

Tomi Lindblom

Uuden median murros
Alma Mediassa,
Sanoma Osakeyhtiössä
ja Yleisradiossa
1994–2004

[Viestinnän julkaisuja 16]

Uuden median murros
Alma Mediassa,
Sanoma Osakeyhtiössä
ja Yleisradiossa
1994–2004

Tomi Lindblom

Uuden median murros
Alma Mediassa,
Sanoma Osakeyhtiössä
ja Yleisradiossa
1994–2004

Uuden median murros Alma Mediassa, Sanoma Osakeyhtiössä ja Yleisradiossa 1994–2004

Tomi Lindblom

Helsingin yliopisto

Viestinnän laitos

Viestinnän julkaisuja 16

ISBN 978-952-10-5471-6 (nid.)

ISBN 978-952-10-5472-3 (PDF)

Tiedustelut ja tilaukset

www.valt.helsinki.fi/comm/fi/julkaisut

Taitto Riikka Haahti

Juvenes Print/Tampereen Yliopistopaino Oy, Tampere 2009

Sisällys

Kuvat ja taulukot	7
Tiivistelmä	9
Abstract	11
Esipuhe	13
1. Johdanto	15
1.1. Uudet mediat – uudet tulonlähteet	19
1.2. Mediakäytön muutokset	21
1.3. Mediayhtiöt yhteiskunnan ja talouden mullistuksessa	25
1.4. Uuden median aiempi tutkimus	27
1.5. Mediastrategioiden tutkimus	33
1.6. Tutkimukseni lähtökohdat	35
1.7. Uudet mediat vs. perinteiset mediat	40
2. Internet tutkimuskohteena	43
2.1. Tutkimuskohteiden määrittely	45
2.1.1. Internet	45
2.1.2. Mobiilipalvelut	48
2.2. Tutkimuskäsitteiden määrittely	51
2.2.1. Uusi media	51
2.2.2. Murros	55
2.2.3. Alma Media	56
2.2.4. Sanoma Osakeyhtiö	58
2.2.5. Yleisradio	59
2.2.6. Vuodet 1994–2004	60
3. Metodologiset ja teoreettiset lähtökohdat	63
3.1. Laadullinen tutkimus	64
3.2. Vertaileva tutkimus	67
3.3. Historiallisen kehityksen tutkiminen	69
3.4. Teoreettinen viitekehys	71
3.5. Strategiamallit	72
4. Internetin ja muun uuden median synty ja kehitys	75
4.1. Internet syntyy	75
4.2. Internet saapuu Suomeen	81
4.3. Sähköinen julkaiseminen	84
4.3.1. Kaapeliteksti	84
4.3.2. Tekstitelevisio	85
4.3.3. Teletieto	86
4.3.4. Purkit, Bulletin Boards	91

4.4. Alma Media, Sanoma Oy ja Yleisradio kohti Internetiä	94
4.5. Internet-mediat syntyvät	96
4.5.1. OtaOnline	98
4.5.2. KAMU ja IMU	100
4.5.3. Verkkojulkaisemisen haasteita	103
4.6. Mobiilitoiminta	105
4.6.1. WAP	108
4.6.2. UMTS	109
4.7. Uusiin teknologioihin ja tuotteisiin kohdistuvat uskomukset	110
5. Viestinnän konvergenssi	113
5.1. Monikanavaisuus ja cross media	116
5.2. Konvergenssin kehitys	119
5.3. Konvergenssi ja mediayhtiöiden liiketoiminta	123
5.3.1. Konvergenssikilpailu Suomessa	129
5.3.2. Konvergenssikilpailun ylikuumentuminen	132
5.4. Internet- ja mobiilipalvelut liiketoimintana	137
5.5. Konvergenssi ja uuden median kansainvälinen kehitys	144
5.6. Yhteenveto	148
6. Analyysi ja tulkinnat	151
6.1. Uuden median toimintojen aloittaminen	151
6.2. Yhtiöiden uuden median strategiset tavoitteet	158
6.2.1. Alma Median uuden median strategiset tavoitteet	162
6.2.2. Sanoma Osakeyhtiön uuden median strategiset tavoitteet	182
6.2.3. Yleisradion uuden median strategiset tavoitteet	207
6.3. Yhtiöiden uuden median strategioiden analyysi	216
6.4. Internetin omaksumisen ongelmat – seitsenkohtainen luokittelu	220
6.4.1. Alma Media	225
6.4.2. Sanoma Osakeyhtiö	226
6.4.3. Yleisradio	227
6.4.4. Yhteenveto	228
6.5. Yhtiöiden väliset yhteneväisyydet ja erot	229
7. Strategia-analyysien yhteenveto	235
8. Lopuksi	245
Lähteet	251

Kuvat

Kuva 4.1: Paul Baranin hahmottelemat kolme verkkomallia	77
Kuva 4.2: OtaOnline etusivu maaliskuulta 1995	99
Kuva 4.3: IMU-projektin Internet-sivu	102
Kuva 5.1: Nicholas Negroponten näkemys konvergenssista vuodelta 1978	114
Kuva 5.2: Picardin näkemys suurimmasta mahdollisesta konvergenssista	121
Kuva 5.3: Gartnerin uuden median liiketoimien hypekäyrä	150
Kuva 6.1: Innovaatioiden diffuusoituminen markkinoille	159

Taulukot

Taulukko 1.1: Aikakauslehtien Internet-sivujen tavoitteet Suomessa verrattuna Kansainvälisen Aikakauslehtien Liiton (FIPP) jäsenlehtiin kaikkialla maailmassa	34
Taulukko 6.1: Milloin ja kenen aloitteesta tutkittavana olevat yritykset aloittivat uuden median toimintansa	154
Taulukko 6.2: Kuinka suurin investoinnin ja henkilöresurssein tutkittavana olevat yritykset aloittivat uuden median toimintansa	157
Taulukko 6.3: Alma Median uuden median strategioiden luokittelu vuosina 1994–2004	181
Taulukko 6.4: Alma Median uusmediatoimintojen taloudellinen kehitys 1994–2001	182
Taulukko 6.5: Sanoma Oy:n uuden median strategioiden luokittelu vuosina 1994–2004	206
Taulukko 6.6: SWelcomin taloudellinen kehitys vuosina 1999–2004	207
Taulukko 6.7: Yleisradion uuden median strategioiden luokittelu vuosina 1994–2004	215
Taulukko 6.8: Alma Median, Sanoma Oy:n ja Yleisradion uuden median strategioiden luokittelu vuosina 1994–2004	219
Taulukko 6.9: Alma Median, Sanoma Oy:n ja Yleisradion uuden median strategioiden vertailu suhteessa Internetin omaksumisen ongelmaluokitteluun	228
Taulukko 7.1: Dennisin ja Murdockin näkemykset konvergenssin jaksoista yhdistettynä Alma Median, Sanoma Oy:n ja Yleisradion uuden median strategioiden intensiteetin kehitykseen ja Internetin omaksumisen ongelmaluokitteluun	237
Taulukko 7.2: Uuden median integroiminen perusliiketoimintaan	239

Tiivistelmä

Kyseessä on laadullinen ja monimetodinen vertaileva tutkimus, joka jakautuu kahteen pääosaan: uuden median kehityksen tarkasteluun sekä tutkittavana olevien yhtiöiden (Alma Median, Sanoma Osakeyhtiön ja Yleisradion) uuden median strategioiden analysointiin ja vertailuun. Tutkimukseen sisältyy ensimmäinen laajamittainen suomenkielinen uuden median kehityksen katsaus, jossa huomioidaan niin Internetin synty kuin mobiilitoiminnan, web-tv:n ja muiden uusien viestintävälineiden kehityskaari. Lisäksi tutkimuksessa selvitetään Internetiä edeltäneiden sähköisten julkaisukanavien, kuten kaapelitekstin ja teletiedon toimintaa. Tutkittavana olevien yhtiöiden osalta annetaan vastaus siihen, kuinka perinteisistä tv- ja lehtiyhtiöistä tuli monimediataloja, jotka ryhtyivät jakamaan journalistista sisältöään myös Internetiin ja langattomiin päätelaitteisiin. Tarkastelun kohteena ovat vuodet 1994–2004.

Uuden median strategisen tutkimuksen osalta tutkimus kiinnittää erityistä huomiota siihen, missä määrin tutkimuksen kohteena olevat yhtiöt suhtautuivat Internetiin ja muuhun uuteen mediaan strategioissaan vuosien varrella. Analysoimalla ja vertailemalla mm. yhtiöiden strategioita ja investointeja tutkimus antaa vastauksen siihen, onko yhtiöitä ja niiden tekemiä ratkaisuja yhdistänyt jokin yhteinen toimintamalli vai ovatko yhtiöt toimineet omin neuvoin toisistaan ja muusta mediakentästä välittämättä.

Tutkimuksessa on hyödynnetty kattavasti aiemmin julkaistuja aineistoja. Lisäksi tutkimukseen on haastateltu dialogista tutkimustapaa ja ns. lumipallo-otantaa hyödyntäen useita henkilöitä, jotka ovat olleet mukana uusien medioiden perustamisessa ja niihin liittyvissä eri toiminnoissa tutkimuksen kohteena olevissa yrityksissä. Tutkija on luonut luokittelun, jolla hän jakaa yritysten uuden median strategiat niiden intensiteetin mukaan eri tasoihin: aktiiviseen, sallivaan, varovaiseen ja passiiviseen strategiaan.

Tutkittavien yhtiöiden vertailussa ja analysoinnissa on käytetty

tutkijan edelleen kehittämää Allan Afuahin ja Christopher L. Tuc-
cin kokoamaa seitsenkohtaista Internetin omaksumisen ongelmien
luokittelua. Yritykset on analysoitu sen mukaan, missä määrin nii-
hin ovat vuosien aikana vaikuttaneet mm. hallitseva johdon logiikka,
osaamisen ansa, sisäinen konflikti, kumppanien voima, poliittinen
voima, kannibalisoinnin pelko sekä kiinnittyvä ja väheksyvä tunne-
side. Strategia-analyysien yhteenvedossa on huomioitu lisäksi Eve-
rette E. Dennisin ja Graham Murdockin näkemyksiä konvergenssin
kehityksen jakautumisesta eri ajanjaksoihin sekä Sylvia Chan-Olm-
stedin ja Louisa Han näkemyksiä yritysten onnistumisesta integroida
Internet liiketoimintoihinsa. Näihin kaikkiin pohjautuen ja kyseisiä
näkemyksiä edelleen kehittäen tutkija analysoi ja vertailee tutkitta-
vana olevien yhtiöiden uuden median strategioiden onnistumista.
Kaiken lopputulemana muodostuu päätelmä siitä, millaisin strate-
gion tutkittavana olevat yhtiöt ovat toteuttaneet uuden median toi-
mintojaan ja kuinka yhtiöt ovat tässä onnistuneet.

Abstract

This is a qualitative and multimethodological comparative study, which consists of two main parts: examining the development of new media and analysing and comparing the new media strategies of the three companies studied (Alma Media, Sanoma and the Finnish Broadcasting Company Yleisradio). The study includes the first large-scale review in Finnish of the development of new media, paying attention to the birth of the Internet as well as to mobile media, web TV and any other element of new media. It also concentrates on the function of electronic distribution channels before the age of the Internet, e.g. cable text and videotext. Answers about how the three traditional Finnish media houses began spreading their content to the Internet and wireless applications in 1994–2004 are also given.

In researching the new media strategies the study pays special attention to the attitudes that the three media companies adopted towards the Internet and other forms of new media in their strategies during the years in question. By analysing and comparing, e.g., the companies' strategies and their investments, the study ascertains whether the companies had a joint functional model in adopting new media or acted totally on their own without taking too much notice of the media field overall.

The study makes extensive use of previously published material. The researcher has also interviewed almost twenty people who were involved in getting the companies' new media functions under way. The methods for the interviews were dialogue and snowball sampling. The researcher has created a classification in which he divides the business strategies into four different categories: active strategy, careful strategy, permissive strategy, and passive strategy.

In comparing and analysing the companies the researcher has used the classification devised by Allan Afuah & Christopher L. Tucci. The seven element classification consists of dominant managerial logic, competency trap, fear of cannibalisation and loss of revenue,

channel conflict, political power, co-opetitor power and emotional attachment. In analysing the company strategies the researcher has also noted the classifications of convergence made by Everette E. Dennis and Graham Murdock as well as the aspects formulated by Sylvia Chan-Olmsted and Louisa Ha concerning the success of the companies in adopting the Internet into their functions. Based on all these classifications and by further developing them the researcher analyses and compares the success of the new media strategies of the three Finnish companies. The outcome of the study is a conclusion as to what kind of strategies the companies have carried out their new media functions and how they have succeeded in it.

Esipuhe

Jokaisella väitöskirjalla on tarinansa. Oman tutkimukseni tarina juontaa 2000-luvun alkuvuosiin, kun huomasin omaavani mittavan määrän uuden median kokemusperäistä tietoutta. Pohdiskelin pitkään, mitä tiedolla tehdä, kunnes aivan sattumalta tapasin professori Leif Åbergin helsinkiläisen tavaratalon kassajonossa syksyisenä iltana 2002. Siinä ostoksia vierekkäin pakatessamme mieleeni muistui liki parinkymmenen vuoden takainen Åbergin väitöstilaisuus, jota olin nuorena opiskelijana seuraamassa. Ajatus heräsi ja kysyin Åbergilta, kuinka pitäisi toimia, jos haluaisin *itsekin* tehdä väitöskirjan.

Åbergin neuvojen mukaan hain lisätietoa jatko-opiskelusta. Aloin pakertaa tutkimussuunnitelman parissa ja lähestyin sillä viestinnän laitosta toiveikkaasti keväällä 2003. Palaute oli murskaava: *”Opiskelu-oikeutta ei voitu myöntää, koska tutkimussuunnitelmaa ei pidetty riittävänä”*, todettiin 16.6.2003 päivätyssä tiedekunnalta tulleessa kirjeessä.

Hylkäämisen perustelut olivat kuitenkin toiveikkaat ja niissä annettiin ymmärtää, että minulla olisi vielä akateemista toivoa jos *”parantaisin ja täsmentäisin”* suunnitelmani. Näin sitten teinkin, ja tie jatko-opiskelijaksi avautui uuden tutkimussuunnitelman kera syksyllä 2004.

Olkoot siis ensimmäisten kiitosteni kohteena ”Herra Sattuman” Itäkeskuksen Stockmannille ohjaama Leif Åberg ja hänen tapaamisensa.

Jatko-opiskeluni alku oli rohkeaa ja määrätietoista mutta samalla niin kovin rämpivää tieteen koukeroisella tiellä. Tahtoa oli ja ehkä hieman ymmärrystäkin, mutta metodien ja tieteellisyiden salat eivät olisi auenneet ilman professori Esa Väli-verroksen rauhallista mutta kovin määrätietoista jatko-opiskelijoiden opetusta sekä neuvoja, joita häneltä monesti matkan varrella sain.

Jos on Väliverronen kiitoksensa ansainnut, niin varmasti ne on ansainnut myös työni ohjaaja, professori Tom Moring, jonka kanssa lukuisat monituntiset vastaanotot sujuivat vuosien varrella äärimmäisen intensiivisesti ja innostavasti. Liekö liikaa sanoa, mutta ilman Moringin persoonallista ja äärimmäisen paneutuvaa otetta tekisin väitöskirjaani vielä eläkeiässä. Olkoot erityisen onnellinen se jatko-opiskelija, joka Moringin saa seuraavaksi ohjaajakseen.

Suuret kiitoksensa ansaitsevat myös professori Ari Heinonen ja tohtori Martti Soramäki, jotka antoivat arvokkaita kommenttejaan käsikirjoituksestani sen esitarkastuksen yhteydessä. Esitarkastajilta saatuja parannusehdotuksia olen parhaan kykyni mukaan lopulliseen työhöni sijoittanut.

Haluun esittää suurimmat kiitokseni myös Helsingin Sanomain Säätiölle saamastani apurahasta sekä erityisesti säätiön valloittaville leideille, yliasiamies Heleena Savelalle ja asiamies Ulla Koskelle valloittavista keskustelutuokioista vuotuisten säätiöpäivien parissa. Kiitokset myös Juha Herkmanille ja Sinikka Sassille kommentteista, joita käsikirjoitukseeni olen saanut sekä kaikille tähän tutkimukseen haastatetuille henkilöille.

Koti on yhä olemassa, ja perhe asuu vielä saman katon alla kansani pitkään jatkuneesta tutkijankammiooni sulkeutumisesta huolimatta. Tästä onkin syytä antaa rakkaimmat kiitokset perheeni naisille, eli Päiville, Tiialle ja Hannalle.

Helsingissä toukokuussa 2009,
Tomi Lindblom

1. Johdanto

Uudet mediat ovat tulleet lyhyessä ajassa osaksi satojen miljoonien ihmisten arkipäivää ympäri maailman. Internet ja matkapuhelimet ovat teknisinä innovaatioina insinööritieteen riemuvoittoja. Samalla niistä on muodostunut merkittäviä kommunikaatiovälineitä, ja ne ovat nousseet tärkeiksi medioiksi radion, tv:n ja lehdistön rinnalle.

Internet (lyhenne sanoista *interconnecting networks*) on eittämättä yksi aikamme suurimmista keksinnöistä. Yhdistettynä tiedon siirron nopeutumiseen, tietotekniikan kehitykseen sekä mittaviin digitaalisiin sisältökokonaisuuksiin ja kauppapaikkoihin Internet on muuttanut ihmisten ja yritysten toimintaa enemmän kuin kukaan on osannut odottaa.

Dahlgren (2002, 74) toteaa osuvasti, että Internet on muodostunut teollistuneen yhteiskunnan päämediaksi. Hän puhuu mediavallankumouksesta, jossa kehitys on edennyt koko ajan nopeammin ja nopeammin ja jossa tietokoneiden ja Internetin tarjoamat tekniset mahdollisuudet saavuttavat jatkuvasti uusia ulottuvuuksia (emt. 13).

Sähköposti on helpottanut ja nopeuttanut mittavasti ihmisten välistä viestintää. Internetin uutisryhmät ja keskustelupalstat ovat mahdollistaneet mielipiteiden ilmaisun uudella tavalla. Ihmiset pystyvät saamaan tietoa maailman tapahtumista, vaikka lehdet eivät ilmestyisi tai televisio- ja radiokanavat olisivat suljettuina. Kaikkeen tähän riittää tietokone, matkapuhelin tai muu päätelaite sekä yhteys tietoverkkoon.

