



## KARJALAINEN -DIGIREVOLUUTION TIE 2019

Prepared for: Media-alan tutkimussäätiö

Prepared by: Marja Heinonen

[marja.heinonen@gmail.com](mailto:marja.heinonen@gmail.com), puh +358 5066789

18 March 2020

**Kuvaus** Karjalaisen ainutlaatuisesta matkasta kohti perinteisestä maakuntamediasta kohti eturivin alueellista digitoimijaa.

**Analyysi** asioista, joita on mediassa tehtävä - tai tehtävä toisin - että aito muutos saadaan aikaan.

**Tutkimus** strategisista valinnoista, joita toteuttamalla digitaalinen transformaatio toteutuu mediaorganisaatiossa.

## SISÄLLYS

### 1. TAUSTA, TOTEUTUS JA TAVOITTEET

### 2. SANOMALEHTI KARJALAISEN DIGITARINA VUONNA 2019

### 3. YHTEYS TEORIAAN

#### 3.1. Muutoksen hahmottamisesta

##### 3.1.1. Organisaatiokulttuurin tasot

##### 3.1.2. Digitaalinen muutosstrategia

#### 3.2. Muutoksen toteuttamisesta

### 4. DIGISTRATEGIA JA SEN TOTEUTUMINEN

#### 4.1. Karjalaisen digistrategia

##### 4.1.1. Digistrategian sisältö

##### 4.1.2. Digistrategian tuntemus toimituksessa

##### 4.1.3. Digistrategian toimenpiteiden onnistuminen - toimituksen näkemys

#### 4.2. Ajattelutavan ja työkuulttuurin muutos

#### 4.3. Sisältöjen muutos ja analytiikka

#### 4.4. Digimyyntin polut ja työkalut

#### 4.5. Tarvittava tekninen kehitys

#### 4.6. Organisaatio, työnkuvat ja roolit & osaaminen, joka puuttuu

##### 4.6.1. Organisaatio, työnkuvat ja roolit

##### 4.6.2. Osaaminen ja koulutus

##### 4.6.3. Case urheilutoimitus

#### 4.7. Verkon ja digin maksullisten sisältöjen nostaminen

### 5. JOHTOPÄÄTÖKSET JA TULEVAISUUS

#### 5.1. Karjalaisen digimurros vuonna 2019 ja 2020 - tutkijan kommentit (Marja Heinonen)

#### 5.2. Karjalaisen digimurros vuonna 2019 ja 2020 - johdon kommentti (Jyrki Utriainen)

## 1. TAUSTA, TOTEUTUS JA TAVOITTEET

Karjalainen päätti vuonna 2018 siirtää painopisteensä digitaaliseen tekemiseen eli lähteä tekemään mediaa vahvasti verkko edellä. Tämä muutos nähdään Karjalaisessa kunnianhimoisena ja laajana toimintatavan ja -kulttuurin muutoksena, ei vain pieninä tuunauksina. Siirtymä käynnistettiin jo vuonna 2018 ja se pääsi täyteen vauhtiin vuonna 2019.

Tämän dokumentoinnin tavoite oli kuvata se, miten syvällistä muutosta kohti digitaalista maailmaa toteutettiin alueellisessa mediassa vuonna 2019. Dokumentointi hyödyntää koko suomalaista lehdistökenttää, koska case Karjalaisesta saadut kokemukset sekä innostavat että auttavat suunnittelemaan käytännön ratkaisuja omissa digitoteutuksissa.

Dokumentoinnissa ei keskitytty vain onnistumisiin, vaan yhtä tärkeää oli kirjata epävarmuus ja epäonnistuneet sivupolut. Lähes poikkeuksetta onnistuneet muutokset perustuvat joko hyvään onneen tai (ennen kaikkea) kykyyn säilyttää tavoite kirkkaana takaiskujen ja epävarmuuden hetkinä. Myös epäonnistumisista on tärkeä oppia.

Syvällinen muutos tapahtuu kuitenkin vasta sitten, jos organisaation toimintakulttuuri saadaan muuttumaan digiajatteluun pohjautuvaksi. Osa Karjalaisen digimurroksen dokumentointia oli kaksi kertaa toimituksessa vuonna 2019 toteutettu kysely, jolla kartoitettiin toimintakulttuurissa tapahtuneita muutoksia. Muuten dokumentointi toteutettiin kirjallisen aineiston, toimitushaastattelujen ja Karjalaisen digimurroksen suunnittelun ja toteutukseen osallistumisen kautta.

---

## 2. SANOMALEHTI KARJALAISEN DIGITARINA VUONNA 2019

Sanomalehti Karjalainen on kulkenut pitkän tien ja nähnyt median kehityksen monet vaiheet. Se juhli vuonna 2019 olemassaolonsa 145-vuotisjuhlaa.

Karjalainen on keskikokoinen maakuntalehti, joka on omalla alueellaan ykkönen ja ihmisten mielissä sen brändi on vahva. Toimituksen kokonaisvahvuus on joulukuussa 2019 47 tekijää. Tässä luvussa ovat mukana kirjoittavat toimittajat, kuvaajat ja arkisto. Kirjoittavia toimittajia on 33-34.6. Jonkinlainen mittari Karjalaisen koolle on varmasti myös levikki. Vuonna 2019 Karjalaisen It levikki oli 28 293 ja kokonaislevikki 31336. Digi only -tilauksia oli vuoden lopussa 2823.

Kun on hieno menneisyys, on hyvä syy uskoa myös huikeaan tulevaisuuteen. Pitkä menneisyys asettaa myös vaatimuksia tulevaisuuden rakentamiselle. Vahvan journalistisen osaamisen päälle on hyvä rakentaa siirtymää digimaailmaan. Toisaalta aiemmat tekemisen tavat ja käsitykset siitä, mitä on tehdä sanomalehteä ovat syvässä. Niiden haastaminen vaatii kevyen ravistelun sijaan kunnan heiluttelua. Muutoksen on oltava sekä laaja että syvä.

Toimituksessa on nuoria ja vanhoja tekijöitä. Toiset ovat lupsakoita puhujia, toiset hiljaisempia ajattelijoita. Kiertäessäni toimituksessa tapaan työhönsä sitoutuneita tekijöitä. Olen aina pitänyt toimitusten kanssa työskentelystä, koska siellä on ammattiaan arvostavia ja siihen sitoutuneita tekijöitä.

Karjalaisen johto teki vuonna 2018 päätöksen siirtää sanomalehti Karjalainen voimallisesti digimaailmaan ja kampittaa tällä lehdistön kiihtyvä alamäki. Niin Karjalaisen kuin muidenkin medioiden levikit ja printtimedian tulovirrat Suomessa ja maailmalla ovat syöksykierteessä. Tämä on kuvaus asioista ja toimenpiteistä, jotka ovat vaikuttaneet voimakkaasti Karjalaisen digisiirtymän suuntaan ja vauhtiin. Kaikki niistä eivät ole onnistumisia, vaan tarkoitus on näyttää, miten onnistunut polku vaatii paljon epäröintiä ja myös epäonnistumisia. Olennaista on oppia siitä, mitä meni pieleen.

Primus motorina Karjalaisen digimurroksessa ovat toimituspäällikkö Jyrki Utriainen ja päätoimittaja Pasi Koivumaa.

Taustaksi kerron tilanteen, josta Karjalaisessa lähdetään vuonna 2019 digimurrokseen. Polulle ei lähdetä missään tapauksessa puhtaalta pöydältä. Paljon on jo tehty digiasioita, mutta on painetta tehdä niitä paljon lisää - kuten koko lehtialalla.

Taloudellisesti tilanne on kireä. Karjalaisen tulos on pudonnut alle miljoonaan euroon vuodessa vuoden 2008 yli neljästä miljoonasta eurosta. Tuona aikana mediamyynnin menetykset ovat olleet noin viisi miljoonaa euroa. Toimintaansa Karjalainen on onnistunut tehostamaan noin kolmella miljoonalla eurolla. Karjalaisen tilannetta helpottaa hieman se, että yhtiön pääomistajat ovat hajauttaneet omistuksensa kustannus- ja painotoiminnan lisäksi auto- ja muille aloille. Kaikista vaikeuksista huolimatta Karjalaisen omistajat ja johto näkevät, että maakunnallinen omistus on arvo sinänsä ja tuo omistajilleen arvostusta.

Huhtikuussa 2018 Karjalaisen toimitusta aletaan organisoida uusiksi. Ajatuksena on parantaa reagointikykyä nopeissa uutistilanteissa, tuottaa lisäarvoa digitilaaajille ja samalla parantaa myös vapaan verkon kävijämäärää.

Uusittu organisaatio näyttää tältä:

Toimituksen johdossa on päätoimittaja Pasi Koivumaa, jonka varamiehenä toimii toimituspäällikkö Jyrki Utriainen. Vuoden 2018 alusta on kaksi uutispäällikköä: toinen katsoo printin perään ja suunnittelee pidemmälle, toinen katsoo huomisaamuun ja on digin vastaava.

Deskissä on arkisin kolme digivuoroa, jotka hoitavat flash-uutiset ja tuottavat myös omia uutislähtöjä ja reagoi tarvittaessa jo isosti nopeiden uutistilanteiden jatkoihinkin. Näitä sisältöjä päätyy myös joskus seuraavan aamun lehteen. Arkisin tämä ryhmä kattaa päivästä klo 06.00-23.00 välisen ajan. Viikonloppuisin aamut alkavat klo 07.00.

Heidän tukena toimii digituottaja, joka on myös koko toimituksen tukihenkilö ja sparraaja digijulkaisuissa. Hän katsoo myös erikoistoteutusten perään ja osaa tekniikkaa. Hän toimii tarvittaessa myös deskin sisältövuoroissa.

Muusta toimituksesta pääkirjoitustoimitus on toimituspäällikön johdon alla. Urheilu, kulttuuri ja uutiset sekä ajankohta (pidemmät tarinat, viikonlopun featuret yms. ) ovat uutispäälliköiden alaisuudessa, joskin osalla on vielä lisäksi oma vetäjänsä

---

Keväällä 2018 lähdetään **uudistamaan Karjalaisen näköislehteä ja mobiilisovellusta**. Johdon ajatuksena on sovelluksen ja näköislehden uusiminen kokonaan, koska nykyinen on epävakaata ja sen kanssa on paljon jatkuvia ongelmia. Tehdyt uudistukset ovat tilaajien mieleen: käyttäjämäärät jopa kolminkertaistuvat aiemmasta, kun sovellus julkaistaan seuraavan vuoden helmikuussa 2019. Osalle toimitusta mobiilisovelluksen uudistus sen sijaan on suuri pettymys, koska uudistus tehdään näköislehti edellä. Sitä ei kuitenkaan osata viestiä tarpeeksi selvästi toimitukselle. Asia jää siellä epäselväksi. Toimittajat arvostelevat voimakkaasti sekä sen käytettävyyttä että verkonomaisten mahdollisuuksien vähyyttä. Toimituksen johto joutuu puolustuskannalla ja vakuuttamaan, että tämä on vasta ensimmäinen vaihe uudistuksessa.

*“Uusi mobiiliapplikaatio on täysin susi, visuaalisesti ja toiminnallisesti, palvelee näköislehteä.” (03/1)<sup>1</sup>*

*“Henkinen floppi toimittajille” (02/1)*

Keväällä 2018 järjestetään myös Karjalaisen toimituksen **ensimmäinen sisältöpäivä**, jossa käydään eri tavoin lävitse sitä, mitä ovat Karjalaisen hyvät sisällöt digimaailmassa. Nämä tiivistyvät Karjalaisen Kruunujuttuihin eli maksullisiin, yleensä pidempiin juttuihin.

Syyskuun alussa Karjalainen tekee uuden aluevaltauksen ja ison loikan digimaailmaan. Iskelmä Rexin ja Radio City Joensuun **radiotoiminta** siirtyy Karjalaiselle.

Marraskuussa toteutetaan aivan uudenlainen digilevikin kampanja Karjalaisen verkkosivuilla ja somessa. Se tuottaa noin 350 digitilausta! Onnistuneen kampanjan taustalla on tiivistynyt yhteistyö markkinoinnin ja levikin kanssa. Ensimmäinen koe tehdään pyhäinpäivänä, jolloin printti ei ilmesty. Toimitus toteuttaa pienen näköislehden, jossa on tuoreita uutisia. Kampanjassa kestotilaajia aktivoidaan käyttämään myös Karjalaisen digitaalisia alustoja. Sille on kysyntää yllättävästi ja palaute on positiivista.

---

<sup>1</sup> Haastateltava nro 3 ensimmäisellä haastattelukierroksella (kevät 2019)

---

Marraskuussa 2018 käynnistyy myös Karjalaisen **arkistoprojekti**, jossa lehden 145-vuotinen historia digitoidaan sähköisiksi näköislehdiksi. Yhteensä 650 000 Karjalaisen arkistosivua kerätään hankkeessa digitaalisesti talteen.

Karjalaisen arkistoissa ovat kirjoina tallessa kaikki vuosikerrat vuodesta 1919 alkaen. Nämä 3500 kiloa lehtiä lähetetään Sveitsiin, jossa kirjat puretaan nidoksista, silitetään, oikaistaan ryppyjä teipillä ja näkyviä reikiä täytetään samansävyisellä paperipohjalla. Sen jälkeen sivut kuvataan. Sitten prosessi siirtyy Norjaan, jossa Zissor käsittelee sivukuvat ja käyttää tekstintunnistusta. Digitaaliset materiaalit toimitetaan Tanskaan Visiolinkille, joka ajaa ne näköislehdiksi.

Näköislehden jokaisesta jutusta tehdään erikseen luettava, jolloin hakutoiminnot ovat käytössä -aihakaku ja sanahaku (osittain). Puuttuvia vuosikertoja ja yksittäisiä lehtiä on kerätty mm. Kansallisarkistosta ja yksittäisiltä tilaajilta. Tätä prosessia viedään eteenpäin loppuvuosi 2018 ja vuosi 2019 aina KAIKU-arkiston lanseeraamiseen joulukuussa 2019.

Mutta ensin takaisin vuoteen 2018. Joulukuussa 2018 Karjalainen kulkee taas lehtialan vastavirtaan, kun se ottaa ensimmäisten joukossa Suomessa käyttöön **mikromaksun** eli mahdollisuuden ostaa yksittäisen artikkelin lukuoikeuden päiväksi tekstiviestillä.

Paljon on siis tehty, kun Karjalainen lähtee jatkamaan digimurrosta vuonna 2019. Joulukuussa toimituspäällikkö Utriainen esittelee Karjalaisen toimitukselle digihankkeet vuosille 2019-2020:

1. Sovellus ja näköislehti uusiutuvat tammikuussa 2019. Uudella sovelluksella pyritään parempaan käyttäjäkokemukseen, luotettavuuteen (toiminnallisuus) ja käytettävyyteen. Tätä kautta saadaan lisää tilaajia ja paremmin sitoutuneita lukijoita digi-Karjalaiselle. Uusista sisällöistä voidaan lähettää push-viestejä käyttäjille ja muistuttaa heitä käyttämään sovellusta. Näköislehden ominaisuudet paranevat. Mm. kännykällä lukeminen paranee, koska näköislehden jutun voi avata ns. Artikkelinäkymään. Mediamyynnille tulee kaksi uutta hyväksi havaittua myyntituotetta näköislehteen: interstitiaalit eli välisivut ja klikattavat eli rikastetut mainokset.



- 
2. Arkiston digitointi valmistuu kesällä 2019. Lopputuote tulee tilaajille näköislehtenä uuteen sovellukseen. Arkistolla haetaan lisäeuroja tyyliin "Päivitä tilauksesi Karjalainen plussaksi. Saat koko arkiston käyttöösi."
  3. Digialustojen kattava uusi analytiikka otetaan käyttöön tammikuussa 2019. Alustan rakentaminen on käynnissä. Kertyvää dataa käytetään tulevaisuudessa hyväksi sisällön tuotannossa ja sen ohjaamisessa. Tähän asti Karjalaisen digipalvelun lukemisen seuraaminen on ollut varsin satunnaista. Jatkossa tavoite on saada kattava ja tarkka tieto siitä kuinka tilaaja-asiakkaat ja muut käyttäytyvät sovelluksessa, näköislehdessä ja verkkosivulla: mitä juttuja on luettu ja kuinka kauan? Mitkä jutut ovat johtaneet uusiin digitilauksiin? Kuinka moni Karjalaisen tilaaja käyttää digitilaustaan? Jne.
  4. Digitilausten tilaajapolkua on kehitetty ja kehitetään. Tavoitteena on tilaamisen helppous ja nopeus. Digitilauksiin on luotu uusia tuotteita, esim. mikromaksaminen. Karjalaisen digitilauksia kehitetään edelleen kohti helpompaa ostamista, esim. luomalla 2-3 hintakategoriaa. Digitilausten markkinointiautomaatiikkaa kehitetään. Mautic-järjestelmän projekti on käynnissä. Tuotantovaiheeseen arvioidaan alunperin siirryttävän tammikuussa 2019, mutta se toteutuu vasta huhti-toukokuussa 2019. Jokaisesta mikromaksusta, kokeilutilauksesta ja määräaikaistilauksesta on tehty oma prosessi Mautic-järjestelmään. Asiakasta tai potentiaalista digitilaaajaa lähestytään tekstiviestillä ja sähköpostilla, kun tilausta tarjotaan ja tilauksen aikana. Esimerkiksi kun asiakas tilaa kolmannen kerran artikkelin mikromaksulla, hänelle tarjotaan automaattisesti määräaikaistilausta. Kun se on loppumassa, järjestelmä lähettää tarjouksen kestopilauksesta.

Näitä suunnitelmia lähdetään toteuttamaan vuonna 2019. Lisäksi Karjalainen sitoutuu olemaan läsnä tilaajilleen 365 päivää vuodessa eli vastavirtaan vallitsevan toimintasuunnan kanssa. Miten? Lisätään yksi printin ilmestymispäivä, ykköspyhinä tehdään näköislehti verkkoon ja tuplapyhinä on uutispäivystys.

Uudenlaisen läsnäolon lupausta lähdetään täyttämään heti alkuvuodesta, kun loppiaisena tehdään 20-sivuinen digitaalinen näköislehti, jota markkinoidaan näyttävästi. Tammikuun alussa otetaan käyttöön uusi myyntiputki: viiden viikon koetilausjakson saa viidellä eurolla. Osa digilehden sisällöstä on yhä ilmaista.



---

## Vuonna 2019 digitilaukset moninkertaistuvat

Karjalaisen toimituksen vuoden 2019 keskeinen painopiste digipolulla on valovoimaisten, tilaajia kiinnostavien sisältöjen tekeminen. Tämä nousee tammikuussa 2019 järjestettävän toisen Sisältöpäivän keskeiseksi teemaksi.

**Sisältöpäivän** ytimessä on ajatus lähteä viemään Karjalaisen tekemistä voimakkaasti kohti sisältöjen uudistamista. Päätoimittaja/toimitusjohtaja Koivumaa shokeeraa heti avauksessa omalla rehellisellä puheenvuorollaan.

Hän aloittaa rauhalliseen tyyliinsä puhuen muistuttamalla, missä tilanteessa Karjalainen on uuden vuoden kynnyksellä.

*“Murros on vyörynyt päällemme”...“Printtilehti päivälehtenä kuolee meidän aikanamme, mutta sanomalehti ei kuole”,*

Päätoimittaja/Toimitusjohtaja Pasi Koivumaa, Sisältöpäivä 12.1.2019

Toimituksessa oli ennen noin 60 ihmistä töissä, nyt 46, ilmoitusmyynnissä väki on vähentynyt 12:sta 10:een, tilausmyynti seitsemästä neljään ja asiakaspalvelu yhdeksästä viiteen. Painokuluista on pystytty säästämään ja pitämään jakelukulut ennallaan. “Printtilehti päivälehtenä kuolee meidän aikanamme, mutta sanomalehti ei kuole”, toteamuksen jälkeen Koivumaa istahtaa auditorion valkokankaan sivussa olevalle jakkaralle. Ajatukselleen hän hakee tukea tilastoista. Keskimääräinen 6-7 -päiväisten painettujen lehtien levikinlasku oli vuodesta 2003 vuoteen 2017 yli 38 prosenttia, Karjalaisellakin 31 prosenttia. Eikä printtilevikin laskulle näy loppua. Samaan aikaan Karjalaisen kestopilauksen reaalihinta on vuodesta 1990 yli kaksinkertaistunut ja 1980-luvun lopulta kolminkertaistunut. “Printtinä olemme jo kallis eliittituote, mutta diginä emme ole”, Koivumaa maalaa tulevaisuutta.

Päätoimittaja uskoo vahvasti digitaaliseen tulevaisuuteen ja pukee sen myös sanoiksi toimitukselle. Hän kertoo avoimesti, miten oli jo jossain vaiheessa valmis laittamaan hanskat naulaan, mutta miten digi on uudelleen herättänyt hänen uskonsa tulevaan. Koivumaa kertoo olevansa taas innostunut ja antaa pienen hymynkareen nousta toiseen suupieleensä. Suomalainen mies on haltioissaan.

---

Digin tulevaisuus on vahvasti sisällöissä, koska mediamyynnissä Facebook ja Google vievät yli puolet medioiden mainosmyynnistä.

*“Kun ylipäänsä tilauksista ja sisällöistä saatavat tulot ovat ylittäneet mainostulot ja kun ainoa kasvunäkymä on niissä, nousee toimituksen arvo myös bisnesmielessä.”*

Päätoimittaja/Toimitusjohtaja Pasi Koivumaa, Sisältöpäivä 12.1.2019

Koivumaa laskee, miten sisällöt muuttuvat euroiksi. “1500 yhdistelmätilausta eli printtiä vähemmän vuodessa kompensoituu euroissa, kun saamme noin tuhat uutta digitilausta vuodessa”. Koivumaa näkee digitilausten määrän kasvavan kiihtyvällä tahdilla. “Tähän myös toimitus voi omilla ratkaisuillaan vaikuttaa. Analytiikka antaa siihen entistä paremman mahdollisuuden.” Koivumaa viittaa puheessaan siihen, miten vuoden takaiseen tilanteeseen verrattuna uusia digitilauksia on tullut noin 600.

*“Printin ehdoilla jatkaminen tarkoittaa vain sitä, että säästämme itsemme hengiltä ja heikennämme sisällöntuotantomme laatua.”*

Päätoimittaja/Toimitusjohtaja Pasi Koivumaa, Sisältöpäivä 12.1.2019

Koivumaa nostaa vahvasti esille sen, miten toimituksen on ennen kaikkea henkisesti irrottauduttava printistä, sillä yhä Karjalaisessa on vahvasti läsnä ajatus siitä, että printtiin tehty juttu on jollain lailla “oikeampi” tai “parempi”. Koivumaa valmistaa toimitusta myös tuleviin muutoksiin tuomalla esiin muutoksia, joita johto on harkinnut. Koivumaa ottaa esille yksiselkäisyyteen ja kuusipäiväiseen ilmestymiseen siirtymisen printissä sekä printin deadline aikaistamisen. Yleisö ottaa nämä vastaan hyvin neutraalisti itse tilaisuudessa. Keskustelu syntyy vasta myöhemmin. “Printin ilmestyspäivien vähentäminen, digitilausten moninkertaistaminen ja uusien digipalvelujen myyminen tarjoavat uuden, innostava mahdollisuuden”, Koivumaa päättää osuutensa.

