

# ORGANISAATION SOPEUTUMINEN TIETOTEKNISEEN MUUTOKSEEN: SANOMALEHTITEOLLISUUDEN TARKASTELUA

*Ismo Ilén*

## 1. JOHDANTO

Suomen sanomalehdistössä on tapahtunut suuria syötteen ja rakenteiden muutoksia viimeisen viidentoista vuoden aikana. Kansainvälisesti ottaen graafinen teollisuus, jota sanomalehdet tytäryrityksineen harjoittavat, edustaa alan teknologista huipputasoa. Monet lehdistä ovat ehtineet tietokoneistaa organisaationsa hyvin pitkälle. Kirjapainojen teknologia kehittyy edelleenkin hyvin nopeasti ja lehtien rinnalla elektroninen viestintä muuttaa kilpailutilannetta eri välineiden välillä.

Nystromin ja Starbuckin (1981, xvii) mukaan on hyödyllinen tutkimusstrategia tutkia luonnollisia kokeiluita – spontaaneja tapahtumia, jotka muuttavat organisaatioiden syötteitä tai organisaation rakenteita. Tutkijat voivat analysoida organisaatioiden reaktioita uudelleenorganisointeihin, tieto- tai materiaalivirtojen häiriöihin, vaihteleviin syötteisiin tai kysyntään ja šokkeihin kuten luonnononnettomuuksiin, uusiin lakeihin tai teknologisiin innovaatioihin.

Monilla muilla teollisuudenaloilla siirtyminen tietotekniikkaan perustuvaan tuotantotapaan on vasta alussaan. Tutkimalla sanomalehdistön kehitystä ympäristön muutoksen eri vaiheissa voidaan mahdollisesti päästä yleisempiinkin päätelmiin eri organisaatioille soveltuvista teknologiastrategioista. Uuden teknologian aiheuttamat ongelmathan eivät pohjimmiltaan ole teknisiä vaan yksilöä, organisaatiota ja yhteiskuntaa koskevia.

Tässä raportoitavan tutkimuksen kohteena olivat maamme kuusi liikevaihdon perusteella suurimmaksi katsottavaa talousalueensa ykköslehtä kustantavaa lehtiyhtiötä. Laajan valtakunnallisen tai valtakunnan osa-alueen levikin omaavat lehdet Helsingin Sanomat, Turun Sanomat ja Aamulehti on kuitenkin karsittu pois liian suurina. Lehtiyhtyritykset olivat Oy Keski-suomalainen,

Esan Kirjapaino Oy, Savon Sanomain Kirjapaino Oy, Satakunnan Kirjateollisuus Oy, Kirjapaino Osakeyhtiö Kaleva ja Vaasa Oy. Niiden julkaisemat sanomalehdet ovat: Keskisuomalainen, Etelä-Suomen Sanomat, Savon Sanomat, Satakunnan Kansa, Kaleva ja Vaasa (nimi muuttui Pohjalaiseksi 1984).

Tarkastelussa etsitään vastauksia kolmeen kysymykseen:

- 1) Minkälaisia strategioita lehtiyhtiöt ovat käyttäneet uusien viestintä- ja tuotantoteknologioiden aiheuttamassa organisaatioympäristön muutoksessa?
- 2) Miten teknologisen ympäristön muutos on vaikuttanut lehtiyhtiöiden strategioihin vuosina 1960–1984?
- 3) Minkälaisia rakenteellisia muutoksia organisaatioissa on tapahtunut?

Tutkimuksessa tarkasteltiin lehtiyhtiöitä pitkittäissuuntaisesti. Tarkastelutapa oli etupäässä kuvaava ja vertaileva. Sopeutumista seurattiin tarkkailemalla organisaatiossa pidemmän ajanjakson kuluessa tapahtuvia suuria muutoksia, joissa organisaation toimintatavassa tapahtui selvä muutos, jolloin voidaan puhua strategian muuttumisesta.

Lehtiyriyten strategiavalintoja arvioitiin strategista suunnittelua ja organisaatioympäristöjä koskevan teorian perusteella. Näkökulma on yritysten ulkopuolelta tapahtumia tarkkaileva. Sopeutumisprosesseja tutkittaessa huomioitiin erityisesti Aldrichin (1979) populaatioekologisen mallin näkökulma, jossa organisaation elinkyvyn ratkaisee sen kyky löytää oma paikkansa organisaatiopopulaation muodostamassa resurssi- ja informaatioympäristössä. Tutkimusaineisto kerättiin kirjallisuudesta, ammattilehdistä ja julkisista rekistereistä, etupäässä kaupparekisteristä.

Aineiston tulkinnassa käytettiin etupäässä kvalitatiivista analyysiä aineiston sekalaisen luonteen takia. Organisaatioiden ympäristötutkijat ovat käyttäneet tutkimuksissaan sekä kvalitatiivisia että kvantitatiivisia menetelmiä. Downeyn ja Irelandin (1979, 636) mukaan kvantitatiiviset ympäristötutkimuksen menetelmät ovat käyttökelpoisimpia mitattaessa organisaation jäsenten tulkintoja ympäristöstä. Ympäristön luonteen kuvauksessa laadulliset menetelmät ja aineistot ovat sopivampia. Kun sosiaalisia tapahtumia tutkitaan historiallisella ulottuvuudella, ei niiltä aina voi vaatia määrällistä mitattavuutta.

