

DATAN HYÖDYNTÄMINEN SISÄLTÖSUUNNITTELUSSA

Case: K-Ruoka

Tiivistelmä

Tekijä(t) Huovilainen, Sanna	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK Sivumäärä 52 + 3	Valmistumisaika Kevät 2020
Työn nimi Datan hyödyntäminen sisältösuunnittelussa Case: K-Ruoka		
Tutkinto Tradenomi, ylempi AMK		
Tiivistelmä <p>Digitalisaatio muuttaa ihmisten ostokäyttäytymistä, ja on siten myös yksi päivittäistavarakaupan alaan vaikuttavista megatrendeistä. Kuluttajat ovat vaativia ja heidän käyttäytymistään on yhä vaikeampi ennustaa. Perinteisten markkinointikeinojen sijaan asiakkaiden palveleminen ja ongelmien ratkaiseminen on entistä tärkeämpää. Yrityksen omistama data onkin tulevaisuudessa merkittävä kilpailuetu. Datan avulla voidaan tehdä oikeanlaisia päätöksiä ja vastata asiakkaiden todellisiin tarpeisiin.</p> <p>Tässä kehittämishankkeessa selvitettiin, miten käytettävissä olevaa dataa voidaan hyödyntää markkinoinnissa ja sisältösuunnittelussa. Kehittämishankkeen tarkoituksena oli kehittää K-ryhmän päivittäistavarakaupan sisältömarkkinointia ja -suunnittelua ruoan ja reseptien osalta.</p> <p>Kehittämishanke toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena. Tietopohja rakennettiin avaamalla aiheeseen liittyvää käsitteistöä sekä K-ryhmän toimintaa. Aineistonkeruussa käytettiin olemassa olevaa dataa, havainnointia sekä osallistavan workshopin kautta nousutta aineistoa.</p> <p>Tulokset osoittavat, että datan hyödyntäminen sisältösuunnittelussa kannattaa. Kehittämishankkeen lopputuloksena syntyi konkreettinen esimerkitapaus systemaattisen ja datapohjaisen sisältösuunnittelun vaikutuksesta. Kehittämishankkeesta saadun tiedon pohjalta sisältösuunnittelun prosessien kehittäminen jatkuu.</p>		
Asiasanat data, sisällöntuotanto, sisältösuunnittelu, markkinointi, sisältömarkkinointi, sisältöstrategia, markkinoinnin johtaminen, digitalisaatio		

Abstract

Author(s) Huovilainen, Sanna	Type of publication Master's thesis	Published Spring 2020
	Number of pages 52 + 3	
Title of publication Utilization of data in content production Case: K-Food		
Name of Degree Master of Business Administration		
Abstract <p>Digitalization is changing people's buying behavior, and it is therefore also one of the megatrends affecting grocery trade. Consumers are demanding and their behavior is becoming increasingly difficult to predict. Instead of traditional marketing methods, serving customers and solving problems is getting more important. The data owned by the company will be a significant competitive advantage in the future. The data can be used to make the right decisions and to meet the real needs of the customers.</p> <p>This development project explored how available data can be utilized in marketing and content planning. The purpose of the development project was to develop the content marketing and content planning for food and recipes of K-Food.</p> <p>The development project was carried out as a qualitative case study. The knowledge base was built by opening up the related concepts and the K-Group's operations. The data was collected by using the existing data, observation and material from a participatory workshop.</p> <p>The results show that it is worthwhile to utilize the available data in content planning. The result of the development project was a concrete case study of the impact of systematic and data-based content design. Based on the information received from the development project, the development of content planning processes continues.</p>		
Keywords data, content production, content planning, marketing, content marketing, content strategy, marketing management, digitalization		

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen tausta.....	1
1.2	Kehittämishankkeen tarkoitus ja tavoite	3
1.3	Tietopohja.....	4
2	MARKKINOINTI, DIGITALISAATIO JA JOHTAMINEN	9
2.1	Markkinointi	9
2.2	Digitalisaatio ja datan hyödyntäminen.....	11
2.3	Sisältöstrategia	15
2.4	Markkinoinnin johtaminen	16
2.5	Sisältömarkkinointi.....	19
2.6	Segmentointi.....	20
3	KEHITTÄMISHANKE	22
3.1	Tiedonhankintamenetelmät ja tutkimusetiikka.....	22
3.2	Sisältösuunnittelu	23
3.3	Kehittämishankkeen vaiheet	25
3.4	Aineiston käsittely ja analyysi	30
3.5	Tulokset.....	31
3.6	Yhteenveto	37
4	JOHTOPÄÄTÖKSET	39
4.1	Kehittämishankkeen tavoitteen täytyminen	39
4.2	Kehittämishankkeen kriittinen arviointi	41
4.3	Pohdinta	44
	LÄHTEET	47
	LIITTEET	53

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta

Kesko on suomalainen pörssi-yhtiö, joka toimii päivittäistavarakaupan lisäksi rakentamisen, talotekniikan ja autokaupan toimialoilla. Kesko ja K-kauppiat muodostavat yhdessä K-ryhmän. K-ryhmä on 36,7 %:n markkinaosuudellaan Suomen toiseksi suurin toimija päivittäistavarakaupan alalla. K-ryhmän päivittäistavarakauppa toimii ketjuliiketoimintamallilla. Suomessa on noin 1200 K-ruokakauppaa (K-Citymarket, K-Supermarket, K-Market ja Neste K -liikenneasemat), joissa käy päivittäin noin 1,2 miljoonaa asiakasta. (Keskon verkkosivut 2019.) K-ryhmän päivittäistavarakaupan digitaaliset palvelut kehittyvät vauhdilla. K-Ruoka on Suomen suurin ruokamedia 2,4 miljoonalla viikoittaisella kävijällä K-Ruoka.fi-sivustolla ja K-Ruoka-mobiilisovelluksessa. Mobiilisovelluksessa on jo yli 700 000 rekisteröitynyttä käyttäjää, ja käyttäjämäärä kasvoi jopa 100 000:lla vuoden aikana. Päivittäistavarakaupan alan liiketoimintaympäristössä digitaalisuutta voidaan pitää jo perusvaatimuksena. (Päivittäistavarakaupan strategia 2020)

Digitalisaatio eli digitaalisen tietotekniikan yleistymisen muuttama maailmaa ja yritysten liiketoimintaa. Teknologian kehitys on nopeampaa kuin koskaan aiemmin. Digitalisaation ja internetin tuomien uudenlaisten toimintatapojen vuoksi meneillään on samanlainen siirtymävaihe, kuin mitä teollinen vallankumous tai sähkönsäädöksen keksiminen aikoinaan olivat. (Kiiski Kataja 2016, 9.) Digitalisaatio on siis yksi päivittäistavarakaupan alaan vaikuttavista megatrendeistä. Myös markkinointi uudistuu digitalisaation kehityksen myötä valtavasti. Perinteisen mainonnan merkitys vähenee, mutta markkinoinnin merkitys kasvaa. Digitalisaatio tuo markkinoinnin ja asiakasymmärryksen osaksi kaikkea yrityksen toimintaa sekä lähemmäs yrityksen johtoa. (Jauhiainen 2017.) Digitalisaatiosta kerrotaan tarkemmin kappaleessa 2.2.

Asiakkaiden käyttäytymisen ennustaminen on entistä vaikeampaa. Digitalisaation lisäksi päivittäistavarakauppaan vaikuttaa niin sanottu hybridikuluttajan aikakausi (Keskon vuosiraportti 2018, 17). Hybridikuluttaja haluaa samaan aikaan elämyksellisyyttä ja rauhoittumista, hintaa ja laatua, tuhata ja säästää. Hybridikuluttaja on samaan aikaan ekologinen, mutta nautinnonhaluinen, rationaalinen ja irrationalinen. Hän hankkii tuotteita uusina hinnasta välittämättä, mutta myös käytettynä. (Jungar 2016, 14-18.)

K-ryhmän vuonna 2016 teettämän *Hybridikuluttajan aikakausi* -tutkimuksen mukaan suomalaiset kuluttajat jakautuvat hintaa painottaviin ja arvoa painottaviin. Hybridikuluttaminen on jo hintatietoisuutta suurempi ilmiö. Tutkimuksen mukaan joka toinen suomalainen kuluttaja on hybridikuluttaja. 2/3 suomalaisista sanoo tekevänsä tänä päivänä tietoisempia

valintoja ruoan ostamisen suhteen. Tietoiset valinnat tarkoittavat kuitenkin ihmisille eri asioita, jonka vuoksi kuluttajia voidaan kutsua hybridikuluttajiksi: heidän käyttäytymistään ja tarpeitaan on entistä vaikeampaa ennustaa. Ennustetaan, että hybridikuluttamisen rooli tulee kasvamaan entisestään. (Jungar 2016, 14-18.) Tutkimusten mukaan asiakas on tulevaisuudessa jopa entistä vaativampi. Asiakas tahtoo paljon ja mielellään samaan aikaan. (Jungar 2018, 10.)

Tulevaisuudessa yrityksen hankkima ja omistama data muodostaa merkittävän kilpailuedun (Merilehto 2018, 169). Datan tulee olla kaikkien saatavilla ja helposti käytettävissä, eli data tulee jakaa koko yrityksen kesken. Näin datan pohjalta voidaan yrityksen eri yksiköissä tehdä liiketoiminnan kannalta parhaita päätöksiä. Visualisoinnin ja analytiikan avulla datasta saadaan uusia näkökulmia asiakkaan toimintaan ja yritys pystyy vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin. (Merilehto 2018, 174-175.)

Kehittämishankkeen aihe kytkeytyy läheisesti tutkijan omaan työhön K-ryhmän päivittäistavarakaupan markkinoinnissa, jossa hän työskentelee laaja-alaisesti ruokasisältöjen ja sisältömarkkinoinnin parissa. K-Ruoan sisältöä kehitetään jatkuvasti asiakaslähtöisempään ja kohdennetumpaan suuntaan. Lähes kaikki sisältö tuotetaan jo datan ja erilaisten analyysien sekä esimerkiksi hakukoneoptimoinnin (Search Engine Optimization, SEO) kautta nouseviin tarpeisiin perustuen.

Kehittämishankkeen motivoivana voimana toimii tutkijan oma mielenkiinto aihetta kohtaan. Tutkija osallistuu työssään monipuolisesti erilaisten brändituotteiden sisältömarkkinointiin, ja kehittää muun muassa reseptejä yhteistyökumppaneiden tuotteista. Lisäksi tutkija on ruokaosaamisensa osalta mukana monenlaisessa kehittämistoiminnassa, kuten K-Ruoka.fi -verkkosivuston, K-Ruoka -verkkokaupan sekä K-Ruoka -mobiilisovelluksen kehityksessä. Reseptit ovat K-Ruoka.fi -verkkosivuston suosituinta sisältöä. Reseptit kirjataan K-ryhmän päivittäistavarakaupan markkinoinnin tarkoitukseen luotuun sisäiseen ohjelmiin eli reseptipankkiin, josta ne jalkautuvat muun muassa verkkosivustolle ja mobiilisovellukseen. Tämän lisäksi reseptit ovat kaikkien K-ryhmän ruokakauppaketjujen (K-Market, K-Supermarket ja K-Citymarket) markkinointitoimenpiteiden hyödynnettävissä. Reseptipankissa kunkin reseptin taustalle liitetään metatietoja, joita hyödynnetään muun muassa hakukoneoptimoinnissa ja markkinoinnin kohdentamisessa.

K-ryhmän päivittäistavarakaupan sisältömarkkinoinnin tarkoituksena on tuoda esiin K-ryhmän omien merkkien tuotteita, vain K-ruokakaupoista saatavia tuotteita sekä sisältöyhteistyötä tekevien tavarantoimittajien tuotteita ja uutuuksia. Tavarantoimittajilla ja teollisuudella on mahdollisuus ostaa päivittäistavarakaupan markkinoinnista erikokoisia mediapa-

ketjeja. Mediapakettien koko, sisältö ja hinta vaihtelevat, ja paketteja on mahdollista tarvittaessa räätälöidä asiakkaan tarpeeseen sopivaksi. Suurimmat mediapaketit sisältävät K-Ruoan monikanavaisen markkinoinnin läpi kulkevan tuotenäkyvyyden. Tuotteesta riippuen näkyvyys sisältää ruokatoimittajien suunnitteleman ja testaaman reseptin, jossa markkinoitavaa tuotetta käytetään. Resepti julkaistaan K-Ruoka- tai Pirkka-lehdessä ja K-Ruoka-verkkosivuilla sekä -mobiilisovelluksessa. Resepti valmistetaan myös *Mitä tänään syötäisiin?* –tv-ohjelmassa ja sitä julkaistaan lisäksi vaihtelevasti ketjujen tarjouslehdissä, sähköpostilla lähetettävissä asiakaskirjeissä sekä lukuisissa sosiaalisen median kanavissa. Toteutuneesta sisältöyhteistyöstä saatuja tuloksia seurataan, analysoidaan ja raportoidaan yhteistyökumppaneille. (K-Ruokamedian mediapaketit 2019.)

Tässä kehittämishankkeessa pureudutaan syvemmälle yhden yhteistyökumppanin tuotteen, *Arla Ihana piparkakkurahkan*, markkinointiin. Kehittämishanke on rajattu yksittäiseen prosessiin, jonka tuote käy läpi K-ryhmän päivittäistavarakaupan markkinoinnissa. Prosessi on jatkuvan kehitystyön alla, joten kehittämishankkeen aikana nousevat kehitysehdotukset hyödynnetään, kun prosesseja kehitetään edelleen esimerkiksi yhteistyön ja aikataulujen osalta.

1.2 Kehittämishankkeen tarkoitus ja tavoite

Kehittämistutkimus koostuu kahdesta prosessista, kehittämistyöstä ja tutkimustyöstä. *Tutkimustyössä* käytetään aina tieteen ja tutkimuksen menetelmiä. Tieto ja sen luotettavuus on tärkeintä. *Kehittämistyön* taustalla vaikuttavat kyllä tieteellisyys ja tutkimustyön menetelmät, mutta itse kehittämistyö etenee omien prosessiensa mukaisesti. Tärkeintä kehittämistyössä on muutos. (Kananen 2012, 162.) Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa tietoa tuotetaan oikeassa toimintaympäristössä, joten käytännön ongelmat ja kysymykset ohjaavat tiedontuotantoa. Apuna toimivat tutkimukselliset menetelmät ja asetelmat, jolloin kehittämistoiminnan tutkimuksellista luonnetta pystytään korostamaan. Kehittäminen on siis tutkimuksellisen kehittämistoiminnan varsinainen tarkoitus, mutta samalla siinä pyritään hyödyntämään tutkimuksellisia periaatteita. (Toikko & Rantanen 2009, 22.)

Kehittämisen tueksi kerätään kriittisesti tietoa käytännön ja teorian kautta. Kehittämisessä hyödynnetään monenlaisia menetelmiä sekä yhteistyötä ja vuorovaikutusta eri tahojen kanssa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 18.) Tutkimuksellisuus näkyy kehittämistyössä järjestelmällisyytenä, analyttisyytenä, kriittisyytenä sekä uuden tiedon luomisena ja jakamisena. Valinnat perustellaan ja prosessi sekä lopputulos dokumentoidaan tarkasti. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 22.) Kehittämistoiminnalla pyritään uusien tai olemassa olevien palveluiden, tuotteiden, prosessien tai järjestelmien parantamiseen. Kehittäminen voi tapahtua ilman tutkimusta, mutta onnistumisen mahdollisuudet paranevat, kun

kehittämistoiminnan perustana on tutkimusta. Kehitys voi olla myös passiivista ja seurausta sattumasta. (Heikkilä, Jokinen & Nurmela 2008, 21.) Kehittämistutkimuksen tarkoituksena ei ole yleistää, sillä kyseessä on yksittäistapaus (Kananen 2012, 169).

Tämän kehittämishankkeen **tarkoituksena** on kehittää K-ryhmän päivittäistavarakaupan sisältömarkkinointia ja -suunnittelua ruoan ja reseptien osalta datan pohjalta, keskittyen erityisesti K-ryhmän asiakassegmenttiin X. Kehittämishankkeen **tavoitteena** on selvittää, millainen resepti jouluna 2019 kannattaisi toteuttaa, ja miten valittu resepti kiinnostaa valittua kohderyhmää. Lopputuloksena syntyy konkreettinen esimerkkitapaus systemaattisen ja datapohjaisen sisältösuunnittelun vaikutuksesta.

Kehittämishankkeen tavoitteen ja tarkoituksen pohjalta nousevat kysymykset ovat:

- *Miten sisältöyhteistyö K-ryhmän päivittäistavarakaupan markkinoinnin kanssa vaikuttaa brändituotteen näkyvyyteen?*
- *Miten yksittäisen reseptin markkinointia ja kohdentamista voidaan kehittää tulevaisuudessa?*

Markkinoinnin prosesseja kehitetään jatkuvasti, joten kehittämistä on tarkoitus edelleen jatkaa tämän kehittämishankkeen tulosten pohjalta. Kehittämishankkeessa esiin nousevat jatkokehitysideoita käydään lopuksi läpi erillisessä workshopissa, jotta kehittäminen saadaan käytännössä eteenpäin.

1.3 Tietopohja

Kehittämishankkeen tutkimuksellisenä lähestymistapana on **tapaustutkimus** eli case study. Tapaustutkimus on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimustyyppi, jossa pyritään tulkitsemaan ja ymmärtämään toiminnan merkitystä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2015, 166). Kvalitatiivinen tutkimus on lähes aina tapaustutkimusta (Metsämuuronen 2011, 224). Tapaustutkimuksen tieto on yksityiskohtaista ja intensiivistä, ja se liittyy yksittäiseen tapaukseen tai joukkoon toisiinsa suhteessa olevia tapauksia (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2015, 134). Tapaustutkimuksessa kiinnostuksen kohteena ovat usein prosessit, kuten myös tässä kehittämishankkeessa. Valittua yksittäistä tapausta tutkitaan luonnollisessa tilassa suhteessa ympäristöönsä. Aineistoa kerätään usein monen eri metodin avulla, esimerkiksi havainnoimalla, haastattelemalla ja dokumentteja tutkimalla. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2015, 135.) Tapaustutkimus soveltuu lähestymistavaksi silloin kun halutaan syvällisesti ymmärtää ja tulkita kehittämisen kohdetta ja tuottaa uusia kehittämissuhteita ilman yleistämistä (Tapaustutkimus 2015).

Kehittämishankkeen tutkimuksellisessa lähestymistavassa on myös toimintatutkimuksen piirteitä. **Toimintatutkimus** (action research) on käytännönläheistä ja se rinnastetaan usein kirjallisuudessa tapaustutkimukseen, kehittämistyöhön ja arviointitutkimukseen (Toimintatutkimus n.d.). Toimintatutkimuksessa pyritään kehittämään olemassa olevaa toimintaa tai keksimään ratkaisuja käytännössä esiintyviin ongelmiin. Toimintatutkimusta voi tehdä yksittäinen työntekijä, mutta yleensä kyseessä on kokonaisvaltaisempi muutosprosessi, johon tarvitaan kaikkien sitoutumista. (Metsämuuronen 2011, 234.) Toimintatutkimus soveltuu erityisesti työkäytänteiden ja –menetelmien kehittämistyöhön. Menetelmissä korostuvat käytännön toiminnan ja teoreettisen tutkimuksen vuorovaikutus sekä vahva osallistaminen. (Routio 2005.)

Toimintatutkimukselle ei ole olemassa yksiselitteistä määritelmää (Toimintatutkimus n.d.). Toimintatutkimus onkin saanut osakseen kritiikkiä juuri siksi, että siinä on usein hieman epäselvästi määritellyt metodit ja tavoitteet. Toimintatutkimuksen kohde on usein tarkasti määritelty, otos ei ole edustava, muuttujia ei voida kontrolloida eikä tuloksia siten yleistää. (Metsämuuronen 2011, 237.) Toimintatutkimus on syklistä ja spiraalimaista. Siinä keskeisintä on kehittämisen vaikutusten jatkuva reflektointi (Toimintatutkimus n.d.) Havainnoinnin, analysoidun tiedon sekä toiminnassa mukava olevien henkilöiden kokemusten ja yhteisen reflektoinnin kautta toimintaa pyritään parantamaan. Täten muodostuu uusi kehittämisen sykli, joka jatkuu, kunnes kehittämisen tavoitteet on saavutettu. Yhteiset tavoitteet ohjaavat kehittämisprosessia. Vaikka pienimmillään toimintatutkimus voi olla oman työn kehittämistä, se tapahtuu silti vuorovaikutuksessa muiden kanssa. (Salonen ym. 2017, 40.)