Sisältöpäivä antaa suuntaa sisältöjen uudistamiselle, mutta vaikein on vielä edessä: miten päästä sanoista tekoihin.

Karjalaisen digimurros lähtee vuonna 2019 liikkeelle vähän takkuillen. Johto esittelee toimitukselle suunnitelman Karjalaisen **painoaikataulun aikaistamisesta**, niin, että lehti

---

laitettaisiin kiinni jo klo 18.00 nykyisen 23.30 sijaan. Tämä on yksi suunnitelluista askelista digitalisaation polulla. Ajatuksena on tehdä viikon pituinen testi ja katsoa sitten, miten uudistus lähtisi sujumaan. Johto haluaa ravistella toimitusta: entäs jos lehti menisikin kiinni klo 18: miten se vaikuttaisi tekemiseemme ja journalismiimme? Halutaan luoda tilanne, joka pakottaa ajattelemaan digi first.

Kuitenkin hanke kariutuu vastustukseen. Toimitusosaston väki pitää kokouksen ja tulee hyvin tuottuneena puhumaan toimituksen johdolle. He ovat sitä mieltä, että printti tapetaan muutoksessa ja sillä tehdään vain pahaa jälkeä.

Uudistuksen ideoineet päätoimittaja ja toimituspäällikkö tulevat molemmat siihen tulokseen, että testi on syytä perua, koska se lähti niin väärille raiteille. Kun Utrainen analysoi tapahtunutta, hän on sitä mieltä, että johto ei osannut esittää tarpeeksi selkeästi sitä, miten tavoitteena uudistuksella oli uudistaa journalismia. Johto epäonnistui asian "myymisessä". Samassa yhteydessä kuitenkin pyydetään toimitukselta digisiirtymästä ehdotuksia, jotka ovat Utraisen mukaan "helvetin hyviä". Samassa yhteydessä käyn toimituspäällikön kanssa syvän keskustelun siitä, miten tärkeää on oikeissa kohdissa maltaa osallistaa toimitusta ja toisissa pitää painaa vain vauhdilla eteenpäin. Miten erottaa nämä tilanteet toisistaan? Siinäpä kysymys.

Helmikuussa lähtee urheilun uudistuminen liikkeelle **videostriimikokeilujen** kautta. Josban sähköjoukkueen kaksi viikonlopun ottelua striimataan nettiin. Kun katsomossa paikan päällä on 120 katsojaa, verkossa kumpikin matsi saa 400 katsojaa. Tästä kokemuksesta innostuneena urheilulle annetaan toimeksianto tehdä julkaisukalenteri kesälle ja syksylle 2019. Yksi kuvaajista opettaa muille kuvaajille laitteiston käytön eli tietoa siirretään talon sisällä. Ensimmäiset kolme striimausta ostetaan paikalliselta yritykseltä, mutta sen jälkeen kaikki tehdään omalla kalustolla.

Maaliskuussa suunnitellaan, että huhtikuu on "digikuukausi", jonka aikana jokainen toimituksessa käy lävitse jutun reitin, jossa luodaan formaattia kohti digipolkua. Tämä ajatus muuntuu "**digivierihoidoksi**", joka toteutetaan kevään aikana. Digivierihoidossa ajatuksena on, että jokainen toimittaja käy yhdessä uutispäälliköiden kanssa lävitse jutun pohtien sitä, miten se hyödyntää monia jakelukanavia ja ilmaisumuotoja. Jokaisen omaa juttuideoa tarkastellaan digitekemisen näkökulmasta. Tilanne on toimittajille uusi, mutta

---

niin se on uusi myös uutispääliköille. He joutuvat omaksumaan nopeasti uudenlaisen roolin. Sparraaminen koetaan isossa osaa toimitusta vieraana. Lehtitoimittaja on hoitanut itse hommansa. Toki tehnyt kuvaajan tai graafikon kanssa yhteistyötä. Kulttuurimuutos on iso, eikä mene kivutta eteenpäin. Lähes kaikki toimittajat käyvät prosessin lävitse kesään mennessä ja diigivierihoidosta on tarkoitus kehittää pysyvä toimintamalli.

Huhtikuun lopussa Karjalainen kulkee taas vastavirtaan medioissa vallitsevan ajattelun kanssa ja ottaa käyttöön **tiukan maksumuurin**. Kaikki Karjalaisen jutut ovat nyt maksullisia netissä. Syyskuun alussa tätä hieman höllennetään niin, että joka päivä voidaan julkaista yksi ilmainen juttu, jos sille löytyy hyvät perusteet. Vastapainoksi tiukentuneelle maksumuurille toukokuussa otetaan käyttöön myös uusi **markkinointityökalu**, jonka avulla pyritään tehostamaan myyntiä. Juttujen sisältöihin haetaan lisää diginäkökulmaa, kun analytiikkaa aletaan katsoa toimituksen kanssa toukokuusta lähtien.

Toukokuun puoleessa välissä menee 2000 digi-only -tilaajan raja rikki. Joukossa on sekä koetilauksia, jatkotilauksia että uusimuotoisia kestopilauksia.

*“Viimeisten kolmen viikon aikana on tullut yli 200 uutta tilausta. Joka päivä tulee 5-15 uutta tilausta.”*

Toimituspäällikkö Jyrki Utriainen 15.5.2019

Paikalliset sisällöt näyttävät voimansa myös mikromaksuissa. Toukokuussa naisten pesäpallopelillä on historialliset 100 mikromaksajaa.

## **Organisaatiota taivutetaan kohti digiä**

Karjalaisen organisaatio on muodostettu printtilehden tekemistä varten. Se on hyvin perinteinen ja hierarkinen, mikä jarruttaa digikehitystä. Tätä rakennetta lähdetään haastamaan. Urheiluosaston kanssa käynnistyvät keväällä 2019 keskustelut uudistuksista. Toimituspäällikkö ja päätoimittaja vetävät urheilun ryhmäkehityskeskustelun. Johto näkee urheilussa paljon käyttämätöntä potentiaalia, joka voidaan järjestelyin ottaa täyteen käyttöön. Urheilun vetovastuun ottaa Jamo ja nykyinen vetäjä Heikki siirtyy erikoistoimittajaksi. Syntyy win-win tilanne: Heikki pystyy

---

hyödyntämään laajaa verkostoaan ja Jamo sitoutuu tiukasti urheilun digitavoitteisiin. Molemmat ovat innostuneita ratkaisusta.

Digimurros ei tapahdu umpiossa, vaan sitä viedään eteenpäin normaalien toimituksen arkihaasteiden keskellä. Ihmiset sairastuvat, ovat lomalla tai työt kasaantuvat tilanteiden muuttuessa. Myös vuonna 2018 sovitut lomautukset näkyvät pahiten juuri keväällä 2019, kun koko henkilöstö on 12 päivää lomautettuna. Tämä kaikki heijastuu - ja useimmin hidastaa - digimuutoksen eteenpäin viemistä. Toukokuussa toinen uutispäälliköistä kokee jääneensä yksin lehden tekemisessä, kun toinen on lomalla. Tilanne johtaa siihen, että vanhat totut rutiinit nousevat pinnalle - Karjalaisessa se tarkoittaa toimitusprosessin kääntymistä tuttuun printti edellä -tekemiseen ja digin unohtamista.

Keväällä lähtee myös **tilauudistus** käyntiin. Se aloitetaan työpöytien uusimisella "liikkuviksi" eli niiden ääressä voi työskennellä sekä istuen että seisten. Kannettavat tietokoneet ja puhelimet oli uusittu jo aiemmin 2017/2018 vuodenvaihteessa. Työpöytäuudistuksessa deski on pilottialue, josta uudistus leviää koko toimitukseen. Taustalla on tarve saada lisää tilaa eli "merkkaamattomia" pöytiä deskiin. Toinen syy on lääkäriltä tullut suositus, koska toimituksessa on paljon sairauslomapäiviä niska-selkäongelmien vuoksi. Toimituspäällikkö laskee, että 400-500 euroa maksava pöytä on kuitattu parilla vähentyneellä sairauslomapäivällä. Kolmas, ja tärkein syy muutokseen on se, että ihmiset vapautuivat liikkumaan ja pystyivät tekemään töitä kaikkialla - kentältä tai etäpäivinä mistä tahansa. Toimittajien liikkeellä olon esteitä on jo aiemmin poistettu sillä, että koko toimituksessa siirryttiin kannettavien tietokoneiden käyttöön ja puhelimet uusittiin syksyllä 2017 vastaamaan nykytodellisuutta.

Loppukevästä 2019 myynnissä ja markkinoinnissa käydään yt-neuvottelut. Niiden seurauksena toimitusjohtajan alaisuuteen tulee kaksi tiimin vetäjää: kuluttajamyynnin ja yritysmyyntin. Tavoitteena on se, että jatkossa myynnin organisaatio vastaa paremmin Karjalaisen digitavoitteita. Printti on tähän saakka hallinnut ajattelua, kuten toimituksessakin.

Kesäkuussa toteutetaan toimituksessa online-kysely Karjalaisen digirevoluution onnistumisesta siihen mennessä. Keskeisimpinä tuloksina nousee esille:

- halutaan lisää tietoa muutoksesta, mutta ymmärretään varsin hyvin tavoitteet

- 
- kuusipäiväisyyteen siirtymiseen ei uskota
  - nykyisen toimitusorganisaation ei koeta tukevan digisiirtymää -
  - moni epäilee mobiilia tulevaisuutta
  - suhde maksulliseen sisältöön on kaksijakoinen
  - digitalisaation uskotaan vahvistavan journalismissa
  - kaikki eivät ole vakuuttuneita siitä, että printin lukijamäärät pienenevät!!
  - moni (18/37) kaipasi vahvistusta digitaitoihinsa!
  - monitekemistä pidetään luonnollisena
  - kaikki kannattavat sisällön muuttamista!!!!

Kesä on haasteellista aikaa muutoksen eteenpäin viemisessä, koska vanhat rutiinit pukkaavat pintaan helposti, erityisesti silloin kun uudistuksen kantavat voimat ovat lomalla. Muutoksen alkuvaiheissa tai suuressa muutoksessa jatkuva tuki ja ohjaus ovat äärimmäisen tärkeitä.

*“Olin kolme viikko lomilla, mutta kaikki hyvä mitä on saatu aikaan, oli poissa.”*

Toimituspäällikkö Jyrki Utriainen 10.6.2019

Toisaalta kesätoimittajat ovat aina valmiita kaikkeen eli kesä on myös mahdollisuus.

Elokuussa aletaan radiossa kokeilla **ääneen luettavia artikkeleita**. Ensimmäinen on Ignoi Vornanen. Suurin osa jutuista on alkuvaiheessa Kruunujuttuja eli maksullista sisältöä, tyypillisesti pitkiä juttuja. Radioon lukevat toimittajat ovat tehtävässä vapaaehtoisia ja uusi mahdollisuus herättää kiinnostusta. Myös vanhemman polven pääkirjoitustoimittaja lukee omia kolumnejaan radioon ja on innoissaan mahdollisuudesta saada jutuille uusi kanava. Puhumme hänen kanssaan siitä, miten omalla äänellä luettu oma kolumni saa lisää ulottuvuutta radiossa. Kuuntelijamäärät ovat enimmillään parisataa, pienimmillään parikymmentä. Alussa toimituksesta syntyy enemmän juttuja radioon kuin loppuvuodesta.

*“Audion tekeminen radioon on hiipunut.” (02/2)<sup>2</sup>*

---

<sup>2</sup> Haastatettava nro 02 toisella haastattelukierroksella vuodenvaihteessa 2019/2020.

---

Toimituksen käytäntöjä pyritään pitkin vuotta muuttamaan sellaisiksi, että ne tukevat digitaalista tekemistä ja kääntävät suuntaa printin tekemisestä. Koska sanomalehteä on tehty Karjalaisessakin jo vuosikymmeniä - lähes vuosisatojakin - "printti edellä" -ajattelu on tekijöiden DNA:ssa. Uudenlaisen tekemisen tueksi luodaan uusi viikkorytmitys korostamaan digikehitystä:

- maanantaina päätoimittajalla tai toimituspäälliköllä on joku journalismiin liittyvä teema (esim. tsekkauksen tarpeellisuus, oma sisältö, viikolla tapahtunut)
- tiistaina käydään lävitse verkonanalytiikkaa
- keskiviikko ja torstai ovat "normimenoa" (edellisen päivän luvut ja uudet avaukset) kuitenkin niin, että torstain palaverissa pohjustetaan perjantain palaveria katsomalla seuraavan viikon isoja juttuja
- perjantaina katsotaan seuraavan viikon isoja juttuja (joskus tekijäkin on mukana)

Syyskuussa tapahtuu paljon asioita digimuutoksessa monella rintamalla Karjalaisessa. Sisällöissä lanseerataan **digitaaliset erikoisartikkelit** eli aloitetaan kokeilut uusien digitaalisuutta hyödyntävien sisältötoteutusten kanssa. Ensimmäisenä kokeiluna syntyy Koveron muinaislinna. Se saavuttaa suuren suosion. Tammikuun 2020 loppuun mennessä on syntynyt iso määrä erityisartikkeleita, joissa on tekemisen kautta koko ajan opittu lisää uudesta digi-ilmaisusta. Kun Koveron muinaislinnajuttua esiteltiin toimituksessa, se avasi monen silmiä sille, millaisia mahdollisuuksia journalismille ja kerronnalle digitaalisuus avaa.

*"Se oli saatanan hieno juttu, sai uutisen ja tarinan. Näin toimittajan ja oli hyvin tyytyväinen." (09/2)<sup>3</sup>*

Syyskuun alussa tiukkaa maksumuuria höllennetään hieman - joka päivä voidaan julkaista yksi sisältöjuttu jollain painavalla perusteella. Tällaisella perusteella jaetaan esimerkiksi erityisartikkeleita. Digitilauksissa uudistukset ja muutokset näkyvät niin, että syyskuusta lähtien käyrä on johdonmukaisesti ylöspäin. Syyskuun lopussa digi only -tilauksia on yli 2500.

---

<sup>3</sup> Haastatettava nro 09 toisella haastattelukierroksella vuodenvaihteessa 2019/2020.



---

*“Realistinen tavoite kolmen vuoden päähän on 5000 ja viiden vuoden päähän 10 000 digi only -tilausta.”*

Päätoimittaja Pasi Koivumaa Karjalaisen johtoryhmässä 27.9.2019

Urheilu on jatkanut urheilutapahtumien videointia pitkin vuotta ja huomannut sen vetävän mukavasti katsojia. Urheilun videointitaitojen vahvistamiseksi syyskuussa järjestetään kaksi videostriimausworkshopia, joihin osallistuu sekä Karjalaisen vakikuvaajat että freelancerit. Yhteensä koulutuksen käy lävitse viisi kuvaajaa. Kommentit koulutuksesta ovat erittäin myönteiset.

Syyskuussa käynnistyy merkittävä digiprojekti - Karjalaisen **verkkosivujen uudistus**. Tavoite on, että uudistus on tuotannossa ennen kesää 2020, matkan varrella tavoitteeksi täsmennetään tuotantoon saaminen vuoden 2020 aikana. Kohti toteutusta on tarkoitus edetä tekemällä nopeita versioita, joita voi testiympäristössä kokeilla. Alusta lähtien tavoite on sitouttaa tekijöitä mukaan mahdollisimman laajalla rintamalla, ei pelkästään toimitus, vaan myös myynti ja markkinointi. Uudistus käynnistetään palaverien sarjalla.

Toimituspäällikkö Utriainen kutsuu toistakymmentä ihmistä kickoff-tilaisuuteen syyskuussa 2019. Hän vetää ryhmää, jossa on mukana on edustaja tekniikasta, deskistä, toimituksesta, visusta, radiosta, markkinoinnista, myynnistä sekä paikallislehdistä ja koko konsernin markkinointipäällikkö. Prosessi aloitetaan avoimella keskustelulla, jossa Utriainen kertoo maailmalta ja Suomesta haetuista parhaista käytännöistä. Utriainen antaa “hyvin väljät raamit” etenemiseen. Liikkeelle lähdetään Karjalaisen mobiilisivujen kautta. Utraisen ohjeena on “unohdetaan nöyryys ja vähättely, pitää löytää parasta mitä saa”. Tavoitteena on lopputulos, joka “näyttää helvetin hyvältä”. Hän myös muistuttaa, että Karjalaisella on työkalut siihen. Verkkotyöryhmän tarkoitus on pohtia mm. käytettävyyttä, sisältöjen löydettävyyttä, tarvittaessa mainosmuotoja.

Ensimmäisessä palaverissa tulee ilmi tarve kysyä kuluttajilta. Sen pohjalta rakennetaan kysely Karjalaisen verkkosivuille syys-lokakuussa. Kyselyn painopiste on käytettävyydessä ja markkinoinnin tarpeissa verkkopalvelun uudistusta silmällä pitäen. Sisällöllisiä kysymyksiä on varsin vähän. Yllättävää tuloksissa on se, että Karjalaisen tilaaja-asiakkaat eivät ymmärrä täysin, että heillä on verkon käyttöoikeus. Tuttua

---

tuloksissa oli sen sijaan se, että ulkoasu ja käytettävyys nykyverkkosivuilla on auttamatta vanhanaikainen.

Jotta verkon uudistustyöryhmän osallistujat saavat kuvaa verkon mahdollisuuksista, heille pyritään tarjoamaan käsitystä siitä, mihin verkko taipuu sisältöjen suhteen. Kahdessa ensimmäisessä palaverissa tässä käytetään esimerkkinä toimituksessa tehtyä verkkolähtöistä erikoistoteutusta Koverosta. Ensimmäisessä palaverissa juttu on keskeneräinen, toisessa valmis.

### **Asiat etenevät hitaasti**

Asiat toimituksessa etenevät hitaasti ja jo sovitutkin asiat tuntuvat unohtuvan. "Isoa loikkaa" ei tunnu syntyvän, jos asiat eivät muutu enemmän ja nopeammin kuin tähän asti. Myös esimiestyö asettaa Karjalaisessa yhä haasteita syksyllä. Printtilehti menee vielä digin edelle liian usein. Suunnittelun roolin kasvattaminen on onnistunut, mutta eteneminen on hidasta. Toinen haaste on kommunikointi, jossa on kitkaa esimiesten ja tekijöiden välillä. Tekijöiden mielialat kulkevat välillä vuoristorataa.

*"Viime yönä tuli turhautuminen."*

Toimituspäällikkö Jyrki Utriainen 16.10.2019

Johtamisen ongelma selittyy osittain sillä, että toimitusorganisaatiot ovat perinteisesti hyvin hierarkisia organisaatioita. Tämä on varmasti syynä myös siihen, että tekijät siirtävät vastuun helposti johdolle sen sijaan, että itse alkaisivat etsiä ratkaisuja.

Syksyllä 2019 syntyy ajatus siitä, että on pohdittava **toimituksen rakenteita, työnkuvia, prosesseja ja organisointia**. Johto heittää ilmaan kysymyksen: Miten järjestelisimme toimituksen, jos tekisimme sen juuri nyt? Tämä on aina vaikea kysymys organisaatiossa ja täytyy tehdä harkiten. Päätoimittaja/toimitusjohtaja kokee myös tämän hankalana kysymyksenä. Siksi sen annetaan edelleen kypsä ja odottaa sopivaa aikaa.

Lähimpänä on ratkaistava lehden taitto - kuinka se järjestetään tehokkaasti, siten että saadaan käsiä uuden tekemiseen ja että toimittaja tietää juttua tehdessään, kuinka se etenee digialustoille ja millaisena printtiin. Näköislehteen halutaan ekstrasivuja, koska

---

tuote vetää ja printtiin ei sivuja voida lisätä. Jonkun on taitettava nämä sivut. Analytiikankin mukaan mielekästä sisältöä jää tarjoamatta tilaajille. Liittyy myös siihen, että suunnitelmissa on aikaistaa lehden lehden deadline helmikuussa 2020.

Syksyllä toimituspäällikkö käyttää aikaa keskusteluihin toimituksen esimiesten kanssa siitä, miksi siirtyminen sovittuihin, digikehitystä tukeviin toimintatapoihin, on niin hidasta ja tapahtuu jatkuvasti lipsumista takaisin vanhan. Yhä marraskuussa toimituspäällikkö tuskailee toimituksen aamukokousten dynamiikkaa, joka on jämähtänyt paikoilleen eikä tue digikehitystä.

Syksyn mittaan mennään myös eteenpäin. Digitaalisia erityistoteutuksia tulee tasaisena virtana nettiin ja marraskuussa päästään tekemään ensimmäinen juttunosto digitaalisesta arkistosta, Tavoite on tehdä kaksi kertaa viikossa puolen sivun arkistosta nostettu juttu, jota ennakkomainostetaan voimakkaasti.

Urheilun striimeissä toimittajat hyppäävät lennosta selostajiksi. Siihen toivotaan koulutusta. Se toteutuukin syksyllä 2019, kun Tapio Suominen tulee pitämään workshopia.

Myös digitilausten määrä jatkaa nousuaan. Marraskuun alkupuolella digi only -tilauksia on 2777. Tilanne hämmentää toimituspäällikköä siksi, että tilauspätkiä on loppumassa. Hän arvioi, että vuorokauden kampanjat ovat purreet hyvin sekä viiden viikon kokeilujaksoista on lähdetty mukaan pidemmällä diileillä. Lisäksi oli Veropäivä, jonka Karjalainen toteutti täysin verkko edellä. Toimituspäällikkö uskoo, että tämäntyyppisillä kokeiluilla on iso merkitys. Toinen selitys on siinä, että asiat alkavat hiljalleen kiihtyä. Pohdimme hänen kanssaan sitä, onko kyse jo megatrendistä, koska printin tilaajat ovat aktivoituneet käyttämään Karjalaisen digitaalisia kanavia.

Edelleen analytiikan hyödyntäminen on kevyttä. Esimerkiksi puuttuu tietoa siitä, millaisia tilauksia tuli ja millaisia tilauksia lähti pois verkosta. Marraskuussa Karjalaisen toimituksen edustajat tapaavat asiantuntijoita Smart Files -yhtiöstä, joka kehittää Karjalaisen data-analyysia. Yritys on analysoinut Karjalaisen verkkosivustoa lavealla otteella, tehneet esim. myyntipoluista roadmapin. Parhaillaan on menossa dashboardien rakentaminen.

---

**Radion** sopimus Bauerin kanssa irtisanotaan marraskuussa. Se merkitsee sitä, että aletaan valmistella paikallisradion paluuta ja oman sisällöntuotannon lisäämistä. Toimitus hakutaan integroida tiiviisti radion tekemiseen. Toimituksessa ollaan yhä innostuneita muutoksesta ja on halukkuutta lukea artikkeleita.

**Digiarkisto KAIKU** on tarkoitus lanseerata itsenäisyyspäivänä. Ajankohta siirtyy kuitenkin viikolla eteenpäin. Siitä lähtee uusien tilaajien kampanja. Asiakkaille tarjotaan viiden viikon koejaksoa, jossa tarjotaan “digipremium” eli arkisto mukaan neljän viikon hinnalla. Uusia digi only-tilaajia on houkuteltu jo marraskuussa yhden vuorokauden kestäneellä Black Friday - kampanjalla.

