

ALUEELLISEN MEDIAN DIGITAALINEN LOIKKA – MIKÄ MUUTTUU?

Loppuraportti

Paavo Ritala, KTT, Professori
Päivi Maijanen-Kyläheiko, KTT, Tutkijatohtori
LUT-Kauppakorkeakoulu

Tutkimuksen tausta ja toteutus

Tämän tutkimushankkeen tavoitteena oli analysoida digitalisaation aikaansaamia muutosprosesseja sekä tutkia keinoja digitalisaation aiheuttamien haasteiden voittamiseksi, joiden parissa alueellinen printtimedia tällä hetkellä painiskelee. Aihe on tärkeä ja ajankohtainen, sillä digimurroksen synnyttämässä turbulenssissa alueellisia painettuja sanomalehtiä kustantava ja toteuttava toimiala on erityisen haavoittuvainen. Hankkeessa tutkittiin muutoksen haasteita sekä niitä tekijöitä, jotka edesauttavat onnistunutta muutosta. Tutkimuksen teoreettinen kehikko kytkeytyy organisaatio- ja strategiatutkimuksen traditioihin ja sen keskeisiksi käsitteiksi nousevat muutosjohtaminen, innovaatiojohtaminen, organisaation uusiutumiskyky sekä asiakasarvon luonti. Tutkimuksessa tarkasteltiin muutosprosessia kokonaisvaltaisesti sekä asiakkaiden ja asiakassuhteen, että johtamisen ja organisaation uudistumiskyvyn näkökulmasta.

Tutkimuksessa oli kaksi laajempaa teemaa ja siihen liittyvää tutkimuskysymystä:

1) Muuttuvat asiakastarpeet ja arvonluonti: Miten muutetaan digitaalisten sisältöjen lisääntynyt asiakastarve toimiviksi liiketoimintamalleiksi?

Tähän teemaan liittyen olimme kiinnostuneita siitä, mistä miten asiakasarvonluonnin dynamiikka on muuttunut ja mistä asiakkaat ovat valmiita maksamaan digimaailmassa. Toisin sanoen, minkälaisia arvolupauksia ja liiketoimintamalleja aluedia voi menestyneesti toteuttaa uudessa digitaalisessa ympäristössä.

2) Uudistuminen ja muutosjohtaminen: Miten digitaaliset skaalaedut saadaan hyödynnettyä paikallisessa arvonluonnissa?

Tähän teemaan liittyen olimme kiinnostuneita muutoksen organisoinnista – eli siitä, miten aluediaorganisaation sisäiset ja ulkoiset resurssit saadaan tukemaan tarvittavaa muutosta digitaaliseen toimintatapaan. Tähän liittyen olimme kiinnostuneita organisaation johtamisesta, toimintatavoista, rakenteista, sisäisestä viestinnästä, ja resursointikäytännöistä.

Tutkimus oli pitkittäistutkimuksena toteutettava tapaustutkimus, jossa hyödynnettiin monenlaista aineistoa ja menetelmiä. Tutkimus oli suunniteltu kestäväksi kaksi vuotta alkaen 1.9.2016, mutta sen käytännön toteutusta jatkettiin kesään 2019 asti aineistonkeruun ja analyysin loppuun saattamiseksi. Lopullinen tutkimushanke onnistui odotusten mukaisesti, ja antoi hyvän kuvan aluemedian digitaalisesta murroksesta ja siihen liittyvistä organisoinnin haasteista, mahdollisuuksista, ja muutoksen johtamisesta.