Tässä kehittämishankkeessa on näiden lisäksi myös määrällisen eli kvantitatiivisen tutkimuksen piirteitä. Aineistona hyödynnetään muun muassa analytiikkaa, hakukoneoptimointia, saatavilla olevaa myyntidataa sekä verkkosivustojen ja sosiaalisen median kanavien dataa. Kehittämishankkeen aikana käydään lisäksi keskusteluita sekä kehityspalavereita markkinoinnissa työskentelevien avainhenkilöiden kanssa. Tutkijan tekemiä havaintoja hyödynnetään aktiivisesti myös koko kehittämishankkeen ajan.

Tässä kehittämishankkeessa tutkija on osa kehittämishankkeeseen osallistunutta työryhmää. Havainnointi on siis niin sanottua osallistuvaa havainnointia. Havainnoidessa tutkija tarkkailee ja tekee muistiinpanoja. Havainnoinnin subjektiivisuuden aste voi toimintatutkimuksessa olla hyvinkin korkea. Tutkijan ja tutkittavan ero voi siis olla hyvinkin pieni tai lähes olematon, jolloin tutkija on täydellisesti mukana tilanteessa. (Metsämuuronen 2011, 248.)

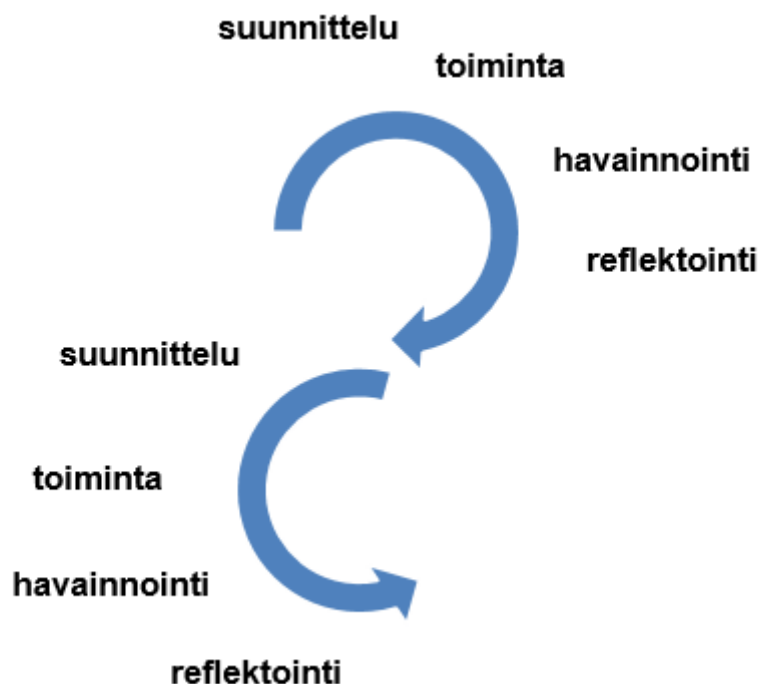
Tutkimuksellista kehittämistoimintaa voidaan kuvata tutkimustoiminnan ja kehittämis-toiminnan risteyskohtana. Kehittämisessä hyödynnetään tutkimuksen tietoa, jota sovelle-taan ja myös tuotetaan aidoissa toimintaympäristöissä. Ongelmat ja kysymykset nousevat käytännön tarpeista ja aidoista tilanteista. Kehittämisprosessi muodostuu perustelusta, or-ganisoinnista, toteutuksesta, arvioinnista ja tiedon levittämisestä. (Toikko & Rantanen 2009, 21-22.)

Kehittämisprosessi voidaan jakaa neljään erilaiseen malliin: lineaarinen malli, spiraalimalli, tasomalli ja spagettimainen prosessi. Näistä yksinkertaisin on nelivaiheinen lineaarinen malli, jonka vaiheet ovat: tavoitteen määrittely, suunnittelu, toteutus sekä päättäminen ja arviointi (kuvio 1). (Toikko & Rantanen 2009, 65.) Lineaarista mallia on kritisoitu suoravii-vaaisuudestaan. Siinä ei ole otettu huomioon inhimillisiä, sosiaalisia ja kulttuurisia tekijöitä, jotka voivat muuttaa tai vaikuttaa projektin etenemiseen. (Salonen 2013, 14-15.)



KUVIO 1. Opinnäytetyön eteneminen lineaarisen mallin mukaan (mukaihen Toikko & Rantanen 2009, 64)

Tämän kehittämishankkeen prosessi on lineaarista mallia monipuolisempaa jatkuvaa toi-mintaa, joten kehittämisprosessia kuvaa paremmin spiraalimalli (kuvio 2). Spiraalimalli ku-vaa kehittämisprosessia jatkuvana syklinä. Spiraali sisältää useita peräkkäisiä kehiä, joissa tulokset asetetaan aina uudelleen arvioitaviksi. Arvioinnin jälkeen perusteluita, orga-nisointia ja toteutusta täsmennetään, ja prosessi aloitetaan uudelleen. (Toikko & Ranta-nen 2009, 66.) Spiraalimallissa ensimmäinen kehä muodostaa vasta lähtökohdan kehittä-miselle, joten kehittäminen vaatii pitkäjänteisyyttä. Uudet kehät täsmenävät ja täydentä-vät edellisiä. (Carr & Kemmis 1986; McTaggart 1991, viitattu lähteessä Toikko & Ranta-nen 2009, 67.)



KUVIO 2. Opinnäytetyön eteneminen spiraalimallin mukaan (mukaillen Toikko & Rantanen 2009, 67)

Kehittämistoiminta on nykyisin lähes poikkeuksetta osallistavaa ja osallistuvaa. Kehittäjän ja toimijan ero on osallistavassa toimintatutkimuksessa häilyvä. Kehittäjä osallistuu käytännön toimintaan yhtä lailla kuin toimijat osallistuvat kehittämiseen. Kehittäjä voidaan nähdä eri tavoin; muutosprosessin asiantuntijana, kehittäjä-työntekijänä tai asiantuntevana räätäli-konsulttina. (Toikko & Rantanen 2009, 89-91.)

Rajaukset

Kehittämishanke rajataan koskettamaan pientä aluetta, jotta siitä olisi käytännön työn kannalta eniten hyötyä. Kehittämishankkeessa käsitellään Arla Oy:n piparkakun makuista maustettua rahkatuotetta ja tuotteeseen liittyvää yhteistyötä K-ryhmän päivittäistavarakaupan markkinoinnin kanssa. Arla Oy on ostanut K-ryhmän päivittäistavarakaupan markkinoinnin mediapaketin, johon sisältyy ennalta sovittu määrä tuotenäkyvyyksiä ja tuotteiden ympärille kehiteltyjä reseptejä.

Arla Ihana piparkakurahka on kausituote, jonka myynti rajoittuu joulusesonkiin. Rahka valittiin kehittämishankkeeseen, sillä keväällä 2019 *Arla Ihana vadelma-valkosuklaarahkasta* valmistettu Ystävänpäivän juustokakku sai K-Ruoan kanavissa loistavasti näkyvyyttä, vaikka niin sanotun hittireseptin prosessi oli vasta mietinnässä. Kehittämishankkeessa verrataan menestyksestä yhteistyötä toisen vastaavan tuotteen ympärille kehitettävään yhteistyöhön jouluna 2019.

K-ryhmässä on tehty laajamittainen asiakassegmentointi, jonka pohjalta asiakkaat on ryhmitelty viiteen eri asiakassegmenttiin. Tämä kehittämishankkeen kohderyhmä rajataan koskettamaan asiakassegmenttiä X. Asiakassegmentoinnista kerrotaan lisää tarkemmin kappaleessa 2.6 ja segmentit avataan tarkemmin liitteessä 1. Tavoitteena on kehittää resepti, joka kiinnostaisi erityisesti valittua kohderyhmää.

Kehittämishankkeen lopuksi oli suunniteltu yhteinen, hieman laajempi workshop, jossa olisi käyty läpi jatkotoimenpiteitä vaativat tutkimustulokset. Workshop jouduttiin kuitenkin lopulta perumaan keväällä 2020 maailmanlaajuisen COVID-19 –pandemian vuoksi. Kehittämishankkeessa ilmenneet kehittämissuhteet koottiin ja lähetettiin sähköpostitse tiiminvetäjille. Workshop pidetään mahdollisuuksien mukaan myöhemmin.

2 MARKKINOINTI, DIGITALISAATIO JA JOHTAMINEN

2.1 Markkinointi

Markkinointi on historiallisen suuren muutoksen keskellä. Markkinointi on yhä enemmän siirtymässä asiakkaiden mukana verkkoon, jossa asiakkaat ovat aktiivisia osallistujia ja sisällöntuottajia. Mukana pysyminen on vaatinut viimeisen vuosikymmenen aikana yrityksiltä uusien pelisääntöjen omaksumista sekä uudenlaisia kanavia ja työkaluja. (Juslén 2009, 6-7; Tanni & Keronen 2013, 7.) Markkinoinnissa hyödynnetään entistä enemmän tietotekniikkaa ja erilaisia digitaalisia markkinoinnin ohjelmistoja (Kinnunen 2018). Markkinoinnissa on tärkeää tulla löydetyksi ja luoda asiakkaisen kanssa vuorovaikutusta. Markkinoinnissa on yhä enemmän kyse asiakkaista ja heidän tarpeistaan, ei tuotteista. Sisältö on tullut markkinoinnin tärkeimmäksi välineeksi. (Juslén 2009, 71.)

Markkinoinnin teorioista yksi tunnetuimpia on McCarthyn kehittämä neljän P:n teoria (mm. Kotler, Kartajaya & Setiawan 2011, 42). Perinteisestä mallista, jolla on selitetty yritysten markkinointia sekä asiakkaan ostokäyttäytymistä jo lähes 50 vuoden ajan, on kehitetty myös uudempia versioita. 4P:n mallissa ostokäyttäytymistä selitettiin tuotteella, hinnalla, jakelulla ja markkinointiviestinnällä eli promootiolla (product, price, place, promotion). Esimerkiksi laajennetussa 7P:n mallissa mukaan on lisätty ihmiset, prosessit ja fyysinen ympäristö (people, processes, physical environment). (Kananen 2018, 42.) Alkuperäisen 4P:n mallin kehittämisen jälkeen maailma on muuttunut. Digiajan myötä markkinointiviestintä on muuttunut yksisuuntaisesta tyrkyttämisestä eri kanaviin jalkautuneeksi kaksisuuntaiseksi viestinnäksi. Liiketilän merkitys on vähentynyt, sillä verkosta on tullut entistä tärkeämpi kohtaamispaikka. Sen sijaan asiakkaan merkitys on ymmärretty. Perinteisen mallin tilalle onkin kehitetty myös asiakaslähtöisempi 4C:n malli, jossa kuluttajan tarpeet (consumer wants and needs), kulut (consumer cost), ostamisen helppous (consumer convenience) ja viestintä (consumer communication) ovat paremmin huomioituna. (Kananen 2018, 43.)

Kotler, Kartajaya ja Setiawan (2011, 48-51) ovat ennakoineet kirjassaan *Markkinointi 3.0*, että yritysten tulisi ymmärtää ja hyödyntää kuluttajien yhteisöllisyys, verkostot sekä kuluttajien luova voima. He ovat myös ennustaneet, että tulevaisuudessa yritykset ja kuluttajat luovat tuotteita ja palveluita yhdessä. Uusi ihmiskeskeinen markkinointi perustuukin heidän mukaansa siihen, että kuluttajat nähdään nimenomaan ihmisinä. Markkinoinnin on ymmärrettävä ihmisten huolet ja toiveet, ja markkinoinnin avulla on onnistuttava koskettamaan ihmisten henkistä puolta ja vedota tunteisiin.

Markkinoinnin muutos liittyy läheisesti mediakäyttäytymisen muutokseen. Kuluttajia on vaikea tavoittaa perinteiseen keskeytykseen perustuvalla mainonnalla. Kuluttajat ovat vähentäneet perinteisten massamedioiden käyttöä ja oppineet torjumaan mainontaa erilaisin keinoin. (Juslén 2009, 42.) Verkossa vietetään yhä enemmän aikaa, ja usein perinteistä mediaa käytetään verkon rinnalla esimerkiksi mainoskatkojen aikana (Hakola & Hiila 2012, 16-17). Mediankäytön digitalisoituminen näkyy myös esimerkiksi uutisten tavoittavuuden heikkenemisessä. Etenkin painetun sanomalehden ja perinteisen television tavoittavuus on heikentynyt. Uutiset luetaan yhä useammin verkosta, ja älypuhelin on noussut tietokonetta suosittumaksi ja tärkeämmäksi uutisvälineeksi. (Uutismedia verkossa 2019, 7-8, 23.)

Verkossa viestintä on muuttunut yksisuuntaisesta viestinnästä sosiaalseksi mediaympäristöksi, jossa kaikki keskustelevat. Internet ei ole viestintä- ja mediankanava, vaan toimintaympäristö, jossa asiakkaat haluavat ja etsivät tietoa heitä kiinnostavista asioista. Keskustelu ja vuorovaikutus on moniulotteista, ja kuka tahansa voi tuottaa sisältöä toisten nähtäväksi. (Juslén 2009, 57-58.) Digimarkkinoinnissa ja kohdennetussa markkinoinnissa (targeted marketing) oltiin pitkään kiinnostuneita vain määrästä, mutta nykyisen sisältöön keskittyvän aikakauden fokus on laadussa sekä julkaisukanavissa eli alustoissa. Yrityksen viesti pyritään kohdistamaan rajatulle asiakasryhmälle heitä houkuttelevien kohdennettujen sisältöjen avulla. Massamarkkinointiin suhtaudutaan varauksella ja yrityksiä kannustetaan valitsemaan kohderyhmilleen parhaiten sopivat markkinointikanavat. (Hakola & Hiila 2012, 37.)

Internetissä tapahtuvaa ostopäätöstä edeltää usein jonkinasteinen tiedonhakuprosessi, joka lähtee tarpeiden pohjalta. Yksi markkinoinnin vanhimmista malleista on Elias St. Elmo Lewisin vuonna 1898 kehittämä AIDA-malli. Kuluttajan ostopolku ja omaksumisprosessi noudattaa usein perinteistä AIDA-mallia, jossa ostopäätökseen johtaa neljä vaihetta: huomion herättäminen (attention), mielenkiinto (interest), ostohalu (desire) ja käyttö (action). AIDA-mallia voidaan hyödyntää esimerkiksi yrityksen verkkosivuja tai verkkokauppaa suunniteltaessa. AIDA-mallia voidaan kuvata myyntisuppilona: mitä enemmän ensimmäiseen vaiheeseen (attention) saadaan ihmisiä, sitä enemmän ihmisiä suppilon viimeisestä vaiheesta saataisiin ulos. (mm. Kananen 2018, 44-45; Tanni & Keronen 2013, 67-68.)

AIDA-malli ei kuitenkaan toimi verkossa parhaalla mahdollisella tavalla, sillä verkossa kohdataan ostajien sijaan pääosin nimenomaan tiedonhakijoita. Verkkosisältöjä tuleekin suunnitella tarkasti eikä tarjota kaikille kaikkea. On ymmärrettävä erilaisia syy-seuraussuhteita, jotka kuljettavat tiedonhakijaa verkossa. (Tanni & Keronen 2013, 69.) Rinnalle

onkin esitetty sisältöstrategian aikakauteen sopivampaa FIGA-mallia. FIGA-malli ei kyseenalaista AIDA-mallia, mutta se tarjoaa erilaisen näkökulman etenkin B2B-verkkomarkkinointiin. Tarkoituksena on tavoittaa tarkka kohderyhmä, joka löytää itse (Find) yrityksen sisällön verkon eri kanavista. Kohderyhmän ihmiset samaistuvat (Identify) ja sitoutuvat (enGagement) sisältöön. Samaistunut ja sitoutunut henkilö kiinnostuu kuulemaan lisää yritykseltä ja sen asiantuntijoilta (Action). FIGA-mallin mukaan jokainen tiedonhakija ei siis ole potentiaalinen asiakas, vaan asiakkaat löytyvät sitoutuneiden tiedonhakijoiden joukosta. Kohderyhmä kasvaa, kun sanansaattajat tuovat yritykselle lisää seuraajia ja seuraajista kasvaa sitoutumisen myötä uusia potentiaalisia asiakkaita. (Tanni & Keronen 2013, 116-117.)

2.2 Digitalisaatio ja datan hyödyntäminen

Teollista internetiä (TI) pidetään yhtenä maailman tärkeimmistä murroksista. Sitä on kuvattu kolmanneksi teolliseksi vallankumoukseksi. Ensimmäisessä teollisessa vallankumouksessa koneet, sähkö ja höyry korvasivat ihmistyön ja paransivat tuottavuuden lisäksi työntekijöiden elämänlaatua. Toisessa vallankumouksessa internet yhdisti tietokoneet ja ihmiset ja loi samalla täysin uudenlaisen, paikasta riippumattoman tavan harjoittaa liiketoimintaa. Ihmiset toimivat internetin sisällöntuottajina. Kolmas teollinen vallankumous eli teollinen internet yhdistää älykkäät koneet verkkoon ja toisiinsa. Koneet tuottavat teollisen internetin tiedosta valtaosan. (Juhanko ym. 2015, 11.)

Teollinen internet liittyy digitaaliseen kehitykseen, jonka ytimessä ovat yhä älykkäämmät, verkkoon kytketyt tuotteet tai palvelut. Teknologian kehityksen myötä voidaan optimoida ja seurata reaaliajassa sitä, miten asiakkaat voisivat parhaiten hyödyntää tuotteita ja palveluita. Niiden digitalisoituminen muokkaa perinteisiä liiketoimintamalleja toimialarajoja rikkoen. Yhteiskunnan, yritysten ja kuluttajien väliset rajapinnat hälvenevät, mikä avaa uudenlaisia mahdollisuuksia tuottaa ja luoda datapohjaisia palveluinnovaatioita. (Ailisto ym. 2015, 10-11.) Jos teollinen internet on yritysten näkökulma älykkäisiin tuotteisiin ja palveluihin, on esineiden ja asioiden internet (IoT) kuluttajien näkökulma digitalisaatioon. Teollisen internetin vallankumouksessa yhteiskunta, teollisuus ja kuluttajat yhdistyvät kokonaisuudeksi, jossa verkkoon kytketyt älykkäät laitteet, tuotteet ja palvelut muodostavat digitalisaation ytimen tai alustan eri toimijoille (Ailisto ym. 11-12.)

Digitaalisuus tarkoittaa monia asioita. Yksinkertaistettuna digitaalisuus muuttaa asioita tietokoneiden ymmärtämäksi sarjaksi nollia ja ykkösiä, jonka jälkeen tietoa voidaan työstää tietokoneiden avulla. Digitaalisuus on tehokasta ja nopeaa. Se on avannut mahdollisuuksia, joita ei ennen ollut, kuten digitaalinen televisio ja sosiaalinen media. Digitaalisuus

myös luo täysin uudenlaista tarjontaa. (Jungner 2015, 9.) Digitalisaatiolla tarkoitetaan digitaalisen teknologian integrointia ihmisten arkeen muuttamalla fyysistä ääntä, kuvaa, dokumenttia tai signaalia biteiksi ja tavuiksi sähköiseen muotoon (Juhanko ym. 2015, 18). Digitalisaatiota on esimerkiksi paperisten lehtien ja uutisten siirtyminen tietokoneen ruudulle. Myös myynnin siirtyminen verkkokauppoihin sekä uusien palveluiden tuottaminen ison datan (Big Data) avulla, ovat esimerkkejä digitalisaation aikaansaamista muutoksista. Iso data tarkoittaa suuria tietomassoja, joiden analysoimisessa käytetään tilastotiedettä ja tietotiedettä. Isolla datalla on suuri merkitys myös koneoppimisen ja tekoälyn kehityksessä. (Marttinen 2018, 141-142.)