Palaute KAIKUsta on hyvää ja tilauksia tulee joulukuussa jo useita satoja. Vauhtia hidastaa jonkin verran tekninen ongelma. Printin kestotilajista osa on maksanut vuoden tilauksen kerralla ja ottaessaan KAIKU-tilauksen sen kylkeen, joudutaan purkamaan vanha printin tilaus tilaus ja tekemään uusi. Tyypillinen pieni ongelma, josta syntyy iso haitta.

Vielä ennen vuodenvaihdetta toimitukselle kerrotaan aamukokouksessa, että **painetun lehden deadline** aikaistuu klo 22. Toimitus ottaa tilanteen rauhallisesti, mikä on oletettavaakin. Yleensä isojen asioiden sulatteluun menee kaksi päivää ennen kuin toimituksesta alkaa tulla reaktioita. Tällä kertaa edes tätä “jälkiaalto” ei tule.

Toimitukselle oli kerrottu jo aiemmin syksyllä vuoden 2020 budjetin perusteet ja siinä yhteydessä tuotu esiin se, että printin prosesseista haetaan säästöjä ja tehoja eli kaikki nurkat harjataan ennen kuin aletaan vakavasti miettiä 6-päiväisyyteen siirtymistä. Tämä ehkä on valmistanut toimitusta uudistukseen.

Kuin viestinä oikeaan suuntaan kulkemisesta vuonna 2019, 23.1.2020 ylitetään **3000 digi only-tilaajan** raja ja tarjotaan jo toiset kakkukahvit vuoden sisään, ja ne juodaan yhdessä koko Karjalaisen henkilöstön kanssa. Samalla kerrataan onnistumisia digitekemisessä ja mitä vuonna 2020 on luvassa.

*Tainan koonnut VTT Marja Heinonen*

### 3. YHTEYS TEORIAAN

---

### 3.1. Muutoksen hahmottamisesta

Karjalaisen digirevoluution dokumentaatioasetelman rakentamisessa sekä kulttuurin tasolla tapahtuvien muutosten hahmottamisessa käytimme hyväksi yrityskulttuuritutkimuksen klassikon Edgan Scheinin (1987) näkemyksiä organisaatiokulttuurin onnistuneen muutoksen tasoista.

Organisaatiokulttuurin muutosta tukevia toimenpiteitä Karjalaisen muutosprosessissa tarkasteltiin Mattin, Hessin ja Benlianin (2015) määrittelemässä digitaalisen muutosstrategian (digital transformation strategy) viitekehysessä. Näin muutokseen vaikuttavat tekijät saatiin kattavasti kuvattua.

#### 3.1.1. Organisaatiokulttuurin tasot

Karjalaisen digisiirtymän ydinajatus on syvälinen yrityskulttuurissa tapahtuva muutos. Syvälinen kulttuurimuutoksen tukena, sen edellytyksenä ja seurauksena on konkreettisia toimenpiteitä eri alueilla. Muutoksen teoreettisessa tarkastelussa on lähdetty liikkeelle yrityskulttuuritutkimuksen klassikon Edgar Scheinin (1987) näkemyksistä yrityskulttuurin muutoksesta.

Schein (1987) jakaa organisaatiokulttuurin rakenteen syvyysuunnassa kolmeen osaan:

- 1 Näkyvät rakenteet, toiminnalliset ilmiöt ja ihmisten aikaansaannokset (artefaktit) ovat organisaatiokulttuurin näkyvä osa, jonka jokainen organisaation jäsen voi helposti kuvata.
- 2 Arvot ja normit kertovat sen, mikä organisaatiossa ja työyhteisössä on ihmisille tärkeää, mitä arvostetaan ja miten se näkyy toiminnassa. Arvot ja normit pystytään yleensä nostamaan tietoisuuden tasolle. Se vaatii taustalle joko yhteisen arvopohdinnan ja arvojen ja normien määrittelyn.
- 3 Pohjimmaiset perusoletukset ovat syvällä olevia käsityksiä ja uskomuksia, jotka ovat syntyneet pitkän ajan kuluessa organisaatiossa työskentelevien henkilöiden toimintaperiaatteiden, näkemysten ja ammattikulttuurin välityksellä. Ajan kuluessa perusoletukset ovat muuttuneet itsestäänselvyyksiksi ja niiden alkuperää ja lähtökohtaa voi olla jopa mahdotonta paikantaa. Perusoletuksia on vaikeaa kuvailla ja erityisen vaikeaa muuttaa niiden itsestäänselvyysluonteen takia.

---

Näistä kerroksista ensimmäinen tulee tutkimuksessa näkyväksi, kun dokumentoinnissa kuvataan tehdyt toimenpiteet eri alueilla. Nämä alueet taas nousevat esiin digitaalisen transformaation viitekehyksen avulla (ks. alla). Myös arvot ja normit voidaan käsitellä tässä viitekehyksessä, jos organisaatio on määritellyt tai määrittelee ne prosessin aikana. Syvintä, perusoletusten tasoa lähestyimme kaksi kertaa vuoden aikana toimituksessa tehdyllä online-kyselyllä ja toimituksen työntekijöiden henkilökohtaisilla haastatteluilla.

### **3.1.2. Digitaalinen muutosstrategia**

Jotta muutos ja siihen vaikuttavat tekijät saadaan kattavasti kuvattua, tarkastelimme organisaatiokulttuurin muutosta tukevia toimenpiteitä Karjalaisen muutosprosessissa Mattin, Hessin ja Benlianin (2015) määrittelemässä digitaalisen muutosstrategian (digital transformation strategy) viitekehyksessä. Se auttoi määrittelemään niitä osia Karjalaisen toiminnassa, joita on tärkeä tarkastella - ja joihin on tärkeä vaikuttaa - kun toteutetaan digitaalista muutosstrategiaa. Digitaalisen transformaation malli perustuu neljään osa-alueeseen, joilla kaikilla on suuri merkitys digitaalisen murroksen läpiviennissä organisaatiossa. Nämä neljä elementtiä vaikuttavat toisiinsa ja ovat riippuvaisia toisistaan.

Teknologian hyödyntäminen (Use of technologies) sisältää sekä yrityksen kunnianhimon tason uusien teknologioiden käyttöönotossa, niille annettun strategisen merkityksen ja yrityksen kyvyn uusien teknologioiden hyödyntämiseen. Bisneksen näkökulmasta uusien teknologioiden käyttöönotto johtaa muutokseen arvon luonnissa (Changes in value creation). Digitaalinen muutosstrategia vaikuttaa yrityksen arvoketjuihin eli siihen, miten pitkälle uudet digitaaliset toiminnot viedään perinteisestä - usein yhä analogisesta - ydinbisneksestä. Koska pitkälle viedyt muutokset avaavat mahdollisuuksia laajentaa ja monipuolistaa nykyistä tuote- ja palveluportfoliota, muutokseen liittyy usein tarve uudenlaisiin teknologioihin ja tuotteisiin liittyviin kompetensseihin. Karjalaisen kohdalla uutta teknologiaa otettiin vuonna 2019 käyttöön niin, että se vaikutti sekä toimintatapoihin että tuotti muutoksia arvon luonnissa. Syntyi täysin uusia digitaalisia sisältöjä ja tuotteita. Tällainen oli mm. digitaalinen arkisto KAIKU.

---

Tuotteiden ja palveluiden digitalisointi saattaa vaatia tai tehdä mahdolliseksi erilaisia rahastamisen muotoja, tai jopa suunnata yrityksen ydinbisnestä uudelleen, koska tarjolla on uusia markkinoita ja uusia asiakassegmenttejä. Uudet teknologiat ja uudet arvonluonnin muodot edellyttävät usein rakenteellisia muutoksia (Structural changes), jotta uudet toiminnot saavat elintilaa. Rakenteellisiin muutoksiin kuuluu yrityksen organisaatorakenne - erityisesti uusien digitaalisten toimintojen sijoittuminen organisaatorakenteeseen - mutta myös tuotteet, prosessit tai kyvykkyydet, joihin muutokset vaikuttavat. Kolme em. ulottuvuutta toteutuvat vasta, kun taloudelliset näkökulmat (Financial aspects) on otettu huomioon. Niiden ytimessä on se, miten kiireelliseksi digitalisoitumisen tarve koetaan ydinbisneksen kannalta. Karjalaisen digimurroksessa tapahtui vuonna 2019 rakenteellisia muutoksia, joilla pyrittiin antamaan tilaa digimurrokselle. Tämä ei olisi ollut mahdollista, ellei digimurros olisi saanut vuonna 2019 tarvitsemaansa taloudellista tukea. Saadun taloudellisen tuen taustalla oli johdon näkemys siitä että digitalisoituminen selkeästi nähtiin keskeisenä alueena sanomalehti Karjalaisen tulevan ydinbisneksen, jopa olemassaolon, kannalta.

Digitalisoituminen koskettaa koko organisaatiota kaikilla osa-alueilla. Siksi myös digitaalinen muutosstrategia on nähtävissä yrityksen kokonaisstrategian läpileikkaavana kokonaisuutena. Tämä ajattelu korostaa sitä, miten monipuolisesti asiat on otettava huomioon, kun lähtetään viemään organisaatiota kohti digitaalista murrosta. Erityisesti johtamiseen on kiinnitettävä huomiota monilla eri tahoilla ja tasoilla, koska muutoksen läpivieminen lähtee niistä. Karjalaisessa tämä merkitsi vuonna 2019 mm. sitä, että digirevoluutiota ei voitu ajatella vain digituotteiden ja siihen liittyvien polkujen rakentamisena. Kehitystä täytyi tehdä koko ajan suhteessa ja vuorovaikutuksessa printin kanssa. Hyvässä ja pahassa.

Joskus yrityksen strategiaa ja yrityskulttuuria pidetään synonyymeina. Tässä tarkastelussa yrityskulttuuri on strategioiden läpi kulkeva elementti, joka sekä synnyttää että tuottaa strategista ajattelua.





*Digitaalisen muutosstrategian (Digital transformation strategy) suhde organisaation muuhun strategiatyöhön ja organisaatiokulttuuriin.*

### 3.2. Muutoksen toteuttamisesta

Toimintatutkimus (action research) on on pääosin laadullisen tutkimuksen suuntaus. Siinä yhdistyy kohteen analyysi ja siihen vaikuttaminen. Stephen Kemmis ja Mervyn Wilkinson kuvaavat tätä paradoksaalisella lauseella, jonka mukaan todellisuutta muutetaan, jotta sitä voitaisiin tutkia ja todellisuutta tutkitaan, jotta sitä voitaisiin muuttaa. (Kemmis & Wilkinson 1998, Wikipedia, ladattu 12.12.2019). Tässä dokumentaatioissa käytettiin toimintatutkimuksellista otetta muutoksen suuntaamiseen ja rakentavan kriittisen otteen saamiseksi siihen niin toteutuksessa kuin toteutumisen arvioinnissa. Tässä dokumentaatioprojektissa toimintatutkimuksellisenä kohteena oli sanomalehti Karjalaisessa kohti digitaalista toimintaympäristöä käynnissä vuonna 2019 ollut muutos, jota pyrittiin tukemaan, vauhdittamaan ja analysoimaan.

Toimintatutkimukselle on tyypillistä, että siinä pyritään kehittämään kohteena olevaa organisaatiota vaikuttamalla sen toimintatapoihin. Toinen olennainen elementti

---

vaikuttamisen rinnalla on tutkijan osallistuminen toimintaan ja mukanaolo organisaation kehittämisessä. Karjalaisen digirevoluution dokumentaatioprojektissa vuonna 2019 pyrittiin vaikuttamaan sekä myynti- että toimitusorganisaation toimintatapoihin ja ajatteluun. Toimintatutkimusta tekivät hankkeessa Karjalaisen toimituspäällikkö Jyrki Utriainen ja VTT Marja Heinonen. Karjalaisen toimituspäällikkö Utriainen johti ja kehitti digimurrosta Karjalaisen organisaatiossa. VTT Heinonen toi perinteiseen, hyvin konkreettisiin toimenpiteisiin keskittyvään muutosprosessiin tietoa ja ymmärrystä keinoista, joilla syvää kulttuurimuutosta voidaan viedä eteenpäin. Keinoina oli koulutus, valmennus ja johdon sparraus.

Toimintatutkimuksen vaiheet ovat:

1. Tilanteen kartoitus ja lähtökohtien selvittäminen.
2. Toiminnan suunnittelu.
3. Toiminnan käynnistäminen ja toteuttaminen. Interventiot.
4. Vaikutusten seuranta ja havaintojen teko.
5. Jälkihoito, eli uusimuotoisen toiminnan mahdollinen juurruttaminen tai korjaaminen.

Tutkimuksen aluksi kartoitetaan nykytilanne ja selvitetään tutkimukseen vaikuttavia lähtökohtia. Karjalaisessa tämä tehtiin tarkastelemalla kirjallisia dokumentteja Karjalaisen digimuutoksen vaiheista. Keskeiset dokumentit koskivat digisiirtymän toteutusta koskevaa strategista ajattelua. Karjalaisen digistrategia (vaikka sellaista ei tuolla otsikolla ole tehty) oli pohjana toimenpiteille, joita suunniteltiin toteutettavaksi digirevoluutiossa.

Keskeinen osa toimintatutkimusta on interventio. Sillä tarkoitetaan kohdeorganisaatiossa tehtävää muutosta, jolla pyritään avaamaan uusia näkökulmia organisaation toimintatapoihin. Interventiolla ei sinänsä siis välttämättä uskota saavutettavan esimerkiksi toiminnan tehostumista tai parantumista, vaan tuloksena voi olla myös uusi tapa ajatella, jonka tehty muutos mahdollistaa purkaessaan tottumukseksi muodostuneita ajattelu- ja toimintamalleja. (Heikkinen & Jyrkämä 1999, 44-46) Karjalaisen dokumentaatioprojektissa interventioita olivat digitalisoitumisstrategian mukaiset toimenpiteet, joilla pyrittiin ennen kaikkea muuttamaan työntekijöiden ja organisaation tapaa ajatella ja suhtautua digitalisoitumisprosessiin.

---

Vaikutusten seuranta ja havaintojen tekoa tehtiin toimitushaastatteluin, kahdella onlinekyselyllä toimituksessa sekä toimituksen arkeen osallistumisella. Painopiste muutoksen analyysissä oli toimituksessa tapahtuneissa muutoksissa. Toimituspäällikkö Utriainen omassa roolissaan mm. reflektoi kriittisesti tehtyjä ratkaisuja ja tarvittaessa muutti toimintansa suuntaa.

Prosessin lopulla pyritään vaikuttamaan siihen, että kehittyneempi toimintamalli juurtuisi toimintatutkimuksen kohteena olleeseen organisaatioon. Tätä vaihetta voidaan nimittää myös jälkihoidoksi. Toiminnan juurruttamisvaiheesta Karjalaisessa ei voida vielä yhden vuoden kokemusten perusteella sanoa paljoa. Tehtyjen muutosten ja uusien toimintamallien pysyvyyden arviointiin aikaperspektiivi on vielä liian lyhyt.

Dokumentaatiohankkeen jatkuessa vuonna 2020 em. tutkimusotteita voidaan tarvittaessa vahvistaa johtamisteoreettisilla näkemyksillä, koska tarvitaan hyviä välineitä saada digimurros aikaan. Vuonna 2019 teoreettinen tarkastelu keskittyi ilmiön hahmottamiseen ja sen toteutumisen onnistumisen arviointiin. Muutoksen tahdin kiihdyttäminen ja toiminnallinen luonne vahvistuu vuonna 2020. Osa toimintatutkimuksellista otetta on aktiivisesti osallistua muutoksen juurruttamiseen. Tämä rooli vahvistuu edelleen vuonna 2020.

Suunniteltujen toimenpiteiden lisäksi vuonna 2020 Karjalaisen digitalisoitumisprosessiin vaikuttaa ainutlaatuisella tavalla lisäksi ulkoapäin tulleen tekijänä globaalisti maailmaa heiluttanut koronavirus. Jo tämän raportin kirjoittamisvaiheessa maaliskuussa 2020, Karjalaisen toimitus on nopeassa tahdissa mm. organisoinut työskentelyään pienempiin tiimeihin, lisännyt etätöitä, muuttanut työnjohdon ja viestinnän virtuaaliseksi ja rajoittanut toimittajien liikkumista (haastattelut puhelimitse). työnjohto ja viestintä on muutettu virtuaaliseksi (Teams) ja rajoittanut toimittajien liikkumista.

---

## 4. DIGISTRATEGIA JA SEN TOTEUTUMINEN

### 4.1. Karjalaisen digistrategia

Karjalaisen digirevoluutio ei perustu yksittäiseen kirjalliseen dokumenttiin, joka olisi nimetty “strategia” tai “digistrategia”. Digitaalisen siirtymän askelmerkit tuotiin vuonna 2019 esille organisaatiossa erilaisissa tilaisuuksissa ja eri dokumenteissa.

#### 4.1.1. Digistrategian sisältö

Keskeinen Karjalaisen digistrategiaa määrittänyt dokumentti oli “Mihin menestys pohjautuu - keskeiset toimenpiteet Karjalaisessa -niminen dokumentti. Se on digitalisoitumisprosessia vetävän toimituspäällikkö Jyrki Utraisen syksyllä 2018 tekemä suunnitelma, johon on listattu digitalisoitumisprosessin avainasiat:

- 1) Ajattelutavan, työkuulttuurin muutos
  - a. digi otetaan aidosti strategian ytimeen
  - b. toimituksessa katseet sisältöihin: mitä sisältöjä teemme, kuinka teemme, kuinka olemme kiinnostavampia, haluttavampia, hyödyllisempiä
  - c. kokouskuulttuurin muutos: lehti pois näkyvistä, katse sisältöihin ja meneillään oleviin ja tuleviin sisältöihin
  - d. osaamisen kehittäminen ja uuden osaamisen rekrytointi, kun se tulee mahdolliseksi – digiin on suunnattava paukkuja joka osastolla, ei synny ilman tekijöitä – tarvittaessa on luovuttava jostakin, lähinnä printissä karsittava kuluja, jotka suunnattava digiin
  - e. myynnissä – niin levikissä kuin mediamyynnissä – digin nostaminen keskiöön, mitä voisimme tehdä toisin, onko uusia tuotteita, levikin digikamppikset jne.
- 2) Sisältöjen muutos & analytiikka
  - a. on ymmärrettävä tilaajistamme ja heidän intresseistään enemmän – analytiikka pitää rakentaa palvelemaan tätä
  - b. analytiikka otetaan päivittäisen sisältöjohtamisen työkaluksi – mitkä aiheet ja käsittelytavat toimivat ja johtavat tilauksiin – mitkä eivät toimi, mitä ei kannata tehdä – mikromaksut tulossa – nämä kertovat myös siitä, mistä sisällöistä ollaan valmiita maksamaan

---

c. kruunut ovat iso askel oikeaan suuntaan, ja kehitetään näitä edelleen. Koskee kuitenkin koko tilaajasisältöjä verkossa/ digissä. Kruunujen kautta tullutta osaamista on levitettävä laajemmalle sisältöihimme.

d. sisältöjen voima on jatkossakin paikallisuudessa – kärki, jolla sisältö myydään, voi olla yleisesti kouluttava

e. sisällöistä tulee tätä kautta digin tilausmyynnin keskeinen markkinointimateriaali

f. analytiikka vyörytetään päivittäin koko toimituskunnan tietoisuuteen – sähköpostiraportti ja näkyvämmät dashboardit

3) Verkon ja digin maksullisten sisältöjen nostaminen

a. nostetaan verkon ja digin maksullisten sisältöjen osuus 60-80-prosenttiin

b. lähdetään tutkimaan ja toteuttamaan heti syksyllä

4) Digimyyntien polut ja työkalut

a. myyntitapahtuman helppous vrt. Verkkokauppa

b. hinnoittelumallit, kampanjat – systemaattinen toimintatapa

c. arkiston hyödyntäminen myynnissä – miten ja kenelle?

d. mikromaksamiset käyttöön, eli artikkelikohtainen myynti

5) Tarvittava tekninen kehitys

a. vaatii satsauksia – ei synny tyhjästä – vrt. PuMun digipainoinvestoinnit

b. applikaation ja näköislehden nopea vaihtaminen parempaan ja toimivampaan:

Visiolink tuotannossa, arvio joulukuu 2018

c. analytiikka saatava kuntoon – meillä ei ole osaamista, joensuulainen Atflow otettu rakentamaan tätä puolta. Kartoitetaan eri osastojen tarpeet ja rakennetaan raportit sen mukaan kuntoon. Dashboardit esille muuallakin kuin toimituksessa? Tällä hetkellä heikolla tolalla.

d. digin myyntipolku, myyntitapahtuma saatava kuntoon. Myyntien on oltava yhtä helppoa ja nopeata kuin parhailla verkkokaupoilla. Tällä hetkellä heikolla tolalla.

e. markkinoinnin automatiikka digiin. Tilausten pito digissä on heikompi kuin printissä. Markkinoinnin automaatioprosessit korostuvat siksi digin tilaajamyynnissä, ja ne on oltava kunnossa. Tällä hetkellä puuttuu kokonaan.

f. mikromaksaminen tulossa lokakuu/ 2018

g. kirjautumispalvelin pilveen, vrt. verkkosivuston siirto pilveen – ei palvelukatkoja, 2017 pahin katko yli 6 tuntia. Ylipäänsä kaikki mahdolliset palvelut pilveen.

6) Organisaatio, työnkuvat ja roolit & osaaminen, joka meiltä puuttuu

- 
- a. kun tavoittelemme tällaista muutosta, kysymys kuuluu: onko työroolit oikeat, ovatko oikeat ihmiset oikealla paikalla, puuttuuko osaamista?
  - b. koko Karjalaisen organisaation läpikäyminen
  - c. jos puuttuu palasia, niitä on mahdollisuuksien mukaan esim. eläköitymisien yhteydessä rekryttävä ulkopuolelta

Tämä lista on lähtökohta Karjalaisen digirevoluution tarkastelulle tässä dokumentaatiossa.

#### **4.1.2. Digistrategian tuntemus toimituksessa**

Karjalaisen digirevoluutiostrategian - vaikka sitä ei oltu selkeästi "strategia"-nimikkeellä kirjattuna missään esillä - tuntemus lisääntyi toimituksessa selvästi vuoden 2019 aikana. Kyse oli em. esiteltyjen strategisina pidettävien linjausten tietämisestä ja sisäistämisestä Näiden linjausten tuntemuksen lisääntyminen selviää toimitukselle suunnatuista kahdesta onlinekyselystä. Osa kyselyjen väittämistä oli rakennettu niin, että niillä kartoitettiin sitä, miten hyvin toimitus tunsii Karjalaisen tavoitteet digitalisoitumisen suhteen ja millä asioilla näitä tavoitteita perusteltiin. Halusimme kyselyillä ennen kaikkea nähdä, onko ihmisten tiedot ja näkemykset Karjalaisen digirevoluutiosta muuttuneet vuoden aikana.

