

# Viisi askelta verkkoon

JAANA KAUTTO

**Ennen kuin sanomalehti on valmis jättämään printtikeskeisyyden, sen on muokattava organisaationsa uusiksi.**

**MITEN ALUEELLINEN** sanomalehti siirtyy digiaikaan? Siinä on kysymys, jota **Kirsi Hakaniemi** tutki vuoden ajan Reuters-instituutissa Oxfordissa Helsingin Sanomain Säätiön stipendiaattina.

Kun Hakaniemi oli työskennellyt sanomalehti Keski-suomalaisen verkkotoimituksessa kymmenen vuotta, hän kaipasi mahdollisuutta laajentaa asiantuntemustaan ja miettiä syvemmin lehtien siirtymistä digikanaviin.

– Olin kulkenut projektista toiseen ehtimättä vilkuilla sivuille. Digitaalinen kehittäminen oli jäänyt meillä pienen piirin puuhasteluksi, eikä koko organisaatiota ollut saatu reivattua uuteen suuntaan.

Oxfordin-vuoden aikana Hakaniemi vakuuttui siitä, että muutoksen on lähdeittävä liikkeelle juuri organisaation muokkaamisesta.

Hän löysi siihen viisi askelta tutkimalla kolmen eri medialalon murrosta. Mediatilat olivat ruotsalainen Stampen Media Group, yhdysvaltalainen Press Democrat ja brittiläinen Johnston Press.

## 1. Hajota nykyinen bisnes

Hakaniemen tapaustutkimusten mukaan printtiin keskittyneen maakunta- tai paikallislehden on uskallettava rapauttaa vanha liiketoimintamallinsa ja luoda rohkeasti uutta.

Tämä tarkoittaa printtikeskeisten kulujen – kuten painamisen ja jakelun – leikkaamista.

– Ilmestymispäivien vähentäminen sekä reuna-alueiden jakelun ja pienten toimipisteiden karsiminen voivat olla ratkaisuja.

Samalla kun printin kuluja karsitaan, mediatalojen tulisi investoida vastaavat määrät digitaaliseen kehitykseen.

Hakaniemen mukaan alueellisten lehtien kannattaa myös etsiä uusia valtakunnallisia yleisöjä ja rakentaa tulovirtoja sitä kautta.

– Esimerkiksi monia alueellisia lehtiä kustantavalla Stampenilla on Ruotsin suosituin blogipalvelu ja hääsivusto.



Digisiirtymää tutkinut Kirsi Hakaniemi sanoo, että alueelliset lehdet voivat menestyä, jos ne hajottavat vanhan bisneksensä ja investoivat uuteen. Taustalla videokuvaaja Marko Kauko kuvaa KSML.tv:n lähetykseen videojuttua, jossa kerrotaan, kuinka kahden euron kolikolla voi testata omien autonrenkaiden urasyvyyden. KSML.tv julkaisee uusia videoita joka arkipäivä.

**”Ilmestymispäivien ja reuna-alueiden jakelun karsiminen voivat olla ratkaisuja.”**

## 2. Luo digimyönteinen johto

Onnistuneen digisiirtymän alku on strategia, joka kattaa koko organisaation.

Hakaniemen tutkimien lehtien johtopaikoilla oli tapahtunut dramaattisia muutoksia strategian teke-

misen jälkeen. Monet printtiorientoituneet johtajat olivat lähteneet itse, tai heidät oli irtisanottu.

– Suurin vastuu strategian jalkauttamisesta lankeaa ylimmälle johdolle. Jos johto ei ole sitoutunut strategiaan, tekijät ovat aika kädettömiä.

Johdolla pitää myös olla näkemys, millaista osaamista tarvitaan.

Johdon tehtävä on suojella digibisnestä perinteiseltä organisaatiolta ja uutta kohtaan nousevalta vihamielisyydeltä. Se voi esimerkiksi perustaa erillisen pienen digitiimin toimi-



# Jarruttaako johto digisiirtymää?



**VESA PIHLAJAMAA**  
toimitusjohtaja  
Keski-Pohjanmaan  
Kirjapaino Oyj

En usko, että johto jarruttaa digikanaviin siirtymistä, jos se on taloudellisesti järkevää. Printin kuluja on luultavasti karsittava kannattavuuden vuoksi joka tapauksessa. Nuo säästöt eivät ole "korvamerkittyjä" mihinkään erityiseen kohteeseen. Investointeja digiin tehdään, jos se on kannattavin kohde panostaa. Me uskomme, että juuri nyt näin on. Keskipohjanmaan toimitusta organisoidaan parhaillaan uudelleen. Enää ei tehdä vain digiä tai printtiä vaan sisältöä, josta syntyy molemmat. Rekrytoinnissa huomioimme uuden osaamisen tarpeen.