Myös media ja journalismi on muuttunut digitalisaation myötä. Digitalisaatio on valjastanut yleisön mukaan luomaan sisältöjä. Digitaalisessa maailmassa lähes kaikki arvokas syntyy vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Se mullistaa kysynnän ja tarjonnan vuorovaikutuksen. (Jungner 2015, 9.) Digitalisaatiota hyödynnetään yhä enemmän markkinoinnissa, sillä digitaalisissa medioissa markkinointi on yrityksille edullisempaa perinteisiin markkinointiviestinnän välineisiin verrattuna. Marraskuussa 2018 digimainontaan (sosiaalinen media 9 %, hakukonemainonta 14 %, muu verkkomainonta 16 %) panostettiin jo noin 40 % kaikista Suomessa vuoden kolmannella kvartaalilla mainontaan käytetyistä rahasta. Toisella sijalla oli televisiomainonta (20 %). (Kantar TNS 2018, Kinnusen 2018 mukaan)

Data

Dataa tarvitaan analysoituun tietoon perustuvien päätösten tekemiseen eli tiedolla johtamiseen. Tiedon määritelmää voidaan kuvata pyramidikuviolla, jonka alimmalla tasolla suurimpana. Data on irrallisia faktoja ja kuvioita, joita ei ole järjestelty mitenkään. Datasta tulee tietoa (information), joka on pyramidin toinen taso. Informaatio on järjesteltyä, kategorisoitua ja laskettua dataa. Informaatio on datasta nostettua ja tarkoituksenmukaista tietoa. Informaatio antaa vastauksia kysymyksiin. Pyramidin huipulla on ymmärrys (knowledge), joka edellyttää tietotaitoa ja ymmärrystä. Ymmärryksen taustalla vaikuttaa omat kokemukset, arvot sekä konteksti. (Defining Knowledge, Information, Data, 2018.)

Tieto on kaupan digitalisoitumisen keskiössä. Kaupalle digikanavat avaavat asiakkaiden ostoprosessia: millaista tietoa haetaan, milloin ja mistä kanavasta? Entä mistä kanavasta ja milloin erilaisia tuotteita tai palveluita ostetaan? Tiedon avulla voidaan arvioida toimenpiteiden vaikutusta asiakkaan käyttäytymiseen ja tyytyväisyyteen. Myös asiakkaan kanalta tieto on hyvä asia, sillä sen avulla häntä voidaan palvella entistä paremmin. (Think Tank 2015, 41-42.)

Verkkoanalytiikkaratkaisut, kuten Google Analytics, perustuvat pääosin selaimessa tapahtuvaan mittaamiseen. Verkkosivustoilla on tällaisissa ratkaisuisa käyttäjältä piilossa koodia, joka kerää tunnisteiden eli tagien avulla tietoa sivun latauksista. Joka kerta, kun sivu ladataan palvelusta, siitä lähtee tieto palveluntarjoajalle. Yrityksen edustajat pääsevät tutkimaan reaaliaikaista dataa palveluntarjoajan raportointiportaaliin kirjautumalla. (Kokko 2009, 67.) Yrityksen kannattaa huolehtia siitä, että jokainen verkkoon ohjaava toimenpide tulee mitattua. Tämä tarkoittaa sitä, että jokaiseen sähköpostikirjeeseen tai hakukonemainonnan linkkiin kannattaa lisätä tagi, jonka avulla linkin tehoa on mahdollista tarkastella jälkikäteen. (Kokko 2009, 69.)

Hakukoneoptimointi (SEO) ja hakukonemainonta (SEM) ovat tekniikoita, joiden avulla voi optimoida verkkosivun, valokuvien, blogin tai sosiaalisen median profiilien sijoitusta hakukonetuloksissa. Ihmiset kirjoittavat hakukoneisiin 1-3 sanaa itseään kiinnostavasta aiheesta ja se, kuinka hyvin optimointi on tehty, vaikuttaa sijoittumiseen hakukonetuloksissa. Mikäli haluaa sisällön näkyvän hakutulosten ensimmäisellä sivulla orgaanisesti, on sisältö optimoitava huolellisesti. (Safko 2012, 412.) Sisällöntuotannon näkökulmasta hakukoneoptimoinnin tarkoitus on auttaa kehittämään sisältöä hakukoneiden arvostamaan muotoon, ei tukahduttaa luovuutta. (Kangassalo 2019)

Hakukoneoptimointi perustuu yrityksen verkkosivujen tarjoamaan sisältöön ja sisällöntuotantoon. Sisällön tulisi siis parhaalla mahdollisella tavalla palvella asiakkaiden lisäksi myös hakukoneita. Optimointi on tärkeää, sillä sen avulla asiakkaat löytävät yrityksen verkkosivuille etsiessään tietoa tuotteista tai palveluista. (Kananen 2018, 54.) Perinteinen massamarkkinointi pyrkii keskeyttämään mahdollisimman suuren joukon ihmisiä. Hakukonemarkkinoinnin tarkoituksena on viestiä potentiaalisille asiakkaille juuri heitä kiinnostavasta aiheesta tai tuotteesta. Koska hakukonemarkkinointi perustuu asiakkaan omiin hakuihin, se kannattaa mahdollisuuksien mukaan kohdentaa juuri halutulle asiakasryhmälle. (Larvanko 2009, 91.)

Laadukas sisältö on verkkosivuston tärkein osa hakukoneiden kannalta. Verkkosivuston osoite (URL) on olennainen osa hakukoneoptimointia. Osoitteen tulisi sisältää tärkeimmät avainsanat, jotta sivusto sijoittuisi hakukoneiden hakutuloksissa mahdollisimman korkealle. Hakukoneoptimointiin kuuluu olennaisesti myös sivuston otsikko (title) sekä sisällön metakuvaukset (description), eli sisällön kuvausteksti. (Safko 2012, 419-420; Kangassalo 2019.)

Kerätty data tulisi analysoida ja hyödyntää heti. Aivan ensimmäiseksi tulisi kuitenkin asettaa tavoite ja muotoilla liiketoimintakysymys, mihin halutaan vastaus. Analytiikkaan perus-

tuva päätöksenteko käsittää 6 vaihetta: Liitetoimintaongelman tunnistaminen, aikaisempien löydösten läpikäyminen, ratkaisun mallintaminen ja muuttujien valinta, datan kerääminen, datan analysointi sekä tulosten esittäminen ja niiden pohjalta toimiminen. Näistä liiketoiminnasta vastaavien henkilöiden tulisi keskittyä ensimmäiseen ja viimeiseen vaiheeseen. (Davenport 2013, Jussilan 2014 mukaan) Dataan perustuvaa analytiikkaa voidaan käyttää myös kokeilunomaisesti etsimällä datasta tietoa ja miettimällä, kuinka sitä voidaan hyödyntää liiketoiminnassa (Jussila 2014).

Kaupan alalla palvelu on yksi tärkeimmistä kilpailukykytekijöistä. Hyvä asiakaspalvelija kuuntelee ja pyrkii ratkaisemaan asiakkaan ongelmat. Hyvää palvelua on myös asiointin helppous. Näin ollen digitaaliset ratkaisut voidaan myös nähdä hyvänä palveluna. Myymälät pysyvät myös tulevaisuudessa digitaalisten kanavien rinnalla täydentäen digikanavissa tarjottavaa palvelua. (Think Tank 2015, 25-26)

Digitaalisten kanavien myötä fyysisten palvelukanavien rinnalle on luotu monikanavaisuuden käsite (multi channel). Digitaalisten palveluiden ja kanavien kehittyminen ja yleistyminen ovat tehneet asiakkaista yhä valveutuneempia. Odotukset ovat kasvaneet, ja nykyisin saatetaan jo pitää oletuksena, että yrityksen palvelut ovat saatavissa myös digitaalisissa kanavissa yhtä laajoina ja laadukkaina. Asiakas voi itse valita ajan, paikan sekä käyttämänsä päätelaitteen. Ongelmaksi tälle monikanavaisuudelle on muodostunut organisaatioiden jäykkyys ja siiloutuneisuus, eli osastojen välisen yhteistyön esteenä olevat näkyvät rajat. Jos asiakas on esimerkiksi ostanut tuotteen verkosta, ei sen palauttaminen myymälään ole aina mahdollista. Monikanavaisuuden käsitteen rinnalle onkin tullut uusi kaikkikanavaisuuden käsite (omni channel), jossa liiketoiminta on jo lähtökohtaisesti organisoitu asiakaslähtöisemmin. Tavoitteena on, että asiakas saa saumattoman palvelukokemuksen kanavista riippumatta. (Filenius 2015, 26-28.)

Tekoäly ja koneoppiminen

Tekoäly on koneen suorittamaa toimintaa, joka olisi ihmisen tekemänä älykästä, kuten päättely, oppiminen, ennakointi tai päätöksenteko. On olemassa sekä heikkoa että vahvaa tekoälyä, mutta käytännössä vielä kaikki nykyinen tekoäly on heikkoa. Heikko tekoäly pystyy ratkaisemaan yhtä sille opetettua tehtävää. Vahva tekoäly pystyisi ratkomaan erilaisia ongelmia. (Merilehto 2018, 18.) Tekoälyn avulla voidaan automatisoida datan keräämistä ja käsittelyä (Alasoini 2019, 16). Koneoppiminen käyttää dataa oppimiseen ja luokitteluun sen sijaan, että toiminta olisi valmiiksi ohjelmoitua. Koneoppiminen kehittyy ja oppii käytössä olevasta datasta hiljalleen algoritmien avulla. (Merilehto 2018, 27-28.) Koneoppimista voidaan hyödyntää esimerkiksi suositteluun. Suosittelun tarkoituksena on arvioida mistä asiakas pitää, ja antaa mahdollisimman henkilökohtaisia suosituksia, esimerkiksi

verkkokaupan ostosuosituksia tai Netflixin elokuvasuosituksia. Joka kerta, kun käytämme tietokonetta tai muuta päätelaitetta, opetamme samalla koneelle, miten tarpeitamme voi palvella jatkossa paremmin. Suositteluiden edellytyksenä on henkilökohtaisen datan jakaminen. (Merilehto 2018, 34-37.)

Digitalisaatiota ja tekoälyä kohtaan on esitetty myös paljon kritiikkiä. Digitalisaation myötä palvelualoilla työn tarve vähenee monesta syystä. Perinteiset fyysiset asiointipisteet ja myyntityö vähenevät itsepalvelupisteiden lisääntyessä. (Marttinen 2018, 143-144.) Tekoäly ei kuitenkaan automaattisesti aiheuta työpaikkojen määrän vähentämistä. Automatisoimalla yksittäisiä toimintoja on mahdollista siirtää ihmisten työpanosta tärkeämpiin ja arvoa tuottavampiin toimintoihin, kuten luovaan ongelmanratkaisuun, kehittämiseen tai asiakaspalveluun. (Alasoini 2019, 16.)

2.3 Sisältöstrategia

Sisältöstrategialla tarkoitetaan järjestelmää, jolla yrityksessä suunnitellaan, luodaan, julkaistaan ja analysoidaan sisältöjä. Sisältöstrategia tuo järjestystä ja helpottaa päätösten tekoa sekä asioiden toimeenpanoa. (Leibtag 2014, 14) Sisältöstrategian tarkoituksena on luoda asiakkaita houkuttelevia ja tarpeellisia sisältöjä, ja siten edistää yrityksen liiketaloudellisia tavoitteita (Hakola & Hiila 2012, 195). Kuluttajat etsivät verkosta vastauksia erilaisiin ongelmiin ja kysymyksiin. Laadukkaalla sisällöllä voidaan tavoittaa potentiaaliset asiakkaat verkossa, minkä vuoksi sisältöstrategialla on tärkeä rooli yrityksen menestyksen kannalta. (Kananen 2018, 10-11.)

Sisältöstrategia-ajattelu luo organisaatioon uudenlaisia tapoja ajatella ja toimia. Sisältöstrategiaa voidaan pitää yhtenä muutosjohtamisen välineenä. Sen avulla organisaation erillisissä silloissa työskentelevät saadaan toimimaan yhteistyössä ja kasvattamaan yrityksen kilpailukykyä sekä tulosta. Tekemisen lähtökohtana ja keskipisteenä on asiakas, jonka tarpeisiin sisältöstrategialla pyritään vastaamaan. Koukuttavan sisällön luominen on olennaisen tärkeää. (Tanni & Keronen 2013, 61.)

Aiemmin markkinoinnin ja viestinnän avulla pystyttiin rakentamaan megatrendejä huomattavasti helpommin kuin nykyään. Nyt yleisö on jakautunut eri kanaviin oman kiinnostuksensa mukaan, joten sen tavoittaminen on hankalampaa. Asiakkaat seuraavat vain omia kiinnostuksen kohteitaan vastaavia kanavia ja sisältöjä. Tämä koskee kaikkia medioita: sanoma-, aikakausi- ja ammattilehtiä, televisiota, radiota, sosiaalisen median kanavia sekä organisaation omaa mediaa. (Keronen & Tanni 2017, 21.)

Sisältöstrategia on syntynyt alustojen, sisällöntuottajien määrän ja jatkuvan kommunikoinnin tarpeen kasvaessa. Alun perin sisältöstrategia syntyi yhdysvaltalaisen suurten organisaatioiden tarpeesta hallita, kehittää ja tuottaa sisältöä asiakkailleen, jotka viettivät aikaansa entistä enemmän verkossa. (Hakola & Hiila 2012, 68.) Sosiaalinen media, julkaisukanavien ja sisältöjen määrä loivat tarpeen uudenlaisille resursseille. Sisältöjen luominen ja päivittäminen eri kanaviin lisäsi tarvetta suunnitella ja hallita sisältöä. Aluksi sisältöstrategia olikin keino hallita sisällöntuotantoa, mutta nykyisin sisältöstrategian avulla kehitetään laajemmin yrityksen strategisia suuntaviivoja. (Hakola & Hiila 2012, 71-75.)

Sisältöstrategian kehittämiseen osallistuu monissa yrityksissä kirjava joukko ihmisiä eri ammattikunnista aina toimittajista koodareihin. Koska sisältöstrategia on tärkeä osa yrityksen liiketoimintastrategian kannalta, tulisi yritysjohton suhtautua sen tekemiseen myönteisesti. Sen tekemiseen tulisi löytää oikeanlaisia ihmisiä huolimatta siitä, millä osastolla tai nimikkeellä he työskentelevät. Sisältöstrategian tekijällä tulisi olla monipuolista osaamista niin strategiasta, verkkoalustoista kuin verkkosisällöistäkin. Sisältöstrategiaa luova moniosaaja ymmärtää toimitusprosessia, teknologiaa, viestintää ja markkinointia. (Hakola & Hiila 2012, 78-79.)

2.4 Markkinoinnin johtaminen

Markkinoinnin johtaminen on eräänlaista taidetta ja tiedettä valita oikea markkinoinnin kohde sekä hankkia, pitää ja lisätä asiakasmääriä samalla kommunikoiden ja luoden arvoa asiakkaille. Markkinointi ei ole tuotteiden myymistä. Myynti on vain pieni osa markkinointia, ikään kuin jäävuoren huippu. (Kotler & Keller 2015, 27)

Tulevaisuus on yhä yllätyksellisempää, sillä elämme jatkuvan muutoksen keskellä. Yrityksissä tarvitaan uudenlaista osaamista ja johtamista. Ennakoiminen on vaikeaa tai lähes mahdotonta. Se vaatii paljon analyyseja megatrendeistä ja skenaarioista. Tulevaisuuden ennakointi vaatii koko organisaation herkkyyttä aavistaa tulevaa nykyhetken ja menneisyyden perusteella. (Sydänmaanlakka 2014, 19.) Tämä asettaa monenlaisia haasteita niin yksilöille, tiimeille kuin organisaatioillekin. Strateginen ajattelu nousee keskeisen tärkeäksi osaamisalueeksi kaikilla organisaation eri tasoilla. Strateginen ajattelu voidaan määritellä kykyinä havainnoida signaaleja ja reagoida nopeasti. (Sydänmaanlakka 2014, 23.)

Tulevaisuudessa parhaiten pärjäävät organisaatiot, joissa on matala organisaatio ja jossa on lupa epäonnistua. Kaikki työntekijät ovat mukana innovoimassa ja kehittämässä olemassa olevia tuotteita, palveluita ja prosesseja. Tämä aiheuttaa johtamiselle haasteita ja valtavan suurta kulttuurin muutosta. Johtajien tulisi myös ymmärtää kohtuullisesti teknologiaa pysyäkseen digitaalisen kehityksen mukana. (Saksi 2016, 181.)

Innovaatiot toimivat avaimena organisaation menestykselle. Jatkuva uudistuminen, lisääntyvä monimutkaisuus sekä innovatiivisuuden vaatimukset nousevat asiantuntijoiden mukaan tulevaisuudessa johtamisen suurimmiksi haasteiksi niin Suomessa kuin Pohjois-Amerikassa. (Sydänmaanlakka 2012, 128–130.) Tulevaisuudessa luovuuden ja ihmisten johtamisen taidot ovat entistä tärkeämpiä. Työ- ja elinkeinoministeriön laatiman työelämän kehittämisstrategian mukaan työssä oppimista ja kehittymistä tulisi kehittää niin, että työn tekeminen muodostaisi saumattoman kokonaisuuden työssä oppimisen kanssa. (Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020, 21.)

Luovuus ja innovatiivisuus tarkoittavat uudistumista. Yritykset eivät pärjää jäljittelemällä muita, vaan on erottauduttava ja tehtävä asioita ainutlaatuisella tavalla. Yritysten on kyettävä ennakoimaan muutoksia ja oltava rohkeita, sillä uudistuminen tapahtuu kokeilemalla ja virheistä oppimalla. (Sydänmaanlakka 2012, 70.) Jatkuvasti muuttuva maailma aiheuttaa muutospainetta ja vaatii sopeutumiskykyä myös johtajilta. Innovatiivisuuden johtaminen vaatii lisäksi hyvän työympäristön ja työilmapiirin luomisen. Työntekijöillä täytyy olla tunne siitä, että ideoita ja kehitysehdotuksia kannattaa tuoda esiin. Innovatiivisuutta tukeva kulttuuri suorastaan rohkaisee etsimään ongelmakohtia ja löytämään ratkaisuja. (Antola & Pohjola 2006, 91.)

Innovatiivinen johtaja huolehtii siitä, että työntekijöillä on riittävän haasteellinen työ, mielenkiintoisia projekteja ja vapaus suunnitella omaa työtään. Riittävät resurssit ja realistinen työmäärä ovat olennaisia luovan työn kannalta. Innovatiivinen johtaja myös kannustaa ja näyttää esimerkkiä. Hän huolehtii siitä, että organisaatio ja työyhteisö tukevat innovatiivista ja luovaa ajattelua. Innovatiivisuuden apuna voidaan käyttää monenlaisia keinoja; esimerkiksi pitää aivoriisiä, luoda prototyyppejä ja kirjata miellekarttoja. (Horth & Vehar 2014, 19.)

Kehittämistoiminta on olennainen osa organisaatioiden kokonaistoimintaa, ja erityisesti itsensä johtaminen on keskeisessä roolissa. (Sydänmaanlakka 2012, viitattu lähteessä Salonen ym. 2017, 24.) Organisaatioiden uudistuminen ja kehittyminen on välttämätöntä. Tästä syystä kehittämistoiminnan kautta saatu tieto kannattaisi hyödyntää käytännössä. Organisaation johdon olisi tärkeää olla halukas ja motivoitunut johtamaan kehittämistoimintaa sekä pitämään yllä kehittämistoimintaa tukevaa kulttuuria. (Salonen ym. 2017, 25–26.)

Organisaatioiden sisäinen markkinointi on tärkeää. Onnistuminen vaatii sen, että jokainen organisaation jäsen hyväksyy markkinoinnin konseptit ja tavoitteet. Kunkin työntekijän tulee ymmärtää, että heidän työnsä on luoda, palvella ja pitää asiakkaat tyytyväisinä. (Kotler

& Keller 2015, 680.) Työelämää koskeva kulttuurinen muutos on lisännyt työntekijän itsemääräämisoikeutta ja sitä kautta vastuuta oman työn rytmittämisestä. Työtä tehdään itenäisemmin, joten jokaisella työntekijällä on myös vastuuta työn tuloksista ja onnistumisesta (Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020, 7.)

Tiedon jakaminen organisaatioissa on muuttunut. Tieto ei ole tänä päivänä enää hierarkista, ylhäältä alaspäin tulevaa, sillä verkossa tieto kulkee kaikkiin suuntiin. Tieto ei ole enää johdon omaisuutta, vaan modernissa yrityksessä toimitaan läpinäkyvästi ja tieto on kaikkien saatavilla. (Isokangas & Kankkunen 2011, 29.) Tiedolla johtamisella tarkoitetaan päätösten tekemistä analysoidun tiedon pohjalta. Tiedolla johtaminen on keino pyrkiä hallitsemaan monitulkintaisuutta, joka syntyy sekä informaation puutteesta johtuvasta epävarmuudesta, että informaation paljoudesta. Yksinkertaisimmillaan tiedolla johtaminen tarkoittaa toiminnasta nousevan tiedon ja toimintaan vaikuttavan tiedon yhdistelemistä esimerkiksi päätöksenteossa sellaisella tavalla, joka ohjaa organisaation toimintaa haluttuun suuntaan. Tärkeintä on erottaa tarpeellinen informaatio epäolennaisesta, sillä kaikki saatavilla oleva tieto ei ole olennaista. (Jalonen 2015, 40-41.)