Internetin suosion kasvu on ollut huimaa. Vuonna 1994 Internetiin oli kytkettyä noin kaksi miljoonaa tietokonetta, vuonna 2000 kaikkiaan 72 miljoonaa konetta ja vuonna 2004 jo 285 miljoonaa (ISC 2007). Merkittävää on myös se, että aluksi käyttäjät olivat enimmäkseen tieteentekijöitä ja tutkijoita sekä yritysten tutkimusosastojen henkilöstöä, mutta nyt Internetissä surffaajista valtaosa on aivan tavallisia kansalaisia (Majumdar, Vogelsang & Cave 2005, 12). Internetistä onkin tullut yhä tärkeämpi kahdenvälinen kommunikaatioka-

nava sekä ryhmätyöskentelyn ja joukkotiedottamisen väline, kuten Järvinen & Mäyrä (1999, 14) huomauttavat.

Matkapuhelinten käyttö on lisääntynyt Internetiäkin voimallisemmin. Vuonna 1998 koko maailmassa oli kaikkiaan 200 miljoonaa matkapuhelimen käyttäjää (GSM World 1999). Vuonna 2004 käyttäjiä oli miljardi ja vuoden 2006 puolivälissä jo yli kaksi miljardia (GSM World 2006).¹ Suomessa matkapuhelinliittymien määrä ylitti asukasluvun vuonna 2005. Liittymiä oli tuolloin maassamme noin 5,4 miljoonaa kappaletta. (Mobiilipalvelumarkkinat Suomessa 2005, 17.)

Matkapuhelinten tekstiviestimahdollisuus kehitettiin syksyllä 1993. Aluksi tekstiviestejä käytettiin lähinnä viestintäkanavana yrityksiltä asiakkaille. Vuoteen 1995 saakka matkapuhelimilla voitiinkin vain vastaanottaa viestejä, sillä ei kuviteltu, että puhelimella olisi haluttu myös lähettää niitä. 1990-luvun lopulle tultaessa tekstiviesteistä kehittyi teleyhtiöille nopeasti merkittävä lisätulon lähde.

Ensimmäiset tekstiviestipohjaiset sisältöpalvelut tulivat Suomessa käyttöön 1997. Jo seuraavana vuonna tuli saataville kaupallisia palveluita, ja vuonna 1999 markkinoille tulivat soittoäänit ja logot. Tekstiviestien taloudellinen volyymi ylitti maassamme vajaassa kymmenessä vuodessa tv-mainonnan valtakunnallisen liikevaihdon. (Sisätkö 2004, 134–135.) Vuonna 2002 suomalaiset lähettivät runsaat 1,3 miljardia tekstiviestiä ja vuonna 2007 jo 3,1 miljardia kappaletta (Tilastokeskus 2007).

Suomalaiset mediayhtiöt kiinnostuivat Internet- ja matkapuhelinpalveluista 1990-luvun puolivälissä. Ensimmäisinä kaikille avoimina sanomalehtinä ehtivät verkkoon kesällä 1995 Laukaa-Konnevesi-lehti sekä Turun Sanomat (Huovila 1998, 230). IltalehtiOnline avautui lokakuussa 1995 ja MTV3 Internet kuukautta myöhemmin.

Matkapuhelinpalveluiden edelläkävijä oli Alma Media, jonka Alexpress-yksikkö käynnisti ensimmäisen tekstiviestimuotoisen uutispalvelun maassamme jo 1995.² Sittenmin omia teksti- ja kuvaviestiuutispalveluitaan ovat avanneet mm. MTV3 sekä Yleisradio.

Tutkin väitöskirjassani, millä tavoin Internet- ja mobiilipalvelut tulivat osaksi Alma Median, Sanoma Osakeyhtiön ja Yleisradion tarjontaa. Keskityn erityisesti siihen, millaisia liiketoimintastrategioita näillä

1 Tilastotiedoista ja niiden taustoista tarkemmin mm. Steinbock (2005) ja Hilavuo (2005).

2 Alexpressin mobiiliuutisista yksityiskohtaisemmin Oksman (1998).

kolmella suurella mediayhtiöllä oli uusien medioiden suhteen ja millä tavoin strategiat muuttuivat ja kehittyivät vuosien 1994–2004 aikana. Varsinainen tutkimuskysymykseni on: *Millaisin strategioin tutkitavana olevat yhtiöt ovat toteuttaneet uuden median toimintojaan ja kuinka yhtiöt ovat tässä onnistuneet vuosina 1994–2004?*

Analysoin tutkimusaineistoani ja haen vastausta tutkimuskysymykseeni seuraavien apukysymysten avulla:

Milloin ja kenen aloitteesta sekä kuinka suurin investoinnein ja henkilöresurssein tutkimani yritykset aloittivat uuden median toimintonsa?

Millaiset uuteen mediaan liittyvät strategiat yhtiöillä on ollut ja millä tavoin strategiat ovat muuttuneet tutkimuskauteni aikana?

Löytyykö yhtiöiden uuden median strategioista, investoinneista ja toiminnoista yhteneväisyyksiä? Yhdistääkö yhtiöitä ja niiden tekemiä ratkaisuja jokin yhteinen toimintamalli vai ovatko kaikki toimineet omin neuvoin toisistaan ja muusta mediakentästä välittämättä?

Tutkimukseni keskeinen sisältö jakautuu neljään osaan:

Aluksi (luvut 1–3) esittelen tutkimukseni rakenteen ja lähtökohdat sekä määrittelen sen keskeiset käsitteet, kuten ”murros” ja ”uusi media”. Esittelen lisäksi tutkimukseni metodologiset ja teoreettiset lähtökohdat sekä luon katsauksen aiheittani lähellä olevaan aiempaan tutkimukseen.

Toisessa osassa (luku 4) tutkin Internetin, matkapuhelintoiminnan ja muun uuden median kehityskaarta. Luon katsauksen Internetin kehitykseen 1950-luvun lopulta nykypäivään. Kertaan tärkeimmät merkkipaalut Internetin muuttumisessa tutkijoiden kehitystyöstä yleismaailmalliseksi ja mittavaksi mediavälineeksi. Lisäksi esittelen matkapuhelimiin tehtävien sisältöratkaisujen kehitystä, WAP:n, tekstiviestien, kuvaviestien ja mobiili-tv:n kehityskaaren kautta.

Kolmannessa osassa (luku 5) pohdin konvergenssia³ ja muita uuteen mediaan liitettyjä käsitteitä. Tutkin Internetin ja matkapuhelinpalveluiden merkitystä mediayhtiöille niin Suomessa kuin muuallakin maailmassa. Lisäksi luon katsauksen 1990-luvun puolivälissä alka-

3 Konvergenssi tarkoittaa mm. perinteisen median ja tietotekniikka-alan samankaltaistumista ja saman sisällön välittämistä useaan eri päätelaitteeseen.

neeseen uuden median huumaan. Pohdin maailmalla tehtyjä uuden median ratkaisuja ja aikakauden merkitystä niihin.

Neljänneksi (luvut 6-8) olen tutkinut yritysten uuden median kehitystä. Tutkin, milloin uuden median toiminta yhtiöissä aloitettiin, kenen aloitteesta, missä laajuudessa, millaisin organisatorisin järjestelyin jne. Analysoin ja vertailen kyseisten yritysten uuden median kehitystä sekä strategioita ja investointeja. Annan vastauksen siihen, yhdistääkö tutkimiani yhtiöitä ja niiden tekemiä ratkaisuja jokin yhteinen toimintamalli vai ovatko kaikki toimineet omin neuvoin toisistaan ja muusta mediakentästä välittämättä. Tutkimukseni lopuksi esitän näkemykseni siitä, kuinka tutkimani yhtiöt ovat uuden median strategioissaan onnistuneet.

Taustoitan tutkimustani kirjoittamalla katsauksen Internetin ja mobiilipalveluiden kehittymisestä insinöörien suunnitelmista osaksi miljoonien ihmisten arkipäivää. Lisäksi tutkin muotisanaksi nousseen konvergenssin sekä vuosituhaten vaihteessa arvopaperipörssissä ympäri maailman vallinneen niin kutsutun ”teknokuplan” vaikutuksia tutkimuskohteinani olevien yritysten toimintaan. Laadullista tutkimusta ja monitieteistä lähestymistapaa edustava tutkimukseni antaa vastauksen erityisesti siihen, kuinka perinteisistä tv- ja lehtiyhtiöistä tuli monimediataloja, jotka ryhtyivät jakamaan journalistista sisältöään myös Internetiin ja langattomiin päätelaitteisiin.

Tutkittavien yhtiöiden vertailussa ja analysoinnissa hyödynnän muun muassa edelleen kehittämäni Allan Afuahin ja Christopher L. Tuccin seitsenkohtaista luokittelua ongelmakohdista, joita johdon tulee erityisesti huomioida yrityksen siirtäessä toimintojaan Internetiin. Kyseisen luokittelun seitsemän kohtaa ovat: hallitseva johdon logiikka, osaamisen ansa, kannibalisoinnin ja tulojen putoamisen pelko, sisäinen konflikti, poliittinen voima, kumppaneiden voima ja tunneside (Afuah & Tucci 2003, 204–208).

Olen jakanut analyysissäni yhtiöiden uuden median strategiat intensiteetiltään neljään eri ryhmään, jotka olen nimennyt aktiiviseksi, varovaiseksi, sallivaksi ja passiiviseksi strategiaksi. Strategia-analyysieni yhteenvedossa huomioin lisäksi Everette E. Dennisin (2003) ja Graham Murdockin (2000) näkemyksiä konvergenssin kehityksen jakautumisesta eri ajanjaksoihin. Dennis jakaa konvergenssin kehityksen neljään ajanjaksoon: ajatuksen heräämiseen 1980-luvulla, aikaiseen omaksumiseen 1990-luvun alussa, kritiikittömään hyväk-

symiseen 1990-luvun lopussa sekä monien hankkeiden epäonnistumiseen 2000-luvun alussa. Murdock puolestaan jakaa konvergenssin kehityksen kolmeen jaksoon: kulttuuristen muotojen, viestintäjärjestelmien ja yritysten omistuksen konvergenssin.

Vertailllessani tutkimieni yhtiöiden uuden median strategioiden onnistumista hyödynnän Sylvia Chan-Olmstedin & Louisa Han (2003) näkemyksiä yritysten onnistumisesta integroida Internet liiketoimintoihinsa. Tutkimustyöni ja analyysini lopputulemana muodostan päätelmän siitä, kuinka hyvin tutkimuksen kohteena olevat yhtiöt ovat onnistuneet uuden median strategioissaan.

Tutkimukseni aihe on itselleni sikäli läheinen, että olen ollut mukana uuden median toimintojen käynnistämisessä maassamme jo vuodesta 1992. Tuolloin aloitimme MTV:ssä projektin nk. puhuvan pään eli tietokoneistetun uutisankkurin parissa. Olen ollut mukana perustamassa ja kehittämässä uuden median toimintoja MTV:n ja Alma Media -konsernin lisäksi myös Valituissa Paloissa, jossa käynnistin koko maailmanlaajuisen yhtiön ensimmäisen Internet-sivuston nimenomaisesti Suomessa vuonna 1995. Tällä hetkellä teen päivätyötäni niin ikään uuden median parissa.

Vuosien varrella olen perehtynyt työni kautta erittäin laajalti paitsi Internet-journalismin eri osa-alueisiin myös mobiili- ja teksti-tv- sekä digi-tv-journalismiin. Olen myös ollut lausuntoineni ja haastatteluihini lähdemateriaalina alaa käsitelleissä aiemmissa selvityksissä ja artikkeleissa jo 1990-luvun lopulta lähtien (esim. Kuusisto & Sirkunen 1998 ja Seppälä 1999).

1.1. Uudet mediat – uudet tulonlähteet

Uudet mediat ovat tarjonneet mediayhtiöille uusia jakelukanavia. Samalla laajentuminen uusmediaan on avannut niille pääsyn sekä uusiin tulonlähteisiin että luonut mahdollisuuden uudenlaisiin säästötoimiin. Onkin syytä huomata, että uusia informaatioteknologioita voidaan käyttää paitsi nopeampaan ja aiempaa kattavampaan tiedonvälitykseen myös henkilöstö- ja toimintakulujen leikkaamiseen. Kilpailu muiden medioiden kanssa kiristyy, ja tavoitteeksi voi tulla julkaisunopeuden entistäkin tiukempi kiristäminen leikkaamalla kustannuksia perinteisistä toiminnoista. (Manning 2001, 76.) Omaan tutkimukseeni liittyen tästä käy hyvänä esimerkkinä Alma Median

päätös lakkauttaa Vantaalla sijainnut painotalonsa vuonna 2001 ja siirtää mittavia investointeja painokoneiden uusimisen sijasta uuden median tuotteiden kehittämiseen (Pasanen 2000).

Uuden median toiminnoilla mediatalot voivat säästää jakelukustannuksissa ja tuotantokuluissa, sillä Internet-julkaisut eivät vaadi laajoja jakeluverkostoja ja painotaloja tai tv-studioiden mittavaa kalustoa. Toisaalta verkkolehdet painivat samassa kaksijakoisessa maailmassa kuin painetut lehdet: ne tavoittelevat lukijoita ja mainoksia. Tämä johtaa ansaintalogiikan kannalta ongelmaan, sillä yleisöltä ei saa tuloja, jos sisältöjä jaetaan ilmaiseksi. Mainostajia on puolestaan vaikea houkutella, jos kävijöitä ei ole riittävästi tai jos kävijöiden profileista ei ole antaa mainostajille riittävästi tietoa.

Erityisesti pienet sanoma- ja aikakauslehdet ovat joutuneet pohtimaan sitä, missä määrin niiden on kannattanut panostaa muutoinkin vähäisiä resurssejaan verkkotoimintoihin. Kun lehti on tarvinnut tietyn vähimmäismäärän tilaajia turvatakseen paperimuotoisen lehdensä toiminnan, on se tarvinnut myös tietyn minimimäärän verkkomainostuloja turvatakseen verkkolehdensä olemassaolon. Lehtien verkkoversiot eivät olekaan aina pystyneet toimimaan yhtä tuottavasti kuin paperimuotoiset lehdet. (Braaten 2005, 45.)

Internet on tuonut lukuisia haasteita myös perinteisille yleisradioyhtiöille. Steemers (2003, 123) esittelee näkemyksen, jonka mukaan uusi media ja uudet viestintäteknologiat hivuttavat vähitellen perinteiset yleisradioyhtiöt kartalta. Katsojat voivat valita haluamansa ohjelmat niin monilta Internet-, satelliitti- ja kaapelikanavilta, ettei pelkkiin radio- tai tv-toimintoihin keskittyville yleisradioyhtiöille enää löydy suuria yleisöjä. Tämä onkin ajanut julkisen palvelun yhtiöt laajentamaan toimintaansa Internetin lisäksi mm. maksullisiin matkapuhelinpalveluihin.

Suomessa vahvistettiin vuoden 2002 lakimuutoksen yhteydessä Yleisradiolle oikeus tuoda *”täyden palvelun televisio- ja radio-ohjelmisto siihen liittyvine oheis- ja lisäpalveluineen jokaisen saataville yhtenäisin ehdoin kaikissa televerkoissa”* – siis kaikissa televerkoissa perinteisten radion ja television lisäksi. Pian tämän jälkeen Yleisradio alkoi tuottaa teksti- ja kuvaviestiuutisia matkapuhelimiin ja laajensi sittemmin toimintaansa mm. tv:ssä esitettäviin maksullisiin mobiilipeleihin (Haastattelu: Lahti 2005). Kaupalliset toimijat niin Suomessa kuin muuallakin maailmassa ovat

vaatineet, että yhteiskunnan varoista tuettujen yhtiöiden toimintaa pitäisi laajentamisen sijasta rajoittaa, jotta kaupallisuus jäisi vain niiden mahdollisuudeksi.

1.2. Mediakäytön muutokset

Yleisöllä on nykyisin entistä suurempi mahdollisuus kommunikoida keskenään ilman erillisiä tiedonvälittäjiä ja portinvartijoita. Samalla Internet on tuonut mukanaan yhä suuremman vastuun eri Internet-sivuilla kävijöille. Kuten Wiio (2006, 39–40) muistuttaa, käyttäjän on kyettävä itse arvioimaan kulloinkin Internetissä vastaanottamansa sisällön painoarvo ja todenperäisyys.

Quinn (2002, 18) on nimennyt Internetin maailman suurimmaksi kopiokoneeksi. Jokainen voi perustaa Internetiin oman julkaisunsa ja kopioida sinne helposti tietoa mistä haluaa tai sepittää sivuilleen jopa omia totuuksiaan. Samaan aikaan ovat tiedotusvälineille muodostuneet erityisen arvokkaaksi asiat, joita ei voi kopioida. Näitä ovat muun muassa yleisön arvostus julkaisijaa kohtaan sekä julkaisun rehellisyys, luotettavuus ja korkea laatu.

Muuttuneessa tilanteessa media-ammattilaisten on pystyttävä luonastamaan paikkansa yhteiskunnallisessa viestintäprosessissa aivan uudella tavalla. Pelkkä samojen tietojen kierrättäminen välineestä toiseen kustannustehokkuuden tavoittelemiseksi on helposti ristiriidassa yleisön odotusten kanssa. (Heinonen 2002b, 176.) Tämä onkin ajanut mediayhtiöt avaamaan Internetiin erityisen laajoja asiakokonaisuuksia (kuten MTV3:n F1-sivut ja Yleisradion olympiasivustot) sekä uudenlaisia, erityisesti Internetissä toimivia kokonaisuuksia (esimerkkeinä vaalikoneet, Helsingin Sanomien Verkkoliitteen 1990-luvun lopun webbortaatit⁴ ja Yleisradion mittava Elävä arkisto -video- ja audiokokoelma⁵).

Tiedotusvälineille muodostaa oman haasteensa nykyisin myös se, että organisaatiot ja vallanpitäjät voivat tavoittaa yleisöt Internetin avulla ilman medialta aiemmin tarvittua apua. Manning (2001, 77) käyttää esimerkkinä tilannetta, jossa Yhdysvaltain avaruushallinto

4 Webbortaatit olivat HS:n Verkkoliitteen sivuille tehtyjä reportaaseja. Ensimmäinen webbortaaasi "Missä viipyy suominautti" julkaistiin 17.3.1998. Helsingin Sanomat jopa rekisteröi webbortaaasi-tuotemerkin. (Pasula 2002, 6.)