Kyselyissä Karjalaisen digirevoluutiostrategian tavoitteiden ja niiden perusteiden tuntemusta kartoitettiin kuudella väittämällä:

- Tiedän Karjalaisen digimuutoksen tavoitteet
- Olen sitoutunut Karjalaisen digimuutokseen
- Siirtyminen kuusipäiväisyyteen parantaa Karjalaisen menestymisen mahdollisuuksia
- Mobiilissa on median tulevaisuus
- Lukijat ovat valmiita maksamaan Karjalaisen sisällöstä verkossa
- Printtilehden lukijamäärät pienenevät vuosi vuodelta

Karjalaisen digirevoluutiostrategian tavoitteet sanoi tuntevansa keväällä 60 prosenttia vastaajista(19-41). Tammikuussa 2020 luku oli (28-62) jo 90 prosenttia eli tietoisuus oli

---

kasvanut selkeästi. Epävarmojen osuus oli kutistunut 26 prosentista seitsemään prosenttiin.

Karjalaisen digimuutokseen oli keväällä sitoutuneita (59-31)<sup>4</sup> 90 prosenttia, vuodenvaihteessa luku oli pysynyt käytännössä samana (62-28).

Ensimmäisessä kyselyssä 36 prosenttia vastaajista ei kyennyt ottamaan kantaa siihen, parantaako kuusipäiväisyyteen siirtyminen Karjalaisen menestymisen mahdollisuuksia. Puolessa vuodessa epätietoisten määrä putosi 14 prosenttiin. Epätietoisuus oli muuttunut varmuudeksi kumpaankin suuntaan. Ensimmäisessä kyselyssä (15-23)<sup>5</sup> 38 prosenttia oli väitteen kanssa eri mieltä, toisessa kyselyssä (21-28) vastustus oli kasvanut 49 prosenttiin. Siirtymisen kannalla oli aluksi (5-21) 26 prosenttia vastaajista, loppuvuodesta (7-31) 38 prosenttia.

Toimituksessa ei myöskään ollut alkuvuodesta vahvaa näkemystä siitä, onko mobiilissa median tulevaisuus, 41 prosenttia vastaajista ei osannut sanoa, vuodenvaihteessa määrä oli laskenut 28 prosenttiin. Entä onko se siellä? Kun ensimmäisessä kyselyssä mobiiliin tulevaisuuteen uskoi (15-31) 46 prosenttia, loppuvuodesta (21-34) jo 55 prosenttia. Mobiiliin epäuskoisten määrä muuttui 13 (0-13) prosentista 17 (3-14) prosenttiin.

Maksullisten sisältöjen voimaan uskoi ensimmäisessä kyselyssä (10-44) 54 prosenttia vastaajista, toisessa (17-55) 72 prosenttia. Erimielisten määrä oli supistunut 13 prosentista kolmeen prosenttiin. Tähän varmasti vaikutti se, että Karjalaisen sisällöistä tehtiin maksullisia ja siitä huolimatta niiden lukijamäärät eivät romahtaneet.

#### **4.1.3. Digistrategian toimenpiteiden onnistuminen - toimituksen näkemys**

Näkemyksiä digimuutosta edistävästä toimenpiteistä ja toteutuneesta kartoitettiin viidellä väittämällä ja kahdella avoimella kysymyksellä:

- Digimuutoksesta on kerrottu riittävästi
- Johto on sitoutunut digimuutokseen
- Olemme toimituksena ottaneet jo isoja askeleita digiin

---

<sup>4</sup> täysin samaa mieltä - samaa mieltä

<sup>5</sup> täysin eri mieltä - eri mieltä



- 
- Tiedän mitä seuraavaksi tapahtuu Karjalaisen digimurroksessa
  - Siirtyminen digimaailmaan on ollut Karjalaisessa liian nopeaa

Tuloksista voi päätellä, että jo tapahtuneista asioista kerrotaan hyvin, mutta tulevista asioista ei viestitä riittävästi.

Vuoden aikana digimuutoksesta on onnistuttu kertomaan kohtuullisesti ja parantamaan tahtia vuoden mittaan. Toimituksen mielestä digimuutoksesta on kerrottu hyvin (9-45) 54 prosentin mielestä alussa ja (10-59) 69 prosentin mielestä lopussa, täysin eri mieltä tai eri mieltä oli 31 prosenttia alussa ja (3-7) kymmenen prosenttia lopussa.

Samaa teemaa lähestyttiin väitteellä “Tiedän mitä seuraavaksi tapahtuu Karjalaisen digimurroksessa”. Ensimmäisessä kyselyssä....Toisessa kyselyssä tilanne ei ollut selkiintynyt kovinkaan paljon, tietoisia oli (17-33) 50 prosenttia, tulevasta tietämättömiä (10-20) 30 prosenttia ja epätietoisia 20 prosenttia.

Johdon aktiivinen toiminta aiheutti selkeän muutoksen näkemyksissä siitä, miten sitoutunut johto on Karjalaisen digimuutokseen. Suurin osa toimituksen väestä (39-39) eli 78 prosenttia piti johtoa piti sitoutuneena digimuutokseen kesäkuun kyselyssä, toisessa kyselyssä määrä oli (47-47) 94 prosenttia. Epävarma asiasta ei ollut kukaan.

Toimituksen arvioi ottaneensa isoja askelia digiin vuonna 2019. Näkemys sen ottamista omista askeleista digiin olivat ensimmäisessä kyselyssä isoja (10-64) 74 prosentin mielestä, toisessa kyselyssä (30-63) 93 prosentin mielestä.

Avoimissa kysymyksissä annettiin toimituksen kertoa, mitkä ovat parhaat asiat muutoksessa ja mikä siinä huolettaa eniten. Parhaat asiat tiivistyivät kummassakin haastattelussa siihen, miten muutoksen kautta voidaan säilyttää työpaikkoja ja pitää Karjalainen elävänä

*“Mahdollisuus luoda uudenlaista Karjalaista sekä säilyttää Karjalainen mediana ja työnantajana.” (1.online-kysely)*

---

*“Digitaalinen ympäristö on ketterä, kehittyvä ja avaa täysin uudenlaisia journalistisia mahdollisuuksia. Ympäristö tarjoaa mahdollisuuksia tehdä asioita eri tavalla, kokeilla uusia lähestymistapoja ja tehdä uudenlaista tuotteistusta.” (2. online-kysely)*

*“Mahdollisuus oppia uusia asioita, terävöittää sisältöä, analytiikan aktiivinen seuranta, entistä parempi asioiden priorisointi. Kaikkea ei tarvitse enää tehdä niin kuin on aina ennen tehty.” (2)*

Eniten muutoksessa huolettavat eniten printin unohtaminen, ammattitaidon jääminen jälkeen ja aidon journalismin unohtaminen klikkijournalismin ja teknologian alle.

*“Pysymmekö vauhdissa, jaksammeko” (1)*

*“Juttujen sisällön analysointi ja kehittäminen jää klikkiotsikoinnin täysin varjoon. Kukaan ei ole kiinnostunut enää jutun rakenteesta, journalistisesta merkittävydestä, hyvästä kielestä.” (2)*

*“Toimittajien ammattitaito ei pysy mukana. Kaikki tehdään liian nopeasti eikä koulutusta ole tarjolla.” (2)*

*“Huolehditaanko printtilehdestä tuotteena siirtymävaiheessa riittävästi - valtaosa lehden tuloista tulee kuitenkin yhä sieltä.” (2)*

Kyselyn viimeinen kohta oli sen pohtiminen, miten vastaaja itse parhaiten voisi edistää digimurrosta Karjalaisessa. Vastauksissa nousi eniten asenne, myönteinen suhtautuminen muutokseen ja toisten tsemppaaminen.

*‘Eniten voin edistää murrosta omalla asenteellani’ (1)*

*“Opastamalla muita omilla oivalluksilla, tsemppaamalla pos palautteen avulla” (2)*

*“Olemalla avoin uudelle, kokeilemalla, pitämällä osaltani yllä toimituksen avointa keskustelukulttuuria.” (2)*

---

## 4.2. Ajattelutavan ja työkuulttuurin muutos

Seuraavassa lähdemme tarkastelemaan, miten Karjalaisen digistrategia toteutui tutkimuksen silmin toiminnan eri alueilla.

Syksyllä 2018 Karjalaisen toimituspäällikkö Jyrki Utrainen listasi digitalisoitumisprosessin avainasiat. Silloin pyrkimykset ajattelutavan ja työkuulttuurin muutosta kohti linjattiin näin:

A) Digi otetaan aidosti strategian ytimeen

B) Toimituksessa katseet sisältöihin: mitä sisältöjä teemme, kuinka teemme. Kuinka olemme kiinnostavampia, haluttavampia ja hyödyllisempiä

C) Kokouskuulttuurin muutos: lehti pois näkyvistä, katse sisältöihin - meneillään oleviin ja tuleviin sisältöihin

D) Osaamisen kehittäminen ja uuden osaamisen rekrytointi, kun se tulee mahdolliseksi. Digiin on suunnattava paukkuja joka osastolla, se ei synny ilman tekijöitä - tarvittaessa on luovuttava jostakin, lähinnä printissä karsittava kuluja, jotka suunnattava digiin.

E) Myynnissä - niin levikissä kuin mediamyynnissä - digin nostaminen keskiöön, mitä voisimme tehdä toisin, onko uusia tuotteita, levikin digikamppikset jne.

Ajattelutavan ja työkuulttuurin muutokset ovat syvimmän tason muutosta organisaatiossa. Onnistuneen digisiirtymän takana on ennen kaikkea onnistunut organisaatiokulttuurin muutos. Tämä muutos on se kaikista vaikein ja sen huomioimatta jättäminen on monen epäonnistuneen digisiirtymän syynä.

Kulttuurin muutos vaatii ennen kaikkea vuorovaikutusta, ihmisten kuuntelua ja kykyä "tanssia" vastustuksen ja uudistusten välimaastossa. On nähtävä tai tehtävä onnistuneita arvauksia siitä, milloin pitää mennä jämäkästi - ja välillä jääräpäisestikin - eteenpäin ja milloin on syytä ottaa askelia taaksepäin.

Lähden tarkastelussa liikkeelle siitä, että Utraisen listaamat asiat ovat ne, jotka vievät kohti Karjalaisen organisaatiokulttuurin syvällistä muutosta. Utrainen listauksessa näkyy vahvasti lehtitalojen tapa suhtautua kulttuurinmuutokseen. Sen uskotaan toteutuvan konkreettisten steppien kautta, joten lähdetään liikkeelle tarkastelemalla, miten nämä stepit ovat Karjalaisessa toteutuneet vuoden 2019 aikana.

---

Strategiassaan Karjalainen on ottanut digitalisaation keihäänkärjeksi. Vuodelle 2019 eli laadittu paperia, jonka nimi olisi ollut "strategia", mutta tammikuussa 12.1.2019 pidetyssä Sisältöpäivässä kirjattiin selkeästi digitaalisuus Karjalaisen strategian kärjeksi. Tätä toimituspäällikkö Utrainen ja päätoimittaja/toimitusjohtaja Koivumaa vahvistivat korostamalla digitaalisen tulevaisuuden merkitystä Karjalaisen huomisen kannalta.

Epävirallinen työnjako Utraisen ja Koivumaan kesken oli vuoden mittaan sellainen, että Utrainen "työnsi" uuteen laittamalla uudistuksia käyntiin ja Koivumaa "veti" pois vanhasta muistuttamalla usein printtilehden nopeasta alamäestä sekä Karjalaisessa että printtilehdistössä laajemminkin. Sisältöjen muutos on käsitelty kohdassa *B Sisältöjen muutos & analytiikka*.

Johdon valitsema lähestyminen digimuutokseen oli **pyrkimys avoimuuteen ja vuorovaikutukseen**. Tammikuun Sisältöpäivässä Koivumaa piti monia hätkähdyttäneen puheenvuoron, jossa hän avautui omista tunteistaan ja ajatuksistaan vuosien mittaan. Hän kertoi siitä, miten oli valmis jossain vaiheessa jo laittamaan hanskat naulaan ja luovuttamaan. Ja miten digitalisoitumiskehityksen myötä hänen uskonsa Karjalaisen tulevaisuuteen oli uudelleen palannut.

Koivumaa maalasi puheenvuorossaan synkän tulevaisuudenkuvan, johon päädytään, jos jatketaan Karjalaisen tekemistä nykytavalla. Hän perusteli, miksi digitaalisuus on mahdollisuus - ainoa mahdollisuus - myös bisneksen näkökulmasta, missä tiivistyy Karjalaisen jokaisen työntekijän tulevaisuus. Koivumaa otti esille myös sen, miten siirtymä printistä digiin on ennen kaikkea henkinen irtiotto. Hän muistutti, miten printin muoto ja painotukset ovat toimitukselle huomattavan paljon tärkeämpiä kuin Karjalaisen lukijoille. "Teemme lehteä printtipainotteisesti, täytämme reikiä Plannerissa", hän kuvasi, mutta korosti, että printtiä ei pidä silti tehdä vasemmalla kädellä. On vain päästävä tilanteeseen, jossa entistä harvempi täyttää näitä koloja.

Johdon ajatuksena oli systemaattisesti lisätä **tekijöiden osallistamista kehitysprosessiin**. Vuonna 2019 käynnistyneen verkkouudistuksen vetovastuu siirrettiin toimituspäällikkö Jyrki Utraiselta Arttu Romolle (teknologia) loppuvuodesta 2020. Etenkin digitilausten markkinointi- ja myyntivastuuta säilytettiin nykyiselle kuluttajamyynnin asiantuntijalle Emma Savimäelle loppuvuodesta 2019.

---

Digimurros asettaa suuria haasteita sisällön tekemiselle. Perinteisen, määrämittaan kirjotetun sanomalehtitekstin rinnalle tulee “ääretön” digiteksti, audio ja videot. Lisäksi uudet jakelukanavat vaativat kaikki erilaista kerrontaa ja erilaisen kerronnan osaamista. Tämä tekemisen muutos on osa syvällistä ajattelutavan muutosta. Karjalaisessa katsetta sisältöihin lähdettiin suuntaamaan systemaattisesti tammikuussa 2019, jolloin järjestettiin Sisältöpäivä. Siellä käytiin eri tavoin lävitse sitä, mitä ovat Karjalaisen hyvät sisällöt digimaailmassa. Nämä tiivistyvät Karjalaisen maksullisiin Kruunujuttuihin. Vuoden mittaan sisältöjen pohdinta yhdessä toimituksen kanssa ja painopisteen hakeminen keskustelujen kautta väheni. Painotettiin tekemistä ja tekemisen kautta oppimista. Sisältöjen suuntaaminen digimaailmaa kohtiin tehtiin “digivierihoidolla”, digitaalisilla erityistoteutuksilla ja verkon kävijäanalytiikan mukaan ottamisella sisältöjen suunnitteluun.

“**Digivierihoido**” toteutettiin keväällä 2019. Siinä lähes jokainen toimittaja kävi uutispäälliköiden kanssa lävitse jutun tekemisen niin, että se hyödyntää monia jakelukanavia ja ilmaisumuotoja. Tilanne oli toimittajille uusi, mutta niin se oli uusi myös uutispäälliköille. He joutuivat omaksumaan nopeasti uudenlaisen roolin. Sparrauskulttuuri ei ollut osa perinteistä toimituskulttuuria. Kulttuurimuutos oli iso, eikä mennyt kivutta eteenpäin.

**Erikoisartikkelit** lähtivät liikkeelle syyskuussa 2019 kokeiluina uusien mobiiliverkkotyökalujen kanssa. Niissä käytettiin hyväksi uuden digitaalisen kerronnan tapoja. Toimittajat, jotka olivat mukana toteutuksessa, oppivat uusista kerronnan välineistä ja tavoista. Lisäksi erikoisartikkelien esittely toimituskokouksissa avasi silmiä siitä, millaisia mahdollisuuksia digitalisaatio voi avata. Esimerkiksi kun Koveron muinaislinnajuttua esiteltiin toimituksessa, se avasi monen silmiä sille, millaisia mahdollisuuksia journalismille ja kerronnalle digitaalisuus avaa.

Uutena välineenä Karjalaisen mediaperheeseen tuli vuonna 2019 **radio**. Karjalainen osti syksyllä 2018 joensuulaisen Oy Najaros Ab:n radioliiketoiminnot. Kauppa koski Iskelmä Rexiä sekä Radio City Joensuuta. Kanavien radiotoiminta siirtyi Karjalaiselle 1.9.2018 alkaen. Ajatuksena oli vahvistaa Karjalaisen digitalisoitumista edelleen. Radiossa muutokset on ajateltu tehtäväksi maltillisesti. Uudenlaisen organisaation miettiminen oli

---

vielä kesken vuoden 2019 lopussa. Toimittajille radio tarjosi uuden väylän kehittää digijournalismia ja toimitus otti haasteen vastaan ensi vaiheessa lukemalla juttujaan radiossa.

**Analytiikkaa** on hyödynnetty toukokuusta 2019 asti myös journalististen ratkaisujen pohjalla eli sisältöjä on pyritty kehittämään hyödyntäen tietoja käyttäjistä ja Karjalaisen lukemisesta. Syynä aktivoitumiseen oli yritysostojen kautta tullut uusi yhteistyökumppani. Lukijamääriä alettiin seurata systemaattisesti ja hyödynnettiin toimituksen päivittäisissä palaverissa. Tiistain toimituksen aamupalaveri varattiin erityisesti analytiikalle eli siellä käytiin perusteellisemmin lävitse sitä, millaiset jutut ovat saaneet huomiota osakseen lukijoilta. Analytiikkaa käytettiin myös juttujen suunnittelussa. Lisää analytiikan hyödyntämisestä kohdassa *B Sisältöjen muutos & analytiikka*.

**Kokouskulttuurin muutos** kytkeytyy vahvasti analytiikan käyttöönottoon. Toimituksen tiistaisen analytiikkapalaverin lisäksi myös muiden päivien toimituskokousten sisältöä muokattiin tukemaan digikehitystä. Näistä aktiivisista toimista huolimatta vuoden mittaan muutoksen ”juurruttaminen” ei onnistunut helposti. Arki ja kiire saivat käytännöt palaamaan helposti entisiin uomiin. Kehitys eteni, mutta välillä suunniteltua hitaammin. Otettiin askelia taaksepäin ennen kuin niitä saatiin otettua eteenpäin.

**Osaamisen kehittämisessä** painopiste oli vuonna 2019 Karjalaisessa tehtävänkuvien muuttamisessa. Uusia ”digi”työntekijöitä ei palkattu ulkoapäin, vaan muutosta lähdettiin hakemaan eläköitymisen kautta, sisäisin organisaatiosirroin sekä tukemalla ja ohjaamalla toimituksen tekemistä kohti digitalisaatiota. Yksi tällainen on jo aiemmin mainittu ”digivierihoito”.

**Myynti** - sekä ilmoitus- että levikkimyynti - osoittautui vuonna 2019 hankalaksi sektoriksi matkalla kohti digikulttuuria. Niissä vallitsi hyvin printtiorientoitunut kulttuuri, jossa digitalisaation merkitys nähtiin printtiä vähäisempänä. Tähän kulttuuriin vaikuttaminen oli hankalaa myös siksi, että fyysisesti myynti sijaitsi eri kerroksessa Karjalaisen toimituksen kanssa. Fyysinen etäisyys teki helpommaksi, että se eli ”omaa elämänsä”. Kulttuurin muutosta pyrittiin saamaan aikaan sopimalla uudentlaisista toimintatavoista. Muutosta kohti mentiin vuonna 2019 myynnin organisaatiomuutoksilla.

---

Kokonaisuutena voidaan sanoa, että vuonna 2019 ja sitä aiemmin toteutetut muutokset olivat selkeitä steppejä kohti digiympäristössä toimimista.

Miten syvällisesti tehdyt muutokset heijastuivat Karjalaisen organisaatiokulttuuriin? Seuraavassa tarkastelen Scheinin (ks. 2.1.1. *Organisaatiokulttuurin tasot*) tasojen mukaisesti, miten Karjalaisessa onnistuttiin vuonna 2019 vaikuttamaan lehden organisaatiokulttuuriin.

Utraisen linjaamat asiat ja listan perusteella tehdyt toimenpiteet pureutuivat vuonna 2019 ennen kaikkea näkyviin rakenteisiin, toiminnallisiin ilmiöihin ja ihmisten aikaansaannoksiin. Myös normeja haastettiin työntämällä printtiä digin “taakse”. Mutta miten tässä onnistuttiin ja onnistuttiinko lainkaan muokkaamaan arvoja sekä pohjimmaisia perusoletuksia?

Keskeisenä mittarina tälle organisaatiokulttuurin muutokselle ja syvän tason siirtymälle digitekemiseen vuonna 2019 oli toimituksessa kaksi kertaa tehty online-kysely. Ensimmäinen tehtiin kesäkuussa 2019 ja toinen tammikuussa 2020.

Kyselyiden väittämät oli rakennettu vastaamaan Scheinin kolmiportaista organisaatiokulttuuria. Alla esimerkki väittämistä kullakin tasolla:

- 1) Näkyvät rakenteet, toiminnalliset ilmiöt ja ihmisten aikaansaannokset, esim. “On tärkeää, että Karjalainen ilmestyy seitsemänä päivänä viikossa”<sup>71</sup>
- 2) Arvot ja normit: mitä arvostetaan, tapa tehdä asioita, esim. “Hyvä journalisti hallitsee yhden välineen hyvin”
- 3) Pohjimmaiset perusoletukset, syvällä olevat käsitykset ja uskomukset, esim. “Jos luovumme printistä, edessä on tuhon tie”

Kyselyjen vastauksissa näkyy muutosta organisaatiokulttuurissa sen kaikilla tasoilla.

**Rakenteiden** tasolla usko Karjalaisen muutokseen kohti digitaalisuutta vahvistui vuonna 2019. Jo lähtökohtaisesti Karjalaisen toimituksen usko Karjalaisen kilpailukykyyn muiden medioiden joukossa oli vahva ja vuonna 2019 usko siihen vahvistui. Silti suunta on ilmeisesti vähän epäselvä. Epätietoisten määrä sekä toimitusorganisaation toimivuudesta ja lehden ilmestymistarpeesta joka päivä kasvoi ensimmäisestä kyselystä toiseen.



---

**Normien** kohdalla Karjalaisessa näkyi jo ensimmäisessä kyselyssä vahva digiajattelu. Toisessa kyselyssä tämä vahvistui entisestään hivenen verran. Hyvä journalisti hallitsee sekä printin, netin, somen että radion sisällön ja monen välineen hallinta lisää toimittajan ammattitaitoa. Tämä näkemys on vahvistunut selvästi. Vuoden lopussa jo yli 90 prosenttia uskoi siihen, että monen välineen hallinta lisää toimittajan ammattitaitoa. Sosiaalinen media oli jo vuoden ensimmäisessä kyselyssä itsestäänselvyys lähes kaikkien toimituksen työntekijöiden työpaletissa.