## 2. TEKNIikka JA ORGANISAATIO

Tekniikka muodostaa pohjan organisaation käyttämille tuotantotavoille eli teknologioille. Teknologia voi olla tekniikka joko raaka-aineiden tai ihmisten käsittelemiseksi. Teknologia vaikuttaa sosiaaliisiin suhteisiin organisaatioissa

strukturoidulla roolien väliset transaktiot. Roolit puolestaan ovat organisaatioiden perusosia (Aldrich 1979, 5). Näin teknologiat rajaavat pitkälle, millaisia organisaatorakenteita ja -muotoja voidaan käyttää (Aldrich 1979, 178). Ne vaikuttavat myös organisaation vuorovaikutukseen ympäristön kanssa ratkaisten esimerkiksi onko yritys riippuvainen yhdestä laitetoimittajasta vai ovatko teknisen järjestelmän käyttämät resurssit yleisiä ja helposti saatavia. Tekniikka vaikuttaa myös organisaation ympäristön luonteeseen. Organisaatio pyrkii sopeutumaan näihin muutoksiin muun muassa parantamalla nykytekniikkaa, ottamalla uusia hankkijoita epävarmuuden vähentämiseksi tai diversifioitumalla uuden tekniikan alueelle uuteen organisaatioympäristöön (Jääskeläinen & Kallio 1977, 239).

Tekninen kehitys organisaation ympäristössä ei merkitse ainoastaan kilpailijoiden suhteellisen aseman mahdollista paranemista. Se voi merkitä myös uusia tuotteita, jotka syrjäyttävät nykyiset. Uudet tuotantomenetelmät puolestaan voivat tuhota organisaatioiden resurssiympäristöjä. Tällainen kilpailu tulee usein organisaation toiminta-alueen ulkopuolelta. Jääskeläinen ja Kallio (1977, 49) esimerkin mukaan matkustajalainoja eivät tuhonneet entistä paremmat matkustajalainat vaan lentokoneet. Tekninen kehitys voi luoda myös mahdollisuuksia. Uusien tuotteiden ja prosessien avulla organisaatio voi parantaa asemiaan kilpailussa niukoista voimavaroista.

### 2.1. Tekniikka organisaatioympäristön osana

Ympäristön käsite on hämärä. Siihen voidaan organisaatioterminologiassa sisällyttää mitä erilaisimpia asioita (Mintzberg 1979, 267). Ympäristöön voidaan katsoa kuuluvaksi kaikki, mikä ei kuulu organisaatioon. Eräät tutkijat jakavat ympäristön sisäiseen ja ulkoiseen. Järjestelmäteoreettisesti sisäiset ympäristöt ovat ymmärrettävissä organisaation jonkin alajärjestelmän ympäristöksi. Ulkoisen ympäristön käsitteellä tarkoitetaan tällöin kokonaisorganisaatiota ympäröiviä resursseja ja tietoja.<sup>1</sup>

Tekniikka yhdessä lukuisten muiden tekijöiden kanssa muovaa organisaation ympäristöä. Mintzbergin (1979, 268–269) mukaan se vaikuttaa ympäristön:

- 1) vakauteen (vakaasta dynaamiseen),
- 2) monimutkaisuuteen (yksinkertaisesta monimutkaiseen),
- 3) markkinoiden monimuotoisuuteen (yhdentyneestä moninaiseen) ja
- 4) vihamielisyyteen (ystävällisestä vihamieliseen)

Teknologiset innovaatiot vaikuttavat resurssien jakautumiseen ympäristös-

sä. Innovaatioilla tarkoitetaan niitä hyödyntävien organisaatioiden uusia tuotteita tai käytäntöjä. Merkittävimpiä innovaatioista ovat ne, jotka ovat uusia kaikille samantyyppisille organisaatioille (Aldrich 1979, 98).

## *2.2. Teknisen organisaatioympäristön muutos*

Tieteellä ja teknologialla on ratkaiseva vaikutus organisaatioympäristön muutokseen. Jälkitekollisessa yhteiskunnassa erityisesti viestintä- ja atk-teknologian kehitys lisäävät nopeasti saatavissa olevan tiedon määrää ja kasvua. Tieteellisen tutkimuksen kasvu puolestaan kiihdyttää jatkuvasti teknologista muutosta. Riippuvuussuhteet kasvavat sosiaalisen erikoistumisen myötä. Kuljetusteknologioiden kehitys on kasvattanut markkina-alueita ja luonut entistä monimutkaisempia organisaatioiden välisiä riippuvuussuhteita. Samalla monimuotoinen ja -mutkainen teknologia luo uusia ekologisia elinalueita organisaatioille («lokerointia», markkina-alueita, kannattajakuntia ym).

Kasvava ja laadullisesti paraneva tieto tekee teknologioista entistä tehokkaampia. Tämä puolestaan lyhentää ideoiden, tuotteiden ja valmistusmenetelmien elinikää. Kilpailijoiden tuotekehitys-, mainonta- ja jakeluteknologioiden uusiutuminen uhkaa täyttää yrityksen havaitseman markkina-aukon nopeasti. Tämä pakottaa jatkuvaan uusien tuotteiden kehittämiseen. Epävakaata ympäristöä, jossa organisaatiot ovat kiinteässä riippuvuussuhteessa toisiinsa ja jossa muutoksia on niiden nopeuden, arvaamattomuuden ja satunnaisuuden vuoksi vaikea ennustaa, nimitetään turbulentiksi. Jälkitekollisessa yhteiskunnassa ympäristön turbulenssi yhä lisääntyy (Huber 1984, 931–932).

## *2.3. Tekniikka organisaation sisäisen rakenteen säätelijänä*

Tekniikka vaikuttaa organisaation rakenteeseen sekä sisä- että ulkopuolelta. Organisaation sisäpuolella organisaatioon vaikuttaa sen käyttämä tekninen järjestelmä. Ulkopuolelta tekniikka vaikuttaa organisaation ympäristöä muuttamalla. Aldrichin (1979, 17) mukaan liikkeenjohdolla olevat organisaation rakennetta koskevat teoriat katsovat organisaation toimintajärjestelmän valintaa koskevat päätökset ongelmattomiksi. Teoriat olettavat, että johtajat valitsevat toimintajärjestelmän ja teknologian, jotka parhaiten sopivat ympäristöönsä. Olipa teknologia henkilöiden tai materiaalin käsittelyyn tarkoitettu, hyvin vähän kiinnitetään huomiota mahdollisuuteen, että muuttuvat olosuhteet tekisivät siitä tehottoman tai sopimattoman siihen ympäristöön, jossa organisaatio toimii.