5 Elävässä arkistossa oli huhtikuun 2009 alussa kaikkiaan 3 778 audio- ja 8 735 videoleikettä sadan vuoden ajalta. <http://yle.fi/elavaarkisto> (Linkki tarkastettu 1.4.2009).

NASA julkisti kesäkuussa 1997 ensimmäiset Marsista otetut kuvat suoraan omilla Internet-sivuillaan. Toisena tapauksena hän mainitsi presidentti Bill Clintonin väärinkäytöksiä tutkineen Starr-raportin, jonka monet tiedotusvälineet latusivat sivuilleen Internetistä samaan aikaan kun se oli siellä myös yleisön saatavilla. Suomessakin yli 15 000 ihmistä kävi tutustumassa Starr-raporttiin syyskuussa 1998 MTV3 Internetin kautta (MTV-tiedote 14.9.1998).

Verkkojulkaisemisen monista haasteista huolimatta mediat siirtävät yhä enemmän toimintaansa Internetiin. Onhan sen kautta saatava yleisömäärä huomattava ja kustannukset selvästi perinteistä toimintaa alhaisemmat. Kawamoto (2003, 24–25) toteaa, että jo pelkkä brändin näkyvyys Internetissä tukee perinteisten jakeluteiden julkaisemista. Samalla se tarjoaa mahdollisuudet vuorovaikutukseen yleisön kanssa ja yleisön itsensä tuottaman sisällön julkaisemiseen.

Mediateknologian kehittymisen myötä on alettu puhua myös konvergenssista. Jenkins (2006, 18–19) korostaa, että konvergenssi pakottaa mediayhtiöt kyseenalaistamaan aiemmat käsityksensä siitä, mitä mediakulutus tarkoittaa – käsitykset, joka ovat muokanneet sekä sisältöä että markkinointia koskevia päätöksiä. Jos aiemmin kuluttajien oletettiin olevan passiivisia, ovat uudet kuluttajat aktiivisia. Kun vanhat kuluttajat olivat ennustettavia ja he tekivät sitä, mitä heidän käskettiin tehdä, ovat mediakuluttajat nykyisin ”vaeltavia” ja yhä vähemmän lojaaleja niin sähköiselle medialle kuin lehdistöllekin. Jos aiemmin kuluttajat olivat eristäytyneitä yksilöitä, ovat he nykyisin yhä enemmän yhteydessä toisiinsa. Aiemmin median kuluttajat olivat hiljaisia ja näkymättömiä, mutta nyt äänekkäitä ja julkisuudessa näkyviä.

Internetin kehittyminen tiedotusvälineenä on tapahtunut portaittain. Kuten Allan (2002, 119) huomauttaa, on jokaiseen portaan askelmaan liittynyt jokin suuri uutistapahtuma. Tällaisia olivat Internet-medioiden alkuvuosina mm. Oklahoman pommi-isku 1995, TWA 800-jumbojetin räjähdys 1996, Heaven’s Gate-joukkoitsemurha 1997, Prinsessa Dianan 1997 kuolema sekä presidentti Bill Clintonin suhteen paljastuminen Monica Lewinskyyn 1998.

Suurimman läpimurtonsa Internet teki kuitenkin New Yorkin World Trade Centerin kaksoistorneihin tapahtuneiden terrori-iskujen yhteydessä syyskuussa 2001. Allan (emt.) korostaa, että läpimurto ei tässä tapauksessa tarkoita sitä, että Internet-journalistit tai -journalismi

olisi ollut jotenkin erityisen ansioitunutta vaan pikemminkin sitä, kuinka laajalti asiasta tuolloin Internetissä kerrottiin.⁶

Tekstiviestit nousivat ensimmäisen kerran jokseenkin merkittäväksi uutistiedon välittäjäksi syyskuussa 2001 New Yorkiin suunnattujen terrori-iskujen jälkeen. Helsingin yliopiston tutkimuksen mukaan kuusi prosenttia suomalaisista sai tiedon iskuista tekstiviestitse (Moring 2003).⁷

Uusien viestintäteknologioiden käyttöönottoon ei ole sisällynyt yleisön kannalta suurta dramatiikkaa. Internetin päivittäisen käytön kasvu on ollut merkittävää, mutta televisio, radio ja lehdet kuu- luvat yhä suomalaisten arkipäivään, eikä niiden suosio ole suurissa määrin mullistunut.

Vaikka Internetin keskimääräinen päivittäinen käyttö Suomessa on yli kaksinkertaistunut vuosien 2002–2007 aikana 21 minuutista 45 minuuttiin (Intermediatutkimus 2004 ja Tilastokeskus & TNS Atlas 2008), on television katselu samaan aikaan jopa lisääntynyt. Vuonna 2000 televisiota katsottiin keskimäärin 168 minuuttia vuorokaudessa mutta vuonna 2008 kaikkiaan 177 minuuttia, eli yhdeksän minuuttia enemmän (Finnpanel-tiedote 27.1.2009). Nuorison keskuudessa Internet tosin ohittaa suosiossa television, josta nuoret olisivat myös muita valmiimpia luopumaan kokonaan (eMedia 2007).

Radion kuuntelu on pysynyt jokseenkin ennallaan, sillä päivittäisen kuuntelu vähentyi vuosien 2000–2008 aikana vain kuusi minuuttia, 201 minuutista 195 minuuttiin (Finnpanel 2009).

Sanomalehdistön osalta levikkikehitys on ollut kaksijakoinen – osa lehdistä on menettänyt levikkiään selvästi, mutta osa on onnistunut jopa lisäämään sitä. Esimerkiksi Helsingin Sanomien levikki on pudonnut vuosien 2001–2008 aikana 446 380 kappaleesta 412 421:een, mutta samaan aikaan Aamulehden levikki on noussut 135 478:sta 139 130:een. Ilta-Sanomien levikki on pudonnut vuosien 2001–2007 aikana 218 829:stä 176 531:een mutta Iltalehden 134 777:stä vain 131 150:een⁸. (Levikintarkastus 2009.) Erityisesti nuorten kiinnostus

6 New Yorkin terrori-iskun vaikutuksia Internetin-utisointiin ja Internetin käyttöön käsittelevät myös mm. Uskali (2001) ja Wiggins (2001). Vuoden 2004 tsunami on esimerkki viime vuosien suurista uutistapahtumista, joissa Internet ja erityisesti monet harrastajien ylläpitämät sivustot kokivat todellisen läpimurron (ks. Uskali 2005).

7 Katso myös Kytömäki (2001). Kivikuru (2007) puolestaan analysoi mobiiliviestinnän merkitystä tsunamikatastrofin yhteydessä 2004.

8 Vertailu ei onnistu vuodesta 2001 vuoteen 2008, sillä Iltalehden 2008 levikkiä ei ole tilastossa julkistettu.

sanomalehtiin on hiipunut, mutta aikakauslehtien suosio on jatkanut nuorten keskuudessa kasvuaan (Nuoret ja Media 2007).

Suurimpiin vaikeuksiin sanomalehti joutuu silloin, kun sekä sen tilaajamäärät että mainostajat vähentyvät. Tämä onkin ajanut jotkin lehtiyhtiöt supistamaan toimintojaan viime aikoina niin Suomessa kuin muualla maailmassa.

Uutena mediakäytön ilmiönä on noussut esille Internetin ja muiden medioiden seuraaminen yhtä aikaa. Internet toimiikin monille esimerkiksi television interaktiivisena kommentointikanavana. Internetin suurkuluttajia on nykyisin kuitenkin selvästi enemmän kuin TV:n suurkäyttäjiä. Yhdysvalloissa, Britanniassa, Saksassa, Japanissa ja Australiassa tehdyssä tutkimuksessa mukana olleista vastaajista 19 prosenttia käytti Internetin parissa aikaansa ainakin kuusi tuntia vuorokaudessa, kun saman verran aikaa televisiota katsovia oli vain yhdeksän prosenttia. Vastaajista 66 prosenttia sanoi katsovansa televisiota 4-6 tuntia päivässä ja 60 prosenttia vastaajista sanoi käyttävänsä saman verran aikaa Internetin parissa. (IBM-tiedote 22.8.2007.)⁹

Internetistä on tullut mediataloille merkittävä jakelukanava perinteisen television, radion tai sanomalehden rinnalle. Pienistä ja vaatimatomasti alkuun pannuista Internet-sivustoista on syntynyt suurten massojen kohtaamispaikkoja. Tästä käyvät esimerkkinä vuoden 2009 huhtikuun yhden viikon (viikko 15) kävijäluvut: Iltalehden sivuilla vieraili viikon aikana 1,68 miljoonaa eri kävijää, Ilta-Sanomissa 1,62 miljoonaa, MTV3 Internetissä 1,42 miljoonaa, Yleisradiossa 1,13 miljoonaa ja Helsingin Sanomissa 1,05 miljoonaa eri kävijää.¹⁰

Edellä mainitut kävijäluvut osoittavat hyvin, että tutkimuksessani mukana olevat kolme suurinta mediataloa ovat suurimpia myös Internetissä. Samaisella viikolla (15/2009) oli kahdenkymmenen suosituimman Internet-sivuston joukossa kaikkiaan kaksitoista tutkimieni yhtiöiden hallinnoimaa sivustoa: 1. Iltalehti.fi, 2. Ilta-Sanomat.fi, 3. MTV3 Internet, (4. *Suomi 24.fi*), 5. Yleisradio, (6. *MSN Messenger*), 7. Helsingin Sanomat, (8. *MSN.fi*, 9. *Hotmail*, 10. *IRC-Galleria*, 11. *NettiX*), 12. Iltalehden Telkku.com, 13. Kauppalehti.fi (14. *Eniro*, 15.

9 The IBM Institute for Business Value haastatteli tutkimusmaissa yhteensä 2 400 kotitaloutta kesällä 2007.

10 Lähde: www.gallupweb.com/tnsmetrix (Linkki tarkastettu 1.4.2009). Kyseessä on kaikille mittauksessa mukana olleille sivustoille yhdenvertainen mittaus, eivät siis yhtiöiden omiin ilmoituksiin perustuvat lukemat.

Plaza), 16. Ilta-Sanomien Huuto.net, 17. Taloussanomat, 18. Alma Median Etuovi.com, 19. Helsingin Sanomien Oikotie.fi, 20. Nelonen.fi.

Mediayhtiöt korostavat usein uutisten ja muun toimituksellisen aineiston tärkeyttä, mutta nämä sisällöt eivät kuitenkaan ole yleisölle tärkeimpiä. Esimerkiksi Meldrén (2002, 72) Ruotsissa tekemän tutkimuksen mukaan 9-79-vuotiaista Internetin käyttäjistä 65 prosenttia käytti tutkimuspäivänä sähköpostia, 50 prosenttia etsi tietoa, 23 % hoiti muita asioita, mutta vain 22 % etsi uutisia ja vain 19 % luki nettilehtiä ja -julkaisuja.¹¹ Lisäksi 15 % käyttäjistä pelasi nettipelejä, 10 % chattaili tai keskusteli ja 9 % latsasi musiikkia.

Yang & Patwardhan (2004) tutkivat Internetin uutissivujen käyttöä Yhdysvalloissa. Tutkimustulosten mukaan nuoret sekä alhaisen koulutuksen saaneet lukevat Internetin uutissivuja muita useammin, koska heidän suhteensa Internetiin on muita voimakkaampi. Eli, mitä enemmän ihmiset luottavat Internet-uutisointiin, sitä useammin he uutisia myös lukevat.¹²

1.3. Mediayhtiöt yhteiskunnan ja talouden mullistuksessa

Uuden median nousu ja vahvistuminen 1990-luvulla ja 2000-luvun alussa osui ajankohtaan, jolloin maailmalla koettiin lukuisia mittavia yhteiskunnallisia ja poliittisia mullistuksia: Itäinen Eurooppa oli esimerkiksi vapautunut kommunistihallinnosta, Yhdysvallat sai kokea syyskuun 11. päivän terrori-iskut vuonna 2001, ja länsiliittoutuma hyökkäsi Irakiin kaataen Saddam Husseinin hallinnon.

Samaan aikaan mediayhtiöiden sääntely vapautui monissa maissa, kuten Yhdysvalloissa, jossa vuonna 1996 hyväksytyn uuden telelain ansiosta kaukopuheluyhtiöt pääsivät paikallis- ja aluemarkkinoille. Paikallisina aiemmin toimineet puhelinyhtiöt pääsivät mukaan kaukolinjamarkkinoille, ja suuret kaapelijätit pääsivät mukaan tietoliikennetoimintaan. Tele- ja televisioyhtiöt alkoivat pyrkiä täyden palvelun

11 Hujanen (2002, 180–195) ja Savolainen (2003) ovat saaneet samansuuntaisia tuloksia Suomessa. Hujanen tutkimuksen mukaan nuorista keskisuomalaisista 96 % luki painettuja sanomalehtiä ainakin joskus, mutta vain viidennes kertoi lukevansa verkkolehtiä. Savolaisen tutkimuskohteena olivat tamperelaiset, joista valtaosa mainitsi tärkeimmiksi Internet-aineistoiksi sähköpostin ja pankkipalvelut.

12 Paterson (2006) on tutkinut uutistoimistojen roolia Internet-uutisissa.

taloiksi, eli tarjoamaan niin paikallis-, kaukolinja-, matkapuhelin- kuin kaapeli-tv- ja Internet-palveluita. (Steinbock 1997, 131–132.)¹³

Edellä mainittujen tapahtumien seurauksena syntyi tilanne, jossa Internetin nopea leviäminen ja kansalaisten ennennäkemättömän suuri kiinnostus vuosituhaten vaihteen uutisaiheisiin (kuten syyskuussa 2001 Yhdysvalloissa tehtyihin terrori-iskuihin) yhdistyi tele- ja mediasääntelyn vapautumiseen. Informaatio- ja tietotekniikka-alalla alkoi intensiivinen uuden median kilpailu, ja Internet-markkinat kasvoivat voimakkaasti. Kiihokkeena suurelle innostukselle oli se, että Internet-toiminta oli perinteistä televerkkotoimintaa selkeästi kustannustehokkaampaa. Alalle pystyi pääsemään mukaan pienilläkin investoinneilla.

Monet yritykset, joilla ei ollut aiemmin minkäänlaista toimintaa joukkoviestinnän alalla, ryhtyivät erityisesti uutisten julkaisijoiksi. Niiden tavoitteena oli päästä osalliseksi mediamainonnan rahavirroista ja toisaalta palvella asiakkaitaan myös journalistisen sisältötarjonnan avulla. Näkyvimpiä tällaisia toimijoita olivat juuri tele- ja tietoliikennealan yritykset. (Soramäki 2004, 15.)

Elettiin niin kutsutun *uuden median hypen* aikaa¹⁴. Kyseessä oli 1990-luvun lopulta 2000-luvun alkuvuosille kestänyt ajanjakso, jolloin uusmedia nähtiin yhdeksi kiinnostavimmista sijoituskohteista eri puolilla maailmaa. Tiedotusvälineet täytyivät Internetiä käsittelevistä jutuista, ja osakemarkkinat nousivat päivittäin uutisotsikoihin. Markkinoille tuli kerta toisensa jälkeen uusia pörssiyrityksiä, joiden kurssit ampaisivat hurjaan nousuun. Yhä useampi kansalainen kiinnostui nopeiden voittojen toivossa pörssisijoittamisesta ja tempautui mukaan teknologiahuumaan. (Castells 2001, 78–79.)

Rahoittajat ottivat suuria riskejä sijoittaessaan uuden teknologian yrityksiin. Internet- ja mobiilipalvelujen kuviteltiin nousevan rahsammoiksi, joihin sijoitetut varat saataisiin moninkertaisesti voittoina ulos. Mediatyhtiöt ympäri maailman intoutuivat Internetiin ja langattomaan tiedonjakeluun liittyneistä tulevaisuudennäkymistä.

Samaan aikaan mediatyhtiöt lisäsivät keskinäistä kilpailua. Ne perustivat uusia yksiköitä, julkistivat uudenlaisia toimintoja ja tekivät mittavia fuusioita. Kaiken lisäksi ne joutuivat kilpailemaan teleyh-

13 Vuoden 1996 telelain seurauksia esittelee tarkemmin mm. Pavlik (2001, 161–182).

Viestintäpoliittisista muutoksista Euroopassa tarkemmin Hills & Michalis (2001).

14 Hype-ilmiötä analysoivat laajalti mm. Fenn & Raskino (2008).

tiöiden sekä alalle tulleiden lukuisten uusien yritysten kanssa. Myös suomalaisissa mediataloissa seurattiin 1990-luvun lopulla tarkasti muun maailman kehitystä, ja myös täällä uskottiin uuden median mullistavan media-alan liiketoiminnan. Erityisesti Alma Media ja Sanoma Osakeyhtiö ilmoittivat tavoitteikseen laajentaa omaa uuden median toimintaansa Suomesta muualle maailmaan, ja ne investoivat voimakkaasti uusiin toimintoihin.

Kaikki ei kuitenkaan sujunut suunnitelmien mukaan, ja lopputuloksena oli *teknokuplaksi* kutsutun uuteen teknologian liittyneen huuman puhkeaminen. Monet yhtiöt joutuivat vetäytymään uusmediahankkeistaan ja kirjaamaan suuria rahallisia tappioita. Kehitys ei mennyt eteenpäin niin nopeasti kuin Internet-huuman alkuvuosina oletettiin.

Niin kutsuttuihin hypevuosiin liittyi vahva usko myös matkapuhelinpalveluiden muuttumiseen rahasammoksi. WAP ja UMTS muodostuivat konvergenssin ohella muotitermeiksi, joita mediayhtiöt ja uuden median asiantuntijat alkoivat toistaa eri yhteyksissä.

Voittajiksi uuden median huumasta selviytyivät yritykset, jotka eivät joko halunneet tai ehtineet mukaan seikkailemaan konvergenssin maailmassa. Suomessa tällaisiin yrityksiin lukeutuu erityisesti Yleisradio, jonka uuden median strategiaa analysoin Alma Median ja Sanoma Oy:n ohella tarkemmin myöhemmin tutkimuksessani. Kaiken kaikkiaan uuden median hype, teknokuplan puhkeaminen ja konvergenssi ovat tärkeitä viitekehyksiä tutkimukselleni ja käsittelen niitä laajemmin myöhemmin tekstissäni.

1.4. Uuden median aiempi tutkimus

Uuden median tutkimusperinne on ollut paljolti Yhdysvalloissa tehdyn tutkimuksen hallitsemaa. Pääsyynä tähän on se, että Yhdysvalloilla on ollut johtava rooli Internetin kehittämisessä varteenotettavaksi tiedotusvälineeksi. Eurooppalainen tutkimus onkin melko lailla seurannut yhdysvaltalaisen tutkimusten teoreettisia ja metodologisia askelia. (Domingo 2005.)