Tiedon käsittely ja hyödyntäminen ovat yrityksen menestyksen taustalla. Tiedolla johtamisella tarkoitetaan tiedon systemaattista analysointia sekä sen hyödyntämistä päätöksenteossa. Tiedolla johtaminen muodostuu kahdesta osasta, tiedon hyödyntämisestä sekä tiedon tuottamisesta, hallinnasta, analysoinnista ja säilyttämisestä. Tiedon hyödyntämiseen tarvitaan ihmisiä, joilla on kykyä ja motivaatiota soveltaa informaatiota päätöksenteossa. (Kosonen 2019, 3)

Tiedon määrä on valtava, joten tiedon puute on harvoin yritysten ongelmana. Informaatiota saatetaan tuottaa ilman, että sitä osataan hyödyntää strategisessa ja päivittäisessä johtamisessa. Tavoitellaan tilannetta, jossa tieto on oikeilla henkilöillä oikeaan aikaan ja oikeassa muodossa, mutta käytäntö voi olla toinen: ihmisillä on käytössä puutteellista tietoa vääränlaisessa muodossa. Tämä voi päinvastoin lisätä epävarmuuden tunnetta ja monitulkinnaisuuden riskiä. (Jalonen 2015, 63.)

Datan pohjalta johdetussa markkinoinnissa voidaan käyttää esimerkiksi vanhaa OODA-mallia (OODA loop). OODA-malli on John Boydin alun perin armeijan tarpeisiin kehittämä malli informaation prosessoimiseen ja sen pohjalta toimimiseen. OODA lyhenne tulee sanoista Observe (havainnoi), Orient (perehdy), Decide (päätä) ja Act (toimi). Malli sopii digitaaliseen markkinointiin hyvin, sillä käytettävissä on jatkuvasti nopeita ja tarkkoja tuloksia digitaalisten analytiikkatyökalujen avulla. OODA-malli kuvataan jatkuvana kehänä tai silmukkana, joka alkaa aina uudelleen alusta eli havainnoimisesta. (Using The OODA Loop

For Data Driven Marketing 2014) OODA-malli muistuttaa pitkälti kehittämishankkeen etenemistä kuvaavaa spiraalimallia (kuvio 2).

2.5 Sisältömarkkinointi

Sisältömarkkinoinnilla (content marketing) tarkoitetaan asiakkaaseen vaikuttamista tarkkaan harkittujen ja oikea-aikaisten sisältöjen keinoin. Sisältöjen on oltava myös oikeissa kanavissa juuri kyseisen asiakkaan ostopolulla. (Keronen & Tanni 2017, 30.) Sisältömarkkinointi on yksi keino sitouttaa asiakkaita heitä hyödyttävän tiedon ja sisältöjen avulla. (Hakola & Hiila 2012, 195). Sisältömarkkinointia ei nähdä välttämättä markkinointina, vaan ennemminkin vastauksena asiakkaan kysymyksiin. Onnistuneen sisältömarkkinoinnin avulla voidaan parantaa asiakaskokemusta ja parhaimmillaan jopa profiloitua kyseisen osaamisalueen ajatusjohtajaksi. Sen avulla voidaan saavuttaa strategisia tavoitteita. (Keronen & Tanni 2017, 31.) Sisältömarkkinointi vaatii kulttuurisen muutoksen, kun myynnin sijaan aletaankin puhumaan asiakkaiden auttamisesta. Aktiivisen myymisen sijaan myyntiä pyritään tekemään asiakkaita auttamalla, vähemmän autoritaarisella markkinointityylillä. (Holliman & Rowley, 2014; Deighton & Kornfeld, 2009 viitattu lähteessä Järvinen 2016, 37.)

Sisältömarkkinointi toimii vain, jos sisältö on asiakkaalle arvokasta (valuable). Sisällön täytyy olla myös erityistä, sellaista, jota asiakas arvostaa (appreciate). Sisällön tulee auttaa asiakasta ja vastata häntä askarruttaviin kysymyksiin (helpful). Sisällön täytyy olla lisäksi viihdyttävää, autenttista (feels sincere), relevanttia ja oikea-aikaista. (Jefferson & Tanton 2015, 26.) Sisältö ei ole vain tekstiä, artikkeleita, blogeja ja katalogeja. Sisältöä on kaikkea informaatio ja materiaali, mitä yritys haluaa jakaa yleisönsä kanssa. (Leibtag 2014.) Sisältömarkkinointia on digitaalisissa kanavissa useimmiten kuvien, videoiden, animaatioiden, e-kirjojen, webinaarien, infograafien, blogitekstien tai sosiaalisen median julkaisujen muodossa (Chaffey & Smith 2013, viitattu lähteessä Järvinen 2016, 37). Sisältöjä tulee erilaistaa ja jakaa niihin kanaviin, joista asiakkaat parhaiten tavoitetaan. Digitaalisten kanavien lisäksi esimerkiksi pitkäikäiset asiakaslehdet sopivat loistavasti sisältömarkkinointiin (Keronen & Tanni 2017, 31).

Koska sisältömarkkinoinnin mittaamista pidetään haastavana, jätetään mittaaminen usein tekemättä. Pahimmillaan sisältöä tuotetaan ja julkaistaan arvailuihin perustuen, ja sisältö jätetään julkaisun jälkeen oman onnensa nojaan toivoen, että sisältö toisi sivustolle kävijöitä. Mittaaminen tekee sisältömarkkinoinnista tehokkaampaa ja järkevämpää. Pelkkien sivulatausten määrän seuraamisen lisäksi kannattaisi seurata esimerkiksi sisältöjen kulu-
tusta, niiden jakamisesta sekä myynnin kehitystä. (Hirvonen 2016.)

Asiakkaiden käyttäytymisen seuranta on optimoitava tarkasti, ja tuotteen mainonta ja markkinointi on kohdennettava tämän perusteella mahdollisimman osuvasti. Perinteisen tuotteiden tarjoamisen sijaan kohdentaminen on tulevaisuudessa tärkeää. Kohdennetulla tiedolla voidaan ohjata asiakkaiden kulutustottumuksia ja myydä juuri heille sopivia tuotteita entistä tehokkaammin. Ostaminen muuttuu siten lähes automaattiseksi. (Lindgren ym. 2019, 102.) Uudenlainen inbound-markkinointi perustuukin asiakkaan aktiivisuuteen ja löytämiseen. Inbound-markkinoinnissa markkinointia toteutetaan siten, että asiakkaan löytävät markkinoijan internetistä silloin, kun he itse etsivät ja tarvitsevat tietoa esimerkiksi ostopäätöksensä tueksi. (Juslén 2009, 133.) Tärkeintä on tunnistaa asiakas ja ymmärtää oman tuotteen tai palvelun tuoma hyöty asiakkaalle.

2.6 Segmentointi

Asiakkaiden käyttäytymisen ja taustalla olevien tarpeiden ymmärtäminen on tärkeää yrityksen kaikilla osa-alueilla aina tuotekehityksestä markkinointiin ja strategian suunnitteluun. Selkeä asiakkaiden tarpeisiin ja käyttäytymiseen perustuva segmentointi auttaa yritystä identifioimaan ja kuvailemaan asiakasryhmiä, sekä tarjoamaan juuri heille sopivia markkinointitoimenpiteitä. (Peppers, Rogers & Kotler 2017, 194-195.) Segmentoinnilla tarkoitetaan yrityksen tapaa ryhmitellä nykyiset ja potentiaaliset asiakkaat esimerkiksi liiketoimintamallin, markkinoinnin, sekä tuotetarjonnan ja hinnoittelun perustaksi. Toisinaan kohderyhmien määrittely voi perustua olemassa olevan asiakaskunnan pohjalta tehtyyn analyysiin. (Mattila & Rautiainen 2010, 79-81.) Markkinoinnin tarkoituksena on ratkaista asiakkaan ongelma siten, että asiakkaalle syntyy arvon kokemus.

Koska perinteiset demografiat eivät enää selitä kulutustottumuksia, K-ryhmässä tehtiin vuonna 2018 K-Plussa-asiakaskannassa laajamittainen laadullinen ja määrällinen tutkimus, jonka pohjalta asiakkaat luokiteltiin tarvepohjaisesti. Kuluttajat segmentoitiiin K-Asiakasryhmiin, joiden arvot ja asenteet eroavat toisistaan. Nämä ryhmät ovat nyt K-ryhmän strategian ytimessä ja niitä käytetään läpi organisaation liiketoiminnan johtamiseen. (Sanoma 2019.)

Asiakassegmentoinnin ensimmäisen määrittelyvaiheen tavoitteena oli löytää päivittäistavarakaupalle, rakennustavarakaupalle ja autokaupalle yhteiset tavoitteet ja painopisteet, sillä sama asiakas asioi potentiaalisesti kaikkien alojen liikkeissä. Määrittelyvaiheen lopputuloksena syntyi 300 tarpeen lista. Toisessa vaiheessa määriteltiin kaikille kolmelle kaupan alalle tarpeet laadullisin tutkimusmenetelmin. Toisen vaiheen keskusteluiden, videotnografisen havainnoinnin ja syvähaastatteluiden perusteella löydettiin 200 tarvetta lisää. Kaikki löydetty tarpeet tiivistettiin 15 teemaan ja 60 validoitavaan tarpeeseen. Tutkimuk-

sen kolmas vaihe toteutettiin 22 000 vastaajan voimin K-ryhmän K-Plussa-kannassa. Tutkimuksen tuloksena löydettiin viisi erilaista ja selkeää kuluttajatyyppeä: *Nautiskelijat*, *Innostajat*, *Tiedostavat*, *Mukavuudenhaluiset* ja *Vakiintujat*. Asiakastyypit esitellään tarkemmin liitteessä 1. Neljännessä vaiheessa asiakastieto liitettiin K-Plussan asiakastietokantaan. Asiakastieto jalkautetaan hiljalleen kaikkeen tekemiseen. Visiona on, että K-Asiakkaat ohjaisivat optimointia ja K-ryhmän tulevaisuuden menestystä. (K-Asiakkaat 2018.)

Asiakassegmentoinnin avulla K-ryhmässä pystytään paremmin ymmärtämään asiakkaita: Millaisia motiiveja heidän mediankäyttönsä liittyy, mistä he ovat kiinnostuneita, mitä sisältöjä ja medioita he kuluttavat. K-ryhmän asiakassegmentoinnista on saatu konkreettista hyötyä: uusille kohderyhmille tarkoitettujen kampanjoiden aktivointiteho on parantunut jopa 167 %. (Sanoma 2019.)

Kehittämishankkeeseen valittiin K-Asiakkaista segmentti X, jotka ovat korostuneesti vaihtelunhaluisia opportunisteja ja kokeilevat mielellään uusia ideoita. Segmentin X asiakkaat nauttivat kaupassa käymisestä ja innostuvat laajoista valikoimista. He haluavat vinkkejä uutuuksista. Ruoanlaittajina segmentin sisälle mahtuu sekä taitavia ruoanlaittajia että vattomuutta etsiviä ei-kokkaajia. He hakevat vaikutteita ammattikokeilta ja suosivat pientä luksusta arkiruoan parantamiseksi. Mediankäytössä heillä korostuvat erilaiset digikanavat (liite 2). Myös sosiaalinen ruoanlaittaminen korostuu heidän kohdallaan. (K-Ruoka vuosisuunnittelun tausta-aineisto 2019.)

3 KEHITTÄMISHANKE

3.1 Tiedonhankintamenetelmät ja tutkimusetiikka

Kehittämishankkeessa hyödynnettiin valmista dataa ja analytiikkaa, jota K-ryhmän markkinoinnissa on saatavilla runsaasti. Tiedonlähteinä käytettiin muun muassa K-Ruoka.fi - verkkosivuston kävijämääriin liittyvää analytiikkaa (Google Analytics), K-ruokakauppojen kuittidataa ja myyntidataa (QlikSense), sekä yhteistyökumppaneilta (Dagmar) saatua hakukoneoptimointiin liittyvää dataa. Tutkija on saanut koulutusta analytiikkatyökalujen hyödyntämiseen, ja lisäksi analyytikoilta pyydettiin kehittämishankkeessa tarvittavia raportteja.

Kehittämishankkeen taustatiedon hankinnassa käytettiin lisäksi K-ryhmän trendiraportteja ja asiakastutkimuksia sekä K-ryhmän oman yhteisön eli Kylän tutkimusta. Kehittämishankkeen tiedonhankinnassa hyödynnettiin havainnointia. Tutkijan osallistumisella ja havainnoinnilla oli tärkeä rooli koko kehittämishankkeen ajan. Kehittämishankkeeseen liittyvästä workshopista saatiin arvokasta tietoa, josta osa esitetään raportin lopussa jatkokehitysehdotuksina.

Tutkimuksen tekijä vastaa tutkimuksen luotettavuudesta ja eettisyydestä kaikissa tutkimuksen vaiheissa. Eettisesti hyvä tutkimus on tehty hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti. Usein erityisesti tiedonhankintatavat saattavat loukata hyvää tieteellistä käytäntöä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2015, 23). Tässä kehittämishankkeessa ei käsitellä henkilökohtaisia tai arkaluontoisia tietoja. Työpajaan osallistuneet henkilöt osallistuivat siihen vapaasta tahdostaan. Tutkimuseettisistä syistä workshopissa kirjatut kehitysehdotukset ja haasteet kirjattiin nimettömänä.

Kehittämishankkeen alkuvaiheessa varmistettiin tutkimuslupa Arla Oy:lta. Raportti annettiin K-ryhmän päivittäistavarakaupan markkinoinnin luettavaksi hieman ennen raportin valmistumista. Yrityssalaisuudet ja arkaluontoiset asiat siirrettiin liitetiedostoihin, sillä liitetiedostot voidaan jättää julkaisematta. Tutkijan rooli tässä kehittämishankkeessa on hieman ristiriitainen, sillä tutkija ei voi olla objektiivinen osallistuessaan täysin omana itsenään kehittämishankkeeseen. Tutkijan omat kokemukset, havainnot ja mielipiteet saattavat heikentää osaltaan tutkimuksen luotettavuutta ja toistettavuutta. Toisaalta tutkijan osallistuminen oli tämän kehittämishankkeen onnistumisen kannalta hyvin tärkeää, sillä kehittämishanke kosketti läheisesti tutkijan omaa työtä. Tutkijan oma työkokemus ja vuosien varrella kerätty hiljainen tieto sekä sidosryhmien, organisaation ja prosessien tunteminen toivat

kehittämishankkeeseen paljon tärkeää sisältöä. Tässä kehittämishankkeessa oli toimintatutkimukselle tyypilliseen tapaan tutkijan ja tutkittavan ero lähes olematon (Metsämuuronen 2011, 248).

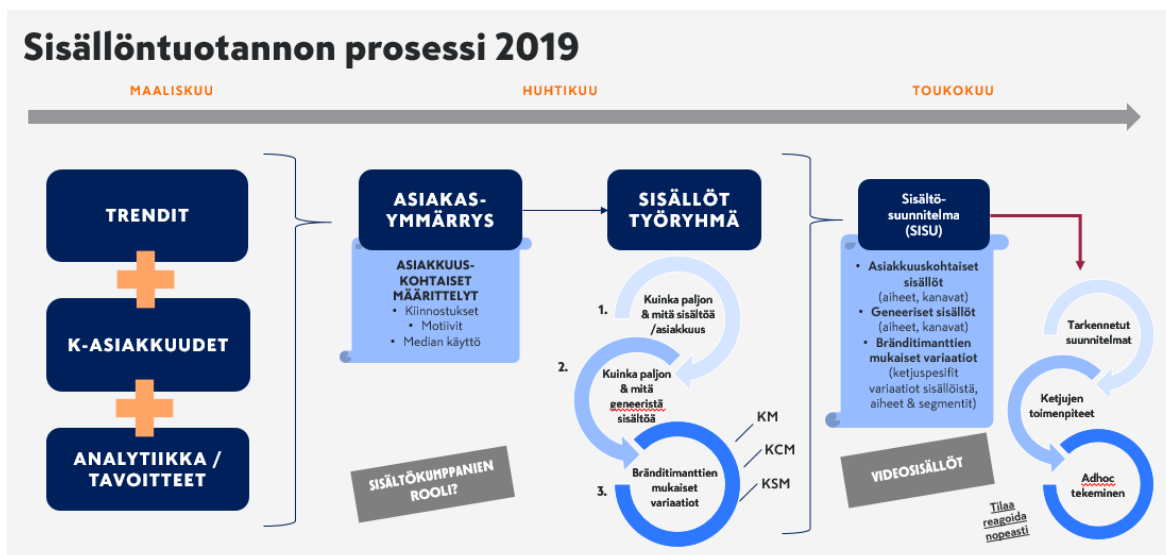
3.2 Sisältösuunnittelu

K-ryhmän päivittäistavarakaupan markkinoinnissa on ollut jo muutaman vuoden ajan käytössä K-ryhmän päivittäistavarakaupan eri yksiköiden yhdessä suunnittelema vuosittainen sisältösuunnitelma (*sisu*). Sisältösuunnitelman taustalla oleva sisällöntuotannon prosessi on esitetty kuviossa 3. Prosessi aloitetaan markkinoinnissa hyvissä ajoin edellisenä keväänä. Esimerkiksi vuoden 2020 sisällöntuotannon prosessi aloitettiin maaliskuussa 2019.

Yhteisen sisältösuunnitelman taustatyönä analysoidaan valtava määrä dataa, K-ryhmän teettämiä asiakastutkimuksia, ostoyksiköiden laajoja myyntiraportteja sekä erilaisia trendiraportteja eri puolilta maailmaa. Sisältösuunnitelmaa varten kerätään myös tiedot eri ketjujen markkinointistrategioista ja painotuksista tulevalle vuodelle. Datan pohjalta määritetään myös asiakasymmärrys, esimerkiksi asiakkaiden kiinnostukset, motiivit ja mediankäyttö. Lopuksi mietitään kuinka paljon ja millaista sisältöä tuotetaan.

Toukokuun 2019 alkupuolella järjestettiin workshop, jossa markkinoinnin sisältötiimi kävi yhdessä läpi kaiken taustatyönä kerätyn datan ja suunnittelivat sisällöt astetta tarkemmalle tasolle. Lopputuloksena luotiin yhteinen sisältösuunnitelma, johon kirjattiin melko yleisellä tasolla kaikki sovitut sisällöt, teemat, trendit ja sesongin tärkeimmät raaka-aineet kuukausittain. Esimerkki vuoden 2019 sisältösuunnitelmasta on liitteessä 4.

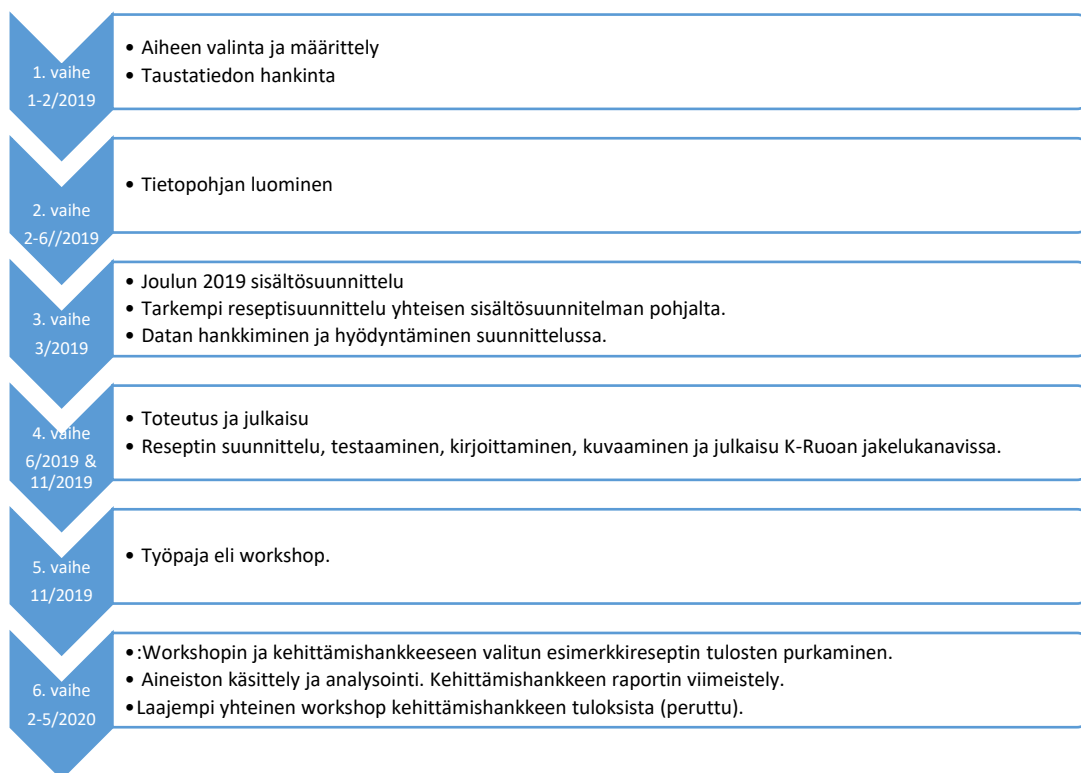
Sisältösuunnitelman on tarkoitus toimia suunnittelun ja päätösten pohjana kaikissa yksiköissä. Sisältösuunnitelma ohjaa myös markkinoinnin toimenpiteitä, lehtien ja ruokasisältöjen suunnittelua sekä sosiaalisen median suunnittelua. Sisältösuunnitelman tekeminen ja sen hyödyntäminen käytännössä ovat jatkuvan kehitysprosessin alla. Toisissa yksiköissä sisältösuunnitelmaa käytetään enemmän suunnittelun ja päätösten tukena kuin toisissa.



