



# KARJALAINEN - DIGIREVOLUUTION TIE 2019-2020

Prepared for: Media-alan tutkimussäätiö

Prepared by: Marja Heinonen

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

24.3.2021

**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

*ESIPUHE*

*YHTEENVETO*

### 1. TAUSTA, TOTEUTUS JA TAVOITTEET

### 2. LEHDET JA DIGIMUUTOS

#### 2.1. Sanomalehti Karjalaisen digimatka 2018-2020 pähkinänkuoressa

### 3. TEORIASTA JA MENETELMISTÄ

#### 3.1. Muutoksen luonteesta

#### 3.2. Organisaatiokulttuurin rooli muutoksessa

#### 3.3 Digitaalinen muutosstrategia

#### 3.4. Toimintatutkimus

#### 3.5. Muu tutkimusaineisto ja sen analyysi

### 4. TULOKSET - KARJALAISEN DIGIMATKA 2019-2020

#### 4.1. Karjalaisen digistrategia 2019-2020

##### 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. SUHDE MUUTOKSEEN - TYYPIT

## 6. JOHTOPÄÄTÖKSET JA KESKUSTELUA

6.1. Karjalaisen digimurros 2019-2020 - johtopäätöksiä ja keskustelua

6.2. Karjalaisen digimurros digitaalisen muutosstrategian näkökulmasta

6.3. Karjalaisen digimurros vuonna 2019-2020 - johdon kommentti (Jyrki Utriainen)

6.4. *“Olipa kerran Karjalainen...kaksi vuotta digimatkaa”*

6.5. Muutoksen hallinnan muistilistaa

LIITE 1: KIRJALLISUUTTA

LIITE 2: TUTKIMUKSEN TOTEUTUKSESTA

---

## ESIPUHE

Minulta on moni kysynyt, miksi lähdin mukaan seuraamaan ja kehittämään pohjoiskarjalaisen alueellisen sanomalehden digimurrosta. Heistä se kuulosti kovin vaatimattomalta minun suurten kuvioiden mielenlaatuuni. Itse näen asian kovin toisin. Olin 90-luvun alussa käynnistämässä Suomen ensimmäistä verkkomediaa, OtaOnlinea, josta sai alkunsa niin Iltalehti kuin Kauppalehti verkossa. Silloiset kollegani Kauppalehdessä naureskelivat minulle, kun lähdin Otaniemeen teekkareiden kanssa miettimään “verkkosanomalehteä”. Tunsin kuitenkin olevani jonkin ison äärellä. “Information superhighway” osoittautui internetiksi.

Aivan samalla tavalla näen alueellisten ja paikallisten sanomalehtien aidon digitalisoitumisen olevan iso, tärkeä harppaus sanomalehtien kehityksessä. Kehityksessä, jonka eturivissä Suomessa kulkee Sanomalehti Karjalainen. Sen onnistumisista ja harha-askeleista voivat muut paikalliset sanomalehdet imeä oppeja ja oivalluksia omalle digimatkalleen.

Karjalaisen digimurrosta vuosina 2019-2020 voi katsoa kaksin silmin. Siinä voi nähdä vaatimattomia askelia ja kunnianhimoitonta etenemistä, jos vertailukohtaksi otetaan digitaalisten innovaatioiden eturivin kehittäjien edesottamukset maailmalla. Toisin silmin siinä voi nähdä huikeita konkreettisia digiaskelia ja valtavan onnistumisen paikallisen sanomalehden siirtymisessä kohti digiaikaa. Askelia, joista moni muu sanomalehti voi ottaa oppia

Paikallisen(kin) median digimatka on vasta alussa.

Tampereella 24.3.2021

Marja Heinonen

---

## YHTEENVETO

Karjalainen on Suomessa alueellisen ja paikallisen median eturivissä tekemässä systemaattista ja kokonaisvaltaista siirtymää kohti digitaalista tekemistä. Tässä raportissa tarkastelen sitä, miten Karjalainen onnistui strategisessa hankkeessaan vuosina 2019-2020. Dokumentoinnissa ei keskitytä vain onnistumisiin, vaan yhtä tärkeää oli kirjata epävarmuus ja epäonnistuneet sivupolut. Syvälinen muutos tapahtuu vasta sitten, jos organisaation toimintakulttuuri on digimuutosta tukeva. Myös tätä tarkastellaan dokumentoinnissa.

Digisiirtymä Karjalaisessa oli vuosina 2019-2020 merkittävä sekä konkreettisten toimenpiteiden, mutta ennen kaikkea toimituksen syvällisen sitoutumisen vuoksi. Vuosina 2019-2020 Karjalaisen konkreettisia, uusia askelia eteenpäin olivat tiukka maksumuuri, sisällöissä "kruunujutut" ja erillistoteutukset, audio ja videostrimit, 145 vuoden lehtien digiarkisto KAIKU, mikromaksut (luovuttiin myös), yhteistyö myynnin kanssa, mobiiliuudistus, analytiikan käyttöönotto ja digitekemistä tukeva organisaatorakenne. Vuoden 2021 alussa työn alla on yhä verkkosivujen uudistus ja samalla uuteen toimitusjärjestelmään siirtyminen, joita valmisteltiin vuonna 2020. Digisiirtymää edistäviä toimintatapoja vuosina 2019-2020 olivat kokeilukulttuurin soveltaminen digikokeiluihin (tehty jo ennen "digiäikää") ja toimituksen osallistaminen digimurroksen läpivientiin. Toimituksen suhde muutokseen säilyi yleisesti myönteisenä koko tarkastelujakson ajan.

Epäonnistumisiin voidaan kirjata painoaikataulun aikaistamisyritys, systemaattisen koulutuksen puuttuminen, mikromaksusta luopuminen, teknologiatoteutusten aikataulujen venyminen ja puutteet viestinnässä. Viestinnässä johto epäonnistui mobiiliuudistuksessa, analytiikassa ja yleisesti viestinnässä digimurroksesta. Viimeisen kohdalla tilanne parani tarkastelukauden aikana. Onnistumisten ja epäonnistumisten väliin jäävä harmaa epävarmuuden alue oli selvästi nähtävissä prosessissa. Johtaminen oli hetkittäin raskasta, koska vanhat toimintamallit pyrkivät pintaan ja konkreettiset toimet eivät menneet eteenpäin aikataulussa. Täysin ennakoimattana yllätyksenä tuli keväällä 2020 koronapandemia. Se edisti digimurrosta totuttamalla ihmiset etätöihin.

Dokumentoinnin pohjana on Karjalaisen toimituksessa neljä kertaa vuosina 2019-2020 toteutetut sähköiset kyselyt. Niillä kartoitettiin toimintakulttuurissa tapahtuneita muutoksia sekä Karjalaisen digistrategiaan suoraan liittyviä asioita. Lisäksi dokumentoinnissa tehtiin neljä teemahaastattelukierrosta, joissa kussakin oli 8-9 toimituksen edustajaa. Muuten dokumentointi toteutettiin kirjallisen aineiston sekä Karjalaisen digimurroksen suunnitteluun ja toteutukseen osallistumisen kautta.

Dokumentointi hyödyntää koko suomalaista lehdistökenttää, koska case Karjalaisesta saadut kokemukset sekä innostavat että auttavat suunnittelemaan käytännön ratkaisuja omissa digitoteutuksissa.

**Avanasanat: digimurros, johtaminen, strateginen muutos, organisaatiokulttuuri, alueellisen sanomalehden digisiirtymä**

---

## 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 vuosina 2019-2020. 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 kykyyn säilyttää tavoite kirkkaana takaiskujen ja epävarmuuden hetkinä. Myös epäonnistumisista on tärkeää oppia.

Syvällinen muutos tapahtuu vasta sitten, jos organisaation toimintakulttuuri saadaan muuttumaan digiajatteluun pohjautuvaksi. Osa Karjalaisen digimurroksen dokumentointia oli neljä kertaa toimituksessa vuosina 2019-2020 toteutetut sähköiset kyselyt, joilla kartoitettiin toimintakulttuurissa tapahtuneita muutoksia. Lisäksi tehtiin neljä teemahaastattelukierrosta, joissa kussakin oli 8-9 toimituksen edustajaa. Muuten dokumentointi toteutettiin kirjallisen aineiston sekä Karjalaisen digimurroksen suunnitteluun ja toteutukseen osallistumisen kautta.

Alueellinen ja paikallinen media Suomessa käyvät muun mediakentän mukana eloonjäämistäistelua. Kaksi isoa kysymystä mediateollisuudelle vuonna 2021 niin Suomessa kuin maailmalla ovat toimiva bisnesmalli ja järkevä tapa organisoida digitaalisessa ympäristössä. Jälkimmäinen on olennainen osa ensimmäisen toteutumista. Painettujen lehtien levikit ovat laskeneet lähes poikkeuksetta viimeisten 15 vuoden aikana. Elintila ja kasvu on haettava muualta. Keskeinen valittu polku on siirtyminen printistä kohti digitaalista mediaa. Suomessa Karjalainen on alueellisen ja paikallisen median eturivissä tekemässä systemaattista ja kokonaisvaltaista siirtymää kohti digitaalista tekemistä. Tässä raportissa tarkastelen sitä, miten Karjalainen onnistui strategisessa hankkeessaan vuosina 2019-2020.

---

## 2. LEHDET JA DIGIMUUTOS

Maailmalla digisiirtymässä on toteutettu jo paljon erilaisia strategioita ja lähestymisiä. Esimerkiksi brittiläinen The Guardian on toteuttanut Digital first -strategiaa vuodesta 2011 lähtien. Se asetti tavoitteekseen tuplata digisisällöistä saamansa tulot viidessä vuodessa. Mutta ennen kaikkea strategian tavoite oli muuttaa toimituksen asennetta (mindset) digitekemiseen ja synnyttää ajatusta uudenlaisesta merkityksestä/tavoitteesta. Käyttäjien osallistuminen uutisiin nähtiin valtavana mahdollisuutena ammattijournalisteille vahvistaa tekemistään siirtymällä lähemmäs yhteisöä.

Ranskan toiseksi suurin media **Le Parisien** muutti sekä toimitus- että tuotestrategiaansa viisi vuotta sitten. Sisällöissä panostettiin enemmän pitkiin juttuihin, tutkivaan journalismiin, henkilökuviin, mielipiteisiin sekä paikallisiin uutisiin. Tuotepuolelle syntyi 20 uutiskirjettä sekä premium-maksumuuri ja kohdistettua markkinointia.

Saksalainen **Neue Westfälische** on pyrkinyt muutokseen vaikuttamalla asiakkaiden lukutottumuksiin erillisenä tilattavan näköislehden kautta. Siellä on enemmän sisältöä, erillinen sunnuntaipainos, enemmän paikallisuutisia sekä makasiinityyppistä sisältöä. Lisäetuina asiakkaat ovat saaneet printtiä edullisemman hinnan ja paremman saavutettavuuden. (<https://www.twipemobile.com/how-publishers-france-germany-placing-epaper-center-digital-strategies/>)

Ruotsalaisen **Dagens Nyheterin** bisnesmalli oli vielä vuonna 2015 täysin riippuvainen printistä eikä sillä ollut käytännössä digitilaaajia. Vuonna 2019 tilanne oli jo toinen. Lehden tilaajien kokonaismäärä oli kasvanut 26%, vaikka printttilausten määrä oli pudonnut 43%. Vuositasolla digi only -tulot olivat kasvaneet 40-70% ja lukijatuloista tuli yli 70% kokonaistuloista. Muutoksen ytimessä on ollut uutishuoneen kulttuurin uudistaminen ja printin olemassaolon unohtaminen. DN on keskittynyt lukijatulojen kasvattamiseen ja uskoo kestäväen bisnesmallin syntyvän sitä kautta. (<https://wan-ifra.org/2019/11/how-dagens-nyheter-pivots-to-a-newsroom-culture-as-if-print-didnt-exist-and-reader-revenue-rules/>).

Karjalainen on voimakkaasti tukeutunut oman digistrategiansa rakentamisessa norjalaisten "digimenestyneiden" medioiden strategioihin. Karjalaisen toimitus kävi vuonna 2018 Norjassa tutustumassa ratkaisuihin ja on omaksunut sieltä paljon. Esimerkiksi A-mediaan kuuluva, printissä kuusipäiväisesti ilmestyvä **Fredrikstads Blad** kasvatti digitilauksen määrän kolmessa vuodessa 14300:sta yli 21000:een. Kääntein aiheutti käyttöön otettu maksumuuri ja ilmaisen sisällön jakamisesta luopuminen. Fredrikstads Bladin strategian ytimessä oli kulttuurin muutos: lehdestä puhumisesta luovuttiin ja katse siirrettiin välineistä aiheisiin, sisältöihin, ja etenkin digisisältöihin. Fredrikstad Bladissa myös korostettiin sitä, että työyhteisö voi hyvin ja on hyvä työilmapiiri.

---

## 2.1. Sanomalehti Karjalaisen digimatka 2018-2020 pähkinänkuoressa

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 2020 47 tekijää. Tässä luvussa ovat mukana kirjoittavat toimittajat, kuvaajat, graafikot, radion juontajat, arkisto ja digikehitys. Kirjoittavia toimittajia on 33. Digi only -tilauksia oli vuoden 2019 lopussa 2823, vuoden 2020 lopussa yli 4000.

Kun on hieno menneisyys, on hyvä syy uskoa myös huikeaan tulevaisuuteen. Menneisyys asettaa vaatimuksia tulevaisuuden rakentamiselle. Vahvan journalistisen osaamisen päälle on hyvä rakentaa siirtymää digimaailmaan. Toisaalta aiemmat tekemisen tavat ja käsitykset sanomalehden tekemisestä ovat syvässä. Haastaminen vaatii kevyen ravistelun sijaan kunnon 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.

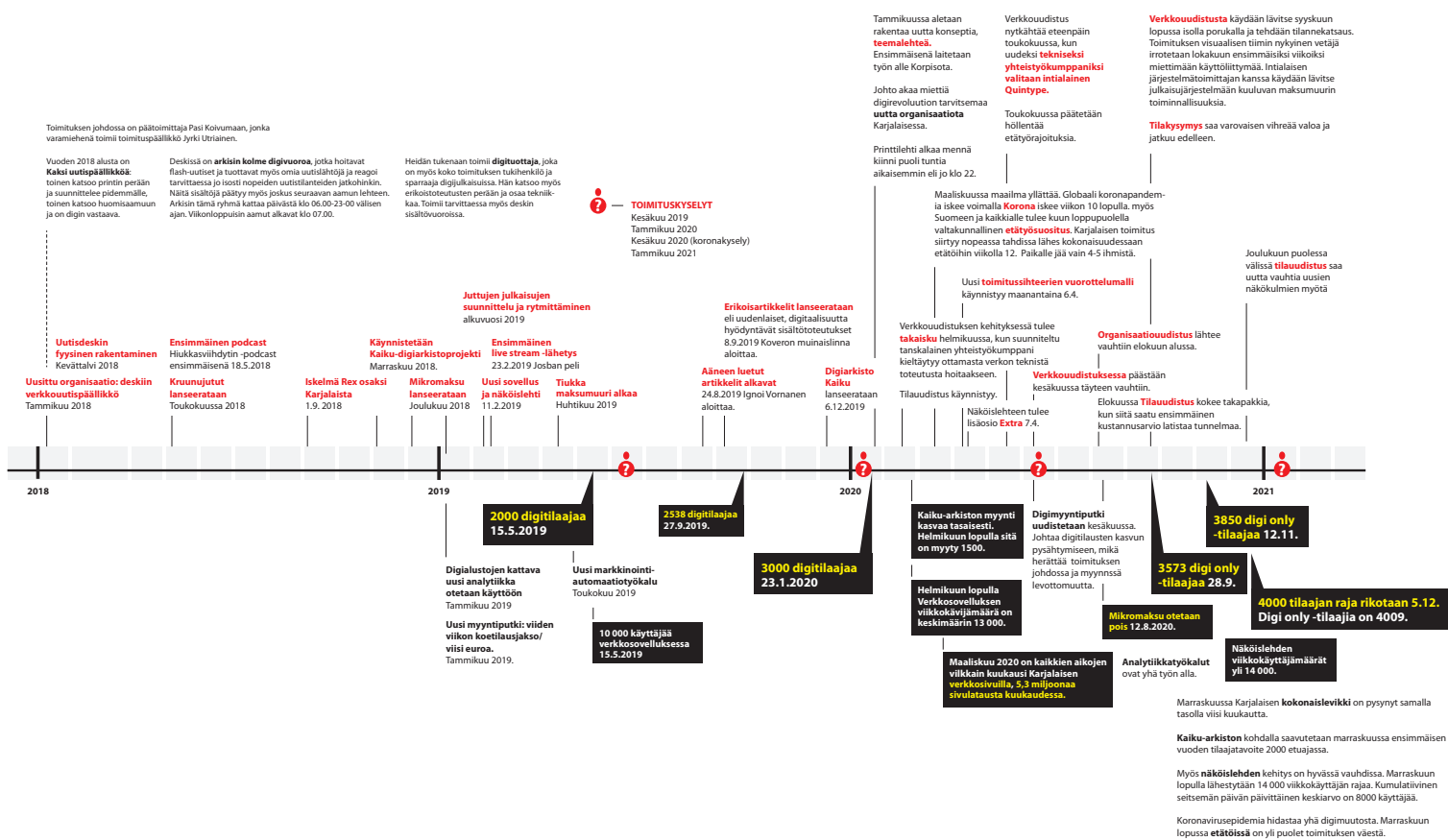
Karjalaisen johto teki vuonna 2018 päätöksen siirtää sanomalehti Karjalainen voimallisesti digimaailmaan ja kamppailla tällä lehdistön kiihtyvällä alamäki. Niin Karjalaisen kuin muidenkin medioiden levikit ja printtimedian tulovirrat Suomessa ja maailmalla ovat syöksykierteessä. Tämä raportti on kuvaus 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 digimurroksessa ovat toimituspäällikkö Jyrki Utriainen ja päätoimittaja Pasi Koivumaa.

Karjalaisella ei ollut vuosille 2019-2020 yksittäistä kirjallista dokumenttia, joka olisi nimetty "strategia" tai "digistrategia". Digitaalisen siirtymän askelmerkit tuotiin esille organisaatiossa esille erilaisissa tilaisuuksissa ja eri dokumenteissa. Keskeisin lähtökohta on "Mihin menestys pohjautuu - keskeiset toimenpiteet karjalaisessa" -dokumentti, joka tehtiin syksyllä 2018. Käytössä oli myös joka vuosi päivitetty konsernin lehtitoimialan strategia, samoin kuin konsernin strategia, jossa yleisellä tasolla mediatoimialalla todetaan digitalisoitumisen olevan keskiössä. Vuonna 2016 päätoimittaja/toimitusjohtaja Pasi Koivumaa laati Karjalaiselle dokumentin nimellä "Karjalaisen digitaalinen strategia". Kun vertaan tuota dokumenttia Karjalaisen digikehitykseen vuosina 2019-2020, huomaan, miten paljon asiat ovat muuttuneet viidessä vuodessa. Vuoden 2016 strategiassa painotettiin mm. printtiä toimituksen työn esisijaisena kohteena, painetun lehden ensisijaisuutta kaikessa, vaatimusta tehtävien digi-investointien riskittömyydestä ja muiden toimijoiden peesaamista toteutuksissa (nyt Karjalainen on ollut etunenässä mm. tiukassa maksumuurissa ja mikromaksuissa).



Vuosina 2019-2020 Karjalainen teki paljon asioita ja vei digimurrosta harppauksen eteenpäin. Sinne mm. tuli uutta teknologiaa, digisisältöjen myyntiä kehitettiin voimakkaasti, synnytettiin uudenlaisia digitaalisia sisältökokonaisuuksia ja organisaation rakenne uusittiin digitekemistä tukevaksi. Koettiin onnistumisia, mutta Karjalaisen digimatkaan mahtui myös virheitä ja takaiskuja. Esimerkiksi printin painamisen aikaistamisen toimitus tyrmäsi närkästyneenä, mobiiliuudistus oli toimituksen mielestä jo syntyessään vanhanaikainen ja verkon uudistuksen aikataulu venyi reilusti suunnitellusta. Myös johdon usko uudistukseen oli välillä koetuksella, kun digitilausten myynnin kasvussa tuli tasanne tai tehdyistä uudistuksista lipsuttiin entisiin toimintatapoihin. Kaikki tämä on osa normaalia digimuutosprosessia, ylä- ja alamäet ovat olennainen osa sitä. Onnistumiset vievät eteenpäin ja virheistä parhaimmillaan oppii. Niin Karjalainen kuin ala ylipäättään.

Alla Karjalaisen tärkeimmät toimenpiteet ja tapahtumat digipolulla esitetään yhtenä kuviona. Tähän raporttiin kuuluu myös erillinen liite "Olipa kerran Karjalainen...kaksi vuotta digimatkaa". Se on sanoiksi puettu perusteellinen tarina sanomalehti Karjalaisen digimatka (2018)2019-2020. Tässä raportissa tarkastelen Karjalaisen digimuutosta sektori kerrallaan.



Kuvio 1. Karjalaisen digimurros vuosina 2018-2020. Piirros Jusa Hämäläinen.

---

### 3. TEORIASTA JA MENETELMISTÄ

Karjalaisen digimurroksessa on kyse muutosprosessista, jossa tavoitteena on taklata yhtä sanomalehtialan keskeistä hengissä pysymisen haastetta - muutosta printtilehdestä kohti digitaalista julkaisemista. Karjalaisen digisiirtymän ydinajatus on syvälinen yrityskulttuurissa tapahtuva muutos. Näin johto uskoo muutoksen toteutuvan kestäväällä tavalla. Syvälinen kulttuurimuutoksen tukena, sen edellytyksenä ja seurauksena on sekä strategista ajattelua että konkreettisia toimenpiteitä eri alueilla.

Kun tarkastelin Karjalaisen digimuutosta vuosina 2019-2020, käytin muutoksen teoreettisessa tarkastelussa seuraavia ajattelukehikoita:

- Toimintatutkimus (Action Research)
- Yrityskulttuurin muutos
- Digitaalinen muutosstrategia (Digital Transformation Strategy)

Keskeisin teoreettinen viitekehys selvitykselle oli yrityskulttuuritutkimuksen klassikon Edgan Scheinin näkemykset yrityskulttuurin onnistuneen muutoksen tasoista. Käytin hänen teoreettista ajatteluaan kulttuurin tasolla tapahtuvien muutosten hahmottamisessa.

Organisaatiokulttuurin muutosta tukevia toimenpiteitä Karjalaisen muutosprosessissa peilasin Mattin, Hessin ja Benlianin (2015) määrittelemään **digitaalisen muutosstrategian** (digital transformation strategy) viitekehukseen. Tämä auttoi muutokseen vaikuttavien tekijöiden systemaattisessa tarkastelussa.

Toimintatutkimus oli sekä teoreettinen taustatuki että menetelmä tutkimuksen toteutuksessa.

Ennen näiden läpikäymistä tarkastelen organisaatiossa tapahtuvaa muutosta eri näkökulmista.

#### 3.1 Muutoksen luonteesta

**Muutosprosessit organisaatioissa** ovat aina hyvin yksilöllisiä. Siksi on tärkeä ymmärtää, millaisesta muutoksesta on kyse kussakin organisaatiomuutoksessa. On tärkeämpää löytää sopiva malli kuhunkin tilanteeseen kuin yleinen, kaikkiin tilanteisiin sopiva malli (Dunphy & Stace 1993).

Sanomalehti Karjalaisen kohdalla on kyse **strategisesta organisaatiomuutoksesta**. Strateginen organisaatiomuutos on johdettu ja vuorovaikutuksessa tehty muutos organisaation rakenteessa, tehtävässä, henkilöstössä tai käytetyssä teknologiassa tai menetelmässä, jonka tavoitteena on liiketoiminnan kehittäminen tavoiteltuun suuntaan (Peltonen 2015). Dokumentoinnissa tarkastellaan, miten Karjalainen toteuttaa strategista organisaatiomuutosta vuosina (2018)2019-2020.

---

Organisaatiomuutos voidaan jakaa useisiin erillisiin osiin. Harrold Leavittin vuonna 1965 esittämä timanttimalli on edelleen laajasti käytössä organisaatiotutkimuksessa. Sen mukaan muutos voi tapahtua organisaation rakenteessa, tehtävissä, henkilöstössä tai käytettävässä teknologiassa tai menetelmässä. Kyse on sosiaalisesta järjestelmästä, jossa osat ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenään (Keen 1981).

Organisaation erityisluonteen lisäksi on ennen analyysia tärkeää ymmärtää, millaisessa todellisuudessa muutosta pyritään organisaatiossa saamaan aikaan. Vahva ja erityispiirteitä omaava **journalistinen ammatti-identiteetti** asettaa omia vaatimuksiaan muutoksen viemisessä läpi. Journalisteilla on vahva käsitys omasta työstään ja ammatistaan. Kun tehdään isoa muutosta perinteisestä sanomalehdestä verkkomediaan, printistä digiin, haastetaan myös journalistista identiteettiä. Journalistit samaistuvat yhä enemmän journalismiin ammattina kuin esimerkiksi mediaan välineenä tai heitä työllistävään mediayritykseen (Russo 1998).

Muutoksen teoreettisessa tarkastelussa ja muutosjohtamisajattelussa suuri muutos on tapahtunut siinä, millaiseksi sekä organisaatioiden sisäisen että ulkoisen maailman toiminnan dynamiikka nähdään. Klassinen strateginen johtaminen sijoittuu todellisuuteen, joka on stabiili, objektiivinen ja ennakoitu (Mintzberg 1994, 239; Hodgkinson & Sparrow 2002, 2). Nykyisin muutosprosessit ymmärretään luonteeltaan jatkuviksi. **Jatkuva muutos** on jatkuvaa kehittymistä, ei yhtäkkäinen radikaali muutos. Sen vastakohta on episodinen muutos, joka tarkoittaa tarkoin suunniteltua, toimintaa merkittävästi muokkaavaa ja sitä häiritsevää muutosta. Joiltain osin Karjalaisen digimurroksessa on episodisen muutoksen elementtejä. Esimerkiksi organisaation rakennemuutos on voimakas interventio vanhaan toimintamalliin, jossa yhdellä isolla liikkeellä pyritään saamaan muutoksia myös muussa toiminnassa ja ajattelussa. Pääosin Karjalaisen muutosta voidaan kuitenkin luonnehtia jatkuvaksi, koska se ei selkeästi ala tai pääty tiettyyn pisteeseen, vaan on jatkuvasti käynnissä oleva innovaatioprosessi. Se jatkuu myös dokumentoinnin jälkeen.

Klassisen strategisen johtamismallin tilalle on noussut myös ajattelu, jossa maailmassa (ja organisaatiossa) vallitsee epäjärjestys, sattumat ja kaaos (Stacey 2003). Nämä maailmankuvat yhdistyvät kompleksisuustieteissä järjestyksen ja epäjärjestyksen emergenttina samanaikaisuutena. Useat tutkijat jakavat käsityksen organisaatioista kompleksisina ilmiöinä (Dooley & Van de Ven 1999; Tsoukas & Hatch 2001; Stacey 2003; Vos 2003; Rasche 2010). **Kompleksisuusajattelun** mukaan ilmiöiden kehityspolut ovat ennustamattomia, koska ne riippuvat toisistaan (Harisalo 2009, 27–28). Kompleksisuusteorian mukaan systeemin käyttäytyminen on jatkuvasti muotoutuva eikä se koskaan toistu juuri samanlaisena kuin ennen. Organisaation tulevaisuuden hallitseminen on toiveajattelua. Kompleksisuuden valossa organisaation päätöksenteossa olisi parasta edetä intuitiivisesti ja askel kerrallaan sen sijaan, että etsittäisiin yhteyksiä syiden ja seurausten välillä. (Stacey 2003, 228 – 229) Kompleksisuuden näkökulmasta voidaan esimerkiksi konfliktit, monimuotoisuus, epäjärjestys ja muutos nähdä kehitystä edistävinä voimina. Epävarmuus on välttämätön edellytys kehitykselle (Stacey 2003, 227). Karjalaisen muutosprosessissa lähtökohdaksi on hyväksytty jossain määrin kompleksisuusajattelun piirteitä, koska kehityksessä on mukana vahva kokeilukulttuuri ja epäonnistumisen hyväksymisen eetos.

---

## 3.2. Organisaatiokulttuurin rooli muutoksessa

Organisaation vallitsevaa kulttuuria pidetään syvällisen muutoksen suurena esteenä. Monet median digitalisointihankkeet hidastuvat ja jopa kokonaan epäonnistuvat, koska keskitytään vain toiminnallisiin muutoksiin. Ne ovat tärkeitä, mutta monimutkaisessa muutoksessa eivät riitä. Vaikka syvällisen kulttuurimuutoksen tukena, sen edellytyksenä ja seurauksena on konkreettisia toimenpiteitä eri alueilla, medioiden murroksessa on haastettava sekä johtamiseen että olemassaoloon liittyviä uskomusjärjestelmiä. Karjalaisen muutosprosessin ydinajatus on nimenomaan syvällinen yrityskulttuurissa tapahtuva muutos kohti “digitaalista” ajattelua.

Toisten mielestä organisaatiokulttuuriin ei voi vaikuttaa, Geert Hofsteeden mukaan kulttuuri on niin syvästi vaistomainen tapa reagoida ajatuksiin, sanoin ja teoin, että kulttuuria on mahdoton muuttaa hallitusti. Toiset uskovat syvällisten muutosten olevan mahdollinen.

Karjalaisen digirevoluution dokumentaatioasetelman rakentamisessa sekä kulttuurin tasolla tapahtuvien muutosten hahmottamisessa käytin hyväksi yrityskulttuuritutkimuksen klassikon Edgan Scheinin (1987) näkemyksiä organisaatiokulttuurin onnistuneen muutoksen tasoista. Dokumentaatioissa tarkastelin, miten muutosprosessissa on onnistuttu vaikuttamaan organisaatiokulttuurin eri tasoihin. Scheinin tasoja tarkastellaan tarkemmin seuraavassa alla.

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 ammatillisen kulttuurin 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 itsestäänselvyys-luonteen takia.

Näkyvät rakenteet, toiminnalliset ilmiöt ja ihmisten aikaansaannokset tulivat dokumentoinnissa näkyväksi, kun kuvattiin digitalisointia tukevat toimenpiteet eri alueilla. Myös arvot ja normit voidaan käsitellä tässä viitekehyksessä siinä mittakaavassa, kun organisaatio on itse ne määritellyt. Osa arvoista paljastui haastattelussa ja verkkokyselyissä joilla lähestyttiin myös pohjimmaisten perusoletusten tasoa. Niitä täydennettiin dokumentoinnin kirjoittajan Marja Heinosen henkilökohtaisilla näkemyksillä kehityksestä, jota hän seurasi läheltä yli kahden ajan. Heinonen arvioi kokonaisuutta enemmän “ulkopuolelta”, koska hän ei ollut vastuullinen kokonaisuuden toteutumisesta. Karjalaisen toimituspäällikkö Jyrki Utriaisella on päävastuu

---

Karjalaisen digitalisaatioprosessin toteutumisesta. Hän toi selvitykseen henkilökohtaisen kokemuksensa ja arvionsa tapahtuneista muutoksista. Hänen roolinsa toimituspäällikkönä vaikuttanee hänen näkemyksiinsä toteutuneesta. Toisaalta hän pystyi hyvin valaisemaan tehtyjen päätösten taustoja ja hänessä heijastuu muutoksen henkinen prosessi. Ylä- ja alamäkeä sopivassa suhteessa.

### 3.3 Digitaalinen muutosstrategia

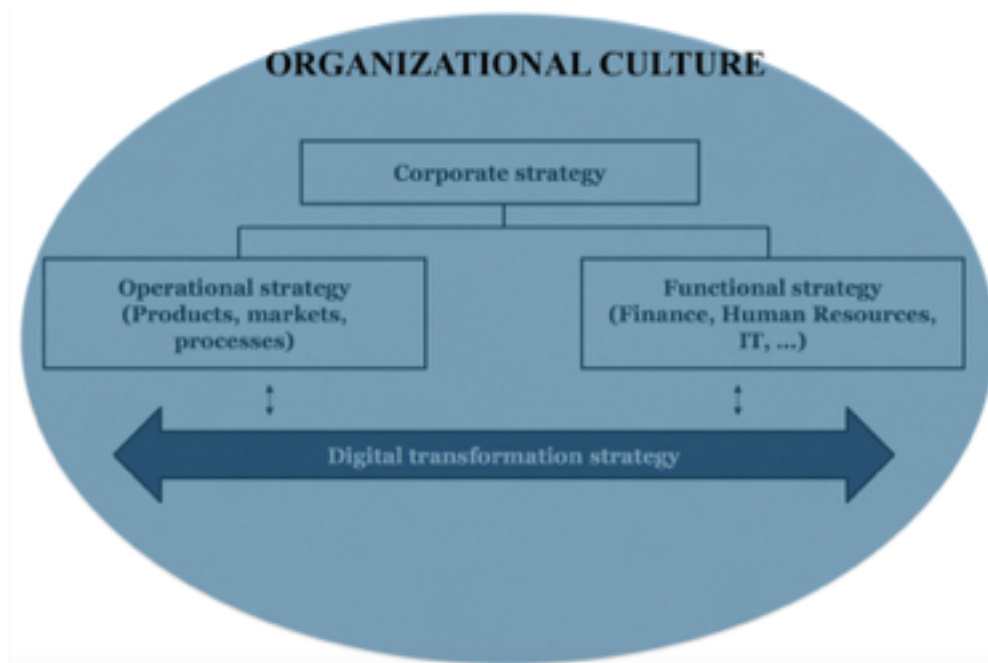
Yrityskulttuurin muutoksen kuvaamisen tukena käytetty digitaalisen transformaation malli perustuu neljään osa-alueeseen, joilla kaikilla on suuri merkitys digitaalisen murroksen läpiviennissä organisaatiossa. Nämä neljä elementtiä vaikuttavat toisiinsa ja ovat riippuvaisia toisistaan.

Teknologian hyödyntäminen (Use of technologies) sisältää sekä yrityksen kunnianhimon tason uusien teknologioiden käyttöönotossa, niille annetun strategisen merkityksen ja yrityksen kyvyn uusien teknologioiden hyödyntämiseen. Bisneksen näkökulmasta uusien teknologioiden käyttöönotto johtaa muutoksiin 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.

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.

Digitalisoituminen koskettaa koko organisaatiota kaikilla osa-alueilla. Siksi myös digitaalinen muutosstrategia on nähtävissä yrityksen kokonaisstrategian läpi leikkaavana kokonaisuutena. Tämä ajattelu korostaa sitä, miten monipuolisesti asiat on otettava huomioon, kun lähdetään viemään organisaatiota kohti digitaalista murrosta. Erityisesti johtamiseen on kiinnitettävä huomiota monilla eri tahoilla ja tasoilla, koska muutoksen läpi vieminen lähtee niistä.