Thompsonin (1983, 32) mukaan jokainen organisaatio pyrkii vaimentamaan ympäristön organisaation tekniselle ytimelle aiheuttamia häiriötekijöitä sijoittamalla sen ympärille panos- ja tuotosyksiköitä. Joukkotuotannossa eristäminen on viety pisimmälle ja tällaisten organisaatioiden rakenne on useimmiten »konebyokraattinen», mikä on tuotannon kannalta rationaalista (Mintzberg 1979, 326). Byokraattinen rakenne on tyypillinen suurille organisaatioille, jotka ovat jäykkiä muutoksille ja vähemmän innovatiivisia (Child & Kieser 1982, 56). Tehokkaasta sisäisestä teknologiasta tai toimintajärjestelmästä huolimatta voi ulkoisen aseman menettäminen tuomita organisaation vähäpätöiseen asemaan, ellei sillä ole muita vallan lähteitä ympäristösään (Alrich 1979, 18).

Vaikka toiset seikat saattavat olla tärkeämpiä vakaassa ympäristössä, näyttää turbulenti ympäristö ajavan rakenteen orgaaniseen muotoon sen iästä, koosta tai teknillisestä järjestelmästä riippumatta. Samoin monimutkaiset olot vaativat hajautusta, kun taas äärimmäisen vihamielisessä ympäristössä johto on keskitettävä huolimatta muista tilannetekijöistä (Mintzberg 1979, 287). Esimerkiksi joukko-osasto toimii taistelussa tehokkaasti vain keskitetyn johtojärjestelmän alaisuudessa.

Tekninen järjestelmä vaihtelee organisaatiosta toiseen. Perusjako voidaan tehdä Woodwardin tutkimusten mukaan yksikkötuotantoon, joukkotuotantoon ja prosessituotantoon. Jokaisessa toimintamuodossa on sille ominainen rakenne (Mintzberg 1979, 252). Sekä yksikkö- että prosessituotannolle on ominaista orgaaninen rakenne joukkotuotannon ollessa luonteeltaan byokraattista. Mitä enemmän tekninen järjestelmä säätelee työtä esimerkiksi liukuhihnalla, sitä muodollisemmaksi työ tulee ja sitä byokraattisemmiksi sen hallintomekanismit. Prosessituotannossa tekninen järjestelmä on automatisoitu, jolloin sitä ohjaavaa henkilöstöä ei tarvitse valvoa säännöin, vaan orgaanisessa rakenteessa käytettävät asiantuntijoiden välisen viestinnän muodot varmistavat tarvittavan koordinaation. Yksikkötuotannossa taas jokainen tehtävä on erilainen, usein esimerkiksi taloa rakennettaessa. Niinpä suorittavan työn tekijöille, taitaville ammattimiehille ja heidän välittömille esimiehilleen, jätetään paljon päätäntävaltaa, koska työtä ei kyetä standardisoimaan tai tehtävän suoritusta muodollistamaan.

Monimutkaisen teknologian käyttö suosii asiantuntijoita ja lisää näin heidän valtaansa. Tätä Mintzberg nimittää meritokraattiseksi valtajärjestelmäksi (1983, 491). Jos asiantuntijoiden valta esimerkiksi uuden teknologian myötä horjuu, organisaation luonne saattaa muuttua poliittiseksi (Mintzberg 1983, 494).

Organisaation ulkopuolisena tekijänä tekniikka vaikuttaa neljällä kuvatulla ympäristön ulottuvuudella. Ympäristön muuttujilla on rakenteeseen vaikutus,

joka usein ylittää iän, koon ja teknillisen järjestelmän vaikutuksen. Meyerin (1977, 72) mukaan ympäristön määrää organisaation päämäärät ja näin epäsuoraan organisaation rakenteen. Mutta sekä Meyer että Mintzberg (1979, 228) katsovat, että historia hallitsee organisaation rakennetta; kaikkien muiden tekijöiden ollessa samanarvoisia rakenne ei muutu ajan mukana. Jos ympäristö muuttuu rakennetta nopeammin, voidaan odottaa, että ympäristön ja organisaation piirteiden välillä on jatkuvasti heikkenevä korrelaatio. Tästä voi olla seurauksena organisaation kuolema. Näin organisaation kehittäminen ympäristön vaatimuksia vastaavaksi nousee tärkeään asemaan.

Teknologisen muutoksen luoma dynaaminen ympäristö vaatii organisaatiolta joustavaa rakennetta. Esimerkiksi elektroniikkateollisuuden ympäristöä voitaisiin luonnehtia dynaamiseksi muun muassa mikropiirien nopean kehityksen vuoksi. Sanomalehdissä puolestaan elektronisen viestinnän kehitys on tehnyt niiden ympäristöstä entistä vaarallisemman niiden tulokehityksen kannalta. Tämä on pakottanut ne siirtymään uusien viestintien pariin ja uudistamaan perinteistä tuotantotekniikkaansa. Tästä taas on seurannut muutoksia organisaation rakenteessa.

Yritykset pyrkivät innovoimaan etupäässä silloin, kun ne voivat odottaa voittoja lyhyellä aikavälillä. Todella merkittävät uudistukset tulevat usein teollisuudenalan ulkopuolelta. Esimerkiksi sanomalehtien tekstinkäsittelyjärjestelmät perustuvat atk-tekniikan nopeaan kehitykseen.<sup>2</sup> Poliittisen tiedon leviämisen kaksivaihteoriaa soveltamalla voidaan kuvata keksintöjenkin leviämistä organisaatiosta toiseen. Kun vaikutusvaltainen organisaatio ottaa innovaation, keksinnön tai uuden tuotantomenetelmän omaan käyttöönsä, organisaatiota alan johtajana pitävät toiset organisaatiot kopioivat innovaation johtajaa seuratessaan (Aldrich 1979, 98–100).