KUVIO 3. Sisällöntuotannon prosessi 2019 (Mukaillen: K-Ruoka vuosisuunnittelun taustaineisto 2019)

Sisältösuunnitelmaa tarkennetaan aina erillisissä suunnittelupalaverissa, jotka järjestetään K-Ruoka- ja Pirkka-lehtien aikataulujen mukaisesti noin 1-2 kertaa kuukaudessa. Suunnittelupalaveriin osallistuvat ruokatoimittajat sekä muut K-Ruoka- ja Pirkka-lehtien tekemisessä mukana olevat avainhenkilöt. Suunnittelupalaverissa tarkennetaan sitä, miten sisältösuunnitelman teemat sekä valitut painotukset näkyvät lehdissä ja sitä kautta muissa medioissa. Pian suunnittelupalaverin jälkeen ruokatoimitus kokoontuu tarkentamaan ruokasisältöjä erillisessä reseptipalaverissa. Reseptisuunnittelussa otetaan huomioon muun muassa kaikki sisältösuunnitelmaan kirjatut asiat, ketjujen tarpeet, yhteistyökumppaneiden toiveet ja tuoteuutuudet, sekä hakukoneoptimoinnin kautta nousevat tarpeet. Reseptisuunnittelussa otetaan luonnollisesti huomioon myös raaka-aineiden sesongit, juhlapyhät sekä uusimmat trendit ja villitykset.

Lehtien sisällöt ja reseptit näkyvät perinteisten printtilehtien (K-Ruoka, Pirkka ja ketjujen tarjouslehdet) lisäksi muun muassa K-Ruokan verkkosivustolla, mobiilisovelluksessa, *Mitä tänään syötäisiin?* –tv-ohjelmassa, sosiaalisen median kanavissa, sähköpostilla lähetettävissä asiakaskirjeissä sekä kauppojen myymälämateriaaleissa. Lisäksi sisällöt ovat kaikkien ketjujen ja yksittäisten K-ruokakauppojen markkinoinnin hyödynnettävissä. Ketju-markkinoinnissa reseptejä hyödynnetään muun muassa tarjouslehtien sisällöissä, sosiaalisen median kanavissa, sekä sähköisissä asiakaskirjeissä. Sisältösuunnitteluun vaikuttavat siten myös aina ketjujen markkinoinnin asettamat toiveet ja tavoitteet. Kullekin ketjulle on määritelty K-Asiakkaista omat kohderyhmät eli asiakassegmentit. Näiden lisäksi toki



KUVIO 4. Kehittämishankkeen vaiheet.

Taustatiedon hankinta ja tietopohjan luominen

Arla lanseerasi keväällä 2019 uutuustuotteen, *Arla Ihana vadelma-valkosuklaarahkan*. K-ryhmän päivittäistavarakaupan markkinoinnin yhteistyön myötä tuotteesta valmistettiin ystävänäpäivään sopiva Ystävänäpäivän juustokakku. Reseptiin päädyttiin siitä syytä, että tämän niminen resepti hakukoneoptimoinnin mukaan puuttui K-Ruoka.fi -verkkosivustolta. Ystävänäpäivän juustokakun resepti valittiin helmikuun hittireseptiksi yhteisessä suunnittelupalaverissa. Resepti esiteltiin muun muassa helmikuun 2019 Pirkka-lehdessä, K-Supermarket -ketjun tarjouslehdessä, Maaseudun tulevaisuus -lehden kannessa, K-Ruoka -mobiilisovelluksessa ja -verkkosivuilla, *Mitä tänään syötäisiin?* -tv-ohjelmassa 8.2.2019 sekä lukuisissa sosiaalisen median kanavissa.

Helmikuu on reseptien kannalta haasteellinen kuukausi, sillä siihen ajoittuu niin paljon kilpailevia juhlapäiviä ja ruokasesonkeja. Runebergin päivä, ystävänäpäivä, laskiainen ja hiihtoloma osuvat kaikki helmikuulle. Tästä syystä yksittäisen reseptin on vaikeampi nousta kovin suureksi. Ystävänäpäivän juustokakku kuitenkin ylitti sille asetetut odotukset. Resepti sai loistavat tulokset huolimatta siitä, että sen suunnittelussa ei hyödynnetty hakukoneoptimoinnin lisäksi muuta dataa. Resepti oli myös melko haastava kahden kerroksen ja ka-

kun pinnalle tehtävän sydänkuvioidin vuoksi. Haastavammat leivontareseptit vaativat leipojalta hieman harrastuneisuutta, joka rajaa luonnollisesti reseptin kohderyhmää pienemmäksi.

Kehityshankkeen taustatietona selvitettiin ensin Arlan uutuustuotteen sisältöyhteistyön vaikuttavuus keväällä 2019. Tätä tietoa käytettiin taustatietona sekä vertailukohtana vuoden 2019 joulun reseptisuunnittelussa. *Arla Ihana vadelma-valkosuklaarahkasta* valmistetun Ystävänpäivän juustokakun reseptin sivunkatseluita oli K-Ruoka.fi:ssä noin 41 000. K-Ruoka -sovelluksessa reseptiä katseltiin noin 10 000 kertaa. Helmikuussa vain Ystävänpäivän juustokakulle ja runebergintortulle tuli yli 30 000 sivunkatselua, joten Ystävänpäivän juustokakku nousi klassisen Runebergintortun rinnalla sivuston katsotuimmaksi sisälöksi. K-Ruoka.fi -sivustolla on yhteensä lähes 8000 reseptiä, joista vain 10 reseptiä saavutti 20 000 katselun rajan helmikuussa 2019.

Arla Ihana vadelma-valkosuklaarahkan myynti eri asiakassegmenttien välillä oli helmikuussa 2019 melko tasaista. Tunnistetuista asiakkaista (reilu 19 000) arviolta 3,8 % leipoi Ystävänpäivän juustokakun. Asiakkaat tunnistettiin K-Ruoka -sovelluksen, K-Ruoka.fi -sivustolle kirjautumisten sekä asiakaskirjeiltä tehtyjen klikkausten perusteella.

Joulun 2019 sisältösuunnittelu

Arlan toinen tuote, *Arla Ihana piparkakkurahka*, haluttiin liittää vuoden 2019 K-Ruoan markkinoinnin joulusisältöihin. Toivomuksena oli nostaa olemassa olevan tuotteen myyntiä. *Arla Ihana piparkakkurahka* ei ollut varsinainen uutuustuote, vaan kausituote, jota on saatavilla vain rajoitetun joulusesongin ajan.

Taustatietona hyödynnettiin kaikkea käytössä olevaa dataa. K-ryhmällä on oma asiakasyhteisö, Kylä. Yhdessä Kylän jäsenten kanssa on mahdollista kehittää K-ryhmän tuotteita ja palveluita. Kylässä voi teettää esimerkiksi pieniä kyselytutkimuksia. Marraskuussa 2018 Kyläläisiltä (N=1078) kysyttiin joulun tarjoiluista sekä herkkuruoista. Suomalaiset mieltävät joulun edelleen perinteiseksi juhlaiksi, mutta 80 % vastaajista kertoi silti kaipaavansa joulupöytään vaihtelua. 50 % olisi valmiita uudistamaan perinteisiä joulupöydän tarjoiluja, ja jopa 24 % olisi valmiita uudistamaan puolet jouluruoista. Tutkimuksen mukaan uusia keikiluja ollaan valmiita tekemään etenkin joulun jälkiruokien kohdalla. (Tirkkonen 2018.)

K-Ruoan markkinoinnissa on havaittu, että juustokakut kiinnostavat lähes jokaisessa ruokasesongissa. K-Ruoka.fi reseptianalytiikan perusteella Glögijuustokakun resepti on ollut joulureseptien ensimmäisellä sijalla jo vuodesta 2014 lähtien. Makeista resepteistä sijalla seitsemän on Mummun piimäkakku ja sijalla kahdeksan on uunissa paistettu Jouluinen piirajuustokakku. (Tirkkonen 2018.)

Taustaselvitysten ja hakukoneoptimoinnin perusteella reseptiksi päätettiin luoda piparinmakuinen juustokakku, sillä hakukoneoptimoinnin analyysien perusteella K-Ruoka.fi verkkosivustolta puuttui paistamaton, liivateella hyydytetty piparijuustokakku. Resepti suunniteltiin erityisesti valittua asiakassegmenttiä ajatellen, joten reseptistä haluttiin mahdollisimman helppo. Sekä käytännön että asiakaspalautteiden myötä on todettu, että asiakkaat kaipaavat helppoja reseptejä niin arkeen kuin juhlaankin.

Toteutus ja julkaisu

K-ryhmän päivittäistavarakaupan markkinoinnin reseptit ovat ruokatoimittajien eli ruoan ammattilaisten kehittämiä. Reseptit testataan aina useamman kerran, jotta voidaan varmistua siitä, että reseptit varmasti toimivat. Reseptin kehittäjä suunnittelee ja testaa reseptin ensin itse yhden tai useamman kerran niin, että lopputulos on haluttu. Hän kirjoittaa reseptin puhtaaksi K-ryhmän markkinoinnin tarkoitukseen luotuun sisäiseen ohjelmistoon eli reseptipankkiin, ja lisää reseptiin vaadittavat metatiedot hakukoneita sekä reseptin digitaalista kohdentamista varten. Lisäksi hän kirjoittaa reseptistä kuvailutekstin (description) hakukoneita varten. Resepti nimetään sovitusti hakukoneoptimoinnin (SEO) mukaisesti. Toisinaan, kuten esimerkkitapauksessa, reseptin nimi on optimoitu jo etukäteen, eli nimi on ollut kehiteltävän reseptin lähtökohtana. Tämän jälkeen ruoasta otetaan reseptikuvat yhteistyökumppanin toimesta lehtitalossa. Ruokatoimittaja valmistaa reseptin kuvauksiin ohjeen mukaan, jotta saadaan toinen varmistus reseptin toimivuudesta. Resepti valmistetaan myös *Mitä tänään syötäisiin?* -ohjelman kuvauksissa, jolloin resepti testataan vielä kertaalleen ennen julkaisua.

Piparijuustokakun resepti suunniteltiin mahdollisimman helpoksi siten, että kakun valmistuksessa käytetään samoja piparkakkuja sekä pohjaan, täytteeseen, että koristeluun. Maku kakkuun tulee piparkakkujen lisäksi piparkakkurahkasta. Kakkuun haluttiin lisäksi yhdistää hieman kinuskia, joten kakun pinnalle valutetaan lopuksi valmista kinuskikastiketta.

Työpaja eli workshop

Kehittämishankkeen loppuvaiheessa järjestettiin pieni ja vapaamuotoinen workshop 25.11.2019. Workshop eli työpaja tarkoittaa tapaamista, jossa ollaan vuorovaikutuksessa muiden osallistujien kanssa, ja jaetaan näkemyksiä, ajatuksia, ideoita, tietoa ja mielipiteitä (Salonen ym. 2017, 63).



KUVA 1. Ajatukset kirjattiin posti it –lapuille.

Työpajaan osallistui 6 henkilöä markkinointiyksikön eri tiimeistä. Kukin osallistuja vastaa omalta osaltaan sisältöjen jakamisesta sosiaalisen median kanavissa tai sähköisissä asiakirjeissä. Osallistuminen työpajaan oli vapaaehtoista. Koska osallistujamäärä oli pieni, ei osallistujia jaettu enää pienempiin ryhmiin.

Workshop toteutettiin vapaamuotoisena keskusteluna. Tutkija ohjasi keskustelua kysymällä ruokasisältöihin ja hittiresepteihin liittyviä kysymyksiä. Työpajassa keskusteltiin siitä, mikä tämänhetkisessä prosessissa on toimivaa, ja millaisia haasteita sisältöihin ja niiden jakamiseen liittyy. Lopuksi pohdittiin erilaisia kehitysehdotuksia, miten prosesseja ja yhteistyötä voitaisiin jatkossa parantaa.



KUVA 2. Työpajatyöskentelyssä jaetaan ajatuksia ja ideoita.

Esiin nousseet asiat, haasteet ja kehitysehdotukset kirjattiin post-it-lapuille. Työpajatyöskentelyyn oli varattu aikaa yksi tunti. Aika riitti hyvin ideoiden keräämiseen, mutta esiin nousseiden asioiden läpikäyminen jäi tutkijan tehtäväksi. Tutkija kirjasi kaikki työpajassa nousseet ajatukset tietokoneelle Excel-taulukkoon ryhmittelyä varten.

3.4 Aineiston käsittely ja analyysi

Kvalitatiivisen aineiston analysointi ei ole aina mekaaninen ja säännönmukainen prosessi. Toisin kuin usein ajatellaan, kvalitatiivisen aineiston analysointia voidaan tehdä pitkin matkaa. Aineistoa voidaan siis analysoida keräämisen lomassa, eikä erillisenä prosessina aineiston keräämisen jälkeen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2015, 223.) Tämän kehittämishankkeen aineistoa analysoitiin hiljalleen kehittämishankkeen edetessä. Aineiston pohjalta tehtiin valintoja, jotka vaikuttivat kehittämishankkeen seuraaviin vaiheisiin ja hankkeen etenemiseen. Kehittämishankkeen aineisto kerättiin osittain kvantitatiiviseen, numeeriseen dataan perustuen. Osa kehittämishankkeen aineistosta syntyi tutkijan havainnoinnin tuloksena. Aineiston pieni, mutta tärkeä osio kerättiin erillisessä työpajassa eli workshopissa.

Kehittämishankkeen tarkoituksena oli kehittää K-ryhmän päivittäistavarakaupan sisältömarkkinointia ja sisältösuunnittelua ruoan ja reseptien osalta hyödyntäen kerättyä dataa.

Kehittämishankkeen aikana seurattiin *Arla Ihana piparkakkurahkaan* liittyvää yhteistyötä. Rahkasta kehiteltiin datasta saatujen tietojen perusteella helppo piparinmakuinen juustokakku, jonka nimi optimoitiin hakukoneiden hakujen perusteella (Piparijuustokakku). Reseptiin liittyvän yhteistyön onnistumista arvioitiin esimerkiksi myyntidatan sekä K-Ruoka.fi -verkkosivujen datan avulla. Tuloksia verrattiin helmikuun 2019 Ystävänpäivän juustokakun tuloksiin sekä edellisen vuoden 2018 myyntilukuihin. Myyntilukujen vertailu osoittautui kuitenkin haasteelliseksi, sillä tuotteen EAN-koodiin oli tullut muutos eivätkä kuittidatasta saatavat myyntiluvut tästä syystä olleet aivan suoraan verrattavissa vuoden 2018 lukujen kanssa.

Kehittämishankkeeseen liittyvässä workshopissa selvitettiin, millaisia haasteita K-Ruokan sisältöjen jakamiseen liittyy. Workshopissa nousi esiin sekä hyviä kehitysehdotuksia, että erilaisia haasteita, jotka hankaloittavat sisältöjen jakamista. Ideat ja ongelmakohtat kirjoitettiin post it- lapuille. Workshopin jälkeen ajatukset kirjattiin Exceliin ja ryhmiteltiin.

3.5 Tulokset

Kehittämishankkeen esimerkkitapaukseksi kehitettiin Piparijuustokakun resepti, jonka valmistuksessa käytettiin yhteistyökumppanin *Arla Ihana piparkakkurahkaa*. Piparijuustokakku keräsi lähes ennätysmäärän verkkovierailuja K-Ruoka.fi:n sivustolle. K-Ruoka.fi:n reseptisivulla vierailuja oli 1.11.-31.12.2019 välisenä aikana jopa yli 170 000. Suurin osa vierailuista oli joulukuun puolella (yli 110 000). Kehittämishankkeen taustatietona käytetyn Ystävänpäivän juustokakun reseptin sivunkatseluita oli helmikuussa 2019 K-Ruoka.fi:ssä noin 41 000. Luvut eivät ole suoraan verrattavissa, sillä Piparijuustokakun luvussa on kävijät kahden kuukauden ajalta. Tästä voidaan kuitenkin huomata, että resepti herätti kiinnostusta ja houkutteli asiakkaita sivustolle reilusti Ystävänpäivän juustokakua enemmän.

Sosiaalisen median (K-Ruoka Facebook ja Instagram) kokonaiskattavuus oli 273 000. Tuloksissa huomioidaan marras- ja joulukuun luvut, sillä resepti oli valittuna joulusesongin, eli marras-joulukuun hittireseptiksi. Pääosa löysi sivustolla hakukoneen (Google) kautta (40 %), sähköpostin kautta (25 %) tai Facebookin kautta (22 %). Tuloksissa esitetyt luvut saatiin verkkosivujen datan pohjalta, mutta luvut eivät ole täysin vertailukelpoisia, sillä mukana saattaa olla maksettua mainontaa.

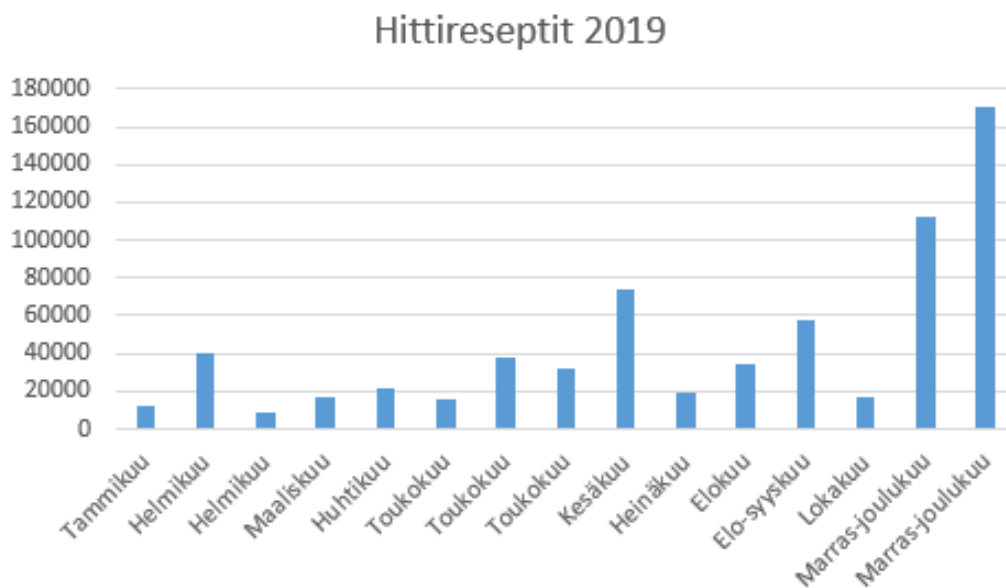
Tunnistetuista talouksista (lähes 42 000) 5,5 % arvioidaan tehneen Piparijuustokakua ostoskorin raaka-aineiden perusteella. Asiakkaat tunnistettiin K-Ruoka -sovelluksen, K-Ruoka.fi -sivustolle kirjautumisten sekä asiakaskirjeiltä tehtyjen klikkausten perusteella.

Arvio on tehty asiakkaista, joiden ostoskorissa on ollut *Arla Ihana piparkakkurahka*, kermaa ja piparkakkuja. Vertailun vuoksi helmikuussa 2019 Ystävänäpäivän juustokakkua leipoi arviolta 3,8 % tunnistetuista asiakkaista (reilu 19 000).