Vastausten perusteella oli nähtävissä muutos myös **pohjimmaisten perusoletusten** tasolla. Muutos oli kuitenkin kahdensuuntainen. Toisaalta niiden määrä, jotka uskoivat vahvasti siihen, että digitalisoituminen on välttämätöntä Karjalaisessa, kasvoi. Mutta usko journalistisen tekemisen mahdollisuuksiin digitalisaation myötä väheni. Epätietoisuus perusoletusten kohdalla tuntui lisääntyneen vuonna 2019.

Seuraavassa käyn yksityiskohtaisemmin lävitse kyselyn asetelmaa ja tuloksia.

**Rakenteita** hahmotettiin seuraavilla väittämillä:

On tärkeää, että Karjalainen ilmestyy seitsemänä päivänä viikossa  
Nykyinen Karjalaisen toimitusorganisaation tukee hyvin digimuutosta  
Karjalainen on lehtenä kilpailukykyinen muiden medioiden kanssa  
Karjalaisen digitaaliset kanavat palvelevat hyvin tilaaja-asiakkaittemme tarpeita

Toimituksessa pidetään yhä tärkeänä, että Karjalainen ilmestyy seitsemänä päivänä viikossa, vaikka näkemys on lieventynyt selvästi vuoden aikana. Kysymys ei ottanut kummassakaan kyselyssä kantaa siihen, tarkoittaako ilmestyminen printtiä vai digitaalista versiota. Ensimmäisessä kyselyssä väitteen kanssa oli täysin samaa mieltä tai samaa mieltä (64-20) 84 prosenttia ja jälkimmäisessä (47-20) enää 67 prosenttia. Täysin eri mieltä tai eri mieltä väitteen kanssa oli kymmenen prosenttia ensimmäisessä kyselyssä ja (3-20) 23 prosenttia toisessa kyselyssä. Epätietoisien määrä kasvoi viidestä prosentista kymmeneen.

Nykyinen Karjalaisen toimitusorganisaatio koettiin molemmissa kyselyissä sellaiseksi, että se ei tue kovin hyvin digimuutosta. Yli kolmannes (33) ei osannut ottaa kantaa

---

asiaan ensimmäisessä kyselyssä. Toisessa epätietoisten määrä oli kasvanut lähes neljäänkymmeneen prosenttiin (37). Väitteen “Nykyinen Karjalaisen toimitusorganisaation tukee hyvin digimuutosta” kanssa täysin eri mieltä tai eri mieltä oli ensimmäisessä kyselyssä (8-20) 28 prosenttia ja toisessa eri mieltä oli 23 prosenttia, täysin eri mieltä ei ollut enää kukaan. Väitteen kanssa täysin samaa mieltä tai samaa mieltä oli ensimmäisessä kyselyssä (8-30) lähes neljäkymmentä prosenttia ja toisessa (3-37) lukema oli neljäkymmentä prosenttia.

Karjalaista pidettiin kilpailukykyisenä toisten medioiden kanssa kummassakin kyselyssä. Ensimmäisessä väitteen kanssa oli täysin samaa mieltä tai samaa mieltä (26-41) 67 prosenttia, toisessa (37-40) luku oli kasvanut 77 prosenttiin. Ensimmäisessä kyselyssä eri mieltä oli 19 prosenttia, toisessa seitsemän prosenttia. Epätietoisten määrä pysyi samana, (16-17).

Arvoja ja normeja kartoitettiin kysymyksillä:

- Sosiaalinen media on osa Karjalaisen journalismia
- Monen välineen hallinta on tätä päivää - se lisää toimittajan ammattitaitoa
- Hyvä journalisti hallitsee yhden välineen hyvin
- Hyvä journalisti hallitsee sekä printtiin, nettiin, someen että radioon sisällön tekemisen
- Olen sitoutunut Karjalaisen digimuutokseen
- Karjalaisen sisältöön ei kannata tehdä muutoksia

Jo ensimmäisessä kyselyssä enemmistö Karjalaisen toimituksen väestä, 95 prosenttia, oli sitä mieltä, että sosiaalinen media on osa Karjalaisen journalismia. (58-37). Toisessa kyselyssä (67-27) luku oli pysynyt lähes saman suuruisena, 94 prosentissa. Epätietoisten määrä oli hieman laskenut ensimmäisen kyselyn 5 prosentista.

Monen välineen hallinnan uskottiin lisäävän toimittajan ammattitaitoa (43-43) 86 prosentin vastaajan mielestä, toisessa kyselyssä luku oli (63-30) 93 prosenttia. Täysin eri mieltä tai eri mieltä oli molemmissa kyselyssä 6 prosenttia.

Samaa kysymystä lähestyttiin myös toisesta suunnasta eli väittämällä, että hyvä journalisti hallitsee sekä printin, netin, somen että radioon sisällön tekemisen. Täysin samaa mieltä tai samaa mieltä oli (29-37) 66 prosenttia, toisessa kyselyssä (35-41) 76 prosenttia. Täysin eri mieltä tai eri mieltä oli ensimmäisessä (10-10) 20 prosenttia ja toisessa (17-4) 21 prosenttia. Epätietoisten määrä väheni 15 prosentista kolmeen

---

prosenttiin. Samaa asiaa tarkasteli myös väite “Hyvä journalisti hallitsee yhden välineen hyvin”.

Karjalaisen toimitus on erittäin sitoutunut digimurrokseen. Ensimmäisessä kyselyssä itsensä koki sitoutuneeksi 90 prosenttia (59-31) ja kannastaan epävarmoja oli 10 prosenttia. Kukaan ei ollut väitteen kanssa eri mieltä.

Pohjimmaisia perusoletuksia lähestyttiin seuraavilla väittämillä:

- Karjalaisen tulevaisuus on digitaalinen
- Jos luovumme printistä, edessä on tuhon tie
- Digitalisation lisää journalismin toteuttamisen mahdollisuuksia
- Journalistin työllä ei ole enää arvoa tämän päivän yhteiskunnassa
- Printti on tärkeämpi kuin digi
- Digitalisoituminen on välttämätöntä

44 prosenttia vastaajista oli tammikuussa 2020 eri mieltä tai täysin eri mieltä “Jos luovumme printistä, edessä on tuhon tie” -mielipiteen kanssa. Keväällä 2019 vain 28 prosenttia oli täysin eri mieltä tai eri mieltä väitteen kanssa. Tammikuussa 2020 20 prosenttia oli samaa mieltä ja 20 prosenttia täysin samaa mieltä väitteen kanssa, yhteensä 40 prosenttia. Puoli vuotta aikaisemmin täysin samaa mieltä oli 18 prosenttia ja 29 prosenttia samaa mieltä, yhteensä 35 prosenttia. Ensimmäisessä kyselyssä 26 prosenttia ei osannut määritellä kantaansa, jälkimmäisessä heitä oli 17 prosenttia.

Usko siihen, että digitalisaatio lisää journalismin toteuttamisen mahdollisuuksia ei lisääntynyt, vaikka Karjalaisessa laajennettiin journalististen välineiden palettia. Täysin samaa mieltä olevien määrä kasvoi 33 prosentista 53 prosenttiin, mutta samaa mieltä olevien määrä väheni 59 prosentista 30 prosenttiin. Kokonaisuudessa usko väheni 92 prosentista 83 prosenttiin. Eri mieltä oli ensimmäisessä kyselyssä 5 prosenttia, toisessa ei enää kukaan. Epätietoisten määrä kuitenkin kasvoi hivenen, 12 prosentista 17 prosenttiin.

Karjalaisen toimituksen työntekijät uskovat journalistin työllä olevan arvoa tämän päivän yhteiskunnassa.

Printtiä piti digä tärkeämpänä (8-19) 27 prosenttia ensimmäiseen kyselyyn vastanneista, toisessa luku oli (7-13) laskenut 20 prosenttiin. Täysin eri mieltä tai eri mieltä väitteen kanssa ensimmäisessä kyselyssä oli (10-39) lähes puolet vastaajista, toisessa kyselyssä

---

hiven vähemmän, 47 (10-37) prosenttia. Hämmennys tuntuu lisääntyneen, koska “En osaa sanoa” -vastauksien määrä kasvoi ensimmäisen kyselyn 25 prosentista toisen kyselyn 33 prosenttiin.

Digitalisoitumista pitivät välttämättömänä lähes kaikki jo ensimmäisessä kyselyssä (43-47) eli 90 prosenttia. Toisessa kyselyssä vastaava luku oli (53-33) 86% mutta väitteen kanssa täysin samaa mieltä olevien määrä kasvoi selvästi. Epätietoisien määrä oli kasvanut kahdeksasta prosentista kymmeneen prosenttiin.

### 4.3. Sisältöjen muutos ja analytiikka

Syksyllä 2018 Karjalaisen toimituspäällikkö Jyrki Utriainen listasi digitalisoitumisprosessin avainasiat. Silloin sisältöjen muutokselle asetettiin selkeitä ja konkreettisia tavoitteita vuodelle 2019:

A **Kruunujutut** ovat iso askel oikeaan suuntaan, ja niitä kehitetään edelleen. Koskee kuitenkin koko tilaajasisältöjä verkossa/ digissä. Kruunujen kautta tullutta osaamista on levitettävä laajemmalle sisältöihimme.

B Sisältöjen voima on jatkossakin **paikallisuudessa** – kärki, jolla sisältö myydään, voi olla yleisesti koukuttava.

C **Sisällöistä** tulee tätä kautta digin tilausmyynnin keskeinen markkinointimateriaali. Sisällöissä tapahtuva muutos ohjautuu vahvasti käyttöön otettavan analytiikan kautta.

D On **ymmärrettävä Karjalaisen tilaajista** ja heidän intresseistään enemmän – analytiikka pitää rakentaa palvelemaan tätä.

E **Analytiikka** otetaan päivittäisen **sisältöjohtamisen** työkaluksi – mitkä aiheet ja käsittelytavat toimivat ja johtavat tilauksiin – mitkä eivät toimi, mitä ei kannata tehdä – mikromaksut tulossa – nämä kertovat myös siitä, mistä sisällöistä ollaan valmiita maksamaan.

F Analytiikka vyörytetään päivittäin koko **toimituskunnan** tietoisuuteen – sähköpostiraportti ja näkyvämmät dashboardit.

Vuonna 2019 keskityttiin näistä tavoitteista ennen kaikkea analytiikan hyödyntämiseen, koska sen nähtiin lisäävän tuloja - ja lunastavan digiä kohti menevän Karjalaisen olemassaolon oikeuden - nopeimmin ja tehokkaimmin. Analytiikan roolia kasvatettiin sekä myynnin lisäämisessä että sisältöjen jalostamisessa.

---

**Analytiikkaa** hyödynnettiin toukokuusta 2019 lähtien journalististen ratkaisujen pohjalla eli sisältöjä pyrittiin kehittämään hyödyntäen tietoja käyttäjistä ja Karjalaisen lukemisesta. Syynä aktivoitumiseen oli yritysostojen kautta tullut uusi yhteistyökumppani. Toimituksen viikkopalaverissa alettiin tiistaisin käydä tarkemmin lävitse luettujen juttujen analytiikkaa, ennen kaikkea sitä, mitä juttuja on luettu.

Analytiikka tarjoaa periaatteessa tarkan tiedon siitä, kuinka niin Karjalaisen tilaaja-asiakkaat kuin muutkin käyttäytyvät digitaalisissa palveluissa. Tiedetään, mitä juttuja on luettu ja kuinka kauan, mitkä jutut ovat johtaneet uusiin digitilauksiin, kuinka moni tilaaja käyttää digitilaustaan jne.

Analytiikka tarjoaa mahdollisuuksia myös tätä syvempään analyysiin, mutta hienovireisempää hyödyntämistä ei kuitenkaan saatu vielä täysimittaisesti käyntiin Karjalaisessa vuoden 2019 aikana. Tähän oli ainakin kaksi syytä: 1) ymmärrys saadun tiedon analysoinnista oli vielä ohutta. 2) käytetty analytiikka oli vasta kehitysvaiheessa vuonna 2019 eikä sitä voitu vielä käyttää pidemmälle vietyjen analyysien tekemiseen. Vuonna 2019 ei esimerkiksi saatu aikaan vielä toimitukselle sähköpostiraporttia. Luotiin sähköinen dashboard ja siitä kerrottiin toimitukselle, mutta sitä ei aktiivisesti otettu käyttöön vielä vuoden 2019 aikana.

Vuonna 2019 päähuomio oli tilaajien käyttäytymisessä: mitä juttuja tilaajat lukevat ja kuinka kauan. Kovin paljon ei kiinnitetty huomiota siihen, miksi ko. Jutut ovat nousseet kärkeen tai onko olemassa sisältöalueita, joita ei tällä hetkellä kateta, mutta jotka voisivat olla suosittuja tilaajien keskuudessa. Teknisesti analytiikasta puuttuvat vielä mm. tiedot siitä, mistä sisällöistä on tultu tilaamaan Digi-Karjalaista

*“On tärkeää, että analytiikkaa käytetään työkaluna, mutta ei tartuta liikaa klikkimääriin... olen aika varma, että jossain hymyn tissijutut vetää hirmuisia klikkimääriä, mutta en usko että karjalaisen kannattaa niitä tehdä, .. journalistiset jutut ovat niin arvokkaita... hämärtyy helposti kun katsoo vain klikkejä.” (03/1)<sup>6</sup>*

Analytiikassa on vielä kehittämisen ja ymmärryksen syventämisen varaa. Vuoden 2019 lopussa tapahtui kuitenkin merkittävä asia analytiikan hyödyntämisessä. Karjalaisessa

---

<sup>6</sup> Haastateltava numero 03 ensimmäisissä online-kyselyssä keväällä 2019

---

saatiin käyttöön digitaalisen näköislehden analytiikka verkkolehden analytiikan rinnalle. Näin toimitus sai entistä paremman kuvan siitä, mitä juttuja luetaan eniten painetusta lehdestä ja miten näköislehden ja verkkolehden lukeminen eroavat toisistaan. Näköislehden lukeminen antoi uutta ajattelua myös siitä, mitä juttuja luetaan printistä. Toki on muistettava, että painetun Karjalaisen näköislehteä verkossa lukevat eivät käyneet yksi yhteen aidosti paperista lehteä lukevien kanssa. Kuitenkin suurin osa näköislehden lukijoista oli printin tilaajia.

*“Kun digissä on se hyvä puoli, että sitä pystyy mittaamaan niin tarkasti, niin epäluotettavaa kuin se onkin, kaipaisin että tehtäisiin myös laajempaa kyselypohjaista tutkimusta siitä, miten ihmiset haluaa ja miten digin kehittäminen suhtautuu sen printin kuluttamiseen, saataisiin järkevää yhteisarviota siitä, miten nämä välineet yhdessä toimii.” (06/2)*

Toimituspäällikkö huomasi, että toimituksen asenne verkon tekemistä kohtaan muuttui, kun se sai nähtäväkseen tilastointia myös näköislehdessä menestyneistä jutuista. Toimitus alkoi suhtautua verkkoon myönteisemmin ja ymmärtää kerronnan eroja eri medioissa. Analytiikka osoitti mm., että 1) STT:n uutisille on tilaus näköislehdessä, vaikka netissä ne eivät ole luettuja 2) paikallisuutiset ovat tärkeitä molemmissa 3) mielipidekirjoitukset ovat näköislehdessä erittäin suosittuja 4) otsikointi ja hyvä kirjoittaminen tuovat lukijoita perusjutuillekin 5) netissä myös pitkällä kirjoittamisella on tilaus 6) tietyt juttukategoriat eivät nousseet Top10 joukkoon lainkaan.

Karjalaisen **lukijakunnassa** tapahtui vuonna 2019 muutoksia , jotka oli otettava huomioon sisältöjen tekemisessä. Sellaisten tilaajien määrä, jotka siirtyivät käyttämään pelkästään Karjalaisen digitaalisia tuotteita kasvoi. Toukokuussa 2019 meni 2000 digi only -tilaajan raja rikki, syyskuussa 2500 tilaajan raja. Tammikuussa 2020 digi only -tilauksia oli jo 3000. Lähtötilanne oli se, että 6.11.2017 meni 1000 tilaajan raja rikki ja määrä nousi melko nopeasti 1300 tilaajan tasolle ja käytännössä loppuvuosi 2018 määrä pysyi paikallaan. Vuoden 2019 alusta määrät alkoivat kehittyä. Painetun Karjalaisen kokonaislevikki oli vuoden 2019 lopussa 31 336 (digi-only 2823) ja It levikki 28293 (KMT 2019).

---

Uudet digitaaliset jakelukanavat vaativat erilaista teknologiaa ja kerrontaa ja siksi myös uudenlaisen teknologian ja erilaisen kerronnan osaamista. Perinteisen, määrämittaan kirjoitetun sanomalehtitekstin rinnalle tulee “ääretön” digiteksti, audio ja videot. Vuoden alussa korostettiin sisältöjen merkitystä digimurroksen menestyksen tekijöinä. **Katsetta sisältöihin** lähdettiin suuntaamaan systemaattisesti 12.1.2019., jolloin järjestettiin toinen Sisältöpäivä (edellinen oli vuotta aiemmin). Siellä käytiin eri tavoin lävitse sitä, mitä ovat Karjalaisen hyvät sisällöt digimaailmassa ja ideoitiin hyviä juttuja. Nämä tiivistyvät Karjalaisen maksullisiin Kruunujuttuihin. Sisältöpäivässä oli ulkopuolisia alustuksia ja toimituksen omaa workshoppausta.

Sisältöpäivän aloittanut toimitusjohtaja/päätoimittaja Pasi Koivumaa painotti omassa osuudessaan sisältöjen merkityksen kasvua Karjalaisen tulevaisuuden kannalta. koska a) printin levikki laskee väijäämättä b) digissä tulot tulevat ennen kaikkea toimitettujen sisältöjen myynnin kautta. Koivumaa näki digitilausten määrän kasvavan kiihtyvällä tahdilla. “Tähän myös toimitus voi omilla ratkaisuillaan vaikuttaa. Analytiikka antaa siihen entistä paremman mahdollisuuden.” Sisältöjen asema digimurroksen kärkenä naulattiin tällä puheenvuorolla.

Vuoden mittaan sisältöjen pohdinta yhdessä toimituksen kanssa ja painopisteen hakeminen koko toimituksen kanssa käytyjen keskustelujen ja yhteisten tilaisuuksien kautta väheni. Siirryttiin enemmän tekemisen kautta muutoksen rakentamiseen. Sisältöjen suuntaaminen digimaailmaa kohtiin tehtiin “digivierihoidolla”, digitaalisilla erityistoteutuksilla ja jo aiemmin mainitulla verkon kävijäanalytiikan mukaan ottamisella sisältöjen suunnitteluun.

“**Digivierihoido**” toteutettiin keväällä 2019. Siinä lähes jokainen toimittaja kävi uutispäälliköiden kanssa lävitse jutun tekemisen pohtien yhdessä sitä, miten juttu toimisi eri jakelukanavissa ja ilmaisumuodoissa. Liikkeelle lähdettiin yhteisestä keskustelusessiosta, jonne toimittaja toi ideansa. Läsnä olivat toimittaja ja uutispäälliköt, jotka sparrasivat ideaa digitekemisen näkökulmista. Tavoite oli saada kaikki kulkemaan tämän polun kautta, mutta tätä tavoitetta ei saavutettu. Tällainen pieni hävikki oli oletettavissa jo etukäteen, koska työvuorot tai digiasenteet olivat ennakoitu este. Digivierihoido edusti uudenlaista toimintakulttuuria.

---

**Erikoisartikkelit** eli kokeilut uusien digitaalisuutta hyödyntävien sisältöelementtien kanssa toimivat erittäin hyvin sekä tapana oppia digitaalista tekemistä (teknologiaa ja kerronnan muotoja) että lisätä ymmärrystä digi-ilmaisun mahdollisuuksista. Ensimmäisenä kokeiluna syntyi syyskuussa juttu Koveron muinaislinnasta, joka säilyi luetuimpana vuoden 2019 erikoistoteutuksista. Vuonna 2019 tehtiin useita erityisartikkeleita, joissa tekemisen kautta koko ajan opittiin lisää uudesta digi-ilmaisusta. Kun Koveron muinaislinnajuttua esiteltiin toimituksessa, se avasi monen silmiä sille, millaisia mahdollisuuksia journalismille ja kerronnalle digitaalisuus avaa.

Vuonna 2018 ostettu radioliiketoiminta (Iskelmä Rex ja Radio City Joensuu) tarjosi uudessa mittakaavassa **audion** väylänä kehittää digijournalismia. Syksyllä 2019 alettiin kokeilla luettavia artikkeleita, podcasteja, joista pääosa on Kruunujuttuja eli maksullisia ja tyypillisesti pidempiä. Vuoden loppua kohti luettujen artikkeleiden määrä väheni ja on selkeästi nähtävissä tarve miettiä, miten niitä aktivoidaan vuonna 2020. Mietintään otetaan myös toimittajien brändääminen audion kautta. Syy audioiden vähenemiseen ei ollut toimittajien innostuksen väheneminen, koska sitä riitti.

Vaikka Karjalaisessa tehtiin johdosta lähteviä toimenpiteitä ja johto vahvasti sitoutui sisältöjen kautta tapahtuvaan muutokseen, kuitenkin siirtymä uudenlaisiin sisältöihin oli hidas ja tapahtui yksittäisten toimittajien innostuksen kautta ennemmin kuin laajan rintaman uudelleenajattelun tai systemaattisen koulutuksen tuloksena. Pistemäistä sisäistä, tietoisuustyypistä koulutusta esim. verkkojuttujen otsikoinnista ja sisällöstä oli muutaman kerran. Ks. Lisää koulutuksesta kohdassa *E Organisaatio, työnkuvat ja roolit & osaaminen joka puuttuu.*

#### 4.4. Digimyyntin polut ja työkalut

Syksyllä 2018 Karjalaisen toimituspäällikkö Jyrki Utriainen listasi digitalisoitumisprosessin avainasiat. Silloin digimyyntin muutokselle asetettiin neljä tavoitetta:

- A Myyntitapahtuman helppous (vrt. Verkkokauppa)
- B Hinnoittelumallit, kampanjat – systemaattinen toimintatapa
- C Arkiston hyödyntäminen myynnissä – miten ja kenelle?
- D Mikromaksamiset käyttöön, eli artikkelikohtainen myynti



---

Nämä tavoitteet nousivat tehtyjen toimenpiteiden kärkeen vuoden 2019 digimurroksessa. Taustalla oli vahva ajatus siitä, että digimurroksen oikeutus syntyy numeroiden kautta. Päätoimittaja/toimitusjohtaja Koivumaa esitteli tammikuussa 2019 pidetyssä Sisältöpäivässä, miten sisällöt muuttuvat euroiksi. “1500 yhdistelmätilausta eli printtiä vähemmän vuodessa kompensoituu euroissa, kun saamme noin tuhat uutta digitilausta vuodessa”.