Ensimmäiset uuden median journalistisia sivustoja ja toimitustyötä käsittelevät tutkimukset tehtiin 1990-luvun puolivälissä. Bates & King (1995) esimerkiksi tutkivat, kuinka tv-yhtiöt suhtautuivat Internetin orastavaan nousuun. Tutkimuskohteena olivat 61 TV-kanavan Inter-

net-sivustot, jotka eivät tutkimuksen mukaan olleet kovinkaan kunnianhimoisesti tehtyjä vaan tyytyivät lähinnä esittelemään TV-ohjelmia. Myöskään Internetin mahdollistamia audio- ja videoleikkeiden tarjoamista saati interaktiivisia elementtejä ei juuri hyödynnetty. Niekamp (1996) sai samankaltaisia tuloksia tutkittuaan 123 yhdysvaltalaisen TV-aseman sivustoja, kuten myös Bates, Chambers, Emery, Jones, McClung & Park (1997) tutkittuaan 416 yhdysvaltalaisen paikallistelevisioiden Internet-sivustoja. Fitzgerald (1997) puolestaan selvitti, että valtaosa verkkolehdistä julkaisi sivuillaan lähinnä omaa aineistoaan. Taloudellisesti kaikkein tuottoisimpia olivat erityisesti omaan aineistoon turvautuneet verkkomediat.

Suomessa uusmedian tutkimuksen akateeminen päänavaus tapahtui Ari Heinosen (1999a) väitöskirjan myötä. Tutkimusta oli edeltänyt mm. hänen kolme Internetin ja toimitustyön suhteita käsitellyttä selvitystään: Internet sanomalehtitoimittajan työssä (Heinonen 1999b), Sanomalehdistö ja Internet (Heinonen 1997) sekä Raportteja verkkojournalismista (Heinonen 1998b).

Heinonen selvitti, mitkä Internetin ominaisuudet ovat relevantteja journalismille. Lisäksi hän tutki, katoaako perinteinen painettu sana verkkojulkaisujen tieltä, kuten 1990-luvulla rohkeimmat ennustivat, vai onko perinteinen media hyötynyt Internet-journalismista. Yksi Heinosen tutkimuskysymyksiä oli myös se, mikä merkitys Internetillä on perinteiseen toimittajan työhön.

Heinonen on käsitellyt tietokoneiden ja Internetin saapumista lehditöimituksiin myös muutoin, kuten artikkelissaan Kirjoituskoneesta tietokoneeksi (Heinonen 1998a). Hän on jatkanut väitöskirjansa viitoittamaa tietä kirjoittamalla mm. monipuolisia artikkeleita median murroksesta (Heinonen 2002a ja 2002b).

Yksi toistaiseksi laajimmista yleiseurooppalaisista uuden median tutkimuksista on ollut tutkimusraportti 16 Euroopan maan verkkolehtien ominaisuuksista (Van der Wurff & Lauf 2005). Suomea kirjassa edustivat tutkimuksellaan Heinonen & Kinnunen (2005). Tutkimusraportti oli osa vuonna 2001 käynnistynyttä Euroopan-laajuista viisivuotista *The Impact of the Internet on the Mass Media in Europe* -projektia, jossa selvitettiin Internetin vaikutuksia joukkoviestimiin ja mediatalouteen. COST A20 -nimisen projektin tarkoituksena oli lisätä ymmärrystä muutoksista, joita joukkoviestintä on kohdannut ja tulee kohtaamaan lähivuosina Internetin kehityksen myötä (COST

2006).¹⁵ Projekti jakautui neljään työryhmään (sanomalehdet, tv ja elokuva, musiikki ja radio sekä konvergenssi), jotka esittelivät tuloksiaan kolmessa konferenssissa (Tromssa 2002, Pamplona 2003 ja Delfoi 2006).¹⁶ Leandros (2006) on koonnut Delfoi-konferenssin 65 tutkimus-esitelmästä kaikkiaan 46 kappaletta toimittamaansa teokseen. Näihin esitelmiin on runsaasti viittauksia omassa tutkimuksessani.

Vuonna 1999 puolestaan sai alkunsa parhaillaankin käynnissä oleva The World Internet Project (WIP) -niminen kansainvälinen projekti. Siinä tutkitaan Internetiin ja muuhun uuteen teknologiaan liittyviä sosiaalisia, poliittisia ja taloudellisia vaikutuksia. Mukana on tutkijoita ja tutkimuslaitoksia lähes 30 maasta.¹⁷

Kaiken kaikkiaan uuden median tutkimusperinne on jaettavissa kolmeen erilliseen ajanjaksoon. Wellman (2004) ja (Domingo 2005) nostavat esille seuraavanlaisen jaottelun:

1. Ensimmäisenä vaiheena oli 1990-luvulla vallinnut *utopistinen lähestyminen*, jolloin tutkittiin erityisesti mm. digitaalista vallankumousta ja uuden median mukanaan tuoman journalismin muutosta.

Hansen & Martin (1998, 105–120) esimerkiksi tutkivat vuosina 1996–1997 uutistoimituksen työskentelytapoja kolmessa yhdysvaltalaisessa sanomalehdessä. Tuloksena selvisi, ettei yhteistyö perinteisen lehden ja verkkolehden toimituksen välillä juuri toiminut eikä perinteisen toimituksen väki paljoakaan huomioinut verkkotoimituksen tarpeita. Riley, Keough, Christiansen, Meilich, & Pierson (1998) saivat samansuuntaisia tuloksia tutkimalla erään yhdysvaltalaisen sanomalehden toimitusta niin ikään tarkkailemalla ja haastattele-malla 18 kuukauden ajan. He tutkivat ”sähköisen uutistoimituksen” saapumista sekä verkkolehden ja perinteisen toimituksen suhdetta. Tankard & Ban (1998), Dibeau (1999) tutki, missä määrin Yhdysvaltain verkkolehdet hyödynsivät multimediaalisia mahdollisuuksia julkaisuissaan. Tremayne (1998) puolestaan tutki muun muassa, millä

15 COST perustettiin vuonna 1971 edistämään eurooppalaista tieteellisteknistä yhteistyötä. Toiminta perustuu yhteistyöhankkeisiin (COST Actions), joissa on kyse kansallisesti rahoitetun tutkimuksen yhteen saattamisesta eurooppalaisella tasolla. COST-hankkeita on käynnissä lähes 200, ja hanketyössä on mukana kymmeniä tuhansia tutkijoita. Projekteihin käytetään vuosittain noin kaksi miljardia euroa.

16 Projektin kotisivut ovat osoitteessa: <http://cost-a20.iscte.pt> (Linkki tarkastettu 1.4.2009). Delfoi-konferenssilla on myös omat sivunsa, joissa selostetaan projekteja ja niihin liittyviä seminaariesitelmää tarkemmin: <http://cost20.conferences.gr> (Linkki tarkastettu 1.4.2009).

17 Projektin kotisivut: www.worldinternetproject.net (Linkki tarkastettu 1.4.2009).

tavoin yhdysvaltalaisen sanomalehtien ja sähköisten medioiden Internet-julkaisut eroavat toisistaan interaktiivisuuden suhteen.

Suomessa Teknologian edistämiskeskus julkaisi 1990-luvulla lukuisia raportteja uusmediasta ja Internetistä, kuten Kuluttajat ja multimedialpalvelut (1997), Uusmedia kuluttajan silmin (1998) sekä Internet suomalaisten arjessa (1999). Kuusisto & Pippuri (1998) sekä Kuusisto & Sirkkunen (1999) toimittivat puolestaan varsin laajat katsaukset tuon ajan suomalaisista verkkojulkaisuista.

2. Toisena ajanjaksona oli 2000-luvun alussa vahvistunut *empiirinen vaihe*, jolloin tutkimuksissa keskityttiin journalistisen työn muutoksen lisäksi osin myös uuden median talouteen sekä mobiilitoimintoihin, online-uutissivustoihin ja käyttäjätutkimukseen.

Näistä käyvät esimerkkinä mm. Arant & Quitney Anderson (2000), jotka kysyivät 686 yhdysvaltalaiselta verkkotoimitukselta perusasioiden niiden toimintatavoista. Tutkimuksessa selvisi mm. että valtaosaa verkkolehdistä julkaistiin säännöllisesti ja että niitä päivitetään vähintään päivittäin. He toistivat tutkimuksensa (Quitney Anderson & Arant 2001) vuotta myöhemmin tutkien myös mm. sitä, toteutetaanko verkkojulkaisuissa painetun lehdistön omaksumia eettisiä säännöstöjä. Lin & Jeffres (2001) analysoivat 422 tiedotusvälineen Internet-sivustoa ja tutkivat, vaikuttaako median tyyppi nettisivujen sisältöön. Kiernan & Levy (1999) puolestaan tutkivat 62 kaupallisen tv-yhtiön verkkosivuja ja päätyivät siihen, ettei Internet-sivujen laadulla ollut yhteyttä TV-yhtiöiden kilpailuasetelmiin saati muiden TV-yhtiöiden Internet-panostuksiin. Chan-Olmsted & Park (2000) tutkivat, missä määrin yhdysvaltalaiset TV-yhtiöt hyödynsivät verkkosivuillaan Internetin mahdollistamia ominaisuuksia. Radioasemien Internet-sivustoja tutkivat mm. Lind & Medoff (1999) sekä Ren (2003).

Suomessa joukkoviestinnän rakennetta ja taloutta tutki tuohon aikaan muiden muassa Sauri (2001). Kunnas, Hagman, Kaasinen & Vanhanen (1999) puolestaan esittelevät IMU-projektin loppuraportissa laajalti integroitua julkaisemista, jossa Internet-sivuilla on tärkeä osansa. Ensimmäisen ja toistaiseksi ainoan laajamittaisen uutistutkimuksen, jossa myös matkapuhelinuutiset olivat mukana, on tehnyt Huovila (2001). Hän selvitti jo aiemmin (1998) digitaalisuuden vaikutuksia toimitustyöhön.

3. Kolmantena uuden median tutkimusperinteen jaksona on erittävissä viime vuosina alkanut *teknologisten innovaatioiden raken-*

teellisen ja analyttisen lähestymisen vaihe, jossa otetaan aiempaa enemmän huomioon myös konvergenssi sekä Internetin hyödyntämiseen liittyvät taustavaikutukset mediayhtiöissä. Oma tutkimukseni kuuluu vahvasti tähän kategoriaan.

Tätä kolmannen vaiheen tutkimusmallia edustavat myös mm. Chyi & Sylvie (2000) jotka tutkivat syvähaastatteluin 14 yhdysvaltalaisen verkkolehden Internet-sivustojen talousnäkymiä. Saksena & Holli-field (2002) tutkivat uusien teknologioiden vaikutusta mediayhtiöiden johtajien johtamiseen. Boczkowski (2004b) vertasi kolmea eri online-uutistoimitusta ja tutki, millä tavoin mm. organisaation rakenne ja työnteon eri käytännöt vaikuttivat uusien multimediaalisten ja interaktiivisten teknologioiden omaksumiseen. Duhe, Mortimer & Chow (2004) tutkivat konvergenssin vaikutuksia yhdysvaltalaisten TV-yhtiöiden uutistoimituksissa, ja Moe (2006) vertasi BBC:n, NRK:n sekä saksalaisten ARD:n ja ZDF:n suhtautumista uuden median mukanaan tuomien uusien ansaintamahdollisuuksien käyttöönottoon sekä yhtiöiden innokkuutta mainostaa uusia tuotteita yleisölleen.¹⁸ Muita viime vuosien tutkimuksia ovat olleet mm. Barnhurst (2002), Lowrey (2003), Deuze (2003), Chan-Olmsted & Ha (2004), Moe (2005), Steensen (2005), Tewksbury (2005), Diddi & Larose (2006), Kenski & Jomini Stroud (2006) sekä Dimitrova & Neznanski (2006) ja Gorny (2006).

Edellä mainittujen lisäksi on tehty toki runsaasti uuden median alan tutkimusta myös mm. journalismin ja kansalaisviestinnän suhteista (Heinonen, Mäkinen, Ridell, Martikainen, Halttu & Sirkkunen 2000), lisäksi on pohdittu mm. tutkimusmenetelmien käyttöä (Paasonen 2002) sekä lähestymistapojen erilaisuuksia eri tieteenaloilla (Repo & Aro 2005).

Yhdysvaltalaisen tutkimusperinteen lisäksi uuden median tutkimus on ollut varsin vilkasta Suomessa ja muissa Pohjoismaissa. Sommerseth (1999) on esimerkiksi tutkinut Norjan yleisradioyhtiön, NRK:n, uuden median toimintojen alkuvaiheita, Krumsvik (2006) norjalaisen sanomalehtien johtotason henkilöiden käsityksiä omista verkkolehdistään ja Sundet (2007b) norjalaismedioiden mobiilitoimintoja.¹⁹ Thurman & Myllylahti (2009) tutkivat Taloussanomien muuttumista paperilehdestä verkkolehdeksi. Nils Brügger tutkii parhaillaan Tans-

18 NRK:n uuden median toiminnoista ja niiden ansainnasta kertoo tarkemmin Bernander (2005), katso myös Moe (2003, 111–140).

19 Bastiansen (2006) on kirjoittanut norjalaisen matkapuhelintoiminnan historiikin.

kan yleisradioyhtiön, Danmarks Radion, Internet-toimintojen kehitystä²⁰. Vidar Falkenberg puolestaan valmistelee väitöskirjaa tanskalaisen online-julkaisujen historiasta.²¹

Ruotsissa Magdalenic (2001) tutki Internetin ja digitaalisen tekniikan tuloa aikakauslehden toimitukseen. Ihlström (2004) teki verkkolehtien genren muovautumisesta artikkeliväitöstudiumin, jonka yhtenä osana oli analyysi 85 ruotsalaisen verkkolehden etusivuista (Ihlström & Åkesson, 2004). Ihlström & Henfridsson (2005) puolestaan tutkivat, kuinka skandinaaviset verkkolehdet ovat vuosien varrella eriytyneet paperisesta emojulkaisustaan ja kuinka verkkolehdet ovat vaikuttaneet koko sanomalehden toimituskäytäntöjen muuttumiseen.

Muita uuden median pohjoismaisia tutkimuksia ovat olleet esimerkiksi Norman (2006), Karlsson (2006), Ndlela (2006), Engebretsen (2006), Alström, Gulliksson & Hedman (2006) sekä Moe & Syvertsen (2007).

Suomessa Panu Moilanen (2004) tutki lisensiaatintyössään seitsemänpäiväisten sanomalehtien toimintaa verkossa. Tutkimuskohteena oli 12 suomalaisesta sanomalehdestä haastatteluun kerätty aineisto²². Suomalaisen aikakauslehtien suhdetta uuteen teknologiaan ovat tutkineet Grönlund & Toivonen (2003).

Teemu Santonen (2004) tutki väitöskirjassaan mediasisältöjen profilointia, siis sitä että lukijoille tarjotaan erityisesti sellaista aineistoa josta hänen tiedetään olevan kiinnostunut. Tulosten mukaan sisällön profilointi ei ollut lyhyen tähtäimen eikä monesti edes pitkän tähtäimen suunnitelmissa strateginen päätavoite taloudellisen menestyksen saamiseksi.²³

Marja Heinosen (2008) väitöskirjan kohteena olivat Iltalehden verkkoversion käyttäjätiedot vuosilta 1995–2001. Heinonen toteaa, että miehet ja naiset lukivat kyseistä verkkolehteä varsin eri tavoin. Iltalehden sivujen käyttäjien sukupuoli ja verkkomedian rakenne ohjasivatkin vahvasti sivujen lukemista.

20 Tutkimusprojektista tarkemmin Internetissä: <http://drdk.dk> (Linkki tarkastettu 1.4.2009).

21 Projektista tarkemmin Falkenberg (2007) sekä Internetissä: www.internetaviser.dk/dokumenter/projektbeskrivelse.pdf (Linkki tarkastettu 1.4.2009).

22 Tutkimuksessa olivat mukana: Aamulehti, Etelä-Suomen Sanomat, Helsingin Sanomat, Hufvudstadsbladet, Ilkka, Itä-Savo, Kaleva, Karjalainen, Keskipohjanmaa, Keskisuomalainen, Pohjalainen ja Savon Sanomat.

23 Sörensen (2007) pohtii artikkelissaan profiloinnin käyttöönoton ongelmia yleisradioyhtiöissä.

Muutoin uutta mediaa on tutkittu Suomessa väitöskirjatasolla lähinnä teknisistä lähtökohdista, kuten Aaltonen (2004). Sitäkin enemmän on tutkittu digi-tv:n kehitystä ja toimintamalleja, joista on ilmestynyt hiljan kolmekin väitöskirjaa: Näränen (2006), Kangaspunta (2006) ja Jääsaari (2007).²⁴

1.5. Mediastrategioiden tutkimus

Lennart Hast (2001) esittelee lukuisia lehtiyhtiöiden taloudesta ja kilpailuasetelmista tehtyjä tutkimuksia artikkelissaan *Strategiska val inom dagspressen*. Hän keskittyy kirjoituksessaan kahden ruotsalaisen päivälehdén, Nerikes Allehandan ja Östgöta Correspondentenin, strategiavalintoihin, mutta kertaa artikkelissaan myös strategiatutkimuksen historiallista kehitystä.

Aiemmassa medioiden strategiatutkimuksessa on keskitytty analysoimaan lähinnä sitä, *miksi* mediatyhtiöt ovat siirtäneet toimintaansa verkkoon. Chan-Olmsted & Jung (2001) esimerkiksi vertailevat yhdysvaltalaisen televisioyhtiöiden uuden median strategiavalintoja ja pohtivat syitä siihen, miksi TV-yhtiöt toimivat Internetissä. Sääksjärvi & Santonen (2002) ovat puolestaan tutkineet runsaan 40 verkkolehtiä julkaisevan lehtiyhtiön online-toiminnan liiketoimintastrategioita ja erittelevät viisi syytä, miksi lehtiyhtiöt ovat laajentuneet Internetiin. Näitä olivat: halu aidon verkkolehden kehittämiseen, pyrkimys lisätulojen ansaitsemiseen, julkaisutoiminnan tehokkuuden lisääminen, uuteen teknologiaan liittyvien taitojen kehittäminen sekä tavoite paperimuotoisen lehden brändin vahvistamiseen. Tutkimuksen mukaan mediatyhtiöiden valtastrategiana verkkotoiminnalleen oli tuolloin erityisesti päämedian tukeminen.