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



*Kuvio 2. Digitaalisen muutosstrategian (Digital transformation strategy) suhde organisaation muuhun strategiatyöhön ja organisaatiokulttuuriin.*

### 3.4. Toimintatutkimus

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 dokumentaatiossa 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 2019-2020 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 digimurroksen dokumentaatioprojektissa vuonna 2019-2020 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 digimurroksessa.

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, neljällä onlinekyselyllä (näistä kahta käytettiin pääosin analyysiin) 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. Haastatteluista ja onlinekyselyistä enemmän kohdassa 3.5.

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 kahden vuoden kokemusten perusteella sanoa paljoa. Tehtyjen muutosten ja uusien toimintamallien pysyvyyden arviointiin aikaperspektiivi on vielä liian lyhyt.

---

Toimintatutkimukseen liittyvät vierailut Karjalaisen toimitukseen Joensuuhun tein seuraavasti:

28.-29.3.2019  
8.-10.4.2019  
22.-24.5.2019  
25.-27.9.2019  
5.-8.1.2020  
24.-25.2.2020  
1.-2.9.2020  
15.-17.9.2020  
29.-30.9.2020  
11.-13.11.2020

Huomattavaa, että vuonna 2020 käynneissä on pitkä katkos helmi-syyskuun välillä johtuen koronavirustilanteen aiheuttamasta epäselvyydestä siitä, millainen kanssakäyminen on turvallista.

Em. teoreettisia lähestymisiä vahvistettiin vuonna 2020 muutosteoreettisilla 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 vahvistui vuonna 2020. Osa toimintatutkimuksellista otetta on aktiivisesti osallistua muutoksen juurruttamiseen. Tämä rooli vahvistui edelleen vuonna 2020, vaikka juurrutus pääsi vasta alkamaan.

Suunniteltujen toimenpiteiden lisäksi vuonna 2020 Karjalaisen digitalisoitumisprosessiin vaikutti ainutlaatuisella tavalla lisäksi ulkoapäin tulleen tekijänä globaalisti maailmaa heilauttanut koronavirus. Karjalaisen toimitus nopeassa tahdissa mm. organisoivat työskenntelyään pienempiin tiimeihin, lisäsi etätöitä, muutti työnjohdon ja viestinnän virtuaaliseksi (Teams) ja rajoitti toimittajien liikkumista. Koronapandemia vaikutti myös digisisältöjen kehitykseen.

### 3.5. Muu tutkimusaineisto ja sen analyysi

Koska digikehtys ei tapahdu tyhjiössä eikä sen alkupiste ole vuoden 2019 alussa, ensimmäisessä vaiheessa keräsin ennen tarkastelujaksoa tehtyä, jo olemassa olevaa, kirjallista dokumentointia Karjalaisen digikehityksestä. Sitä löytyi erilaisista muistioista, esityksistä ja muista muistiinpanoista. Tämä aineisto luokiteltiin seuraaviin ryhmiin:

- Digiryhmä
- Kruunujutut
- Markkinointi
- Mediataustat
- Norjan opit
- Tilannekatsaus (dokumentteja tapahtumien etenemisestä)



- 
- Toimialan strategiapäivä 04/2017
  - Toimintakertomus
  - Toimitukselle kerrottua
  - Toimituksesta tullutta

Tästä materiaalista sain aineistoa dokumentointiin. Se analysoitiin kvalitatiivisesti.

Empiirisessä tutkimuksessa sovelsin kvalitatiivista tutkimusotetta myös henkilöstön ja johdon haastatteluihin sekä toimituksen henkilöstökyselyjen avoimiin kysymyksiin. Yhteensä laadullista aineistoa oli käytössä näistä 236 kommenttia.

Johdon ja toimituksen haastatteluissa oli 12 haastateltavaa, yhteensä 35 haastattelua. Haastateltavat vaihtuivat osittain haastattelusta toiseen. Kaikki olivat avoimia teemahaastatteluja, joissa käsiteltiin mm. seuraavia asioita: sisällöt, Karjalaisen digistrategia, oma osaaminen ja vapaa kommentointi digimurroksesta kysymyksellä "Mitä olennaista emme ole ottaneet vielä esille?". Haastattelukierrokset toteutettiin seuraavasti:

- 1. kierros huhti-toukokuu 2019 (9 haastattelua)
- 2. kierros joulukuu 2019-helmikuu 2020 (9 haastattelua)
- 3. Kierros touko-kesäkuu 2020 ja syyskuu 2020. (8 haastattelua)
- 4. Kierros joulukuu 2020-tammikuu 2021 (8 haastattelua)

Näiden lisäksi minulla oli säännölliset sparrauskeskustelut kahden vuoden ajan toimituspäällikkö Jyrki Utraisen kanssa joko kasvokkain tai puhelimitse.

Kvalitatiivisessa analyysissä aineistoa lähestyttiin useasta eri näkökulmista. Tämä ei ole mitenkään ainutlaatuisista, sillä laadulliselle analyysille on tyypillistä, että samaakin aineistoa voidaan tarkastella useasta eri näkökulmasta. Laadullisen analyysin menetelmät voidaan jakaa seuraaviin kategorioihin:

- faktanäkökulma
- kulttuuriset jäsenyydet
- juonellisuus
- interaktio
- taulukointi ja kvantitatiivinen analyysi (Alasuutari 1994).

Tässä tutkimuksessa laadullisen aineiston analyysia tehtiin faktanäkökulmasta, kulttuurisen jäsenyyden sekä taulukoinnin ja kvantitatiivisen analyysin kautta. Faktanäkökulma haastatteluaineistossa pohjautuu ajatteluun, että jokainen informantin ilmaisema asia aineistossa on fakta siinä suhteessa, että on tosiasia, että hän on esittänyt tietyn väitteen (Alasuutari 1994). Näkökulmaa ei pidä sotkea siihen yleiseen käsitykseen, että kaikki tutkimus pyrkii objektiivisuuteen. Väitteen todenperäisyys voi olla kyseenalainen. Karjalaisen digimatkan analyysissä sovelletaan faktanäkökulmaa, kun arvioin haastateltavien ja kyselyyn vastanneiden näkemyksiä Karjalaisen digimurroksesta.

---

Karjalaisen digimurroksen merkitysten kirjoa tarkastelen myös kulttuuristen jäsenysten kautta. Tarkastelun kohteena on esimerkiksi se, miten haastateltavat kokevat digimurroksen onnistuneen. Tai miten he kokevat oman ammattitaitonsa digimurroksessa. Kulttuurisia jäsenyksiä tutkittaessa tarkastellaan sitä, miten ihmiset itse asoita jäsentävät (Alasuutari 1994). Laadullinen analyysi toimii tässä selvityksessä erilaisten näkökulmien ja suhtautumistapojen esiin nostajana.

Laadulliseen analyysiin sain täydennystä toimituksessa toteutettujen online-kyselyjen avoimiin kysymyksiin tulleista vastauksista. Dokumentaation aikana toteutettiin neljä online-kyselyä toimituksessa Survey Monkey -työkalulla. Ensimmäinen kysely oli kesäkuussa 2019, toinen tammikuussa 2020, kolmas kesäkuussa 2021 ja neljäs tammikuussa 2021. Dokumentaatiossa strategian onnistumista verrattiin ensimmäisessä ja neljännessä kyselyssä saatuja tuloksia keskenään väittämien osalta. Avointen vastausten osalta käytettiin tulkinnassa kaikkien kyselyjen vastauksia. Syy tähän valintaan on se, että ensimmäinen ja neljäs olivat vertailukelpoisia keskenään. Kummassakin vastausprosentti oli 87 ja vastaajia 39. Tammikuussa 2020 toteutetussa kyselyssä vastausprosentti oli selvästi alhaisempi, 67 (30 vastausta). Kolmas kysely jätettiin vertailun ulkopuolelle siksi, että se poikkesi sisällöltään selvästi kolmesta muusta. Siinä keskityttiin koronapandemian vuoksi syntyneeseen erityistilanteeseen ja sen analysointiin. Avointen vastausten osalta ei ollut vertailtavuusongelmaa, koska niistä etsittiin ennen kaikkea erilaisia esille nousevia puhetapoja digimuutokseen liittyvissä asioista. Kahden kyselyn vertailulla pyrin hahmottamaan, miten toimituksessa työskentelevien tiedot ja näkemykset sekä Karjalaisen digimuutoksesta että sanomalehden digitalisoitumisesta yleisemmällä tasolla ovat mahdollisesti muuttuneet tarkasteltavana ajanjaksona.

Väitteet olivat muotoa täysin eri mieltä, eri mieltä, en osaa sanoa, samaa mieltä, täysin samaa mieltä.

Laadullisen analyysin lisäksi online-kyselyjen tuloksia arvioitiin kvantitatiivisesti.

## **4. TULOKSET - KARJALAISEN DIGIMATKA 2019-2020**

### **4.1. Karjalaisen digistrategia 2019-2020**

Karjalaisen digirevoluutio ei perustu yksittäiseen kirjalliseen dokumenttiin, joka olisi nimetty "strategia" tai "digistrategia". Digitaalisen siirtymän askelmerkit tuotiin esille organisaatioissa erilaisissa tilaisuuksissa ja eri dokumenteissa. Keskeisin näistä on "Mihin menestys pohjautuu - keskeiset toimenpiteet karjalaisessa" - dokumentti, joka tehtiin syksyllä 2018. Se ja sen merkitys tämän selvityksen kannalta on tarkemmin esitelty kohdassa 4.1.1. Digistrategian sisältö.

Strategiassaan Karjalainen on ottanut digitalisaation keihäänkärjeksi. Vaikka vuosille 2019-2020 eli laadittu paperia, jonka nimi olisi ollut "strategia", tammikuussa 12.1.2019 pidetyssä Sisältöpäivässä kirjattiin selkeästi digitaalisuus Karjalaisen strategian kärjeksi. Tätä toimituspäällikkö Utriainen ja päätoimittaja/toimitusjohtaja Koivumaa vahvistivat korostamalla digitaalisen tulevaisuuden merkitystä Karjalaisen huomisen kannalta.

---

Epävirallinen työnjako Utraisen ja Koivumaan kesken oli muutoksessa 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 *Sisältöjen muutos & analytiikka*.

#### 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. Tämä lista on lähtökohta Karjalaisen digirevoluution tarkastelulle tässä dokumentaatiossa.

Seuraavassa dokumentin sisältö:

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 mediomyynnissä – 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 koukuttava
- 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) **Digimyyntin 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. analyytiikka 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. Myynnin 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. eläköitymisten yhteydessä rekryttävä ulkopuolelta

#### 4.1.2. Digistrategian tuntemus toimituksessa

Karjalaisen digimuutosstrategian - vaikka sitä ei oltu selkeästi “strategia”-nimikkeellä kirjattuna missään esillä - tuntemus lisääntyi toimituksessa selvästi vuosien 2019-2020 aikana. Kyse oli aiemmin esitellyjen strategisina pidettävien linjausten tuntemisesta ja sisäistämisestä. Näiden linjausten tuntemuksen lisääntyminen selviää toimitukselle suunnatuista kahdesta onlinekyselystä.

Kyselyissä Karjalaisen digirevoluutiostrategian tavoitteiden ja niiden perusteiden tuntemusta kartoitettiin viidellä väittämällä.

- 
- Tiedän Karjalaisen digimuutoksen tavoitteet (1, 4)<sup>1</sup>
  - Siirtyminen kuusipäiväisyyteen parantaa Karjalaisen menestymisen mahdollisuuksia (1,4)
  - Mobiilissa on median tulevaisuus (1,4)
  - Lukijat ovat valmiita maksamaan Karjalaisen sisällöstä verkossa (1,4)
  - Printtilehden lukijamäärät pienenevät vuosi vuodelta (1,4)

Väitteet esitettiin kaikissa kolmessa kyselyssä. Tässä tarkastelen mahdollista muutosta vertaamalla ensimmäisen (kesäkuu 2019) ja viimeisen (tammikuu 2021) kyselyn tuloksia.

YDIN - tulokset

**Digistrategian tavoitteet tunnettiin Karjalaisen toimituksessa hyvin ja ymmärrys printin lukijamäärien alamäestä sisäistettiin entistä paremmin tarkastelujakson lopussa.**

**Kuusipäiväisyyteen siirtyminen, mobiilin keskeisyys muutoksessa ja maksullisten sisältöjen menestymisen mahdollisuus Karjalaisessa sen sijaan herättivät vielä paljon epäluuloja tai hämmennystä.**

Seuraavassa tarkastelen kyselyn tuloksia yksityiskohtaisemmin.

Karjalaisen **digimurrosstrategian tavoitteiden tuntemus** parani selvästi vuosina 2019-2020. Tavoitteet sanoi tuntevansa ensimmäisessä kyselyssä 60 prosenttia vastaajista(19-41)<sup>2</sup>. Tammikuussa 2021 89 prosenttia (25-64) tunnisti Karjalaisen digitavoitteet eli tietoisuus oli kasvanut selkeästi. Epävarmojen osuus kutistui 26 prosentista kahdeksaan prosenttiin.

**Siirtyminen kuusipäiväisyyteen printin ilmestymisaikataulussa** säilyi toimituksen väen mielissä asiana, josta oli vaikea muodostaa mielipidettä. Muutosta näkemyksissä ei tapahtunut paljoakaan kahdessa vuodessa. Ensimmäisessä kyselyssä 36 prosenttia vastaajista ei kyennyt ottamaan kantaa siihen, parantaako kuusipäiväisyyteen siirtyminen Karjalaisen menestymisen mahdollisuuksia. Loppukyselyssä epävarmojen määrä oli jo 39 prosenttia. Ensimmäisessä kyselyssä (15-23)<sup>3</sup> 38 prosenttia oli väitteen kanssa eri mieltä, loppukyselyssä (12-23) vastustus oli laskenut 35 prosenttiin. Siirtymisen kannalla oli aluksi (5-21) 26 prosenttia vastaajista, loppuvuodesta (8-21) 29 prosenttia.

Toimituksen hämmennys **mobiilin roolista median tulevaisuuden kannalta merkittävänä tekijänä** säilyi dokumentoinnin ajan. Alussa 41 prosenttia vastaajista ei osannut sanoa, onko hän samaa mieltä väitteen

---

<sup>1</sup> Kyselyt, joissa ko. väittäjä tai kysymys on ollut mukana.

<sup>2</sup> Täysin samaa mieltä - samaa mieltä

<sup>3</sup> Täysin eri mieltä - eri mieltä

---

“Mobiilissa on median tulevaisuus” kanssa, lopussa epätietoisten määrä oli laskenut 33 prosenttiin. Luku on silti yhä varsin korkea, vaikka mobiiliin tulevaisuuteen uskovien määrä hivenen kasvoi. Ensimmäisessä kyselyssä mobiiliin tulevaisuuteen uskoi (15-31) 46 prosenttia, viimeisessä (21-38) 59 prosenttia. Mobiiliin epäuskoisten määrä väheni 13 (0-13) prosentista 8 (0-8) prosenttiin.

**Maksullisten sisältöjen** voimaan uskoi alussa (10-44) 54 prosenttia vastaajista, lopussa (15-41) 56 prosenttia. Epävarmojen määrä on kuitenkin pysynyt suurena. Alussa heitä oli 33 prosenttia, lopussa 28 prosenttia. Erimielisten määrä oli pysynyt lähes ennallaan, muutos 13 prosentista 15 prosenttiin. Mielenkiintoista tässä on se, että kahden vuoden aikana Karjalaisen sisällöt siirrettiin tiukan maksumuurin taakse. Lukijamäärät eivät romahtaneet ja tilaaja-asiakkaat lisääntyivät koko ajan dokumentointiperiodin aikana.

**Printin lukijamäärien supistuminen** oli todellisuutta 85 prosentin (49-36) mielestä ensimmäisessä kyselyssä, epätietoisia oli 15%. Lopussa 93 prosenttia (42-51) oli samaa mieltä väitteen kanssa, epätietoisia oli viisi prosenttia. Kukaan ei ollut väitteen kanssa eri mieltä kummassakaan kyselyssä.

YDIN - analyysi

**Muutoksia kannattaa lähteä tekemään reittejä, joissa vastustus on “pinnallisempaa”. Karjalaisessa “syvällä” olevia asioita olivat mm. lehden siirtyminen kuusipäiväisyyteen tai mobiiliin ja maksullisuuden merkitys. Tällaisten asioiden kohdalla kannattaa harkita tarkoin sekä muutoksen tarvetta (esim. syntyvät säästöt) ja paneutua sen läpiviemiseen.**

**Esimerkiksi usko painetun Karjalaisen ilmestymiseen joka päivä on iskostunut syvälle Karjalaisen toimituksessa. Tästä kertoo näkemyksen pysyminen lähes samanlaisena koko tarkastelujakson ajan. Muutos toimituksen ajattelussa vaatii paljon syvempää asian läpikäymistä kuin ilmoituksen asiasta tai muutoksen perustelun taloudellisin syin. Karjalaisessa on jo lähdetty “taklaamaan” asiaa toisin keinoin: jakeluratkaisuin on vähennetty printin ilmestymispäiviä merkittävästi muualla kuin Joensuun seudulla. Viikonloppujakelujen lakkauttaminen on tarkoittanut käytännössä viisipäiväisyyttä laajoilla haja-asutusalueilla mutta yhä enemmän myös pienemmissä taajamissa. Tuoreimpana toimena Karjalainen on lopettanut printin varhaisjakelun tarjoamisen Joensuun opiskelija-asuntoihin.**

**Myös epäilevät näkemykset mobiilin tärkeydestä osana Karjalaisen digitaalista tulevaisuutta tai maksullisten sisältöjen merkitys Karjalaisen digitaaliselle tulevaisuudelle ovat pysyneet hengissä. Syynä voi olla se, että ne ovat syviä organisaatiokulttuuriin tai journalistiseen identiteettiin liittyviä oletuksia. Toinen**

---

**selitys tai osaselitys voi olla se, että toimituksen johto ei ole riittävän selvästi viestinyt muutoksen tärkeydestä osana “isoa kuvaa”, koska se on ollut itsestään selvää heille itselleen. Esimerkiksi maksullisten digisisältöjen määrä on noussut selvästi tarkastelujaksona, mutta toimituksen myönteinen suhtautuminen ei ole kasvanut samaan tahtiin.**

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

Näkemyksiä digimuutosta edistävästä toimenpiteistä ja toteutuneesta kartoitettiin viidellä kahdessa kyselyssä esitetyllä väittämällä ja kahdella vain viimeisessä kyselyssä esitetyllä väittämällä.

- Digimuutoksesta on kerrottu riittävästi (1,4)
- Tiedän mitä seuraavaksi tapahtuu Karjalaisen digimurroksessa (1,4)
- Johto on sitoutunut digimuutokseen (1,4)
- Olemme toimituksena ottaneet jo isoja askeleita digiin (1,4)
- Siirtyminen digimaailmaan on ollut Karjalaisessa liian nopeaa (1,4)
- Karjalaisen johto tukee minua työssäni (4)
- Luottamukseni Karjalaisen tulevaisuuteen on vahvistunut (4)

Lisäksi teemaa lähestyttiin kahdella avoimella kysymyksellä kolmessa kyselyssä:

- Parhaat asiat muutoksessa...(1,2,4)
- Eniten muutoksessa huolettaa...(1, 2, 4)

Digistrategian toimenpiteiden onnistumisen analyysissa toimituksen näkökulmasta otettiin mukaan myös henkilökohtaisissa haastatteluissa tulleet kommentit.

YDIN - tulokset

**Viestintä digimurroksesta on yksi Karjalaisen digimurroksen kritiikin kohteista toimituksen silmissä. Jo tapahtuneista asioista kerrotaan hyvin, mutta tulevista asioista ei viestitä riittävästi vielä.**

**Muutosvauhti on koettu toimituksessa ripeäksi, mutta sitä ei pidetä liian kovana.**

**Myös usko johdon sitoutumiseen on kasvanut.**

Seuraavassa tarkastelen kyselyn tuloksia yksityiskohtaisemmin.

---

Kahden vuoden aikana **digimuutoksesta on onnistuttu kertomaan** kohtuullisesti ja parantamaan tahtia toteutuksen mittaan. Toimituksen mielestä digimuutoksesta on kerrottu hyvin 54 (9-45) prosentin mielestä alussa ja 72 (18-54) prosentin mielestä lopussa. Täysin eri mieltä tai eri mieltä oli 31 prosenttia alussa ja viisitoista prosenttia lopussa.

Samaa teemaa lähestyttiin väitteellä **“Tiedän mitä seuraavaksi tapahtuu Karjalaisen digimurroksessa”**. Ensimmäisessä kyselyssä 36 prosenttia vastasi “en osaa sanoa”, 26 (5-21) prosenttia koki tietävänsä, mitä seuraavaksi tapahtuu. Väitteen kanssa täysin eri mieltä oli 38 (10-28) prosenttia. Kahdessa vuodessa tilanne selkiintyi jonkin verran. Jälkimmäisessä kyselyssä epätietoisia oli 23 prosenttia, tietoisia oli 64 (18-46) prosenttia ja tulevasta tietämättömiä enää vain 13 (3-10) prosenttia.

Kun haastatteluissa kysyttiin, missä olivat Karjalaisen digimurroksen toteutuksen heikot kohdat, useampi otti esille tiedonkulun puutteet. He näkivät, että erityisesti alussa asioista oli kerrottu liian vähän ja tilanne on jo parantunut selvästi.

*“Tähän digimurrokseen liittyen on tiedottaminenkin ollut vähän sitä sun tätä.” (H4)*

*“Tiedonkulusta: näkisin niin, että johto olisi voinut enemmän avata tavoitteita, miksi tähän lähetään, ne maalit mihin pyritään, olisi voinut avata enemmän, olisi voinut helpottaa ihmisten epävarmuutta, saattohan olla, että heillä ei ollut sitä kerrottavaksi, on loppuvaiheessa parantunut.” (H4)*

Johdon aktiivinen toiminta aiheutti selkeän muutoksen näkemyksissä siitä, **miten sitoutunut johto on Karjalaisen digimuutokseen**. Suurin osa toimituksen väestä eli 78 (39-39) prosenttia piti johtoa sitoutuneena digimuutokseen ensimmäisessä kyselyssä, viimeisessä kyselyssä määrä oli kasvanut 93 (54-39) prosenttiin. Kahdeksan prosenttia ei osannut sanoa kantaansa. Eri mieltä asiasta ei ollut kukaan.

Toimitus arvioi **Karjalaisen ottaneen isoja askelia digiin** entistä tiiviimpään tahtiin. Näkemys Karjalaisen ottamista digiaskelista olivat ensimmäisessä kyselyssä isoja 74 (10-64) prosentin mielestä, toisessa kyselyssä jo 90 (28-62) prosentin mielestä.

**Digitalisoiutumista** ei kuitenkaan koettu toimituksessa liian nopeaksi. Vain 21 (8-13) prosenttia koki vauhdin alussa liian nopeaksi, 56 (18-38) prosenttia hyväksyi vauhdin ja epätietoisia oli 28 prosenttia.

Kahden vuoden jälkeen yhä harvempi, 11 (3-8) prosenttia piti Karjalaisessa tapahtunutta muutosta liian nopeana. 62 (18-44) prosenttia piti vauhtia hyvänä, kannastaan epätietoisten määrä oli pysynyt täysin ennallaan 28 prosentissa.

Avoimissa kysymyksissä annettiin toimituksen kertoa, mitkä ovat **parhaat asiat muutoksessa** ja mikä siinä huolettaa eniten. Ensimmäisessä kyselyssä painottui muutoksen myötä säilyvät työpaikat, toisessa asia



---

muotoiltiin uutta kohti menemisenä ja tehtäväkuvien monipuolistumisena. Esille nousi myös kehityksen salliva kokeilukulttuuri.

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

*“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)*

*“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)*

*“Uuden oppiminen, tulevaisuuden turvaaminen, uudet mahdollisuudet toteuttaa itseään.” (4)*

*“Mennään uutta kohti. Koska median kulutustapa on muuttunut, pitää myös median tuotantotapojen ja jakelutapojen muuttua. Saamme paljon uusia mahdollisuuksia toteuttaa journalismia, tarkemmin määritellyt työryhmät ja nuorempaa lukijakuntaa.” (4)*

Kyselyssä kysyttiin myös sitä, mitkä asiat huolettavat eniten muutoksessa. **Muutoksessa huoletti** uupuminen, jos oma osaaminen ei pysy mukana vauhdissa. Toimituksessa moni oli huolissaan siitä, että uusiin toimintatapoihin ei ehdi tottua, mikä synnyttää epävarmuutta omasta ammattitaidosta. Kaivattiin sekä aikaa että koulutusta. Myös aidon journalismin unohtaminen klikkijournalismin ja teknologian alle nousi esille vastauksista.

*“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)*

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

*“Että kaikki tekijät pysyvät muutoksessa mukana. Digitaitojen puutteellisuus.” (4)*

*“En oikein osaa sanoa mitään konkreettista tähän. Ehkäpä se, jos ajetaan käärmettä pyssyyn liian voimallisesti. Muutos vaatii totuttelua ja taitojen karttumista - ja sitä kautta syntyy itsevarmuus myös omaan tekemiseen ja siihen, että osaan tämän ja olen hyvä tässä. Jos liian nopeasti vaaditaan liikaa, voi tulla epävarma olo, mikä voi heijastua ei niin hedelmällisenä käyttäytymisenä työyhteisössä.” (4)*

---

*“Että vaaditaan ihmisiltä kerralla liikaa uusien asioiden opettelua.” (4)*

*“Digiympäristön työkalujen hallinta ja juttutyyppeiden rajaaminen. Työntekijöiden uupumus, jos tarvittavaa koulutusta ja toimivia työvälineitä ja yhteyksiä ei saada. Esim. toimivat yhteydet juttujen ja kuvien siirtämiseen. Uusien asioiden omaksumista ei voida myöskään säilyttää työntekijän vapaa-aikana opeteltaviksi.” (4)*

Kyselyn viimeinen kohta oli sen pohtiminen, **miten vastaaja itse parhaiten voisi edistää digimurrosta** Karjalaisessa. Vastauksissa nousi kaikissa haastatteluissa esiin eniten myönteinen suhtautuminen muutokseen, uuden kokeileminen 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)*

*“Seuraamalla muuta mediaa, oppimalla siitä, harjoittelemalla itse kaikenlaista, olemalla rohkea ja kokeilemalla. Hakeutumalla koulutuksiin, joita soisi työnantajankin kustantavan ja järjestävän tällaisen lehtiudistuksen kynnyksellä.” (4)*

*“Kokeilemalla ja heittäytymällä. Positiivisella asenteella. Hyväksymällä, että alustat ja sovellukset eivät pysty mahdollistamaan vielä kaikkea. Ongelmat ratkeavat monesti yhdessä pohtimalla yksin puurtamisen sijaan. On osattava pyytää myös apua tarvittaessa.” (4)*

YDIN- Analyysi

**Viestintä on muutoksessa kriittinen kohta - mitä pitää kertoa, milloin ja miten paljon? Viestintä on yksi Karjalaisen digimurroksessa kritiikkiä saanut kohta. Kohtuullista tyytyväisyyttä viestintään Karjalaisen digistrategiasta voi silti pitää hyvänä tuloksena, koska yleisesti viestintään kohdistuu aina enemmän odotuksia kuin mihin se kykenee vastaamaan. Viestintää halutaan lähes poikkeuksetta olevan enemmän. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että viestintää ei pitäisi hoitaa hyvin.**

**Muutosvauhdin hyväksyminen on tärkeä elementti muutoksen läpiviemisessä. Karjalaisen johto on onnistunut tukemaan toimitusta muutoksen eri vaiheissa. Avoimuus, kokeilukulttuuri ja toimituksen sitouttaminen muutokseen ovat**

---

**todennäköisesti olleet tärkeitä tekijöitä siinä, että Karjalaisen toimitus on kokenut muutoksen positiivisena.**

## 4.2. Ajattelutavan ja työkuulttuurin muutos

Pyrkimykset ajattelutavan ja työkuulttuurin muutosta kohti linjattiin vuoden 2018 strategiapaperissa 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 syytä.

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 Karjalaisessa määritetyistä ajattelutavan ja kulttuurin muuttamisen keinoista. Valituissa keinoissa näkyy vahvasti lehtitalojen tapa suhtautua kulttuurimuutokseen. Sen uskotaan toteutuvan konkreettisten steppien kautta. Lähden liikkeelle tarkastelemalla, miten em. tavoitteet toteutuivat Karjalaisessa vuosien 2019-2020 aikana. Sitä ennen käyn lävitse kaksi näkökulmaa, jotka Karjalaisen johto valitsi toimintaa ohjaaviksi periaatteiksi - avoimuuden ja työntekijöiden osallistamisen muutokseen.

Johdon valitsema lähestyminen digimuutokseen oli **pyrkimys avoimuuteen ja vuorovaikutukseen.**

Tammikuun 2019 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 myös systemaattisesti lisätä **tekijöiden osallistamista kehitysprosessiin**. Vuonna 2019 käynnistyneen verkkouudistuksen vetovastuu siirrettiin toimituspäällikkö Jyrki Utriaiselta Arttu Romolle (teknologia) loppuvuodesta 2020. Digitilausten markkinointi- ja myyntivastuuta säilytettiin nykyiselle kuluttajamyynnin asiantuntijalle Emma Savimäelle loppuvuodesta 2019. Pisimmälle osallistamista vietiin syksyllä 2020 läpi viedyn organisaatiomuutoksen valmistelussa ja toteutuksessa.

Seuraavassa käyn lävitse tekijät, joilla joko haluttiin muokata tai jotka muokkasivat Karjalaisen toimituksen organisaatiokulttuuria 2019-2020.

Digimurros asettaa suuria haasteita **sisällön** tekemiselle. Perinteisen, määrämittaan kirjoitetun 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 digisisältöihin 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. Loppuvuodesta 2019 ja vuonna 2020 painotettiin tekemistä ja tekemisen kautta oppimista. Vuonna 2019 sisältöjen suuntaamista digimaailmaa kohti tehtiin myös “digivierihoidolla”, digitaalisilla erityistoteutuksilla ja verkon kävijäanalytiikkaa pyrittiin ottamaan mukaan sisältöjen suunnitteluun. Vuonna 2020 tehtiin edelleen erityistoteutuksia, alettiin vahvemmin käyttää hyväksi sekä audiota että videostriimejä. Käyttäjäanalytiikan hyödyntäminen pysyi vuonna 2020 samalla tasolla kuin vuonna 2019.

Seuraavassa käyn lävitse eritellymmän digisiirtymän kulttuurimuutosta tukevia sisällöllisiä toimenpiteitä Karjalaisessa vuosina 2019 ja 2020.

**“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 olisi ollut 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 muinaislinnajatusta 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** hyödynnettiin toukokuusta 2019 asti myös journalististen ratkaisujen pohjalla eli sisältöjä pyrittiin kehittämään hyödyntäen tietoja käyttäjistä ja Karjalaisen lukemisesta. Syynä aktivoitumiseen oli yritysostojen kautta tullut uusi yhteistyökumppani.

Lukijamääriä alettiin seurata systemaattisesti ja hyödynnettiin toimituksen päivittäisissä palavereissa. Tiistain toimituksen aamupalaveri varattiin erityisesti analytiikalle eli siellä käytiin perusteellisemmin lävitse sitä, millaiset jutut ovat saaneet huomiota osakseen lukijoilta. Analytiikkaa käytettiin myös juttujen suunnittelussa. Analytiikan hyödyntäminen oli kuitenkin vuosina 2019 ja 2020 varsin pinnallista ja herätti vastustusta toimituksessa. Siellä osa koki, että oltiin menossa kohti klikkijournalismia ja sisältöjen tekemistä ohjasivat väärät periaatteet. Pelättiin journalismin unohtumista. Lisää analytiikan hyödyntämisestä kohdassa *Sisältöjen muutos & analytiikka*.

Strategisissa linjauksissa sisältöjen lisäksi kulttuuriin pyrittiin vaikuttamaan kokouskulttuurin, osaamisen kehittämisen ja myyntiyhteistyön kautta. Alla lyhyt katsaus, miten niissä onnistuttiin.

**Kokouskulttuurin muutos** kytkeytyi vahvasti analytiikan käyttöönottoon. Toimituksen tiistaisen analytiikkapalaverin lisäksi myös muiden päivien toimituskokousten sisältöä muokattiin tukemaan digikehitystä. Näistä aktiivisista toimista huolimatta 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 kehittäminen** keskittyi pääosin tehtävänkuvien muokkaamiseen ja muutamaan pistemäiseen koulutukseen (mm. Radio, videostriimit). Puuttui systemaattinen suunnitelma siitä, miten osaamista viedään kohti digitaalisuutta. Myöskään uusia ”digi”työntekijöitä ei palkattu montaa ulkoapäin, vaan muutosta lähdettiin hakemaan eläköitymisen kautta, sisäisin organisaatiosirroin sekä tukemalla ja ohjaamalla toimituksen tekemistä kohti digitalisaatiota. Yksi tällainen on jo aiemmin mainittu ”digivierihoido”.

**Myynti** - sekä ilmoitus- että levikkimyynti - osoittautui hankalaksi sektoriksi matkalla kohti digikulttuuria. Niissä vallitsi lähtötilanteessa hyvin printtiorientoitunut kulttuuri, jossa digitalisaation merkitys nähtiin printtiä vähäisempänä. Kitkaa ja hyvin erilaista suhtautumista digitaaliseen tulevaisuuteen oli olemassa vielä vuoden 2019 lopussa. Tähän kulttuuriin vaikuttaminen oli hankalaa myös siksi, että fyysisesti myynti sijaitsi eri

---

kerroksessa Karjalaisen toimituksen kanssa. Fyysinen etäisyys teki helpommaksi, että se eli "omaa elämää". Kulttuurin muutosta pyrittiin saamaan aikaan sopimalla uudenslaisista toimintatavoista. Muutosta kohti menttiin vuonna 2019 myynnin organisaatiomuutoksilla. Vuonna 2020 yhteistyötä markkinoinnin kanssa pyrittiin tiivistämään edelleen ja tässä onnistuttiin. Tavoite on tulevaisuudessa saada myynti myös samaan tilaan toimituksen kanssa, minkä uskotaan helpottavan toimintakulttuurien yhteensovittamista.

Kokonaisuutena voidaan sanoa, että vuosina 2019-2020 ja sitä aiemmin toteutetut muutokset olivat selkeitä steppejä kohti digiympäristössä toimimista. Vaikka kansainvälisesti ja mediainnovaatioiden näkökulmasta vaatimattomia, suomalaisen alueellisen ja paikallisen median kentässä isoja ja rohkeita. Pitkällä aikajänteellä tarkasteltuna Karjalainen on vasta aidon digimuutoksen alkupäässä ja siellä on tarve jatkuvaan tilannearvioon ja suunnan vahvistamiseen.