Paljonko tulee rahaa, paljonko tulee maksullisia tilauksia? Näitä tavoitteita onnistuttiin myös viemään eteenpäin. Joulukuussa 2018 toimituspäällikkö Utriainen täsmensi em. suunnitelmaa yhteisessä palaverissa Karjalaisen myynnin ja markkinoinnin kanssa. Silloin syntyi mm. yhteinen näkemys siitä, että **vuonna 2019 Karjalainen sitoutuu olemaan läsnä tilaajilleen 365 päivää vuodessa**. Tämä kehitys on vastavirtaan sen kanssa, mitä useimmissa paikallisissa medioissa on tehty. Miten Karjalainen aikoi onnistua? Tavoitteena oli lisätä yksi printin ilmestymispäivä, ykköspyhinä tehdä digitaalinen näköislehti ja tuplapyhinä pitää uutispäivystys, Muita keinoja digimyyntin vauhdittamiseksi olivat uudet tuotteet (mm. mikromaksaminen), uudet hintakategoriat ja markkinointiautomaation kehittäminen (Mautic-projekti). Digitilausten tilaajapolkua pyrittiin kehittämään niin, että tilaaminen on helppoa ja nopeaa.

Vuosina 2017 ja 2018 digimyyntin kehitys oli hidasta Karjalaisessa. 6.11. 2017 meni 1000 tilaajaa rikki, ja määrä vakiintui nopeasti tasolle 1300. Iso syy tähän oli se, että käytössä ei ollut mitään myynnin työkaluja. Vasta vuoden 2019 alusta saatiin kehitykseen kunnolla vauhtia. Ensimmäinen osoitus tästä oli 5.5.2019 saavutettu 2000 digi only -tilaajan raja.

Uudenlainen digilevikin kampanja Karjalaisen verkkosivuilla ja sosiaalisessa mediassa käynnistettiin jo marraskuussa 2018. Se tuotti noin 350 digi only -tilausta! Onnistuneen kampanjan taustalla oli tiivistynyt yhteistyö markkinoinnin ja levikin kanssa. Tämä ensimmäinen koe tehtiin pyhäinpäivänä, jolloin printti ei ilmestynyt. Toimitus toteutti pienen digitaalisen näköislehden, jossa oli tuoreita uutisia. Kampanjassa kestotilaajia aktivoitiin käyttämään myös Karjalaisen digitaalisia alustoja. Sille oli kysyntää yllättävästi ja palaute oli positiivista.

---

Joulukuussa 2018 otettiin käyttöön ensimmäisenä Suomen medioissa **mikromaksu** eli mahdollisuus ostaa yksittäisiä juttuja. Karjalaisen artikkelin luku-oikeuden (päivän luku-oikeus) saattoi ostaa tekstiviestillä. Mikromaksamisesta käydään sekä Suomessa että maailmalla kovaa debattia medioissa. Monet mediatalot pelkäävät sitä, että se kannibalisoi tilausmaksuja, kun lukijat poimivat rusinat pullasta eivätkä sitoudu tilaajiksi. Maailmalta on myös päinvastaisia esimerkkejä siitä, miten mikromaksujen kautta lukijat ovat sitoutuneet lehteen entistä paremmin. ([https://www.mediaalantutkimussaatio.fi/wp-content/uploads/Loppuraportti\\_Mikromaksaminen\\_2018.pdf](https://www.mediaalantutkimussaatio.fi/wp-content/uploads/Loppuraportti_Mikromaksaminen_2018.pdf))

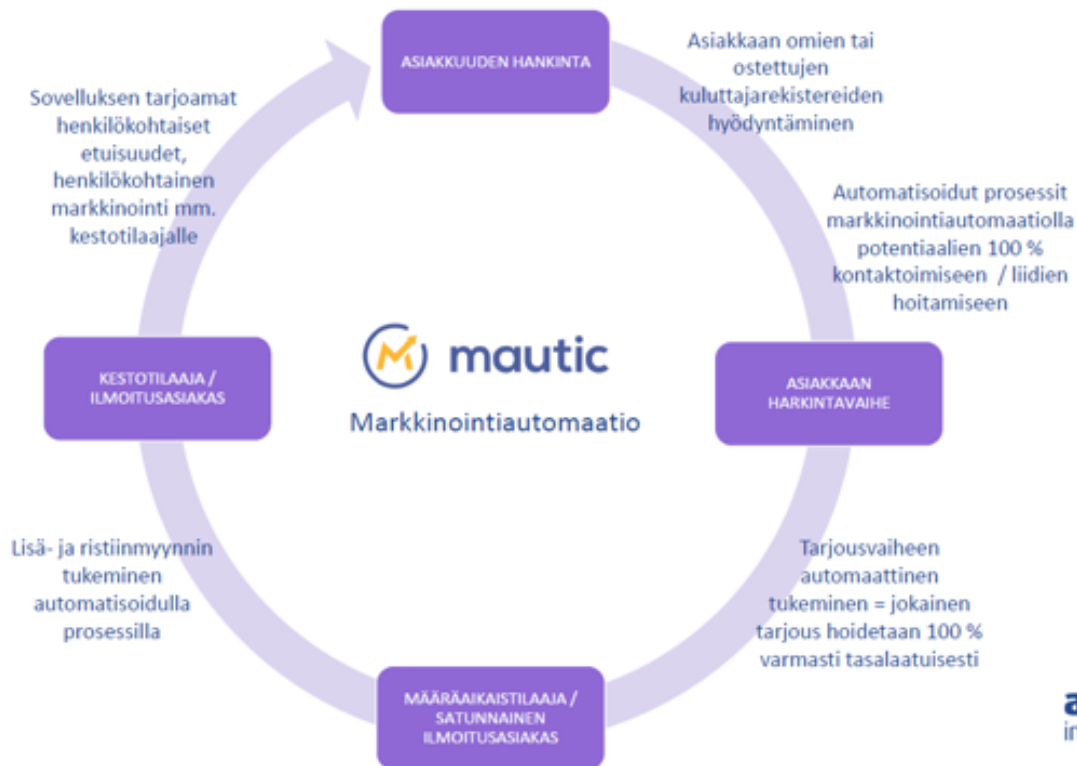
Mikromaksulla ei myyty Karjalaisessa pelkästään kirjoitettuja juttuja, vaan myös tapahtumien videostriimauksia. Merkittäväksi virstanpylvääksi, joka valaa uskoa tekijöihin, kohosi toukokuussa 2019 naispesäpallon videostriimaus, jolla oli historialliset 100 mikromaksajaa. Tämä lisäsi ymmärrystä siitä, että tuotepalettia kannattaa laajentaa ja pyrkiä miettimään laajemmin sitä, millaisia sisältöjä pystytään tuotteistamaan.

Tammikuun 2019 alussa otettiin käyttöön uusi myyntiputki: viiden viikon digin koetilausjakso maksoi viisi euroa. Osa lehden digisisällöstä oli vielä ilmaista alkuvuoden, mutta huhtikuun lopussa otettiin käyttöön **tiukka maksumuuri** eli kaikki Karjalaisen jutut muuttuivat maksullisiksi. Toimenpide, joka jälleen oli vastaan suomalaisen sanomalehdistön valtavirtaa. Monilla medioilla on pelko siitä, että lukijakunta ohenee entisestään digissä ja lukijat suuttuvat siitä, että eivät pääse juttuihin käsiksi ilmaiseksi. Karjalaisessa haluttiin testata tätä syvää oletusta. Kehitys vuoden mittaan osoitti sen vääräksi.

Syyskuun alussa maksumuuria hieman höllennettiin. Joka päivä voitiin julkaista yksi sisältöjuttu jollain painavalla perusteella. Tällaisia olivat esimerkiksi Karjalaisen netissä tekemät erityistoteutukset. Maksumuurin löysentäminen ei vähentänyt digitilausten määrää, päinvastoin. Tilausten määrä kasvoi edelleen syyskuusta eteenpäin.

Toukokuun alussa otettiin käyttöön **uusi digimarkkinointityökalu** Mautic. Alkuperäisen suunnitelman mukaan käyttöönoton piti tapahtua jo kuukausia aiemmin. Jokaisesta mikromaksusta, kokeilutilauksesta ja määräaikaistilauksesta tehtiin oma prosessi Mautic-järjestelmään. Suunnitelmana oli, että asiakasta tai potentiaalista digitilaajaa lähestyttäisiin tekstiviestillä ja sähköpostilla, kun tilausta tarjotaan ja tilauksen aikana. Esimerkiksi kun asiakas tilasi kolmannen kerran artikkelin mikromaksulla, hänelle

tarjottiin automaattisesti määräaikaistilausta. Kun se on loppumassa, järjestelmä lähetti tarjouksen kestotilauksesta.



Kun toimituspäällikkö Utriainen esitteli toukokuussa minulle uutta markkinointiautomaatiikkaa, hän pohtii, miten helposti teknologia vie mennessään ja mikä kuitenkin on koko murroksen ytimessä.

*“Ihan sama, mitä kilkkeitä miellä on käytössä, aina palataan sisältöihin.”*

*Toimituspäällikkö Jyrki Utriainen, 16.5.2019*

Uusi työkalu alkoi nopeasti tuottaa tuloksia. Toukokuun puolesta välissä (15.5.) meni 2000 digi only -tilaajan raja rikki. Tarkka luku oli 2086. Kolmen edeltävän viikon aikana oli tullut yli 200 uutta tilausta, joka päivä tuli 5-15 uutta tilausta. Lukijat olivat ostaneet sekä koetilauksia, jatkoja että uusimuotoista kestotilauksia. Positiivinen kehitys loi uskoa tulevaan. 27.9. Toimituspäällikkö Utriainen arvioi, että realistinen tavoite kolmen vuoden päähän on 5000 digi only -tilausta ja viiden vuoden päähän 10 000 tilausta. Syyskuun

---

lopulla digi only -tilauksia oli 2538 ja kaksi viikkoa myöhemmin (16.10.) 2673. Vuonna 2019 myytiin 1050 uutta digi only -tilausta.

Marraskuun ensimmäinen viikko oli digitilausten osalta todella hyvä (7.11. 2777 ). Tilanne hämmensi, koska tilauspätkiä oli loppumassa. Toimituspäällikkö Utriainen arvioi, että vuorokauden kampanjat olivat

purreet hyvin sekä viiden viikon kokeilujaksoista oli lähdetty mukaan pidemmällä diileillä.

Lisäksi oli Veropäivä, joka tehtiin täysin verkko edellä. Utriainen uskoi, että tämän tyyppisillä kokeiluilla on iso merkitys. Toinen selitys oli siinä, että asiat alkavat hiljalleen kiihtyä. Tähän viittasi se, että aktiiviset tilaukset myös printin puolella kasvoivat.

Marraskuun lopussa (29.11.) oli yhden vuorokauden kestävä digin myyntikampanja, Black Friday. Vuoden loppua sujui digitilausten osalta niin hyvin, että pohdimme, onko kyse jo megatrendistä eli tilausten kasvu on saanut tukea myös ihmisten kasvaneesta valmiudesta ostaa digituotteita verkon kautta. Joko yleisesti tai erityisesti mediasisältöjä.

Lokakuussa 2019 toteutettiin verkkokysely, jolla pohjustettiin vuoden 2020 isoa verkkouudistusta. Myynnin kannalta kiinnostava tulos oli se, että että Karjalaisen tilaaja-asiakkaat eivät ymmärrä täysin, että heillä on printin lisäksi myös verkon käyttöoikeus. Tämän näkyi ristiriitana kyselyvastauksissa.

Myyntipalettiin saatiin iso vahvistus, kun viikko itsenäisyyspäivän jälkeen lanseerattiin **digiarkisto KAIKU**. Samantien lähti uusien tilaajien kampanja, jossa otettiin jo huomioon arkisto. Asiakkaille tarjottiin viiden viikon koejaksoa, Tarjottiin "Dgipremium" eli arkisto mukaan neljän viikon hinnalla. Poistettiin mikromaksu kokonaan hetkeksi.

Tätä digitaalisessa muodossa olevaa KAIKU-lehtiarkistoa on tarkoitus jatkossa hyödyntää digitilausten markkinonnissa ja synnyttää uusia myytäviä yksittäisiä tuotteita sen ympärille. Se tarjoaa myös journalistiselle työlle uusia mahdollisuuksia juttujen rikastamiseen, mitä mahdollisuutta ei vielä 2019 käytetty. Arkistojen hyödyntämisessä on valittu asteittain etenevä strategia.

---

## 4.5. Tarvittava tekninen kehitys

Syksyllä 2018 Karjalaisen toimituspäällikkö Jyrki Utriainen listasi digitalisoitumisprosessin avainasiat. Teknisen kehityksen tavoitteiksi listattiin vuodelle seuraavat asiat, jotka edistävät sitä, että alustat ja taustajärjestelmät ovat kunnossa:

A Vaatii satsauksia - ei synny tyhjästä. vrt. PuMu:n digipainoinvestoinnit

B Sovelluksen ja näköislehden nopea vaihtaminen parempaan ja toimivampaan. Visiolink tuotannossa joulukuussa 2018

C Analytiikka saatava kuntoon. Koska meillä ei ole osaamista, joensuulainen Atflow otettu rakentamaan tätä puolta. Kartoitetaan eri osastojen tarpeet ja rakennetaan raportit sen mukaan kuntoon. Dashboardit esille muuallakin kuin toimituksessa? Tällä hetkellä heikolla tolalla.

C Digin myyntipolku, myyntitapahtuma on saatava kuntoon. Myynnin on oltava yhtä helppoa ja nopeata kuin parhailla verkkokaupoulla. Tällä hetkellä heikolla tolalla.

E Markkinoinnin automatiikka digiin. Tilausten pito digissä on heikompi kuin printissä. Markkinoinnin automaatioprosessit kokorstuvat. Siksi digin tilaajamyynnissä niiden on oltava kunnossa. Tällä hetkellä puuttuu kokonaan.

F Mikromaksaminen tulossa lokakuu 2018

G Kirjautumispalvelin pilveen vrt. Verkkosivuston siirto pilveen, minkä jälkeen ei ole palvelukatkoja. Vuonna 2017 pahin katko oli yli kuusi tuntia. Ylipäänsä kaikki mahdolliset palvelut pilveen.

Asetetut tekniset tavoitteet toteutuivat varsin hyvin Karjalaisessa, mikä voidaan nähdä vaikuttavana tekijänä digimurroksessa. Mattin, Hessin ja Benlianin (2015) määrittelemässä digitaalisen muutosstrategian (digital transformation strategy) viitekehyksessä juuri teknologian käyttöönotolla on merkittävä rooli. Karjalaisen dokumentoinnissa teknologiset toimenpiteet tukivat selkeästi organisaatiokulttuurin muutosta.

**Sovellus ja näköislehti** uusiutuvat tammikuussa 2019. Uudella sovelluksella haettiin parempaa käyttäjäkokemusta, luotettavuutta ja käytettävyyttä ja sitä kautta tilaajapitoa ja sitoutumista digi-Karjalaiseen. Uusista sisällöistä pystyttiin lähettämään push-viestejä käyttäjille tai muistutella heitä käyttämään sovellusta, jos eivät olleet viime päivinä sitä avanneet.

---

Näköislehden ominaisuudet paranivat. Muun muassa kännykällä lukeminen parani, koska näköislehden jutun pystyi avaamaan ns. artikkelinäkömään. Mediamyynnille tuli kaksi uutta hyväksi havaittua myyntituotetta näköislehteen: interstitiaalit eli välisivut ja klikattavat eli rikastetut mainokset.

Syyskuussa käynnistyi digimurroksen kannalta merkittävä digiprojekti - Karjalaisen **verkkosivujen uudistus**. Tavoitteeksi asetettiin, että uudistus on tuotannossa ennen kesää 2020, matkan varrella tavoitteeksi täsmennettiin tuotantoon saaminen vuoden 2020 aikana. Kohti toteutusta on tarkoitus edetä tekemällä nopeita versioita, joita voi testiympäristössä kokeilla. Vuoden 2019 aikana toteutettiin lisäksi kysely Karjalaisen verkkosivuille syys-lokakuussa. Kyselyn painopiste oli nykyisen sivuston käytettävyydessä ja markkinoinnin tarpeissa verkkopalvelun uudistusta silmällä pitäen. Ulkoasu ja käytettävyys nykyverkkosivuilla koettiin auttamatta vanhanaikaiseksi. Verkkosivujen uudistusprojekti jatkuu vuonna 2020.

**Analytiikassa** otettiin isoja askelia eteenpäin, koska lähtötilanne oli lähes nolla sekä teknisesti että analytiikan ymmärtämisen kannalta. Toukokuussa 2019 alettiin katsoa Karjalaisen verkkopalvelu käyttäjäanalytiikkaa tarkemmin. Syynä aktivoitumiseen oli yritysostojen kautta tullut uusi yhteistyökumppani eli SmartFile. Karjalainen siirsi analytiikan kehittämisen sinne Atflown sijaan. Syyskuuhun mennessä SmartFile oli analysoinut Karjalaisen verkkosivustoa lavealla otteella, tehneet esim. myyntipolusta roadmapin ja kaivaneet ongelmakohtia esiin. Analysointiin tarjottiin uusia analysointityökaluja, joita käytetään käytettävyyden analysointiin. Vuonna 2019 analytiikan hyödyntäminen saatiin vasta käyntiin. Ks. Lisää analytiikasta kohdassa *B Sisältöjen muutos & analytiikka*.

**Digin myyntipolkua ja markkinointiautomatiikkaa** kehitettiin voimakkaasti. Tästä lisää kohdassa *C Digimyyntiin polut ja työkalut*.

**Mikromaksaminen** otettiin käyttöön joulukuussa 2018 eli sen jälkeen oli mahdollista ostaa yksittäisen artikkelin lukuoikeus päiväksi tekstiviestillä.

---

## 4.6. Organisaatio, työnkuvat ja roolit & osaaminen, joka puuttuu

Syksyllä 2018 Karjalaisen toimituspäällikkö Jyrki Utriainen listasi digitalisoitumisprosessin avainasiat. Hän lähestyi organisaatiossa ja työnkuviissa tarvittavaa muutosta kysymällä Onko työroolit oikeat? Ovatko oikeat ihmiset oikealla paikalla? Puuttuuko osaamista? Vastauksia näihin kysymyksiin lähdettiin hakemaan kahden kohdan ohjelmalla:

A Koko Karjalaisen organisaation läpikäyminen.

B Jos puuttuu palasia, niitä on mahdollisuuksien mukaan esim. eläköitymisen yhteydessä rekryttävä ulkopuolelta.

Koska tavoitteet oli asetettu varsin yleisellä tasolla, on myös vaikea sanoa, miten hyvin tai huonosti ne toteutuivat. Vuoden aikana tehtiin organisaatioon, työnkuviin ja osaamisen kehittämiseen liittyviä toimenpiteitä, jotka tässä käyn lävitse.

### 4.6.1. Organisaatio, työnkuvat ja roolit

**Organisaation uudistamisessa** lähdettiin liikkeelle ajatuksesta hyödyntää mahdollisimman paljon luonnollista poistumaa eli eläköitymistä tai siirtymisiä yhteistyömedioissa toisiin tehtäviin. Myös yhteistyömedioista Karjalaiseen siirtyi tekijöitä, joiden osaamista hyödynnettiin digimurroksessa. Uusien ihmisten palkkaaminen talon ulkopuolelta ei ollut strategian ytimessä.

Organisaation läpikäyminen aloitettiin miettimällä **tehtäväkiertoa**, jota rakennettiin pohtimalla yksilöiden henkilökohtaisia taitoja ja toiveita. Mietittiin, miten eri tehtäviä voitaisiin täyttää luontevasti neuvotteluiden ja ihmisten motivoinnin kautta. Esimerkiksi Karjalaisen urheilutoimituksessa toteutettiin vuoden aikana uudistus, jossa onnistuttiin uudenlaisin työjärjestelyin saamaan iso loikkaus digiaikaan. (Ks. Erillinen tietolaatikko)

*Jos ajattelet nyt, mitä urkassa on saatu aikaiseksi, se on käsittämätöntä,*

Toimituspäällikkö Jyrki Utriainen, 26.9.2019

Organisaation uudistaminen jäi vuonna 2019 vielä kesken. Tämän tiedosti myös Karjalaisen johto vuoden lopussa.

---

Organisaation toimivuutta parannettiin **uudistamalla toimituspalaverikäytäntöjä** niin, että ne tukevat digitaalista tekemistä ja kääntävät suuntaa printin tekemisestä. Koska sanomalehteä on tehty Karjalaisessa jo vuosikymmeniä (vuosisatojakin!!), “printti edellä” - ajattelu on tekijöiden DNA:ssa.

Vuonna 2019 luotiin toimituskokouksiin uusi viikkorytmitys tukemaan digikehitystä:

- maanantaina päätoimittajalla tai toimituspäälliköllä joku journalismiin liittyvä teema (esim. tsekkauksen tarpeellisuus, oma sisältö, viikolla tapahtunut)

- tiistaina käydään lävitse verkon analytiikkaa
- ke ja to normimenoa (edellisen päivän luvut, uudet avaukset)
- pe katsotaan seuraavan viikon isoja juttuja -joskus tekijäkin on mukana (tähän pohjustus torstain viikkopalaverissa, jossa katsotaan niin ikään seuraavan viikon isoja juttuja)

Uuden toimintatavan käyttöönotto ei sujunut vaivattomasti, koska entiset toimintatavat palaavat helposti. Toimituskokouksille kävi näin. Niillä oli taipumus livetä takaisin entisiin toimintatapoihinsa varsinkin silloin, kun toimituspäällikkö Utriainen ei ollut paikalla muistuttamassa uudesta suunnasta. Tätä ongelmaa ratkottiin vuorovaikutuksen lisäämisellä eli uutta toimintatapaa kertaamalla ja sitä perustelemalla.

*“Toin oman turhautumiseni uutispäälliköille esiin. Kerroin heille, että itsellä alkaa olla energiat vähissä ... Käytiin kaikki läpi, kerroin, että minua turhauttaa, että jäädään välitilaan. Hyvä toista tuntia kestänyt keskustelu. Kerroin aamukokousten toimimattomuudesta. Kerroin, että haluan tuoda torstaikokouksiin sen ajatuksen, että tuodaan tulevan viikon juttuja ja yhdessä mietitään... Oli hyvä vaikutus mielestäni. Porukka skarppasi heti, sitoutumisen taso digi edellä tekemiseen ja sparraamiseen koheni. On minusta ollut hyviä sisältöjä, eilisen Veropäivän esimerkiksi juoksuttivat tosi hyvin.”*

Toimituspäällikkö Jyrki Utriainen 1.11.2019

Karjalaisen **johtoryhmätyöskentelyä** kehitettiin digitaalista tekemistä tukevaksi.

Lähtökohdat vuodelle 2019 olivat hankalat, koska erityisesti myynnin johto ei sitoutunut



---

yhteisiin digitavoitteisiin, vaan he kokivat omakseen printin myymisen. Tämä hidasti digikehitystä huomattavasti.

*Jos on jatkuvaa kyseenalaistamista ja kahvipöydissä sonnan heittämistä, ei toimi.*

*Toimituspäällikkö Jyrki Utriainen, 22.5.2019*

Kesäkuussa **myynnin organisaatio** laitettiin suoraviivaiseksi, toimitusjohtaja/päätoimittajan alaisuudessa kuluttaja- ja yrittäjämyynnin vetäjä (ainoat esimiehet alaisuudessa) 4-5 jäi kokonaan pois. Tehtiin isoja tehtävänkuvajärjestelyjä. Yksi iso tavoite oli saada digikehityksen vastustus vähenemään ja jopa innostusta uuteen suuntaan syntymään.