Kansainvälinen Aikakauslehtien Liitto (FIPP) on tutkinut jo kolmesti muun muassa sitä, miksi sen jäsenlehdet ovat laajentaneet toimintaansa verkkolehtiin (Consterdine 2007). Ellonen, Kuivalainen & Tarkiainen (2008) ovat verranneet FIPP:n kyselyssä saatuja tuloksia suomalaisiin aikakauslehtiin ja niiden Internet-sivujen tavoitteisiin (Taulukko 1.1.). Tutkimuksen mukaan merkittävimmät syyt verkkolehtien ylläpitämiseen ovat niin Suomessa kuin muuallakin maailmassa paperimuotoi-

24 Internetistä ja toimitustyöstä on lisäksi tehty vuosien varrella runsain mitoin pro gradu -tutkimuksia, kuten Broström (1999), Mäkinen (1999), Wallenius (2001), Hirvikorpi (2001), Kauppi & Sommers (2002), Hannula (2003), Kapiainen-Heiskanen (2003), Katainen (2003), Hakanen (2005), Kinnunen (2005) ja Karhu (2006).

sen lehden houkuttelevuuden lisääminen, yhteisöllisyyden luominen, yleisöpohjan laajentaminen ja tulovirtojen lisääminen.

Uuden median kehityksen saati aiheeseen liittyvä yritysstrateginen tutkimus on muutoin ollut toistaiseksi melko vähäistä. Yksi harvoista alaa koskevista väitöskirjoista on Hanna-Kaisa Ellosen (2007) tutkimus teknologisen muutoksen strategisista vaikutuksista aikakauslehtikustantamiseen. Ellonen päätyi siihen, ettei Internetillä ole ollut radikaalisti markkinoita muuttavaa vaikutusta. Pikemminkin Internet näyttää tukevan ja täydentävän lehtiä ja niiden kustantamisen liiketoimintaa tarjoamalla mahdollisuuden erilaistumiseen, kustannussäästöihin, tuotekehitykseen, innovointiin, kasvuun, uusiin kumppanuuksiin ja asiakassuhteiden ylläpitoon.

Taulukko 1.1

Aikakauslehtien Internet-sivujen tavoitteet Suomessa verrattuna Kansainvälisen Aikakauslehtien Liiton (FIPP) jäsenlehtiin kaikkialla maailmassa.

	Suomi 2007 %	FIPP 2005 %
Houkutella printtilehdelle lisää lukijoita	88	81
Luoda yhteisö lehden brändin ympärille	71	67
Tavoittaa lehden lukijoita laajempi yleisö	63	84
Luoda tulovirtoja pitkällä aikavälillä	59	76
Viestii kohdeyleisön kanssa tiheämmin kuin printtilehti	59	57
Palvella paremmin mainostajia	41	27
Luoda uusia kumppanuuksia	34	22
Laajentaa tuotelinjoja (esim. arkistopalvelu)	32	33
Luoda tulovirtoja lyhyellä aikavälillä	22	40
Estää lehden yleisöä menemästä muille Internet-sivuille	7	18

n = 41

n = 71

Lähde: Ellonen, Kuivalainen & Tarkiainen (2008, 16).

Oma tutkimukseni täyttää tähänastisen tutkimuksen aukkoa kahdella tapaa: Toisaalta kirjoitan ensimmäisen suomenkielisen uuden median kehityskulun – erityisesti Alma Median, Sanoma Osakeyhtiön ja Yleisradion osalta – ja toisaalta analysoin suurten mediayhtiöiden uuden median strategioiden onnistumista. Lähtökohtanani ei ole aiempien tutkimusten tapaan vastata kysymykseen *miksi*, vaan lähestyä strategioita pohtimalla mm. kysymyksiä *kuka*, *milloin* ja *millä tavalla* sekä erityisesti *vertaamalla* näitä eri yritysten välillä keskenään.

Tutkimusaiheeni on sikäli perusteltu, että suurten mediatyhtiöiden uuden median toimintojen käynnistyminen on tärkeä osa suomalaista mediahistoriaa. Kaikilla tutkimillani yhtiöillä on ollut omat syynsä ja vaikuttimensa siihen, miksi ja millä tavoin ne ottivat uuden median toiminnat osaksi tarjontaansa. Lisäksi tutkimukseni kohteina olevien yritysten nykytoiminnat asettuvat uuteen valoon, kun niitä analysoidaan suhteessa menneinä vuosina tehtyihin strategisiin ratkaisuihin ja toimenpiteisiin.

Historiallisen kehityskulun tutkimisen yhdistäminen yritysten strategioiden onnistumiseen tekee tutkimuksestani monella tavoin ainutkertaisen paitsi suomalaisen mediatutkimuksen kentässä myös kansainvälisesti ajatellen. Lisäksi tutkimukseni on sen lokaalisuudesta huolimatta helposti adaptoitavissa myös ulkomaisten mediatyhtiöiden tutkimiseen.

1.6. Tutkimukseni lähtökohdat

Uuden median synnystä ja kehityksestä ei ole olemassa yhtenäistä suomenkielistä teosta. Lukuisissa viestinnän ja tietotekniikan alan kirjoissa on käsitelty tietokoneiden tuloa maahamme (mm. Suominen 1999, 2000 ja 2003), Internetin perustamista (mm. Steinbock 1997 ja Salminen 1998) ja mobiilitoimintojen syntyä (mm. Brander 2004 ja Lindstedt 2004), mutta tieto on ollut hajanaista ja usein kovin teknologiapainotteista. Myöskään tutkimuskohteinani olevien yhtiöiden uuden median toimintojen syntyvaiheista ei ole olemassa tutkimustietoa. Heinonen (2008, 6-8 ja 25–31) sivuaa väitöskirjassaan lyhyesti Alma Median uuden median toimintojen perustamista ja IltalehtiOnline alkutaivalta, mutta muutoin aihetta on tarkasteltu lähinnä pro gradu -tasolla (mm. Talonen 1998, Rinkinen 2004 ja Nieminen 2006). Alma Median, Sanoma Osakeyhtiön ja Yleisradion varsinainen uusien medioiden kehitystaival on jäänyt toistaiseksi kokoamatta.

Omassa tutkimuksessa kirjoitankin ensimmäisen suomenkielisen uuden median kehityskulun, jossa huomioidaan sekä Internetin että mobiilitoimintojen, web-tv:n ja muiden uusien viestintävälineiden synty. Lisäksi huomioin myös Internetiä edeltäneiden sähköisten julkaisukanavien (mm. kaapeliteksti, teletieto) olemassaolon.

Uuden median strategisen tutkimuksen teen osana yhtiöiden uu-

den median toiminnan kehityksen tarkastelua. Kiinnitän erityisen huomioni siihen, kuinka mittavasti yhtiöt ovat Internetin ja mobiilitoiminnot nostaneet esille strategisissa lausumissaan vuosien varrella. Lisäksi tarkastelen vertailevalla tutkimusotteella tutkimieni yritysten uuden median strategioita sekä niissä mahdollisesti olevia yhtäläisyyksiä ja eroja.

Lähestyn tutkimukseni osa-alueita kahdella eri tavalla: Ensiksikin olen tehnyt kattavan tutkimustyön jo julkaistujen aineistojen perusteella. Olen hyödyntänyt kirjallisenä lähdeaineistona yritysten pörsstitiedotteita, lehdistötiedotteita, osavuositarkastuksia, vuosikertomuksia ja muita julkaisuja sekä lehtiartikkeleita ja haastatteluja²⁵. Lisäksi olen käyttänyt mahdollisuuksien mukaan yritysten ei-julkista aineistoa. Tärkeä osa tutkimusaineistoa ovat olleet tietysti myös aiheesta jo tehty ja aihetta sivuavat tutkimukset ja tutkielmat.

Toisaalta olen haastatellut lukuisia henkilöitä, jotka ovat olleet mukana uuden median perustamisessa ja eri toiminnoissa tutkimukseni kohteena olevissa yrityksissä. Näitä haastatteluja tein keväällä 2005 kaikkiaan viisitoista kappaletta sekä aiempia haastatteluja täydentävinä keväällä 2007 yhden. Haastatteluista kuusi edustivat Yleisradiota, viisi Sanoma Osakeyhtiötä ja kuusi Alma Mediaa (osa edustaa em. media-yhtiöistä). Haastatellut henkilöt edustivat korkeaa päättäjätasoa sekä matalampaa päällikötasoa.

Valitsin haastateltavat henkilöt tutkimukseni validiteetin kannalta mahdollisimman tarkasti lähestymällä henkilöitä, jotka ovat olleet joko itse perustamassa ja kehittämässä tutkimieni yhtiöiden uuden median toimintoja tai työskennelleet uuden median parissa kyseisissä yhtiöissä erityisen läheisesti.

Ensiksi mainittuun perustajien ryhmään kuuluivat:

- Nelosen kehityspäällikkö Juha Hätönen
- IltalehtiOnline toimituspäällikkö Juha Jaakkonen
- Ylen uusien palvelujen päällikkö Jari Lahti
- Ylen tv-uutisten entinen Internet-tuottaja Marja Lammi
- Ylen tv-toiminnan kehityspäällikkö Mika Lavonen
- Ylen Teksti-tv:n päällikkö Jorma Lampinen
- MTV3 Internetin perustaja ja entinen johtaja Jukka Mauno
- Helsingin Sanomien päätoimittaja Reetta Meriläinen

25 Lista yhteensä lähes 140 käyttämästäni yritysten katsauksista ja vuosikertomuksista sekä lehdistö- ja pörsstitiedotteista on lähdeluettelon lopussa.

- Lumeveräjän kehitysprojektin vetäjä, 2ndheadin tuottaja Petteri Numminen
- Kauppalehden päätoimittaja Eero Tuomisto
- Yleisradion verkkoryhmän entinen vetäjä Erkki Vihtonen

Läheisesti uuden median toiminnoissa työskennelleiden ryhmään kuuluivat:

- SWelcomin kehitysjohtaja Pekka Jaakola
- Iltalehden entinen päätoimittaja ja MTV:n toimitusjohtaja Pekka Karhuvaara
- Yleisradion entinen tv-toiminnan johtaja Heikki Lehmusto
- MTV:n ja Nelosen uutisten entinen vastaava päätoimittaja Juhani Pekkala
- MTV:n entinen ohjelmajohtaja Tauno Äijälä

Tein tietoisien ratkaisun jättää erikseen haastattelelta tutkimieni yhtiöiden korkeimman johdon, kuten Alma Median toimitusjohtajan Matti Packalénin, Yleisradion toimitusjohtajan Arne Wessbergin ja Sanomien toimitusjohtajan Jaakko Rauramon. He ovat kaikki antaneet vuosien varrella merkittävän määrän strategia- ja muita lausuntoja tutkimukseeni käyttämissäni kirjallisissa lähteissä, joten koin, että heiltä saatava lisäarvo mahdollisissa haastatteluissa ei olisi ollut niin mittava kuin heidän alaistensa lausunnot. Toisaalta esimerkiksi Rauramo asiaa häneltä tiedustellessani ilmoitti, ettei hän halua haastateltavaksi vaan suositti minulle sijastaan SWelcomin edustajaa, jota sitten haastattelin.

Lähestyin aluksi yhtä kahta haastateltavaa jokaisesta yrityksestä, mutta sen jälkeen haastateltujen henkilöiden valikoitumisen tapahdutti paljolti niin sanottua lumipallo-otantaa (*snowball sampling*) soveltaen. Yleensä haastattelututkimuksissa tutkijat lähtökohtaisesti valitsevat sopivat henkilöt haastateltavikseen. Lumipallo-otannassa haastateltavat valikoituvat kuitenkin osittain toisin kuin perinteisessä mallissa, eli tutkija etsii ensin muutamia niin sanottuja avainhenkilöitä, joilla voi ajatella olevan erityistä tietämystä tutkimuskohteesta. Tutkija haastattelee ensivaiheessa näitä avainhenkilöitä ja pyytää heitä sitten nimeämään uusia haastateltavia, joilla voisi olla samankaltaisia, sivuavia tai vastakkaisia näkemyksiä tutkimuskohteesta. Seuraavia haastateltavia voidaan taas pyytää nimeämään uusia hen-

kilöitä tutkimusotokseen. Menetelmän etuna on, että erityistä asiantuntemusta vaativissa haastatteluissa kysymykset onnistutaan osoittamaan sellaisille henkilöille, joilla on todellista tietämystä aiheesta. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 59–60.)

Nauhoitin tekemäni haastattelut ja olen saanut luvan käyttää kaikkia repliikkejä sellaisenaan haastateltavien oikeita nimiä käyttäen. Haastattelujen nauhoittamisen ja tarkan raportoinnin etuna on se, että vääristyneiden lausuntojen ongelma poistuu. Kuten Alasuutari (2001b, 153) huomauttaa, vääristymän mahdollisuus piilee toki materiaalin avulla tehdyissä johtopäätöksissä. Erityisen suuri vaara tulisi kyseeseen silloin, jos tutkija käyttäisi lähteenä omaa itseään ja omaa toimintaansa tai yrittäisi syöttää haastatteluihin tai tutkimukseen omia ennakkokäsityksiään.

Tutkimusprosessini eteni siten, että tutustuin aluksi mahdollisen kattavasti kaikkien saatavilla olleeseen kirjalliseen lähdemateriaaliin ja vasta sen jälkeen tein eri henkilöiden haastattelut. Näin ollen tietopohjani kunkin yhtiön uuden median kehityksestä ja strategisista lausumista oli varsin suuri haastatteluihin ryhtyessäni.

Tein tutkimukseni haastattelut keskustellen, enkä niinkään kysymys-vastaus-kysymys-vastaus -muodossa. Tällaisessa dialogisessa tutkimuskäytännössä tutkija ei olekaan vain kysyjä tai haastattelija vaan aktiivinen keskusteluun osallistuja. Monesti kävikin niin, että kun haastateltavani ei muistanut jonkin tapahtuman ajankohtaa, pystyin sen helposti omista muistiinpanoistani tarkistamaan. Tällä tavoin haastattelu pääsi jatkumaan sujuvasti tyyliin: *”Ai niin, silloinhan se tapahtuikin, nythän minä sen muistan”*, sen sijaan, että olisi haastatteluhetkellä alettu kaivella vanhoja vuosikertomuksia ja pohdittu, tapahtuiko joku asia syksyllä 1996 vai ehkä sittenkin vasta keväällä 1998. Samalla pystyin esittämään tarkkoja ja aiempaa tietopohjaani vahvasti syventäviä kysymyksiä sen sijaan, että olisin joutunut tyytymään yleisluontoisiin vastauksiin tai tutkimukseni kannalta turhiin yksityiskohtiin.

Tuomi & Sarajärvi (2002, 82) korostavat, ettei dialogisessa tutkimustavassa riitä, että tutkija erittelee omat oletuksensa tutkimusraporttiin, vaan hänen on tuotava ne avoimesti keskusteluun mukaan. Näin olen toiminutkin, kun olen tehnyt haastattelujen kysymykset ja kommentit aiheeseen liittyvän kokemuspohjani kautta. En kuitenkaan toiminut haastatteluissa edellä mainitsemani kaltaisena omien

ennakkokäsityksieni tarjoajana, vaan neutraalina tutkijana, joka haastattelujen avulla etsi vastauksia erinäisiin kysymyksiin. Kuten Tuomi & Sarajärvi (emt.) toteavat, onkin dialogiin perustuvan tutkimuksen tutkimustulosten lukutapa viime kädessä heuristinen. Asioiden ja käsitteiden ymmärrys lähtee siis tutkijan omasta elämismaailmasta ja on siten juuri hänelle ominainen.

Tutkimustyötä tehdessäni havahduin siihen, kuinka yhdenmukaisesti kaikki haastattelemani henkilöt toistivat kirjallisista lähteistä varmistamani tapahtumakulut. Yksikään haastateltava ei kiistänyt kirjallisten lähteiden tietoja tai kertonut niistä poikkeavia tietoja. Kaikki haastattelut olivat tutkimukselleni erityisen tärkeitä, sillä niistä saadut tiedot täyttivät useita kirjallisista lähteissä olleita aukkoja ja antoivat erityisesti perusteluja miksi erinäisiä päätöksiä ja ratkaisuja oli aikanaan tehty.

Haastateltavien henkilöiden lausumien ja kirjallisten lähteiden yhdenpitävyys oli omiaan ratkaisemaan yhden tutkimukseni suurimmista reliabiliteettihaasteista: En joutunut tilanteeseen, jossa olisin joutunut punnitsemaan, uskoako vuosikertomusta tai muuta kirjallista lähdettä vai haastattelussa saatua tietoa, kun kaikki saatu tieto tuki toistaan.

Reliabiliteettiongelman ratkaisemisessa auttoi myös se, että kaikki tutkimani yhtiöt olivat julkisia yrityksiä, joiden toiminta budjetiteineen ja muiden yksityiskohtineen on kirjattu tarkasti vuosikertomuksiin. Olisin varmasti ollut täysin erilaisten ongelmien edessä, jos olisin valinnut tutkimuskohteikseni yrityksiä, joiden vuosi- ja toimintakertomuksia ei olisi ollut saatavilla ja joiden avainhenkilöillä olisi ollut syitä kaunistella tai jopa muuttaa totuutta haastattelulausunnoissaan. Nyt tällaista vääristelyn tai totuuden kaunistelun vaaraa ei ollut, eikä siihen kukaan haastattelussaan edes ryhtynyt.

Noudatin tutkimuksessani systemaattisuuden vaatimusta käyttämällä jokaisesta tutkimastani yrityksestä mahdollisimman kattavasti samantyyppisiä lähdeaineistoja. Vuosi- ja toimintakertomusten lisäksi lähteinä ovat olleet pörssi- ja lehdistötiedotteet sekä lukuisat lehtiartikkelit. Oma MTV-taustani olisi antanut minulle mahdollisuuden hyödyntää myös lukuisia Alma Median ei-julkisia sisäisiä tilastoja ja tiedonantoja. Olen kuitenkin jättänyt ne huomioimatta, sillä muutoin olisin tarvinnut lähteisiini vastaavankaltaisia dokumentteja myös Sanoma Oy:stä ja Yleisradiosta. Validiteetin kannalta olisi lisäksi ollut

outoa, jos olisin siteerannut jotain Alman sisäistä pöytäkirjaa, kun kyseinen lähde ei kuitenkaan olisi julkisesti saatavilla.