Karjalaisen strategialinjauksien ulkopuolisista tapahtumista kulttuurimuutosta Karjalaisessa veivät eteenpäin syksyllä 2020 toteutettu **toimituksen organisaatiomuutos** ja keväällä 2020 **koronapandemian** vuoksi tapahtunut siirtymä etätöihin ja entistä vahvempi digitaalisten työvälineiden käyttöönotto.

Helmikuussa 2021 siirryttiin Karjalaisen toimituksessa uuteen organisaatioon, jossa otettiin käyttöön uudenlaisia prosesseja ja tehtäväkuvia. Lisäksi uuden organisaation työstämiseen otettiin toimitus aktiivisesti mukaan eli tässäkin lähdettiin rikkomaan perinteistä median tekemisen tapaa - autoritääristä ylhäältä-alas - johtamista. Tekijöille haluttiin siirtää vastuuta omasta tekemisestä ja ottaa heidän osaamisensa käyttöön organisaation suunnitteluun.

Keväällä 2020 toimitus siirtyi nopeassa tahdissa lähes kokonaan etätöihin, jotka pienen kevennyksen jälkeen jatkuivat syksyllä 2020. Vuoden aikana moni etätöihin hyvin epäillenkin suhtautunut huomasi sen toimivaksi ratkaisuksi ja suhde digitaalisten työvälineiden käyttöön muuttui myönteisemmäksi. Toki etätöihin liittyi myös negatiivisia kokemuksia, mutta ne olivat vähemmistönä.

Miten syvällisesti tehdyt toimenpiteet ja valitut toimintatavat heijastuivat Karjalaisen organisaatiokulttuuriin? Seuraavassa tarkastelen Scheinin tasojen mukaisesti, miten Karjalaisessa onnistuttiin vuosina 2019-2020 vaikuttamaan lehden organisaatiokulttuuriin.

Strategiassa linjatut asiat ja listan perusteella tehdyt toimenpiteet sekä organisaatiomuutos pureutuivat ennen kaikkea kulttuurimuutoksen uloimpaan kerrokseen - 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 organisaatiokulttuurin muutokselle ja syvän tason siirtymälle digitekemiseen ovat vuosina 2019-2020 tehdyt online-kyselyt. Tässä analyysissä käytetään niistä kahta, joista ensimmäinen tehtiin kesäkuussa 2019 ja toinen tammikuussa 2020.

---

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

- 1) Näkyvät rakenteet, toiminnalliset ilmiöt ja ihmisten aikaansaannokset, esim. "On tärkeää, että Karjalainen ilmestyy seitsemänä päivänä viikossa"<sup>85</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"

Analyyseissä on käytetty tukena myös toimituksessa tehtyjä haastatteluja sekä toimintatutkimuksen mukaista osallistumista toiminnan kehittämiseen ja toteuttamiseen.

YDIN - tulokset

**Lähtökohtaisesti Karjalaisen digikulttuuri oli jo lähtötilanteessa hyvällä tasolla ja kahden vuoden aikana se pysytteli siellä. Kyselyjen vastauksissa näkyi vain pientä liikettä organisaatiokulttuurin eri tasoilla.**

***Rakenteiden* tasolla muutos oli selkein. Usko Karjalaisen muutokseen kohti digitaalisuutta vahvistui. Jo lähtökohtaisesti Karjalaisen toimituksen usko Karjalaisen kilpailukykyyn muiden medioiden joukossa oli vahva. Kuitenkaan usko kuusipäiväisyyteen siirtymisestä ei saanut lisää kannatusta kahden vuoden aikana. Siihen toimituksessa kohdistuva vastustus vaikuttaa hyvin perustavanlaatuiselta, koska vastustus ei käytännössä vähentynyt lainkaan kahdessa vuodessa.**

**Digitalisaatiota sivuavat *arvot ja normit* olivat Karjalaisen toimituksessa jo lähtökohtaisesti myönteiset ja pysyivät lähes muuttumattomina tarkastelujaksolla. Monen välineen hallinta lisää toimittajan ammattitaitoa. Tämä näkemys vahvistui selvästi. Viimeisessä kyselyssä jo yli 90 prosenttia uskoi siihen, että monen välineen hallinta lisää toimittajan ammattitaitoa. Sosiaalinen media oli jo ensimmäisessä kyselyssä itsestänselvyys lähes kaikkien toimituksen työntekijöiden työpaletissa.**

***Pohjimmaisten perusoletusten* tasolla ei tapahtunut vahvistumista muualla kuin uskossa digitaaliseen tulevaisuuteen (muutos 69% -> 85%). Suhtautuminen printtiin ei muuttunut. Kolmasosa halusi säilyttää, kolmasosa oli valmis luopumaan ja kolmasosa ei osannut sanoa. Usko digitalisaatioon journalismin mahdollisuuksien lisääjänä pysyi lähes ennallaan korkealla tasolla. Journalistin**

---

## **työllä uskoi olevan arvoa 90 prosenttia toimituksesta, mikä sekkin luku on pysynyt ennallaan. Digitalisoitumisen välttämättömyyteen uskoi lähes kaikki.**

Seuraavassa käyn yksityiskohtaisemmin lävitse kyselyn asetelmaa ja tuloksia.

**Rakenteita** hahmotettiin seuraavilla väittämillä:

- On tärkeää, että Karjalainen ilmestyy seitsemänä päivänä viikossa (1,4)
- Nykyinen Karjalaisen toimitusorganisaatio tukee hyvin digimuutosta (1)
- Karjalainen on lehtenä kilpailukykyinen muiden medioiden kanssa (1,4)
- Karjalaisen digitaaliset kanavat palvelevat hyvin tilaaja-asiakkaittemme tarpeita (1, 4)

Toimituksessa pidetään yhä tärkeänä, että **Karjalainen ilmestyy seitsemänä päivänä viikossa**, mutta dokumentoinnin alussa erittäin vankka näkemys on lieventynyt selvästi kahden vuoden aikana. Kysymys ei ottanut kummassakaan kyselyssä kantaa siihen, tarkoittaako ilmestyminen printtiä vai digitaalista versiota. Oletettavasti suurin osa vastaajista ymmärsi kysymyksen koskevan painettua lehteä. Ensimmäisessä kyselyssä väitteen kanssa oli täysin samaa mieltä tai samaa mieltä 84 (64-20) prosenttia ja jälkimmäisessä enää 64 (38-26) prosenttia. Kannastaan epävarmojen osuus kasvoi selvästi - viidestä prosentista 21 prosenttiin. Täysin eri mieltä tai eri mieltä väitteen kanssa oli kymmenen prosenttia ensimmäisessä kyselyssä ja toisessa kyselyssä 16 (3-13) prosenttia.

Nykyinen Karjalaisen **toimitusorganisaatio** koettiin ensimmäisessä kyselyssä sellaiseksi, että se ei tue kovin hyvin digimuutosta. Yli kolmannes (33) ei osannut ottaa kantaa asiaan ensimmäisessä kyselyssä. Loppukyselyssä väite ei ollut lainkaan mukana, koska kysely toteutettiin keskellä Karjalaisen organisaatiomuutosta. Yksi syy lähteä toteuttamaan muutosta oli nimenomaan ensimmäisessä kyselyssä esille noussut kritiikki silloista toimitusorganisaatiota kohtaan. Väitteen "Nykyinen Karjalaisen toimitusorganisaation tukee hyvin digimuutosta" kanssa täysin eri mieltä tai eri mieltä oli ensimmäisessä kyselyssä 28 (8-20) prosenttia. Väitteen kanssa täysin samaa mieltä tai samaa mieltä oli ensimmäisessä kyselyssä lähes neljäkymmentä (8-30) prosenttia.

Usko **Karjalaisen kilpailukykyyn toisten medioiden kanssa** kasvoi alun hyvistä luvuista edelleen kahden vuoden aikana. Toisessa kyselyssä Karjalaisen kilpailukykyyn uskoi 89 (38-51) prosenttia. Ensimmäisessä kyselyssä väitteen kanssa oli täysin samaa mieltä tai samaa mieltä 67 (26-41) prosenttia.

Karjalaisten **digitaalisten kanavien uskottiin palvelevan hyvin Karjalaisen tilaaja-asiakkaita**. Ensimmäisessä kyselyssä tähän uskoi 41 (5-36) prosenttia. Loppukyselyssä tähän uskoi yli puolet, 56 (5-51) prosenttia. Ihmisten kantojen selkiintymisestä kertoo se, että kannastaan epävarmojen määrä putosi 41 prosentista 28 prosenttiin.



---

Arvoja ja normeja kartoitettiin kysymyksillä:

- Sosiaalinen media on osa Karjalaisen journalismia (1,4)
- Monen välineen hallinta on tätä päivää - se lisää toimittajan ammattitaitoa (1,4)
- Hyvä journalisti hallitsee yhden välineen hyvin (1)
- Hyvä journalisti hallitsee sekä printtiin, nettiin, someen että radioon sisällön tekemisen (1,4)
- Olen sitoutunut Karjalaisen digimuutokseen (1,4)
- Karjalaisen sisältöön ei kannata tehdä muutoksia (1)

Jo ensimmäisessä kyselyssä enemmistö Karjalaisen toimituksen väestä, 95 (58-37) prosenttia, oli sitä mieltä, että **sosiaalinen media on osa Karjalaisen journalismia**. Toisessa kyselyssä luku oli pysynyt lähes saman suuruisena, 92 (59-33) prosentissa. Epätietoisten määrä oli hieman noussut ensimmäisen kyselyn 5 prosentista kahdeksaan prosenttiin. Kukaan ei ollut eri mieltä väitteen kanssa.

Karjalaisen toimitus uskoo **monen välineen hallinnan** lisäävän toimittajan ammattitaitoa. Ensimmäisessä kyselyssä väitteen kanssa oli samaa mieltä 86 (43-43) prosenttia. Loppukyselyssä luku oli 93 (62-31) prosenttia. Täysin eri mieltä tai eri mieltä oli molemmissa kyselyssä 6 prosenttia.

Samaa teemaa lähestyttiin myös toisesta suunnasta eli väittämällä, että **hyvä journalisti hallitsee sekä printin, netin, somen että radioon sisällön tekemisen**. Tämän väitteen kohdalla vastausten suunta oli toisenlainen. Täysin samaa mieltä tai samaa mieltä oli 66 (29-37) prosenttia, toisessa kyselyssä enää 59 (26-33) prosenttia. Täysin eri mieltä tai eri mieltä olevien määrä kasvoi ensimmäisen kyselyn 20 (10-10) prosentista ja toisen kyselyn 26 (5-21) prosenttiin. Epätietoisten määrä pysyi ennallaan 15 prosentissa.

Samaa asiaa tarkasteli myös väite "Hyvä journalisti hallitsee yhden välineen hyvin". Tätä ei enää kysytty jälkimmäisessä kyselyssä, joten sitä ei ole tarpeen analysoida tässä.

Karjalaisen toimitus on erittäin sitoutunut digimurrokseen. Ensimmäisessä kyselyssä **itsensä koki sitoutuneeksi digimurrokseen** 90 prosenttia (59-31) ja kannastaan epävarmoja oli 10 prosenttia. Kukaan ei ollut väitteen kanssa eri mieltä. Loppukyselyssä sitoutuneisuus oli pysynyt korkealla tasolla 92 (51-41) prosentissa. Epävarmojen osuus laski viiteen prosenttiin. Kun aiemmin väitteen kanssa ei ollut kukaan eri mieltä, nyt löytyi myös vastustusta.

Pohjimmaisia perusoletuksia lähestyttiin seuraavilla väittämillä:

- Karjalaisen tulevaisuus on digitaalinen (1,2, 4)
- Jos luovumme printistä, edessä on tuhon tie (1,2,4)
- Digitalisaatio lisää journalismin toteuttamisen mahdollisuuksia (1,2,4)
- Journalistin työllä ei ole enää arvoa tämän päivän yhteiskunnassa (1, 2, 4)
- Printti on tärkeämpi kuin digi (1,2)
- Digitalisoituminen on välttämätöntä (1,2,4)
- Journalismi on entistä tärkeämpää nyky maailmassa (4)

---

Usko **Karjalaisen digitaaliseen tulevaisuuteen** on vahvistunut kahdessa vuodessa. Nyt siihen uskoo 85 (36-49) prosenttia vastaajista. Ensimmäisessä kyselyssä vastaava luku oli 69 (33-36) prosenttia. Kantaansa ei osannut alussa sanoa 23 prosenttia, lopussa 13 prosenttia.

31 (3-28) prosenttia vastaajista oli tammikuussa 2021 eri mieltä tai täysin eri mieltä **“Jos luovomme printistä, edessä on tuhon tie”** -väitteen kanssa. Luku ei ole muuttunut paljon ensimmäisen kyselyn 28 prosentista. Loppukyselyssä 36 (10-26) prosenttia oli samaa tai täysin samaa mieltä väitteen kanssa, mikä on lähes sama prosenttiluku kuin dokumentaation alussa, 35 (18-29) prosenttia. Ensimmäisessä kyselyssä 26 prosenttia ei osannut määrittellä kantaansa, jälkimmäisessä heitä oli 33 prosenttia.

Usko siihen, että **digitalisaatio lisää journalismin toteuttamisen mahdollisuuksia** ei lisääntynyt, vaikka Karjalaisessa laajennettiin journalistien välineiden palettia. Kokonaisuudessa näkemykset pysyivät lähes muuttumattomina joka suuntaan. Usko väheni 92 (33-59) prosentista 87 (31-56) prosenttiin. Eri mieltä olevien (muutos 5 prosentista kolmeen) ja epätietoisten (muutos 12 prosentista kymmeneen).

Karjalaisen toimituksen työntekijät uskovat **journalistin työllä olevan arvoa tämän päivän yhteiskunnassa**. Lähes kaikki eli 90 (58-32) prosenttia uskoi siihen, että journalistin työllä on arvoa tämän päivän yhteiskunnassa. Kuusi prosenttia ei osannut sanoa ja kuusi prosenttia ei uskonut tähän. Ensimmäisen kyselyn tulokset ovat samansuuntaiset, 90 (62-28) prosenttia uskoi journalistisen työn arvoon, seitsemän prosenttia ei osannut sanoa ja kolme prosenttia ei uskonut silloinkaan.

**Digitalisoitumista pitivät välttämättömänä** lähes kaikki jo ensimmäisessä kyselyssä eli 90 (43-47) prosenttia. Toisessa kyselyssä vastaava luku oli käytännössä sama eli 87% (46-41). Epätietoisten määrä pysyi ennallaan kahdeksassa prosentissa.

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

YDIN - analyysi

**Jo lähtökohtaisesti Karjalaisen “digikulttuuri” oli hyvällä tasolla eli toimitus suhtautui myönteisesti siirtymään kohti digitaalista tekemistä. Toimitus säilytti tämän tason kahden vuoden ajan. Jo teoriansikin valossa helpoimmin vaikutettavassa osassa- rakenteissa- tapahtui muutoksia. Muuten organisaatiokulttuurissa ei näytä tapahtuneen merkittäviä muutoksia suuntaan tai**

---

toiseen. Huolimatta siitä, että muutokset kulttuurissa olivat lähes olemattomia Karjalaisessa, muutos meni hyvässä hengessä eteenpäin. Iso syy oli hyvät lähtökohdat jo muutokseen lähdeettäessä - kulttuurissa ei ollut syvää epäluuloa uutta suuntaa kohtaan. Kulttuurin lähtötilanne on tärkeä tunnistaa, kun muutokseen lähdetään.

Hieman jäin miettimään sitä, miksi sekä arvoissa että syvissä perusoletuksissa pienet prosenttiheilaukukset ovat lähes poikkeuksessa alaspäin, kun toimenpiteillä oli tavoite saada selvä liike päinvastaiseen suuntaan? Kyse voi olla toki tilastollisesta virheestä, mutta on syyt pohtia myös muita mahdollisia selityksiä. Yksi selitys voi olla se, että viimeisen 10% (käytännössä 4-5 ihmistä) suhtautumisen muuttaminen on vaikeaa - ehkä mahdotonta joidenkin kohdalla. Toinen selitys voi löytyä kokemuksesta omien taitojen riittämättömyydestä. Tähän suuntaan viittaa myös se, että vain puolet (54%) koki, että hänellä on riittävät taidot toimia digiympäristössä. Myöskin yhä harvempi koki, että hyvä journalisti hallitsee sekä printin, netin, somen että radioon sisällön tekemisen. Karjalaisessa ei toteutettu systemaattista koulutusta digivalmiuksien parantamiseksi vuosina 2019-2020.

On myös kiinnostavaa, miksi digistrategiasta kysyttäessä usko maksullisiin sisältöihin ei lisääntynyt, vaikka digi only -tilausten määrä kasvoi jatkuvasti ja sitä pidettiin myös strategian ytimessä. Onko Karjalaisen johto ottanut asian liian itsestään selvänä ja epäonnistunut viestinnässä tämän asian suhteen? Muuten johto on tulosten valossa onnistunut kertomaan digistepeistä toimitukselle ja ollut uskottava omassa sitoutumisessaan.

Tulokset vahvistavat sitä, miten vaikeaa on muuttaa kulttuurisia perusoletuksia. Tämä tarkoittaa jossain tapauksissa väistämättä sitä, miten vaikea on kitkeä syvää, identiteetistä lähtevää vastustusta. Pitää hyväksyä se, että prosessiin jää ihmisiä, joiden päätä on lähes mahdoton kääntää digisuuntaan. Tämä ei kuitenkaan merkitse sitä, että he olisivat journalisteina huonoja tai väheksyisivät toimittajan ammattia nyt tai tulevaisuudessa.

---

### 4.3. Sisältöjen muutos ja analytiikka

Sisältöjen muutokselle asetettiin selkeitä ja konkreettisia tavoitteita digistrategiassa:

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 käsiteltävät 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.

YDIN - Tulokset

**Sisältöjen muutoksessa painotettiin vahvasti analytiikan keskeistä roolia Tämä näkyi sekä strategian painotuksissa että tehdyissä toimenpiteissä tarkastelujaksolla. Syynä oli se, että sen nähtiin lisäävän tuloja - ja lunastavan digiä kohti menevän Karjalaisen olemassaolon oikeuden - nopeimmin ja tehokkaimmin. Analytiikan roolia kasvatettiin sekä myynnin lisäämisessä että sisältöjen jalostamisessa. Painopiste oli myynnin lisäämisessä.**

**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. Käytännössä se tarkoitti sitä, että toimituksen viikkopalavereissa alettiin tiistaisin käydä tarkemmin lävitse luettujen juttujen analytiikkaa, ennen kaikkea sitä, mitä juttuja on luettu.

Analytiikka tarjosi periaatteessa tarkan tiedon siitä, kuinka niin Karjalaisen tilaaja-asiakkaat kuin muutkin käyttäytyivät digitaalisissa palveluissa. Ensisijaisesti johto olisi halunnut tietää, mitä juttuja on luettu ja kuinka kauan, mitkä jutut olivat johtaneet uusiin digitilauksiin, kuinka moni tilaaja käytti digitilaustaan jne.

Analytiikka tarjoaa mahdollisuuksia myös tätä syvempään analyysiin, mutta hienovireisempää hyödyntämistä ei käynnistetty Karjalaisessa vuosien 2019 ja 2020 aikana. Tähän oli ainakin kaksi syytä: 1) ymmärrys analytiikan kautta saatavan tiedon analysoinnista oli vielä ohutta. 2) organisaatorakenteet tukemaan analytiikan

---

hyödyntämistä eivät vakiintuneet. Vuonna 2019 ei esimerkiksi saatu aikaan vielä toimitukselle sähköpostiraporttia, vaikka se oli suunnitelmassa. Luotiin sähköinen dashboard ja siitä kerrottiin toimitukselle, mutta sitä ei aktiivisesti otettu käyttöön.

Vuoden 2019 lopussa tapahtui merkittävä asia analytiikan hyödyntämisessä. Karjalaisessa 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.

Toimituspäällikkö huomasi, että toimituksen asenne verkon tekemistä kohtaan muuttui jo vuonna 2019, 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.

Vuonna 2019-2020 päähuomio oli tilaajien helposti analysoitavassa 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. Toimituksen suunnittelevan portaan kokouksissa analytiikkaa pohdittiin syvemmin kuin koko toimituksen yhteisissä kokouksissa. Teknisesti analytiikasta puuttuvat vielä mm. tiedot siitä, mistä sisällöistä on tultu tilaamaan digi-Karjalaista .

Vuonna 2020 analytiikan hyödyntämistavat eivät kehittyneet tästä ja tämä näkyi toimituksen huolena siitä, miten analytiikkaa käytettiin hyväksi. Esimerkiksi ensimmäisessä online-kyselyssä, kukaan ei ollut huolissaan analytiikan käytöstä (ei ollut kokemuksia), mutta kahden vuoden kuluttua jo useampi toi esille huolensa siitä, että analytiikkaa hyödynnettiin liian pinnallisesti journalismin kustannuksella.

“Palaute annetaan klikkausmäärän perusteella, ei juttujen sisällön.” (4)

“Pelkkään analytiikkaan nojaaminen, sitä tehdään mielestäni liikaa.” (4)

“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.” (H1)

---

*“Niinkun kaikessa, välillä ydin unohtuu. Statistiikkaa käytetään edelleen väärin, katotaan niitä top-listoja. Supistaa käsitystä mitä meidän pitää tehdä, Arjessa käytetään, luetaan kuin piru raamattua. ” (H4)*

*“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.” (H2)*

*Pikkupomojen tunnollinen tuijottaminen klikkausten määrään verrattuna siihen, miten moninkertainen lukijamäärä printtilehdellä on. Palaute annetaan klikkausmäärän perusteella, ei juttujen sisällön. (4)*

Uudet digitaaliset jakelukanavat vaativat erilaista teknologiaa ja kerrontaa ja siksi myös uudenlaisen teknologian ja erilaisen kerronnan osaamista. Perinteisen, määrämittaan kirjotetun sanomalehtitekstin rinnalle tulee “ääretön” digiteksti, audio ja videot. Vuoden 2019 alussa korostettiin sisältöjen merkitystä digimurroksen menestyksen tekijöinä. **Katsetta digitaalisiin 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/päätöimittäjä 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 ratkaisullaan vaikuttaa. Analytiikka antaa siihen entistä paremman mahdollisuuden.” Sisältöjen asema digimurroksen kärkenä naulattiin tällä puheenvuorolla.

Sisältöpäivän jälkeen 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, videostriimausten ja audiosisältöjen lisäämisellä sekä verkon kävijäanalytiikan mukaan ottamisella sisältöjen suunnitteluun. Aletaan tehdä myös sisältöratkaisuja, joissa julkaisemisen painopistettä siirretään nettiin. Esimerkiksi Veropäivänä 2020 printtilehdessä ei julkaistu enää alueen ihmisten verotietoja, vaan ne olivat tarjolla netissä. Vuoden 2020 loppua kohti alettiin entistä systemaattisemmin taas pohtia digitaalisia sisältöjä. Suuret odotukset tässä kohdistuivat myös vuoden 2021 helmikuussa toteutettuun organisaatorakenteen uudistukseen. Lisäksi toimitukselle oli yksittäisiä koulutuksia sisältöjen kehittämisestä, mm. radiotekemisestä.

**“Digivierihoido”** toteutettiin keväällä 2019. Siinä lähes jokainen toimittaja kävi uutispäälliköiden kanssa lävitse jutun tekemisen pohtien yhdessä sitä, miten juttu toimisi eri jakelukanavissa ja ilmaismuodoissa. 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. Työvuorot tai digiasenteet olivat ennakoitu este. Digivierihoido edusti uudenlaista toimintakulttuuria, mutta siitä saatu hyöty jäi epäselväksi.

**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. Kun Koveron muinaislinnajuttua esiteltiin toimituksessa, se avasi monen silmiä sille, millaisia mahdollisuuksia journalismille ja kerronnalle digitaalisuus avaa.

Myös **“perusjutuissa”** syntyi onnistumisia. Vuosi 2020 alkoi dramaattisesti, kun Joensuun ja Kontiolahden rajalla sijaitseva Huvitörmän tanssilava paloi uudenvuodenyönä. Sanomalehti Karjalainen kattoi aamuyöllä tapahtuneen tulipalon tapahtuvat näyttävästi verkkosivuillaan - on videota, tekstiä, kuvaa ja haastatteluja radioon. Ihmisiltä kysytään myös muistoja tanssilavalta. Aktiivisen reagoinnin tuloksena netissä on yli kaksinkertainen määrä lukijoita. Huvitörmän näkökulmat valtasivat netin luetuimpien juttujen Top10 -viikkolistalla sijat yksi, kaksi, kolme, viisi ja seitsemän.

Karjalaisessa syntyi toimituspäällikön mukaan alkuvuodesta myös “pari hemmetin hyvin tehtyä” talousjuttua, jotka menestyivät sekä printissä että verkossa. Juttuun paikallisen akkuliikkeen tulipalosta syntyi jatkojuttu, josta tuli päivän luetuimpia. Myös Joensuun keskustassa pizzeriaa pyörittävästä yrittäjästä tehty henkilökuva nousi hyvin esille. Ihan toisenlainen menestynyt oivallus on nettikameran sijoittaminen lintulaudalle. Sitä seurasi kerralla jopa 1000 katsojaa. Onnistunut uutisointi näkyi digi only -tilausten määrässä:

*“Perjantaina me rääkäistiin yli 3000 rajan. Tulossa kakkukahvit. “*  
(Toimituspäällikkö Utriainen 27.1.2020)

Huhtikuussa 2020 **näköislehteen** tuli lisäosio, jossa oli vain verkossa olevia juttuja.

Urheilun aloittama **striimien** tekeminen vauhdittui vuoden 2020 aikana. Erityisesti uutispuolen striimit menestyvät hyvin, mm. Finnairin lentojen uudelleen käynnistyminen Joensuun kentältä sai paljon katsojia.

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 oli Kruunujuttuja eli maksullisia ja tyypillisesti pidempiä. Vuoden loppua kohti luettujen artikkeleiden määrä väheni ja oli selkeästi nähtävissä tarve miettiä, miten niitä aktivoidaan vuonna 2020, missä onnistuttiin. Mietintään otettiin myös toimittajien brändääminen audion kautta. Syy audioiden vähenemiseen vuonna 2019 ei ollut toimittajien innostuksen väheneminen, vaan tilaisuuksien ja koulutuksen puute. Tässä tilanne parani jonkin verran vuonna 2020, mutta paljon jäi vielä varaa kehittää.

Johto tiedosti puheen tasolla sen, että sisällöt on pidettävä kehityksen ytimessä huolimatta analytiikasta ja muusta teknisestä kehityksestä, joka on välttämätöntä digimurroksessa. Kun toimituspäällikkö Utriainen esitteli

---

toukokuussa 2019 uutta markkinointiautomaatiikkaa, hän pohtii, miten helposti teknologia vie mennessään ja mikä kuitenkin on koko murroksen ytimessä.

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

*Toimituspäällikkö Jyrki Utriainen, 16.5.2019*

YDIN - Analyysi

**Karjalaisen digimuutos ei edennyt sisällöt kärkenä, vaikka Karjalaisessa tehtiin johdosta lähteviä toimenpiteitä ja johto vahvasti sitoutui sisältöjen kautta tapahtuvaan muutokseen. Ydin oli digimyyntin lisäämisessä.**

**Sisältöjen kehitys eteni kolmessa “aallossa” - koko toimitusta yhtenäisesti koskien (esim. Sisältöpäivä, digivierihoido), pistemäisesti (esim. yksittäisiä koulutuksia, erikoisartikkelit) ja vuoden 2020 loppupuolelta lähtien toimituksessa pienemmissä ryhmissä (esim. suunnittelu, osastot). Vuoden 2020 loppua kohti panostus digisisältöjen miettimiseen kasvoi. Suuret odotukset kohdistuu helmikuussa 2021 käyttöön otettuun uuteen organisaatioon ja sen tiimeissä tapahtuvaan sisältöjen kehittämiseen.**

**Erityisesti vuonna 2019 siirtymä uudenaikaisiin sisältöihin tapahtui enemmän yksittäisten toimittajien innostuksen kautta kuin laajan rintaman uudelleen ajattelun tai systemaattisen koulutuksen tuloksena. Pistemäistä sisäistä, tietoiskutyypistä koulutusta esim. verkkojuttujen otsikoinnista ja sisällöstä oli muutaman kerran. Ks. Lisää koulutuksesta kohdassa *Organisaatio, työnkuvat ja roolit & osaaminen joka puuttuu.***

#### **4.4. Digimyyntin polut ja työkalut**

Syksyllä 2018 Karjalaisen 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



---

YDIN -Tulokset

**Digimyyntiä tukevat toimenpiteet nousivat kärkeen digistrategian toteutuksessa vuosina 2019-2020. Erilaisilla markkinointitoimenpiteillä oli selvä vaikutus Karjalaisen digi only -tilausten suotuisaan kehitykseen.**

**Myynnin kanssa oli haasteita yhteisessä tekemisessä vuonna 2019. Toimituksessa menttiin kovaa vauhtia kohti digiä, mutta ei myynnissä. Vuonna 2020 yhteistyö parani tehtyjen toimenpiteiden vuoksi.**

**Keväällä 2019 otettiin käyttöön uusi digimarkkinointityökalu, Mautic. Alussa syntyi nopeasti tuloksia, mutta keväällä 2020 myös sen kanssa oli hankaluuksia.**

**Kesällä 2020 tehtiin puolitoista vuotta käytössä olleeseen digitilausten myyntiputkeen isoja muutoksia, koska haluttiin päästä nopeammin kiinni arvokkaampiin tilauksiin. Muutos onnistui notkahduksen jälkeen.**

**Karjalainen toimi median valtavirtaa vastaan lanseeraamalla joulukuussa 2018 mikromaksun ja huhtikuussa 2019 tiukan maksumuurin. Mikromaksusta luovuttiin 2020, kun sitä ei saatu liitettyä myyntiputkeen.**

**Karjalaisessa huomattiin videostriimausten teho. Kun striimejä oli tarjolla, tilaukset lisääntyivät selvästi.**

**Joulukuussa 2019 lanseerattua, digiarkisto KAIKUa hyödynnettiin alusta lähtien digitilausten markkinoinnissa.**

Digitaalisten tilausten kasvattamiseen panostettiin digistrategiassa, koska 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”.*

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 oli vastavirtaan karsimisen kanssa, mitä useimmissa paikallisissa medioissa oli 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 haluttiin kehittää niin, että tilaaminen on helppoa ja nopeaa.

Myyntitapahtuman helppouden yksi indikaattori on **digitilausten myynnin** kehitys. Vuosina 2017 ja 2018 digimyyntin kehitys oli hidasta Karjalaisessa. Marraskuussa 2017 meni 1000 tilaajan raja rikki ja määrä jumittui joksikin aikaa 1300 tilaajan tasolle. Toukokuun alussa 2019 saavutettiin 2000 tilaajan rajapyykki. Seuraava tuhat rikottiin tammikuussa 2020 (23.1.) ja neljätuhatta digi only -tilaajaa saavutettiin joulukuun alussa 2020 (5.12.) 25.11. Tilannetta kuvaa hyvin se, että marraskuussa digi only -tilausten osuus kokonaislevikistä oli Karjalaisessa 14,2%, kun esimerkiksi Keski-suomalaisessa se oli alle 10%. Myös **näköislehden** kehitys on hyvässä vauhdissa. Marraskuun lopulla 2020 lähestyttiin 14 000 viikkokäyttäjän rajaa. Kumulatiivinen seitsemän päivän päivittäinen keskiarvo on 8000 käyttäjää. Vertailun vuoksi voi todeta, että 1,5 vuotta aiemmin tuli uusi mobiilisovellus ja näköislehti. Silloin vastaava luku näköislehden kohdalla oli viikkotasolla oli 5000-6000.

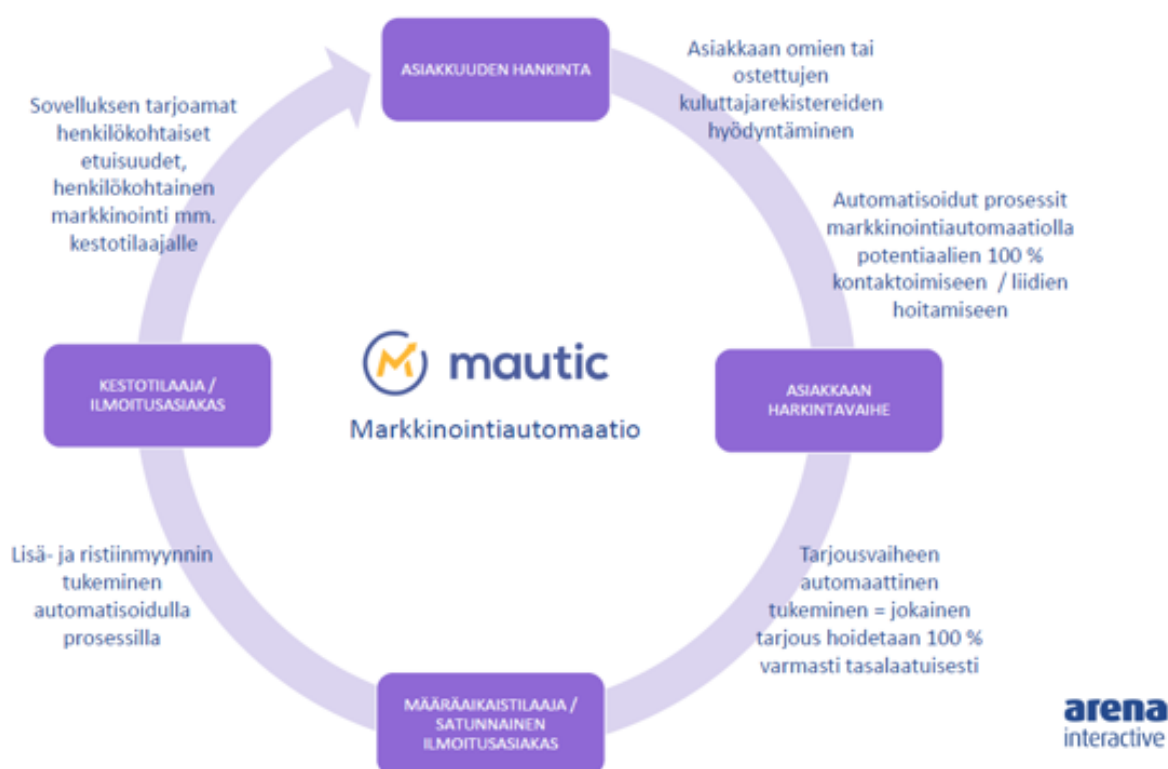
Erlaisilla markkinointitoimenpiteillä on ollut selvä vaikutus Karjalaisen digi only -tilausten suotuisaan kehitykseen. Karjalaisessa ei ollut käytössä mitään myynnin työkaluja hitaan kehityksen aikana vuosina 2017 ja 2018. Myös kampanjoinnissa siirryttiin entistä innovatiivisempiin ja aggressiivisempiin malleihin vasta vuoden 2018 aikana.