Vuoden 2019 tavoitteisiin tai työkalupakkiin ei kirjattu **fyysisten tilojen muutoksia**, mutta myös niitä tehtiin tukemaan isoa muutosta. Fyysiset tilat ovat merkittävä osa organisaation kulttuuria ja niiden uudelleenjärjestelyillä voidaan vaikuttaa siihen, miten työt tehdään ja miten ihmiset viihtyvät.

Jo keväällä 2018 aloitettiin työpöytien uusiminen "liikkuviksi" eli niiden ääressä voi työskennellä sekä istuen että seisten. Toimitus oli saanut työvälineeseen uudet kannettavat titokoneet ja älypuhelimet kiinteiden pöytäkoneiden sijaan jo vuodenvahteessa 2019/2018. Tilauudistuksen taustalla oli tarve saada lisää tilaa eli "merkkaamattomia" pöytiä deskiin. Toinen syy oli lääkäriltä tullut suositus, koska toimituksessa oli paljon sairauslomapäiviä niska-selkäongelmien vuoksi. Johto laski, että 400-500 euroa maksava pöytä on kuitattu parilla vähentyneellä sairauslomapäivällä. Kolmas, ja tärkein syy muutokseen oli se, että ihmiset vapautuivat liikkumaan ja pystyivät tekemään töitä kaikkailta - kentältä tai etäpäiviä. Deski toimi uudistuksen pilottina ja lopputoimitus uudistettiin kolmessa vaiheessa niin, että syksyllä 2019 oli valmista.

Muutos oli suuri Karjalaisen kulttuurissa. Tätä kuvaa hyvin se, että toimittuksessa oli alkuperäiset huonekalut, taustalla yt-vuosia ja turhien kulujen säästämisen perinne. Aluksi oli tyyppillistä vastustusta ja siksi muutoksessa edettiin hitain askelin. Ensin uudistusta kokeiltiin uutisdeskissä ja menestyksen myötä kokeilua laajennettiin.

---

#### 4.6.2. Osaaminen ja koulutus

Uudet digitaaliset jakelukanavat vaativat erilaista teknologiaa ja kerrontaa ja sen myötä uudenlaisen teknologian ja erilaisen kerronnan osaamista. Perinteisen, määrämittaan kirjoitetun sanomalehtitekstin rinnalle oli tullut “ääretön” digiteksti, audio ja videot. Tämä heijastui suoraan toimituksen osaamiseen liittyviin vaatimuksiin. Miten osaaminen Karjalaisessa kehittyi vuonna 2019?

Kaksi kertaa toteutetussa toimituskyselyssä kartoitettiin sitä, miten toimituksessa työskentelevät kokivat oman osaamisensa ja saamansa koulutuksen riittävyden. Kyselyssä hahmotettiin näkemyksiä toimituksessa työskentelevien **omista tiedollisista ja taidollisista edellytyksistä** osallistua Karjalaisen digimurrokseen. Niitä kartoitettiin neljällä väittämällä:

- Ymmärrän hyvin, miksi digimuutosta toteutetaan Karjalaisessa
- Minulla on riittävät taidot toimia digiympäristössä Karjalaisessa
- Koen digimuutoksen ahdistavana ammattitaitoni näkökulmasta
- Digimuutos lisää mahdollisuuksiani toimia journalistina

Lisäksi vastaajat saattoivat kirjoittaa avoimeen kenttään kommenttinsa kahteen kysymykseen:

- Tarvitsen tukea tai koulutusta näissä digiasioissa...
- Itse voin edistää digimuutosta parhaiten ...

Yli puolet (57%) vastaajista piti taitojaan riittävinä Karjalaisen digiympäristössä toimimiseen jo ensimmäisessä kyselyssä (18-39). Toisessa kyselyssä osuus oli pysynyt samassa (20-40) 60%. Täysin eri mieltä tai eri mieltä väitteen “Minulla on riittävät taidot toimia digiympäristössä Karjalaisessa” kanssa oli ensimmäisessä kyselyssä (10-12) 22 prosenttia, toisessa (3-17) samat 20 prosenttia.

Samaa teemaa lähestyttiin väitteellä “Koen digimuutoksen ahdistavana ammattitaitoni näkökulmasta”. Taas jo lähtökohtaisesti tilanne oli varsin hyvä, koska ihmiset eivät selvästi kokeneet “digiahdistusta”. Silti ahdistus kasvoi selvästi vuoden aikana.

Ensimmäisessä kyselyssä suurin osa oli väitteen kanssa eri mieltä (23-47), 70 prosenttia, toisessa kyselyssä (17-40) enää 57 prosenttia. Vaikka yli puolet Karjalaisen toimituksen

---

työntekijöistä ei koe vielääkään digimuutosta ahdistavana oman ammattitaitonsa näkökulmasta, ahdistuneiden määrä on selvästi kasvanut. Ahdistusta koki ensimmäisessä kyselyssä (5-12) 17 prosenttia, toisessa (7-23) jo 30 prosenttia.

Oman journalistisen tekemisen suhdetta digimuutokseen yleisellä tasolla lähestyttiin väitteellä: "Digimuutos lisää mahdollisuuksiani toimia journalistina". Ensimmäisessä kyselyssä väitteen kanssa oli täysin samaa mieltä tai samaa mieltä (26-33) 59 prosenttia, toisessa (17-47) 64 prosenttia. Eri mieltä oli sekä ensimmäisessä (2-8) että toisessa kyselyssä 10 prosenttia. Kukaan ei kuitenkaan toisessa enää ollut täysin eri mieltä väitteen kanssa.

Yleisellä tasolla usko siihen, että digitalisaatio tuo journalismiin enemmän hyvää kuin huonoa vahvistui vuoden 2019 aikana. Oma ammattitaito koetaan kyselyn mukaan edelleen kuitenkin riittämättömäksi uudessa ympäristössä toimimiseen.

Selitys siihen, että kokemus omasta osaamisesta ei ole lisääntynyt ja "digiahdistus" on kasvanut, saattaa löytyä siitä kahdesta erillisestä asiasta. Karjalaisessa on vuoden aikana alettu käyttää enemmän digitalisaation mahdolliseksi tekemiä tapoja tehdä sisältöjä. Uutena ovat tulleet mm. podcastit radioon, livelähetykset urheilu ym. tapahtumista, erityistoteutukset verkkoon. Nämä kaikki vaativat uudenlaista osaamista ja asennetta tekemiseen. Toisaalta koulutus ei ollut vuoden 2019 digimurroksessa keskeisellä sijalla eikä sitä toteutettu systemaattisesti. Tarve muutokseen tässä suhteessa on selkeästi olemassa.

Avoimissa kysymyksissä koulutustarpeissa korostui molemmissa kyselyissä teknologia kahdesta eri näkökulmasta. Ensinnäkin kaivattiin ymmärrystä siitä, mitä teknologioita voi ja kannattaa ottaa käyttöön. Toiseksi ihan konkreettista taito-opetusta erilaisten teknologioiden käytöstä. Toisessa kyselyssä oli myös paljon toiveita koulutuksen lisäämisestä ylipäätään.

*"Digitekemisen työkalut (laitteet, ohjelmistot, alustat) pitäisi opastaa kunnolla niin, että on ymmärrys siitä, mitä vaihtoehtoja on käytettävissä, mikä niistä kulloinkin on järkevää valita ja miten niitä käytetään." (1)<sup>7</sup>*

---

<sup>7</sup> Ensimmäinen online-kysely keväällä 2019

---

*“Lähinnä siltä osin, mitä uutta tekniikkaa otetaan käyttöön. Koen pystyväni muutokseen, minulla on siihen riittävät taidot, mutta monen muun kollegan osalta olen huolissani, jos uutta vyörytetään niin, että osa putoaa matkasta. Putoaminen aiheuttaa vastarintaa, jota näin pieni yhteisö ei kovin hyvin kestä.” (1)*

*“Kouluttakaa miut koodariksi..” (1)*

*“Monimediaisuusdessa. Esimerkiksi äänen ja liikkuvan kuvan lisäkoulutus olisi tarpeen.”*

*“SEO, analytiikka, modernit verkkotekniikat, applikaatiot” (1)*

*“Ehdottomasti. olemme kouluttetuja kirjoittamaan, mutta videoiden ja audioiden tekoon ei ole opastettu mitenkään. Kuitenkin toimimme saman brändin alla.” (2)<sup>8</sup>*

*“Oma kokemukseni on, että kaikenlainen koulutus on aina motivoivaa ja virkistävää: ”näinkin voisi tehdä”. Koulutuspäiviä on ollut viime aikoina melko olemattomasti. Tykkäsin myös viimeisimmästä lauantairiihestämme.” (2)*

*“Ihan kunnan nettijutun teon perusteista voitaisiin kouluttaa enemmän otsikon sanavalinnoista lähtien.” (2)*

*“Kaipa sitä tarvitsee vähän kaikessa.” (1)*

Kyselyn tulokset eivät yllättäneet, sillä henkilöstön **koulutus** ei ollut vuonna 2019 suunnitelmallista. Valinta olla tekemättä systemaattista koulutuskalenteria ei ollut Karjalaisessa täysin tietoinen, vaan tilanteeseen ajaututtiin, koska ensisijainen painopiste oli myyntiputken saamisessa kuntoon. Toisaalta valittu tapa edetä yksittäisten ihmisten ja sitä kautta saatujen hyvien, toisia innostavien kokemusten, kautta toimi myös. Vertaisilta saatu esimerkki ja tuki on tärkeää. Järjestetyt koulutukset olivat pisteenomaisia. Kuvaamossa järjestettiin syyskuussa kaksi videoworkshopia, joihin osallistui Karjalaisen vakikuvaajat ja freelancerit. Yhteensä koulutuksen käy lävitse viisi

---

<sup>8</sup> Toinen online-kysely alkuvuonna 2020

---

valokuvaajaa. Kommentit koulutuksesta ovat erittäin myönteiset. Lisäksi urheilussa oli myöhemmin syksyllä toimittaja Tapio Suomisen vetämä selostusworkshop.

Toimitus otti kantaa koulutuksen riittävyyteen myös avoimissa haastatteluissa, joita tehtiin keväällä 2019 (1. kierros) ja vuodenvaihteessa 2019/2020 (2. kierros)

*“Koulutus on ollut vain tietoisuutta, esim verkkojutun otsikointi, muuta koulutusta ei ollut. Eniten (on opittu)sen kautta, että ihmisillä on ollut isompia juttuportteja (02/2)<sup>9</sup>*

#### **4.6.3. Case urheilutoimitus**

Urheilun kanssa oli jo usean vuoden ajan mietitty uudenlaisia ratkaisuja organisoitumiseen. Toukokuussa 2019 tämä tavoite yhdistettiin digisiirtymään ja urheilun kanssa käynnistettiin keskustelut uudistuksista. Johto näki urheilussa paljon käyttämätöntä potentiaalia, joka haluttiin järjestelyin ottaa täyteen käyttöön. Urheilun vetovastuussa oleva henkilö vaihdettiin ja entinen vetäjä siirtyi erikoistoimittajaksi. Syntyy win-win tilanne: Entinen vetäjä pystyi uudessa roolissaan hyödyntämään laajaa verkostoaan ja uusi vetäjä sitoutui tiukasti urheilun digitavoitteisiin. Molemmat olivat innostuneita ratkaisusta.

Vuoden mittaan urheilutoimituksessa tehtiin myös työvuorojärjestelyjä, jotka vapauttivat urheilun toimittajan kädet. Urheilussa oli työvuoro, jossa illan toimittaja myös taittoi maanantaisin urheilun sivut. Uudessa järjestelyssä sovittiin, että urheilutoimittaja on toimittaja ja deski tekee sivujen viimeistelyn. Tavoite oli saada myös tiistaina toimimaan sama järjestely.

Urheilussa tehtiin myös uusia sisältöavauksia ja kehitettiin osaamista. Keväällä 2019 tehtiin ensimmäiset striimauskokeilut urheilutapahtumista. Kokemukset olivat niin lupaavat, että kesällä 2019 testejä jatkettiin. Uusi urheilun vetäjä laati kesän ja syksyn kattavan striimauskalenterin. Mukana oli junnujen, naisten sekä miesten alasarjojen pelit jalkapallosta, pesäpallosta, koripallosta, lentopallosta ja salibandysta. Ensimmäiset kolme striimiä ostettiin paikalliselta yritykseltä. Sen jälkeen Karjalainen hankki kaluston

---

<sup>9</sup> Haastateltava numero 2 toisella haastattelukierroksella vuodenvaihteessa 2019/2020.

---

itselleen. Kuvaajat lähtivät kokeilemaan, mikä toimii, mikä ei. Suosituin striimaus tähän mennessä on ollut Kiteen Pallon A-junnujen finaalipeli, jolla oli 1500 katsojaa. Heistä reilu puolet oli tilaajia ja loput mikromaksajia.

Urheilun podcastit lähtivät liikkeelle viikolla 38. Niissä on se hyvä puoli, että ne istuvat hyvin myös radioon.

Urheilutoimituksen osaamista kehitettiin järjestämällä kuvaamossa syyskuussa kaksi videoworkshopia valokuvaajille. Lisäksi urheilussa oli myöhemmin syksyllä toimittaja Tapio Suomisen vetämä selostusworkshop.

#### 4.7. Verkon ja digin maksullisten sisältöjen nostaminen

Syksyllä 2018 Karjalaisen toimituspäällikkö Jyrki Utrainen listasi digitalisoitumisprosessin avainasiat. Keskeiseksi tavoitteeksi asetettiin verkon ja digin maksullisten sisältöjen osuuden nostaminen kahden kohdan kautta:

A Nostetaan verkon ja digin maksullisten sisältöjen osuus 60-80 prosenttiin.

B Ajalliseksi tavoitteeksi asetettiin asian tutkiminen ja toteuttaminen heti syksyllä.

Molemmat tavoitteet toteutuivat vuonna 2019. Huhtikuussa 2019 kaikki Karjalaisen jutut siirtyivät maksumuurin taakse. Syyskuussa tätä helpotettiin yhden jutun verran päivässä niin, että joka päivä oli sallittua julkaista yksi sisältöjuttu jollain painavalla perusteella. Tällaisella perusteella jaettiin esimerkiksi juuri erityisartikkeleita.

Tiukkaa maksumuuri ei ole vallitseva ratkaisu suomalaisessa mediakentässä.

Maksumallien soveltuvuus Suomen media-alalle (2019) -selvityksessä hahmoteltiin neljä erilaista maksumallia suomalaisten media-alan asiantuntijoiden kommentoitavaksi. Nämä mallit rakennettiin kansainvälisen media-alan toimijoiden analyysin perusteella:

1. Freemium-malli: Osa mediasivuston sisällöstä on kuluttajalle ilmaista ja osa maksullista. Tällöin maksullisia sisältöjä ei voi lukea ilmaiseksi ollenkaan. Esimerkiksi tavallinen uutisvirta on luettavissa ilman maksua, mutta erikoisartikkelit ja syventävät uutisanalyysit on rajattu maksumuurin taakse.

- 
2. Sovellettu freemium-malli: Osa mediasivuston sisällöistä on kuluttajalle ilmaista ja osa maksullista. Maksullisia sisältöjä voi lukea ilmaiseksi tietyn määrän tiettyinä ajanjaksona, kuten vaikkapa muutaman kuukaudessa, ennen kuin tilausta vaaditaan.
  3. Kovan maksumuurin malli: Kaikki sivustolla oleva mediasisältö on kuluttajalle maksullista eli rajattu maksumuurin taakse. Tällöin sivustoa voi vain selailla, eikä sisältöön pääse käsiksi kuin maksamalla.
  4. Digilehtimalli: Kaikki verkkosisältö on kuluttajalle maksutonta, mutta digilehti on rajattu maksumuurin taakse. Kaikkea sisältöä ei löydy verkkosivulta, vaan erikoissisältö löytyy vain digilehdestä. Riippuen toimijasta, digilehti voi olla sanomalehden näköisversio tai erikseen digitaaliselle alustalle räätälöity versio.

Maksumallien soveltuvuus Suomen media-alalle -selvitykseen haastatellut suomalaiset asiantuntijat näkivät kovan maksumuurin mallin toimivan vain erittäin vahvan markkina-aseman, brändin ja sitoutuneen lukijakunnan omaavan mediatoimijan toimintatavassa. Muille toimijoille malli voidaan nähdä Suomessa uhkana, sillä se on erittäin suljettu sisällöstä maksamattomille kuluttajille.

Maksumallien soveltuvuus Suomen media-alalle -tutkimuksessa suurin osa haastateltavista piti freemium-mallia ja sovellettua freemium-mallia sopivimpana vaihtoehtona Suomen markkinaan. Freemium-mallin sekä sovelletun freemium-mallin ilmaissisällön kuluttajien tuomat digimainosrahat koettiin arvokkaaksi mediatoimijan ansaintalogiikassa. Freemium-mallin etuna nähtiin myös sen selkeys kuluttajalle, sillä ilmainen ja maksullinen sisältö on selvästi rajattu. (Maksumallien soveltuvuus Suomen media-alalle, 2019)

Karjalaisen kokemus ei täysin tue tätä ajattelua. Digitilauksissa uudistukset ja muutokset näkyvät siinä niin, että syyskuusta lähtien tilausten määrä nousi johdonmukaisesti ylöspäin. Syyskuun lopussa digi only -tilauksia oli yli 2500. Tammikuussa 2020 ylitettiin 3000 tilauksen raja.

Yksi syy tilausten lisääntymiseen voi olla se, että Karjalaisessa tiukkaan maksumuuriin on yhdistetty vahva digitilausten markkinointikoneisto. Vuoden lopussa avattu Karjalaisen 145 vuoden lehdet kattava digiarkisto Kaiku oli myös lisäporkkana tukemaan markkinointiponnistuksia ja tuki uusille digitilauksille.

---

Toimitus suhtautui alussa maksumuurin tiukentamiseen epäluuloisesti, koska pelättiin sen vievän lehden lukijat mennessään. Digi only -lukijamäärien positiivinen kehitys hälvensi tätä huolta vuoden mittaan.

Osa ennakkoluuloista syntyivät ehkä sen vuoksi, että toimitus ei kokenut, että se sai tulossa olevasta maksumuuriuudennuksesta riittävästi tietoa. Maksumuurin lanseeraukseen ei oltu kaikin osin tyytyväisiä. Sen koettiin tulleen yllättäen ja ilman, että toimitusta oli valmisteltu hyvin.

*“Eniten herättää keskustelua, että kaikki on ilmaista, mutta sitten laitetaan liinat kiinni.” (07/1)*

*“Muurin tiukennus tuli puskista ja oli huonosti hoidettu johdolta, oli deskissä tehnyt ison työn ja ruuvannut koneen pyörimään sellaisena kuin oli - tulee maksumuuri, oli turhauttavaa, kun tuli puskista” (03/2)*

## 5. JOHTOPÄÄTÖKSET JA TULEVAISUUS

Karjalaisen digirevoluutio eteni vuoden 2019 aikana monella eri sektorilla. Tässä toimintatutkimuksen päätoimijoiden huomiot Karjalaisen digirevoluution toteutumisesta vuonna 2019 ja tulevaisuudesta 2020.

### 5.1. Karjalaisen digimurros vuonna 2019 ja 2020 - tutkijan kommentti (Marja Heinonen)

Vuoden 2019 loppuun mennessä Karjalaisessa oli mm. otettu käyttöön tiukka maksumuuri ja mikromaksaminen, kehitetty digitilausten myyntikonseptia, alettu hyödyntää analytiikkaa sekä myynnin että sisällön tekemisen tukena, tehdä live-lähetyksiä ja erityistoteutuksia. Joulukuussa lanseerattiin ainutlaatuinen digiarkisto, jonne on koottu 145 vuoden ajalta Karjalaiset. Myös virheitä tehtiin.



---

Digistrategiassa Karjalainen keskittyi uusien digitilaaajien saamiseen sekä olemassaolevien tilaajien aktivoimiseen. Vuonna 2019 digi only -tilausten määrä kasvoi 76 prosenttia (3000 vuoden lopussa). Vuoden lopussa aktiivisia digitilejä oli noin 19 000, mikä on 2/3 koko Karjalaisen tilaajamäärästä. Viikkotasolla pelkästään näköislehteä käyttää yli 12 000 tilaajaa. Nämä määrät ovat moninkertaiset tammikuuhun 2019 verrattuna. Karjalaisesta tuli aidosti hybridimedia vuonna 2019.

**Digimyyntin** edistämisen eteen ajatellut asiat nousivat tehtyjen toimenpiteiden kärkeen vuoden 2019 digimurroksessa. Digi only -myynti saatiin vuonna 2019 hyvään alkuun. Vuonna 2020 Karjalaisen johto etsii vastauksia siihen, kuinka se saadaan kasvamaan edelleen? Kuinka onnistutaan hyödyntämään joulukuussa 2019 lanseerattua digiarkistoa kaupallisesti? Miksi myynti on noussut keskeiseen asemaan Karjalaisen digirevoluutiossa? Taustalla on ajatus siitä, että digimurroksen oikeutus syntyy numeroiden kautta. Paljonko tulee rahaa, paljonko tulee maksullisia tilauksia? Tälle polulle ei ole vaihtoehtoja nykyisessä ilmapiirissä, jossa lehdistö kamppailee olemassaolonsa puolesta. Vaarana on se, että jäädään kiinni tähän “helpoimpaan” tapaan näyttää tuloksia. Ajattelua olisi kyettävä kyseenalaistamaan ja syventämään koko ajan.

**Viestintä** digimurrokseen liittyvissä asioissa on tärkeää. Karjalaisessa onnistuttiin hyvin kertomaan isoistakin muutoksista. Toimituskyselyt osoittivat, että toimitukselle tapahtuneista asioista oli kerrottu hyvin, mutta tulevista asioista ei riittävästi. Parannettavaa on. Huhtikuussa 2019 arvioin, että mobiiliuudistuksen viestintää pitäisi terävöittää, koska tehty uudistus koettiin yleisesti epäonnistumiseksi. Sen “vaatimattomuus” nähtiin ristiriitaiseksi vahvan digikehityksen kanssa.

**Ihmisten osallistumista päätöksentekoon** olisi syytä lisätä, jotta heidän ymmärryksensä tavoitteista ja suunnasta lisääntyisi ja sitoutuminen digiprosessiin syvenisi. Vain näin saadaan aikaan kestävä kehitys ilman ajattelun rapautumista. Suurina riskinä jo huhtikuussa 2019 oli nähtävissä on johdon tiukka kontrolli prosessista. Suunta, toimenpiteet ja korjausliikkeet jäivät ja jätettiin johdon harteille. Se teki kokonaisuuden hauraaksi ja vähensi ihmisten sitoutumista (ja ymmärrystä) prosessiin. Vastuuta ja valtaa itsenäisiin päätöksiin pitää tulevaisuudessa valuttaa organisaatiossa alaspäin.