#### 2.4. Kolme perusstrategiaa

Organisaation suhde uuteen teknologiaan riippuu sen käyttämästä strategiasta. Mintzbergin mukaan organisaatiolla on kolme eri tapaa suuntautua tulevaisuuteen. Yrityksistä niitä, jotka hakevat uusia tilaisuuksia aktiivisesti ja tekevät dramaattisia siirtoja epävarmassa ympäristössä, hän nimittää *yrittäjästrategiaa* käyttäviksi. Reaktiivinen, passiivinen irrallisten päätösten teko ympäristön aiheuttamiin vaatimuksiin on tunnusomaista *mukautumisstrategialle* (Mintzberg 1973, 55–61). Myös suunnittelustrategia on aktiivista suhtautumista ympäristöön, mutta sitä luonnehtii järjestelmällisyys vaihtoehtoisten toimintalinjojen analysoinnissa sekä ennen kaikkea päätösten ja strategioiden yhteenliittäminen. Teknisen ympäristön muutokseen yritys voi reagoida

aktiivisesti esimerkiksi panostamalla omaan tutkimus- ja kehitystoimintaansa. Laaja-alainen tutkimus- ja kehitystyö kohdistuu kahden näkökohdan perusteella: ensiksi teknisen uhan minimointiin ja toiseksi teknisten mahdollisuuksien hyväksikäyttöön. Rajoitetun T & K:n kohteet valitaan alueilta, joilla pyritään teknisen kehityksen seuraamiseen (Jääskeläinen & Kallio 1977, 221–222). Toinen mahdollisuus on hankkia omistukseen yritys, jolla on merkittävää uutta teknologista tietämystä ja tutkimusresursseja. Chandlerin (1962, 79–91) mukaan Du Pont -yhtymä käytti yritysostoja teknologisesti vaikeille aloille. Samoin tietotekniikan jättiläinen IBM ostaessaan tietoliikennetekniikkaan erikoistuneen Rolm Corporationin siirtyi uudelle markkina-alueelle kilpailemaan tuolloin maailman suurimman tietoliikenneyhtiön AT&T:n kanssa.

Childin ja Kieserin mukaan (1982, 55) teknologinen kehitys suunnataan yrityksessä pitäen silmällä organisaation tulevaisuuden menestyksen kannalta kriittisiä alueita. Child ja Kieser epäilevät, ettei ole mahdollista organisaatioiden välisten erojen vuoksi yleistää, missä olosuhteissa toteutetaan eri strategioita tai niiden yhdistelmiä. Tähän on syynä erilaisten vaihtoehtojen lukuisuus sekä vertailevien strategia tutkimusten pula.

### 3. ORGANISAATIOPOPULAATIOIDEN SOPEUTUMINEN TEKNISEEN MUUTOKSEEN

Aldrichin näkökannan mukaan eri organisaatiotyypit toimivat erilaisissa ekologisissa 'lokeroissa' (niche). Ympäristö valitsee elinkelpoisimmat, sopivimmat organisaatiot, ja yksittäisen organisaation strategisilla toimenpiteillä on suhteellisen pieni vaikutus. Innovaatiot voivat tietyytyyppisessä organisaatiojoukossa levitä erittäin nopeasti, minkä voi katsoa osoittavan hyvin yhdenmukaisia reaktioita eri organisaatioissa päinvastoin kuin Child ja Keiser arvioivat. Tosin Aldrich korostaa, että yksittäisten samassa 'lokerossa' toimivien organisaatioiden välinen varianssi voi olla suuri (Aldrich 1979, 106–109). Kyseessä on myös ero näkökulmassa; katsotaanko »puuta» vai koko »metsää». Mikä näyttää sopeutumiskehitykseltä makroperspektiivistä, saattaa olla sarja syntyymiä ja kuolemia organisaatiotasolla (Starbuck 1976, 1104).

Organisaatioverkot ovat teoreettisia kuvauksia keskeisistä tieto- ja resurssi-riippuvuuksista organisaatioiden välillä. Organisaatioverkkoon kuuluva organisaatio saavuttaa sopeutumisen kannalta etuja, jotka sitoutumattomalta jäävät saavuttamatta. Organisaatioverkostossa kulkee tietoa ja resursseja kuten uudesta tuotantotekniikasta ja resursseina rahallista tukea uuden tekniikan investointeihin. Organisaatioverkko koostuu yksittäisistä organisaatioista,

eikä sen tarvitse olla muodollisesti perustettu tai säädelty.

Innovatiiviset organisaatiot saattavat tuoda variaatiota organisaatioiden joukkoon vaihtelemalla vapaaehtoisesti totunnaisia toimintatapojaan. Innovaation ei Aldrichin mukaan kuitenkaan tarvitse olla tietoisesti valittu strategia, vaan se voi olla seuraus epäonnistuneesta yrityksestä kopioida menestyksekkääksi katsotun organisaation toimintaa. Useimmat innovaatiot syntyvät vakiintuneiden organisaatioiden piirissä, ja säilyäkseen ne vaativat ehkä vain pieniä muutoksia organisaation muodossa. Radikaaleimmat innovaatiot saattavat vaatia vakiintuneen muodon merkittävää mukauttamista kuten käyttövoiman muutos höyryvoimaa käyttäneissä 1800-luvun tekstiilitehtaissa. Keksinnön ympärille voi syntyä myös täysin uusia muotoja kuten valokopiolaitokset 1970-luvulla. (Aldrich 1979, 97–98.)