1.7. Uudet mediat vs. perinteiset mediat

Internetiä tutkittaessa on syytä huomata, että Internetin ja muiden uusien viestintäratkaisujen raja-aitoja suhteessa joukkoviestimiin on nykyisin entistä vaikeampi määritellä. Vielä Internetin alkuaikoina oli helppo todeta, mikä on Internetiä ja mikä perinteistä mediaa, mutta nyt ne ovat kasvamassa yhteen. Samalla on siirrytty vuosisatojen pituisesta kirjoitetun tekstin valta-ajasta ajanjaksoon, jossa hallitsijana on kuva. Toisaalta on myös siirrytty kirjan hallitsemasta media-ajasta aikaan, jossa hallitsevana medianä on näyttörüutu. (Kress 2003, 1.)

Internetin yleistymisen myötä viestintä on teknologisoitunut ja muuttunut aiempaa enemmän insinööritieteeksi. On lähestytty ajattelutapaa, jonka mukaan uudet laitteet ja tekniset keksinnöt ovat tärkeämpiä kuin niiden avulla välitettävä informaatio saati ihmisten halu edes käyttää kyseisiä välineitä. Tämänkaltainen ajattelutapa on tuottanut tietotekniikka- ja media-alan yrityksille miljoonatappioita, kun kaikki niiden julkistamat tekniset keksinnöt ja tuotelanseeraukset eivät ole saaneet suuren yleisön hyväksyntää. Tällaisen kohtalon kokivat Suomessa 2000-luvun alussa mm. monet Alma Median ja Sanoma Osaakeyhtiön avaamista uuden median kuluttajapalveluista ja toiminnoista.²⁶

Winston (1986, 23) korostaa, että aiempia käyttötottumuksia muuttavien laitteiden ja keksintöjen tuominen markkinoille on erittäin vaikeaa. Kuluttajat eivät koskaan hyväksy uusia keksintöjä suoraviivaisesti, olkoot kyseinen uusi teknologia kuinka ”tarvittavaa” tahansa. Epäonnistuneet tuotejulkistukset eivät olekaan pelkästään viime vuosien tai 1990-luvun lopun ilmiö, vaan viestinnän teknologisoitumiseen liittyneet yltiöpositiiviset arviot ovat aiheuttaneet mediayhtiöille tappioita aiemminkin. Yhtenä esimerkkinä voidaan mainita 1970-luvun alussa markkinoille tuotu teletieto, Videotex, johon uskomisen aiheutti mediayhtiöille etenkin Yhdysvalloissa satojen miljoonien dollarien tappiot.

²⁶ Uusien teknologioiden omaksumista käsittelee tarkemmin mm. Pantzar (1996, 1997 ja 2000).

Muita teknologisoitumiseen liittyneitä epäonnistuneita keksintöjä ovat olleet mm. interaktiivinen televisio 1980-luvulla, web-tv 1990-luvulla sekä Alma Median ja Sanoma Osakeyhtiönkin tuotteistamat WAP-palvelut 2000-luvun alussa. Tarkastelen näitä kaikkia lähemmin tutkimukseni luvussa 4.

Boczkowski (2002, 271) korostaa, että uudet viestintätekniikat ovat olleet yhteiskunnan ajanjaksojen muutostyökaluja, ja että samalla ne ovat nousseet eri aikakausien symboleiksi: Sanomalehti oli kiinteä osa teollistuvaa yhteiskuntaa. Teletieto ja sen sähköiset serkut muodostivat puolestaan alkuaskeleet nykyiselle tietoyhteiskunnalle. Lisäksi Boczkowski (emt.) toteaa kaiken sähköisen kustantamisen perusoletuksena olevan sen, ettei muutoin niin tietoa täynnä oleva yhteiskunta ole vielä saanut täytetyksi kaikkea tiedon tarvettaan.

Uuden median innostamina toimintaansa laajentaneissa mediayhtiöissä tämä näkyi erityisesti 2000-luvun alussa voimakkaina kannanottoina Internetin ja mobiilipalveluiden puolesta. Suomessa muun muassa Alma Media ja Sanoma Osakeyhtiö intoutuivat uskomaan uusien medioiden nopeaan läpimurtoon ja sen myötä mittaviin voittojen kasvuun ja investointien moninkertaistumiseen.

Boczkowski (emt.) erittelee kaksi pääsyitä siihen, miksi lehtiyhtiöt alkoivat suunnata voimiaan sähköisen julkaisutoiminnan kehittämiseen:

1) Lehdissä alkoi 1960-luvulla suuntaus kohti sanomalehtien tietokoneellista tuotantoa ja jakelua.

2) Huoli painetun lehden jakelu- ja tuotantokustannusten kasvusta lisääntyi. Samalla huolta aiheuttivat lukijoiden yhä eriytyvämpi mielenkiinto, massamainonnan haasteet sekä uusien kilpailijoiden ilmestyminen uutis- ja mainosmarkkinoille.

Uuden median osalta tämä tarkoitti 1990-luvun puolivälissä alkunutta kehitystä, jossa mediat toisensa jälkeen ryhtyivät julkaisemaan sisältöään Internetissä. Keskinäisen kilpailun lisäksi mediayhtiöt saivat Internetiin myös uudenlaisia kilpailijoita. Erityisesti useat teleyhtiöt avasivat Internetiin sivustoja, joissa oli uutissähkeitä ja muuta journalistista aineistoa. Samalla käynnistyi teleyhtiöiden ja mediatalojen kamppailu etupiirijaosta. Mediatalojen laajentuminen teleyhtiöiden alueelle ja teleyhtiöiden siirtyminen journalististen aineistojen julkaisijaksi nousikin yhdeksi Boczkowskin edellä mainitseman

kaltaiseksi symboliksi aikakaudelle, jota yleisesti kutsutaan uuden median huumaksi eli hypeksi.

Sanomalehdistö oli aiemmin joutunut kilpailemaan vain radion ja television kanssa, mutta 1990-luvun puolivälissä kuvaan astui uutena haastajana Internet. Se oli kilpailijana sikäli poikkeuksellinen, että Internetissä kyse ei ole ollut pelkästään journalismista, vaan myös lehtien taloudellisesta perustasta, eli ilmoituksista. Lehtiyhtiöt eivät ole voineet antaa Internetiin suuntautuvien ilmoitusrahojen mennä silmiensä ohitse, vaan niiden on täytynyt tuoda markkinoille omia online-tuotteitaan. (Seib 2001, xiii.)

Samaan aikaan on syytä huomata, kuten Bolter & Grusin (2000, 203) korostavat, että Internet on uudistanut radiota, televisiota ja puhelinta paljon aggressiivisemmin kuin sanomalehdistöä. Internet vei radion ja television (äänen ja liikkuvan kuvan) verkkoon, jossa kuulija pystyy hallitsemaan ohjelmien kuuntelua ja katselua paljon paremmin kuin perinteisen radion ja TV:n osalta. Vastaanotettavien kanavien määrä on Internetissä moninkertainen televisioon ja radioon verrattuna, ja ohjelmasta toiseen hyppiminen on yksinkertaista. Puhelintoiminnan haasteeksi on puolestaan muodostunut se, että Internet-puhelut ovat paljon halvempia kuin perinteiset puhelut.

On myös väitetty, että Internet jopa vähitellen tappaisi sanomalehdet (mm. Negroponte 1995), mutta aika on osoittanut, että näin ei ole käynyt. Pelko sanomalehtien hiipumisesta Internetin alle sai monet sanomalehtiyhtiöt kuitenkin valitsemaan 1990-luvun puolivälissä strategiakseen varovaisen tai jopa suorastaan passiivisen suhtautumisen Internetiin. Näin toimi mm. Sanoma Osakeyhtiö, joka siirtyi Internet-aikaan suurista mediatyhtiöistämme viimeisenä. Puhutaan kannibalisoinnin pelosta, eli siitä että mediatyhtiön johto pelkää uusien tuotteiden syövän markkinaa vanhoilta ja perinteisiltä tuotteilta (mm. Afuah & Tucci 2003, 206). Kannibalisoinnin ja tulojen putoamisen pelko on yhtenä olennaisena osana tutkimukseni yritysstrategisessa analyysissä ja palaan siihen tarkemmin tuonnempana.

2. Internet tutkimuskohteena

Internet on kiinnostanut tutkimuskohteena lukuisia tieteentekijöitä filosofiasta teknokraatteihin. Mitra & Cohen (1999, 180) erittelevät kaksi osa-aluetta, joihin Internetin tutkimus on tähän asti pääosin jakautunut.

1) Käyttäjätutkimuksessa ollaan oltu kiinnostuneita siitä, *kuka* Internetiä käyttää ja *kuinka paljon*. Tutkimuslaitokset, kuten Gallup ja Nielsen, ovat tuottaneet tarkkoja tilastoja. On tutkittu, mitä mieltä käyttäjät ovat olleet vierailun kohteina olleista sivuista ym.

2) Sisällön tutkimuksessa on lähdetty usein siitä, että Internetiä voidaan pitää joukkotiedotusvälineenä. On tutkittu viestejä, tekstejä ja diskursseja jne.²⁷

Mitran ja Cohenin erittely on tehty lähes kymmenen vuotta sitten, mutta se on silti yhäkin varsin yleispätevä. Tosin aivan viime vuosina on tutkittu runsaasti myös Internetin liiketoimintastrategioita, mm. Picard (2000), Pateli & Giaglis (2003), Fetscherin & Knolmayer (2004), Stahl, Schäfer, & Maas (2004) ja Krueger (2006) sekä median konvergoitumista, mm. Dennis (2003), Rolland (2003) ja Lawson-Borders (2003), joihin molempiin kategorioihin myös oma tutkimukseni osaltaan sijoittuu.

Uuden median tutkimuksen on havaittu olleen ja olevan enemmänkin kvalitatiivista kuin kvantitatiivista. Gold (2005) uskoo tämän johtuvan siitä, että Internet on vielä niin uusi viestintäväline, että se houkuttelee tutkijoita nimenomaan laadullisen tutkimuksen pariin määrällisen sijasta.²⁸ Myös oma tutkimukseni on laadullinen, mutta syyt tähän löytyvät pikemminkin työni metodologisesta ja teoreettisesta perustasta kuin alan uutuudenviehätyksestä.

27 Aivan Internetin alkuaikoina tutkimus tosin keskittyi lähinnä tekniikkaan eikä sisältöön (Deuze 1998).

28 Gold analysoi kaikkiaan 33 joukkoviestinnän ja viestinnän tieteellistä julkaisua vuosilta 1993–2003.

Chan-Olmstedin (2000, 96–97) mielestä yksi Internetin tutkimuksen suurimmista esteistä on ollut teoreettisten mallien puute. Tästä syystä uusi viestintäteknologia kaipaa hänen mielestään tutkijoilta uudelleenajattelua ja uudelleenmäärittelyjä. Mediatutkimus onkin joutunut muuttamaan teorioitaan ja toimintatapojaan uuden median edessä.

Teorioiden perään kuuluttavat myös Walther, Gay & Hancock (2005, 649–650).²⁹ Heidän mielestään Internetin tähänastinen tutkimus on tuottanut yllättävän vähän uusia teorioita. Toisaalta he muistuttavat, että uusia teorioita kumpuaa esille vain jos vanhat ovat osoittautuneet käyttökelvottomiksi.

Hujanen & Lowe (2003, 10) korostavat, että mediatutkijoilla ei ole kiire, vaikka uusia viestimiä ilmestyy markkinoille tiuhaa tahtia. Hujanen & Lowe toteavat, että teoriat kehittyvät hitaasti, sillä kehityksen arvioiminen vie aikansa. Tutkijoilla onkin tavallaan varaa odottaa ja katsoa, mihin suuntaan kehitys kulkee. Sen sijaan, kuten omakin tutkimukseni osoittaa, mediatyhtiöiden on usein tehtävä strategiset päätöksensä ja uusien tuotteiden lanseeraukset ennen kuin ne täysin varmasti tietävät, mistä uudessa mediassa on kysymys ja kuinka se niiden toimintaan vaikuttaa. Mediatyhtiöt joutuvat luottamaan aiempiin kokemuksiinsa sekä tulevaisuuden ennusteisiin. Samaan aikaan yhtiöiden toiminta kuitenkin vaikuttaa tulevaisuuteen, jossa ne toimivat. Mediatyhtiöt eivät siis ole satunnaisia matkaaajia vaan muokkaavat toimillaan koko tulevaisuuden kulkua, kuten Hujanen & Lowekin (emt.) toteavat.

Internetin tutkimuksessa on mediatalouden ja erityisesti uuden median talouden tutkimus jäänyt toistaiseksi melko vähälle huomiolle. Owers, Carveth & Alexander (2004, 4-5) korostavat, että mediatalouden tutkimusalue on usein nähty vain median ja talouden tutkimuksen osana. Siitä on kuitenkin syntymässä aivan oma tutkimusalanansa, jossa yhdistyvät sekä mediatutkimuksen että taloustutkimuksen perusperiaatteet. Tutkimuksen kohteena on tällöin se, kuinka media-teollisuus allokoii varoja luodakseen informaatio- ja viihdesisältöjä tyydyttämään yleisön ja mainostajien tarpeita.

Herkmanin (2005, 42) mukaan suomalaista akateemista mediatutkimusta ovat 2000-luvun alussa hallinneet lähinnä kvalitatiivinen

29 Kyseinen artikkeli on uudelleenarviointi kymmenisen vuotta aiemmin julkaistusta artikkelista Newhagen & Rafaeli (1996).

tekstianalyysi ja kulttuuritutkimuksen näkökulma. Joukkoviestinnän määrällisissä tutkimuksissa on pohdittu vain harvoin talouteen liittyviä kysymyksiä, saati käytetty talouden rakenneselityksiä teoreettisena viitekehyksenä.

Herkman (emt.) toteaa, että mediatutkimuksessa on syntynyt selkeä ristiriita: Samalla kun taloudesta ja kaupallisuuden logiikasta on tullut jatkuvasti keskeisempää, on mediatutkimus etääntynyt teorioista, jotka pohjautuvat talouden rakenneselitysten tai talouskritiikin varaan. Oma tutkimukseni osuu täyttämään juuri tätä Herkmanin mainitsemaan aukkoa. Ovathan tutkimukseni nimenomaisena lähtökohtana juuri mediayhtiöiden talouteen vahvasti liittyvät toiminnalliset strategiat sekä niiden onnistuminen.

2.1. Tutkimuskohteiden määrittely

Internet ja mobiilipalvelut ovat olennaisia käsitteitä tutkimuksessani. Molemmat niistä ovat kuitenkin varsin monimuotoisia kokonaisuuksia, ja niihin liittyy lukuisia teknisiä ja toiminnallisia ominaisuuksia. Määrittelen ja rajaan seuraavaksi Internetin ja mobiilitoiminnot oman tutkimukseni kannalta.

2.1.1. Internet

Internetistä puhutaan usein yleiskäsitteenä, ikään kuin kyseessä olisi vain jokin yksi tietty asia. Lievrouw & Livingstone (2002, 6) ovat varsin oikeassa huomauttaessaan, että tällainen käsitys on harhaanjohtavaa kahdesta syystä: Ensiksikin Internet koostuu useista osista (kuten sähköpostista, www-sivuista, uutis- ja keskusteluryhmistä, sähköisestä kaupankäynnistä ym.) mikä tekee siitä varmastikin monimutkaisimman ja monimuotoisimman sähköisen median, joka on ikinä keksitty. Toiseksi jokaisella näistä muodoista omat viestinnälliset luonteenomaisuutensa ja niillä on kaikilla omat ainutlaatuiset historiansa.

Internet on yhtä lailla kokoelma arkistoja ja sähköisiä kirjastoja kuin tie verkkopeleihin ja muihin viihdepalveluihin. Internetissä oleva tietomäärä on käytännössä äärettömän suuri. Truetzschler (1998, 77) arvioi, että jo vuonna 1996 Internetissä oli 30 000 kertaa

enemmän aineistoa kuin maailman suurimmassa kirjastossa, Yhdysvaltain kongressin kirjastossa.

Omassa tutkimuksessani keskityn käsittelemään Internetiä mediaan erityisesti www-sivujen kannalta. Sähköpostit, uutis- ja keskusteluryhmät, verkkopelit ja sähköinen kaupankäynti jäävät siis tutkimukseni ulkopuolelle.

Truetzschler (emt.) muistuttaa, että Internetin nopeaa kehitystä ei voitu mitenkään ennustaa vielä 1980-luvun alussa – ainakaan yhteiskuntatieteiden parissa. Vasta 1990-luvun puolivälin jälkeen on Internetiä alettu pitää tiedon valtatie perustana. Nicholas Negroponte (1995, 18) määritteli tiedon valtatie *"painottomien bittien siirtämiseksi valon nopeudella ympäri maailman"*. Samaan aikaan alettiin puhua entistäkin useammin tietokonevälitteisestä viestinnästä ja digitaalisesta vallankumouksesta. Lisäksi esille nousi kyberavaruuden käsite, jonka William Gibson lanseerasi vuonna 1984 *Neuromancer*-teoksessaan.³⁰

Jones (1999, 25) korostaa osuvasti, ettei Internet ole ainoastaan teknologiaa vaan yhteiskunnallisen muutoksen käynnistäjä: *"Jos Internet olisi vain teknologiaa, olisi aiheesta vain kovin pieni osa yleisesti kiinnostavaa."* Internet ei olekaan pelkästään osa tiedon valtatieä, vaan kyse on vasta toisarvoisesti tiedosta. *"Internet on ensimmäinen todiste tietoyhteiskunnasta, jossa olemme jo kauan eläneet. Internet on yhteisöllinen tila – miljö, joka on tehty ja jonka on tehnyt mahdolliseksi informaatio. Internet on muokannut työtapojamme, opiskelua, sosiaalisia suhteita ja jopa toiveitamme ja unelmiamme"*, Jones kirjoittaa.