Tutkimuksen case-organisaationa oli vuoden 2015 alussa perustettu kaakkoissuomalainen mediayhtiö Kaakon Viestintä, joka koostuu useammasta jo pitkään alalla toimineesta maakunta- ja kaupunkilehdestä. Tutkimuksessa analysoitiin Kaakon Viestinnän uudistumisprosessia kohti digitaalista sisällöntuotantoa tiiviisti kahden vuoden ajan. Kaakon Viestintä tarjosi erinomaisen kohteen empiiriselle analyysille, koska yhtiö on fuusioitumisen myötä ryhtynyt aktiivisesti etsimään uusia liiketoimintamalleja ja toimintatapoja. Tutkimuksen aikana Kaakon Viestinnässä lanseerattiin ”maksumuuri” online-sisältöjen osalta, sekä kehitettiin digitaalista mediatarjontaa merkittävästi eteenpäin. Tutkimus toteutui siis sellaisena ajankohtana, joka antoi meille mahdollisuuden seurata digisiirtymää reaaliajassa ja tuotti täten arvokkaita havaintoja ja näkökulmia tutkittavasta ilmiöstä.

Käytännön liike-elämän näkökulmasta tutkimus tarjoaa hyödyllistä tietoa media-alan ammattilaisille digitaaliseen murrokseen liittyvien toimintamallien ja johtamiskäytäntöjen kehittämiseksi. Tutkimuksessa analysoidaan sitä, miten uusi liiketoimintamalli rakennetaan ja mihin se aluemediassa perustuu, mitkä tekijät edesauttavat muutosta ja arvonluontia, miten rakentaa uutta vanhan tilalle, miten organisaatio sitoutetaan muutokseen sekä, miten digitaalinen sisällöntuotanto muuttaa johtamista ja rakenteita.

Tutkimuksen toteutus ja kerätty aineisto

Tutkimus perustui laajaan aineistoon ja useisiin näkökulmiin. Tämä on tyypillistä tapaustutkimukselle, jossa pyritään saamaan monipuolinen kuva tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä ja kontekstista. Aineistoa kerättiin haastatteluilla, kyselyillä, toimintaa havainnoimalla sekä hyödyntämällä strategiaan tai muuhun yrityksen toimintaan liittyvää kirjallista materiaalia ja julkisissa lähteissä olleita kirjoituksia liittyen case-yrityksen digimurrokseen ja liiketoimintamalliin.

Tutkimusprojektin aikana on kerätty aineistoa sekä organisaation sisällä että asiakkaiden parissa ja lähdetty näin etsimään vastauksia kumpaankin aiemmin mainittuun kahteen pääkysymykseen. Kaakon Viestinnän koko ylin ja keskijohto (yht. yli 30 haastattelua) on kertaalleen haastateltu tammi-helmikuussa 2017 ja toisen kerran vuosien 2018-2019 vaihteessa (jälleen n. 30 haastattelua). Haastattelut liittyivät digitalisaation aiheuttamiin muutoshaasteisiin, muutoksen aiheuttamiin ristiriitoihin ja jännitteisiin ja niiden hallintaan, päätöksenteon haasteisiin, oman muutoskyvyn arvioimiseen jne. Lisäksi haastattelujen analyyseissa on hyödynnetty sekundaarisena aineistona organisaation toimintaa ja strategiaa esittelevää kirjallista materiaalia ja muita keskusteluja esim. johtoryhmän kesken. Kaksi

haastattelukierrosta case-organisaation johdon kanssa antoi hyvän näkökulman muutokseen ja organisointiin digimurroksen keskellä. Johdon haastattelukierrokset sijoittuivat eri aikoihin liiketoimintamallin muutoksen osalta: ensimmäisen kierroksen aikana maksumuuriin ja online-tarjonnan parantamiseen valmistauduttiin, kun taas jälkimmäinen haastattelukierros antoi mahdollisuuden analysoida muutoksen vaikutuksia ja haastateltavien arvioita sen onnistumisesta.

Johdon lisäksi haastattelimme laajasti henkilöstön edustajia (pääasiassa toimittajia, sisällöntuottajia, ja mediamyynnin ammattilaisia) hankkeen aikana. Haastattelimme henkilöstöä eri alueyksiköistä, ja yhteensä toteutimme 50 henkilöstön edustajan haastattelua. Nämä haastattelut tarjosivat näkemystä organisaation suorittavan tason henkilöiden tulkinnosta digimurroksesta sekä organisoinnin onnistumisesta ja haasteista.