Kuittidatasta huomattiin, että Ystävänäpäivän juustokakun *Arla Ihana vadelma- Valkosuklaarahkan* myynti oli vuonna 2020 laskenut verrattuna 2019 myyntiin. Tähän vaikuttaa toki se, että tuote oli uutuus markkinoilla vuonna 2019. Tuotteella ei siis ollut samanlaista uutuusarvoa enää helmikuussa 2020. Voidaan kuitenkin arvella, että myös vuoden 2019 markkinointitoimenpiteillä on ollut vaikutusta tuotteen huomattavasti suurempaan myyntiin.

Tuloksista voidaan havaita, että järjestelmällinen sisältösuunnittelu dataa hyödyntäen oli kannattavaa reseptin näkyvyyden kannalta. Taulukossa 1 on esitetty vuoden 2019 hittireseptien lukijamäärät K-Ruoka.fi -sivustolla. Hittireseptejä ei ole tarkoituksella jokaiselle kuukaudelle, vaan ne ajoittuvat sesonkeihin. Taulukossa on tästä syystä esimerkiksi toukokuussa kolme hittireseptiä. Taulukosta nähdään, että toinen helmikuun hittiresepteistä Ystävänäpäivän juustokakku, oli alkuvuoden hittiresepteistä suosituin. Ystävänäpäivän juustokakku on taulukossa 2. palkki vasemmalta. Marras-joulukuun Piparijuustokakku ylitti kuitenkin kaikki odotukset suurella suosiollaan. Piparijuustokakku on taulukossa oikeanpuolimmaisena.

TAULUKKO 1. Hittireseptit 2019 (K-Ruoka vuosisuunnittelun tausta-aineisto 2019).

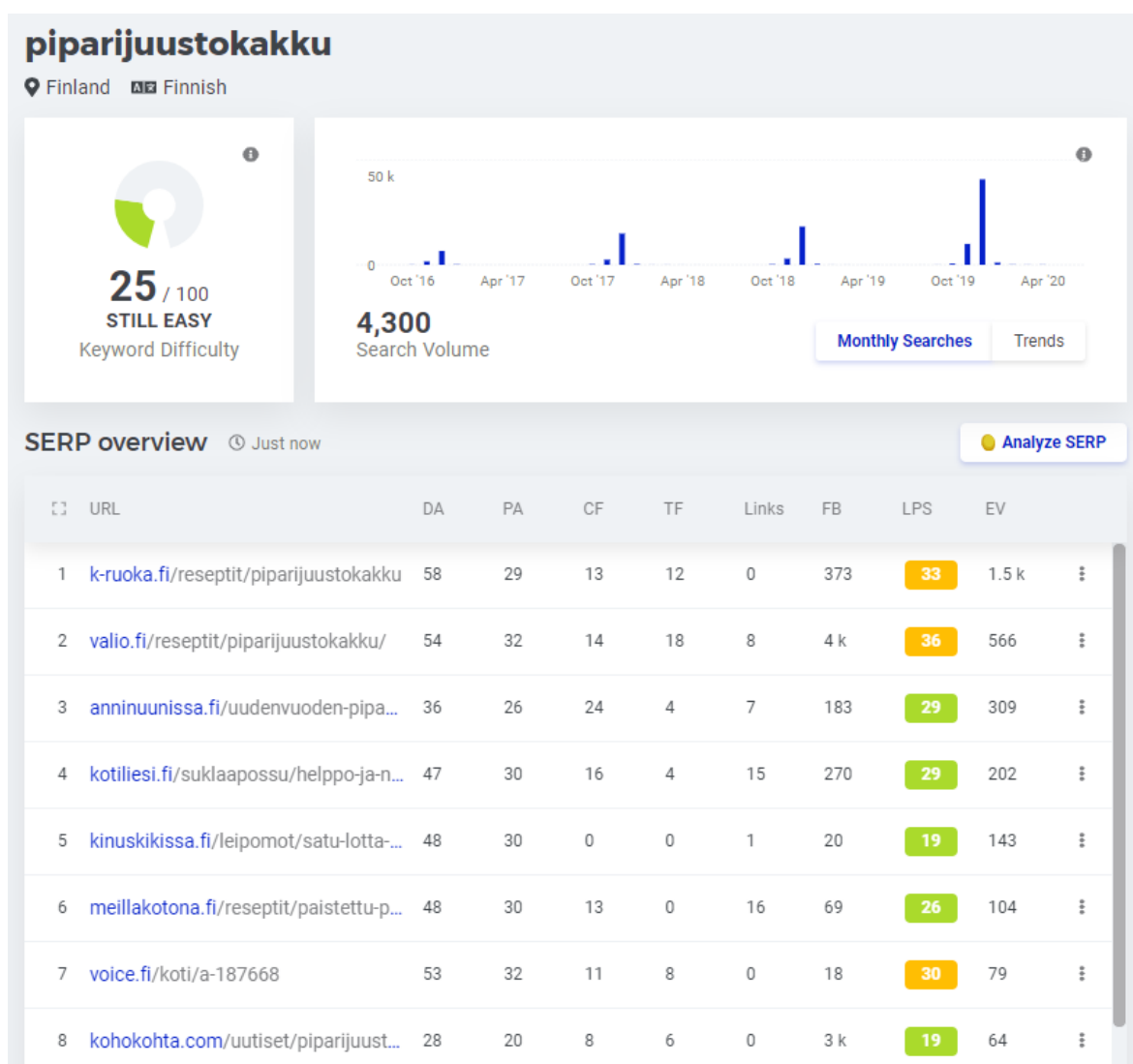


Maksuttomasta ja kaikille avoimesta Google Trends –palvelusta voi tutkia hakusanojen hakumääriä haluamaltaan ajanjaksolta. Kuvioon 5 on haettu Piparijuustokakun, Glögijuustokakun sekä joulun juustokakun hakumäärät ajanjaksolta 1.11.2018-1.1.2020. Kuviossa punainen kuvaava Glögijuustokakun hakuja ja sininen Piparijuustokakun hakuja. Vertailun vuoksi kuviossa on nähtävillä myös keltaisella joulun juustokakun hakumäärät. Haut koskevat google.fi –sivuston hakuja. Numerot kuvaavat hakusanan suosiota valitulla ajanjaksolla suhteessa kaavion suurimpaan arvoon. Asteikon arvo 100 on alue, jolla hakusana oli suosituin.



KUVIO 5. Google haut joulun juustokakuille (Google Trends).

K-Ruoka.fi:n joulun ajan suosituin juustokakku vuonna 2018 oli Glögijuustokakku (Tirkkonen 2018). Piparijuustokakun resepti julkaistiin marraskuussa 2019. Kuvioista 5 voidaan havaita, että Piparijuustokakun hakumäärät ovat ohittaneet google.fi:ssä Glögijuustokakun hakumäärät jouluna 2019. Tästä ei voida vetää suoria johtopäätöksiä, sillä asiaan vaikuttavat monet tekijät, mutta on mahdollista, että K-Ruoan markkinoinnin Piparijuustokakun reseptillä on ollut vaikutusta hakusanojen suosion kääntymiseen. Kuviossa on kuitenkin mukana kaikki Google haut, eikä muiden ruokasivustojen markkinointitoimenpiteistä ja kampanjoista ole tarkempaa tietoa.



KUVIO 6: Hakukoneiden haut (KWFinder)

Kuvioista 6 voidaan huomata, että Piparijuustokakun hakuvolyymi on kasvanut vuoden 2018 joulun huipusta (18 100) vuoden 2019 joulukuun verrattuna (40 500). KWFinder on Googlen oman Keyword Tool:n kaltainen maksullinen ohjelma, josta voi tarkistaa helposti

hakusanoja sekä sivustojen sijoittumista hakukoneiden hakutulossivulle (SERP eli Search engine results pages). Kuviosta nähdään, että K-Ruoka.fi sijoittuu hakukoneessa ensimmäiseksi ja laskennallisesti kuukausittaisesta keskiarvosta laskettuna (EV eli Estimated visits) Piparijuustokakun hakuja on keskimäärin 1 500 kuukaudessa. (KWFinder.)

Sisältöjen jakaminen

Hittireseptin prosessiin kuuluu, että kyseistä reseptiä jaetaan K-Ruoan markkinoinnin normaalin prosessin julkaisukanavien (K-Ruoka- tai Pirkka -lehti, K-Ruoka.fi, K-Ruoka -mobiilisovellus ja *Mitä tänään syötäisiin?* –ohjelma) lisäksi myös mahdollisimman monessa muussa jakelukanavassa. Näitä ovat esimerkiksi kaikki sosiaalisen median kanavat, ketjujen omat tarjouslehdet sekä ketjujen sähköiset asiakaskirjeet.

Piparijuustokakun resepti julkaistiin vuoden 2019 viimeisessä K-Ruoka-lehdessä, K-Ruoka.fi -verkkosivuilla ja -mobiilisovelluksessa, *Mitä tänään syötäisiin?* –ohjelmassa 21.11.2019. Piparijuustokakun resepti jaettiin lisäksi kohdennetusti eri asiakastyhmille suunnatuissa sähköisissä asiakaskirjeissä. Sähköisten asiakaskirjeiden tuloksia analysoitaessa kävi ilmi, että kirjeiden suunnittelu vaatisi hieman yhteistyötä ja kehittämistä. Sähkösuorien tulokset eivät vastanneet odotuksia. Tähän voi olla monia syitä, mutta kirjeiden kehittäminen olisi tärkeä askel hittireseptien prosessin kehittämisessä. Ensinnäkin hittireseptiksi valittu Piparijuustokakku oli sähköpostilla lähetetyn kirjeen alimmaisena, eli vaati asiakkaalta koko kirjeen lukemista tai selaamista alas asti. Toiseksi Piparijuustokakku nostettiin vain kuvalla, jonka alla oli linkki yleiseen koontiin joulun juustokakuista. Kirjeissä ei mainittu Piparijuustokakua nimeltä, eikä sitä kuvailtu sanoin. Reseptikuva ei välttämättä ollut riittävän houkutteleva sellaisenaan, vaan olisi vaatinut esimerkiksi houkuttelevan otsikoinnin ja linkityksen. Sisältöjen jakamisessa olisikin olennaista miettiä, mikä saa asiakkaan klikkaamaan kirjeessä olevaa linkkiä.

Resepti jaettiin myös lukuisissa sosiaalisen median kanavissa. Tämä voidaan havaita myös aiemmin esitetyistä tuloksista. Sosiaalisen median jakamisesta ei kuitenkaan ole saatavilla tarkkaa toteutunutta julkaisuraporttia, vaan julkaisut on etsittävä eri kanavista manuaalisesti yksi kerrallaan. Näin ollen on hyvin vaikea arvioida, onko julkaiseminen toteutunut parhaalla mahdollisella tavalla. Tämä olisi pitänyt ottaa huomioon etukäteen, ja pyytää julkaisijoita merkitsemään sosiaalisen median julkaisut ylös. Seuranta on lähes mahdotonta, sillä sosiaalisen median kanavat toimivat omien algoritmiensa mukaisesti, eivätkä esimerkiksi maksetut julkaisut välttämättä näy tutkijan omalla tilillä.

Hittiresepti julkaistaan usein myös ketjujen omissa tarjouslehdissä. Tuloksia tarkastellessa kävi ilmi, ettei näistä ei ole selkeää suunnitelmaa tai toteutumaa jälkikäteen. Kehittämissankkeen aikana heräsikin kysymys, olisiko syytä olla jokin yhteinen paikka, josta näkisi

jälkikäteen missä kaikkialla hittiresepti on julkaistu? Tämä helpottaisi huomattavasti hittireseptin tulosten raportoimista, vähentäisi manuaalista työtä ja turhaa etsimistä. Hittiresepteistä yhteistyökumppaneille raportoivan henkilön on etsittävä raportteihin kaikki tiedot manuaalisesti.

Piparijuustokakun resepti suunniteltiin valitulle K-Asiakasryhmälle. Piparijuustokakku houkutteli toiseksi eniten (26 %) valitun segmentin asiakkaita. Kehittämishankkeen suunnitteluvaiheessa ajateltiin, että resepti kohdennetaan asiakasryhmälle sosiaalisen median ja sähköisten asiakaskirjeiden avulla. Käytännössä tällainen kohdentaminen on vielä vaikeaa ja vaatii paljon manuaalista työtä. Tarkempi automaattinen kohdentaminen on tulevaisuudessa mahdollista, mutta vaatii vielä teknistä kehitystä.

Workshop

Workshopissa esiin nousseet asiat kirjattiin post it –lapuille. Ne kirjattiin Exceeliin ja ryhmiteltiin jälkikäteen. Post it –lapuille kirjoitetuissa ajatuksista havaittiin kolme yhdistävää teki-
jää: ne liittyivät kaikki joko *suunnitteluun, tiedonkulkuun tai sisältöjen määrän vähentämiseen*.

Yhteinen sisältöjen jakamiseen liittyvä *suunnittelu* nähtiin tärkeimpänä kehitystä vaativana kohteena. Kolmen eri ketjun markkinoinnissa sisältöjä jaetaan sosiaalisen median kanavien lisäksi sähköisissä asiakaskirjeissä. Sama asiakas saattaa kuitenkin saada nämä kaikki kolme asiakaskirjettä sähköpostiinsa, ja lisäksi K-Ruoan oman asiakaskirjeen. Ketjujen sähköiset asiakaskirjeet lähetetään kaksi kertaa viikossa, alku- ja loppuviikosta. On selvää, etteivät kirjeet voi olla sisällöiltään ja otsikoinniltaan täysin samanlaisia.

Workshopissa kävi ilmi, etteivät näiden kirjeiden lähettäjät tiedä toisten ketjujen kirjeiden sisältöjä ennakkoon, vaan vasta juuri ennen julkaisua. Workshopissa ehdotettiin ketjujen yhteistä suunnitelmaa päällekkäisyyksien välttämiseksi. Olisi kuitenkin paikallaan pohdita, onko päällekkäisyyksien välttäminen tarpeellista, vai olisiko asiakkaan kannalta parempi, että sama hittiresepti tulisi vastaan eri ketjujen markkinoinnissa yhtä aikaa.

Reseptien osalta etenkin tärkeimmät sesonkireseptit sekä yhdessä valitut hittireseptit olisi hyvä aikatauluttaa ja sisällyttää ketjujen suunnitelmiin. Vaikka reseptit aikataulutettaisiin yhteiseen suunnitelmaan, on reseptien lisääminen ketjujen sähköisiin asiakaskirjeisiin toisinaan mahdotonta, sillä kirjeisiin tulee ketjukohtaisia sisältöjä toisinaan hyvinkin lyhyellä varoitusajalla. Workshopissa käytyjen keskusteluiden perusteella kaikkien julkaisijoiden kannalta olisi tärkeä tietää reseptien tarkka julkaisuajankohta ja tieto siitä, milloin reseptiä jaetaan muissa ketjuissa ja kanavissa. Hittiresepteille ehdotettiin myös tarkastuslistaa,

jotta sisältöjen jakamisesta vastaavat henkilöt tietäisivät mitä kaikkea niiden osalta odotetaan tehtävän. Tällä hetkellä selkeää toimintamuotoa ei ole, mutta hittireseptin prosessille on olemassa oma erillinen kehitysprojektinsa.

Workshopissa nousi esiin selkeän ja yhteisen suunnitelman puutteen lisäksi erilaiset haasteet *tiedonkulussa*. Ketjujen markkinoinnista vastaavat henkilöt kaipaisivat selkeämmin tietoa, mistä hittireseptit löytyvät ennen niiden julkaisua. Workshopin perusteella tietoa kaivataan suunnitelmista ja siitä, mikä resepti kulloinkin on valittu hittireseptiksi ja mistä syystä. Hittiresepteistä kaivattiin paremmin tietoa, jotta sisältöä jakavat henkilöt tietäisivät, millaisella näkökulmalla resepti kannattaa jakaa. Aina ei ole tietoa myöskään mahdollisesta yhteistyökumppanista ja tuotteesta, jonka ympärille resepti on suunniteltu. Sisältöä jaetaan myös automaattisesti tarkoitukseen soveltuvan Feedbuilder –työkalun avulla. Automatisointi perustuu reseptien taustalle lisättyihin metatietoihin ja niiden pohjalta tehtyihin rajauksiin. Tästä syystä reseptin oikea luokittelu eli kategorisointi ja kaikki reseptiin liitetty metatiedot tulisi olla oikein.

Workshopissa nousseiden asioiden kolmas yhdistävä tekijä liittyi yhteisten *sisältöjen määrän vähentämiseen*. Koettiin, että niin sanottua pakollista jaettavaa sisältöä on liikaa, jolloin tärkeät asiat hukkuvat massaan. Reseptejä tuotetaan niin paljon, että yksittäisten hittireseptien huomioarvo voi jäädä pieneksi. Etenkin hittireseptien määrää per vuosi toivottiin vähemmäksi, jotta hittireseptejä ei tarvitsisi jakaa niin usein esimerkiksi ketjujen sähköisissä asiakaskirjeissä, vaan asiakaskirjeisiin jäisi tilaa muulle sisällölle. Näin reseptiä ei myöskään tarvitsisi väkisin jakaa kirjeessä, jonka sisältöön se ei luontevasti sovi, vaan hittireseptin voisi jakaa aiheeseen sopivassa kirjeessä. Toisaalta tämä nähtiin myös toisin päin; hyviä reseptejä on paljon, ne ovat suosittua sisältöä ja niitä haluttaisiin jakaa, mutta muita sisältöjä on liikaa, jolloin reseptejä ei mahdu kirjeisiin.

3.6 Yhteenveto

Kehittämishankkeen tulosten perusteella voidaan todeta, että sisältöjen suunnitteleminen, reseptien kehittäminen ja reseptinimien optimoiminen datan perusteella on kannattavaa. Taustalla tehdyn työn, kuten yhteisen sisältösuunnittelun ja hakukoneoptimoinnin, vaikutukset jäävät kuitenkin potentiaalia pienemmiksi, mikäli sisällön jakamista ei suunnitella riittävän hyvin.

Workshopissa nousi esiin paljon asioita, joiden kehittämiseen tulisi löytää resursseja ja aikaa, jotta tulokset voisivat olla vielä entistäkin parempia. Yhteisellä sisältöjen jakamiseen liittyvällä suunnittelulla ja aikataulutuksella, paremmalla tiedonkululla sekä sisältöjen mää-

rän vähentämällä voitaisiin kehittää reseptien näkyvyyttä ja helpotettaisiin sisältöjen jakamiseen liittyvien avainhenkilöiden sekä sähköisten asiakaskirjeiden tekijöiden työtä. Hittireseptien prosessille on jo käynnissä oma kehittämisprojektinsa, ja hittireseptien määrää onkin vähennetty vuodelle 2020. Tämän lisäksi oma kehittämisprojekti tarvittaisiin sähköisille asiakaskirjeille sekä yleisesti yhteistyön kehittämiseksi etenkin sisältöjen jakamisen näkökulmasta.

Yhteistyön kehittämällä voitaisiin myös säästää resursseja ja auttaa työntekijöitä tekemään työnsä paremmin. Tämä varmasti omalta osaltaan myös parantaisi työtyytyväisyyttä vähentäen asioiden etsimistä ja sitä kautta turhautumista. Markkinoinnin johtamisella ja strategisilla valinnoilla voidaan vaikuttaa kehityshankkeessa esiin nousseisiin ongelma-kohtiin. Olisi hyvä ottaa strategiatyöryhmiin myös käytännön työtä tekeviä asiantuntijoita mukaan, jotta ongelma-kohtiin voitaisiin kiinnittää huomiota jo strategian suunnitteluvaiheessa.

Koska kyseessä on yksittäinen tapaus, ei kehittämishankkeen tuloksista voida tehdä yleistyksiä, mutta niitä voidaan hyödyntää tulevaisuuden jatkokehityshankkeissa pohjatietona. Kehittämisprojektiin tuloksista sekä K-Ruoka.fi -verkkosivuston analytiikasta käy ilmi, että päivittäistavarakaupan markkinoinnin suunta on oikea, sillä kävijämäärät kehittyvät asetettuja tavoitteita paremmin.