Mintzbergille (1973, 57–59) passiivinen strategia on sopeutumista, pienten askelten politiikkaa, jossa organisaatio tekee muutoksia, jos sen on pakko. Organisaatiolla ei ole selkeitä päämääriä ja päätökset ovat usein irrallaan toisistaan. Tällaisen tyylin omaksunutta organisaatiota voi nimittää 'reagoivaksi'. Siltä saattavat puuttua mekanismit, joilla se kykenisi vastaamaan ympäristön muutoksiin, jotta olisi sen kanssa tasapainossa.

#### 4. SANOMALEHTIYRITYSTEN PERUSSTRATEGIA

Sanomalehtiyritysten perusstrategia voidaan päätellä tavasta, jolla investoinnit toteutetaan. Tutkittavien yritysten (Taulukko 1.) toimintaa voi luonnehtia systemaattiseksi. Tämä ei ole yllätys organisaatioiden ollessa suuria ja hallinnon osakeyhtiölainakin vuoksi varsin raskasliikkeistä. Teknologiastrategialtaan yhtiöt voidaan innovatiivisuutensa perusteella jakaa kuitenkin kahteen ryhmään: nopealiikkeisiin ja hitaampiin, joiden toiminta on lähempänä Mintzbergin mukautumisstrategiaksi nimittämää toimintatapaa.

Tutkittavat organisaatiot suhtautuivat myötämielisesti uuteen tekniikkaan. Muutokseen vastattiin etupäässä ottamalla uusi tuotantotekniikka organisaation käyttöön ja sopeuttamalla rakenne siihen sopivaksi. Hyödyntäminen taas oli mahdollista kasvaneiden resurssien (esim. yleinen elintason nousu, valtion suora ja epäsuora tuki) ansiosta.

Lehtiyhtiöiden historiikkien perusteella arvioituna investoinnit on yhtiöissä valmisteltu ajoissa ja hyvin huolellisesti. Kuvaavana voi pitää Tommilan ja Raition (1979, 115) esittämää arviota Oy Keskisuomalaisen taloudenhoidosta, jonka voi varoen yleistää muihinkin tutkittuihin lehtiin. Heidän mukaansa Oy Keskisuomalaista voi pitää varsin vakavaraisena liikeyrityksenä, jota on hoidettu kulloisetkin suhdanteet huomioon ottaen ja suuria riskejä

Taulukko 1. Tutkimuksen kohteena olevat organisaatiot (1985).

Lehti	Koti- paikka	Pol. kanta	Liike- vaihto milj.mk	Työnte- jöitä	Levikki
Keskisuomalainen (Oy Keskisuomalainen)	Jyväskylä	Kesk.	93	413	71 800
Etelä-Suomen Sanomat (Esan Kirjapaino Oy)	Lahti	Sit.	88	490	63 400
Savon Sanomat (Savon Sanomain Kirjapaino Oy)	Kuopio	Kesk.	80	340	83 100
Satakunnan Kansa (Satakunnan Kirjateollisuus Oy)	Pori	Kok.	73	367	59 200
Kaleva (Kirjapaino Osakeyhtiö Kaleva)	Oulu	Sit.	71	362	83 000
Vaasa/Pohjalainen (Vaasa Oy)	Vaasa	Kok.	64	350	63 000

ottamatta, kuitenkin käyttäen otollisia ajanjaksoja hankintojen tekemisessä ja rakennusinvestoinneissa.

Yritysten suurimmat investoinnit kohdistuivat painokoneisiin ja kiinteistöihin. Lehtien levikki- ja ilmoitusaseman perusteella ei voi arvioida tällaisten investointien muodostaneen suurta riskiä. Tekstinkäsittelyjärjestelmien hankinta merkitsi lehdelle myös mittavaa investointia, mutta suuruusluokkassaan moninkertaisesti painokonehankintoja pienempää. Tietokoneisiin perustuvien tekstinvalmistusjärjestelmien nopea kehitys on tehnyt investointipäätöksistä jatkuvasti vaikeampia. Tekstinkäsittelyjärjestelmien hankinnassa niille on annettu laajempiakin kilpailustrategisia merkityksiä. Esimerkiksi Savon Sanomissa toimitussysteemistä päätettäessä oli eräänä kriteerinä, että hankinta vastaa yrityssuunnitelman tavoitetta: lehden asemaa pitää voida vahvistaa tietyillä alueilla Kuopion läänin ulkopuolella (Kolehmainen 1980, 9). Päätellen asiaa koskeneeseen hankkeeseen osallistuneen yhteistyöryhmän lehtien tekstinvalmistusjärjestelmän valintaan sijoittamasta työpanoksesta lehtiyhtiöiden ei voida katsoa hankkineen järjestelmiä hetkessä vain suotuisan tilaisuuden johdosta, kuten yrittäjästrategiaa noudattavat usein Mintzbergin mukaan toimivat. Ulkopuolisen tarkkailijan silmissä toiminta näyttää olleen systemaattista.

Kolmas piirre, joka osoittaa lehtien toimineen Mintzbergin suunnittelustrategiaksi nimeämää toimintatapaa käyttäen, ovat yritysten diversifikaatio-

pyrkimykset. Diversifikaation toteuttaminen vaatii pitkälle kehitettyjä suunnittelu- ja päätöksentekojärjestelmiä. Yritysten toiminta on suuntautumassa sanomalehdestä ja niin sanotusta siviilipainosta myös muualle tiedonvälitykseen ja -käsittelyyn. Varsin nopeasti muutamat yritykset lähtivät jo 1970-luvun alussa kaapelitelevisiohankkeisiin. Tällä vuosikymmenellä puolestaan on perustettu muun muassa teksti-tv- ja atk-yrityksiä sekä ostettu paikallislehtiä. Toisaalta näissä hankkeissa on vältetty suuria riskejä, kun tarkastellaan niitä pääomia, jotka uusiin yrityksiin on sijoitettu. Tämänkin voi katsoa osoittavan toiminnan olleen suunnitelmallista.