Yllä mainittujen johdon ja henkilöstön parissa tehtyjen haastattelujen lisäksi tutkimuksessa on kerätty asiakkaita ja heidän median käyttöään koskevia aineistoa. Asiakashaastattelujen tarkoitus oli lisätä ymmärrystä muuttuvista asiakastarpeista, arvonmuodostuksen rakentumisesta sekä asiakkaiden näkemyksistä digitaalisesta arvolupauksesta. Haastatteluihin haettiin erilaisia kuluttajia, myös niitä jotka eivät ole Kaakon viestinnän maksavia asiakkaita. Asiakashaastatteluja toteutettiin yhteensä 26, ja ne toteutettiin kahdessa ajanhetkessä, ensimmäiset vuonna 2017 ja toiset vuonna 2019. Asiakasaineistoa kerättiin asiakashaastattelujen lisäksi laajalla asiakaskyselyllä, joka toteutettiin yhteistyössä case-yrityksen kanssa. Lisäksi tutkimuksessa on haastateltu asiakastarjoamasta vastaavia case-organisaation työntekijöitä (32), mikä tarjosi toisen näkökulman asiakastarpeisiin.

Haastattelu-, kysely-, ja julkisten aineistojen lisäksi hankkeessa toteutettiin havainnointia ja osallistuvaa tutkimusotetta. Hankkeen aikana tutkija kävi Kaakon Viestinnän kuudessa eri alueyksiköissä (Lappeenranta, Kouvola, Kotka, Mikkeli, Savonlinna ja Imatra) ja ns. virallisten haastattelujen lisäksi vierailujen yhteydessä tutkija kävi epävirallisia keskusteluja henkilökunnan kanssa työstä ja muutoksesta. Hankkeen puolivälissä ja lopussa tutkija kävi kertomassa ja keskustelemassa tutkimustuloksista Kaakon Viestinnän kaikissa 6 alueyksikössä. Näissä tilaisuuksissa henkilökunnan oli mahdollista reflektoida ja kommentoida tuloksia sekä tuoda esille omia kokemuksiaan ja näkemyksiään muutoksesta.

Tutkimuksen tulokset

Tutkimuksen tulokset voidaan jakaa alakysymysten/-teemojen mukaisesti kahteen osioon: 1) muuttuvat asiakastarpeet ja arvonluonti sekä 2) organisaation uudistuminen ja muutosjohtaminen. Julkaisimme tuloksia useissa akateemisissa konferensseissa, joka auttoi saamaan vertaispalautetta löydöksille, sekä valmistelemaan tutkimuksen tulosten julkaisua tieteellisissä aikakauslehdissä¹. Näihin liittyen seuraavassa taulukossa on esitetty hankkeessa tehdystä tutkimuksesta tehdyt tieteelliset julkaisut ja näiden keskeiset löydökset. Tämän jälkeen käymme tuloksia vielä laajemmin läpi vapaamuotoisesti.

¹ Konferensseissa esitellyjä tuloksia (kts. Taulukko 1) tullaan julkaisemaan tulevana vuosina tieteellisissä aikakauslehdissä.