Ensimmäinen, uudenlainen digilevikin kampanja Karjalaisen verkkosivuilla ja sosiaalisessa mediassa käynnistettiin marraskuussa 2018. Se tuotti noin 350 digi only -tilausta. 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 ja palaute oli positiivista. Onnistuneen ensimmäisen digilevikin kampanjan taustalla oli tiivistynyt yhteistyö markkinoinnin ja levikin kanssa.

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 käytännössä 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 kahden vuoden mittaan osoitti pelot turhiksi.

Syyskuun 2019 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 2019 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 digitilaaajaa lähestyttäisiin tekstiviestillä ja sähköpostilla, kun tilausta tarjotaan ja tilauksen aikana. Esimerkiksi kun asiakas tilasi kolmannen kerran artikkelin mikromaksulla, hänelle tarjottiin automaattisesti määräaikaistilausta. Kun se oli loppumassa, järjestelmä lähetti tarjouksen kestopilauksesta.



Kuvio 3. Digimarkkinointityökalu Mautic.

Uusi työkalu alkoi nopeasti tuottaa tuloksia. Toukokuun puolella välissä 2019 (15.5.) meni 2000 digi only -tilaajan raja rikki. Lukijat olivat ostaneet sekä koetilauksia, jatkoja että uusimuotoista kestopilauksia. Positiivinen kehitys loi uskoa tulevaan. Syksyllä 2019 toimituspäällikkö Utriainen arvioi, että realistinen tavoite kolmen vuoden päähän on 5000 digi only -tilausta ja viiden vuoden päähän 10 000 tilausta. Marraskuun ensimmäinen viikko vuonna 2019 oli digitilausten osalta todella hyvä (7.11. 2777). Tilanne hämmensi, koska tilauspätkiä oli loppumassa ja hyvälle tilanteelle oli vaikea löytää selitystä. Loka-marraskuussa toteutettiin vuorokauden kampanjoita, jotka purivat ilmeisen hyvin. Lisäksi viiden viikon kokeilujaksoista oli lähdetty mukaan pidemmällä sopimuksilla. Lisäksi oli "Veropäivä", joka tehtiin täysin verkko edellä. Toimituspäällikkö uskoi, että tämän tyyppisillä kokeiluilla oli 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.

Kun tammikuussa 2020 saavutettiin 3000 tilaajan raja, johto ei löytänyt kasvuluville ei yhtä yksittäistä selitystä, vaan niiden takana on monta erillistä onnistumista. Huhtikuun hyville luvuille (3452) sen sijaan saatiin tukea huhtikuun ensimmäisenä viikonloppuna toteutetusta kahden-kolmen päivän **myynti**kampanjasta (tehty kuukauden välein) päätoimittajan kasvoilla: "Tiedonjano kova, tarjoamme Karjalaisen ilmaiseksi kaksi viikkoa" . Kampanja toi 450 tilausta.

Vaikka tilaajaluvut kehittyivät hyvään suuntaan, uuden **markkinointityökalun** kanssa oli kevään 2020 mittaan vaikeuksia. **Myynnin** kanssa yhteistyö parani koko ajan.

Kesän 2020 alussa tehtiin puolitoista vuotta käytössä olleeseen "digiputkeen" (digitilausten myyntiputki) muutoksia. Niiden tiedetään yleisesti laskevan levikkiä, kuten kävi myös nyt. Muutokset kuitenkin tehtiin tietoisena riskistä, koska kevään tasaantumisvaihe sai toimituksen johdon miettimään, mitä pitäisi tehdä toisin. Haluttiin päästä nopeammin kiinni arvokkaampiin tilauksiin ja siksi päätettiin ottaa käyttöön euron perustilaus, joka muuttuu normaalitilaukseksi. Kesä-heinäkuussa kehitys jumittuu paikalleen. Digitilausten pysähtyminen herätti toimituksen johdossa ja myynnissä levottomuutta. Uusi hinnoittelumalli ja tehdyt kampanjat purivat kuitenkin syyskuussa hyvin. Karjalaisen johto oli helpottunut ja johdon mieliala alkoi olla taas koholla ja oli uskallusta puhua optimistisesti tulevasta verkkosaitista ja aidosta verkko edellä -tekemisestä sen myötä. Karjalaisessa huomattiin myös videostriimausten teho. Kun striimejä oli tarjolla, myös tilaukset lisääntyivät selvästi. Marras- joulukuussa 2020 **Digi only -tilaukset** vetivät edelleen hyvin. Lehdessä huomattiin, että osa printin lopettaneista siirtyy suoraan digiin. Näin kävi erityisesti alueilla, joissa painetun lehden jakelu oli heikentynyt. Black Friday -kampanjassa vuoden lopulla tilaajat saivat sinä päivänä ensimmäisen vuoden hintaan 99€ ja sen jälkeen tilaus jatkuu normaalina. Kampanja onnistui yli odotusten - markkinointi odotti saldona 50 tilausta, niitä tuli 80.

Viikko itsenäisyyspäivän jälkeen 2019 lanseerattua, **digiarkisto KAIKUa** oli alusta lähtien tarkoitus jatkossa hyödyntää digitilausten markkinoinnissa ja synnyttää uusia myytäviä yksittäisiä tuotteita sen ympärille. Heti vuoden 2020 alussa lähti uusien tilaajien kampanja, jossa otettiin jo huomioon arkisto. Asiakkaille tarjottiin viiden viikon koejaksoa, Tarjottiin "Digipremium" eli arkisto mukaan neljän viikon hinnalla. Poistettiin joulukuussa 2018 käyttöön otettu mikromaksu kokonaan hetkeksi. Arkiston myynti lähti alusta lähtien hyvin käyntiin ja ensimmäisen vuoden tilaajatavoite, 2000 tilausta, saavutettiin jo ennen määräajan päättymistä, marraskuussa 2020. Arkisto tuki hyvin digitilausten kehittymistä.

Karjalainen otti joulukuussa 2018 ensimmäisenä suomalaisena mediana käyttöön **mikromaksun** 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 mediatilat pelkäävät sitä, että se kannibalisoisi 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 valoi 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. Lupaavasta alusta huolimatta mikromaksusta luovuttiin 12.8.2020.

Toimituksen johto halusi nähdä, mikä vaikutus kesällä tehdyllä digiputken muutoksella on tilausten määrän kertymään. Toinen syy oli siinä, että mikromaksuja ei missään vaiheessa saatu osaksi markkinointiautomaatiota. Silti ajatuksesta pienten maksujen ostoista ei ole luovuttu. Mielessä pidetään mahdollisuudet artikkelikohtaiseen myyntiin tai pieniin paketteihin. Tai se voi olla muutakin pienen hinnan tilausmuotoa, vaikkapa Karjalainen Urheilu 7,90€/kuukausi. Toimituspäällikön uskoo, että verkon tulevassa julkaisujärjestelmässä on palikka, joka käy mikromyyntiin.

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

YDIN - Analyysi

**Karjalaisen johdonmukainen panostus digitaalisten tuotteiden myyntiin strategiassa näkyi myös tuloksina. Digi only -tilaukset kasvoivat marraskuun 2017 1000 tilaajasta joulukuussa 2020 saavutettuun 4000 digi only -tilaukseen. Tilausten positiivisella kehityksellä on ollut ratkaiseva vaikutus siihen, että Karjalainen on pystynyt viemään digistrategiaansa eteenpäin.**

**Myynnin kanssa ilmenneitä näkemyseroja pystyttiin pienentämään, vaikka lähtökohtaisesti niitä oli hankala ratkaista jo fyysisen etäisyyden vuoksi - toimitus ja myyntiorganisaatio olivat eri kerroksissa. Yhteisen näkemyksen saaminen ja kulttuurien yhteensovittaminen vaatii jatkuvia ponnisteluja ja vuorovaikutusta. Karjalaisessa tässä onnistuttiin.**

**Jo vuoden 2019 loppu sujui digitilausten osalta niin hyvin, että herää kysymys, onko kyse jo megatrendistä eli tilausten kasvu on saanut tukea myös ihmisten kasvaneesta valmiudesta ostaa digituotteita verkon kautta. Joko yleisesti tai erityisesti mediasisältöjä.**

---

**Karjalaisessa toteutettiin myös myynnissä kokeilukulttuuria ja innovoitiin uudenlaisia myynnin kampanjoita. Uuden kokeileminen kannatti.**

#### **4.5. Tarvittava tekninen kehitys**

Syksyllä 2018 teknisen kehityksen tavoitteiksi listattiin seuraavat asiat, jotka johdon mielestä 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 verkkokaupoilla. Tällä hetkellä heikolla tolalla.

E Markkinoinnin automaatiikka digiin. Tilausten pito digissä on heikompi kuin printissä. Markkinoinnin automaatioprosessit korostuvat. 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.

YDIN - Tulokset

**Asetetut tekniset tavoitteet toteutuivat osittain.**

**Näköislehti uudistui suunnitelmien mukaisesti. Mobiilisovellus uusittiin samanaikaisesti, mutta uudistus oli toimitukselle suuri pettymys, koska se oli monen mielestä “vanhanaikainen” jo syntyessään.**

**Verkkosivujen uudistus eteni systemaattisesti ja laajassa yhteistyössä suunniteltua hitaammin. Suurin syy tähän oli vaikeudet teknisen yhteistyökumppanin löytämisessä.**

**Analytiikan hyödyntäminen saatiin käyntiin. Mikromaksaminen toteutettiin, mutta siitä luovuttiin vuoden jälkeen.**

---

**Näköislehti** uudistui suunnitelmien mukaisesti. Tammikuussa 2019 siitä tuli uusi versio, jossa 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. Huhtikuussa 2020 (7.4.) näköislehteen lisättiin sivuja. Tästä sivulisäyksestä ei tullut lukijoilta kommentteja, mutta analytiikassa sinne laitettut jutut nousivat jopa TOP10-listalle (Pentti Linkolasta aukeama - omakohtaisia kokemuksia ja tapaamisia.) Näköislehden tekninen uudistus oli selkeästi onnistunut, jos sitä mitataan kävijämäärillä. Dokumentaatioperiodin alussa näköislehden viikkokäyttäjämäärä oli 5000-6000. Vuoden 2020 lopulla lähestyttiin 14 000 viikkokäyttäjän rajaa.

**Mobiilisovelluksen** uudistuminen ei edennyt yhtä sujuvasti. Tammikuussa 2019 tuli uusi Karjalaisen mobiilisovellus kuten oli suunniteltu. Näköislehden lukeminen toimi siinä mainiosti, mutta toimituksessa se oli monelle pettymys ja se nimettiin suoranaisesti epäonnistumiseksi. Teknisesti uudistus oli vaatimaton ja toimituksessa laajasti koettiin sen palvelevan vain näköislehteä.

*“Yksi selkeä heikkous, uusi mobiiliapplikaatio on täysin susi, visuaalisesti ja toiminnallisesti, palvelee näköislehteä.” (H1)*

*“Toimii vain näköislehtenä. Pettymys siitä, miten kesken kaikki muu on. Ihan koodausongelmia.” (H1)*

*“Henkinen floppi tekijöille.” (H1)*

Johto perusteli valintaansa sillä, että asiakkaille ei voi tehdä liian isoa hyppyä vanhasta versiosta uuteen. Se rakennettiin nimenomaan tukemaan näköislehteä. Uudella sovelluksella haettiin sen mukaan 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.

Myös syyskuussa 2019 käynnistynyt Karjalaisen **verkkosivujen uudistus eteni selvästi suunniteltua hitaammin**. Uudistuksen ensisijaisena tavoitteena oli saada lisää digitilaaaja Karjalaisella ja lähtökohdaksi otettiin mobiililiittymän rakentaminen. Aikataulutavoitteeksi asetettiin alussa tuotantoon saaminen ennen kesää 2020, matkan varrella tavoite siirtyi ja helmikuussa 2021 johto odotti tuotantoon päästävän huhtikuussa 2021. Kohti toteutusta oli tarkoitus edetä tekemällä nopeita versioita, joita voi kokeilla mobiilissa testiympäristössä kokeilla. Tähän tavoitteeseen päästiin vasta alkuvuodesta 2021.

Vuoden 2019 aikana toteutettiin kysely Karjalaisen verkkosivuilla syys-lokakuussa. Kyselyn painopiste oli silloisen sivuston käytettävyydessä ja markkinoinnin tarpeissa verkkopalvelun uudistusta silmällä pitäen. Ulkoasu ja käytettävyys sivuilla koettiin kyselyssä auttamatta vanhanaikaisiksi, mikä korosti uudistuksen tarpeellisuutta.

---

Verkkouudistuksen suunniteltua teknistä kehitystä hidastivat ennen kaikkea ulkoiset seikat. Helmikuussa 2020 suunniteltu tanskalainen yhteistyökumppani kieltäytyi ottamasta verkon teknistä toteutusta hoitaakseen. Karjalainen oli sille liian pieni toimija. Tämä viivästys halvaannuttaa teknisen kehityksen kuukausien ajaksi. Karjalaisen johto yritti kevään rakentaa yhteistyötä Keski-suomalaisen kanssa. Toukokuussa uudeksi tekniseksi yhteistyökumppaniksi valittiin intialainen Quintype ja kesäkuussa päästiin täyteen vauhtiin.

Kesän aikana uudistuksessa rakennettiin moottoria ja syyskuussa toimituksen visuaalisen tiimin nykyinen vetäjä irrotettiin lokakuun ensimmäisiksi viikoiksi miettimään käyttöliittymää. Intialaisen järjestelmätoimittajan tarjoama maksumuuri näytti toimivan. Se oli joustava tuotteistukseen. Sen avulla saatettiin tehdä sekä ajallisia että teemallisia tuotteistuksia (esim. Ilosaarirock 50 vuotta). Sen kautta onnistui myös artikkelikohtainen ostos ja erityyppiset hinnoittelut tuotteille. Jos esimerkiksi haluttiin kolme maksua jollekin sisällölle, se onnistui. Järjestelmän toinen hyödyllinen lisäominaisuus oli keskustelunhallinta.

Verkkosivujen uudistukseen pyrittiin sitouttamaan tahoja organisaation eri tahoilta. Syynä tähän oli sekä toimivimman lopputuloksen aikaansaaminen että ihmisten sitouttaminen sekä prosessiin että tulevaan ratkaisuun.

**Analytiikassa** otettiin teknisesti askelia eteenpäin, koska lähtötilanne oli lähes nolla sekä teknisesti että analytiikan ymmärtämisen kannalta. Kuitenkin Karjalainen on vasta matkan alkupäässä helmikuussa 2021. Vuosina 2019 ja 2020 analytiikan hyödyntäminen saatiin vasta käyntiin. Karjalaisen oman analytiikkaprojektin rinnalle tuli vuoden 2020 lopulla emoyhtiön, PuMu-konsernin hanke rekrytoida analytiikka- ja datahenkilöstöä, jotka käynnistävät konsernitason dataprojektia.

Toukokuussa 2019 alettiin katsoa Karjalaisen verkkopalvelu käyttäjäanalytiikkaa tarkemmin. Syynä aktivoitumiseen oli yritystestien kautta tullut uusi yhteistyökumppani eli SmartFile. Karjalainen siirsi analytiikan kehittämisen sinne Atflow'n sijaan. Syyskuuhun 2019 mennessä SmartFile oli analysoinut Karjalaisen verkkosivustoa, tehnyt esim. myyntipolusta roadmapin ja kaivanut ongelmakohtia esiin. Analysointiin se tarjosi uusia Karjalaiselle analysointityökaluja, joita voitaisiin käyttää käytettävyyden analysointiin.

Ks. lisää analytiikasta kohdassa *4.1 Sisältöjen muutos & analytiikka*.

Digin myyntipolkua ja markkinointiautomaatiikkaa kehitettiin voimakkaasti. Ks. lisää kohdassa *4.4. Digimyyntin polut ja työkalut*.

**Mikromaksaminen** otettiin käyttöön joulukuussa 2018 eli sen jälkeen oli mahdollista ostaa yksittäisen artikkelin luku-oikeus päiväksi tekstiviestillä. Mikromaksumahdollisuus poistettiin 12.8.2020. Mikromaksuilla ei päästy tavoitteisiin, koska mikromaksuja ei missään vaiheessa saatu osaksi markkinointiautomaatiota. Asiakkaille mikromaksusta luopumista perusteltiin euron kuukausimaksulla, joka korvaa hyvin mikromaksun. Tosiasiassa toimituksen johto halusi nähdä, mikä vaikutus kesällä tehdyllä digiputken muutoksella oli tilausten määrän kertymään. Silti ajatuksesta pienten maksujen ostoista ei luovuttu.



---

Tammikuussa 2021 yhä käynnistymisvaiheessa olevan PuMu-konsernin analytiikkaprojektin yhteydessä on tarkoitus määritellä myös Karjalaisen käyttämät **pilvipalvelut** ja se, mitä dataa käytetään ja minne sitä kerrytetään.

YDIN -Analyysi

**Mattin, Hessin ja Benlianin (2015) määrittelemässä digitaalisen muutosstrategian (digital transformation strategy) viitekehyksessä teknologian käyttöönotolla on merkittävä rooli. Siksi on kiinnostavaa pohtia, mikä on riittävä edistysaskel käyttöönotossa, koska Karjalaisessa teknologiset edistysaskeleet huolimatta taka-askeleista ja toimituksen pettymyksistä teknologian käyttöönotossa edistivät Karjalaisen muutosprosessia. Ilmapiiri muutokselle pysyi myönteisenä.**

**Laaja yhteistyö toteutuksessa teki hanketta näkyväksi ja sitoutti monia ihmisiä uuteen ratkaisuun. Hitaus voi myös antaa ihmisille enemmän aikaa sopeutua muutokseen. Näitä tekijöitä ei tosin analysoitu tässä tutkimuksessa.**

**Teknologian kehitys Karjalaisessa on ollut suunnitelmallista, osallistavaa ja toimitukselle on avoimesti kerrottu tulossa olevista uudistuksista. Nämä edistävät muutoksen läpiviemistä.**

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

Strategialinjauksissa Karjalaisen toimituksen johto 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, onnistumista peilataan tässä selvityksessä tarkastelemalla tarkasteluajankana organisaatioon, työnkuviin ja osaamisen kehittämiseen liittyviä toimenpiteitä ja arvioidaan niiden toteutumista.

---

#### 4.6.1. Organisaatio, työnkuvat ja roolit

YDIN - Tulokset

**Organisaation läpikäyminen aloitettiin vuonna 2019 miettimällä tehtäväkiertoa, jota rakennettiin pohtimalla yksilöiden henkilökohtaisia taitoja ja toiveita. Vuonna 2020 johto tunnisti kehityksen kipupisteitä organisaatiossa. Syksyllä 2020 Karjalaisen toimituksen organisaatiossa toteutettiin uudistus, jossa myllätettiin toimituksen rakennetta, tehtäväkuvia ja prosesseja. Silloinen ja aiemmat organisaatiot oli vuosikymmeniä tehty lehden tekemistä varten. Uusi rakenne ja toimintamalli otettiin käyttöön helmikuussa 2021.**

**Workshopeissa toimituksen kanssa läpi viety uuden organisaation työstäminen sujui paremmin kuin johto tai toimitus oli odottanut etukäteen. Molemmilla puolilla oltiin valmistauduttu voimakkaaseen muutosvastarintaan. Ensimmäiset viestit uudesta toimintamallista workshopsarjan jälkeen alkuvuodesta 2021 olivat positiiviset.**

**Uuden organisaation työstämisprosessiin oltiin tyytyväisiä erityisesti sen vuoksi, että siinä toimitukselle annettiin iso rooli ja toimituksen esille ottamat asiat on myös huomioitu lopullisessa suunnitelmassa. Osallistamisen kautta lisääntyi toimituksessa ymmärrys eri näkökulmista, joista asiaa voi katsoa.**

**Organisaation toimintaa kehitettiin digitaalista tekemistä tukeviksi myös johtoryhmätyötä kehittämällä, myynnin organisaatiota suoraviivaistamalla, toimituspalaverikäytäntöjä uudistamalla ja fyysisisten tilojen uusimista suunnittelemalla. Myös printti oli olennainen osa organisaatiouudistuksessa mietittäviä asioita.**

**Koronapandemia nopeutti digitaalisten etätyövälineiden käyttöönottoa ja etätekemiseen sitoutumista.**

**Organisaation uudistamisessa** lähdettiin liikkeelle vuonna 2019 ajatuksesta hyödyntää mahdollisimman paljon luonnollista poistumaa eli eläköitymistä tai siirtymisiä yhteistyömedioissa toisiin tehtäviin. Myös niistä Karjalaiseen ajateltiin siirtyvän tekijöitä, joiden osaamista hyödynnettiin digimurroksessa. Uusien ihmisten palkkaaminen talon ulkopuolelta ei ollut strategian ytimessä. Vuonna 2020 toteutettiin systemaattinen, perusteellinen organisaatiouudistus, jossa uudistettiin toimituksessa niin rakennetta, tehtäväkuvia kuin

---

prosessejakin. Myös siinä toteutettiin hyvin pitkälle em. periaatteita. Uusi organisaatio otettiin käyttöön 15.2.2021 eli tämän dokumentaation aikajänteen ulkopuolella.

Organisaation läpikäyminen aloitettiin vuonna 2019 miettimällä **tehtäväkiertoa**, jota rakennettiin pohtimalla yksilöiden henkilökohtaisia taitoja ja toiveita. Johto mietti, miten eri tehtäviä voitaisiin täyttää luontevasti neuvotteluiden ja ihmisten motivoinnin kautta. Esimerkiksi Karjalaisen urheilutoimituksessa toteutettiin vuonna 2019 uudistus, jossa onnistuttiin uudenslaisin 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

Vuoden 2019 loppupuolella johto alkoi tunnistaa kehityksen **kipupisteitä organisaatiossa**. Toimitusta ei oltu saatu integroitua radion tekemiseen tarpeeksi hyvin osana toimituksen arkipäivää, reagoinnissa kuten yllättävissä uutistilanteissa oli edelleen parantamisen varaa ja suunnittelua vaivasi se, että se katsoi liikaa vain seuraavaan päivään. Taittoon haluttiin myös enemmän ennakkosuunnittelua. Kaiken kaikkiaan samoja haasteita, joiden kanssa suurin osa muistakin mediataloista paini ja painii edelleen. Havaittiin, miten koko toimituksen digitekeminen edellyttäisi suurta remonttia, koska kaikki tekijät olivat kädet kynnärpäitä myöten printissä kiinni: ajatukset, suunnittelu toteutus, toimitusjärjestelmä...

Esille nousevia rooleja olivat mm. analytiikkaosaaja, datajournalisti, verkkodeski, mediatoimittaja. Pohdittiin myös tiimien mahdollista rakennetta. Niillä voisi olla vetäjänä kymppi, päivittäinen tuottaja. Johto haastoi ajattelussaan myös sitä, miten paljon oikeastaan tarvittaisiin päivittäistä johtotyötä, kun mietitään digiä tosissaan. Pohdinnoissa uudesta organisaatiosta toimituksen johto pyrki irrottautumaan printin rajoituksista - fyysisistä ja henkisistä - ja miettimään tulevaa kokonaisuutta raikkaasti.

Johto alkoi syksyllä myös miettiä "kenttänyrkkiä", joka lähtisi nopeasti tapahtumien perässä liikkeelle. Se voisi olla kuvaaja-toimittaja -pari tai mediatuottaja, joka kykenisi yksin tekemään. Toimituspäällikkö muisteli haikeana vuoden aloittanutta Huvitörmä-uutisointia, jossa viikolla ykkös, kakkos, kolmas, viides ja seitsemät olivat Huvitörmä-näkökulmia eli puolet Top 10-listalla olevista. Syyskuussa Liperin mylly paloi ja sen uutisointi osoitti taas, että Karjalaisen uutisreagointia olisi syytä parantaa. Toimituspäällikköä mietitytti erityisesti suorien lähetysten ja striimien puuttuminen.

*"Jollain pitää olla natsat, joka vahtii sitä, että tulee tietty määrä striimejä viikossa."*

Toimituspäällikkö Jyrki Utriainen 20.9.2020

Myös **printti** oli olennainen osa organisaatiouudistuksessa mietittäviä asioita. Taustalla on ajatus, että digiuudistuksessa myös printin tekeminen muuttuu ja siinäkin ei voitu jäädä entisen rakenteen vangiksi. Ensimmäisiä johdon ajatuksia jo keväällä oli perustaa taittoyksikkö, joka hoitaa printin. Printtitiimi jonka

---

tehtävänä olisi "lapioida seuraavan päivän lehti". Syksyn 2020 organisaation muutosworkshoppien jälkeen tätä ajattelua vauhditettiin antamalla yhdelle toimitussihteereistä toimeksianto tehdä ajattelun edistämiseksi erilaisia sivumalliversioita printistä. Organisaatiouudistuksessa printin taittamista varten perustettiin itsenäisesti toimiva printtitiimi.

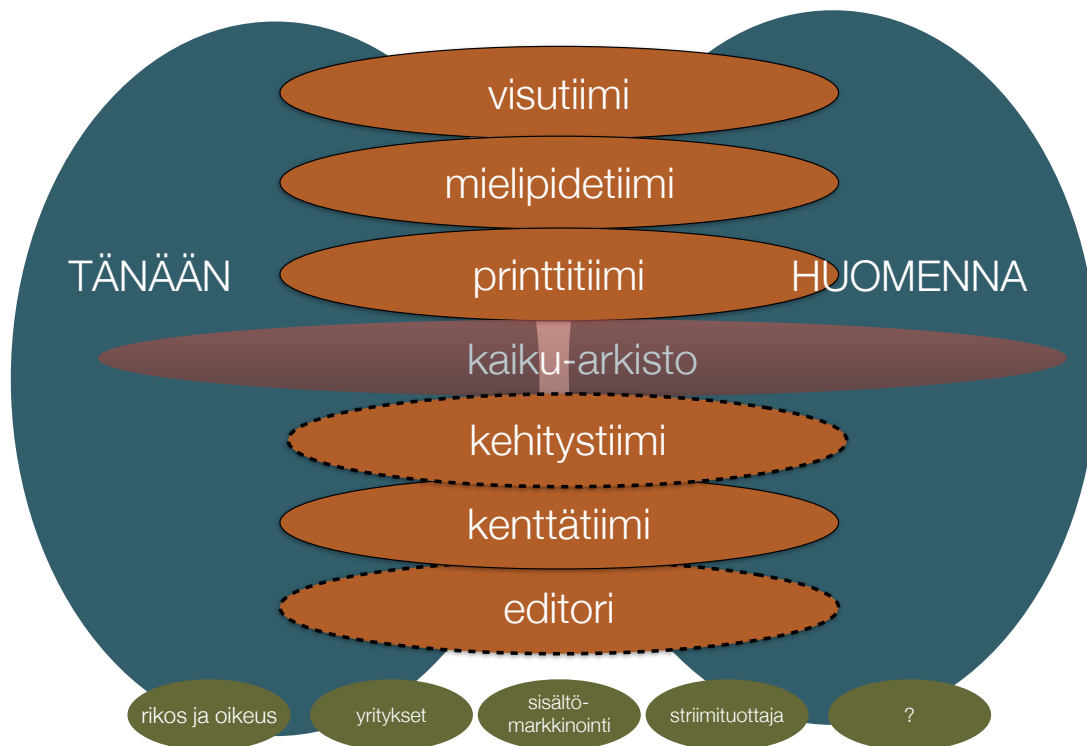
Maalis-huhtikuussa 2020 johto priorisoi toimituksen **organisaatiomuutoksen** avainkysymykseksi matkalla kohti aitoa digitekemistä. Nykyinen ja aiemmat organisaatiot oli vuosikymmeniä tehty lehden tekemistä varten. Organisaatiomuutokseen olennaisesti liittyvä, iso asia oli **päivittäisen työn johtaminen**. Sekin oli vuosikymmeniä suunniteltu lehden tekemistä varten. Johto tiedosti, että oli haastavampaa luopua vanhasta ja siirtyä sitä kautta uuteen kuin luoda täysin uutta tyhjästä. Kevään keskusteluissa tavoitteeksi asetettiin päästä liikkeelle ennen kesää ja viedä uudistus lävitse vuoden 2020 aikana. Benchmarkkausta tehtiin mm. Kaakon Viestinnästä, jossa oli käyty yt-neuvottelut ja oltiin huhtikuussa 2020 siirtymässä uuteen organisaatioon. Siellä lähtökohdat olivat hyvin samanlaiset kuin Karjalaisessa: toimituksen organisaatio oli rakennettu lehteä varten ja se piti kääntää digisuuntaan.

Karjalaisen digimatkalla otettiin syksyllä 2020 jättiharppaus eteenpäin. Silloin alettiin viedä konkreettisesti eteenpäin **isoo organisaatiomuutosta**, joka palvelisi tulevaisuuden tekemistä. Strateginen tavoite oli lisätä digilevikin kasvua.

Uuden organisaation ja toimintamallin suunnitteluun ja toteutukseen pyrittiin ottamaan kaikki mukaan toimituksesta. Uudistusta toteutettiin neljällä 2,5 tunnin workshopilla, joihin osallistui suurin osa toimituksesta. Ulkopuolisena asiantuntijana ja workshoppien vetäjänä toimi VTT Marja Heinonen digimurrosanalyysinsa ohella. Alunperin oli tavoite, että mukaan saadaan koko toimitus fyysisesti samaan paikkaan pohtimaan asia. Koronan vuoksi osa toimituksesta oli prosessissa mukana Teams-yhteyden päässä virtuaalisesti. Alkuperäisestä aikataulusta jouduttiin joustamaan neljä kuukautta. Uusi organisaatiomalli otettiin käyttöön vasta helmikuun puolessa välissä 2021. Workshopit järjestettiin 2.9., 16.9., 30.9. ja 12.11.2020.

Ensimmäisessä workshopissa toimitus ohjeistettiin tekemään syyskuussa pienissä ryhmissä ennakotehtäviä, jotka ohjasivat heidän ajatteluaan kohti muutosta. Tavoitteena oli tarkastella eri mediatoimijoita Suomessa ja ulkomailla. Keskeinen kysymys ennakotehtävissä oli: Mitä Karjalainen voi oppia tästä? Tehtäviä purettiin toimituskokouksissa, Teamsissa ja myöhemmissä workshoppeissa.

Toinen workshop keskittyi tulevien tiimien hahmottamiseen. Kysymys toimitukselle oli: Mitkä ovat toimivat tiimit Karjalaisen toimitusorganisaatiossa tulevaisuudessa? Vastausta haettiin fasilitoidulla prosessilla pienissä ryhmissä. Käytetty menetelmä oli Ideamylly, jota täydennettiin vahvistamalla hyviä vuorovaikutuskäytäntöjä ja joustavaa ajattelutapaa. Lisäksi workshopissa purettiin toimituksen ennakotehtäviä kahdella kysymyksellä: Mitä voimme tästä oppia? Mikä soveltuisi meidän organisaatioomme?



Kuvio 4. Karjalaisen vuoden 2021 organisaatiomallin runko.

Kolmas workshop alkoi kotitehtävien purulla kuten edellinen workshop: Mitä voimme tästä oppia? Mikä soveltuisi meidän organisaatioomme? Erillisteemana oli Karjalaisen organisaatio ja työnkulku. Peruskysymys oli Miten homma hoidetaan joka päivä digimaailmassa? Työstämistapa oli prototyypin rakentaminen toimitusorgansaatiosta tai jostain sen osasta. Ohjeistuksena oli tehdä “paras”, “toimivin”, “unelma”. Prototyyppi määriteltiin näin: “Prototyypillä tarkoitetaan tuotteen ensimmäistä, konkreettista ja fyysistä versiota, jota kyetään tuotteen muotojen ja toimintojen tarkasteluun ja testaukseen. Se voi olla hyvinkin lähellä lopullista tuotetta, tai se on tehty vain tiettyjen ominaisuuksien testaamista varten [1]...prototyyppejä ei yleensä toimiteta asiakkaille..” . Ryhmätöitä evästettiin muistuttamalla tärkeistä asioista, jotka oli hyvä ottaa huomioon prototyyppejä mietittäessä: “hyvä työilmapiiri”, “digitekeminen” ja “journalistinen laatu”.

Neljännessä workshopissa esiteltiin johdon edellisten workshoppien ja oman ajattelunsa pohjalta tekemä organisaatiomalli, Toimitus työsti sitä Lewinin voimakenttäanalyysin avulla. Siinä pohdittiin ryhmissä uudistusta edistäviä ja estäviä voimia uudessa rakenteessa ja uusissa toimintaperiaatteissa.

Neljättä workshoppia edeltävänä päivänä johto oli kutsunut osastojen esimiehet koolle käymään läpi organisaatiouudistuksen perusmallia eli mitä muutos käytännössä tarkoittaisi. Ennakkokeskustelun tavoitteen

---

tiivisti toimituspäällikkö: "Että ei tule liian rankka meininki". Johdolla oli kolme pääpointtia: 1) nykyiset osastot lakkaavat olemasta, mutta esimiesten osaamista tarvitaan edelleen 2) palkkoihin ei kosketa 3) tulee joitakin erityisvastuualueita, joita ei ole vielä kuitenkaan pohdittu.

Uutispäälliköiden kanssa käytiin keskustelua myös siitä, mitkä ovat uudet tehtävänimikkeet. Nykyiset kaksi uutispäällikköä olivat myös keskenään pohtineet asiaa. He olivat etunojassa uudistuksen suuntaan ja heidän oma ehdotuksensa oli, että tänään-tiimin vetäjän nimike olisi uutispäällikkö, ja huomenna-tiimin vetäjän nimike olisi sisältöpäällikkö.

Workshoppien jälkeen johto viimeisteli organisaatiomallin käydyn keskustelun pohjalta. Lopullinen malli julkistettiin viikolla 48 ja ihmiset pääsivät ilmoittamaan, mihin tiimiin ja tehtävään he halusivat. Tiedot omista tehtävistä ja vastuista julkistettiin tammikuussa 2021. Tämän jälkeen johto hioi yksityiskohtia yhdessä ja tiimeittäin tammi-helmikuussa 2021. Uusi rakenne ja toimintamalli otettiin käyttöön helmikuussa 2021.

Koska uusi organisaatiomalli otettiin käyttöön vasta tämän dokumentaation päättymisen jälkeen, tässä arvioidaan vain kokemuksia, joita toimituksen jäsenillä oli syksyn 2020 muutosprosessista ja uudesta organisaatorakenteesta ennen sen käyttöönottoa.