4 JOHTOPÄÄTÖKSET

4.1 Kehittämishankkeen tavoitteen täytyminen

Kehittämishankkeen **tarkoituksena** oli kehittää K-ryhmän päivittäistavarakaupan sisältömarkkinointia sekä kohdennusta ruoan ja reseptien osalta keskittyen erityisesti asiakassegmenttiin X. Kehittämishankkeen **tavoitteena** oli selvittää millainen resepti jouluna 2019 kannattaisi toteuttaa, ja miten valittu resepti kiinnostaa valittua kohderyhmää. Kehittämishankkeen tavoite saavutettiin osittain. Perusteellinen taustatyö tuotti tulosta ja taustatietojen avulla kehitetty Piparijuustokakku onnistui saamaan loistavat tulokset jouluna 2019. Valittua kohderyhmää ei onnistuttu tavoittamaan aivan toivotulla tavalla. Tavoitteen saavuttaminen on kehittämishankkeen ja kehittämisen kannalta hyvä asia, mutta tieteen kannalta se ei ole tarpeen. Tavoitteen saavuttaminen ei siis ole kehittämishankkeen onnistumisen, luotettavuuden tai hyvyyden mittari. (Kananen 2012, 176.)

Ensimmäinen kehittämishankkeen tarkoituksen ja tavoitteen pohjalta noussut kysymys oli:

Miten sisältöyhteistyö K-ryhmän päivittäistavarakaupan markkinoinnin kanssa vaikuttaa brändituotteen näkyvyyteen?

Tuloksista voidaan havaita, että datan hyödyntämisestä on etua, eli reseptin suunnittelemisen olemassa olevaa dataa hyödyntäen on kannattavaa. Tämä koskee reseptin näkyvyyttä, houkuttelevuutta ja kiinnostavuutta. Tuotteen markkinointi hyötyy yhteistyöstä, sillä suuren suosion saaneen reseptin kautta tuote saa yhteistyön avulla näkyvyyttä ja mahdollisesti myös myyntiä kokeilijoiden kautta.

K-ryhmän päivittäistavarakaupan markkinoinnin yhteistyö Arla Oy:n kanssa on kestänyt vasta vuoden 2019, joten yhteistyö on vasta alussa. Arlan Oy:n markkinointijohtaja Antti Airaksinen kertoo, että yhteistyöllä on jo nyt nähtävissä positiivisia vaikutuksia.

”K-Ruokamedia yhteistyö on selkeästi syventänyt yhteistyötämme Keskon kanssa. Työskentely on avoimempaa ja olemme nähneet myös hienoja kaupallisia onnistumisia, mistä voimme varmasti molemmat olla ylpeitä ja iloisia. K-Ruokamedia on avannut meille myös uusia markkinointiviestintäkanavia, joita olemme pyrkineet hyödyntämään optimaalisesti usealle eri meidän brändille.”

Antti Airaksinen, Arla Oy

Toinen kehittämishankkeen tarkoituksen ja taustan pohjalta noussut kysymys kuului:

Miten yksittäisen reseptin markkinointia ja kohdentamista voidaan kehittää tulevaisuudessa?

Yhteistyötä kaivataan lisää. Kehittämishankkeen tulosten perusteella kaivataan suunnitelmallisempaa julkaisu- ja kanavakohtaista sisältöstrategiaa. Sisältöjen määrän rajaaminen ja priorisointi on otettava tarkasteluun, sillä nyt jaettavaa sisältöä on liikaa. Yksittäiset sisällöt tai reseptit eivät erotu, vaan hukkuvat massaan.

On hyvä huomioida, että yksittäisen reseptin markkinointi ja kohdentaminen ei ole aina kannattavaa. Niin sanottu hittiresepti kannattaa valita tarkasti, jotta siitä saadaan suurin mahdollinen hyöty. Mikäli resepti tehdään yhteistyössä tavarantoimittajan kanssa, kannattaa myös tuote valita huolella. Arla Ihana maustetut rahkat eroavat kilpailevista rahkoista maun puolesta. Niinpä tuotetta ei voi korvata toisella tuotteella, vaan reseptistä inspiroitu neet asiakkaat todennäköisesti ostavat juuri kyseisen tuotteen. Reseptin lisäksi siis itse tuote vaikuttaa siihen, miten paljon tulokset näkyvät myyntiluvuissa. Myös sesonkikohtaiset erot ovat suuria. Juhlakauden reseptit ovat usein lähtökohtaisesti suositumpia kuin arkireseptit, ellei kyse ole yksittäisestä sosiaalisessa mediassa nousevasta ”hittireseptistä”.

Kehittämishankkeen aikana kävi ilmi, ettei varsinainen kohdentaminen vielä oikein onnistu käytettävissä olevilla resursseilla. Kehittämishankkeen aikana nousi esiin myös monenlaisia teknisiä haasteita, joihin ei ole vielä yksiselitteistä ratkaisua. Esimerkiksi sähköisten asiakaskirjeiden kohdentaminen halutulle K-Asiakasryhmälle vaatii hurjasti manuaalista työtä.

Lisäksi huomattiin, että kohdentaminen vaatisi yhteistyötä ruokatoimittajien kanssa. Joulun 2019 kohdennetuissa asiakaskirjeissä havaittiin ongelmia, joiden ratkaiseminen olisi mahdollisesti hyvinkin helppoa. Ruoka-aiheiset asiakaskirjeet kannattaisi jatkossa suunnitella yhdessä, jotta niiden sisältö ja kuvamateriaali vastaisivat paremmin asiakasryhmiä ja heitä kiinnostavia aihesisältöjä. Esimerkiksi trendikkästä joulupöydästä kertova Innostujille kohdennettu asiakaskirje sisälsi hyvin perinteisiä reseptejä. Reseptikuvaksi oli valikoitu perinteinen joulunkinkku. Trenditietoiselle Innostujalle kirjeen muotoilu pitäisi suunnitella asiakkaan lähtökohdista. Innostujat ovat kokeilunhaluisia edelläkävijöitä, jotka etsivät inspiraatiota ruoanlaittoon monipuolisesti eri kanavista (K-Asiakkaat 2018). Näin ollen heitä olisi mahdollisesti houkutellut enemmän asiakaskirje, jossa olisi ollut uusimpia reseptejä ja erilaisia vaihtoehtoja perinteisten joulureseptien tilalle.

Arlan markkinointijohtaja Antti Airaksisen mukaan uuden, vasta vuoden verran kestäneen yhteistyön tulokset alkavat hiljalleen näkyä. Alkuun erilaiset aikataulut ja niiden yhteenso-

vittaminen olivat suurimpia haasteita, mutta nyt vuoden harjoittelun jälkeen olemme viisaampia ja myös tunnemme toisemme paremmin. Aikatauluihin liittyvät haasteet ovat päivittäistavarakaupan markkinoinnissa tiedossa ja kehitystyön alla. Lehtiprosessiin liittyvät suunnittelu-, kuvaus- ja painoaikataulut eivät kulje käsi kädessä tavarantoimittajien ja yhteistyökumppaneiden uutuustuotteiden lanseerausaikataulujen kanssa. Sisällöt suunnitellaan ja tehdään etupainotteisesti, joten aina kaikki yhteistyökumppaneiden uutuustuotteet eivät ole tiedossa.

4.2 Kehittämishankkeen kriittinen arviointi

Vaikka tutkimuksessa pyritään välttämään virheitä, tulee tutkimuksen luotettavuutta arvioida kriittisesti. Useimmiten luotettavuuden arviointiin liitetään kaksi käsitettä: reliiabiliteetti ja validiteetti. Reliabiliteetti tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta, eli sitä, ovatko tutkimuksen tulokset ei-sattumanvaraisia. Validiteetti tarkoittaa tutkimusmenetelmän tai –mittarin tarkoituksenmukaisuutta, eli sitä, mittaako menetelmä sitä, mitä on tarkoituskin mitata. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2015, 231.) Luotettavuuteen liittyvät kysymykset tulee ottaa huomioon jo opinnäytetyötä suunniteltaessa, jotta voidaan arvioida sitä, mikä voisi mennä pieleen ja miten siihen voidaan varautua (Kananen 2012, 162).

Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen välillä on eroja luotettavuustarkastelun osalta (Kananen 2012, 31). Tämän kehittämishankkeen reliabiliteettia arvioidessa tulee huomioida, että kyseessä oli yksittäinen tapaus, jota tutkittiin pääosin laadullisin menetelmin. Tutkimuksen tausta-aineistossa oli mukana myös määrällistä eli kvantitatiivista aineistoa, mutta tulokset eivät silti ole sellaisenaan yleistettävissä eivätkä toistettavissa. Kehittämishankkeen tarkoituksena olikin etsiä kehittämisen kriittisiä pisteitä, eikä niinkään yleistettäviä tuloksia.

Kehittämishankkeen reliabiliteettia arvioidessa tulee huomioida tutkijan rooli kehittämishankkeen aikana. Tutkija osallistui aktiivisesti kehittämishankkeeseen hankkeen alusta loppuun saakka, sillä kehittämishankkeen aihe nousi tutkijan omasta mielenkiinnosta ja kosketti siten hänen omaa työtään. Tutkija tekee jatkuvasti töitä kehittämishankkeessa käsiteltyjen prosessien kanssa, joten tutkijan olisi ollut lähes mahdotonta irtautua ja tutkia prosesseja ulkopuolelta käsin. Kehittämishankkeessa mainittu hittireseptin prosessin kehittäminen on toisella henkilöllä työn alla, joten tässä tutkimuksessa vain sivuttiin hittireseptin prosessia. Kehittämishankkeen validiteettia olisi voinut parantaa esimerkiksi suunnittelemalla workshop paremmin. Workshopista saatiin dataa ja erittäin hyödyllisiä kehitysideoita, mutta siitä olisi voinut olla entistä enemmän hyötyä, mikäli sen suunnitteluun ja etenkin toteutukseen olisi ollut käytettävissä enemmän aikaa.

Kehittämishankkeen suunnittelussa ja toteutuksessa on huomioitava sekä koko hankkeen että tulosten luotettavuus ja hyödynnettävyys. Näihin vaikuttavat monenlaiset tekijät, joten luotettavuustarkastelu kannattaa pitää mielessä koko prosessin ajan. Kehittämishanke pyrittiin tekemään mahdollisimman hyvin luotettavuuden ja tutkimusetiikan kannalta. Tietopohjana käytettiin mahdollisimman tuoretta tietoa. Kehittämishankkeen aiheelle tyypillisesti tietopohjassa hyödynnettiin runsaasti alan asiantuntijoita. Aineistonkeruussa tutkija oli tiiviisti mukana havainnoiden ja osallistuen. Aineistonkeruussa hyödynnettiin lisäksi saatavilla olevaa dataa sekä eri yksiköiden asiantuntijoita. Aineiston tulkitseminen ei ole yksiselitteistä, vaan tulkintoja voi olla monenlaisia. Kehittämishankkeen tulkinnan ristiriidattomuutta eli reliabiliteettia pyrittiin parantamaan siten, että kehittämishanke annettiin luettavaksi kollegalle, joka ei osallistunut kehittämishankkeen tekemiseen, mutta on tiiviisti mukana siihen liittyvissä prosesseissa. (Kananen 2012, 174.)

Tulosten tarkastelussa kävi ilmi monia kohtia, joiden osalta tulosten selvittäminen osoitautui lähes mahdottomaksi tehtäväksi. Tutkijalla ei ollut etukäteen tietoa, ettei julkaisemiseen liittyviä tietoja kirjata mihinkään selkeästi. Tämä osaltaan vaikeutti tulosten kokoaamista, mutta antoi myös tärkeän huomion jatkokehitystä ajatellen. Jokaisen reseptin ja sisällön kannalta tulosten raportointi ei ole tarpeen, mutta tärkeimpien sisältöjen osalta olisi hyvä, että voitaisiin todentaa miten ja missä sisältö on jaettu.

Workshopiin pyydettiin mukaan henkilöitä, jotka ovat avainasemassa sisältöjen jakamisen kannalta K-Ruoka.fi -verkkosivuilla, -mobiilisovelluksessa, sosiaalisen median kanavissa sekä sähköisissä asiakaskirjeissä. Henkilöitä valittiin mukaan eri puolilta markkinointiyksikköä, jotta eri näkökulmia saatiin esiin mahdollisimman monipuolisesti. Workshopissa nousi esiin hyödyllisiä ja tärkeitä kehityskohteita sekä ideoita. Ajankohta oli kiireinen, joten workshopissa ei ehditty paneutumaan ongelmiin syvemmin. Osallistujia oli riittävästi kehittämishankkeen aineiston kannalta, mutta jatkokehityksen kannalta olisi olennaisen tärkeää saada kehittämissuhteet myös esimiesten tietoon, jotta jatkossa voidaan ohjata resursseja ongelmien ratkomiseen ja prosessien kehittämiseen. Kehittämishankkeen tuloksista voisi olla hyötyä esimerkiksi tulevan sisältöstrategian suunnittelussa ja sitä kautta markkinoinnin johtamisessa.

Riittämättömät resurssit ja ajan puute aiheuttavat haasteita kaikenlaiselle kehittämiselle. Kehittämishankkeen aikana yhteistyölle oli vaikea löytää aikaa. Kehittämishanketta jouduttiin hieman muuttamaan matkan varrella, sillä tutkija olisi alkuperäisen kehittämishankesuunnitelman mukaisesti tarvinnut enemmän tukea ja yhteistyötä kehitystyöhön työpaikalta. Työtä ei voi kehittää yksin, vaan työn kehittämiseen tulee osallistua niiden henkilöi-

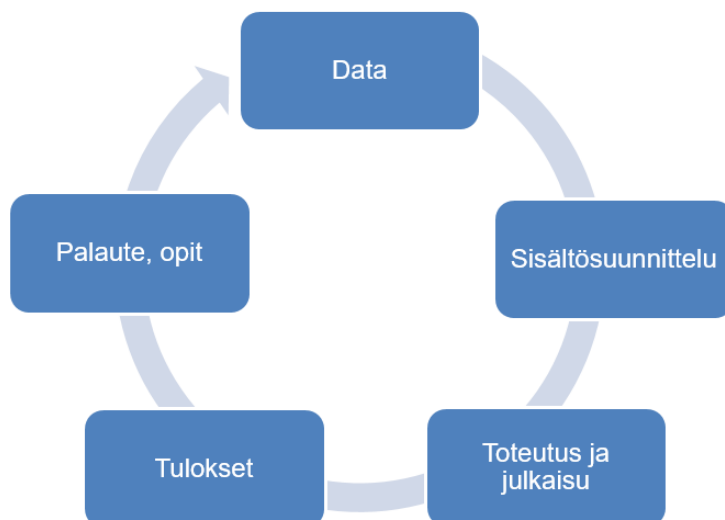
den, joita se koskee. Luotettavan lopputuloksen saavuttamiseen ja muutoksen toteuttamiseen vaaditaan työntekijöiden osallistuminen. (Salonen ym. 2017, 39.) Kehittämishanke toteutettiin saatavilla olevien resurssien mukaisesti. Tutkija teki osuutensa omalla ajallaan, mutta työpaikalla tapahtuvat osiot, kuten workshop, vaati osallistujilta joustoa oman työnsä ohella, esimerkiksi tulemalla workshopiin oman lounasajan puitteissa.

Joulu on markkinoinnissa kiireistä aikaa, joten esimerkiksi reseptin jakamista eri kanavissa ei ehditty suunnitella yhdessä. Myöskään sähköisiä ja kohdennettuja asiakaskirjeitä ei ehditty suunnitella yhdessä, vaan ne tehtiin kuten aiemmin on totuttu. Jos reseptin jakaminen ja sähköiset asiakaskirjeet olisi pystytty suunnittelemaan ja kohdistamaan vielä paremmin, olisi kehittämishankkeen tuloksissa nähty mihin resepti parhaimmillaan olisi yltänyt. Nämä nousivatkin kehittämishankkeen tuloksia analysoitaessa selkeiksi jatkokehittämistä vaativiksi kohteiksi. Kehittämishankkeen tuloksista saadaan siis ennemminkin sisältösuunnittelun nykytilanne, kuin paras mahdollinen lopputulos, sillä sisältöjen suunnittelu ja optimointi tehdään jo lähes aina raportissa kuvatulla tavalla. Sisältöjen jakamiseen ja yhteistyöhön liittyvät kehitysehdotukset ovat kuitenkin jatkoa ajatellen hyvin tärkeitä. On myös muistettava, että yksittäinen resepti on hyvin pieni sisältö valtavien viestimäärien joukossa, mitä asiakkaille viestitään.

Tulosten tarkastelussa on huomioitava, että markkinoinnista myyntiin johtavia konversiota on haastava todentaa. On lähes mahdotonta sanoa, millä perustein asiakas on esimerkiksi ostanut *Arla Ihana piparkakkurahkaa*. Onko hän saanut inspiraation reseptistä vai onko hän sattumalta ostanut juuri reseptissä käytettyjä tuotteita? Mikäli asiakas lukee printtilehteä, lukuja on vielä vaikeampi todentaa. Luotettavinta on mitata ja seurata sitä mitä voidaan, eli esimerkiksi verkkosivujen kävijämääriä ja verkkokaupan tietoja kirjautuneilta asiakkailta.

Miten tuloksia aiotaan hyödyntää?

Kehittämishankkeen lopputulos ei ole yleistettävissä, mutta sitä voidaan hyödyntää edelleen kohdeyrityksen sisältösuunnittelun ja erilaisten prosessien kehittämisessä. Kehittämishankkeen tulosten pohjalta voidaan melko yksiselitteisesti todeta, että kehittämistyölle on tarvetta jatkossakin. Erityisesti yhteistyötä tulee kehittää, jotta saavutetaan paras mahdollinen hyöty suunnitelmallisesta sisällöntuotannosta. Sisältösuunnittelun kehittäminen on kehittämistoiminnalle tyypillinen jatkuva prosessi, jota voidaan kuvata päättymättömänä kehänä (kuvio 6). Kehittämishankkeesta saadut opit ja palaute tulee huomioida jatkossa, jotta kehittämisprosessi pysyy käynnissä.



KUVIO 6. Sisältösuunnittelun kehittämisprosessi.

4.3 Pohdinta

Kehittämishankkeen avulla päästiin käsiksi erilaisiin jatkokehitystä vaativiin haasteisiin. Koska sisältösuunnittelua tehdään keskitetysti, olisi yhteinen, tarkempi kanavakohtainen sisältöstrategia tärkeä. Sisältöstrategiaa ollaan parhaillaan työstämässä vuodelle 2021 kehittämishankkeen loppuvaiheessa keväällä 2020. Sisältöstrategian luominen suuressa organisaatiossa jää kuitenkin helposti melko yleiselle tasolle. Näin ollen sisältöjen kanava- ja julkaisukohtainen suunnittelu jää sisältötiimien vastuulle. Yhteinen pohja, esimerkiksi Microsoft Office 365 -työkaluja hyödyntäen, olisi yksi mahdollisuus lähteä kehittämään sisältösuunnitteluun liittyvää yhteistyötä. Jotta huolella suunnitelluista sisällöistä saataisiin paras mahdollinen hyöty olisi markkinoinnin yhteistyön kehittäminen tärkeää. Markkinoinnissa tehdään tiivistä yhteistyötä jo nyt, mutta kehittämishankkeen tulosten perusteella yhteistyössä on edelleen kehittämisen varaa.

Resurssien ja ajan puute aiheuttavat sen, että kehittäminen jää päivittäisten työtehtävien ja kiireiden taakse. Toiminnan kehittäminen tulisi nähdä panostuksena tulevaan. Kehittämishankkeen aikana kävi ilmi, ettei sisältöjen jakamista seurata loppuun asti, eikä markkinoinnin eri tiimien välillä ole selkeää vastuunjakoja tai yhteistä aikataulua. Sisältösuunnittelua varten tehdään suuri taustatyö, reseptit toteutetaan huolellisesti, nimet optimoidaan ja reseptien taustalle lisätään metatietoa. Sisältöjen asiakasta houkutteleva ja ajantasainen jakaminen jää muiden vastuulle. Ruokatoimittajat ja sisältötiimi eivät ehdi seurata prosessia loppuun asti. Jos sisältöjen jakaminen suunniteltaisiin ja aikataulutettaisiin yhdessä, poistuisi samalla osa workshopissa esiin nousseista ongelmista. Yksi jatkokehitys olisikin

sähköisten asiakaskirjeiden tekijöiden ja ruokasisällöistä vastaavan tiimin yhteistyön tiivistäminen. Resurssien puutteeseen liittyy myös workshopissa useamman kerran esiin nousut ehdotus sisältöjen määrän vähentämisestä. On kuitenkin huomioitava, ettei jokaista reseptiä ole olennaista seurata ja raportoida jälkikäteen, mutta yhteistyöreseptien ja hitti-reseptien kohdalla raportointia ja seuranta voitaisiin kehittää helpommaksi. Reseptin näkyyksien seuranta esimerkiksi tarjouslehdissä, sosiaalisen median kanavissa tai sähköisissä asiakaskirjeissä vaatii jälkikäteen melkoisen salapoliisityön, sillä tiedot täytyy etsiä manuaalisesti. Jos tiedot olisivat koottuna yhteen paikkaan jo etukäteen, säästyisi raportoinnin tekijältä työaika.