Taulukko 1: Tutkimuksesta syntyneet tieteelliset julkaisut

<i>Teema 1: Muuttuvat asiakastarpeet ja arvonluonti</i>	
Piepponen, A. (2017) Digitalization of regional media – Changing demands for customer value propositions. Pro Gradu. LUT-yliopisto.	Keskeiset löydökset: Digitalisaatio ei ole muuttanut merkittävästi aluemedian olemassaolon perustaa. Asiakkaan kokemaa arvoa aluemediassa muodostuu laadukkaasta, paikallisesta sisällöstä. Asiakkaat odottavat aluemedialta sekä nopeaa reagointia ympärillä tapahtuviin asioihin, että pitkiä ja tutkivia sisältöjä paikallisista ilmiöistä. Aluemedian sisältöjen lukemiseen liittyvät myös oman paikallisen identiteetin rakentaminen ja tarve olla tietoinen paikallisista asioista. Ylläpitääkseen vanhoja ja hankkiakseen uusia asiakkaita uudessa digitaalisessa toimintaympäristössä, aluemedian on tulevaisuudessa viestittävä tarjoamistaan hyödyistä tarkemmin ja terävöitettävä paikallisuuden ideaa toiminnassaan.
Piepponen, A., Ritala, P., Keränen, J. & Maijanen, P. (2019) The digital transformation of customer value propositions: A process perspective to value proposition reshaping. Working paper, under review.	Keskeiset löydökset: Asiakasarvolupauksen muutos digitaaliseen kontekstiin on interaktiivinen prosessi, johon vaikuttaa sekä asiakkaiden että mediaorganisaation toimijoiden tulkinnat, toimet, sekä arvokkaaksi koetut arvolupauksen elementit. Tämän prosessin aikana joitakin elementtejä lisätään arvolupaukseen, kun taas toisia jätetään vähemmälle huomiolle.
Piepponen, A. & Maijanen, P. (2019) Value of locality in the globalizing environment: Digital transformation of regional news media. A paper for the emma – European Media Management Association – Limassol, Cyprus, 5-7 June 2019.	Keskeiset löydökset: Paikallisuuden merkitys kasvaa digitaalisessa kontekstissa. Erityisesti emotionaalinen sitoutuminen paikallisiin henkilöihin ja ilmiöihin on keskeistä.
<i>Teema 2: Organisaation uudistuminen ja muutosjohtaminen</i>	
Maijanen, P. & Ritala, P.: Ambidexterity and Emerging Tensions of Strategic Renewal: Charting the Complexity of Digital Transformation. A paper for the SMS – Strategic Management Society – Conference, Houston, Texas, 27-31 October 2017. Maijanen, P., & Ritala, P. (2019, July). Tensions of Ambidextrous Change: Evolutionary View to Tension Emergence and Resolution. In <i>Academy of Management Proceedings</i> (Vol. 2019, No. 1, p.	Keskeiset löydökset: Strateginen uudistuminen mediaorganisaation tavoitellessa digitaalista liiketoimintamallia nostattaa monenlaisia jännitteitä organisaatiossa. Nämä jännitteet liittyvät mm. resursointiin, erilaisiin kyvykkyyksiin toteuttaa muutosta eri osapuolten kesken, sekä muutoksen johtamisen toteuttamiseen. Jännitteiden purkaminen erilaisin keinoin (ml. avoin kommunikaatio, horisontaaliset tiimit, tavoitteellinen resursointi) on tärkeää, jotta uudistuminen onnistuu.

16870). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.	
Ritala, P., Maijanen P. & Karhu, P.: Dealing with digitalization - Paradoxical thinking across organizational levels. A paper presented at the XXVII ISPIM Innovation Conference, Vienna, Austria, 29-21 June 2017.	Keskeiset löydökset: Eri organisaatiotasolla on erilaisia näkemyksiä siitä missä määrin organisaatio voi hyödyntää olemassa olevia kyvykkyyksiään ja missä määrin se voi samaan aikaan uudistaa osaamistaan. Digimurros haastaa johdon ajattelua ja pakottaa katsomaan muutosta sekä/että näkökulmasta joko/tai ajattelun sijaan.
Maijanen, P. & Ritala, P.: Managing digital transformation: Cross-level analysis of dynamic capabilities in a media company. A paper presented at the EMMA - European Media Management Association - Conference, Ghent, Belgium, 11-12 May, 2017. Maijanen, P., & Ritala, P. (2018, July). Dynamics of Dynamic Capabilities: Cross-Level Processes of Sensing, Seizing and Transforming. In <i>Academy of Management Proceedings</i> (Vol. 2018, No. 1, p. 12319). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.	Keskeiset löydökset: Organisaation muutoksessa voidaan hyödyntää ”dynaamisia kyvykkyyksiä”, jotka liittyvät kolmeen kategoriaan: 1) toimintaympäristön skannaaminen (sensing), 2) mahdollisuuksien hyödyntäminen (seizing), ja 3) organisaation uudelleen järjestely (transformation). Nämä kolme prosessia vaativat eri organisaatiotasojen välistä yhteistyötä ja eri toimijat ottavat roolia kyvykkyyksien toteuttamisesta. Keskijohdon rooli korostuu erityisesti tulkkina ylimmän johdon ja erikoistuneen osaamisen välillä digimurroksen osalta.