Manuel Castellsin (1996/2000 ja 2001) mukaan Internet on viemässä meitä kohti uudenlaista yhteiskuntaa, johon kuuluu maailman kansojen entistä suurempi yhdentyminen ja lähestyminen. Hän korostaa, että tiedonvälityksellä ja kyvyllä hallita on nykyisin suurempi yhteys kuin vielä vuosia sitten. Olen itse vahvasti samaa mieltä kuin Castells (2001, 155), kun hän toteaa, että Internet on ihanteellinen väline demokratian edistämiseen. Poliittiseen tietoon pääsee Internetin avulla helposti käsiksi, joten kansalaiset voivat olla yhtä hyvin informoituja kuin heidän johtajansakin. Interaktiivisuus antaa ihmisille mahdollisuuden pyytää tietoa, saada mielipiteensä kuuluville

30 Kyberavaruuden käsitteestä lähemmin Paasonen (2006).

ja kysyä suoraan asioita poliittisilta edustajiltaan. Sen sijaan, että hallitus valvoisi kansalaisia, kansalaiset voivat aiempaa helpommin valvoa hallitusta.³¹

Internet on väline, jota ei hallitse mikään yksittäinen valtio tai organisaatio. Internet ohittaakin suvereenisti valtioiden väliset rajat. Kaikilla käyttäjillä on yhtäläinen valta lukea, tutkia, kopioida tai lisätä aineistoa – poislukien niiden lähes 30 maan asukkaat, joiden valtaapitävät rajoittavat kansalaistensa pääsyä Internetiin tavalla tai toisella.³²

Internetin kirjoittaminen isolla tai pienellä alkukirjaimella saattaa tuntua pikkuseikalta, mutta siihen on liitetty jopa ideologista kannanottoa. Nieminen, Saarikoski & Suominen (1999, 13–14) esimerkiksi toteavat, että Internet-sanan kirjoitusasussa on eroja, jotka eivät ole aivan niin viattomia kuin ensi tarkastelulta voisi vaikuttaa:

”Joillekin verkko on Internet isolla I:llä. Se on valvontaideologian helvetti, uuden demokraattisen yhteiskunnan esiaste tai kaupallis-teknillisten yltyöpositiivisten unelmien tila, joka pitää sisälleen lupauksen tai uhkauksen tulevaisuudesta. Verkosta on tullut kokonaisen maailmankatsomuksen symboli ja kiteymä.

Toisille Internet on internet, yksi työkalu muiden joukossa. Se on kiinnostava, muttei mitenkään erikoinen väline, jonka avulla todellisuutta hahmotetaan. Tällä työkalulla on tietty erityisyytensä, mutta sitä ei haluta korostaa toisten työkalujen kustannuksella. Esimerkiksi perinteiset tiedotusvälineet, kuten lehdet, suosivat internet-muotoa, koska silloin se ei aseta muita viestintämuotoja alisteiseksi vaan tekee niistä rinnakkaisia. Tällöin mediayhtiöiden laajeneminen kaikille alueille ja uuden monivälineellisen viestintästrategian luominen tuntuu luonnolliselta.” (emt.)

Nieminen, Saarikoski & Suominen (emt.) kirjoittavat edelleen, että silloin kun Internet on lopullisesti muuttunut internetiksi, uusi informaatioteknologia lienee jotain sellaista, mitä emme nyt voi edes ennustaa:

”Internetissä ei ole enää silloin mitään kummallista. Se on kesy-

31 Internetistä ja kansalaisten osallistumisesta politiikkaan enemmän mm. Barber (2001) ja McNair & Hibberd (2003), yhteisöjen digitaalisesta voimistumisesta kirjoittaa mm. Mäkinen (2006) ja tietoyhteiskunnan teorioista tarkemmin mm. Webster (2002).

32 Internetin poliittista sisältöä sensuroivat muun muassa Myanmar, Kiina, Iran, Syyria, Tunisia ja Vietnam, joissa on vaikeutettu pääsyä esimerkiksi oppositio puolueiden verkkosivuille. Saudi-Arabiassa, Iranissa, Tunisiassa ja Jemenissä ovat erityisen tarkkailun alla mm. seksuaaliisiin vähemmistöihin, pornografiaan ja uhkapeliin liittyvät sivustot. (Deibert, Palfrey, Rohozinski & Zittrain 2007.)

tetty, arkipäiväistetty. Se on vakiintunut osaksi alitajuntaamme, emmekä enää tunnista kaikkia niitä erityispiirteitä ja arvoituksia, joita tähän verkkoon liittyy.” (emt.)

Suomen kielen lautakunnan mukaan Internet voidaan kirjoittaa joko isolla tai pienellä alkukirjaimella. Jos Internet kirjoitetaan isolla alkukirjaimella ja sana esiintyy yhdyssanan alkuosana, se liitetään loppuosaan yhdysmerkin välityksellä samaan tapaan kuin muutkin erisnimet: Internet-asetus, Internet-sivut. Jos sana kirjoitetaan pienellä alkukirjaimella internet, kirjoitetaan yhdyssanan osat suoraan yhteen, tyyliin internetsivut.³³

Itse käytän tutkimuksessani Internetistä isolla alkukirjaimella kirjoitettua muotoa. Kyse ei ole ideologinen kannanotto saati Internetin syvimmän olemuksen analysoinnin yritys. Olen valinnut ison alkukirjaimen, koska kyseinen kirjoitustapa on mielestäni selkeä ja helppolukuinen erityisesti silloin, kun siihen liittää muita sanoja yhdysmerkillä (Internet-strategia, Internet-sivusto, Internet-julkaisu). Poikkean käytännöstä ainoastaan silloin, kun käytän suoria lainauksia jostakin julkaisusta tai artikkelista, jossa sana on alun perin kirjoitettu pienellä alkukirjaimella.

2.1.2. Mobiilipalvelut

Mobiilipalvelut voivat olla puhelimella soittamisen lisäksi tekstiviestitoimintoja, Internetin selaamista matkapuhelimen avulla tai mobiili-tv:n katsomista. Oma tutkimukseni keskittyy kahteen viimeksi mainittuun ominaisuuteen.

Tekstiviestipalveluja ovat erityisesti monet televisioyhtiöt hyödyntäneet ohjelmissaan. Katsojat ovat voineet äänestää vaikkapa musiikki- tai kauneuskilpailun voittajaa puheluiden lisäksi tekstiviestein. Lisäksi matkapuhelimia varten on luotu täysin omia ohjelmaformaatteja, joita esitetään erityisesti yöaikaan tai silloin kuin kanavalla ei ole muita lähetyksiä.³⁴

33 Maaliskuussa 2007 annettu suositus löytyy osoitteesta: www.kotus.fi/index.phtml?s=2233 (linkki tarkastettu 1.4.2009).

34 Kesällä 2004 tv-kanavat tarjosivat Suomessa mm. seuraavanlaisia tekstiviesteihin perustuvia pelejä: TV2: Muistatko missä? (muistipeli) sekä Mikä mikä-tietovisa, joissa viestin hinta oli 0,70 euroa sekä Traffic-kaupunkiyhteisö, jossa viestin hinta oli 0,95 euroa. MTV3: Maali (juontaja maalivahtina), Splash (juontajaa sai heittää vesi-ilmapalloilla) ja Rantalentis (katsojat syöttivät pallon verkon yli), joissa kaikissa viestin hinta oli 0,95 euroa.

Internetin selaaminen matkapuhelimella mahdollistui 1990-luvun lopulla WAP:in (*Wireless Application Protocol*) kehittämisen myötä. WAP-tekniikan uskottiin muuttavan kannettavat puhelimet monitoimivälineiksi, jolloin ihmiset voivat asioida Internetissä, puhua puhelimella tai harjoittaa sähköistä kaupankäyntiä aivan missä tahansa ajasta ja paikasta riippumatta. Huimimmissa visioissa kaikki tieto oli langattomasti käyttäjän ulottuvilla, ja WAP:ia mainostettiin usein sanoilla ”Internet kännykässä”.

Suomessa sekä Alma Media että Sanoma Osaakeyhtiö lanseerasivat 2000-luvun alussa omia mobiiliportaaleitaan, jotka perustuivat uskoon matkapuhelinpalveluiden voimakkaasta kasvusta. Sekä Alma Median Port Alma että Sanoma Osaakeyhtiön 2ndhead-kokonaisuudet kuitenkin suljettiin jo pian niiden avaamisen jälkeen.

WAP-palvelut osoittautuivat pettymyksiksi, sillä WAP ei tuonut matkapuhelimeen kaikkia mahdollisia Internet-palveluita, eikä esimerkiksi www-sivujen sisältöä kyetty esittämään matkapuhelinten pienillä näyttöruuduilla sellaisenaan. Lisäksi WAP:in käyttäminen edellytti asetusten tekemistä päätelaitteisiin. Puhelimeen pystyi yleensä määrittämään kerralla vain muutaman WAP-palvelun asetukset, joten vaikkapa oman operaattorin ja pankin palveluiden lisäksi tilaa jäi vain muutamalle muulle palvelulle. Kaiken seurauksena se, etteivät käyttäjät voineetkaan liikkua palvelusta toiseen samalla tavoin helposti ja nopeasti kuin Internetissä. (Paananen, Kolari & Veistola 2000, 9.)³⁵

UMTS (*Universal Mobile Telecommunications Systems*) oli 2000-luvun alussa muotitermi kuvaamaan mobiilitekniikan nopeaa ja lopputuotteen oloista kehitystä. UMTS-palvelut käyttävät 3G-standardia, jonka ominaisuuksia ovat interaktiivinen ja reaaliaikainen tietoliikenne, reaaliaikainen videon ja äänen vastaanotto sekä taustatoiminnot, kuten sähköpostin lataaminen. (Ahonen & Barrett 2002, 3.) Näiden kaikkien oli määrä tulla nopeasti kaikkien matkapuhelimen käyttäjien ulottuville.

Teleoperaattorit maksoivat kolmannen sukupolven UMTS-luvista huikaita summia. Pienimmät maat, Suomi ensimmäisten joukossa, antoivat luvat teleoperaattoreille ilmaiseksi ns. kauneuskilpailujen

35 WAP:in epäonnistumisesta lähemmin myös Golding (2004, 38–40). Matkapuhelinta ja tietokonetta suomalaisten arjessa käsittelevät mm. Nurmela, Heinonen, Ollila, & Virtanen (2000) sekä Nurmela (2001).

perusteella. Useissa muissa maissa operaattorit joutuivat kuitenkin maksamaan luvista mittavia rahamääriä huutokauppojen jälkeen. Moni operaattori velkaantui pahasti maksettuaan miljardeja pelkistä luvista. Sen lisäksi operaattoreiden täytyi investoida suuria summia kyseisiin verkkoihin.

UMTS:in kehittelyn yhteydessä alettiin haaveilla TV-kuvan saamisesta matkapuhelimeen.³⁶ Tämä ei kuitenkaan onnistunut verkon liian pienen kapasiteetin vuoksi. Kuluttajien käytössä yleisesti olevilla nopeuksilla televerkossa ei ole vielä mahdollisuutta lähettää videokuvaa, jota voidaan verrata televisiokuvan laatuun. (Soramäki 2004, 220.)

Mobiili-tv:stä on kuitenkin tehty alustavia kokeiluja. Tampereella esimerkiksi tutkittiin huhtikuussa 2003 taskutelevisiota VTT:n ja Tampereen yliopiston yhteistutkimuksessa. Viikon TV-ohjelmat oli varastoitu VTT:n palvelimille, josta käyttäjät saivat ladata haluamansa ohjelmat katsottavaksi langattoman Internetin kautta. Verkko oli käyttäjien ulottuvilla kotona ja pienellä alueella Tampereen keskustassa. Heillä oli käytössään kaksi päätelaitetta, joista toinen oli pieni taskutietokone ja toinen A4-kokoinen kannettava tietokone.

Motorola, NEC, Nokia, Siemens ja Sony Ericsson ilmoittivat syyskuussa 2004 kehittävänsä kännykkätelevisiota matkapuhelinalan yhteistyöjärjestön Open Mobile Alliancen kanssa. Kuvaa ei välitetä matkapuhelinverkkojen välityksellä vaan siihen käytetään samantyyppistä maanpäällistä lähetysverkkoa, joka on käytössä myös tavallisessa digi-tv-lähetyksessä. Lähetysasemia täytyy kuitenkin olla huomattavasti tiheämmässä kuin perinteisessä TV-vastaanotossa. (Pekkala 2004.)

Suomessa avattiin kaupallinen mobiili-tv-verkko vuoden 2006 lopussa. Valtioneuvosto myönsi tähän tarkoitetun toimiluvan Digitalle. Verkon rakentamisen ensimmäinen vaihe kattoi pääkaupunkiseudulla Kehä III:n sisäpuolisen alueen sekä Turun, Tampereen ja Oulun. (Mobiilipalvelumarkkinat Suomessa 2005, 44.) Vuoden 2008 lopulla mobiili-tv-verkossa toimivat The Voicen televisio- ja radiokanava, Iskelmän ja Radio Novan radiokanavat sekä MTV3. Verkon väestöpeitto oli 40 prosenttia. (MobiiliTV 2008.)

Televisiolähetyksiä on pystynyt katsomaan jo aiemminkin 3G-puhelimilla. Esimerkiksi Sonera tarjosi talvella 2006 Torinon olym-

36 Mobiili-tv:n teknologiasta lähemmin Lindstedt (2004) ja Tadayoni & Henten (2006).

pialaisten yhteydessä ns. streaming-palvelua, jonka avulla Soneran asiakkaat saattoivat katsoa pätkiä televisiolähetyksistä. (Mobiilipalvelumarkkinat Suomessa 2005.)

2.2. Tutkimuskäsitteiden määrittely

Tutkimukseni otsikkona on *Uuden median murros Alma Mediassa, Sanoma Osakeyhtiössä ja Yleisradiossa 1994–2004*. Seuraavaksi määrittelen otsikossa mainitsemani käsitteet: uusi media ja murros. Määrittelen myös, tarkemmin mitä toimintoja erityisesti tutkin Alma Median, Sanoma Osakeyhtiön ja Yleisradion osalta sekä perustelen myös vuosien 1994–2004 valintaa tutkimukseni ajanjaksoksi.

2.2.1. Uusi media

Uusi media (tai uusmedia) on laaja ja epämääräinen käsite, joka voidaan ymmärtää monin tavoin. Uudesta mediasta puhuttaessa voidaan tarkoittaa journalistista sisältöä välittäviä kanavia yhtäläillä kuin teknisiä laitteita ja järjestelmiä.

Uusi media (*new media*) tunnistetaan tyypillisesti sen tietoteknis-ten tai tietoverkkoteknologian mahdollistamien piirteiden kautta. Näitä ovat muun muassa digitaalisuus, interaktiivisuus, hypertextuaalisuus, tiedon hajauttaminen ja virtuaalisuus. (Lister, Dovey, Giddings, Grant & Kelly 2003, 13–37.)

Digitaalisuus on tiedon tallentamista ja tulkintaa digitaalisessa muodossa, eli binäärisen ”bitin” arvoina, nollina ja ykkösinä. Tällä tavoin tieto voidaan vastaanottaa vaikkapa www-sivuilta, digitaalisilta levyiltä ja levykkeiltä tai muistikorteilta. Digitaaliseen aineistoon liittyvät myös sen muut ominaisuudet, kuten tiedon dematerialisointuminen esim. kirjasta levykkeeksi sekä tiedon tallentuminen pienen tilaan, tiedon saaminen nopeasti ja epälineaarisesti sekä tiedon muokkaamisen ja käsittelemisen helppous. (emt.)³⁷

Tietokoneen käyttöön liittyvä *interaktiivisuus* on kääntänyt päällelleen aiemmin vallalla olleen asetelman ihmisen ja koneen suhteesta. Vielä 1950-luvulla tietokoneistuminen tuntui sulkevan kokonaan pois inhimillisen toimijan. Ihmistä tarvittiin ainoastaan erikois-

37 Digitaalisuudesta ja uuden median käsitteiden kehitysvaiheista tarkemmin mm. Feldman (1997, 1-21) sekä Ylä-Kotola & Arai (2000).

tuneen ohjelmoijan tai ammattitaidottoman napinpainajan rooleihin. Automaatio näytti jopa syrjäyttävän ihmisen työelämästä. Huh-tamo (1997, 14–15) toteaa, että aiemmin koneen eliminoimaksi pelätty ihminen on nyt astunut uudelleen esiin ja liimautunut sitkeästi tietokoneen näyttöruudun ääreen. Pelkän passiivisen tuijottamisen sijasta ihminen onkin ruvennut keskustelemaan koneen kanssa. Samalla Raudaskoski & Rasmussen (2003, 314) korostavat, että interaktiivisuuteen tarvitaan aina ihminen – joka siis toimii interaktiivisesti. Ihmisten keskinäinen vuorovaikutus puolestaan toimii mittatikkuna sille, mitkä koneet ja välineet ansaitsevat itseään kutsuttavan interaktiivisina.

Toiminnallisesti interaktiivisuudessa ei ole kyse uudesta asiasta. Digitaalisessa ympäristössä voi olla paluuyhteyksiä ohjelmien ja palvelujen paketoijaan tai portaaliin erilaisten ostamis-, tilaus-, palaute-, tiedonhankinta- yms. tehtävien suorittamiseksi. Aikaisemmin nämä tehtävät suoritettiin muuta kautta, kuten kirjeitse tai puhelimitse. Uusi ilmiö ovat kuitenkin interaktion nopeus, laajuus ja suhteellisen alhaiset kustannukset. (Soramäki 2004, 24–25.)³⁸

Hypertekstuaalisuus tarkoittaa sitä, että esimerkiksi verkkolehden kaikki osat ovat käyttäjien tavoitettavissa samassa teknisessä käyttöympäristössä. Hypertekstiä muodostuu, kun julkaisija (tai myös käyttäjä) linkittää kokonaisuuksia toisiinsa.

Hajauttaminen on tiedon vaivatonta tuottamista, kopioimista ja siirtämistä digitaalisia ja tietoteknisiä laitteita ja verkkoja hyödyntäen. Tähän liittyvät kiinteästi medioiden käyttötottumusten muuttuminen (videon, DVD:n, tietokoneiden, matkapuhelinten ym. tuleminen kansan ulottuville). Termiä käytetään vastakohtana keskittyneelle medialle, jossa sisältö on kaikille sama ja samassa muodossa.

Virtuaalisuus tarkoittaa lukijan tai käyttäjän mahdollisuutta olla osa multimediaalista virtuaalidellisuutta toimimalla interaktiivisesti sen sisällä.

Uusmediallisia piirteitä on toki muitakin. Heinonen (2002b, 169–173) esimerkiksi luettelee edellä mainittujen lisäksi multimediaalisuuden, personoinnin, monikanavaisuuden, paikkariippumattomuuden ja -herkkyyden sekä laajentuneen aikajänteen ja maailmanlaajuisuuden: *Multimediaalisuus* rakentuu sille, että uusmedian sisällöt

38 Internet-medioiden interaktiivisuuden määritelmää pohtivat tarkemmin mm. Kenney, Gorelik & Mwangi (2000) sekä Marshall (2004, 13–28).

ovat digitaalisessa muodossa. *Personointi* puolestaan mahdollistuu, kun kullakin vastaanottajalla tai vastaanottajaryhmällä voi olla erityinen, muista poikkeava suhde vastaanotettavaan sisältöön. *Monikanavaisuus* tarkoittaa vastaanottolaitteiden laajaa kirjoa. *Paikkarippumattomuus* liittyy päätelaitteiden kehittymiseen. *Laajentunut aikajänne* tarkoittaa verkkojulkaisua, joka voi olla tosiaikainen mutta myös ikuinen.