Yrityskohtaisia erojakin perusstrategiassa ilmenee; selvimmän kuuden joukosta erottuvat Vaasa ja Kaleva. Kalevan toimintaa uusille alueille siirtymisessä luonnehtii varovaisuus, joka on lehkä lähempänä mukautumisstrategiaa, ja sama pätee vielä paremmin Vaasa Oy:ön. Tekniikka on hankittu muiden mukana, mutta uusiin siirtoihin perinteisiltä alueilta ei ole ryhdytty yhtä innokkaasti. Uudesta tekniikasta ei niin nopeasti ole haettu strategista etua. Myös Esan Kirjapainolla ja Satakunnan Kirjateollisuudella diversifioitumispyrkimykset pois perinteisestä sanomalehden kustantamisesta ja kirjapainotoiminnasta olivat pitkälti vain aikeita. Kaiken kaikkiaan, vaikka uusista viestintävälineistä ja niiden hyödyntämisestä puhuttiin jo 1970-luvun alussa, diversifioituminen käynnistyi merkittävämmässä mitassa vasta 1980-luvulla.

Lehtien kehityksessä eri vuosikymmenet voidaan nimetä lehtien toimintaympäristön muutoksen (taloudellisen, poliittisen, sosiaalisen ja teknisen ympäristön) ja ympäristöön suuntautuneen strategisen »vastauksen» perusteella karkeasti kolmeen eri ajanjaksoon. 1960-lukua voidaan pitää rauhallisen kasvun aikana, jolloin saatettiin melko rauhassa varautua odotettavissa olevaan teknisen ympäristön nopeaan murrokseen. 1970-luvulla lehtiyhtiöt sitten sijoittivat vuosikymmenen puolivälin tuntumassa suuria summia uusiin offset-koneisiin ja tuotantolaitoksiin. Vuosikymmenen loppupuolella alkoivat laajojen toimituksellisten atk-järjestelmien hankinnat. 1980-luvulla teknisen ympäristön muutos on jatkunut nopeana ja toisaalta viestintäpolitiikka, tai sen puute, on luonut organisaatioille uusia ekologisia lokeroita (markkina-alueita) sähköisen viestinnän piirissä, ja runsaiden voimavarojen varassa diversifiointi on voinut suuntautua tähänkin suuntaan.

#### 4.1. Rauhallisen kasvun aika

Tarkastelluilla lehdillä ei 1960-luvun alussa ollut enää kilpailijoita. Viimeiset kilpailijat olivat hävinneet levikkitaistelussa 50-luvulla, ja monet niistä joutuivat lehtikuoleman uhreiksi. Lehtien toiminnan kehittäminen suuntautui kah-

taalle: levikin kasvattamiseen ja lehden tuotannon tehostamiseen. Lehden painotekniikkaa kohentamalla voitiin lisätä ilmoitustuloja ja sisältöä kehittämällä saada lisää lukijoita, jotka myös lisäsivät ilmoittajien mielenkiintoa lehteä kohtaan. Sijoituksia lehden kehittämiseen saatettiin tehdä varsin tasaisesti, koska tappiollisia vuosia ei ollut.

Lehdet elivät vakaan kasvun aikaa. 1960-lukua on nimitetty »verryttelyn vuosikymmeneksi», jolloin valmistauduttiin merkittäviin muutoksiin graafisessa teollisuudessa (Investointialto lehtitaloihin 1981). Toimintaympäristö nähtiin kasvun aikana ennustettavissa olevaksi. Strategisen johtamisen termistöä ei yrityksissä edes tunnettu. Liikkeenjohdon kirjallisuus puhui lähinnä pitkän tähtäyksen suunnitelmista.

#### 4.2. Tuotantotekniikan murros

1970-luku oli suurten investointien aikaa. 1970-luku oli »raakaa toimeenpääntöä», valmisteltujen muutosten toteuttamista (Investointialto lehtitaloihin, 1981). Hallinnossa ja markkinoinnissakin otettiin atk avuksi. Hankinnat olivat suuria ja niiden suunnittelu aiheutti monenlaisia ongelmia. Lehtien välinen yhteistyö osoittautui käyttökelpoiseksi menettelytavaksi näiden hankintojen yhteydessä.

Organisaatioiden keskikoko kasvoi 1970-luvulla voimakkaasti. Organisaatioihin palkattiin entistä enemmän akateemisesti koulutettua työvoimaa. Lehtien johto alkoi muuttua selvästi teknokraattisemmaksi. Toimituksissa akateemisen loppututkinnon suorittaneiden määrä kasvoi (Keränen 1984, 89). Alemmilla portailla kirjapainossa tehtäväkuvat alkoivat vuosikymmenen lopulla muuttua tyystin uudenslaisiksi.

Ajanjaksona alkoi selvästi myös tutkimustoiminnan merkitys lisääntyä laitteiden ja menetelmien tullessa entistä kalliimmiksi ja monimutkaisemmiksi. Yritykset saivat apua muun muassa Valtion Teknilliseltä Tutkimuslaitokselta sekä Teknilliseltä korkeakoululta.

Lehtien johto on yleisen koulutustason nousun myötä ja tarpeen sanelemana muuttunut entistä teknokraattisemmaksi. Samaan aikaan alettiin puhua strategisesta suunnittelusta. Uusi atk-tekniikka tarjosi tuotannossa ja hallinnossa kustannussäästöjä, jonka perusteella lehdet sitten hankkivat atk-laitteita.