Teema 1: Muuttuvat asiakastarpeet ja arvonluonti

Tutkimus toi esille mielenkiintoisia löydöksiä paikallismedian asiakastarpeista ja arvonluonnissa siirryttäessä enenevässä määrin digitaalisiin kanaviin ja liiketoimintamalleihin. Yleisesti ottaen merkittävä havainto oli, että aluemedian keskeisimmät asiakasarvot jopa korostuvat digimurroksen keskellä: paikallisuus, ajankohtaisuus ja kiinnostavat tarinat nostavat merkitystään. Toisaalta aluemedian rooli yleisempien kansallisten ja globaalien uutisten tarjoajana on vähemmän tärkeää kuin ennen. Uusien mediaorganisaatioiden ja alustojen tullessa markkinoille aluemedian rooli onkin määrittymässä uudelleen nimenomaan alueellisuuden kautta ja vastaavasti rooli yleismedianana on pienenevässä.

Asiakasarvoon liittyen löysimme myös muita mielenkiintoisia tuloksia. Asiakkaat kokevat tuotteiden ja palveluiden toiminnalliset arvoulottuvuudet (esim. monikanavaisuus ja tuotteen saatavuus) verrattain tärkeiksi. Mutta toisaalta asiakkaiden omia tarpeita vastaava ja personoitu sisältö näyttää odotettua pienempää roolia. Tutkimuksen mukaan aluemediaan kytkeytyvät symboliset ja emotionaaliset arvot (esim. tunneside, oman identiteetin rakentuminen ja viestiminen kulutuksen kautta) ovat tärkeämpiä vanhemmille asiakasryhmille. Nuorille suhde omaan aluemediaan on selvästi väljempi kuin vanhemmalla asiakaskunnalla.

Kaiken kaikkiaan aluemedian tuottama asiakasarvo noudattelee laajalti ottaen yleisempää digitaalisen mediakulutuksen ja kuluttajakäyttäytymisen kehitystä. Tarve relevanteille ja ajankohtaisille uutisille korostuu aluemedian osalta siinä missä laajemminkin. Löysimme kuitenkin joitakin mielenkiintoisia eroavaisuuksia. Näistä ehkä yllättävin oli ristiriita henkilökunnan ja asiakkaiden arvioista arvon yhteisluonnin (eng. value co-creation) tarpeelle. Mediaorganisaation henkilökunta piti arvon yhteisluonnin kehittämistä (esim. asiakkaiden osallistaminen) hyvin tärkeänä, sen sijaan asiakkaat eivät tunnu kokevan tuotekehitykseen tai aluemedian kautta käytävään keskusteluun osallistumista kovinkaan tärkeänä. Asiakkaiden näkökulmasta oman sisällön luomiseen ja keskustelujen käymiseen on tarjolla hyvin monenlaisia foorumeita ja välineitä, joten aluemedian rooli tällaisen rajapinnan tarjoamisessa on haastava. Tämä ristiriita luo painetta löytää yhteinen sävel ja keinot motivoida asiakkaat mukaan uudenlaiseen arvonmuodostumiseen aluemediassa. Toinen kysymys on se, että kuinka interaktiivista vuorovaikutusta digitaalisilla alustoilla aluemedian tulisia asiakkaidensa kanssa käydä, vai onko sittenkin relevantimpaa säilyttää yhteys paikallisuuteen muilla keinoin ja keskittää resurssit oleellisten sisältöjen tuottamiseen.