Arvio organisaatiouudistuksen vastaanotosta perustuu toimituksessa käytyihin epävirallisiin keskusteluihin, ilmapiiriin aistimiseen sekä neljännen haastattelukierroksen tuloksiin. Syksyllä 2020 haastateltiin henkilökohtaisesti 11 toimituksen jäsentä ja heiltä kysyttiin näkemyksiä käynnissä olevasta organisaatiomuutoksesta. Haastattelujen aikaan kaikki neljä organisaatioworkshopia oli käyty, uusi organisaatio määritelty, mutta ihmisiä ei oltu vielä nimetty uuteen organisaatioon.

Iso osa toimitusta koki workshoppien kautta työstetyn muutosprosessin onnistuneeksi. Alussa oli epäluuloista suhtautumista, mikä osittain häikkeni workshop-sarjan edetessä.

*"Pidän onnistuneena, vaikka tietoa ei ole vielä hirvittävästi siitä mitä tapahtuu."*

*"Aluksi sanoin, että onhan tämä tällainen, kakkonen ja kolmonen (workshop), sitten alkoi toimia."*

*"Epäillen suhtaudun."*

*"Tosi hyvä prosessi, ehkä vähän ois aikaisemmassa vaiheessa että olisi ruvettu puhumaan suoraan, se jäi myöhään, ymmärtäähän sen."*

*"Prosessi - ihan hyvin mennyt. Oli tunne jossain vaiheessa, että on päätetty (organisaatiomalli), Jyrki (toimituspäällikkö) kun on hirveän sinnikäs ja vie päämäärään."*

---

Workshoppien avulla läpi viety uuden organisaation työstäminen sujui sujuvammin kuin johto tai toimitus oli odottanut etukäteen. Molemmilla puolilla oltiin valmistauduttu voimakkaaseen muutosvastarintaan. Ensimmäiset viestit uudesta toimintamallista workshopsarjan jälkeen olivat positiiviset. Toimitus myös tarttui oma-alotteisesti uudistukseen. Toimituksessa vitsailtiin jo uuden mallin mukaisesta toiminnasta: "X on tehnyt tänään-tiimissä jotain". "Kenttätiimiä" lähdettiin onnistuneesti kokeilemaan heti workshopsarjan jälkeen. Ulkoista tukea myönteisen asenteen kehittymiselle organisaatimuutosta kohtaan tuli mm, siitä, että heti kokeiluun otetun "kenttätiimin" juttu oli luetuin workshoppia seuraavan viikon maanantaina. Muutoksen tarpeen sisäistämistä edisti myös jatkuvasti kasvavat digi only -tilausten määrät ja printtilevikin lasku.

*"Organisaatiouudistus - kaikkiaan mennyt ihmeellisen hyvin, odotin vastustusta. Toimitus lähtenyt hämmästyttävän hyvin mukaan."*

"Silti minulla on ollut epäily, onko tämä ollut aitoa, odottanut koko ajan kapinaliikettä, ja ollut varma, sellaista syntyy ihan tyhmistäkin asioista. Jännittää se, missä vaiheessa ihmiset reagoi siihen jollain tavalla."

"Kun viime viikolla, kun lomake ja organisaatiokaavio esiteltiin, ei tullut vielääkään reaktioita. Iskeekö se sitten, kun ruvetaan toteuttamaan?"

"Ei ole hirveesti tunteita herättänyt, tarkoittaa sitä, että on hyvä."

"Se käytännön toteutus, mikä uudistus on, vaikuttaa siltä, että porukka on ottanut tämän rauhallisesti ja neutraalisti."

Uuden organisaation työstämisprosessiin oltiin tyytyväisiä erityisesti sen vuoksi, että siinä toimitukselle annettiin iso rooli ja toimituksen esille ottamat asiat on myös huomioitu lopullisessa suunnitelmassa. Osallistamisen kautta on lisääntynyt toimituksessa ymmärrys eri näkökulmista, joista asiaa voi katsoa.

*"Siinä suhteessa se on ollut onnistunut, että alusta asti on kysytty laajalti."*

*"Tuossa hahmotelmassa on paljon aineksia, mitkä oli esillä tuolla workshoppeissa."*

*"Huomattu, että ei ole yksiselitteistä parasta ratkaisua, joudutaan puntaroimaan."*

*"Osallistuminen, kyllä se oli todellista, tämä ei ollut mikään performanssi."*

*"Pidin lähtökohtaisesti siitä, että toimitus otettiin mukaan suunnittelemaan."*

---

*“Saatiin hyvää keskustelua ja hyvä pohja uudistukselle.”*

*“Kaikki päässyt osallistumaan, nyt jää nähtäväksi miten ideoiden vienti käytäntöön onnistuu.”*

*“Hyvää oli se, että yritettiin saada, ainakin yritettiin, saada kaikki mukaan siihen ajatustyöhön... Onko niillä ajatuksilla loppupeleissä ollut hirveesti merkitystä...poimittu osa jutuista, mutta osa sellaista mikä ei tule .”*

Tulevan uudistuksen onnistumiseen suhtauduttiin varovaisesti. Sille haluttiin antaa mahdollisuus toteutua. Sitä ei arvosteltu huonoksi.

*“Ferraria halutaan, mutta katsotaan riittääkö rahat vain ladaan.”*

*“On tosi paljon pieniä yksityiskohtia, mitä on jätetty auki.”*

*“Eihän tästä vielä tiedä, mitä tulee vaikuttamaan vai vaikuttaako mitään, täysi kysymymerkki.”*

*“Suunnitelma on hyvä, tykkään perusrakenteesta.”*

Organisaation toimivuutta parannettiin jo vuonna 2019 **uudistamalla toimituspäälliköiden** niin, että ne tukivat digitaalista tekemistä ja käänsivät suuntaa printin tekemisestä. Koska sanomalehteä on tehty Karjalaisessa jo vuosikymmeniä (vuosisatojakin!!), “printti edellä” -ajattelu oli 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 digiprosessin primus motor, toimituspäällikkö Utriainen ei, ollut paikalla muistuttamassa uudesta suunnasta. Tätä ongelmaa ratkottiin vuorovaikutuksen lisäämisellä eli uutta toimintatapaa kertaamalla ja sitä perustelemalla. Kun vuonna 2021 siirryttiin uuteen toimitusorganisaatioon, toimituskäytäntöjä jalostettiin edelleen.



---

Karjalaisen **johtoryhmätyöskentelyä** kehitettiin digitaalista tekemistä tukevaksi jo vuonna 2019. Lähtökohdat vuodelle 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 Utrainen, 22.5.2019

Kesäkuussa 2019 **myynnin organisaatio** laitettiin suoraviivaiseksi, toimitusjohtaja/päätöittäjän 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. Pitkällä tähtäimellä muutos oli onnistunut, koska vuonna 2020 yhteistyö myynnin kanssa alkoi sujua hyvin.

Strategisiin tavoitteisiin tai työkalupakkiin ei kirjattu **fysisten tilojen muutoksia**, mutta Karjalaisessa myös niillä haluttiin tukea muutosta kohti digitaalista tekemistä. Fyysiset tilat ovat mm. merkittävä osa organisaation kulttuuria ja niiden uudelleenjärjestelyillä voidaan vaikuttaa siihen, miten työt tehdään ja miten ihmiset viihtyvät.

Keväällä 2018 oli aloitettu työpöytien uusiminen "liikkuviksi" eli niiden ääressä voi työskennellä sekä istuen että seisten. Toimitus sai työvälaineikseen uudet kannettavat tietokoneet ja älypuhelimet kiinteiden pöytäkoneiden sijaan vuodenvaihteessa. Muutosten taustalla oli tarve saada lisää tilaa eli "merkkaamattomia" pöytiä deskiin. Toinen syy oli lääkäritä tullut suositus muutokseen, koska toimituksessa oli paljon sairauslomapäiviä niskaselkäongelmien 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 kaikkialla - kentältä tai etäpäiviä. Deski toimi uudistuksen pilottina ja loppu toimituksesta uudistettiin kolmessa vaiheessa niin, että syksyllä 2019 pöytien uusiminen oli tehty.

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

Helmikuussa 2020 käynnistettiin ison toimituksen tilauudistuksen suunnittelu. Johdon tavoite on luoda rakenne, joka mahdollisimman hyvin tukee Karjalaisen digitekemistä. Yksi osa suunnitelmaa on toimituksen ja myynnin saaminen samaan kerrokseen. Toimituksen johdon tavoitteena oli saada suunnitelma kevään aikana valmiiksi ja syksyllä remontti tehdyksi.

PunaMusta-konsernin tilapäällikkö kävi lävitse Karjalaisen nykyistä rakennetta ja mietti ensimmäisessä vaiheessa, mikä ylipäätään on mahdollista. Tarkastelussa ajattelu selkiintyi joidenkin asioiden suhteen: radiostudiota ei rakennettaisi uusiksi eikä pöytiä uusittaisi remontissa. Nykyinen kokoushuone hävitettäisiin

---

tarpeettomana, koska isot tapaamiset voidaan järjestää nykyisessä auditoriossa ja nykyisin kokoushuonetta eniten täyttävät aamukokoukset deskissä.

Maaliskuussa 2020 iskenyt koronapandemia ja kesällä saatu ensimmäinen tilamuutoksen kallis kustannusarvio hidastivat uudistuksen toteutusta vuoden 2020 ajan. Asia myös eteni, sillä myynnissä oli ymmärrystä siirtymiselle yhteisiin tiloihin. Optimistisen suunnitelman mukaan rakennustöihin haluttiin päästä vuodenvaihteen jälkeen, jos konsernin johto näyttäisi hankkeelle vihreää valoa. Dokumentoinnin loppuessa vuoden 2021 alussa hanke oli kuitenkin vielä kesken. Tekeillä oli uudenlainen suunnitelma, jossa osa toimituksesta siirtyisi nykyisin PuMun hallussa oleviin lähes tyhjiin tiloihin nykyisessä toimituskerroksessa. Näin saataisiin toimituksen toinen pääty vapaaksi ja vuokrattavaksi talon ulkopuolisille.

Koronapandemia iski myös Karjalaisen toimitukseen maaliskuussa ja suurin osa toimituksesta siirtyi nopeassa tahdissa etätöihin viikolla 12. Toimitukseen jäi vain 4-5 ihmistä. Radion juontaja ja taiton viimeistelijä pysyivät toimituksessa.

*“Ihmiset joutui rytinällä kotiin. Välillä tulee tunteellisia reaktioita.”(H3)*

Uudet järjestelyt loivat uusia käytäntöjä. Toimitus piti joka päivä klo 14 virtuaalikahtit. Uutispäälliköt yrittivät muistaa soitella säännöllisesti ihmisille ja kysyä, miten menee. Oli erilaisia Teams-ryhmiä, joissa hoidettiin toimituksen asioita. Kyse oli oppimisprosessista aivan joka tasolla.

*“Kun et ole itse mukana, et näe kaikkea. Kysy, olen opettanut itselleni. Tämä on myös minulle etätöiden opettelua. “*

Toimituspäällikkö Jyrki Utriainen 26.3.2020

Kesän jälkeen elokuussa moni toimituksen työntekijä halusi jatkaa **etätöiden** tekemistä. Toimituksen johdossakin haluttiin säilyttää etätöissä syntyneet hyvät käytännöt. Marraskuun lopussa etätöissä oli yhä yli puolet toimituksen väestä. Oli sovittu, että kokonaiset osastot eivät saa olla samaan aikaan fyysisesti paikalla toimituksessa ja esimiehet vuorottelevat. Jos joku halusi tehdä etätöitä, se sallittiin. Juttukeikoilla toimittajilla oli maskit. Radiostudiossa pyrittiin olemaan niin, että siellä oli samaan aikaan korkeintaan juontaja ja yksi vieras. Neljännessä online-kyselyssä toimitukselta kysyttiin suhtautumista sekä etätöihin että koronapandemiaan. Etätö koettiin yleisesti mielekkääksi eikä koronapandemia ollut aiheuttanut suuria muutoksia siihen, miten työn tekeminen koettiin.

YDIN - Analyysi

**Syksyn 2020 aikana toteutettu prosessi, jossa uudistettiin Karjalaisen organisaatorakenne ja toimituksen työskentelytapoja, oli suurin yksittäinen digiponnistus vuosina 2019-2020. Muutosprosessi (workshopit) onnistui erittäin**

---

hyvin. Se sai myönteistä palautetta ja itse muutokseen kohdistui vain vähän vastarintaa. Tässä kolme isoa tekijää ovat olleet 1) toimituksen lähtökohtaisesti myönteinen asenne digimuutokseen ja luottamus johtoon 2) johdon avoin viestintä asioista sekä 3) toimituksen vahva, aito osallistaminen muutosprosessiin. Osallistaminen synnytti sekä sitoutumista että ymmärrystä muutokseen vaikuttavista tekijöistä ja muutoksen kompleksisuudesta. Em. tekijöitä täydennettiin vahvistamalla osallistujien hyviä vuorovaikutuskäytäntöjä ja joustavaa ajattelutapaa ennen kuin asioita alettiin käsitellä workshoppeissa. Karjalaisen uusi organisaatorakenne ja uudet toimitusprosessit on otettu käyttöön vasta tämän selvityksen tarkastelujakson jälkeen. Siksi lopullista arviota muutosprosessin onnistumisesta ei tässä raportissa voi tehdä.

Kun sanomalehti alkaa miettiä vastaavaa muutosprosessia, toteutuksessa on otettava huomioon lähtötilanne. Jos organisaatiossa ei ole valmiiksi luottamusta johtoon ja/tai myönteistä suhtautumista muutokseen, tämä on otettava huomioon muutosprosessin suunnittelussa. Jokainen tapaus on erilainen.

Organisaatiomuutoksen sujuva läpivienti on osoitus kohti aitoa digitaalista toimintakulttuuria siirtymisestä Karjalaisessa. Johdon rooli on merkittävä suunnannäyttäjänä ja uusien toimintatapojen ja -rakenteiden “puolustajina” arjessa. Lipsumista entiseen tapahtuu erityisesti paineen alla helposti kaikissa muutostilanteissa. Mutta yhtä tärkeä on ollut toimituksen rooli uusien tapojen ja rakenteiden toteuttajina ja kokeilukulttuurissa myös kehittäjinä. Karjalaisessa työnjako ja yhteistyö onnistui vuosina 2019-2020. Pohjalla molemminpuolinen luottamus ja kyky jakaa vastuuta alaspäin.

#### 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 vuosina 2019-2020?

Toimituskyselyissä kartoitettiin sitä, miten toimituksessa työskentelevät kokivat oman osaamisensa ja saamansa koulutuksen riittävyyden. Kyselyssä hahmotettiin näkemyksiä toimituksessa työskentelevien

---

**omista tiedollisista ja taidollisista edellytyksistä** osallistua Karjalaisen digimurrokseen. Niitä kartoitettiin kuudella väittämällä, joista neljä toistettiin molemmissa kyselyissä ja kaksi esitettiin vain loppukyselyssä:

- Ymmärrän hyvin, miksi digimuutosta toteutetaan Karjalaisessa (1, 4)
- Minulla on riittävät taidot toimia digiympäristössä Karjalaisessa (1,4)
- Koen digimuutoksen ahdistavana ammattitaitoni näkökulmasta (1,4)
- Digimuutos lisää mahdollisuuksiani toimia journalistina (1,4)
- Koen, että olen pysynyt hyvin mukana Karjalaisen digimuutoksessa (4)
- Koen etätöön helpottaneen työntekoani (4)

Lisäksi vastaajat saattoivat kyselyssä kirjoittaa avoimeen kenttään kommenttinsa kahteen kysymykseen:

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

YDIN - Tulokset

**Lähes puolet toimituksesta ei kokenut oman osaamisensa olevan riittävää tai ei osannut ottaa kantaa sen riittävyteen. Tämä näkemys ei muuttunut olennaisesti kahdessa vuodessa. Toimituksen digiahdistus oli muutokseen lähdeittäessä pientä, mutta lievässä kasvussa. Yleisellä tasolla entistä useampi koki digitalisaation tuoneen hyvää journalismiin.**

**Koulutustoiveet painoutuivat hyvin konkreettisiin, ennen kaikkea tekniikan haltuunottoon liittyvään koulutukseen. Mukana oli myös verkon sisältöjen tekemisen koulutustoiveita. Toisessa kyselyssä tulivat voimakkaasti esille radion tekemiseen liittyvät koulutustarpeet.**

**Koulutus ei ollut vuosien 2019-2020 digimurroksessa keskeisellä sijalla eikä sitä toteutettu systemaattisesti. Järjestetyt koulutukset olivat pisteenomaisia eli yksittäisiä, irrallisia “koulutusiskuja”.**

Karjalaisessa on kahden vuoden aikana alettu käyttää enemmän digitalisaation mahdolliseksi tekemiä tapoja tehdä sisältöjä. Uutena ovat tulleet mm. radiolähetykset, livevideot urheilu- ym. tapahtumista ja erityistoteutukset verkkoon. Nämä kaikki vaativat uudenlaista osaamista ja asennetta tekemiseen. Koulutus ei ollut vuosien 2019-2020 digimurroksessa keskeisellä sijalla eikä sitä toteutettu systemaattisesti. Tarve muutokseen tässä suhteessa on kyselyn valossa selkeästi olemassa.

Valinta olla tekemättä systemaattista koulutuskalenteria ei ollut Karjalaisessa täysin tietoinen, vaan tilanteeseen ajaututtiin, koska ensisijainen painopiste oli myyntiputken saamisessa kuntoon ja organisaatiouudistuksen

---

läpiviemisessä. Toisaalta valittu tapa edetä yksittäisten ihmisten ja sitä kautta saatujen hyvien, toisia innostavien kokemusten, kautta toimi myös. Vertaisilta saatu esimerkki ja tuki oli tärkeää.

Järjestetyt koulutukset olivat pisteenomaisia eli yksittäisiä, irrallisia "koulutusiskuja". Kuvaamossa järjestettiin syyskuussa 2019 kaksi videoworkshopia, joihin osallistui Karjalaisen vakikuvaajat ja freelancerit. Yhteensä koulutuksen käy lävitse viisi valokuvaajaa. Kommentit koulutuksesta ovat erittäin myönteiset. Lisäksi urheilussa oli myöhemmin samana syksynä toimittaja Tapio Suomisen vetämä selostusworkshop. Vuonna 2020 laajamittaista koulutusta ei toteutettu toimituksessa.

Alla tarkastelen toimituksessa tehdyn kyselyn tuloksia yksityiskohtaisemmin.

Yli puolet (57%) vastaajista piti taitojaan riittävinä Karjalaisen digiympäristössä toimimiseen jo ensimmäisessä kyselyssä (18-39). Loppukyselyssä osuus oli pysynyt samalla tasolla 54% (18-36). Täysin eri mieltä tai eri mieltä väitteen "Minulla on riittävät taidot toimia digiympäristössä Karjalaisessa" kanssa oli ensimmäisessä kyselyssä 22 (10-12) prosenttia, lopussa 18 (5-13) prosenttia. Epätietoisia oli lopussa lähes kolmasosa eli 28%.

Samaa teemaa lähestyttiin väitteellä "Koen digimuutoksen ahdistavana ammattitaitoni näkökulmasta". Lähtökohtaisesti tilanne oli hyvä, koska ihmiset eivät kokeneet "digiahdistusta". Silti ahdistus kasvoi selvästi vuoden aikana. Ensimmäisessä kyselyssä suurin osa oli väitteen kanssa eri mieltä 70 (23-47) prosenttia, toisessa kyselyssä enää 59 (26-33) prosenttia. Vaikka yli puolet Karjalaisen toimituksen työntekijöistä ei koe vielä digimuutosta ahdistavana oman ammattitaitonsa näkökulmasta, ahdistuneiden määrä on lievästi kasvanut. Ahdistusta koki ensimmäisessä kyselyssä 17 (5-12) prosenttia, toisessa 24 (3-21) 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 59 (26-33) prosenttia, toisessa 65 (21-44) prosenttia. Eri mieltä oli ensimmäisessä 10 prosenttia (2-8), toisessa kyselyssä 5 prosenttia. Kukaan ei toisessa enää ollut täysin eri mieltä väitteen kanssa.

**Koulutustarpeita koskevissa avoimissa kysymyksissä** ensimmäisessä kyselyssä korostui toive saada koulutusta ylipäättään. Toisessa kyselyssä tulivat voimakkaasti esille radion tekemiseen liittyvät koulutustarpeet. Toimitusta kannustettiin aktiivisesti radion tekemiseen vuonna 2020. Koulutustarpeet kohdistuvat luonnollisesti siihen, mikä on juuri sillä hetkellä päällimmäisenä mielessä. Esimerkiksi keväällä 2021 tulevaan verkkouudistukseen liittyvän koulutuksen tarve oli vielä suhteellisen vähäistä. Asia ei ehkä ollut vielä tammikuussa 2021 tarpeeksi konkreettinen asia toimituksessa. Molemmissa vastauksien täsmälliset aihealueet painottuivat hyvin konkreettisiin, ennen kaikkea tekniikan haltuunottoon liittyvään koulutukseen. Mukana oli myös verkon sisältöjen tekemisen koulutustoiveita.

*"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)*

---

*“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)*

*“Kaikenlainen koulutus on motivoivaa ja herättelevää. Ihan käytännön asiat ratkaisevat usein paljon, esimerkiksi millainen on hyvä verkko-otsikko, joka ei olisi mitään klikkien kalastelua mutta houkuttelisi lukemaan.” (1)*

*“Kouluttakaa miut koodariksi..” (1)*

*“Monimediaisuudessa. Esimerkiksi äänen ja liikkuvan kuvan lisäkoulutus olisi tarpeen.” (1)*

*“Miten voisin kirjoittaa uusille digialustoille, jos ei neuvota alkuun. Vanhoista tavoista irti päästäminen vaatii tukea. Radio myös vaatii edelleen kouluttamista, millaiset aiheet ja ideat siellä toimivat. Meille ei ole annettu mitään neuvotaa Karjalaisen somepäivityksiin. Toivottavasti tekniikka kevenee eikä muodostu kenellekään esteeksi tehdä sisältöjä.” (4)*

*“Koulutusta ei meillä juurikaan koskaan ole, joten kaikki otetaan vastaan. Etenkin audiohaastattelujen tekoon olisi hyvä olla lisää koulutusta.” (4)*

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

YDIN - Analyysi

**Selitys siihen, että kokemus omasta osaamisesta ei ole lisääntynyt ja “digiahdistus” on kasvanut, saattaa löytyä kahdesta erillisestä asiasta. Karjalaisessa on kahden vuoden aikana alettu käyttää enemmän digitalisaation mahdolliseksi tekemiä tapoja tehdä sisältöjä. Uutena tulivat mm. radiolähetykset, livevideot urheilu- ym. tapahtumista ja erityistoteutukset verkkoon. Nämä kaikki vaativat uudenlaista osaamista ja asennetta tekemiseen. Kuitenkaan koulutus ei ollut vuosien 2019-2020 digimurroksessa keskeisellä sijalla eikä sitä toteutettu systemaattisesti. Tarve muutokseen tässä suhteessa on selkeästi olemassa. Valinta olla tekemättä systemaattista koulutuskalenteria ei ollut Karjalaisessa täysin tietoinen, vaan tilanteeseen ajaututtiin, koska ensisijainen painopiste oli myyntiputken saamisessa kuntoon ja organisaatiouudistuksen läpiviemisessä.**

---

**Toisaalta valittu tapa edetä yksittäisten ihmisten ja sitä kautta saatujen hyvien, toisia innostavien kokemusten, kautta toimi myös. Vertaisilta saatu esimerkki ja tuki on tärkeää. Ongelma tällaisessa on se, että journalistit kokevat yleisesti vertaisilta saatavan koulutuksen usein vähempiarvoisena kuin “ulkopuolisen” kouluttajan anti. (“Sehän ei ole koulutusta, että keskenään mietitään, mitä tehdään.” (H4) Kyse ei ole vain Karjalaisen tilanteesta, vaan yleisemmästä ilmiöstä.**

#### 4.6.3. Case urheilutoimitus

Karjalaisen urheilutoimitus onnistui vuosina 2019-2020 tekemään eri rintamalla asioita, jotka tukivat siirtymää kohti digitekemistä. Tässä kuvaus siellä toteutetuista asioista.

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 **tehtäväsiirroin** 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 2019 mittaan urheilutoimituksessa tehtiin myös **työvuorojärjestelyjä**, jotka vapauttivat urheilun toimittajan kätet. 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 itselleen. Kuvaajat lähtivät kokeilemaan, mikä toimii, mikä ei. Suosituin striimaus vuonna 2019 oli 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 istuivat hyvin myös radioon.

Urheilutoimituksen osaaminen kehittyi, kun kuvaamossa järjestettiin syyskuussa 2019 kaksi videoworkshopia valokuvaajille. Lisäksi urheilussa oli myöhemmin syksyllä toimittaja Tapio Suomisen vetämä selostusworkshop, johon oltiin hyvin tyytyväisiä.

---

**Koronapandemian** vaikutus sisältöjen kehitykseen näkyi hyvin urheilutoimituksessa. Kun kilpaurheilu lakkasi Karjalaisen johto oletti, että pandemia iskee muita osastoja voimakkaammin juuri urheiluun, koska tavanomainen urheilusisältö jää pois. Päätoimittaja oli valmis kohdistamaan lomautukset tämän vuoksi urheilutoimitukseen muita voimallisemmin. Analytiikka osoitti kuitenkin toisin: ei-kilpaurheiluun sidotut, ajattomat henkilö- ja ilmiöjutut alkoivat nousta verkon luetuimpien joukkoon. Tämä avasi johdon ja urheilutoimittajien silmiä siihen, että näitähän tässä pitääkin tehdä jopa tulosurheilujuttujen sijaan ja niissä voi hyödyntää videoita ja muuta digin tarjoamaan lisäarvoa.

Vuosina 2019-2020 urheilun uudistus tuotti paljon sisältöonnistumisia. Tässä urheilutoimituksen oma listaus:

*-Suorat lähetykset: Ampumahiihdon GP-kisat Kontiolahdelta marraskuussa 2019, silloinen livestriimien ennätys n. 4000 maksullista katsojaa. Syyskuussa 2020 yösuunnistuksen SM-kisat Liperistä, noin 5000 katsojaa (lopulta näytettiin ilmaispuolella, mutta tämä lähetys keräsi ison määrän netti-Karjalaisen tilauksia). Ampumahiihtolähetys oli kiinnostava, kun katsojat pääsivät seuraamaan mm. Kaisa Mäkäräisen suorituksia. Suunnistuselähetys oli toteutettu hienosti, kun siinä oli heti urheilijoiden haastatteluja mukana suorituksen jälkeen ja mm. gps- ja tulosseuranta ruudussa. Ja toki asiantuntevat selostajat ja kommentaattorit äänessä.*

*-Suorasta lähetyksestä myöhemmin irrotettu klippi nettisivuillemme: Teimme livestriimin loppukesästä 2020 pesäpallon B-poikien SM-finaaliottelusta Kiteeltä ja ottelussa sattui erikoinen tilanne, jossa tuomarin vihellys aiheutti pitkän selkkauksen. Tästä kummallisesta tilanteesta ja vihellyksestä irrotimme oman videoleikkeen nettiin ja teimme siitä oman jutun, joka keräsi noin 11 500 katsojaa.*

*-Podcastit: Joensuun Mailan pesäpalljoukkueen lukkarin Juha Puhtimäen vierailu SM-finaalisarjan aikana syyskuussa 2019, keräsi yli 1200 kuuntelijaa. Puhtimäki paljasti ohjelmassa ensimmäisen kerran kärsineensä lautaskammon oireista urallaan ja sen, miksi haluaa olla niin näkyvä hahmo somessa.*

*-Netin erikoisartikkeli: Juttu takavuosien joensuulaisesta koripallotähdestä Leon Huffista poiki meille runsaasti positiivista palautetta syksyllä 2020. Sille raivattiin tilaa lehdestä kaksi aukeamaa ja toteutettiin netissä erikoisartikkelina Visun johdolla. Nettitaitto oli onnistunut ja takavuosien kuvat pääsivät hienosti oikeuksiinsa. Myös toimittaja kirjoitti palautteen perusteella kenties yhden uransa parhaista jutuistaan.*

*-Netin henkilöjuttu (kruunujuttu): Mika Törrön raju tarina, joka julkaistiin vuosi sitten, Törrö nousi 11 vuoden vankilakierteen, päihdeongelmien ja kadulla elämisen jälkeen Suomen vahvimaksi mieheksi ja huippu-urheilijaksi ja tämän jutun julkaisun jälkeen hän voitti Karjalaisen yleisöäänestyksen vuoden pohjoiskarjalaista urheilijasta. Juttu poiki paljon positiivista palautetta myös kumppanilehdistä. Tarkat lukijamäärät eivät ole tässä, mutta juttu kiinnosti silloin hyvin. Myöhemmin tästä samasta aiheesta alkoivat tehdä muutkin Suomen mediat juttuja ja Törrö nousi valtakunnallisesti kiinnostavaksi urheilijaksi.*



---

*-Netin uutiset: Jääkiekkoseura Jokipoikien muutos Joensuun Kiekko-Pojiksi sekä seuran uudet omistajat ja taustat kiinnostivat keväällä 2020, jutuilla oli useita tuhansia lukijoita netissä. Verkostojemme avulla olimme tietoisia aiheesta ja uutisesta jo etukäteen ja pystyimme rakentamaan juttupakettimme valmiiksi ja kattavaksi nettiin toimittajan ja haastateltavien kommenttien ja tuoreiden kuvien kera, jotka julkaisimme samaan aikaan, kun seura kertoi asiasta nettisivuillaan. Samalla tavalla tunnetun maajoukkueen koripalloilijan Jamar Wilsonin tulo Joensuun Katajaan talvella 2020 uutisoitiin meillä netissä heti tuoreeltaan kattavasti ja itse asiassa saimme sovittua niin, että uutinen oli meillä ensimmäisenä ja vasta myöhemmin seuran julkaisussa ja muiden medioiden tiedossa/käytössä. Tämä keräsi myös mukavasti huomiota ja lukijoita.*

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

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.

YDIN - Tulokset

**Verkon ja digin maksullisten sisältöjen nostamisessa molemmat asetetut tavoitteet toteutuivat jo vuonna 2019. Huhtikuussa 2019 kaikki Karjalaisen jutut siirtyivät maksumuurin taakse. Myöhemmin tätä hiven lievennettiin. Maksumuurista huolimatta tilaukset lisääntyivät koko tarkastelujakson ajan. Karjalaisessa tiukkaan maksumuuriin yhdistettiin digitilauksen markkinointikoneisto. Vuoden 2019 lopussa avattu digiarkisto Kaiku tuki markkinointiponnistuksia ja uusia digitilauksia.**

**Toimituksen suhtautuminen maksullisiin sisältöihin oli epäilevä.**

Molemmat tavoitteet toteutuivat jo vuonna 2019. 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 välttämätön 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 tietyn 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 (NIBS 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. Joulukuussa 2020 rikkoontui 4000 tilaajan raja.

Yksi syy tilausten lisääntymiseen on se, että Karjalaisessa tiukkaan maksumuuriin on yhdistetty vahva digitilausten markkinointikoneisto. Vuoden 2019 lopussa avattu Karjalaisen 145 vuoden lehdet kattava digiarkisto Kaiku oli myös lisäporkkana tukemaan markkinointiponnistuksia ja tuki uusille digitilauksille. Tarkemmin digitilausten myynnistä ja markkinoinnista kohdassa 4.4. Digimyyntiin polut ja työkalut

Toimitus suhtautui alussa maksumuurin tiukentamiseen epäluuloisesti, koska pelättiin sen vievän lehden lukijat mennessään.

Osa ennakkoluuloista syntyivät ehkä sen vuoksi, että toimitus ei kokenut, että se sai tulossa olevasta maksumuurin tiukennuksesta 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.” (H1)*

---

*“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” (H2)*

Tarkastelujaksolla jatkuvasti kasvaneet digi only -tilaukset eivät hälventäneet toimituksen kohdistamaa epäluuloa maksullisiin sisältöihin merkittävästi. Tämä näkyi toimituskyselyiden vastauksissa väitteeseen *Lukijat ovat valmiita maksamaan Karjalaisen sisällöstä verkossa*. Väitteen kanssa oli samaa mieltä ensimmäisessä kyselyssä 54 (10-44) prosenttia vastaajista, lopussa 56 prosenttia (15-41). Epävarmojen määrä pysyi suurena. Alussa heitä oli 33 prosenttia, lopussa 28 prosenttia. Erimielisten määrä oli pysynyt lähes ennallaan, muutos 13 prosentista 15 prosenttiin.

YDIN - Analyysi

**Maksullisten digisisältöjen määrän kasvattaminen onnistui Karjalaisessa hyvin tarkastelujaksolla. Tätä voidaan pitää isona onnistumisena strategian kannalta, koska digitaalisilla tulovirroilla “ostetaan” jatkoa kehitykselle. Onnistumiset mitataan bisneksessä rahassa.**

**Onnistunut strategia kertoo myös siitä, että systemaattinen panostus tuottaa tulosta. Epäilijöistä ja hetkellisistä notkahduksista ei pidä välittää, vaan tehdä pitkäjänteistä strategiaa. Kuulostaa helpolta, mutta sitä se ei Karjalaisessakaan ollut. Kampittajia digipolulla riittää, koska kukaan ei voi varmasti tietää, mitkä valinnat tulevaisuuden suhteen ovat oikeita.**

**On kiinnostavaa, miksi usko maksullisiin sisältöihin ei lisääntynyt toimituksessa, vaikka digi only -tilausten määrä kasvoi jatkuvasti ja sitä pidettiin myös strategian ytimessä. Onko Karjalaisen johto ottanut asian liian itsestään selvänä ja epäonnistunut viestinnässä tämän asian suhteen? Muuten johto on tulosten valossa onnistunut kertomaan digistepeistä toimitukselle ja ollut uskottava omassa sitoutumisessaan.**

---

## 5. SUHDE MUUTOKSEEN - TYYPIT

Karjalaisen toimituksessa suhtautuminen digimurrokseen oli yleisesti ottaen myönteinen koko kaksivuotisen dokumentointiperiodin. Kuitenkin tutkimuksessa pystyttiin löytämään erilaisia suhtautumistapoja muutokseen. Haastatteluista ja kyselyjen kommentteista nousi viisi selkeästi erilaista puhetapaa muutoksesta. Näitä viittä puhetapaa tarkasteltiin syvemmin toimituksessa toteutettujen verkkokyselyjen tuloksien valossa. Puhetapojen, sekä suhtautumisessa digimurroksen eri tekijöihin tapahtuneiden muutosten perusteella syntyi viisi luokkaa erilaisista mahdollisista suhtautumisista digimurrokseen. Luokittelu ei pyri asettamaan ihmisiä arvojärjestykseen tai ota kantaa eri ryhmien suuruuteen. Myös rajat ryhmien välillä ovat liukuvat ja "puhtaita" tyyppejä ei välttämättä ole paljon. Tavoite on lisätä ymmärrystä erilaisuudesta muutoksessa ja siten auttaa johtoa muutoksen läpiviemisessä. Luokittelu toivottavasti lisää myös muutoksen kohteena olevien toimijoiden itseymmärrystä.