#### 4.3. Diversifikaation aika

Sanomalehdet ovat 1980-luvulla diversifioineet toimintaansa uusille toimi-

aloille sekä toisaalta pyrkineet vahvistamaan nykyisiä markkina-asemiaan panostamalla toimitukselliseen sisältöön ja monipuolistamalla perinteistä kustannustoimintaa. Joitakin toimintalinjoja on myös saneerattu. Yritysten diversifikaation alkuvuotta ei aivan tarkkaan voi nimetä, mutta erityisesti sähköiseen viestintään alettiin panostaa voimakkaasti vasta 1980-luvulla. Kuvaavana voidaan pitää, että Oy Keskisuomalainen määrittelee vuosikertomuksessaan 1981 itsensä ensi kerran »viestintäyhtiöksi» eikä enää pelkästään sanomalehden kustantamiseen tai painoviestintään keskittyneeksi (Luukkainen 1982, 21).

Vuonna 1984 kehitys oli mitä ilmeisimmin vielä aivan alkuvaiheissaan, kun huomioidaan käynnissä oleva yleinen keskustelu ja yritysten suunnitelmat sekä voimakas taloudellinen asema. Diversifioituminen on toteutettu perustamalla uusia yksiköitä sekä ostamalla etenkin paikallislehtiä. Diversifikaatiostrategisen trendin jatkuvuudesta ei ole suurta varmuutta. 1980-luvun kehitystä sanomalehdistön teknisessä muutoksessa on pidetty 1970-luvun jatkeena, aikana jona muutokset vakiintuvat (Investointialto lehtitaloihin, 1981). (Ks. myös liitteet 1. ja 2.)

## 5. POPULAATIOEKOLOGISEN LÄHESTYMISTAVAN MAHDOLLISUUKSISTA

Child ja Kieser (1981, 56) viittaavat Rumeldtiin, jonka mukaan strategisten päätösten laatu merkitsee suoritusasolle huomattavasti enemmän kuin organisaation muodollinen rakenne. Organisaation jäsenet jotka analysoivat organisaation kehitystä tekevät paljon jälkikäteistä asioiden järkipäristämistä, samoin tutkijat, jotka analysoivat organisaation kehitystä. Niinpä Childin ja Kieserin (emt., 46) mukaan kysymys, onko organisaation kehitys strategisen funktion vaiko organisaation vanhenemisen aiheuttamaa, onkin mitä suurimmissa määrin akateeminen. Sama koskee organisaatioympäristön vaikutuksia.

Tulosten perusteella Aldrichin teorian voi sanoa olevan osin sopiva väline kuvattaessa organisaatioiden sopeutumista teknologiseen muutokseen. Tutkituilla organisaatioilla oli samankaltaisessa teknisessä ja resurssiympäristössä samankaltaisia reagoitintapoja. Ympäristö determinoi jossakin määrin organisaatioiden reaktioita. Toisaalta oli selvästi havaittavissa, että organisaatiot toimivat suunnitelmallisesti ja vaikuttivat näin strategisilla valinnoilla oman kohtalonsa muotoutumiseen. Jos vertaamme Keskisuomalaisen kehitystä Vaasan tilanteeseen, suunnittelun ja pätevän liikkeenjohdon merkitys korostuu. Lehdet olivat pitkään saman kokoisia, mutta Keskisuomalaisen nykyinen kehitys ei varmaankaan ole perustunut pelkän sattuman tai rajoitetun strate-

gisen valinnan tuomiin etuihin.

Aldrichin (1979) teosta kohtaan esittämässään kritiikissä Van de Ven (1979, 324) syyttää Aldrichin käyttämää ja Campbellin alunperin kehittämää populaatioekologista näkökulmaa liiallisesta makroperspektiivin käytöstä. Aldrich on hänen mukaansa unohtanut, että monet organisaatiomuodot, teknologiat ja uudistukset ovat peräisin yksittäisten yrittäjien ja keksijöiden käsistä ja ympäristöt syntyvät muun muassa näiden yhteenliittyminä. Van de Ven ehdottaakin, että strateginen valinta ja ympäristön rajoitteet ajateltaisiin toimiviksi kahdella eri ulottuvuudella, joista kumpikin voisi vaihdella matalasta korkeaan.

Sen tyypisessä organisaatioympäristössä, jossa tutkittavat lehtiyrietykset toimivat, jokin toinen nykyisistä kakkoslehdistä olisi saattanut hyvinkin omaksua ykköslehtien nykyiset toimintatavat, jos se olisi päässyt ajoissa levikkikierteessä johtoon. Levikkikierte on hyvä osoitus Aldrichin teorian osittaisesta käyttökelpoisuudesta. Resurssiympäristö rajoittaa organisaatioiden toimintamahdollisuuksia, jolloin liikkeenjohdolle asetetaan poikkeuksellisen suuret vaatimukset löytää esimerkiksi kakkoslehdelle sopivampi ekologinen lokero. Aldrich on siis tämän aineiston havaintojen mukaan oikeassa korostaessaan ympäristön rajaavaa ja toisaalta mahdollisuuksia luovaa luonnetta.

## VIITTEET

- 1 Ympäristön käsitteestä ks. Aldrich 1979; Lawrence & Lorsch 1967; Karpik 1979; Hannan ja Freeman 1978. Aldrich jakaa organisaation ympäristön resurssi- ja informaatiotekijöihin.
- 2 Tietokoneiden historiasta sanomalehdissä Moghdam 1978, 27.

