere.

Ohjelmallinen ostaminen. 2017. Kuvaus mainonnan ja markkinoinnin kohdentamisen ja jakelukanavien valinnan mahdollisuuksista Sanoma Media Finlandin www-sivuilla. Viitattu 20.11.2017. <https://media.sanoma.fi/ohjelmallinen-ostaminen>

Ojajärvi, S. 2014. Suomalainen sanomalehti. Perhealbumista journalismin uudistajaksi? Tutkimusraportti. Helsinki: Helsingin yliopisto, sosiaalitieteiden laitos, viestinnän tutkimuskeskus. Viitattu 13.12.2017. http://blogs.helsinki.fi/crc-centre/files/2014/04/suomalainen_paikallislehti_raportti.pdf

Panhale, M. 2016. Beginning Hybrid Mobile Application Development. E-kirja. Apress.

Pasanen, T. 2017. Joutsan Seutu Oy:n sosiaalisen median koulutus 21.9.2017. Koulutusmateriaali. Helsinki: Someco Oy.

Pönkä, H. 2014. Sosiaalisen median käsikirja. Jyväskylä: Docendo.

Rossi, E. 2014. Paikallislehden tulevaisuus – tarkastelussa Pirkanmaan paikallislehtien verkkojulkaisut. Tiedotusopin pro gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto, viestintätieteiden tiedekunta. Viitattu 17.10.2017.

<http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/95748/GRADU-%201403158820.pdf?sequence=1>

Sanoman Brändit. 2017. Lista Sanoma Media Finlandin brändeistä yhtiön www-sivuilla. Viitattu 20.11.2017. <https://www.sanoma.com/fi/tama-sanoma/brandit#list>

Tilaa Helsingin Sanomat. 2017. Lehden tilausvaihtoehdoista kertova sivu Helsingin Sanomien www-sivuilla. Viitattu 20.11.2017. <https://www.hs.fi/tilaa/>

Väestörakenne. Väesto (1-v.) iän ja sukupuolen mukaan alueittain 1972-2016, laaja alueluokitus. Tilastokeskus. Päivitetty 11.4.2017. Viitattu 17.10.2017. Stat.fi

Ylhäinen, K. 2017. Kaksilla ratailla yli kuolemanlaakson – paikallislehtien verkkosstrategiat ja ansaintalogiikka median murroksessa. Journalistiikan pro gradu - tutkielma. Tampereen yliopisto, viestintätieteiden tiedekunta. Viitattu 17.10.2017. <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/101621/GRADU-1498126100.pdf?sequence=1>

Liitteet

Liite 1. Joutsan Seutu Oy:n henkilöstön lomakehaastattelu

Joutsan Seutu Oy:n lomakehaastattelun kysymykset tammikuussa 2018.

- 1) Missä määrin uudistuksessa on tässä vaiheessa pystytty vastaamaan niihin Joutsan Seudun kehittämistarpeisiin, joita mm. syksyn laivaseminaarissa tai muissa yhteyksissä on noussut esiin, tai mitä esim. itse olet miettinyt. Ylipäätään anna palautetta siitä, miten prosessi on tähän asti edennyt.
- 2) Mitä keskeisiä kehittämistarpeita näet seuraavassa vaiheessa, esim. aikavälillä kesä-joulukuu 2018 tai kenties vuodelle 2019?
- 3) Uutistytön rytmitys: miten muutos, että uutisia aletaan julkaista pitkin viikkoa, vaikuttaa mielestäsi omaan työhösi ja siinä vaadittavaan osaamiseen, resursseihin ja aika-tauluihin.
- 4) Monikanavaisuus tulee korostumaan uutistytössä. Toisin sanoen on hallittava useita eri julkaisukanavia ja sovellettava niitä eri tavoin jopa aihekohtaisesti. Miten em. pitäisi mielestäsi ohjeistaa ja vastuuttaa? Mitä pitäisi hallita itse, mitä vastuuttaa ja millaisia toimintakuvauksia ja -ohjeita tarvitaan.
- 5) Minkälaisia ajatuksia uudet ilmoitustuotteet ja ylipäätään ilmoitusasiakkuuksien hoitoon liittyvät avaukset ovat herättäneet? Mitä mahdollisuuksia tai riskejä niihin sisältyy, mitä ei ole vielä huomioitu tarpeeksi jne.
- 6) Monikanavaisuus tulee korostumaan myös ilmoitusmyynnissä ja -palveluissa. Toisin sanoen on hallittava useita eri julkaisukanavia ja sovellettava niitä eri tavoin jopa asiakaskohtaisesti. Miten em. pitäisi mielestäsi ohjeistaa ja vastuuttaa? Mitä pitäisi hallita itse, mitä vastuuttaa ja millaisia toimintakuvauksia ja -ohjeita tarvitaan.
- 7) Työyhteisömme on pieni ja muutokset tulevat koskettamaan kaikkien työnkuvia. Yksi merkittävä haaste tulee olemaan jo yksin lomiin, mutta myös muihin äkillisiin - lyhyempiin ja pidempiin - poissaoloihin varautuminen. Miten näihin pitäisi varautua ja mitä pitäisi huomioida?
- 8) Laivaseminaarista alkaen on pidetty 1-2 viikon välein työkokouksia. Miten olet kokenut nämä ja näetkö millaisen tarpeen / roolin niille jatkossa?
- 9) Vapaa sana