1) **Aktiiviset edistäjät**, jotka kokevat näkevät itsellään aktiivisen roolin muutoksen eteenpäin viemisessä ja uskovat vahvasti digitaalisuuteen Karjalaisen tulevaisuuden perustana. He kokevat nykyisen kehitystahdin usein liian hitaana ja näkevät paljon mahdollisuuksia tehdä enemmän.

*"Oltiin workshoppeissa aika lailla perinteisiä...oikeasti uutta tekemistä ei siellä kehitelty."* (H4)

*"Olen ollut viemässä sitä eteenpäin , näen kanavat ja niiden vaihtoehdot."* (H3)

2) **Oppivat osaajat**, joiden digitaaliset valmiudet ovat selvästi keskimääräistä paremmat, koska he aktiivisesti etsivät uutta, omaa ammattitaitoaan edistävää tietoa. Suhde muutokseen on myönteinen ja ovat valmiita jakamaan osaamistaan myös toisille.

*"Totta kai on omalla esimerkillä halunnut edistää, että muutos menisi eteenpäin ja tapahtuisi."* (H4)

*"Toivos, että pystyisin olemaan apuna neuvomassa ihmisiä ja semmosena helposti lähestyttävänä apuna, aina saa kysyä ja kannatta"* (H4)





3) **Epävarmat epäilijät**, jotka eivät ota kantaa siihen, onko digitalisoituminen hyvä vai huono asia. Ryhmä on osittain syntynyt aiemmin muutokseen kielteisesti suhtautuneista, jotka nyt ovat vähän ihmeissään siitä, mihin suuntaan kallistuisivat.

*“Haluaisin sanoa, että otan huomioon kaikki reaali-olot esimerkiksi sen, että saadaan nuoret lukemaan lehtiä - mistä ne yhtäkkiä alkaisi rahottamaan tätä toimintaa, kun ne ei nytäkään lue.” (H4)*

*“Henkilökohtaisesti sanoisin, että miulla ei ole ollut muutoksen kanssa ongelmia, en ole paperilehtimantikko, mutta olen realistinen.” (H4)*

4) **Nöyrät puurtajat**, jotka eivät välttämättä usko digimuutoksen mahdollisuuksiin, mutta eivät halua käyttää energiaansa asian pohtimiseen. He tekevät sen työn, minkä johto käskee. He eivät katso omalla mielipiteellään olevan merkitystä.

*“Minä olen tekemässä juttuja...olen hoitanut oman ruutuni enkä mieta isoja asioita.” (H4)*

*“Jos olisin nuori toimittaja, en kieltäytyisi mistään...Ilman muuta hakeutuisin osaamaan kaikkia osa-alueita, pitää osata tehdä audio ja kuvata ja nopeita uutisia ja pitkiä uutisia.” (H4)*



5) **Kaiken kieltäjät**, jotka suhtautuvat ehdottoman kielteisesti digimurrokseen. He eivät usko digitaalisuuteen, vaan vannovat paperilehden nimiin. Heidän mielipiteisiinsä ei vaikuteta tiedolla. Äärimmillään vietyinä he vetäytyvät täysin kaikesta digitaalisuuskeskustelusta. Kieltäminen ei merkitse sitä, että he eivät näkisi journalismin merkitystä tai väheksyisivät omaa rooliansa journalistisina toimijoina.

*“Suhtaudun siihen (digimurrokseen) hymyilevän kriittisesti, tiedän että siirtymä on käynnissä ja meidän on tehtävä hyvää paperilehteä.” (H3)*

*Piirroksia Jusa Hämäläinen.*

---

## 6. JOHTOPÄÄTÖKSET JA KESKUSTELUA

Karjalaisen digirevoluutio eteni vuosien 2019-2020 aikana monella eri sektorilla. Tässä huomioita Karjalaisen digimurroksen toteutumisesta vuosina 2019-2020 täydentämään ja vahvistamaan em. analyyseja. Peilaan tuloksia teoreettisiin lähtökohtiin ja tarkastelen tapahtunutta. Toimituspäällikkö Utriainen kertoo oman kokemuksensa vuosien aikana tapahtuneesta kehityksestä ja omista kokemuksistaan. Loppuun on koottu lista olennaisista näkökulmista, jotka on hyvä ottaa huomioon, jos tavoitteena on syvälinen organisaatiokulttuurin muutos.

### 6.1. Karjalaisen digimurros 2019-2020 - johtopäätöksiä ja keskustelua

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. Vuonna 2020 digikehitys jatkui keväällä iskeneestä koronaviruksesta huolimatta. Digitilaukset kasvoivat, toimitus omaksui etätöiden etuja, kokeilukulttuuri kukoisti ja syntyi sisällöllisiä onnistumisia. Suurimpana konkreettisena digiä eteenpäin vieneenä uudistuksena toteutettiin vuonna 2020 toimituksessa organisaatorakenteen ja toimintatavan muutos.

Muutos ei toki mennyt Karjalaisessa suoraviivaisesti eteenpäin - kuten ei mene mikään muutos. Pitkin matkaa tehtiin sekä virheitä että aikataulut viivästyivät. Myös usko digimurrokseen oli sekä johdossa että toimituksessa hetkittäin koetuksella. Teknologiuudistusten aikataulut venyivät. Karjalaisessa oli mm. vaikeuksia löytää sopiva yhteistyökumppani niin analytiikan kehittämisessä kuin verkkosivun uudistamisessa. Analytiikan käyttöönotossa ja mobiiliuudistuksessa epäonnistuttiin myös viestinnässä toimituksen suuntaan. Toimituksessa analytiikkaan kohdistui epäluuloja ja mobiiliuudistusta pidettiin floppina, vaikka molempiin johdolla oli mielestään hyvät perustelut. Niitä ei onnistuttu täysin välttämään toimitukselle. Samaa viestinnän toimimattomuutta oli mikromaksamisen poistamisessa. Johto joutui myös perumaan printin painoaikataulun aikaistamisen vuonna 2019 toimituksesta tulleen voimakkaan vastustuksen vuoksi. Muutosten juurruttaminen toimituksessa ei ollut aina helppoa, koska erityisesti kiireessä ja kovan paineen alla vanhat toimintamallit nousivat pintaan. Henkisesti rankkoja kohtia johdolle oli digimyyntissä tulleet tasanteet eli vaiheet, kun uusia tilauksia ei tullut tasaiseen tahtiin.

Karjalaisen saavutuksia digimurroksessa vuosina 2019-2020 voidaan pitää sekä suurina että pieninä - riippuen täysin tarkastelijan lähtökohdista. Tähän viittasin jo tämän raportin esipuheessa. Maailma on jo täynnä hienoja digitaalisia innovaatioita sanomalehdissä (mm. pitkälle viedyt algoritmit myyntiputkissa, automaattinen sisällöntuotanto, pitkälle viety lukijoiden osallistaminen) ja niitä on otettu paljon myös käyttöön. Karjalainen ei kulje tässä eturivissä, mutta sen ei kuulukaan olla siellä. Kun tarkastellaan sitä, missä tilanteessa paikallinen, alueellinen ja maakunnallinen media on Suomessa, Karjalainen on eturivissä ottanut tässä sarjassa huikkeen digiloikan. Karjalainen otti vuonna 2019 sanomalehtenä strategiansa ytimeen digitaalisuuden ja on edennyt tällä

---

polulla systemaattisesti. Se on ennakkoluulottomasti solminut yhteistyötä myös ulkomaalaisten toimijoiden kanssa - lehtien kuvaaminen arkistointia varten tehtiin Sveitsissä ja verkkouudistuksessa on intialainen yhteistyöpartneri. Omaa ajattelua Karjalainen on toteuttanut vahvan maksumuurin ja mikromaksun käyttöönotossa. Molemmissa alan yleinen kanta oli toteuttamishetkellä kielteinen. Toimintatavoissa Karjalaisessa uskottiin avoimuuteen, osallistamiseen ja kokeilukulttuuriin, mistä mikään toimintatapa ei ole itsestään selvyyttä media-alalla. Karjalaisessa on tehty paljon asioita toisin kuin alalla yleensä. Myös tämän raportin olemassaolo kertoo poikkeuksellisesta toiminnasta. Sanomalehti Karjalainen kykenee tarkastelemaan omaa toimintaansa kriittisesti ja samalla on valmis jakamaan omia kokemuksiaan koko alan käyttöön.

Digistrategiassa Karjalainen keskittyi **uusien digitilaaajien** saamiseen sekä olemassa olevien tilaajien aktivoimiseen. Vuonna 2019 digi only -tilausten määrä kasvoi 76 prosenttia (3000 vuoden lopussa). Vuoden lopussa aktiivisia digitilejä oli noin 19 000, mikä oli 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. Vuonna 2020 kehitys jatkui yhtä vakuuttavana. Esimerkiksi digi only -tilaukset ylittivät 4000 tilaajan rajan. Karjalaisen digitalisoitumisen merkitys näkyi jo Karjalaisen tilanteessa kokonaisuutena. Karjalaisen kokonaislevikki on vuoden 2020 lopussa pysytellyt samalla tasolla jo yli puoli vuotta hyvän digimyyntin ansiosta, vaikka printin luvut olivat jatkaneet alamäkeä.

**Digimyyntin** edistämisen toimenpiteet nousivat kärkeen vuosien 2019-2020 digimurroksessa. Kun 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? Taustalla oli tietoisuus siitä, että digimurroksen oikeutus syntyisi 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 jäädytään kiinni tähän "helppoiimpaan" tapaan näyttää tuloksia. Ajattelua olisi kyettävä samaan aikaan kyseenalaistamaan ja syventämään koko ajan.

Yleisesti toimitus koki toimimattoman **teknologian** hidastavan eniten digikehitystä. Työvälineet koettiin vanhanaikaisiksi ja teknologia toimimattomaksi.

*"Työkalut olisi paremmat, mutta eihän sellaista timpuria olekaan, että olisi riittävät (H4)*

*"Työnkulullisesti ja teknisesti ajattelen ollaan myöhässä." (H4)*

*"Vähän lähettiin soitellen sotaan, esimerkiksi livestriimeissä oli alussa paljon teknisiä ongelmia, niistä on päästy." (H4)*

Se, että suurin osa epäonnistuneiksi koetuista asioista liittyy Karjalaisen tekniseen kehitykseen tai sen kehittämiseen ja käyttöönottoon liittyvään viestintään on ymmärrettävää. Tekninen kehitys on yleensä ensimmäisiä ja keskeisimpiä toimenpiteitä medioiden digistrategioissa. Tammikuussa 2019 lanseerattu

---

**mobiilisovellus** oli toimituksessa monelle pettymys ja se nimettiin suoranaisesti epäonnistumiseksi. Teknisesti uudistus oli vaatimaton ja toimituksessa laajasti koettiin sen palvelevan vain näköislehteä.

*“Yksi selkeä heikkous, uusi mobiiliapplikaatio on täysin susi, visuaalisesti ja toiminnallisesti, palvelee näköislehteä.” (H1)*

*“Toimii vain näköislehtenä. Pettymys siitä, miten kesken kaikki muu on. Ihan koodausongelmia.” (H1)*

*“Henkinen floppi tekijöille.” (H1)*

Mobiilisovelluksen kohdalla johto epäonnistui välittämään omat perusteensa “vaatimattomalle” uudistukselle. Johto perusteli valintaansa sillä, että asiakkaille ei voi tehdä liian isoa hyppyä vanhasta versiosta uuteen. Uudella sovelluksella haettiin sen mukaan parempaa käyttäjäkokemusta, luotettavuutta ja käytettävyyttä ja sitä kautta tilaajapitoa ja sitoutumista digi-Karjalaiseen.

Viestinnälliset ongelmat olivat osasy syy myös siinä, että **analytiikkaan** suhtauduttiin toimituksessa kriittisesti. Johto ei onnistunut vakuuttamaan koko toimitusta siitä, että analytiikka on apuväline sisältövalinnoissa, ei niiden määrittäjä.

*“(Analytiikan käyttöä) haluttiin sisältöpainotuksissa lisätä. Alussa ei ymmärtänyt miksi, nyt on selvinnyt, ja porukka on vähän rauhoittunutkin.” (H4)*

Vuosina 2019 ja 2020 analytiikan ominaisuuksia ja sen myötä monipuolista hyödyntämistä saatiin vasta alkuun. Myös tämä vaikutti toimituksen kokemukseen analytiikan hyödyllisyydestä.

*“Se on ollut aika karvalakkimalli se systeemi, jos sitä saisi syvempää tietoa siitä.”(H4)*

*“Jos saadaan analytiikkaa kunnollista enemmän käyttöön. Vuoden kahden seuraavan ajan aletaan enemmän hyödyntää ja tietysti viedä käytäntöön, jollain sellaisella tavalla, että ihmiset pitää sitä hyvänä.”(H4)*

**Mikromaksamisen** Karjalainen otti käyttöön joulukuussa 2018 ja luopui siitä seuraavana vuonna. Luopumista sinänsä ei pidetty johdossa tappiona, vaan digistrategiaan sillä hetkellä luontevasti istuvana toimenpiteenä. Toimitukselle asiasta ei kuitenkaan viestitty riittävästi. Samanlainen “unohtaminen” kertoa digimurroksesta laajemminkin sai toimituksesta kritiikkiä. Viestinnän kuitenkin koettiin parantuneen kahden vuoden aikana.

*“Se kun mikromaksusta luovuttiin, jossakin toimitusneuvottelussa oltiin - eikö sitä enää onkaa? - tiedotus on ollut joskus ihan luokatonta, päätetään pienessä piirissä, mutta unohdetaan kertoa toimituksessa. (H4)*



---

*“Tähän digimurrokseen liittyen on tiedottaminenkin ollut vähän sitä sun tätä.” (H4)*

*“(Tiedonkulusta) Näkisin niin, että johto olisi voinut enemmän avata tavoitteita, miksi tähän lähetään, ne maalit mihin pyritään, olisi voinut avata enemmän, olisi voinut helpottaa ihmisten epävarmuutta. Saattohan olla, että heillä ei ollut sitä kerrottavaksi. On loppuvaiheessa parantunut.” (H4)*

Viestintä digimurrokseen liittyvissä asioissa on tärkeää. Kuten edellä nähdään, Karjalaisessa onnistuttiin vaihtelevasti digimurroksen viestinnässä. Toimituskyselyt osoittivat, että toimitukselle tapahtuneista asioista oli kerrottu hyvin, mutta tulevista asioista ei riittävästi. Parannettavaa on.

**Toimituksen osallistuminen suunnitteluun ja päätöksentekoon** lisääntyi vuoden 2020 aikana. Sen merkitys oli suuri siinä, miten ymmärrys digimuutoksen tavoitteista ja suunnasta lisääntyi ja sitoutuminen digiprosessiin syveni. Vain osallistamalla ihmiset saadaan aikaan kestävästä kehitystä ilman ajattelun rapautumista. Vielä huhtikuussa 2019 oli nähtävissä riskinä johdon tiukka kontrolli prosessista. Suunta, toimenpiteet ja korjausliikkeet jäivät ja jätettiin johdon harteille. Se teki kokonaisuuden hauraaksi ja vähensi ihmisten sitoutumista (ja ymmärrystä) prosessiin. Vuoden 2020 avoimesti tehty organisaatiomuutosprosessi oli iso harppaus toimituksen osallistamisessa ja vastuun valuttamisessa alaspäin. Myös toimitus koki prosessin mielekkäänsä.

Digitaalisten **sisältöjen kehittäminen** eteni kolmessa “aallossa” - koko toimitusta yhtenäisesti koskien (esim. Sisältöpäivä, digivierihoido) vuoden 2019 alussa, pistemäisesti (esim. yksittäisiä koulutuksia, erikoisartikkelit) ja vuoden 2020 loppupuolelta lähtien toimituksessa pienemmissä ryhmissä (esim. suunnittelu, osastot). Vuoden 2020 loppua kohti panostus digisisältöjen miettimiseen kasvoi. Suuret odotukset kohdistuivat uuteen organisaatioon ja toimintatapaan, joka otettiin käyttöön helmikuussa 2021. Ensimmäiset kokemukset siitä kuukauden jälkeen olivat myönteiset, mutta asian analysointi ei kuulu tämän selvityksen piiriin. Uudessa toimintamallissa sisältöjen kehittäminen pyritään keskittämään uusiin tiimeihin.

Vuoden 2019 alun jälkeen sisältöjen pohdinta yhdessä ja painopisteen hakeminen väheni. Digitaalista sisällöntekemistä ja sen osaamisen kasvattamista vietiin eteenpäin ensisijaisesti käytännön projekteilla - digivierihoido, eritystoteutukset. Sisältöjen aidon kehittämisen jääminen syrjään on hyvin tyypillistä medioiden kehittämisessä. Kävi kuten käy monissa mediataloissa, uudistuksissa keskityttiin hetkeksi ensisijaisesti teknologiaratkaisuihin, toissijaisesti konkreettisiin organisaatiouudistuksiin. Haasteellisemmat, hitaampia prosesseja vaativat, keskusteluihin pohjautuvat uudistukset jäivät helposti odottamaan “parempaa aikaa”. Niihin olisi syytä kiinnittää huomiota, jos halutaan isoja harppauksia sisällössä tai syvällisiä, pysyviä muutoksia organisaation kulttuurissa.

Vuoden 2020 loppua kohti sisältökeskustelu kasvoi ja organisaatiouudistuksen myötä sen uskotaan saavan entistä enemmän painoarvoa. Uuden organisaatorakenteen tiimit on ajateltu paikoissa, joissa tehdään sisältöjen kehittämistä. Suunta on oikea - panostaa sisältöjen kehitykseen ja ottaa toimitus vahvasti mukaan digisisältöjen mietintään. Tunnistettu kehityskohde on nuoret tavoittavat sisällöt. Toinen luonteva sisällöllinen

---

kehityskohde Karjalaiselle olisi käyttäjien osallistumisen vahvistaminen, koska se on vallitseva trendi maailmalla. Esimerkiksi The Guardian on toteuttanut Digital first -strategiaa vuodesta 2011 lähtien. Se asetti tavoitteekseen tuplata digisisällöistä saamansa tulot viidessä vuodessa. Mutta ennen kaikkea Guardianin strategian tavoite oli muuttaa toimituksen asennetta (mindset) digitekemiseen ja synnyttää ajatusta uudenlaisesta merkityksestä/ tavoitteesta. Käyttäjien osallistuminen uutisiin nähtiin valtavan mahdollisuutena ammattijournalisteille vahvistaa tekemistään siirtymällä lähemmäs yhteisöä, jota he palvelevat. Tässä kohden digital first merkitsee muutosta entisiin perinteisiin tapoihin tehdä journalismia kohti entistä osallistavampaa uutishuonetta. Myös mikromaksun uudelleen käyttöönotto avasi mahdollisuuksia luoda erityisosaamiseen perustuvia tema-alueita myytäväksi laajemmille markkinoille.

**Koulutus** ei ollut Karjalaisen digistrategian ytimessä vuosina 2019-2020 ja voi muodostua sudenkuopaksi kehityksessä. Tämä näkyi toimituskyselyissä toistuvana toiveena saada lisää koulutusta asioissa, jotka lisäävät digitekemisen valmiuksia. Tekijöiden osaamisen kehittämiseksi koulutusta on syytä lisätä ja miettiä systemaattisesti koulutustarpeet. Osa prosessia on myös saada kulttuurinen muutos asenteessa vertaiskoulutukseen. Nykyisin vain median ulkopuolelta tuleva koulutus koetaan "oikeaksi" koulutukseksi.

Syvällinen muutos vaatii tuekseen isoja näkyviä muutoksia **rakenteissa ja tekemisessä**. Karjalaisen organisaation uudistamista alettiin valmistella jo vuonna 2019, ja vuoden 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. Vuonna 2020 toteutettiin suuri digitaalista tekemistä tukeva **organisaatiomuutos**, jonka toteutumista voidaan arvioida vasta myöhemmin. Uusi organisaatiomalli otettiin käyttöön helmikuussa 2021. Prosessi, jossa uutta organisaatiomallia hahmotettiin, oli onnistunut sekä johdon että toimituksen mielestä. Kun uusi organisaatio oli ollut toiminnassa kuukauden maaliskuussa 2021, kokemukset olivat alusta positiiviset.

Vuonna 2021 suurin tekninen - mutta samalla myös sisällöllinen & tilausmarkkinoinnillinen (uusia tuotteita digiin) - hanke on Karjalaisen johdon näkökulmasta **karjalainen.fi:n uusiminen**. Se 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.

Vuosi 2020 osoitti jo alkuvuodesta sen, miten kehitystä ei voi kokonaisuudessaan hallita tai suunnitella. Aina tulee tekijöitä, joita ei osata ennakoita 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 tottuivat uudenlaisiin työskentelytapoihin. Tämän, sinänsä ikävän, kriisin puhkeaminen toi uuden ulottuvuuden Karjalaisen digikehitykseen. Myös sisältöjen kehitys sai vähän yllättäen vauhtia koronaviruspandemiasta (ks. urheilu).

Tärkeä tekijä Karjalaisen digimurroksen onnistumisessa on ollut **kokeilukulttuuri**, joka sai paljon kiitosta toimitukselta. Kokeilukulttuuri piti sisällään toimituksesta tuleviin ideoihin tarttumisen, epäonnistumisten hyväksymisen ja huonoista ratkaisuista luopumisen ilman suurta tuskaa.

Karjalaisen **johto onnistui** hyvin digimurroksen läpiviemisessä. Sen toiminta perustui avoimuuteen ja syvään sitoutumiseen muutokseen. Johto onnistui välittämään nämä myös toimitukselle, mikä näkyy kyselyissä ja haastatteluissa. Se näkyi myös muutoksen sujuvuudessa ja otettujen askelten melko kivuttomassa etenemisessä. 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. Kaksi vuotta ei ole ollut Karjalaisen johdolle millään tavoin helppo. Usko loppui monta kertaa.

*“Viime yönä tuli turhautuminen.”*

Toimituspäällikkö Jyrki Utriainen 16.10.2019

Karjalaisen johto osasi hyödyntää dokumentaatioprojektia vuosina 2019-2020. Se oli tyytyväinen siihen, että prosessista saatiin paljon askelmerkkejä siihen, kuinka toimituksen kanssa edetä. Hanke palveli digisiirtymää mm. toimitukselle suunnattujen kyselyiden ansiosta. Johdolle kirkastui, että vuosina 2019-2020 siirtymä saatiin vasta alulle. Vuoden 2021 alussa Karjalaisessa seuraavien vuosien digisiirtymän strategiaa oli mietitty, mutta tarkempi määrittely on auki. Strategia kaipaa päivytystä, jota edellyttää sekin, että aikataulun mukaan keväällä 2021 uusittava verkkopalvelu tarjoaa jossakin kohtaa mahdollisuuden tuotteistaa digiä laveammin. Johdolla on mietinnässä myös se, miten Karjalainen lähestyisi nuorempia lukijoita ja muita potentiaalisia tilaaja-asiakkaita. Päätoimittaja Koivumaa korostaa lisäksi sitä, että anlytiikka on saatava uskottavalla tavalla kuntoon. Pitää uskaltaa luopua jostain ja muuttaa rohkeasti sisältöjä.

Toimitukselle tulevista strategisista linjauksista ei ole viestitty. Vaikka muutoksia linjauksiin ei tehtäisi, edelleen on jatkettava strategisten pääkohtien toistamista eri tilaisuuksissa. Tätä on Karjalaisessa tähän asti tehty systemaattisesti ja se varmasti on lisännyt toimituksen tietoisuutta suunnasta. Tästä toimintatavasta on syytä pitää kiinni.

Tavoitteiden näkymää olisi syytä laajentaa digitilaajien määrällisestä seurannasta. Tärkeitä kehitysalueita lukijoihin päin vuorovaikutuksen rakentaminen ja em. nuorten tavoittaminen. Sisäisesti on syytä panostaa koulutuksen kokonaisvaltaiseen rakentamiseen ja ihmisten henkilökohtaisen vastuun kasvattamiseen.

---

Johtamiseen tuo haasteen myös se, että isot muutokset henkilöityvät helposti yhteen tai muutamaan ihmiseen. Karjalaisen tapauksessa toimituspäällikkö Utraiseen. Toki esikuvia tarvitaan, mutta laaja sitoutumispohja on tärkeä. Karjalaisessa sitoutumispohjan laajentamisen eteen tehtiin systemaattisesti työtä 2019-2020 "valuttamalla" valtaa ja vastuuta tekijöille. Tämä luo hyvät edellytykset muutoksen eteenpäin viemiselle.

## 6.2. Karjalaisen digimurros digitaalisen muutosstrategian näkökulmasta

Kun tarkastelin Karjalaisen digimurrosta myös digitaalisen muutosstrategian näkökulmasta, huomasin Karjalaisen toteuttaneen kaikkia ko. lähestymisen elementtejä. **Teknologian hyödyntäminen** (Use of technologies) sisältää sekä yrityksen kunnianhimon tason uusien teknologioiden käyttöönotossa, niille annetun strategisen merkityksen ja yrityksen kyvyn uusien teknologioiden hyödyntämiseen. Bisneksen näkökulmasta uusien teknologioiden käyttöönotto johtaa **muutoksiin 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 vuosina 2019-2020 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. Arvon luonnissa painopiste pyrittiin siirtämään digitaalisiin tilauksiin pois printtitilauksista ja mainosmyynnistä. Uutta teknologiaa edusti myös Mautic, mobiilisovellus ja analytiikka sekä työn alla oleva uusittu verkkosivusto.

Teorian mukaan 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 2019-2020 rakenteellisia muutoksia, joilla pyrittiin antamaan tilaa digimurrokselle, suurimpana koko organisaatorakenteen suuntaaminen digiin. Tämä ei olisi ollut mahdollista, ellei digimurros olisi saanut tarvitsemaansa taloudellista tukea. Se selkeästi nähtiin keskeisenä alueena sanomalehti Karjalaisen tulevan ydinbisneksen, jopa olemassaolon, kannalta.

Karjalaisessa ymmärrettiin, että digitalisoituminen koskettaa koko organisaatiota kaikilla sen osa-alueilla ja digitaalinen muutosstrategia on lehden läpileikkaava kokonaisuus. Siksi digirevoluutiota ei voitu ajatella vain

---

digituotteiden ja siihen liittyvien polkujen rakentamisena. Kehitystä täytyi tehdä koko ajan suhteessa ja vuorovaikutuksessa printin kanssa. Hyvässä ja pahassa.

### 6.3. Karjalaisen digimurros vuonna 2019-2020 - johdon kommentti (by Jyrki Utriainen)

#### **Vuosi 2019: Vauhdilla eteenpäin**

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, työkalut ja muutokset – 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) Digimyyntien polut ja työkalut: digitilauksia myydään sisällöllä – 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.

Kulttuurimuutos 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 sisällöllä. 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 päättymiä tilausjaksoja pystytään ennakoimaan paremmin, ja näin pystytään kohdistamaan tukikamppiksia näihin taitekohtiin. Aamulehdellä ja Almassa yleisesti tähän on kiinnitetty erityisesti huomiota ja resursseja myös.

Tilaaajalle 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 ennakoitua ja sitä, että kamppismateriaalit ovat ajantasalla kaikissa välineissä. Sisältöbuustaus 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.

Yritysmyyntiin olisi oltava tekijä, jolla on syvälinen tuntemus digialustojen mainosmuodoista ja -mahdollisuuksista. Tämä työ edellyttää myös sitä, että haistellaan jatkuvasti tuulia maailmalta. Edelleen: mainonnanhallinnan Smart vaatii pääkäyttäjän. Analytiikan osaaja meiltä puuttuu kokonaan, ja se on yksi iso huolenaihe. Ilman entistä tarkempaa tietoa potentiaalisista tilaajista etenemme osittain sokkona. Samoin meidän data kertyy tällä hetkellä Googlle, 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 taju. 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.

### **Vuosi 2020: #fuckthecorona – Muutokset läpi koronasta huolimatta**

Karjalaisen digivuoteen 2020 lähdettiin vähintäänkin varovaisen positiivisin odotuksin. Olihan edellisvuonna saatu ensimmäistä kertaa lehden 145 vuoden historiassa rakennettua digitaalinen infra siihen kuntoon, että tilausten myynti oli aidosti mahdollista.

Mediamyyntikin lähti liikkeelle hyvin tammi-helmikuussa 2020.

Oli siis hyvät edellytykset lähteä pinnistelemaan Karjalaisen verkkouudistusta, joka oli vuoden 2020 tärkein digihanke. Siihen oli ladattu suuret odotukset, sillä vanha sivusto oli tullut jo tekniikaltaan ja käytettävyydeltään tiensä päähän.

Toinen iso muutostarve kyti toimituksessa.

Jo vuodenvaihteen 2019-2020 tienoilla oli käyty ensimmäisiä keskusteluja myös siitä, että toimituksen silloinen organisaatio ei enää vastaa strategisia tavoitteitamme. Pienet ja aivan oikeat muutokset kyllä tukivat tavoitteitamme, mutta nyt tarvittaisiin suurempi muutos.

Miksi?

Siksi, että digitaalisten tilausten kasvua oli saatava kiihdytettyä edelleen: se olisi kaiken ytimessä tästä eteenpäin.

Digitaalisten tilausten myynti perustuu sisältöihin. Joko meillä on sisältöä, josta ihmiset ovat valmiita maksamaan, tai sitten meillä ei ole. Peli on tältä osin raakaa, mutta rehellistä.

Toimituksen organisaatio perustui kuitenkin printtilehden osastojakoon ja toimintatapa tuki printin tekemistä, samoin järjestelmät. Kyse olisi siis kulttuurin muutoksesta ja toimintatavan muutoksesta. Samalla olisi kysyttävä, ovatko kaikki nykyiset työtehtävät kohdallaan? Tarvitaanko jotakin aivan uutta? Sitten tuli maaliskuu ja korona muutti kaiken muutamassa päivässä. Toimitus piti järjestellä etätöihin, mikä



---

tapahtuikin pääjoukon osalta muutamassa päivässä. Loputkin mahdolliset tekijät siirtyivät etätöihin parin viikon sisällä.

Olimme kaikki uuden edessä, ja toki se vei toimitukselta ja toimituksen johdolta energiaa. Olen epärehellinen, jos sanon, ettei tämä vaikuttanut myös kehityshankkeisiimme. Kyllä se vaikutti, mutta onneksi vain aikatauluihin.

Koronatilanteen myötä tuli tuska siitä, miten pystymme viemään uudistuksia läpi. Tai että alammeko heti suunnitella säästötoimia, ja investoinnit pannaan jäihin. Kun koronan alkushokki helpotti, koko konsernissakin todettiin, ettei kehitystöitä pysäytetä. Karjalaisellakin siis kehitystöitä jatkettiin, vaikka tulevien kuukausien myyntinäkömää olikin utuinen.

Olimme hahmotelleet organisaation mallia ja toimintatapaa alkuvuodesta 2020 yhdessä päätoimittaja Pasi Koivumaan ja asiantuntijamme Marja Heinosen kanssa. Pyörittelimme erilaisia suunnitelmia, mutta loppukeväästä havahduimme: ei näin!

Aiemmasta muutostyöstä oppineena totesimme, että toimitus on otettava tähän työhön mukaan. Hylkäsimme hahmotelmat, ja kerroimme toimitukselle ennen kesälomia, että elo-syyskuussa 2020 lähdemme yhdessä rakentamaan toimituksen organisaatiota uusiksi.

Näin toimittiin, ja yhteiset workshopit aloitettiin syyskuun alussa. Ideoimme ja hahmottelimme uutta mallia toimitukselle, ja kävimme keskustelua. Koko toimitus myös tutustui jonkin toisen toimituksen – kotimaisen tai pohjoismaisen - organisaatioon ja tekemiseen sekä esitteli havaintonsa muille.

Workshopien anti oli positiivinen yllätys. Niissä syntyi jo monia suuntaviivoja toimituksen tulevalle organisaatiolle.

Toimituksen johto laati näiden suunnitelmien pohjalta lopullisen organisaatiomallin suuntaviivat, josta käytiin edelleen keskustelut.

Vanha osastorakenne lakkautettiin, ja tilalle tulivat uudet tiimit: Tänään-, Huomenna-, Mieli- ja Visu- ja Printtitiimi.

Printin koostaminen ja viimeistely eriytettiin omaan tiimiinsä, että valtaosa toimittajista voi keskittyä sataprosenttisesti jatkossa sisältöihin. Toimittaja tekee juttunsa suoraan verkkoon ja miettii vain verkon toteutusta. Verkkouudistuksen yhteydessä toimittaja tekee juttunsa myös suoraan verkon julkaisujärjestelmällä.

Verkkoon tekeminen koskee myös kuvaajia, graafikoita ja mielipiteellisen sisällön tekijöitä ja käsittelijöitä. Mitä lisäarvoa voimme tuoda tilaajillemme ja potentiaalisille uusille tilaajille verkkoon?

---

Samalla syntyi uusia toimenkuvia. Pitkän ajan analytiikkaa tarkastelemalla päädyttiin siihen, että panostamme mm. suoriin lähetyksiin eli striimeihin. Tämän takia toimitukseen rekryttiin radion ja suorien lähetysten vastaava tuottaja. Kenttätiimi puolestaan keskittyisi verkon ja radion sisältöihin ja juuri näiden suorien lähetysten tekemiseen. Vahvistimme myös rikos- ja oikeusuutisten sekä yritys uutisten seurantaa nimeämällä näitä varten vastuulliset toimittajat.

Kun nämä suuntaviivat oli päätetty, toimitus ilmoitautui uuden organisaation tiimeihin ja tehtäviin, jotka sitten kerrottiin tammikuussa 2021.

Karjalaisen toimituksen uusi organisaatio aloitti uudella toimintamallilla 15.2.2021.

Tämä muutostyö on ollut iso ponnistus kaikilta. Omalla kohdalla muutoksen eteenpäin vieminen on tarkoittanut epävarmuuden sietämistä - kenties enemmän kuin koskaan aiemmin esimiehenä. Olin ollut mukana suunnittelemassa ja toteuttamassa muutoksia, mutta en viemässä niitä läpi tässä mittakaavassa. Mitä saisimme aikaiseksi ja olisivatko ne oikeita asioita? Miten porukka lähtisi tähän mukaan? Mitä, jos tämä menee ihan munilleen?