## LÄHTEET

- Aldrich, Howard E.: *Organization and Environment*, Prentice-Hall, Inc, Englewood Cliffs, NJ 1979.
- Chandler, Alfred D.: *Strategy and Structure*, M.I.T. Press, Cambridge, MA 1962.
- Child, John ja Kieser, Alfred: *Development of Organizations Over Time*. Teoksessa Nystrom, Paul C. ja Starbuck, William H. (toim.): *Handbook of Organizational Design*, Vol. 1, Oxford University Press, New York 1981, s. 28–64.
- Downey, H. Kirk ja Ireland, R. Duane: *Quantitative Versus Qualitative: Environmental Assessment in Organizational Studies*, *Administrative Science Quarterly* 24 (1979), s. 630–637.
- Hannan, Michel T. ja Freeman, John H.: *The Population Ecology of Organizations*. Teoksessa Meyer, Marshall W. (toim.): *Environments and Organizations*, Jossey-Bass,

- San Francisco 1980, s. 131–171.
- Huber, George P.: The Nature and Design of Post-Industrial Organizations. *Management Science* 30 (1984):8, s. 928–951.
- Investointiaalto lehtitaloihin, järjestelmät 80-luvun sävel. Suomen Lehdistö (1981):4, s. 40–41.
- Jääkeläinen, Veikko ja Kallio, Markku: Strateginen suunnittelu, Weilin+Göös, Espoo 1977.
- Karpik, Lucien (toim.): *Organization and Environment: Theory, Issues and Reality*. Beverly Hills, Sage 1978.
- Keränen, Esko: Muuttuva työnkuva: Toimitustyön differentioitumiskehitys Suomen sanomalehdistössä, Suomen Sanomalehdistön Historia -projektin julkaisuja n:o 24, Helsinki 1984.
- Kolehmainen, Jussi: Uusi tekstijärjestelmä lykkäsi dead-linea. Suomen Lehdistö (1980): 3, s. 9.
- Lawrence, Paul R. ja Lorsch, Jay W.: *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*. Cambridge, MA: Harvard University Press 1967.
- Meyer, Marshall W.: *Theory of Organizational Structure*, Bobbs-Merril, Indianapolis 1977.
- Mintzberg, Henry: Strategy-Making in Three Modes. Teoksessa Shirley, Robert C. ym.: *Strategy and Policy Formation*, John Wiley & Sons, New York 1981, s. 55–67. Alkuperäinen artikkeli: *California Management Review* 16 (1973):2, s. 44–53.
- Mintzberg, Henry: *The Structuring of Organizations*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ 1979.
- Mintzberg, Henry: *Power in and Around Organizations*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ 1983.
- Moghdam, Dineh: *Computers in Newspaper Publishing*. Marcel Dekker, New York 1978.
- Nystrom, Paul C. ja Starbuck, William H. (toim.): *Handbook of Organizational Design*. Vol. 1. Oxford University Press, New York 1981.
- Starbuck, William H.: *Organizations and Their Environments*. Teoksessa Dunnette, Marvin D. (toim.): *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Rand McNally, Chicago 1976, s. 1069–1123.
- Suomen lehdistö. Julkaisija Sanomalehtien liitto. Vuosikerrat 1960–1984.
- Thompson, James D.: Miten organisaatiot toimivat. Weilin+Göös, Helsinki 1973.
- Tommila, Päiviö ja Raitio, Tuire: Keski-Suomen lehdistö, 4. osa, 1945–1978, Oy Keski-suomalainen, Jyväskylä 1979.
- Van de Ven, Andrew, H.: Howard E. Aldrich, *Organizations and Environments* (kirjarvostelu). *Administrative Science Quarterly* 24 (1979):320–326.

### *Muut lähteet*

Kaupparekisteri.

## Liite 1. Tytäryhtiöt

Yhtiö	Tytäryhtiö	Omistus- osuus (%)	Kirjanpito- arvo 1000 mk
Esa	Systla Oy	74.40	672
Kaleva	Systepo Oy	77.80	70
»	Kiint. Oy Tenaakkeli	100.00	172
Keskisuomalainen	Oy Sisä-Suomi	51.00	2 579
»	Suur-Jyväskylän lehti Oy	100.00	2 579
»	Painomanni Oy	33.30	100
Satakunnan Kansa	Satakunnan Kaapelitelevisio Oy	80.00	20
»	Kankaanpään Seutu Oy	96.67	15
Savon Sanomat	Nilsian Lehti ja Mainos Oy	100.00	2 139
»	Uutis-Jousi Oy	100.00	2 105
»	Ruutusavo Oy	83.00	50
»	Pakkaustuote Oy	100.00	20
»	Kustannuskiila Oy	100.00	10
Vaasa/Pohjalainen	—	—	—

Lähde: Kaupparekisteri

## Liite 2. Vähemmistöosakkuudet.

Yhtiö	Osakkuusyhtiö	Omistus- osuus (%)	Kirjanpito- arvo (mk)
Etelä-Suomen Sanomat	Kiinteistö Oy Kuusankosken Yhd.	6.40	377520
»	Päijät-Visio Oy	48.00	240000
»	Oy Typlan Ab	7.30	395590
»	Päijät-Hämeen Puhelinyhdistys	.10	107562
»	Muut	—	206634
Kaleva	Osakkeita 11:ssä kiinteistö- ja As. Oy:ssä	—	2329318
Keskisuomalainen	KOP, Kesko, Tamro, Osakkeita 15:ssä As. Oy:ssä	—	8812307
Satakunnan Kansa	Asunto-osakkeet	—	1839225
»	Oy Suomen Tietotoimisto	3.28	25621
»	Finnprint Osuuskunta	16.67	24000
»	Maakuntien Ykköslehdet Osuusk.	8.33	1000
»	Porin Videotieto Oy	20.00	40000
»	Muut	—	111178
Savon Sanomat	Osakkeita 7:ssä asunto- ja kiinteistö Oy:ssä	—	2507770
»	Kuopion puhelinyhdistys	.23	87842
»	Maakuntien Ykköslehdet Osuusk.	8.33	1000
»	Videoverkko Oy	41.93	523600
»	Tietojyvä Oy	5.30	181800
»	Muut	—	370988
Vaasa/Pohjalainen	—	—	—

Lähde: Kaupparekisteri