**JUKKA OTTELA**  
toimitusjohtaja  
Mediatalo ESA

Ei johto jarruta mutta ei myöskään hosu sen kanssa. Median murros ja pitkään kestänyt taantuma saanevat ehdot: kannattavuus on nyt tärkein. Printin kuluja karsimme koko ajan, ja investoinnit kohdistuvat pääasiassa digipuoleen. Henkilöstöä on koulutettava uusiin työskentelytapoihin ja toisaalta on pakko löytää uusia tekijöitä. Olemme tässäkin taloustilanteessa tehneet muutamia rekrytointiehdotuksia uuteen osaamiseen. Etelä-Suomen Sanomien organisaatiota ja johtamista uudistetaan parhaillaan: haetaan uusi malli tukemaan muutosta.

tuksen, tekniikan ja liiketoiminnan osaajista ja antaa sille resursseja.

– Tiimillä tulee olla mahdollisuus kilpailla vanhaa liiketoimintaa vastaan. Se ei saa tuoda mukanaan printin puolelta vanhoja työprosesseja, arvoja ja tehtäviä, Hakaniemi sanoo.

### 3. Muuta työtehtäviä

Hakaniemen haastateltavat korostivat työskentelykulttuurin muuttamista. Jotta kulttuuri voi muuttua, on muutettava työtehtäviä ja toimenkuvia.

Esimerkiksi norjalaisessa paikallislehti-yhtiössä Amediassa oli tutkittu, että 66 prosenttia lukijoista käytti digikanavia, mutta toimituksen työstä vain 10 prosenttia kohdistui digiin. Yhtiö muokkasi tehtäviä niin, että 50 prosenttia työstä keskittyi printtiin ja 50 digiin.

Hakaniemi havaitsi myös, että Keski-suomalaisen erillinen verkko-toimitus on maailmalla harvinaisuus. Toimituksissa kaikki osallistuvat verkon tekemiseen.

Sama monikanavainen tekeminen koskee myyntiä ja asiakaspalvelua.

– Mediatalojen kaikilla osastoilla kaikki tekevät kaikkea. Asiakaspalvelijankin kannattaa kommunikoida lukijoiden kanssa eri kanavissa ja sosiaalisessa mediassa.

### 4. Palkkaa uusia osaajia

Sen lisäksi että vanhat työtehtävät muuttuvat, mediatalot janoavat uutta osaamista: koodareita, datajournalisteja, tilastanalytikoita, sovelluskehittäjiä ja talousasiantuntijoita.

– Tarvitaan ihmisiä, jotka pysyvät mukana muutoksessa. On tapahtunut valtavasti: ensin tuli verkko, sitten älypuhelin ja tabletti, nyt sosiaalinen media ja video.

– Toimiva organisaatio syntyy yhdistelmästä väen kouluttamista, vanhasta luopumista ja uusien palkkaamista, Hakaniemi kiteyttää.

Yhdysvalloissa keinot ovat kovien: Press Democrat järjesti myyjilleen neljäntoista koulutuksen digimyyntistä. Jos sitä ei läpäissyt, joutui lähtemään. Puolet myyjistä vaihdettiin.

Myös kannustimien pitää olla oikeanlaiset.

– Jos myyntitavoite täyttyy vain myymällä digiä, niin sittenhän sitä myydään.

### 5. Rakenna yhteisöä

Kirsi Hakaniemi muistuttaa, että alueellisilla lehdillä on yksi valtti uusissakin kanavissa. Lehden juuret ovat paikallisessa yhteisössä. Sen tehtävä ja merkitys oman alueensa lukijoille eivät muutu, vaikka teknologia muuttuu.

**”Jos johto ei ole sitoutunut strategiaan, tekijät ovat aika kädettömiä.”**

– Suomalainen alueellinen sanomalehti-yhtiö voi menestyä, jos lopeamme pelkäämisen ja rakennamme järjestelmällisesti paikallista yhteisöä kaikissa niissä kanavissa, joita lukijamme haluavat käyttää.

– Olemme suojelleet liikaa printtiä, eikä meillä ole ollut oikeita digitaalisia taitoja pysyäksemme kehityksessä mukana.

Omassa työssään Hakaniemellä on tilaisuus hyödyntää oppejaan käytännössä. Hän työskentelee nyt Keski-suomalainen Oyj:n verkkoliiketoiminnan päällikkönä ja on mukana ryhmässä, joka rakentaa konsernille digistrategian.