---

Nopea kehitystahti jätti **sisältöjen kehittämisen** lapsipuolen asemaan. Vuoden mittaan sisältöjen pohdinta yhdessä ja painopisteen hakeminen väheni. Digitaalista sisällöntekemistä ja sen osaamisen kasvattamista vietiin eteenpäin käytännön projekteilla - digivierihoido, eritystoteutukset. Sisältöjen aidon kehittämisen jääminen syrjään on hyvin tyypillistä medioiden kehittämissä. Kävi kuten käy monissa mediataloissa, uudistuksissa keskitytään ensisijaisesti teknologiaratkaisuihin, toissijaisesti konkreettisiin organisaatiouudistuksiin. Haasteellisemmat, hitaampia prosesseja vaativat, keskusteluihin pohjautuvat uudistukset jäivät helposti odottamaan “parempaa aikaa”, vaikka niihin olisi syytä kiinnittää huomiota, jos halutaan isoja harppauksia tekemisen sisällössä tai syvällisiä, pysyviä muutoksia organisaation kulttuurissa. Jatkossa kannattaisi *panostaa sisältöjen kehitykseen ja ottaa toimitus vahvasti mukaan mietintään, jossa sisällöt nostetaan nykyistä voimakkaammin keskiöön.*

**Koulutus** on toinen keskeinen alue, johon ei Karjalaisessa systemaattisesti panostettu vuonna 2019. Tämä näkyi toimituskyselyissä sekeänä toiveena saada lisää koulutusta asioissa, jotka lisäävät digitekemisen valmiuksia. Tekijöiden osaamisen kehittämiseksi koulutusta on syytä lisätä ja miettiä sisällöllisesti.

Syvällinen muutos vaatii tuekseen isoja näkyviä muutoksia **rakenteissa ja tekemisessä**. Karjalaisen organisaation uudistamista alettiin valmistella jo vuonna 2019, ja vuden 2020 kynnyksellä mietittiin sitä, miten fyysisesti ja toiminnallisesti organisaatio järjestetään vuonna 2020. Töiden organisointi, toimituksen organisaatio, työnkuvat - tulivat ilmi 2019 kyselyssä sekä toimituksen johdon pohdinnoissa - on saatava etenemään. Mitä tästä seuraa?

Vuonna 2020 suurin tekninen - mutta samalla myös sisällöllinen & tilausmarkkinoinnillinen (uusien tuotteita digiin) - hanke on Karjalaisen johdon näkökulmasta **karjalainen.fi:n uusiminen**. Se voi johtaa myös nykyisen toimitusjärjestelmän korvaamiseen (ainakin osin), ja tämä tukee taas digisiirtymää, koska toimittaja tekee sisältönsä suoraan nettiin. Tekniikan puolella jatkokehitystä on luvassa analytiikkaan, markkinointiautomaatioon yms.

---

Yksi iso kysymys on se, kuinka digimurros saadaan levitettyä saman sateenvarjon alla oleviin paikallislehtiin.

Digimurroksen kaltaisen muutosprosessin **johtamisen** ytimessä on kyky säilyttää fokus, kestää turhautumista, uskoa suunnitelmaan ja kertoa siitä riittävän usein ja selkeästi toteutukseen osallistujille sekä valuttaa vastuuta ja valtaa organisaatiossa alaspäin. Myös kyky muuttaa suuntaa ja hyväksyä epäonnistumiset on tärkeää.

Karjalaisen johto osasi hyödyntää dokumentaatioprojektia vuonna 2019. Se oli tyytyväinen siihen, että vuonna 2019 digirevoluutiohankkeesta saatiin paljon askelmerkkejä siihen, kuinka toimituksen kanssa edetä. Hanke siis palveli digisiirtymää mm. toimitukselle suunnattujen kyselyiden ansiosta. Johdolle myös kirkastui, että vuonna 2019 siirtymä saatiin vasta alulle. Se on monilta ja isoiltakin osin vielä kesken.

Vuosi 2020 osoitti jo alkuvuodesta sen, miten kehitystä ei voi kokonaisuudessaan hallita tai suunnitella. Aina tulee tekijöitä, joita ei osata ennakoida ja jotka vaikuttavat kehityksen kulkuun. Vuosi 2020 toi tullessaan ison ulkopuolisen tekijän, globaalin koronaviruskriisin, jonka vaikutukset näkyivät Karjalaisen toiminnassa jo maaliskuussa 2020. Koska oli pakko varmistaa Karjalaisen tekeminen kriisin keskelläkin, nopealla aikataululla siirrettiin työntekijät maksimaalisesti etätöihin, ja työnjohtamiseen sekä viestintään päätettiin käyttää vain virtuaalisia välineitä (Teams). Toimittajien liikkumista rajoitettiin, ja haastatteluista iso osa alettiin tehdä puhelimitse. Lyhyellä aikajänteellä kriisi hidastanee digimuutosta, mutta pitkällä aikavälillä se voi palvella digimurrosta: ihmiset oppivat käyttämään mobiileja työvälineitä monipuolisemmin ja tottuvat uudenlaisiin työskentelytapoihin. Tämän, sinänsä ikävän, kriisin puhkeaminen tuo uuden ulottuvuuden Karjalaisen digikehitykseen.

## **5.2. Karjalaisen digimurros vuonna 2019 ja 2020 - johdon kommentti (Jyrki Utriainen)**

Toimituspäällikkö Jyrki Utriainen reflektoi Karjalaisen digistrategian ydinkohtia ja toimenpiteitä vuonna 2019 näin (kirjoitettu 5.2.2020):

---

Läksimme vuonna 2018 rakentamaan vauhdilla digitaalista tulevaisuuttamme. Moni muu lehtitalo oli jo täydessä vauhdissa, joten aloitimme monta asiaa takamatkalta.

Ensimmäinen strateginen linjaus oli se, että pyrimme saamaan kasvua sisällön myymiselle digitaalisilla alustoilla. Toisin sanoen haemme kasvua digi only -tilauksilla. Taustalla oli se, että printin levikin lasku kiihtyi.

Toinen linjaus oli se, että nykyisi printin tilaajia pyritään aktivoimaan digialustoillamme, koska heidän tilauksiinsa kuuluu digitunnukset. Miksi? Siksi, että tällä tavoin varmistamme tilauksen pysymistä tilanteessa, jossa posti heikentää jakeluaan ja joudumme itse karsimaan lehden ilmestymispäiviä. Mitä aktiivisemmin tilaajat hyödyntävät digiä, sen varmemmin tilaus pitää näissäkin tilanteissa. Kolmantena mainittakoon se, että kasvavat käyttäjämäärät uusilla alustoilla johtavat siihen, että myös niiden tarjoamat uudet mainosmuodot alkavat kiinnostaa mediamyynnin asiakkaita.

Vuosi 2019 oli ensimmäinen, kun pääsimme toteuttamaan käytännössä uutta strategiaamme. Digitaalinen inframme ensimmäinen kokonaisversio valmistui juhannuksena 2019. Näiden linjausten pohjalla oli muun muassa Norjan opit, joihin allekirjoittanut kävi kollegoidensa kanssa tutustumassa syksyllä 2018. Matkan pohjalta syntyi ”vallankumouspaperi”, jonka pohjalta digitekemistämme alettiin kehittää. (ks. liite 1) Siinä hahmoteltiin keskeiset menestystekijät norjalaislehtien onnistuneen digimuutoksen taustalla:

Mihin menestys pohjautuu - keskeiset toimenpiteet.

- 1) Ajattelutavan, työkuulttuurin muutos – lehti pois mielestä ja kuinka teemme sisältöjä digiin?
- 2) Sisältöjen muutos & analytiikka: analytiikka ohjaa ja sisältöjä johdetaan sen perusteella
- 3) Omat sisällöt ovat pääsääntöisesti maksullisia verkossa
- 4) Digimyyntiin polut ja työkalut: digitilauksia myydään sisällöillä – ostotapahtuman oltava helppo
- 5) Tekninen kehitystyö: alustat ja taustajärjestelmät oltava kunnossa
- 6) Organisaatio, työnkuvat ja roolit & osaaminen – tuettava kulttuurin muutosta ja digitaalista tekemistä

---

Miten nämä ovat toteutuneet käytännössä?

Kohta 3 on toteutunut täysin, samoin kohta 5. On kuitenkin ymmärretty, että meidän pitää miettiä koko ajan, miten toimimme verkossa: onko tämä malli paras? Samoin järjestelmien osalta on oltava valmius kehittää niitä kuten prosessejakin edelleen.

Kohta 2 ja 4 ovat toteutuneet osin. Analytiikkaa on rakennettu ja seurattu, mutta se ei vielä ohjaa sisältöjen johtamista läheskään täysimääräisesti. Palaan tähän hieman myöhemmin. Analytiikan kehittäminen on myös vielä kesken. Tarvitsemme huomattavasti tarkempaa tietoa siitä, miten tilaajat meille tulevat ja kuinka tilaajat käyttäytyvät ja missä ovat potentiaaliset tilaajamme.

Kohdat 1 ja 6. Nissä on otettu askelia, mutta ei riittävästi. Kun ottaa huomioon, että niin Norjasta kuin jo kotimaastakin – mm. Aamulehti, Hesari, Kaakon lehdet – keskeinen viesti on se, että kyse on kulttuurin muutoksesta, olemme digitaalisessa vallankumouksessa vielä pahasti vaiheessa. Siinä, missä Norjassa ja vaikkapa Aamulehdellä lehti on häivytetty toimituksista taka-alalle, päätoimittaja ei muista, milloin on printtilehteä lukenut (ei ollut piikki Pasille, vaan esimerkki meille kaikille siitä, että puheillamme on vahva viesti ja se voi olla joko muutoksen tukena tai viedä siltä mattoa alta), eikä aamukokouksissa ole puhuttakaan, että katsotaan printtilehteä – meillä on vielä paljon tekemistä.

Kulttuurinmuutos on pahasti kesken. Lehti määrittää meillä vielä isosti tekemistämme, ja se ohjaa myös sisältöjämme kuten lehden rakenteetkin. Lähes joka aamu kuulen, että mitäs huomiseen lehteen laitetaan tai että tämä on tulossa lauantain lehteen.

Purimme viime vuonna erillisen talousosaston lehdestä, koska joka päivälle ei löytynyt mielekästä sisältöä eikä tekijääkään kahden sivun tarpeisiin, ja toisinaan taas tilaa olisi tarvittu lisää. Tämä sama koskee itse asiassa koko tekemistämme: lehden kiinteät rakenteet ohjaavat tekemistämme sen sijaan, että tekemistä ohjaa kunkin päivän uutis- ja sisältötilanne. Tämä määrittää tekemistämme edelleen, kun lähtökohtana pitäisi olla sisältötilanne, ja niin lehti kuin muutkin kanavamme taipuvat sen mukaan.

---

Analytiikkaa käydään läpi nykyisin päivittäin, ja se on iso muutos. Ohjaako se sisältöjen johtamista? Osittain ohjaa ja osittain ei. Voidaan tiivistää, että aina, kun sisällön tekeminen lähtee huomisen lehdestä, analytiikka unohtuu ja lehti vie. Korostan vielä, että tämä on systemaattista työtä, jota pitää tehdä joka päivä ja joka hetki. Sisältöjen johtaminen tiettyyn suuntaan vaatii pitkää pinnaa ja sitkeyttä etenkin tämän kaltaisessa muutostilanteessa.

Toimituksen organisaatio on aikanaan rakennettu palvelemaan lehden tekoa. Toimitusjärjestelmämme Neo on rakennettu lehden tekemistä varten. Nämä tekijät vahvistavat sitä kuvaa, että digimuutoksemme on vaiheessa. Kulttuuri ei muutu, jos sitä ei muuta.

Sisältöjä siis tulisi johtaa analytiikan pohjalta, ja tavoitteena on se, että kiinnostava sisältö herättää potentiaalisessa uudessa tilaajassa ostohalun. Tältä osin palaamme lehtimiestyön alkuperäiseen ytimeen: tässä on mun tekemä uutinen, osta lehti.

Menestys pohjautuu siis verrokkilehdissä sisältöihin. Meillä on nyt reilu vuosi myyty digitilauksia niin, että niitä markkinoidaan sisällöillä. Olemme tällä perusmallilla onnistuneet myymään digitilauksia, mutta olemme tukeneet tätä myyntiä vahvasti lyhyillä kokeilukampanjoilla. Pääpainon pitäisi kuitenkin olla tuossa perusmallissa: kiinnostava sisältö myy. Kampanjat ja markkinointi ovat sitten tämän tukena.

Tätä perussisältöputkea puolestaan pitää tukea markkinoinnilla, some- ja googlebuustauksella, markkinointiautomaatiolla ja kaikella mahdollisella tehokkaasti. Tehokkuuteen kuuluu myös se, että mahdollisia päättyviä tilausjaksoja pystytään ennakoimaan paremmin, ja näin pystytään kohdistamaan tukikamppiksia näihin taitekohtiin. Aamulehdellä ja Almassa yleisesti tähän on kiinnitetty erityisesti huomiota ja resursseja myös.

Tilaajalle pitää antaa entistä enemmän ja parempi syy aktivoitua digissä. Tätä varten näköislehteen tulee pistää lisäpanostuksia. Tulossa on eri päätelaitteilla täytettävät ristikot, mutta ennen kaikkea voimme tehdä joka päivä lisää juttusivuja näköislehteen. Tämä on monesta syystä järkevää. Näköislehden käyttäjämäärä kasvaa jatkuvasti. Silloin

---

pitää takoa, kun rauta on kuuma: kiihdytetään tätä kehitystä sillä, että tehdään näköislehteen ”digi-ekstra”-osio. Sen sivumäärä voi elää päivittäisen tarjonnan mukaan.

Analytiikkahan kertoo jo nyt, että kotimaan uutisille on tilausta näköislehdessä, samoin kumppaneiden sopiville sisällöille. Kuluttajamyynnissä meillä tulisi olla enemmän paukkuja niin digin kuin printinkin kampanjoinnissa sekä markkinointiautomaation hallinnassa. Tämä on kokopäivätyö, koska se edellyttää juuri ennakointia ja sitä, että kamppismateriaalit ovat ajantasalla kaikissa välineissä. Sisltöbuustaus on myös jokapäiväistä työtä.

Meillä on vielä Aimo, jota Alma hyödyntää aktiivisesti nopeissa lisäkampanjoissa. Tänä vuonna työkalu vaihtuu, ja uusi työkalu helpottaa pikaviestipohjaista markkinointia. Somekanavien, Googlen ja Mauticin hallinta ei käy vasemmalla kädellä.

Yritysmyyntissä olisi oltava tekijä, jolla on syvä tuntemus digialustojen mainosmuodoista ja -mahdollisuuksista. Tämä työ edellyttää myös sitä, että haistellaan jatkuvasti tuulia maailmalta. Edelleen: mainonnanhallinnan Smart vaatii pääkäyttäjän. Analytiikan osaja meiltä puuttuu kokonaan, ja se on yksi iso huolenaihe. Ilman entistä tarkempaa tietoa potentiaalisista tilaajista etenemme osittain sokkona. Samoin meidän data kertyy tällä hetkellä Googlelle, kun sen pitäisi kertyä meidän omaan masterkantaan.

Toimintaamme tukisi loistavasti natiivisisältöihin (video, kuva, teksti, ääni) keskittyvä osasto/ oma yritys, jolta löytyisi myös some- ja googleosaamista sekä analytiikan tajuja. Miksi? Siksi, että voisimme tarjota kokonaispaletin omille asiakkaillemme – samoin voi tehdä tämä osasto. Saamme lisää tehoja Digi-Karjalaisen tilaajamyyntiin. Analytiikan hienosäätmisellä saamme juuri sen tiedon, minkä milloinkin tarvitsemme kipeimmin. Verkkosivustomme uusiutuu vuoden 2020 aikana. Tavoitteena on löytää kokonaan uusia tilaajaryhmiä online-painotteisen tilaajatuotteen avulla. Se tarkoittaa jälleen uudenlaista tekemistä, ja video/ suorat striimit sekä kuvat tulevat olemaan monessa kohtaa pääroolissa. Audiosisältöjä on määrä kasvattaa verkossa, ja toimituksen on osallistuttava radion sisältötekemiseen entistä tehokkaammin. Sisältöjä on syyt eriyttää edelleen eri kanavissa.

---

Toimintamme on yhä enemmän yhdessä tekemistä. Koska Karjalaisen henkilöstön määrä on vähentynyt viime vuosina, näistä kahdesta syystä on syytä tutkia, voisimmeko olla jatkossa yksissä tiloissa nykyisen toimituksen paikalla.

Tältä pohjalta meidän pitää mietti paitsi päivittäistä tekemistämme, myös organisaatiotamme, työvuoroja, työrooleja ja -vuorojakin. Toimituksen osalta se tarkoittaa merkittävää uudelleen järjestelyä.



---

## LIITE: KIRJALLISUUTTA

Atweh, B, Kemmis S. & Weeks, P. (Toim.) Action research in practice: partnerships for social justice in education. London: Routledge, 1998

Bharadwaj A, El Sawy OA, Pavlou PA, Venkatraman N (2013) Digital Business Strategy: Toward a Next Generation of Insights. MIS Quart 37 (2):471-482

CIO (2013) Why the Chief Digital Officer Role Is on the Rise. [http://www.cio.com/article/743421/Why\\_the\\_Chief\\_Digital\\_Officer\\_Role\\_Is\\_on\\_the\\_Rise?p\\_age=1&taxonomyId=3123](http://www.cio.com/article/743421/Why_the_Chief_Digital_Officer_Role_Is_on_the_Rise?p_age=1&taxonomyId=3123).

Downes L, Nunes PF (2013) Big-Bang Disruption. Harvard Bus Rev 91 (3):44-56

Drnevich PL, Croson DC (2013) Information Technology and Business-Level Strategy: Toward an Integrated Theoretical Perspective. MIS Quart 37 (2):483-509

Grover V, Kohli R (2013) Revealing Your Hand: Caveats in Implementing Digital Business Strategy. MIS Quart 37 (2):655-662

Heikkinen, Hannu L. T. & Rovio, Esa & Syrjälä, Leena (toim.): *Toiminnasta tietoon: Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat*. 2. tarkistettu painos. Helsinki: Kansanvalistusseura, 2007. ISBN 978-951-9140-36-0.

Heikkinen, H., Kakkori, L. & Huttunen, R. 2001. This is my truth, tell me yours: some aspects of action research quality in the light of truth theories. Educational Action Research 1/2001. <http://www.informaworld.com/smpp/content~content=a739035953>

Heikkinen, Hannu L. T. & Huttunen, Rauno & Moilanen, Pentti (toim.): *Siinä tutkija missä tekijä: Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja*. Jyväskylä: Atena, 1999. ISBN 951-796-164-2.

Heikkinen, Hannu L.T. & Jyrkämä, Jyrki 1999. Mitä on toimintatutkimus? Teoksessa: *Siinä tutkija missä tekijä*, s. 25–62

Heinonen, Marja & Hurmeranta, Markku, 2019. Selvitys: Digitaaliset pientuotteet. Media-alan tutkimussäätiö. ( [https://www.mediaalantutkimussaatio.fi/wp-content/uploads/Loppuraportti\\_Mikromaksaminen\\_2018.pdf](https://www.mediaalantutkimussaatio.fi/wp-content/uploads/Loppuraportti_Mikromaksaminen_2018.pdf) )

Henderson JC, Venkatraman N (1993) Strategic Alignment: Leveraging Information Technology for Transforming Organizations. IBM Syst J 32 (1):4-16

---

Hofstede, Geert, Hofstede, Gert Jan, Minkov, Michael 2010. Cultures and Organizations, Software of the mind. The McGraw Hill companies. Printed in the United States of America, HM1211. H574, 2010.

Horlacher A, Hess T (2014) Der Chief Digital Officer. MedienWirtschaft - Zeitschrift für Medienmanagement und Kommunikationsökonomie 11 (3):32-35

Johnson AM, Lederer AL (2010) CEO/CIO Mutual Understanding, Strategic Alignment, and the Contribution of IS to the Organization. Inform Manage 47 (3):138-149 Oestreicher-Singer G,

Kemmis, S. & Wilkinson M. 1998: Participatory action research and the study of practice. Teoksessa: Action research in practice: partnerships for social justice in education

Kuula, Arja: *Toimintatutkimus: Kenttätöitä ja muutospyrkimyksiä*. Väitöskirja, Tampereen yliopisto. 2. painos 2001. Tampere: Vastapaino, 1999. ISBN 951-768-062-7.

O'Reilly III, Charles A. & Pfeffer, Jeffrey 2000. Hidden Value, How great companies achieve extraordinary results with ordinary people. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 2000.

Zalmanson L (2013) Content or Community? A Digital Business Strategy for Content Providers in the Social Age. MIS Quart 37 (2):591-616

Schein, Edgar H. 1987. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Helsinki, 1987. Weilin+Göös, 1987.

Schein, Edgar H. 1992. Organizational Culture and Leadership. Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1992.

Teubner RA (2013) Information Systems Strategy. Bus Inf Syst Eng 5 (4):243-257

Tikkanen Henriikki, Huhtala Juho-Petteri, Mattila Pekka, Sunila Carlos, Paakkola Olli. (2019). Maksumallien soveltuvuus Suomen media-alalle: systemaattinen skenaarioanalyysi. Nordic Institute of Business & Society.

---

## LIITE: TUTKIMUKSEN TOTEUTUKSESTA

### Tausta-aineisto

- olemassaolevaa kirjallista dokumentointia Karjalaisen digikehityksestä
- muistiot, esitykset ja muut muistiinpanoista.
- aineisto luokiteltiin seuraaviin ryhmiin:
  - Digiryhmä
    - Kruunujutut
    - Markkinointi
    - Mediataustat
    - Norjan opit
    - Tilannekatsaus (dokumentteja tapahtumien etenemisestä)
    - Toimialan strategiapäivä 04/2017
    - Toimintakertomus
  - Toimitukselle kerrottua
  - Toimituksesta tullutta

### Kaksi haastattelukierrosta toimituksessa

- 1. kierros huhti-toukokuussa 2019, toinen kierros tammikuussa 2020
- 9 toimituksen edustajaa (pääosin samat kummallakin kierroksella)
- avoin teemahaastattelu: sisällöt, Karjalaisen digistrategia, osaaminen, vapaa sana

### Toimintatutkimus Karjalaisessa/Marja Heinonen

#### - vierailut Karjalaisen toimituksessa

- 28.-29.3.2019
- 8.-10.4.2019
- 22.-24.5.2019
- 25.-27.9.2019
- 5.-8.1.2020
- 24.-25.2.2020

#### - säännölliset sparrauskeskustelut toimituspäällikkö Jyrki Utraisen kanssa (puhelin/kasvokkain)

### Kaksi online-kyselyä toimituksessa

- SurveyMonkey -onlinekysely
- 1. kierros kesäkuu 2019, 2. kierros tammikuu 2020
- ensimmäisessä vastauksia 39 (vastausprosentti 87) toisessa 30 (vastausprosentti 67)
- Kysymysten muoto
  - väitteet: täysin eri mieltä, eri mieltä, en osaa sanoa, samaa mieltä, täysin samaa mieltä
  - avoimet kysymykset: koulutustarpeet, oma rooli muutoksessa, paras ja huonoin muutoksessa
  - ensimmäisessä kyselyssä 34, toisessa 35 kysymystä (Uusi: "Parhaiten olemme onnistuneet digimuutoksessa näissä asioissa...")