Muutoksen käytännön vaiheen johtaminen koronatilanteessa lähes täysin teamsin välityksellä ei ainakaan helpottanut asiaa. Pikaviestinnässä voi tulla myös helposti väärinkäsityksiä. Kun tiimit olivat kasassa ja ihmiset valittu tehtäviinsä, ne alkoivat ratkoa monia käytännön asioita kuten vaikkapa työvuoroja. Olennaista tämän muutoksen johtamisessa oli pitää kirkkaana mielessä tavoite ja uskoa siihen edelleen, vaikka uskoa aina aika ajoin koeteltiin. Olennaista oli jakaa näitä epävarmuuden hetkiä toimituksen johdon ja tiimien vetäjien kesken.

Ensimmäisten viikkojen kokemus toimituksen uudesta rakenteesta, toimintatavasta ja työrooleista on positiivinen. Näyttää siltä, että teemme nyt oikeita asioita enemmän.

Verkkouudistusta oli valmisteltu jo 2019 vuoden puolella. Sivustoa lähdettiin suunnittelemaan mobiilia varten, ja kävimme läpi laajalla kehitysryhmällä läpi, mitä meiltä ja maailmalta löytyy. Samalla vanhaa sivustoa ja sen käytettävyyttä sekä sisältöjä oli kartoitettu nettikyselyllä.

Meillä oli varsin hyvä raami ja määrittely, mitä haluamme. Hanke törmäsi kuitenkin meidät yllättäneeseen ongelmaan: mistä julkaisujärjestelmä?

Projektin vetäjä Arttu Romo teki ison työn kartoittaessaan vartenotettavat toimittajat. Kun se oli valikoitunut ja neuvottelut saatu alkuun, yritys ilmoittikin, ettei se jatka keskusteluja kanssamme: Karjalainen on heille liian pieni toimija. Mikään jatkokeskustelu ei auttanut asiaa.

Uudistuksen kanssa oli määrä päästä liikkeelle heti alkuvuodesta, mutta tästä aikataulusta jouduttiin

---

tinkimään.

Keskusteluja käytiin myös yhteistyöstä Keski-suomalaisen kanssa, mutta samaan aikaan loppukeväästä Arttu Romo löysi vielä vaihtoehtoja tutkittavaksi. Näistä sitten valitsimme intialaisen Quintypen, jota edustaa suomalainen Fiare Oy.

Kesäkuussa 2020 verkkouudistus pääsi alkuun ja lomien jälkeen vauhtiin. Mukaan hankkeeseen tuli konsernistamme PunaMusta Digital, joka vastaa mm. sivuston front endistä.

Sivuston testaus on alkamassa maaliskuussa 2021, ja sivun suunniteltu lanseeraaminen tapahtuu tällä tietoa huhtikuun lopulla.

Digitilausten myynnistä ja myynnin konseptista kävimme 2020 välillä kipakkaakin keskustelua. Tavoite oli kaikilla sama: myydä ja kiihdyttää myynnin kasvua sekä saada mahdollisimman nopeasti tilauksista jatkuvia. Keinoista kävimme välillä väantöä.

Keskustelu kiertyi siihen, missä määrin luotamme digitilausten myyntiin suoraan sisältöjen kautta ja missä määrin toteutamme kampanjoita printin levikkimyynnin tapaan.

Kesäkuussa 2020 tehty muutos tähän digitilausten perusmyyntiputkeen aiheutti hermoilua ihmisissä. Myynti perustuisi jatkossakin koetilaukseen, joka kuitenkin on hinnaltaan euron ja jatkuu neljä viikkoa ja se jatkuu kestona siitä eteenpäin – eikä näitä koetilauksia lasketa levikkiin. Aiemmin koetilaus kesti viisi viikkoa, ja se maksoi viisi euroa. Nämä viiden euron tilaukset laskettiin virallisiin digilevikin lukuihin. Tiesimme, että virallinen digilevikin luku notkahtaa, kun viiden euron koetilaukset puhdistuvat luvuista. Tiesimme ja luotimme myös siihen, että kun tämä monttu on ohitettu, kasvu jatkuu.

Kun luvut tippuvat, se kuitenkin aiheuttaa levottomuutta. Vakuuttelin ihmisille moneen kertaan, että homma on hanskassa ja kasvu kyllä jatkuu, vaikka pieni tuskanhiki oli jo omalla otsallakin ja epävarmuus yritti hiipiä puseroon.

Näin sitten kävikin, kun tulimme heinä-elokuun taitteeseen. Tämä kasvu jatkuu edelleen, kun kirjoitan tätä 25.2.2021.

Kasvua kuvastaa se, että Karjalaisen päiväkohtainen kokonaislevikki on samalla tasolla kuin juhannuksen alla vuonna 2020. Kokonaislevikin lasku on siis pysähtynyt jo kahdeksaksi kuukaudeksi. Milloin vastaavaa on tapahtunut?

Tältä osin strategiamme on purrut: digin kasvu on kompensoinut printin laskun.

Analytiikkamme kehittäminen on ollut ehkäpä suurin murheenkryyni aina 2018 vuoden lopulta lähtien.

---

Olemme ottaneet pari selkeää steppiä, mutta koska analytiikan ja datan syvempää osaamista ja kehitysresurssia ei ole Karjalaisella itsellään, olemme olleet ulkopuolisten kumppaniemme varassa. Kun kumppaneilta on lähtenyt analytiikan osaajat muualle töihin, myös Karjalaisen analytiikan kehitys on pysähtynyt. Käytännössä tämä kehitystyö oli pysähdyksissä koko vuoden 2020.

Tällä hetkellä analytiikkaa kehitetään konserniimme kuuluvan PunaMusta Digitalin kanssa, ja siinä päästäneen ottamaan kevään 2021 kuluessa nyt kolmas steppi.

Kysymys kuuluu, onko Karjalaisella itsellään oltava analytiikan syvempää osaamista ja missä määrin? Olisiko pitänyt olla jo alun alkaen?

Vuodesta 2020 mainittakoon vielä Karjalaisen teemalehdet. Koska median murroksessa on tehtävä kokeiluja, päädyimme tekemään kaksi pilottilehteä irtonumeromyyntiin hieman iltapäivälehtien tapaan. Keskeinen ajatus oli se, löytyykö meiltä Pohjois-Karjalasta aiheita ja sisältöjä, jotka kiinnostaisivat lehden ostajia muuallakin? Löytäisimmekö sellaisen kustannustehokkaan tavan tehdä kyseisiä lehtiä, että se olisi myös liiketoimintaa?

Karjalainen julkaisi vuonna 2020 Korpisotaa ja Evakkotie -nimiset teemalehdet. Tämä pilotti oli sen verran lupaava, että sitä jatketaan vuonna 2021. Teemalehdet kuvastavat hyvin sitä kokeilukulttuuria, jota on tietoisestikin pyritty luomaan Karjalaiseen. Pyritään kokeilemaan matalalla kynnyksellä ideoita käytännössä, ja tutkimaan, syntyykö tästä jotakin mielekästä. Karjalainen on pieni toimija, eikä kaikkea voi tutkia. Kokeileminen on sen sijaan usein nopea, tehokas ja kustannuksiltaan maltillinen tapa katsoa, lehahtaako jokin idea siivilleen.

Jatkossa pohditaan myös, saataisiinko teemalehden ympärille syntymään digitaalista tilausta ja liiketoimintaa.

Kaikkiaan vauhdikas vuosi oli 2020! Se oli sitä ilman koronaa ja koronan ansiosta. Se oli monella tapaa digimyönteisempää – digimyönteisintä? - aikaa koko Karjalaisessa, ja tätä myönteistä ilmapiiriä pyrimme tukemaan jatkossakin päästäksemme tavoitteisiimme. Nuo tavoitteet ovat olleet myös selkeämmin koko Karjalaisen yhteiset tavoitteet, ja osastojen oman tekemisen sijaan on tehty yhä enemmän yhdessä yhteistä Karjalaista.

Kuten vuosikertomukseemme tuli kirjoitettua, tekee mieli mukaila kirjailija Pentti Haanpäättä ja Noitaympyrä-romaanin loppua.

Karjalainen on digitillä – eikä toista tietä ole olemassakaan.

Jyrki Utriainen  
Toimituspäällikkö  
Sanomalehti Karjalainen

---

## 6.4. Olipa kerran Sanomalehti Karjalainen... kaksi vuotta digimatkaa

Karjalainen on keskikokoinen maakuntalehti, joka on omalla alueellaan ykkönen ja ihmisten mielissä sen brändi on vahva. Toimituksen kokonaisvahvuus on joulukuussa 2020 47 tekijää. Tässä luvussa ovat mukana kirjoittavat toimittajat, kuvaajat, graafikot, radion juontajat, arkisto ja digikehitys. Kirjoittavia toimittajia on 33. Digi only -tilauksia oli vuoden 2019 lopussa 2823, vuoden 2020 lopussa yli 4000.

Karjalaisen johto tekee vuonna 2018 päätöksen siirtää sanomalehti Karjalainen voimallisesti digimaailmaan ja kamppailee tällä lehdistön kiihtyvällä alamäellä. Jo tätä ennen Karjalaisessa toki oli ollut digilinjauksia, koska niin Karjalaisen kuin muidenkin medioiden levikit ja printtimedian tulovirrat Suomessa ja maailmalla ovat syöksykierteessä.

Tämä tarina on kuvaus asioista ja toimenpiteistä, jotka ovat vaikuttaneet voimakkaasti Karjalaisen digisiirtymän suuntaan ja vauhtiin vuosina 2019-2020. Kaikki niistä eivät ole onnistumisia, vaan tarkoitus on näyttää, miten onnistunut polku vaatii paljon epärointiä ja myös epäonnistumisia. Olennaista on oppia siitä, mitä meni pieleen.

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

### **Vuonna 2018 tehtiin jo paljon**

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 digitilailijalle 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-utiset 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 tukenaan 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.” (H1)<sup>4</sup>*

*“Henkinen floppi toimittajille” (H1)*

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 kestotilaa aktivoidaan käyttämään myös Karjalaisen digitaalisia alustoja. Sille on kysyntää yllättävästi ja palaute on positiivista.

---

<sup>4</sup> Haastateltava 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 ja tämän lisäksi osa vuosikerroista ennen vuotta 1919. Puuttuvat vuosikerrat hankittiin Kansallisarkistosta. Nämä 3500 kiloa lehtiä lähetetään Sveitsiin, jossa kirjat puretaan nidoksista, silitetään, oikaistaan rypyjä teipillä ja näkyviä reikiä täytetään samansävuisellä 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 -aikhaku 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 luku-oikeuden 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. Artikkelinäkökseen. 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. Digilustojen 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, näkölehdessä 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 digitilaajaa 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 kestotilauksesta.

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, tilaaja 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 kestotilauksen 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 ratkaisullaan 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 deadlinen aikaistamisen. Yleisö ottaa nämä vastaan hyvin neutraalisti itse tilaisuudessa. Keskustelu syntyy vasta myöhemmin. "Printin ilmestymispäivien 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 tuotuneena 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 Utriainen 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 Utriaisien 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 sählyjoukkueen 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 syksyille 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 juttuideaa tarkastellaan digitekemisen näkökulmasta. Tilanne on toimittajille uusi, mutta niin se on uusi myös uutispäälliköille. 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 digivierihoidosta 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 puolella 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 hierarkkinen, 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.

Loppukeväästä 2019 **myynnissä ja markkinoinnissa** käydään yt-neuvottelut. Niiden seurauksena toimitusjohtajan alaisuuteen tulee kaksi tiimin vetäjää: kuluttajamyynnin ja yritysmynnin. 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) kaipaisi vahvistusta digitaalitoihinsa!
- 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 tehtävässään 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.” (H2)<sup>5</sup>*

**Toimituksen käytäntöjä** pyritään pitkin vuotta muuttamaan sellaisiksi, että ne tukevat digitaalista tekemistä ja kääntävät suuntaa printin tekemisestä. Koska sanomalehteä on tehty Karjalaisessakin jo vuosikymmeniä -

---

<sup>5</sup> Haastatettava toisella haastattelukierroksella vuodenvaihteessa 2019/2020.

---

lähes vuosisatoja - "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." (H2)*

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.

*"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 videostriimausworkshoppia, 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 selitty 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 järjestelimme 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 kypsyä 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. Analytiikan 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 mainostetaan ennakkoon 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 pureet 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 halutaan 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 "jälkiaaltoa" 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.

## **Vuosi 2020 alkaa yllätyksillä**

Vuosi 2020 alkaa ennusmerkeillä, joista voi jo aavistaa jotain tulevasta vuodesta. Joensuun ja Kontiolahden rajalla sijaitseva Huvitörmän tanssilava palaa uudenvuodenyönä. Vaikka lava on jo poistettu käytöstä, tapahtuma kiinnostaa kovasti pohjoiskarjalaisia. Sanomalehti Karjalainen kattaa aamuyöllä tapahtuneen tulipalon tapahtuvat näyttävästi verkkosivuillaan - on videoita, tekstiä, kuvaa ja haastatteluja radioon. Ihmisiltä kysytään myös muistoja tanssilavalta. Aktiivisen reagoinnin tuloksena netissä on yli kaksinkertainen määrä lukijoita. Huvitörmän näkökulmat valtaavat netin luetuimpien juttujen Top10 -viikkolistalla sijat yksi, kaksi, kolme, viisi ja seitsemän. Peräti puolet listan jutuista on sieltä. Hieno onnistuminen aloittaa vuoden ja kertoo nopean ja monipuolisen uutisreagoinnin voimasta.

Tammikuussa Karjalaisessa syntyy toimituspäällikön mukaan "pari hemmetin hyvin tehtyä" talousjuttua, jotka menestyvät sekä printissä että verkossa. Juttuun paikallisen akkuliikkeen tulipalosta syntyy jatkojuttu, josta tulee sen päivän luetuimpia. Myös Joensuun keskustassa pizzeriaa pyörittävästä yrittäjästä tehty henkilökuva nousee hyvin esille. Ihan toisenlainen menestynyt oivallus on nettikameran sijoittaminen lintulaudalle. Sitä seuraa kerralla jopa 1000 katsojaa.

Tammikuun lopulla 23.1. saavutetaan sisältöonnistumisten myötä yksi merkkipaalu, kun **digi only -tilaajien** määrä ylittää 3000 merkkipaalun. Toimituksen johto tarjoaa jo toiset kakkukahvit vuoden sisään. Ne juodaan yhdessä koko Karjalaisen henkilöstön kanssa. Samalla kerrataan onnistumisia digitekemisessä ja valotetaan, mitä vuonna 2020 on luvassa. Toimituspäällikkö Utriainen lupaa "yltiöpositiivisen asenteen", kun vuoden 2020 tavoitteet avataan.



---

Tammikuun kasvuluville ei löydetä yhtä yksittäistä selitystä, vaan niiden takana nähdään monta erillistä onnistumista. Karjalaisen digi-ilauksia on tullut tammikuussa yli 200 sekä digi-ilauksen ja Kaiku-arkiston yhdistelmäilauksia hieman alle 100.

Joulukuussa lanseerattu **Kaiku-arkisto** on lähtenyt hyvin liikkeelle. Tammikuun lopulla Kaikuja on myyty yhteensä yli 1200, joista digitaalisia ilauksia 250. Digiarkisto ja digilehti selvästi tukevat toisiaan.

Sen sijaan **markkinointityökalun** kanssa on ollut vaikeuksia.

**Verkkouudistuksen** organisointia laitetaan uusiksi. Ajatuksena on hajauttaa Karjalaisen digiuudistuksen vastuuta laajemmalle, pois toimituspäällikön harteilta. Kehityksen ei haluta olevan vain yhden tai harvojen ihmisten varassa. Mitä useampi ihminen sitoutuu digimatkaan ja ymmärtää siihen liittyvät kuprutkin Toimituspäällikkö Utriainen siirtyy syrjään verkkouudistuksen vetämisestä ja sitä alkaa vetää Karjalaisen tekninen tuottaja. Hänelle ohjenuoraksi annetaan se, että tavoitteena on saada lisää digi-ilauksia.

Printtiä ei unohdeta. Tammikuussa aletaan rakentaa uutta konseptia, **teemalehteä**. Ensimmäisenä laitetaan työn alle *Korpisota*, joka on Pohjois-Karjalan rajaseutua, sen asukkaita ja tapahtumia käsittelevä teemalehti talvi- ja jatkosodasta. Se tehdään ensisijaisesti printtitoimituksena, jota myydään valtakunnallisesti Lehtipisteiden jakelurenkaan kautta. Ajatuksena on myydä teemanumeroja tulevaisuudessa myös digituotteena - näköislehtenä.

Helmikuussa Karjalaisen johto alkaa miettiä digirevoluution tarvitsemää **uutta organisaatiota** Karjalaisessa. Ensimmäisiä ajatuksia on perustaa taittoyksikkö, joka hoitaa printin. Ensimmäistä kertaa keskusteluissa mietitään printtitiimiä, jonka tehtävänä on lapioida seuraavan päivän lehti". Muita esille nousevia rooleja ovat mm. analyytikkaosaaja, datajournalisti, verkkodeski, mediatoimittaja. Pohditaan myös tiimien mahdollista rakennetta. Niillä voisi olla vetäjänä kymppi, päivittäinen tuottaja. Johto haastaa ajattelussaan myös sitä, miten paljon oikeastaan tarvitaan päivittäistä johtotyötä, kun mietitään digiä tosissaan. Pohdinnoissa uudesta organisaatiosta toimituksen johto pyrkii irrottautumaan printin rajoituksista - fyysisistä ja henkisistä - ja miettimään tulevaa kokonaisuutta raikkaasti.

Helmikuussa käynnistyy myös **tilauudistus**. Karjalaisen tilapäällikkö käy lävitse Karjalaisen nykyistä rakennetta ja miettii ensimmäisessä vaiheessa, mikä ylipäätään on mahdollista. Toimituksen johdon tavoitteena on saada suunnitelma kevään aikana paperille ja syksyllä remontti tehdyksi. Kun tilat on tarkasteltu, ajattelu selkiintyy joidenkin asioiden suhteen: radiostudiota ei rakenneta uusiksi, pöytiä ei uusita remontissa. Nykyinen kokoushuone hävitetään tarpeettomana, koska isot tapaamiset voidaan järjestää nykyisessä auditoriossa ja nykyisin kokoushuonetta eniten täyttävät aamukokoukset deskissä.

**Printtilehden** aikataulua muutetaan niin, että se menee kiinni puoli tuntia aikaisemmin eli jo klo 22. Tämä muutos hyväksytään toimituksessa ilman vastustusta.

---

Tämän myötä saadaan hyvä syy myös järjestää **lehden taittoa** uudelleen ja sitä aletaan pohjustaa keskusteluissa toimitussihteereiden kanssa. Suunnitellaan, että ihan uudella mallilla lähdetään liikkeelle huhtikuun alusta ja kokeilua jatketaan elokuun loppuun asti. Johdon ajatuksena on, että rakennetaan printtiin keskittyvä pieni porukka. Tavoitteena uudistuksessa on, että printin "loppupään" kasaaminen tapahtuu tehokkaasti, laadukkaasti ja varmasti. Illan työvuorot siirretään puoli tuntia aikaisemmaksi. Muutos ei ala nollapisteestä, vaan kehitystä on viety eteenpäin jo vuosia. Kolme vuotta aiemmin toimitussihteerikierrossa oli kuusi henkilöä, tällä hetkellä kolme ja yksi vuoron paikkaaja. Uudistuksella tähdätään myös näköislehden sisällön vahvistamiseen. Jo kasvaneiden näköislehden lukijamäärien halutaan kasvavan edelleen.

Uudessa mallissa toimitussihteerit irrotettaisiin illan verkkovuorosta. Toimituspäällikkö kuvailee ideaalimaailmaa: maanantaista perjantaihin päivävuorossa ja iltavuorossa on toimitussihteeri.

Karjalaisen johto ei pohdi vain keskenään digimurroksen toteutustapoja, se käy keskusteluja muiden toimijoiden kanssa. Kaakon Viestintä tekee samaan aikaan organisaatiouudistusta ja siellä on parhaillaan yt-neuvottelut käynnissä. Kokemuksia vaihdetaan keskustelemalla.

Johto tunnistaa kehityksen **kipupisteitä**. Radioreagointi ei toimi, päivittäinen johtaminen ja kenttätekeminen voisivat nekin sujua jouhevammin. Suunnittelua vaivaa yleinen mediatalojen ongelma, se katsoo liikaa vain seuraavaan päivään. Kaiken kaikkiaan samoja haasteita, joiden kanssa suurin osa muistakin mediataloista painii.

**Suunnittelussa** halutaan mennä kohti tilannetta, jossa kaikki kanavat otetaan huomioon ja näkymän on oltava eteenpäin useampi päivä. Taittoon halutaan nykyistä enemmän ennakkosuunnittelua.

Paniikki kurkkii jatkuvasti kulman takana. **Digistrategian** eteenpäin vieminen on Karjalaisessa riippuvainen jatkuvista onnistumisista. Erityisesti epäilijät ja epävarmat ovat valmiita heittämään pyyhkeen kehään jo silloin, kun kehitys hidastuu eli tekee siihen kuuluvaa väistämätöntä aaltoliikettään. Keskeisin menestyksen mittari monelle on digitilauksen kävijämäärän kehitys. Kun helmikuussa siinä on tasanne, ajattelussaan vahvasti printissä kiinni olevassa myynnissä on huomattavissa pieniä paniikin oireita.

**Kaiku-arkiston** myynti kasvaa tasaisesti. Helmikuun lopulla sitä on myyty 1500, vuoden tavoite on 2100. Myynnistä suurin osa on printtitilaukseen yhdistetty digiarkistotilaus. Toistaiseksi digin lisämyynti (Kaiku yhdistettynä digitilaukseen) on tuonut noin 1000 euroa, printtimyynti 12 000. Kun arkistolle tulleet sponsorirahat lasketaan mukaan, alkaa Kaikuun investoitu 200 000 euroa olla jo nyt kasassa.

Verkkosovelluksen **viikkokävijämäärä** on keskimäärin 13 000.

**Verkkouudistuksen** kehityksessä tulee takaisku, kun suunniteltu tanskalainen yhteistyökumppani kieltäytyy ottamasta verkon teknistä toteutusta hoitaakseen. Karjalainen on sille liian pieni toimija. Karjalaisen johto alkaa rakentaa yhteistyötä Keski-suomalaisen kanssa ja pyrkii sitä kautta eteenpäin.

---

## Uutta organisaatiota aletaan miettiä keväällä

Maaliskuussa johto priorisoi toimituksen **organisaatiomuutoksen** avainkysymykseksi matkalla kohti aitoa digitekemistä. Nykyinen ja aiemmat organisaatiot on vuosikymmeniä tehty lehden tekemistä varten. Toinen organisaatiomuutokseen olennaisesti liittyvä, iso asia, jossa muutos koetaan tarpeelliseksi, on päivittäisen työn johtaminen. Sekin on vuosikymmeniä suunniteltu lehden tekemistä varten. On haastavampaa luopua vanhasta ja siirtä sitä kautta uuteen kuin luodaan täysin uutta tyhjästä. Karjalaisessa haaste otetaan vastaan!

**Myynnin** kanssa on edelleen haastetta yhteisessä tekemisessä, vaikka askelia on otettu eteenpäin. Ajattelun muutos ja uuteen sopeutuminen menevät eri tahtiin eri kerroksissa. Toimituksessa mennään kovaa vauhtia kohti digiä, mutta myynti tulee vielä hivenen hitaammin askelin jäljessä. Sillan rakentaminen on vaikeaa jo fyysisen etäisyyden vuoksi - toimitus ja myyntiorganisaatio ovat eri kerroksissa. Yhteisen näkemyksen saaminen vaatii ponnisteluja.

Maaliskuussa maailma yllättää. Globaali koronapandemia iskee voimalla myös Suomeen ja kaikkialle tulee kuun loppupuolella valtakunnallinen **etätyö**suositus. Kun korona iskee viikon 10 lopulla, Karjalaisen toimitus siirtyy nopeassa tahdissa lähes kokonaisuudessaan etätöihin jo viikolla 12. Paikalle jää vain 4-5 ihmistä. Radion juontaja ja taiton viimeistelijä pysyvät toimituksessa. Siirtymävaihe sujuu yllättävän kivuttomasti. Ainoastaan pieniä teknisiä ongelmia on alkuvaiheessa.

Uudet järjestelyt luovat uusia käytäntöjä. Toimitus pitää joka päivä klo 14 virtuaalikahtia. Esimiehet yrittävät muistaa soitella säännöllisesti ihmisille ja kysyä, miten menee. On erilaisia Teams-ryhmiä, joissa hoidetaan toimituksen asioita. Kyse on oppimisprosessista aivan joka tasolla.

*“Kun et ole itse mukana, et näe kaikkea. Kysy, olen opettanut itselleni. Tämä on myös minulle etätöiden opettelu.”*

Toimituspäällikkö Jyrki Utriainen 26.3.2020

Vaikka koronaepidemia laittaa paljon uusiksi myös Karjalaisessa, digirevoluution eteenpäinmenoa ei haluta pysäyttää. Päätetään pitää kiinni uudesta toimitussihteerien vuorottelumallista ja se käynnistyy maanantaina 6.4. Toimitussihteerit itse kysyvät edellisellä viikolla, lykätäänkö muutosta. Ei lykätä, sanoo johto.

Samaan aikaan, kun vuorot muuttuvat, **näköislehden** tulee lisäosio. Uudistus lähtee liikkeelle 7.4. Ensimmäisellä uudistusviikolla on neljä sivua ekstraa näköislehdessä. Näköislehden sivulisäyksestä ei tule lukijoilta kommentteja, mutta analytiikassa sinne laitettut jutut ovat nousseet jopa TOP10-listalle (Pentti Linkolasta aukeama - omakohtaisia kokemuksia ja tapaamisia.) Pääsiäisenä oli kolme ilmestymättömyyspäivää, joista jokaisena lyötiin entiset näköislehden päivännätykset. Entinen ennätys oli 9700, kun joka päivä pääsiäisenä ollaan yli 9000, viikkotasolla yli 7000 koko ajan.

---

*“Korvissa kaikuu edelleen x.x:n kommentti, kun puhuttiin näköislehden sisällöistä: “Sinne ei kannata tuhjata mitään hyvää sisältöä” “*

Toimituspäällikkö Jyrki Utriainen 3.4.2020

**Digi only -tilauksia** on 3.4.2020 3452 . Alkuvuonna on tullut yli 600, Kaikuja tilattu 666, joista mennyt melkein 70 huhtikuussa. Suotuisaa kehitystä tukee huhtikuun ensimmäisenä viikonloppuna toteutettu kahden-kolmen päivän **myyntikampanja** (tehty kuukauden välein) päätoimittajan kasvoilla: “Tiedonjano kova, tarjoamme Karjalaisen ilmaiseksi kaksi viikkoa”. Kampanja on tuonut 450 tilausta.

Samaan aikaan myös **printin** sivumäärää putoaa, kun mainoksia lähtee pois. Sitä ei uskalleta kuitenkaan liian paljon pudottaa, että printin lukijat eivät hypi silmille. Printin sivumäärää seurataan tiukasti. Sisällöissä mennään vielä entisillä malleilla ja samalla tavoin aiotaan jatkaa kesän yli.

Kun etätyösiirtymä on saatu järjestykseen, toimituksen johto ehtii taas pohtia huhtikuun alkupuolella jalkoihin jääneitä **kehityshankkeita**.

Ensimmäinen painettu **teemalehti** Korpisota menestyy hiin hyvin, että työn alle laitetaan kaksi uutta lehteä. Ensimmäisen teemalenden 10 000 painoksesta on myyty yli 7000. Siitä otetaan 5000 lisäpainos, joista 3000 on jo Lehtipiste tilannut. Samalla mietitään, miten teemalehtiä voisi hyödyntää digitaalisesti. Ensimmäistä teemalehteä ei mene näköislehtenä paljoakaan. Tämä ei ole yllätys, koska kohderyhmä ei ole aktiivinen netin käyttäjäryhmä. Teemalehtien digitaalinen strategia pitää laatia teeman mukaisesti.

**Analytiikka**projekti etenee huhtikuussa hitaasti. Siinä määritellään jatkoja.

Myös **organisaatiouudistus** otetaan taas työn alle. Karjalaisen johto alkaa miettiä sitä 6.4. alkavalla viikolla. Keskusteluissa tavoitteeksi asetetaan päästä liikkeelle ennen kesää, että uudistus voidaan viedä lävitse vuoden 2020 aikana. Benchmarkkausta tehdään Kaakon Viestinnästä, jossa ollaan käyty yt-neuvottelut ja ollaan huhtikuussa siirtymässä uuteen organisaatioon. Siellä lähtökohdat ovat hyvin samanlaiset kuin Karjalaisessa: toimituksen organisaatio on rakennettu lehteä varten ja se pitää muuttaa digisuuntaan.

**Verkkouudistus** on toimituksen johdon mielestä pikkuisen rasittavassa vaiheessa huhtikuussa. Tekemiseen syntyy kuukauden viive, koska alkuperäinen tekninen yhteistyökumppani vetäytyi ja uutta, yhtä hyvää kumppania ei ole löytynyt. Keskisuomalaisen kanssa ollaan keskustelut yhteistyöstä.

Uudesta verkkosovelluksesta on olemassa raaka runko, jossa on tehty alustava määrittely käytettävyyden näkökulmasta. Ulkoasua ei ole vielä mietitty, mutta siinä ei olla menossa kohti suuria mullistuksia. Kun lähtökohdaksi on valittu mobiililiittymän rakentaminen, on vaikea keksiä jotain, mikä ei olisi jossain muualla jo

---

tehty. Olennaiset kotimaiset ja ulkomaiset lehdet on benchmarkattu. Kotimaisista esikuvista ykköseksi nousee Hesari.

Joensuu ja Karjalainen hiljenevät muun maan ja maailman tapaan **koronapandemian** kuristamina kevääksi. Itäisessä Suomessa tilanne ei kuitenkaan ole yhtä synkkä kuin muualla, tulee hyviäkin uutisia. Korona keventää otettaan Pohjois-Karjalasta. Toukokuun lopulla on mennyt neljä viikkoa, kun maakunnassa ei ole ollut yhtään tartuntaa. Päätetään höllentää etätyörajoituksia.

Verkkouudistus nytkähtää toukokuussa eteenpäin, kun uudeksi tekniseksi yhteistyökumppaniksi valitaan intialainen Quintype.

**Organisaatiomuutosta** valmistellaan ja mietitään periaatteita, joilla se vietäisiin eteenpäin. Entistä vahvemmin aletaan kallistua siihen, että koko toimitus otetaan mukaan suunnitteluun.

Keväällä **digitilaukset** nousivat lähes 3500:aan, mutta kesä-heinäkuussa kehitys jumittuu paikalleen. Syynä pidetään puolitoista vuotta käytössä olleeseen "digiputkeen" (digitilausten myyntiputki) tehtyjä muutoksia. Niiden tiedetään laskevan levikkiä. Aiemmin digilehdestä oli viiden euron tarjous (joka lasketaan levikkiin), nyt siirrytään tarjoamaan digitilausta eurolla kuukaudessa (euron tilausta ei lasketa levikkiin) niin, että tilaus jatkuu sen jälkeen kestotilauksena. Digitilausten pysähtyminen herättää toimituksen johdossa ja myynnissä levottomuutta.

Muutokset tehdään, koska kevään tasaantumisvaihe sai toimituksen johdon miettimään, mitä pitäisi tehdä toisin. Koska halutaan päästä nopeammin kiinni arvokkaampiin tilauksiin, päätetään ottaa käyttöön euron perustilaus, joka muuttuu aikanaan normaalitilaukseksi.

**Verkkouudistuksessa** päästään kesäkuussa täyteen vauhtiin. Alkuperäisessä aikataulussa aloituspiste oli jo edellisessä talvessa. Käynnistymistä hidastaa vaikeudet oikean työkalun ja kumppanin löytämisessä. Kesän aikana uudistuksessa rakennetaan moottoria.

Heinäkuu tuo tauon kaikkeen Karjalaisen **digikehitykseen**. Kesä ja korona tekevät tehtävänsä.

Toimituksessa tehty kysely osoittaa, että koronavirusaika lisää toimituksen myönteistä suhtautumista sekä **etätyöhön** että **digitaalisten työvälineiden käyttöön**. Työkuorman koetaan tosin kasvaneen. Työssään toimittajat tekevät haastatteluja entistä enemmän digitaalisesti - puhelimitse tai sähköpostilla ja käyttävät internettiä entistä enemmän tietolähteenään. Koronakriisi lisää toimituksen luottamusta Karjalaista kohtaan. Myös lukijoilta tulee toimitukseen entistä enemmän positiivista palautetta. Ei siis vain huonoja asioita, vaikka tilanne on kaikkialla ja kaikille kummallinen.

---

## Etätyöt tulivat jäädäkseen

Kesän jälkeen elokuussa moni toimituksen työntekijä haluaa jatkaa **etätöiden** tekemistä. Toimituksen johdossakin halutaan säilyttää etätöissä syntyneet hyvät käytännöt.

**Tilauudistus** kokee takapakkia, kun siitä saatu ensimmäinen kustannusarvio latistaa tunnelmaa. Summa on iso! On epävarmaa, miten talon johto suhtautuu hankkeeseen. Ajatuksesta ei silti luovuta, koska ilmassa on myös positiivisia merkkejä. Myynnissä on ymmärrystä siirtymisestä yhteisiin tiloihin. Optimistisen suunnitelman mukaan rakennustöihin voitaisiin päästä vuodenvaihteen jälkeen, jos konsernin johto näyttää hankkeelle vihreää valoa.

Toimituksen johdon kesän muhitlema **organisaatiouudistus** lähtee vauhtiin heti elokuun alussa. Yhdessä ulkopuolisen asiantuntijan, Marja Heinosen, kanssa aletaan suunnitella sitä, miten iso muutos viedään lävitse syksyn aikana yhdessä toimituksen kanssa. Ajatus on saada prosessi juoksutettua niin, että seuraavan vuoden tammikuun alussa päästään aloittamaan uusissa tiimeissä. Kalenterit selataan ja elokuun viimeiseltä viikolta löytyy aika toimituksen ensimmäiselle yhteiselle, uutta organisaatiota pohtivalle, tapaamiselle. Yhdessä tekeminen on perusajatuksena.

**Digi only** -tilausmäärät kääntyvät vihdoin nousuun heinä-elokuun vaihteessa. Elokuun puoliväissä tilauksia on vajaat 3400, missä on 100 tilauksen nousu pohjakosketuksesta. Päätetään katsoa kaikessa rauhassa elokuun loppuun asti.