Muuttunut kilpailukenttä ja toimintaympäristö tunnistetaan sekä yrityksessä että yrityksen asiakkaiden piirissä. Tämä asettaa uudenlaisia paineita ja odotuksia muutokselle. Sen sijaan aluemedian asema ja rooli itsessään tuntuvat pysyvän melko vankkumattomina nykyisten tilaajien keskuudessa.

Teema 2: Organisaation uudistuminen ja muutosjohtaminen

Tutkimus toi esille monenlaisia haasteita, mahdollisuuksia ja toimintatapoja liittyen organisaation uudistamiseen digimurroksen keskellä. Erityisen mielenkiintoisia havaintoja syntyi siitä, että tutkimuksessa haastateltiin ylintä johtoa, keskijohtoa sekä henkilökunnan edustajia. Eri toimijoilla on erilainen näkökulma sekä mahdollisuus vaikuttaa muutokseen, ja tämän lisäksi toimijat ovat toisistaan riippuvaisia.

Tutkimus osoittaa, että digitalisaation haasteet ja mahdollisuudet koetaan eri tavalla eri päällikkötasoilla ja eri tehtävissä. Esimerkiksi ylin johto kokee kilpailuun ja toimintaympäristön muutoksiin liittyvät haasteet voimakkaampina kuin keskijohto. Keskijohto pitää puolestaan asiakasrajapinnan haasteita keskeisempänä kysymyksenä muutoksessa. Tulokset kertovat siitä, kuinka ajattelun ja todellisuuden tulkinta on sidoksissa omaan tehtävään ja sitä määrittävään työkuultuuriin ja identiteettiin.

Uudistumista hidastavaa polkuriippuvuutta ilmenee toiminnan eri tasoilla ulottuen päätöksenteosta resursseihin. Vaikka muutoksen välttämättömyys ymmärretään, osaaminen ja ajattelu pyrkivät tukeutumaan olemassa olevaan ja jo opittuun. Tämä paradoksi haastaa johtajia ja päälliköitä tasapainoilemaan olemassa olevien resurssien ja uuden kehittämisen välillä. Uudistumisvalmiudet myös vaihtelevat merkittävästi eri henkilöiden välillä ja eri organisaatiotasolla. Joillakin henkilöillä uudistuminen itsessään on tekemisen keskiössä (esim. digikehittäjät), kun taas toisilla uudistuminen on suurempi haaste, koska se muuttaa ja murtaa opittuja toimintatapoja ja haastaa olemassa olevia parhaita käytäntöjä.

Muutoksen tarve nostaa esille laajasti ristiriitoja ja jännitteitä ulottuen strategisesta ajattelusta (ns. kognitiiviset jännitteet) organisatorisiin ja resursointiin liittyviin jännitteisiin. Tämä

kuvastaa digitalisaation aiheuttamaa muutoksen laajuutta ja syvyyttä: miten laajempi muutos on, sitä syvemmin nykyisen ja uuden liiketoimintamallien väliset ristiriidat ja jännitteet vaikuttavat. Tutkimus tuo esille myös keinoja, joilla organisaatio voi parantaa muutoskykyä ja pyrkii voittamaan sisäisiä ristiriitoja. Näitä ovat mm. hyvä sisäinen kommunikointi ja kehitystyön keskittäminen tietyille ryhmälle, ja muutoksen jalkauttamisen organisaatiossa sen jälkeen kun parhaat käytännöt ovat löytyneet.