– Muutoksen aika on nyt – tai ei koskaan.

Noora Autio

## kissa pöydälle



Tällä kertaa kissan nosti pöydälle Ville Eloranta, joka on Helsingin Sanomien kielenhuollosta vastaava toimittaja.

## Suomen kielen myytinmurtaajat

**ON SE KUMMA**, kun Helsingin Sanomien toimittajat eivät tajua, että montaa on virheellinen muoto! Senhän näkee Nykysuomen sanakirjastakin!

Toimitukseen saapuvasta palautteesta huomaa joskus turhankin hyvin, että moni lukija uskoo kielen olevan jostain muuttumatonta. Riittää, kun asiat on taottu kalloon 1960-luvulla kansakoulussa. Jos vaikkapa lääketieteeseen suhtauduttaisiin yhtä ylimalkaisesti, kansanterveys voisi olla varsin huonolla tolalla.

**SITKEIMPIÄ VALITUKSEN** aiheita on montaa-muoto. Ei sinänsä ihme, koska sen hyväksymisestä yleiskieleen on ”vasta” parikymmentä vuotta. Muodossa riivasi kaksoispartitiivi: moni-sanana monta-partitiiviin on lisätty vielä toinen partitiivin päätte. Sijapäätteitä ei yleensä lätkitä peräkkäin. Suomen kielen lautakunta hyväksyi montaa-muodon vuonna 1995 sillä perusteella, että joissain tapauksissa sen käyttö on tarpeellista – on eri asia syödä montaa kakkua kuin monta kakkua. Mistään nykyajan pöyhöydestäkään ei ole kyse, sillä montaa-muotoa esiintyi jo 1700-luvun teksteissä.

Joistain lukijoiden inhokeista on paha mennä sanomaan, ovatko ne oikeastaan koskaan olleet virallisesti karttettavia. Kyseessä on saattanut olla yhden tai muutaman niuhottavan lehtorin tekemä tuomio, joka on alkanut elää omaa elämäänsä. Tällaisia tapauksia ovat esimerkiksi oleellinen-sanan karsastaminen ja vaatimus, ettei virke ala koskaan mutta-sanalla.

**OLEN VIETTÄNYT** koko aikuisikäni suomen kielen parissa, sekä opinnoissa että työelämässä. Vähitellen valkeni, että kielestämme on kymmeniä tai jopa satoja enemmän tai vähemmän yleisiä harhaluuloja. Osa niistä on varsin harmittomia (suomen kieli on maailman vaikeimpia), mutta turhan mo-

**”Kyseessä on saattanut olla yhden tai muutaman niuhottavan lehtorin tekemä tuomio.”**

net ovat melko masentavia (niin-sana on väärin sivulauseen jälkeisen päälauseen alussa). Aloin haaveilla jonkinlaisista suomen kielen myytinmurtaajista.

Haave sai lopulta kirjan muodon. Tämän kolumnin julkaisun aikoihin ilmestyy 125 myyntiä suomen kielestä, jossa esittelen toistasataa väärinkäsitystä. Yleiskielen normien löystymisestä huolestuneille voi kertoa, että mukana on myös käänteisiä myyttejä: toisin kuin usein luullaan, sukunimien taivutus ei ole mielivaltaista eikä omistusliite kuole pois ainakaan pitkään aikaan.

**KIELITOIMISTO JA** suomen kielen lautakuntaan eivät ole panneet täysin ranttaliksi, vaikka jotkut saivat taannoin sydämentykytyksiä, kun yli vuosisadan vainottu alkaa tekemään -rakenne pääsi osaksi yleiskieltä. Lisäksi moni aiemmin pätenyt normi on ollut jo syntyessään kiistanalainen ja osoittautunut sittemmin joko ahtaaksi tai muuten liian vaikeasti hallittavaksi. Entisajan kielimiesten toraisista väleistä saa hyvän kuvan **Taru Kolehmainen**in uutuuskirjasta Kielenhuollon juurilla.

Entä Nykysuomen sanakirja? Ei pidä antaa modernilta kalskahtavan nimen hämätä: kirjan osat ilmestyivät vuosina 1951–1961, eikä teoksen sisältöön ole kajottu myöhemmissä painoksissa lainkaan. Vaikka Nykysuomen sanakirjan kulttuurihistoriallinen arvo on kiistanaton, huomattavasti ajantasaisempaa tietoa tarjoaa Kielitoimiston sanakirja.

► Ensi kerralla kirjoittajana voit olla sinä: kerro aiheesi toimitukselle. Sähköposti: suomen.lehdisto@sanomalehdet.fi.