Hittireseptin kehittäminen on aloitettu vuoden 2020 osalta. Hittireseptien tulokset parantivat huomattavasti vuoden 2019 aikana, kuten aiemmin esitetystä taulukosta (taulukko 1) voi havaita. Vuonna 2019 verkkosivun käyntitavoite oli hittireseptille 20 000. Vuoden 2020 hittireseptien käyntitavoitteeksi on asetettu 100 000. Myynnilliset tavoitteet sen sijaan ovat enemmän suuntaa antavia, sillä konversioiden toteaminen on haastavaa. Myynnilliseksi tavoitteeksi on asetettu vapaamuotoisesti ”selkeä piikki myynnissä” tai se, että 5 % tunnistetuista asiakkaista arvioidaan valmistaneen hittireseptin.

Kuten kehittämishankkeen workshopissa kävi ilmi, hittireseptien määrää pidettiin liian suurena. Hittireseptien määrää on vähennetty siten, että niitä valitaan vuonna 2020 vain noin 6-8 kpl. Vuonna 2019 hittireseptejä valittiin 15 kpl. Hittireseptin prosessin kehittäminen vaatisi tämän kehittämishankkeen tulosten perusteella vielä lisää tarkkuutta. Prosessissa on määritelty vaatimukset reseptin näkymiselle eri kanavissa (liite 3), mutta selkeä vastuunjako ja tarkempi kuvaus puuttuu. Hittireseptin jakamisen vastuu on jaettu kaikille. Sen lisäksi tarvittaisiin selkeä yhteinen suunnitelma ja kanava, josta vaadittavat tiedot kävisivät ilmi. Kehittämishankkeen workshopissa nousut ehdotus ketjujen yhteisestä suunnitelmasta ja aikataulusta vaatisi jatkokehittämistä. Esimerkiksi ketjujen sähköisten asiakaskirjeiden julkaisijat toivoivat jonkinlaista yhteistä julkaisukalenteria tai suunnitelmaa päällekkäisyyksien välttämiseksi. Toisaalta olisi myös mietittävä, onko päällekkäisyyksien välttämisen tarpeellista, vai olisiko päinvastoin hyödyllistä, että sama hittiresepti näkyisi yhtä aikaa kaikkien ketjujen markkinoinnissa.

Asiakaslähtöisyys ei noussut esiin kehittämishankkeen workshopissa, mutta asiakaslähtöisyyden tulisi olla kaiken suunnittelun lähtökohtana. K-ryhmässä on valtava määrä dataa sekä huolellisesti toteutettu asiakkaiden segmentointi käytettävissä, joten asiakkaan tarpeet ovat hyvin tiedossa. Asiakas on valittu myös K-ryhmän arvoissa ensisijaisen tärkeäksi. K-ryhmän arvo kuuluukin: ”Asiakas ja laatu - kaikessa mitä teemme.” Asiakaslähtöisyys on tavoitteena kaikessa, mutta olisi syytä pohtia toteutuuko asiakaslähtöisyys aidosti

kaikessa, mitä tehdään. Asiakassegmentit ovat aktiivisesti käytössä ja ohjaamassa toimintaa sekä strategisia valintoja. Kanavakohtainen, asiakaslähtöinen sisältöjen jakaminen ei vielä toteudu siinä määrin, mikä olisi datan perusteella mahdollista. Lisäksi esimerkiksi sähköisten asiakaskirjeiden kohdentaminen on vielä toistaiseksi teknisistä syistä haasteellista. Tällä hetkellä sisältöjä jaetaan kaikkiin julkaisuihin ja kanaviin, mutta olisiko tulevaisuudessa tarpeen luoda tietynlaista sisältöä vain juuri kyseistä kanavaa eniten käyttävälle asiakassegmentille?

Jatkotutkimusaiheiden sijaan kehittämishankkeen aikana nousi esiin kehittämistä vaativia kohteita. Markkinoinnin johtaminen ja meneillään oleva sisältöstrategian kehittäminen ovat avainasemassa kehittämishankkeessa esiin nousseiden asioiden jatkokehityksen kannalta. Markkinoinnin eri tiimien välisen yhteistyön parantaminen olisi ensisijaisen tärkeää yhteisten sisältöjen kehittämisen ja jakamisen kannalta. Yhteistyötä ja mahdollisesti myös ruokaosaamista kaivataan monissa tilanteissa, esimerkiksi sähköisten asiakaskirjeiden suunnittelussa.

Hittireseptien prosessin kehittäminen on aloitettu ja esimerkiksi reseptien määrää on jo vähennetty vuodelle 2020. Prosessi vaatisi kuitenkin kehittämishankkeen workshopin mukaan edelleen tarkempaa vastuunjakoa ja tiedotusta. Olisi hyvä, että yksi henkilö kirjoittaisi hittireseptien tiedot ja julkaisut valmiiksi yhteen paikkaan, josta kaikki löytäisivät tarvittavat tiedot. Hittireseptien osalta tulisi myös nimetä vastuuhenkilöt, eikä jättää ohjeistusta liian yleiselle tasolle (vrt. liite 3). Tulisi myös huomioida, ettei reseptien julkaiseminen sähköpostilla lähetettävässä asiakaskirjeessä ole aina mahdollista, ellei sitä ole etukäteen suunnitelmassa. K-Asiakkaita voisi jatkossa hyödyntää kohdennetun ja personoidun sisällön suunnittelussa entistä paremmin. Tämä on markkinoinnin tiedossa ja kehityksen alla, mutta vaatii vielä melko paljon teknistä kehitystä.

Prosessien kehittäminen on jatkuvaa, joten kehittämishankkeessa nousseet asiat koottiin ja lähetettiin kirjallisena asianosaisille. Jatkokehitystä ja tutkimustulosten läpikäymistä varten suunniteltu toinen, suurempi workshop jäi kevään 2020 COVID-19 -viruksesta johtuvan poikkeuksellisen tilanteen vuoksi toteuttamatta. Tulokset kirjattiin ja lähetettiin asianosaisille sähköisesti jatkotoimenpiteitä varten.

LÄHTEET

Ailisto, H. (Toim.), Mäntylä, M. (Ed.), Seppälä, T. (Ed.), Collin, J., Halén, M., Juhanko, J., Jurvansuu, M., Koivisto, R., Kortelainen, H., Simons, M., Tuominen, A., & Uusitalo, T. (2015). Suomi - Teollisen internetin piilaakso. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja, Vol.. 4/2015 [viitattu 30.4.2020] Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-287-174-9>

Alasoini, T. 2019. Tekoäly ja etiikka. Julkaisussa: Work up! Tulevaisuuden työ. Työelämä 2020. Työ- ja elinkeinoministeriön oppaat ja muut julkaisut 3/2019. [viitattu 30.4.2020] Saatavissa: http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161299/TEM_oppaat_3_2018_WorkUp_Tulevaisuuden_tyo_22012019_Web.pdf

Defining Knowledge, Information, Data, 2018. Knowledge Management Tools. [viitattu 2.5.2020] Saatavissa: <http://www.knowledge-management-tools.net/knowledge-information-data.php>

Filenius, M. 2015. Digitaalinen asiakaskokemus. Menesty monikanavaisessa liiketoiminnassa. Jyväskylä: Docendo.

Hakola, H. & Hiila, I. 2012. Strateginen ote verkkoon: tavoita & sitouta sisältöstrategialla. Helsinki: Sanoma Pro.

Heikkilä, A., Jokinen, P. & Nurmela, T. 2008. Tutkiva kehittäminen: avaimia tutkimus- ja kehittämishankkeisiin terveysalalla. Suomi: WSOY.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. Tutki ja kirjoita. 2015. Helsinki: Tammi.

Hirvonen, E. 2016. Päivitetty 10.2.2016. Sisältömarkkinoinnin mittaaminen. Näin kehität sisältöjä datan avulla. [viitattu 28.8.2019]. Saatavissa: <https://www.powermarkkinointi.com/blogi/sisaltomarkkinoinnin-mittaaminen-nain-kehitat-sisaltoja-datan-avulla>

Horth, D. & Vehar, J. 2014. Becoming a Leader Who Fosters Innovation. Center for Creative Leadership. [viitattu 11.9.2019] Saatavissa: <https://www.ccl.org/wp-content/uploads/2014/03/BecomingLeaderFostersInnovation.pdf>

Isokangas, A. & Kankkunen, P. 2011. Suora yhteys. Näin sosiaalinen media muuttaa yritykset. Elinkeinoelämän Valtuuskunta. [viitattu 29.4.2020] Saatavissa: <https://www.eva.fi/wp-content/uploads/2011/05/Suora-yhteys.pdf>

- Jalonen, H. 2015. Tiedolla johtamisen näyttämö ja kulissit. Teoksessa Virtanen, P., Stenvall, J. & Rannisto, P-H. (toim.). 2015. Tiedolla johtaminen hallinnossa. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print. E-kirja. [viitattu 20.5.2020] Saatavissa: https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/100694/Virtanen_ym_Tiedolla_johtaminen.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Jauhiainen, I. 2017. Hintatietoiset vastaan hybridikuluttajat – kaupan kisaa ohjaa nyt digitaalisuus. Päivitetty 8.9.2017. [viitattu 1.10.2019]. Saatavissa: <https://www.marmai.fi/uutiset/hintatietoiset-vastaan-hybridikuluttajat-kaupan-kisaa-ohjaa-nyt-digitaalisuus/16660899-85d9-36ad-92c6-af726bfca858>
- Jefferson, S. & Tanton, S. 2015. Valuable Content Marketing : How to Make Quality Content Your Key to Success. London: Koran page. [viitattu 16.9.2019] Saatavissa: <http://web.a.ebscohost.com.aineistot.lamk.fi/ehost/ebookviewer/ebook/bmxlYmtfXzEwMjE0ODZfX0FO0?sid=1aa62ca4-4f17-4edd-a6b9-71c738f7be20@sessionmgr4007&vid=0&format=EK&rid=1>
- Juhanko, J. (toim.), Jurvansuu, M (toim.) ym. 2015. Suomalainen teollinen internet – haasteesta mahdollisuudeksi: taustoittava kooste. ETLA Raportit No 42. Saatavissa: <http://pub.etla.fi/ETLA-Raportit-Reports-42.pdf>
- Jungar, H. 2016. Hybridikuluttajan aikakausi. [viitattu 1.10.2019] Saatavissa: https://www.kesko.fi/globalassets/pdf-tiedostot/hybridikuluttaminen-raportti_final.pdf
- Jungar, H. 2018. Tulevaisuuden ruokakauppa. https://www.kauppakeskusyhdystys.fi/media/tapahtumien-aineistot/1018-vuosiseminaari/millainen-on-tulevaisuuden-kauppa_jungar.pdf
- Jungner, M. 2015. Otetaan digiloikka. Suomi digikehityksen kärkeen. Elinkeinoelämän keskusliitto. [viitattu 22.8.2019]. Saatavissa: https://ek.fi/wp-content/uploads/Otetaan_digiloikka_net.pdf
- Juslén, J. 2009. Netti mullistaa markkinoinnin. Hyödynnä uudet mahdollisuudet. Helsinki: Talentum.
- Jussila, J. 2014. Analytiikka liiketoiminnassa. Edutech Big Data ja data-analytiikka. Tampereen Teknillinen Yliopisto. [viitattu 30.4.2020] Saatavissa: <https://www.slideshare.net/jussila/analytiikka-liiketoiminnassa>
- Järvinen, J. 2016. The Use of Digital Analytics for Measuring and Optimizing Digital Marketing Performance. Jyväskylä studies in business and economics 170. University of Jyväskylä. [viitattu 20.4.2020.] Saatavissa:

https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/51512/978-951-39-6777-2_vaitos21102016.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä : kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. JAMK. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Juvenes Print.

Kananen, J. 2018. Strateginen sisältömarkkinointi. Miten onnistun verkkosivujen ja sosiaalisen median sisällöntuotannossa? Jyväskylä: Suomen Yliopistopaino Oy Juvenes Print.

Kangassalo, H. 2019. SEO-sisällöntuotannon koulutus. K-Ruoka sisäinen materiaali. Ei saatavissa.

K-Asiakkaat. 2018. K-ryhmän sisäinen materiaali. Ei saatavissa.

Keronen, K. & Tanni, K. 2017. Sisältöstrategia. Asiakaslähtöisyydestä tulosta. Helsinki: Alma Talent.

Keskon verkkosivut 2019. Päivitetty 21.8.2019. [viitattu 28.8.2019]. Saatavissa: <https://www.kesko.fi/yritys/kesko-lyhyesti/>

Keskon vuosiraportti 2018, 13. Keskon suunta. [viitattu 28.8.2019]. Saatavissa: https://kesko.fi/globalassets/03-sijoittaja/raporttikeskus/2019/q1/kesko_vsk_2018_keskon_suunta_fi.pdf

Kiiski Kataja, E. 2016. Megatrendit 2016. Tulevaisuus tapahtuu nyt. [viitattu 20.4.2020] Saatavissa: https://media.sitra.fi/2017/02/23211717/Megatrendit_2016.pdf

Kinnunen, R. 2018. Markkinoinnin digitalisaatio – tietotekniikkaa ja automaatiota. LAMK Pro. [viitattu 3.5.2020] Saatavissa: <https://www.lamkpub.fi/2018/11/23/markkinoinnin-digitalisaatio-tietotekniikkaa-ja-automaatiota/>

Kokko, L. 2009. Teoksessa: Klikkaa tästä. Internetmarkkinoinnin käsikirja. Mainostajien liitto. Vaasa: Waasa Graphics.

Kosonen, M. 2019. Tiedolla johtamisen käsikirja. Julkaisusarja Xamk kehittää 81. Mikkeli: Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu. [viitattu 20.5.2020] Saatavissa: <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/227003/URNISBN9789523441835.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Kotler, P., Kartajaya, H. & Setiawan, I. 2011. Markkinointi 3.0. Tuotteista asiakkaisiin ja ihmiskeskeisyyteen. Helsinki: Talentum.

- Kotler, P. & Keller, K. 2015. Marketing management. E-kirja. [viitattu 20.4.2020]
Saatavissa: <https://www.dawsonera.com/readonline/9781292092713>
- K-Ruoka vuosisuunnittelun tausta-aineisto 2019. K-ryhmän sisäinen materiaali. Ei saatavissa.
- K-Ruokamedian mediapaketit 2019. K-ryhmän sisäinen materiaali. Ei saatavissa.
- KWFinder. Verkkosivusto. Saatavissa: <https://app.kwfinder.com/>
- Larvanko, L. 2009. Teoksessa: Klikkaa tästä. Internetmarkkinoinnin käsikirja (toim. Toni Paloheimo). Helsinki: Mainostajien liitto.
- Leibtag, A. 2014. The Digital Crown: Winning at Content on the Web. Waltham: Elvise Science & Technology. [viitattu 8.6.2020] Saatavissa: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/jyvaskyla-ebooks/detail.action?docID=1429412>
- Lindgren, J., Mokka, R., Neuvonen, A. & Toponen, A. 2019. Digitalisaatio: murroksen koko kuva. Helsinki: Tammi.
- Marttinen, J. 2018. Palvelukseen halutaan robotti : tekoäly ja tulevaisuuden työelämä. Aula & Co
- Mattila, P. & Rautiainen, M. 2010. Putki - Johda markkinointia ja myyntiä yhdessä. Hämeenlinna: Talentum Media Oy
- Merilehto, A. 2018. Tekoäly. Matkaopas johtajille. Helsinki: Alma Talent.
- Metsämuuronen, J. 2011. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. International Methelp Oy. [viitattu 20.4.2020] Saatavissa: https://www.booky.fi/tuote/jari_metsamuuronen/tutkimuksen_tekemisen_perusteet_ihmisteissa_4_tutkijalaitos/9789525372250#!product_id=9789525372298
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro.
- Peppers, D., Rogers, M. & Kotler, P. 2017. Managing Customer Experience and Relationships : A Strategic Framework. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Päivittäistavarakaupan strategia. Keskon verkkosivut. Päivitetty 28.2.2020. [viitattu 3.5.2020] Saatavissa: <https://www.kesko.fi/sijoittaja/strategia/toimialojen-strategiat/paivittaistavarakaupan-strategia/>

- Routio, P. 2005. Tuotetiede. Taideteollisen korkeakoulun virtuaaliyliopisto. [viitattu 30.4.2020] Saatavissa: http://www.uiah.fi/virtu/materiaalit/tuotetiede/html_files/100_tutkimusmen.html
- Safko, L. 2012. The Social Media Bible. Tactics, tools & strategies for business success. Third edition. United States of America: Innovative Thinking LLC.
- Saksi, J. 2016. Johtaja on media! Helsingin seudun kauppakamari Oy. Viro: Printon.
- Salonen, K. 2013. Näkökulmia tutkimukselliseen ja toiminnalliseen opinnäytetyöhön. Opas opiskelijoille, opettajille ja TKI-henkilöstölle. Puheenvuoroja 72. Turun ammattikorkeakoulu. [viitattu 8.2.2020]. Saatavissa: <http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522163738.pdf>
- Salonen, K., Eloranta, S., Hautala, T., & Kinos, S. 2017. Kehittämistoiminta ja kehittämisen menetelmiä ammatillisessa korkeakoulutuksessa. Turun ammattikorkeakoulun oppimateriaaleja, 108. [viitattu 18.4.2020] Saatavissa: <http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522166494.pdf>
- Sanoma 2019. Tehoa kampanjoihin datakumppanuudella. Päivitetty 21.1.2019. [viitattu 16.6.2019]. Saatavissa: <https://media.sanoma.fi/sanomista/caset/tehoa-kampanjoihin-datakumppanuudella>
- Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs johtaminen 7.0. Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi? Helsinki: Talentum.
- Sydänmaanlakka, P. 2014. Tulevaisuuden johtaminen 2020 : älykkään johtamisen näkökulmia. Pertec.
- Tanni, K. & Keronen, K. 2013. Johdata asiakkaasi verkkoon. Opas koukuttavan sisältöstrategian luomiseen. Helsinki: Talentum.
- Tapaustutkimus. 2015. Jyväskylän yliopisto. Päivitetty 23.4.2015. [viitattu 30.4.2020] Saatavissa: <https://koppa.iyu.fi/avoimet/hum/metelmapolkuja/metelmapolku/tutkimusstrategiat/tapaustutkimus>
- Think Tank. 2015. Kaupan trendit ja tulevaisuus. Solita Oy. [viitattu 20.5.2020] Saatavissa: <https://www.solita.fi/wp-content/uploads/2014/11/solita-think-tank-kauppa-web.pdf>
- Tirkkonen, M. 2018. Jouluruokiin kaivataan vaihtelua. Keskon K-Kylä asiakastutkimus. Päivitetty 13.12.2018. [viitattu 19.6.2019]. Saatavissa: <https://k-kyla.fi/jouluruokiin-kaivataan-vaihtelua/>

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print. E-kirja. [viitattu 19.6.2019] Saatavissa: https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/100802/Toikko_Rantanen_Tutkimuksellinen_kehittamistoiminta.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Toimintatutkimus. N.d. KAMK. Opinnäytetyötyöpakki tukimateriaali. [viitattu 30.4.2020] Saatavissa: <https://www.kamk.fi/fi/opari/Opinnaytetyopakki/Teoreettinen-materiaali/Tukimateriaali/Toimintatutkimus>

Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020. Työ- ja elinkeinoministeriö. [viitattu 30.4.2020] Saatavissa: <https://tem.fi/documents/1410877/13080099/Ty%C3%B6el%C3%A4m%C3%A4n+kehitt%C3%A4misstrategia/32f50890-a5cb-66da-b63c-1dc2937cf013/Ty%C3%B6el%C3%A4m%C3%A4n+kehitt%C3%A4misstrategia.pdf>

Using The OODA Loop For Data Driven Marketing. Search Engine People. Päivitetty 21.2.2014. [viitattu 2.5.2020] Saatavissa: <https://www.searchenginepeople.com/blog/925-ooda-marketing.html>

Uutismedia verkossa 2019. Reuters-instituutin Digital News Report Suomen maaraportti. Media-alan tutkimussäätiö. Journalismin, viestinnän ja median tutkimuskeskus. [viitattu 10.5.2020] Saatavissa: <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/115555/978-952-03-1139-1.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

LIITTEET