Liite 2. Opinnäytetyön tietovarastotaulukko

Tietovarastotaulukko

Tietotyyppi	Määrä	Tiedon lähde	Tiedon alkuperäinen tarkoitus
Haastattelu	5	JS2020-yritysryhmähanke	Osallistujien alkukartoitus hakemuksen laatimista varten
Hakemusasiakirjat	8	JS2020-yritysryhmähanke	Rahoitushakemus ja -päättös, liitteet
Haastattelu	4	JS2020-yritysryhmähanke	1. työpaja, toimenpiteiden suunnittelu; teemahaastattelu opinnäytetyötä varten
Haastattelu	5	JS2020-yritysryhmähanke	2. työpaja, hankkeen toimenpiteiden käynnistäminen; teemahaastattelu oppinn. varten
Ryhmähaastattelu	3	Joutsan Seutu Oy:n henkilöstö	JS Digi ja JS2020; kehittämistyöpaja; samalla haastattelu oppinn. varten
Kysely	1	Joutsan Seutu Oy:n henkilöstö	JS Digi ja JS2020; osallistaminen, välipalautte, käyttöönoton suunnittelu
Vuosikertomus ja tilinpäätöstiedot	7	Joutsan Seutu Oy	Osakkeenomistajat, yhtiökokous
Levikki- ja ilmoitus-tilastot	4	Joutsan Seutu Oy	Koottu opinnäytetyön tekijän toimesta
Oppimistehtävä, projekti Joutsan Seudulle	1	JAMK	Liiketalouden opiskelijat, oppimistehtävä JS Digin hinnoittelusta
Tilasto	5	Tilastokeskus	Koottu opinnäytetyön tekijän toimesta
Kartoitus, asiakirja	1	Opinnäytteen tekijä	JS Digiin soveltuvista palveluntuottajista ja palveluista laadittu kartoitus
Hankinta-asiakirja	1	Opinnäytteen tekijä	JS Digin määritykseen liittyvät vaiheet, kartoitukset ja ratkaisut perusteluineen
Haastattelu	5	Palveluntuottajat (kand.)	JS Digin määrittely
Dokumentti	30	Sähköpostikirjeenvaihtoa	Raportointia toimitusjohtajalle, hankintojen suunnittelu, muu yhteydenpito, selvittelyt
Päiväkirja	1	Opinnäytetyöntekijä	Opinnäytteen, opintojen ja JS2020-projektin päiväkirja
Raportti	2	Tietoykkönen Oy	Joutsan Seudun lukijasuhdetutkimukset 2014 ja 2016
Raportti	2	Tietoykkönen Oy	Joutsan Seudun lukijasuhdetutkimukset 2014 ja 2016
Oppimistehtävä	7	Opinnäytteen tekijä	YAMK-opinnoissa tehdyt oppimistehtävät, joissa kohdeyrityksenä Joutsan Seutu Oy

Liite 3. Tulokset; tilastot ja tunnusluvut

Liite 4. Tulokset; ilmoitusasiakkaiden teemahaastattelut

Liite 5. Tulokset; henkilöstön haastattelut

Liite 6. Tulokset; muu tutkimus