Yleensä manageriaaliset tasot jaetaan liiketaloustieteissä kahteen ryhmään: ylimpään ja keskijohtoon. Tämä tutkimus kuitenkin paljasti, että muutoksen johtamisen osalta relevantteja tasoja voi olla useampiakin. Tässä tutkimuksessa keskijohto oli jakautunut selkeästi kahteen ryhmään suhteessa muutokseen: proaktiivisten digikehittäjien ryhmä ja maltillisten muutosjohtajien ryhmä. Tutkimus myös osoitti, miten johtamisen eri tasoilla on kullakin merkittävä ja toisiinsa vaikuttava rooli muutoksen toteuttamisessa. Esimerkiksi eri manageriaalisten tasojen välinen kommunikointi ja toiminnan vuorovaikutus ja yhteistyö ovat tärkeitä uudistusten onnistuneessa läpiviennissä.

Tulosten tieteellinen ja yhteiskunnallinen merkitys

Kokonaisuudessaan hankeemme loi arvokasta tietoa aluedmedian digimurroksen keskeisistä elementeistä: liiketoimintamallien ja arvolupauksen muutoksesta, ja tähän liittyen organisaation sisäisestä muutosdynamikasta. Monipuolinen aineisto ja pitkäaikaisena toteutettu tutkimus tarjoaa poikkeuksellisen laajan ja syvällisen analyysin näihin ilmiöihin liittyen.

Ensimmäiseen teemaan (muuttuvat asiakastarpeet ja arvonaluonti) tutkimus toi merkittävää tieteellistä tietoa digimurroksen vaikutuksesta asiakasarvonluontiin sekä yrityksen asiakasarvolupaukseen. Tähän liittyen hankkeen puitteissa toteutettiin pro gradu –tutkielma (Piepponen, 2017). Näistä tuloksista laadittiin erillinen raportti case-yrityksen käyttöön, sekä tiedotettiin laajemmin mediassa². Tutkielma on myös vapaasti luettavissa LUTpub julkaisuarkistossa. Tähän teemaan liittyen tehtiin lisää haastatteluja gradun jälkeen jotka keskittyvät erityisesti arvolupauksen muutokseen, ja tästä on valmistunut tutkimusartikkeli joka on tällä hetkellä arviontiprosessissa (kts. Taulukko 1).

Toiseen teemaan (organisaation uudistuminen ja muutosjohtaminen) tutkimus toi merkittävää tietoa ylimmän ja keskijohdon välisestä suhteesta muutoksessa sekä muutoskyvykkyyden rakentumisesta eri tasojen välillä. Lisäksi tutkimus tarjoaa ainutlaatuista aineistoa sen tutkimiseen, miten ja miksi strateginen ajattelu eroaa organisaation sisällä eri ryhmien välillä ja miten ajattelu kehittyy muutoksen mukana. Tutkimus tuo merkittävän lisän myös sen tutkimiseen, miten muutoksessa syntyviä jännitteitä voidaan hallita. Näihin löydöksiin liittyen

² https://www.mediaalantutkimussaatio.fi/wp-content/uploads/Alueellisen_median_digitaalinen_loikka_Pro_Gradun_tuloksia.pdf
<https://suomenlehdisto.fi/lukijoita-ei-kiinnostaa-osallistua-maakuntalehden-digikehitykseen-tuotteilta-odotetaan-lahinna-peruskayttavytta/>

hankkeesta on syntynyt useita tutkimuspapereita (kts. Taulukko 1), joita tullaan tulevina vuosina julkaisemaan tieteenalan keskeisissä vertaisarvioituissa julkaisuissa.

Edellä mainittujen julkaisujen ja pro gradu –tutkielman lisäksi tutkimuksen tuloksia on esitelty case-yrityksen johdolle ja lisäksi niistä on kerrottu laajemmin henkilökunnalle vierailemalla Kaakon Viestinnän eri yksiköissä (kuudessa eri toimipaikassa). Lisäksi tuloksista on kerrottu laajemmin mediassa ja niistä tiedotetaan lisää tieteellisten artikkelien julkaisuajankohtina myös tulevina vuosina. Tutkimuksen tuloksista saadaan näin mahdollisimman suuri hyöty yhteiskunnalle ja mediasektorille.