**Mikromaksu** jää historiaan 12.8.2020. Siitä luopumista perustellaan asiakkaille euron euron koetilauksella, joka korvaa hyvin mikromaksun. Tosiasassa toimituksen johto haluaa nähdä, mikä vaikutus kesällä tehdyillä digiputken muutoksella on tilausten määrän kertymään. Toinen syy on siinä, että mikromaksuilla ei päästy siihen, mitä tavoiteltiin. Mikromaksuja ei missään vaiheessa saatu osaksi markkinointiautomaatiota. Silti ajatuksesta pienten maksujen ostoista ei luovuta. Mielessä pidetään mahdollisuudet artikkelikohtaiseen myyntiin tai pieniin paketteihin. Tai se voi olla muutakin pienen hinnan tilausmuotoa, vaikkapa Karjalainen Urheilu 7,90€/kuukausi. Toimituspäällikön mielessä pyörii myös haave siitä, että verkon tulevassa julkaisujärjestelmässä on palikka, joka käy mikromyyntiin. Hän miettii, että silloin voitaisiin tehdä vaikka a-,b- ja c-tason artikkeleita.

Päätetään, että näin mennään ainakin syyskuun alkuun asti.

## Organisaatiouudistus etenee myötätulessa - ja yhdessä

Karjalaisen digimatalla otetaan syksyllä 2020 jättiharppaus eteenpäin. Silloin aletaan viedä konkreettisesti eteenpäin **organisaatiomuutosta**, joka palvelee tulevaisuuden tekemistä. Strateginen tavoite on lisätä digilevikin kasvua. Organisaatiota halutaan ravistella isosti!

Muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen otetaan mukaan kaikki toimituksesta. Syksyn aikana yhdessä toimituksen kanssa rakennetaan uutta organisaatiota ja toimintamallia avoimessa ja ennakkoluulottomassa hengessä. Uudistusta toteutetaan neljällä 2,5 tunnin workshopilla, joihin osallistuu suurin osa toimituksesta. Workshoppien välissä toimitus saa kotitehtäviä, joilla halutaan lisätä heidän ymmärrystään sekä muutoksesta että uusista mahdollisuuksista. Alun perin on tavoite, että mukaan saadaan koko toimitus. Korona-aikana

---

täytyy ottaa huomioon myös se, että osa toimittajista on Teams-yhteyden päässä virtuaalisesti. Aikataulussa ajatus on se, että kaikki on valmista lokakuun alkuun mennessä. Käytännössä tästä aikataulusta joudutaan tinkimään hieman.

Ensimmäinen workshop pidetään 2.9. Siellä toimitus ohjeistetaan tekemään syyskuussa pienissä ryhmissä ennakkotehtäviä, jotka jo ohjaavat heidän ajatteluaan kohti muutosta. Tavoitteena on tarkastella erilaisia toimijoita Suomessa ja ulkomailla. Keskeinen kysymys ennakkotehtävissä on: Mitä Karjalainen voi oppia tästä? Tehtäviä puretaan toimituskokouksissa, Teamsissa ja workshopeissa.

Toinen workshop järjestetään pari viikkoa myöhemmin 16.9. Se keskittyy tulevien tiimien hahmottamiseen. Toinen workshop keskittyy tulevien tiimien hahmottamiseen. Kysymys toimitukselle on: Mitkä ovat toimivat tiimit Karjalaisen toimitusorganisaatiossa tulevaisuudessa? Vastausta haetaan fasilitoidulla prosessilla pienissä ryhmissä. Käytetty menetelmä on Ideamyly, jota täydennetään vahvistamalla hyviä vuorovaikutuskäytäntöjä ja joustavaa ajattelutapaa. Lisäksi workshopissa puretaan toimituksen ennakkotehtäviä kahdella kysymyksellä: Mitä voimme tästä oppia? Mikä soveltuisi meidän organisaatioomme?

Myös kolmas workshop ehditään pitää syyskuun puolella, kuun viimeisenä päivänä. Teemana on Karjalaisen organisaatio ja työnkulku. Peruskysymys on Miten homma hoidetaan joka päivä digimaailmassa? Työstämistapa on prototyypin rakentaminen toimitusorganisaatiosta tai jostain sen osasta. Ohjeistuksena on tehdä "paras", "toimivin", "unelma". Ja niitähän syntyy.

**Verkkouudistusta** käydään lävitse syyskuun lopussa isolla porukalla ja tehdään tilannekatsaus. Toimituksen visuaalisen tiimin nykyinen vetäjä irrotetaan lokakuun ensimmäisiksi viikoiksi miettimään käyttöliittymää. Intialaisen järjestelmätoimittajan kanssa käydään lävitse julkaisujärjestelmään kuuluvan maksumuurin toiminnallisuuksia. Maksumuuri näyttää toimivan niin kuin Karjalaisen johto uumoili. Se on joustava tuotteistukseen. Sen avulla voidaan tehdä sekä ajallisia että teemallisia tuotteistuksia (esim. Ilosaarirock 30 vuotta). Sen kautta onnistuu myös artikkelikohtainen ostos ja erityyppiset hinnoittelut tuotteille. Jos esimerkiksi halutaan kolme maksua jollekin sisällölle, se onnistuu. Järjestelmän toinen lisäpalikka on keskustelunhallinta. Toimituspäällikkö on tyytyväinen tilanteeseen, mutta on suomalaisen varovainen:

*"Mahdollistahan on se, että aikataulut eivät pidä kutiansa."*

Elokuun lopussa **digi only -myyntiin** tehdyt muutokset ja strategia alkavat tuottaa hedelmää. Alkukesän digi only -luvut on jo lähes tavoitettu. Johdon mieliala alkaa olla taas koholla ja on uskallusta puhua optimistisesti tulevasta verkkosaitista ja aidosta verkko edellä -tekemisestä sen myötä.

**Tilakysymys** on saanut varovaisen vihreää valoa ja jatkuu edelleen.

---

Toimituspäällikkö tuskailee **reagoinnin** kanssa. Hän alkaa myös miettiä "kenttänyrkkiä", joka lähtee nopeasti tapahtumien perässä liikkeelle. Se voisi olla kuvaaja-toimittaja -pari tai mediatuottaja, joka kykenee yksin tekemään. Hän muistelee haikeana vuoden aloittanutta Huvitörmä-uutisointia, jossa viikolla ykkönen, kakkonen, kolmas, viides ja seitsemät olivat Huvitörmä-näkökulmia eli puolet Top 10-listalla olevista. Syyskuussa Liperin mylly palaa ja sen uutisointi osoittaa taas, että Karjalaisen uutisreagointia voidaan parantaa. Toimituspäällikköä huolestuttaa erityisesti suorien striimien puuttuminen.

Jollain pitää olla natsat, joka vahtii sitä, että tulee tietty määrä striimejä viikossa.

Toimituspäällikkö Jyrki Utriainen 20.9.2020

Digimyyntissä uusi hinnoittelumalli ja tehdyt kampanjat purevat syyskuussa hyvin. Karjalaisen johto on helpottunut. **Digi only -tilausten** määrä on 28.9. 3573. Syyskuussa on tullut samaan päivämäärään mennessä 111 uutta digi only -tilausta. Karjalaisessa huomataan myös videostriimausten teho. Kun striimejä on tarjolla, myös tilaukset lisääntyvät selvästi. Karjalaisen kokonaislevikki pyörii kesäkuun lopun luvuissa, kun digi vetää hyvin. Hyvän digin myötä kokonaislevikki on jopa noussut. Toimituspäällikkö Utraisen mieliala kohenee silmissä:

*Josko me 4000 puhkaistaisiin vielä tänä vuonna.*

Toimituspäällikkö Jyrki Utriainen 28.9.2020

Lokakuussa **Digi only -tilaukset** kasvavat edelleen. 28.10.2020 digi only -tilauksia on 3738. Syksyn mittaan sen sijaan **tilaratkaisu** ei näytä etenevän. Ajatuksesta ei kuitenkaan luovuta.

Lokakuun alussa on selvää, että **verkkouudistus** tulee menemään helmi-maaliskuulle. Johto pitää maltillista etenemistä - ehkä kaksiportaisesti - parempana kuin "hullunhullua" muutosta. Silti uudistus etenee. Kuukauden alussa pidetään verkon kokoava palaveri. Projektiin on saatu PuMu-digitaalinen analytiikkaihmissä ja joulukuussa uskotaan päästävän liikkeelle. Hankkeessa lyödään tiukasti fronttia ja testipuolen kamaa kasaan. Tavoite on päästä vuodenvaihteessa testaamaan mobiilissa testiympäristössä uutta verkkoa. Tekijät lupaavat valmista maaliskuun huhtikuussa. Toimituspäällikkö Utriainen on kärsimätön ja hänestä se kuulostaa liian kaukaiselta. Uuden verkkosivuston on tultava aikaisemmin.

**Analytiikkatyökalut** ovat yhä työn alla. Nyt käydään lävitse sitä, mitkä ovat ykkösasiat eli mitä pitää saada heti kuntoon. Yksi keskeinen asia on niiden polkujen selvittäminen, jotka johtavat sisällöistä myyntiin.

Johto asettaa **organisaatiouudistuksen** tavoiteaikatauluksi sen, että viikolla 47 tehdään tarkemmat määrittelyt organisaatiosta ja tehtävistä, jotta ihmiset pääsevät miettimään hakua. Itse hakeminen marras-joulukuun vaihteessa ja valinnat ennen joulua tai heti joulun jälkeen. Tavoiteaikataulu uuden organisaation käynnistymiselle on yhä helmikuun alussa.

11.11.2020 johton kutsuu osastojen esimiehet koolle käymään läpi organisaatiouudistuksen perusmallia eli mitä muutos käytännössä tarkoittaa ennen seuraavan päivän uuden organisaatorakenteen viimeistä workshopia. "Että ei tule liian rankka meininki", toteaa toimituspäällikkö. Johdolla on kolme pääpointtia: 1) nykyiset osastot



---

lakkaavat olemasta, mutta esimiesten osaamista tarvitaan edelleen 2) palkkoihin ei kosketa 3) tulee joitakin erityisvastuualueita, joita ei ole vielä kuitenkaan pohdittu.

Uutispäälliköiden kanssa käydään keskustelua siitä, mitkä ovat tittelit eri tehtävissä. Nykyiset kaksi uutispäällikköä ovat myös keskenään pohtineet asiaa. He ovat etunojassa uudistuksen suuntaan ja heidän oma ehdotuksensa on, että tänään-tiimin vetäjän nimike on uutispäällikkö, ja huomenna-tiimin vetäjän nimike on sisältöpäällikkö.

Neljännessä workshopissa esitellään johdon edellisten workshoppien ja oman ajattelunsa pohjalta tekemä organisaatiomalli. Toimitus työstää sitä Lewinin voimakenttäanalyysin avulla ja pohtii ryhmissä uudistusta edistäviä ja estäviä voimia uudessa rakenteessa ja uusissa toimintaperiaatteissa.

Kun organisaatiouudistuksen workshopsarja on ohi 12.11. Johto odottaa jännittyneenä toimituksen reaktioita. Ensimmäiset viestit ovat positiiviset. Toimitus on tarttunut oma-alotteisesti uudistukseen. Toimituksessa vitsaillaan jo uuden mallin mukaisesta toiminnasta: "X on tehnyt tänään-tiimissä jotain". Myötätuulta uudistukselle tuo se, että workshoppia seuraavan viikon maanantaina kenttätiimin tekemä juttu on luetuin. Kaikki huokaisevat helpotuksesta.

Johto viimeistelee organisaatiomallin käydyn keskustelun pohjalta. Lopullinen malli julkistetaan marraskuun lopulla viikolla 48 ja ihmiset pääsevät ilmoittamaan, mihin tiimiin ja tehtävään he haluaisivat. Vieläkään uudistukseen ei kohdistu äänekkästä vastustusta. Tätä ihmettelevät sekä johto että toimituksen väki. Isona plussana pidetään molemmilla tahoilla sitä, että toimitus otettiin aidosti ja laajasti mukaan suunnitteluun ja toteutukseen.

*"Osallistuminen , kyllä se oli todellista, tämä ei ollut mikään performanssi."*

Myös **printti** on olennainen osa organisaatiouudistuksessa mietittäviä asioita. Yksi toimitussihteereistä saa toimeksiannon tehdä erilaisia sivumalliversioita printistä. Taustalla on ajatus, että digiuudistuksessa myös printin tekeminen muuttuu ja siinäkin ei voi jäädä nykyisen rakenteen vangiksi.

**Digi only -tilaukset** vetävät edelleen hyvin. 12.11.2020 digi only -tilausten määrä on 3850 ja näköislehden viikkokäyttäjämäärät yli 14 000. Lehdessä on huomattu, että osa printin lopettaneista siirtyy suoraan digiin. Näin käy erityisesti alueilla, joissa painetun lehden jakelu heikkenee. Toimituspäällikön optimisismi on yhä koholla. Hän uskoo entistä vakaammin, että tänä vuonna täyttyy 4000 digi only -tilaajan rajapyykki. 25.11. digi only -tilausten osuus kokonaislevikistä on 14,2%, kun esimerkiksi Keski-suomalaisessa se on alle 10%. Karjalainen on marraskuun lopulla kokonaislevikissä samalla tasolla kuin se oli juhannuksen aikaan. Tilanne on merkittävä, koska lehtien kokonaislevikit ovat laskeneet Suomessa kautta linjan jo vuosia. Karjalaisen kokonaislevikki on pysynyt nyt samalla tasolla viisi kuukautta. Tämä on osoitus Karjalaisen digistrategian toimivuudesta.

---

**Kaiku-arkiston** kohdalla saavutetaan ensimmäisen vuoden tilaajatavoite, 2000 tilausta, jo ennen määräajan päättymistä. Vuosi täyttyy itsenäisyyspäivänä, mutta jo marraskuun loppupuolella määrä on 2005. Tästä luvusta pelkkiä digitilauksia eli dig-Kaikuja on 548 kappaletta.

Myös **näköislehden** kehitys on hyvässä vauhdissa. Marraskuun lopulla lähestytään 14 000 viikkokäyttäjän rajaa. Kumulatiivinen seitsemän päivän päivittäinen keskiarvo on 8000 käyttäjää. Vertailun vuoksi voi todeta, että 1,5 vuotta sitten tuli uusi mobiilisovellus ja näköislehti. Silloin vastaava luku näköislehden kohdalla oli viikkotasolla oli 5000-6000.

**Digimuutoksen vetäminen** ottaa voimille saaduista voitoista huolimatta. Toimituspäällikkö kokee koko ajan riittämättömyyden tunnetta ja perustekemisen keskellä on vaikea priorisoida kaikkea tekemistä. Paineet ovat myös käsittämättömän kovat. Kesän diginotkahdus oli henkisesti kova paikka kaikille.

*“Me laitetaan aikamoiset paukut, eikä ole varaa muuta kuin onnistua.”*

Toimituspäällikkö Jyrki Utriainen 12.11.2020

Kun on keskellä kehitystä, välillä on vaikea nähdä etenemistä. Siksi on tärkeää välillä pysähtyä katsomaan asioita pitkällä perspektiivillä. Toimituspäällikkö Utriainen havahtuu huomaamaan, miten uutispäälliköiden työ on edistynyt “pirun paljon”. Lisäksi “Urkka (urheilu) on ihan eri planeetalla kuin aiemmin. Hän tunnistaa kuitenkin, että Karjalaisessa (“Meillä”) on vielä paljon tekemistä.

**Uudet sisällön tekemisen tavat** ovat jo läsnä Karjalaisessa. Striimejä syntyy digilehteen entistä enemmän. Erityisesti uutispuolen striimit menestyvät hyvin. Tuorein on Finnairin lentojen uudelleen käynnistyminen Joensuun kentältä. Veropäivänä printtilehdessä ei julkaista enää alueen ihmisten verotietoja, vaan ne ovat tarjolla netissä.

Printtipuolella uutuutena tulleet **teemalehdet** menestyvät niin hyvin, että niille suunnitellaan jatkoa. Uusin painosta ulos tullut teemalehti on Evakko. Jatkossa on tavoite tehdä teemalehdistä hybridituote, joka toimisi myös verkossa. Esimerkiksi tällaiseen kävisi Ilosaari Rock 50 vuotta -teema.

Koronavirusepidemia tuo yhä oman värinsä digimurrokseen. Marraskuun lopussa **etätöissä** on yli puolet toimituksen väestä. Periaatteessa on sovittu niin, että kokonaiset osastot eivät saa olla samaan aikaan fyysisesti paikalla toimituksessa ja esimiehet vuorottelevat. Jos joku haluaa tehdä etätöitä, se sallitaan. Juttukeikoilla toimittajilla on maskit. Radiostudiossa pyritään olemaan niin, että siellä on samaan aikaan korkeintaan juontaja ja yksi vieras.

Vaikka toimitus lähti keväällä nopeasti ja vaivattomasti etätöihin, poikkeusolosuhteet kuitenkin sitovat energian ja pitävät ajatukset perustekemisessä, keskustelua kohderyhmistä tai sisältölinjauksista ei ehditä käydä. Johto uskoo, että kun “tästä on päästy”, on aikaa miettiä, mitä me keksitään 20-40 -vuotiaille. Onko mitään ideaa, että saataisiin täysin uusia tilaajia. Verkkouudistukseen kohdistuu tässäkin asiassa suuret odotukset.

---

Muuhun Suomeen verrattuna Pohjois-Karjalan koronatilanne on vielä hyvä marraskuussa. Siellä koronaa on ilmaantunut vain muutamana ryppäänä ja sairauden ilmaantuvuus on vielä maltillista. Koronasta löytyy muutakin positiivista. Karjalaisen sisällöissä koronaa koskevat jutut ovat ylivoimaisesti luetuimpia juttuja. Karjalaisen jutuiksi lukijamäärät ovat valtavia. Toki asiaa koskevat jutut ovat ilmaisia.

**Organisaatiouudistuksesta** kumpuavaa vastustusta ja kritiikkiä ei tule vielä loppuvuoden aikana. Ilmapiiri on odottava. Tiedot omista tehtävistä ja vastuista julkistetaan tammikuussa 2021. Tämän jälkeen johtohioo yksityiskohtia yhdessä ja tiimeittäin tammi-helmikuussa 2021. Uusi rakenne ja toimintamalli otetaan käyttöön helmikuun puolessavälissä 2021.

Vuosi 2021 alkaa Karjalaisessa monen ison asian kynnyksellä. Paljon on saatu aikaan, mutta paljon on vielä tehtävää. Uusi organisaatio on saatu juuri jaloilleen ja verkko uudistuu täysin kevään aikana. Isoja asioita, joihin kohdistuu paljon odotuksia. Ja niiden päälle kaikki muu, mitä pitää tehdä sen eteen, että matka jatkuu digipolulla yhtä vakaana kuin tähän asti. Tilannetta kuvaa hyvin eräs toimituksesta tullut kommentti Karjalaisen digitulevaisuudesta.

*“Ferraria halutaan, mutta katsotaan riittääkö rahat vain ladaan.”*

---

## 6.5. Muutoksen hallinnan muistilistaa

Kun Karjalaisen digisiirtymän ydinajatus on syvälinen organisaatiokulttuurissa tapahtuva muutos, on syytä nähdä muutoksen hallinta monitasoisena ja jatkuvana kokonaisuutena.

Alla kymmenen näkökulmaa, joihin (ainakin) on syytä kiinnittää huomiota:

1) **“Vanhaa” ei saa hylätä ja väheksyä**, vaan pitää miettiä, mitä sieltä voi ammentaa. Journalistinen identiteetti ja liiketoiminnan asettamat reunaehdot (=menestyminen uudessa kilpailutilanteessa) pitää ottaa huomioon, kun mietitään kulttuuria, jota kohti mennään.

Kestävää uudistumista ei synny vain uutta etsimällä; olemassaolevat vahvuudet on nähtävä uudessa valossa. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2010)

2) **Keskijohdon** merkitys on suuri.

“*Transformaatiotutkimus* on tunnistanut jo vuosikymmeniä sitten organisaation keskivaiheilta syntyvän muutosvoiman merkityksen. Suurten, toimintamallin perusteita ravistelevien muutosten onnistuminen riippuu siitä, miten paljon organisaation keskeltä löytyy sellaisia toimijoita, jotka kokevat uuden suunnan henkilökohtaisesti merkitykselliseksi.”

3) Muutos tapahtuu **toiminnan** kautta.

Muutosta on perinteisesti viety eteenpäin periaatteiden ja uusien ajatusmallien esittelyn kautta. On helpompi tekemällä avata uusi tie ajattelulle, kuin ajattelemalla avata uusi tapa tekemiselle. Toimintakulttuurin uudistamisessa kannattaa keskittyä käyttäytymiseen arvojen ja asenteiden suoran muuttamisen sijaan. Tätä ajattelua tukee mm. aivotutkimuksesta saadut tulokset. Johtamiseen tämä on tullut käsitteen *neuroleadership* kautta.

Rock, David (2006) *Quiet Leadership: Six Steps to Transforming Performance at Work*: HarperCollins sekä Rock, David & Ringleb Al H (2013) *Handbook of NeuroLeadership* : Neuroleadership Institute

4) Kehittäminen onnistuu **kokeilujen** kautta

Kokeilukulttuurissa kannustetaan uusien ideoiden testaamiseen ja hyväksytään myös epäonnistumiset.

Toimimattomasta ei pidetä kiinni eikä luopuminen ei ole häpeä. Kokeilijoille kannattaa kuitenkin järjestää hyvät kokeilevan kehittämisen valmiudet; sparraustuki tavoitteen asettelulle, järjestelmät palautteen keräämiselle ja sparrausta johtopäätösten tekemiseen. (Torkkola, 2017 )

5) Toimintatavan ytimessä ovat **ihmiset**, eivät rakenteet tai prosessit

Ihmisten on saatava keskittyä heidän perustehtäväänsä ja heille pitää antaa ymmärrys siitä, miten se liittyy Karjalaisen koko toiminnan tarkoitukseen. *Johtamisessa ja organisoinnissa* pitää keskittyä luomaan sille mahdollisimman hyvät olosuhteet. Koska ihminen on tärkeä, myös *sujuva vuorovaikutus* ja hedelmälliset kohtaamiset korostuvat. Miksi ihminen on tärkeä? Koska muutosta eteenpäin vievät ihmiset, eivät rakenteet tai

---

prosessit. Ihmisille on annettava välineet ja luotava edellytykset, joilla he pystyvät menestyksellisesti hoitamaan työnsä.

6) **Vuorovaikutus** on elintärkeä, eikä sitä koskaan ole tarpeeksi!

Perinteisessä organisaatiossa ei palkita hyvästä vuorovaikutuksesta, vaikka se lisää kaikkien tyytyväisyyttä. Vuorovaikutuksen olennaisia elementtejä ovat luottamus, kohtaamisten aitous, laaja osallistuminen ja ratkaisukeskeisyys.

Vuorovaikutuksella on myös iso merkitys siinä, miten muutosprosessi ja kehitys koetaan. Jos asioita ei puhuta auki ja lisätä ihmisten ymmärrystä kokonaisuudesta, kehityksestä tulee helposti poukkoilevaa ja henkilöriippuvaista.

Myös tapa, jolla ongelmiin reagoidaan heijastaa kulttuuria.

7) **Koulutus** vahvistaa niin ammatti-identiteettiä, osaamisen tunnetta kuin tunnetta johdon arvostuksesta. Koulutuksen rakentamisessa on hyvä muistaa se, että toimituksessa ulkopuolinen koulutus koetaan "oikeana" koulutuksena ja sisällä olevan viisauden siirto jollain tavoin vähäarvoisempaan. Muutosta eteenpäin vievä koulutus rakentuu kokonaisuudesta, jossa muokataan sekä tätä ajattelua että lisätään selkeästi taidollisia valmiuksia.

8) Vaikka muutoksen kärki on toiminta, keskusteluissa on tärkeää **haastaa vallitsevat uskomusjärjestelmät** - niin johtamisessa kuin muussa tekemisessä.

Karjalaisessa haastavia kysymyksiä ovat mm. Mitä on "oikea" koulutus? Mikä on sinun valtasi ja vastuusi Karjalaisen tekemisessä? Mitä on olla journalisti vuonna 2021? Mikä on printin tulevaisuus? (Viimeisin on jo aika lailla hyvin haastettu - ja hyvin tuloksin).

9) Esimies on ennen kaikkea sparraaja ja mahdollistaja.

Esimiesten roolin ytimessä on ihmisten oman johtajuuden esiin tuominen, potentiaalin mahdollistaminen, palvelu ja sparraus.

10) Muutosta on tärkeä seurata eli **rakenna mittarit**.

Mittareiden on oltava sekä laadullisia että määrällisiä. Tee mittarit näkyviksi myös toimituksessa kokouksissa, sähköisillä infotauluilla, "strategiaseinällä"...

JA LOPUKSI MUISTA: Kyse on **systemin muutoksesta** - kaikki vaikuttaa kaikkeen eli kaikkeen on vaikutettava

---

## LIITE 1: KIRJALLISUUTTA

Alasuutari, P. 1994. Laadullinen tutkimus. 3. painos. Vastapaino. Tampere.

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?page=1&taxonomyId=3123](http://www.cio.com/article/743421/Why_the_Chief_Digital_Officer_Role_Is_on_the_Rise?page=1&taxonomyId=3123).

Dooley K & Van de Ven A. 1999. Explaining Complex Organizational Dynamics. Organization Science

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

Dunphy D & Stace D. 1993. The Strategic Management of Corporate Change. Stage Journals.

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

Harisalo R. 2009, Organisaatioteoriat. 27–28.) Tampere University Press 2009.

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

Hodgkinson G & Sparrow P. 2002, 2. The Competent Organization: A Psychological Analysis of The Strategic Management Process. Open University Press.

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,

Keen 1981. Information systems and organizational change. Communications of the ACM January 1981

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

Kirjavainen P & Laakso-Manninen R 2010. Kestävä uudistuminen. Sanoma Pro Oy.

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

Mattin, Hessin ja Benlianin (2015)

Mintzberg H 1994, 239. Rise and Fall of Strategic Planning. Simon and Schuster.

NIBS. 2019. Maksumallien soveltuvuus Suomen media-alalle. Raportti. Media-alan tutkimussäätiö.

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.

Rasche A 2010. The limits of corporate responsibility standards. Business Ethics. Volume19, Issue 3.

---

Rock, David (2006) *Quiet Leadership: Six Steps to Transforming Performance at Work*: HarperCollins sekä

Rock, David & Ringleb Al H (2013) *Handbook of NeuroLeadership* : Neuroleadership Institute

Russo T. 1998. Organizational and Professional Identification: A Case of Newspaper Journalists. *Management Communication Quarterly*. Vol 12, Issue 1.

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.

Stacey R. 2003. *Complexity and Group Processes: A radically social understanding of individuals*. Brunner-Routledge, London 2003

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.

Torkkola S 2017. *Lean asiantuntijatyön johtamisessa*.

TsoukasH & Hatch M 2001. *Complex Thinking, Complex Practice: The Case for a Narrative Approach to Organizational Complexity*.

Vos J. 2003. *Corporate social responsibility and the identification of stakeholders*.

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



---

## LIITE 2: 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

### Neljä haastattelukierrosta toimituksessa

- 1. kierros huhti-toukokuu 2019 (9 haastattelua)
- 2. kierros joulukuu 2019-helmikuu 2020 (9 haastattelua)
- 3. Kierros touko-kesäkuu 2020 ja syyskuu 2020. (8 haastattelua)
- 4. Kierros joulukuu 2020-tammikuu 2021 (8 haastattelua)
- 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

1.-2.9.2020

15.-17.9.2020

29.-30.9.2020

11.-13.11.2020

Huomattavaa, että vuonna 2020 käynneissä on pitkä katkos helmi-syyskuun välillä johtuen koronavirustilanteen aiheuttamasta epäselvyydestä siitä, millainen kanssakäyminen on turvallista

---

## Säännölliset sparrauskeskustelut toimituspäällikkö Jyrki Utraisen kanssa (puhelin/kasvokkain)

### Neljä online-kyselyä toimituksessa

- SurveyMonkey -onlinekysely
- 1. kierros kesäkuu 2019, 2. kierros tammikuu 2020, kolmas kierros kesäkuu 2021 (koronakysely), neljäs kierros tammikuu 2021
- ensimmäisessä vastauksia 39 (vastausprosentti 87) toisessa 30 (vastausprosentti 67), neljännessä 39 (vastausprosentti 87)
- 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
  - 34-39 kysymystä

### Karjalaisen digimatka 2019-2020, kyselyn väittämät ja avoimet teemomittain

1. kysely, 34 kysymystä, 39 vastausta (87%)
2. kysely 35 kysymystä, 30 vastausta (67%)
3. kysely 18 kysymystä, 29 vastausta (64%)
4. kysely 40 kysymystä, 39 vastausta (87%)

### Rakenteita hahmotettiin seuraavilla väittämillä:

- *On tärkeää, että Karjalainen ilmestyy seitsemänä päivänä viikossa (1,2,4)*
- *Nykyinen Karjalaisen toimitusorganisaation tukee hyvin digimuutosta (1,2)*
- *Karjalainen on lehtenä kilpailukykyinen muiden medioiden kanssa (1,2,4)*
- *Karjalaisen digitaaliset kanavat palvelevat hyvin tilaaja-asiakkaittemme tarpeita (1, 2, 4)*

### Arvoja ja normeja kartoitettiin kysymyksillä:

- *Sosiaalinen media on osa Karjalaisen journalismia (1, 2, 4)*
- *Monen välineen hallinta on tätä päivää - se lisää toimittajan ammattitaitoa (1,2,4)*
- *Hyvä journalisti hallitsee yhden välineen hyvin (1,2)*
- *Hyvä journalisti hallitsee sekä printtiin, nettiin, someen että radioon sisällön tekemisen (1,2,4)*
- *Olen sitoutunut Karjalaisen digimuutokseen (1,2,4)*
- *Karjalaisen sisältöön ei kannata tehdä muutoksia (1, 2)*

### Pohjimmaisia perusoletuksia lähestyttiin seuraavilla väittämillä:

- *Karjalaisen tulevaisuus on digitaalinen (1,2, 4)*
- *Jos luovomme printistä, edessä on tuhon tie (1,2,4)*
- *Digitalisaatio lisää journalismin toteuttamisen mahdollisuuksia (1,2,4)*
- *Journalistin työllä ei ole enää arvoa tämän päivän yhteiskunnassa (1, 2, 4)*
- *Printti on tärkeämpi kuin digi (1,2)*

- 
- *Digitalisoituminen on välttämätöntä (1,2,4)*
  - *Journalismi on entistä tärkeämpää nykymaailmassa (4)*

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

- *Tiedän Karjalaisen digimuutoksen tavoitteet (1,2, 4)*
- *Siirtyminen kuusipäiväisyyteen parantaa Karjalaisen menestymisen mahdollisuuksia (1,2,4)*
- *Mobiilissa on median tulevaisuus (1,2,4)*
- *Lukijat ovat valmiita maksamaan Karjalaisen sisällöstä verkossa (1,2,4)*
- *Printtilehden lukijamäärät pienenevät vuosi vuodelta (1,2,4)*

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

- *Digimuutoksesta on kerrottu riittävästi (1,2,4)*
- *Johto on sitoutunut digimuutokseen (1,2,4)*
- *Olemme toimituksena ottaneet jo isoja askeleita digiin (1,2,4)*
- *Tiedän mitä seuraavaksi tapahtuu Karjalaisen digimurroksessa (1, 2,4)*
- *Siirtyminen digimaailmaan on ollut Karjalaisessa liian nopeaa (1, 2, 4)*
- *Karjalaisen johto tukee minua työssäni (4)*
- *Luottamukseni Karjalaisen tulevaisuuteen on vahvistunut (4)*

**Omista tiedollisista ja taidollisista edellytyksistä** osallistua Karjalaisen digimurrokseen. Niitä kartoitettiin neljällä väittämällä:

- *Ymmärrän hyvin, miksi digimuutosta toteutetaan Karjalaisessa (1, 2, 4)*
- *Minulla on riittävät taidot toimia digiympäristössä Karjalaisessa (1,2, 4)*
- *Koen digimuutoksen ahdistavana ammattitaitoni näkökulmasta (1, 2,4)*
- *Digimuutos lisää mahdollisuuksiani toimia journ listina (1,2,4)*
- *Koen, että olen pysynyt hyvin mukana Karjalaisen digimuutoksessa (4)*
- *Koen etätyön helpottaneen työntekoani (4)*

Lisäksi vastaajat saattoivat kirjoittaa avoimeen kenttään kommenttinsa kohdissa:

- *Eniten muutoksessa huolestuttaa...(1,2,4)*
- *Parhaat asiat muutoksessa ovat...(1,2,4)*
- *Tarvitsen tukea tai koulutusta näissä asioissa...(1,2,4)*
- *Itse voin edistää digimuutosta parhaiten ...(1, 2, 4)*
- *Karjalaisen digitaaliset kanavat ovat...(nimeä)...(4)*
- *Parhaiten olemme onnistuneet digimuutoksessa näissä asioissa... (2,4)*

---

### KORONAKYSELY (3. kysely) 18 kysymystä, 29 vastausta, 6/2020

- *Miten kriisi on vaikuttanut työskentelytapoihisi (voit valita useita)?*
- *Onko tilanne muuttanut suhtautumistasi etätyöhön?*
- *Miten suhteesi työn turvallisuuteen on muuttunut?*
- *Kuinka usein lähdet toimistosta/kotoa uutistyöhön kentälle?*
- *Miten olet suhtautunut näihin juttukeikkoihin?*
- *Miten oma työskentelytapasi on muuttunut (voit valita useita)?*
- *Onko tilanne muuttanut suhtautumistasi digitaalisten työvälineiden käyttöön? +30%*
- *Mitä seuraavista turvatoimista noudatat rutiininomaisesti ollessasi työtehtävissä? (voit valita useita)*
- *Mitä työvälineitä olet saanut työnantajalta käyttöösi koronaviruksen aikana? (voit valita useita)*
- *Oletko saanut osaksesi vihamielistä kohtelua uutisoidessasi koronaviruksesta?*
- *Oletko huomannut psyykkisiä tai emotionaalisia reaktioita itsessäsi koronaviruskriisin aikana? (valitse kaikki sopivat vaihtoehdot) kiinnostava...*
- *Miten usein olet törmännyt covid-19 koskevaan mis- ja disinformaatioon?*
- *Miten hankalaksi koet covid-19 -aihetta koskevan tiedon luotettavuuden tarkistamisen verrattuna muihin uutisaiheisiin?*
- *Mitä seuraavia ammatillisia keinoja olet käyttänyt Covid-19 -viruksen disinformaatiota vastaan? (voit valita useita) ...käytetty vain faktojen tarkistamista*
- *15 Oletko huomannut mitään seuraavista muutoksista suhteessa lukijoihin? (voit valita useita) AVOIMET*
- *Miten arvioisit yleisön luottamuksen Karjalaista kohtaan muuttuneen koronaviruskriisin aikana? ... lisääntynyt*
- *Miten vaikeiksi olet kokenut seuraavat asiat koronavirusepidemian aikana?*
- *Kuinka tärkeiksi koet seuraavat koulutus- ja kehityshankkeet koronavirusepidemian valossa?*