Axford (2001, 13–16) on määritellyt uuden ja vanhan median eroja ja löytänyt neljä erottavaa ominaisuutta:

1) Järjestelmälliset erot:

Nämä viittaavat erilaisiin organisatorisiin periaatteisiin uuden ja vanhan median ryhmityksissä. Vanha media perustui järjestelmään, jossa toimivat pääasiassa kansalliset yleisradioyhtiöt ja paikallisesti toimivat lehtitalot. Mukana oli paljon valtionomistusta, rahoitusta ja säätelyä. Lisäksi julkaisutila oli rajallista ja mukana oli julkisen palvelun sävyä.

Uutta mediaa sen sijaan sävyttävät monikansallisuus ja maailmanlaajuinen viestintä yhdistettynä runsaisiin paikallisiin vaihtoehtoihin. Lisäksi avainasemassa ovat omistuksen, sisällön ja tuotannon yksityisyys ja säätelämättömyys sekä rajaton julkaisutila ja voimakas kaupallistuminen.

2) Teknologiset erot:

Näihin lukeutuvat mm. elektroninen sanomalehden julkaiseminen, jatkuvasti päivittyvät uutissivustot, digitaalinen sisältö sekä lähetystaajuuksien määrän moninkertaistuminen.

3) Esteettiset erot:

Ominaisuudet, jotka korostavat reaaliaikaisuutta ja interaktiivisuutta. Lisäksi on olemassa aiempaa laajempi joustavuus kuvien ja tekstin käytössä.

4) Dialogiset erot:

Internet mahdollistaa sekä kahdenvälisen että joukkoviestinnän. Omassa tutkimuksessani kiinnitän huomiota edellä mainittuista lähinnä järjestelmällisiin eroihin – erityisesti uuden median omistukseen ja voimakkaaseen kaupallistumiseen.

Uuden median tarkastelun perusongelma liittyy termiin sisältyvään *uusi*-sanaan. Uutuus on aina suhteellinen käsite, eli se, mikä on tänään uutta, on huomenna jo vanhaa. Heinonen (2002b, 160–161) huo-

mauttaa, että määriteltäessä uusmediaa vaivutaan usein keskusteluun erilaisten teknisten laitteiden ominaisuuksista. Toisaalta hän toteaa, että uusmediaa on vaikea lähestyä pelkästään sisältöjen kautta, sillä samoja sisältöjä voidaan esittää niin uusissa kuin vanhoissakin medioissa. Heinonen päätyy kuitenkin siihen, että uusmedia on iskevä ja vakiintunut termi, joka useimmissa yhteyksissä viittaa oivallisesti siihen, että uusmediassa on kyse viestinnän muutostilasta ja uudenaikaisista viestinnällisistä käytännöistä.

Robert Picardin mielestä uuden median yhteydessä ei pitäisi käyttää uusi-sanaa enää lainkaan, sillä uudet mediat ja niihin liittyvät viestintäjärjestelmät eivät ole enää uusia:

"Ne ovat jo selviytyneet 1990-luvun puolenvälin syntymisestään ja 2000-luvun vaihteen vakiintumisensa. Nyt ne sen sijaan jatkavat kehittymistään, kysymistään ja kasvamistaan yhä tärkeämmäksi osaksi mediamaisemaa." (Picard 2005, v.)

On syytä muistaa, etteivät uudet mediat ole syntyneet yhtäkkiä, vaan ne ovat vuosien kehittelyn tulos. Tästä herääkin kysymys, mikä ylipäätään on *uutta* uudessa mediassa, onhan kyse lähinnä teknologisesta evoluutiosta, jossa ovat yhdistyneet televiestinnän, dataviestinnän ja joukkoviestinnän eri ominaisuudet. Hui Kyong Chun (2006, 3) muistuttaa että esimerkiksi Internet ei todellisuudessa ollut uusi keksintö enää vuonna 1995, eli samaan aikaan jolloin siitä tuli uusi ilmiö valtaosalle käyttäjistä. Internetin uutuus ei tuolloin liittynytkään Internetiin teknisenä keksintönä vaan lähinnä siihen, että Internet nousi yleiseksi keskusteluaiheeksi ja että sitä alettiin käsitellä aiempaa enemmän joukkoviestimissä.

Van Dijk (2006, 4-9) määrittelee uudet mediat medioiksi, joissa hyödynnetään digitaalisuutta ja jotka ovat samaan aikaan sekä integroituneita että interaktiivisia. Uusmedia voidaankin lukea osaksi tiedonvälityksen digitalisoitumista tai tietokoneavusteista journalismia, jollaiseksi digitalisoitumista 1990-luvulla kutsuttiin. Esimerkiksi voidaan ottaa digitaalikamerat, joihin liittyvä valokuvaaminen on tietokoneavusteista journalismia mutta ei uusmediaa. Sen sijaan digikuvan julkaiseminen Internetissä on uusmediaa, koska tällöin täyttyvät kaikki uusmedian aiemmin mainitut piirteet.

Itse olen valinnut uusi media -termin tutkimukseni otsikkoon kuvaamaan sitä, että käsittelen aihetta sekä Internetin että matkapuhelintoimintojen ja muun langattoman viestinnän osalta. Uusi media

toimii kokoavana sanaparina, joka kattaa edellä mainitut asiat sen sijaan, että jokainen niistä pitäisi mainita otsikossa erikseen. Lisäksi uusi media on jo monella tapaa vakiintunut käsite sekä tieteellisessä että tavallisessa kielenkäytössä. Se on helppo sisäistää käsittämään uusimpia viestinnällisiä ilmiöitä ja keksintöjä ja palvelee siten iskevänä terminä myös osana tieteellisen tutkimuksen nimeä.

2.2.2. Murros

Digitaalisuus, interaktiivisuus ja muut uuden median ominaisuudet ovat vieneet media-alan suuren muutoksen aikaan. Voidaan puhua murroksesta, jossa uudet mediat ja niiden myötä syntyneet mahdollisuudet ovat muuttaneet median perinteisiä toimintatapoja niin tiedon tuottamisen, jakelun kuin mediakulutuksen osalta.

Murros-sana on mielestäni paras termi kuvaamaan jonkin uuden asian murtautumista uudeksi ja voimakkaaksi tekijäksi vanhojen käytäntöjen rinnalle. Kyseessä ei ole tällöin vain jokin ohimenevä ja ennalleen palautuva ilmiö vaan murroksen seurauksena syntyy vakiintuva ja pysyvään muutokseen johtava tapahtumaketju.³⁹

Malaska (1995, 33) puhuu murrosajasta tarkoittaen yhteiskunta-kehityksen muutosta, jossa teolliset yhteiskunnat tulevat yhä tehokkaammiksi tuottamaan ja markkinoimaan tavaroita ja palveluja ostokykyisille kuluttajille ympäri maailman. Murroskauden tunnusmerkkinä on se, että vähemmästä saadaan enemmän ja laadullisesti parempaa. Tämä pätee monilta osin myös viestinnän murrokseen. Malaska (emt.) viittaa lisäksi laaja-alaiseen tieteellisen tiedon lisääntymiseen ja suorastaan vallankumoukselliseen käyttöön tekniikassa. Tietotekniikan mullistus ja tietokoneiden tulo työhön ja vapaa-aikaan on yksi osa tästä vallankumouksesta.

Median tulevaisuuden pohtiminen on ollut harvoin niin ajankohdasta kuin nyt. Yhteiskunnan ja ihmisten ajankäytön muutokset sekä teknologinen kehitys ovat muokanneet mediaa ja sen käyttöä niin voimakkaasti, että murroksesta puhuminen on monilta osin perusteltua – erityisesti siksi, että vanhat kulutustottumukset ja kansalaisten suhtautuminen mediaan ovat muuttuneet merkittävästi. (Olkinuora

39 Gladwell (2000/2007) käyttää leimahduspiste-käsitettä ajankohdalle, jolloin asiat tai ilmiöt muuttuvat ja jolloin esimerkiksi jokin uusi asia ”leimahtaa” kaikkien tietouteen.

2006.) Lisäksi median mahdollisuus vaikuttaa toimintaympäristöönsä ja -edellytyksiinsä on ennen kokematon:

"Internetin jo tapahtunut läpilyönti osoittaa sellaisenaan, että tiedonvälityksen vallankumous on meneillään. Kun tämä yhdistetään niihin muihin yhteiskunnallisiin muutoksiin, jotka aiheuttavat uudistumispaineita perinteiselle medialle, on selvää, että käsillä on suuri murros." (emt. 9.)

Myös Nieminen ja Pantti (2004, 201–203) korostavat median olevan monella tavoin murroksessa. Heille murrosta edustavat neljä eri asiaa: median sääntelyn muuttuminen kohti kaupallista ja markkina-periaatteen pohjalta toimivaa sääntelyä, median omistuksen keskittyminen ja sen vaikutukset median tuotantoon ja sisältöihin, media-termin yleistymisen ja joukkoviestintäkäsitteen syrjäytyminen sekä yleisöjen fragmentoituminen ja globalisoituminen. Näistä on omassa tutkimuksessani tärkeässä osassa erityisesti media-termi, jonka yleistymisen suhteen Nieminen ja Pantti ovatkin varsin oikeassa: *"Uudet mediat"* on nykyisin käsitteenä selvästi yleisempi kuin vaikkapa *"uudet sähköiset viestimet"*, jota vielä 25 vuotta sitten käytettiin jopa alaa käsitelleen teoksen [Lantto 1982a] nimenä.

On ollut myös mielenkiintoista havaita oman tutkimukseni sekä esimerkiksi Pentti Kemppaisen (2001) ja Pertti Näräsen (2006) väitöskirjojen välillinen yhteys toisiinsa. Vaikka kumpikaan heistä ei laajemmin erittele murros-termiä, niin molemmat ovat käsitelleet viestinnän murrosta. Kemppaisen väitöstutkimuksen otsikkona on *"Radion murros"*, ja murros syntyi julkisradioiden kanava uudistuksesta. Näräsen väitöstyössä murros kohdistuu television digitalisointumiseen, kun omassa tutkimuksessani murros tuo täysin uudet mediat vanhojen rinnalle.

2.2.3. Alma Media

Alma Media alkoi muotoutua keväällä 1997 Aamulehti-yhtymän ja MTV Oy:n hallitusten allekirjoitettua sulautumissopimuksen. Yhtiöt sulautuvat 1.4.1998 Alma Media Oyj:ksi. Kyseisen yhteenliittymän tarina päättyi vuoden 2005 alussa, kun Alma Media myi Broadcasting-divisioonansa (mukaan lukien MTV3-kanavan) Bonnier & Bonnier AB:n ja Proventus Industrier AB:n omistamalle yhtiölle.

Oma tutkimusjaksoni ulottuu aikaan, jolloin Aamulehti ja MTV oli-

vat erillisiä yhtiöitä sekä ajanjaksoon, jolloin ne kuuluivat samaan yritykseen. Tähän liittyy myös Alma Median sisäisen organisoinnin muutos, sillä yhtiössä aloitti erityinen Alma Media Interactive -yksikkö vuonna 1998, johon myös MTV3 Internet kuului vuoteen 2003 saakka.

Poikkeuksellisesti ulotan tutkimusjaksoni Alma Median kohdalla vuoden 2005 helmikuuhun, sillä MTV lopetti tutkimukselleni keskeiset liittymäliiketoimintansa tuolloin. Tammikuussa 2005 MTV luopui laajakaistaliiketoiminnastaan ja helmikuussa mobiililiittymistään. Toimintojen päättymisillä oli niin merkittävä vaikutus yhtiön toimintaan ja strategiaan, että tutkimuksen jyrkkä lopettaminen vuoden 2004 viimeiseen päivään olisi antanut vääristyneen tuloksen MTV:n uuden median strategian analyysistä.

Alma Media on toteuttanut tutkimukseni ajanjakson aikana lukuisia uuden median hankkeita. Osa näistä on ollut konsernin keskuksellisen hallinnon käynnistämiä, kuten mobiiliportaali Port Alma sekä eräät liittymäliiketoiminnat. Osa hankkeista on toteutettu yksikkötasolla, kuten MTV3 Internet, IltalehtiOnline ja Kauppalehti Online.

Pääasiallisena tutkimuskohteenani ovat Alma Median sekä sitä edeltäneiden Aamulehti-yhtymän ja MTV Oy:n konsernitason uuden median strategiat. MTV Oy:n osalta strategiaa on toteuttanut pääasiallisesti MTV3 Internet, joka onkin siten yksi tutkimukseni pääkohteista.

Alma Median sanomalehtien osalta olen keskittänyt tutkimukseni Iltalehden ja Kauppalehden uuden median toimintoihin. Olen rajannut tutkimukseni ulkopuolelle muun muassa Aamulehden, sillä olen halunnut keskittyä vain valtakunnallisiin julkaisuihin. Aamulehden uuden median toiminnot ovat lisäksi olleet selvästi pienimuotoisempia kuin Iltalehden ja Kauppalehden. Tutkimukseni painopiste on journalistisissa julkaisuissa eikä esimerkiksi luokitelluissa kokonaisuuksissa, joita Alma Mediallakin on useita (Autotalli, Asuntopörssi jne.).

Kun puhun tutkimuksessani Alma Mediasta, en tarkoita sillä koko yhtiötä sellaisenaan kaikkine mahdollisine toimintoineen vaan edellä mainitsemieni konsernihankkeiden lisäksi MTV3:n, Iltalehden ja Kauppalehden uuden median toimintoja. Toisaalta olen tietoisesti jättänyt niin MTV3:n kuin Alma Median lehdetkin pois tutkimukseni otsikosta. Jos ne siellä olisivat, heräisi kysymys siitä, mikseivät otsikossa ole myös vaikkapa Sanomien Nelonen, Lumeveräjä ja 2nd-head-mobiiliportaali.

2.2.4. Sanoma Osakeyhtiö

Sanoma Osakeyhtiö, WSOY ja Helsinki Media ilmoittivat toukokuussa 1998 sulautuvansa SanomaWSOY-konserniksi. Vuotta myöhemmin aloittaneesta yhtiöstä muodostui Bonnierin jälkeen Pohjoismaiden toiseksi suurin viestintäkonserni. Kuten Alma Median kohdalla, ulottuu tutkimusjaksoni myös tässä tapauksessa aikaan, jolloin Sanoma Osakeyhtiö oli erillinen yhtiö sekä aikaan WSOY-fusion jälkeen.⁴⁰

Sanoma Osakeyhtiön ja SanomaWSOY:n (siis nykyisen Sanoma Oyj:n) lukuisista uuden median hankkeista tutkimuskohteinani ovat konsernitasolla käynnistetyt 2ndhead sekä Lumeveräjä. Konsernin lukuisista medioista keskityn erityisesti Helsingin Sanomien uuden median toimintoihin, sillä kyseessä on maamme suurin päivälehti, ja lisäksi sillä on varsin monimuotoinen historia uuden median parissa. Sivuan tutkimuksessani osin myös Taloussanomien ja Nelosen uuden median toimintoja. Nelonen edustaa tutkimuksessani tietynlaisista vastinparia MTV3:lle, ja Taloussanomien on puolestaan mukana sanomalaisena vastineena almalaiselle Kauppalehdelle.

Vaikka edellä jo totesin MTV3:n ja Nelosen sekä Kauppalehden ja Taloussanomien toimivan tutkimuksessani ikään kuin toistensa vastinpareina, ei tällainen vastakkaisajattelu kuitenkaan ole tutkimukseni päälähtökohta. En vertaile yksittäisiä medioita toisiinsa vaan yhtiöiden uuden median toimintoja laajana kokonaisuutena. Tästä syystä en toteutakaan vastinparien ajattelua täydellisenä – eikä se olisi edes mahdollista, sillä Yleisradiollahan ei ole esimerkiksi lainkaan sanomalehtiä, joita voisi vertailla almalaisiin ja sanomalaisiin kumppaneihinsa.

Sanoma Osakeyhtiönkin kohdalla olen keskittynyt journalistisiin toimintoihin, josta syystä esimerkiksi luokiteltujen ilmoitusten Oikotie on jäänyt tutkimukseni ulkopuolelle. Sanoman konsernitason hankkeista tutkimuskohteinani ovat 2ndhead sekä Lumeveräjä.

Korostan, että käytän sekä tutkimukseni otsikossa että tekstissä Sanoma Osakeyhtiötä yleisterminä Sanoma Oy:n laajoille toiminnolle. Olisi tullut turhan monimutkaiseksi mainita tutkimukseni otsikossa kaikki kolme nimeä, eli Sanoma Osakeyhtiö sekä tutkimuskauteni

40 SanomaWSOY-konsernin nimi muuttui 1.10.2008 alkaen Sanoma Oyj:ksi. Samalla Sanoma Osakeyhtiön uudeksi nimeksi tuli Sanoma News ja SWelcomin nimeksi Sanoma Entertainment (Sanoma-tiedote 2.4.2008).

aikaiset yhtiönimet SWelcom ja SanomaWSOY saati kuljettaa niitä toistuvasti kolmen nimen kokonaisuutena eri puolilla tekstiäni. Kun siis puhun tutkimuksessani Sanoma Osakeyhtiöstä (tai lyhennettynä Sanoma Oy:stä), tarkoitan sillä osin myös yhtiön sähköisistä palveluista vastanneen SWelcomin toimintoja sekä joitakin SanomaWSOY-konsernin uuden median toimintoja ja hankkeita. SanomaWSOY:n ottaminen otsikkoon Sanoma Osakeyhtiön sijasta ei olisi ollut mielestäni hyvä ratkaisu, sillä sehän aloitti toimintansa vasta 1999, eli neljä vuotta tutkimusjaksoni alun jälkeen.

2.2.5. Yleisradio

Yleisradio perustettiin 1926, ja se aloitti säännölliset TV-lähetykset vuonna 1958. Toisin kuin Almaa ja Sanomaa, eivät fuusiot tai yritysjärjestelyt ole Yleisradiota tutkimukseni ajanjaksona koetelleet.

Yleisradio poikkeaa monilta osin Alma Mediasta ja Sanoma Osakeyhtiöstä, eli muista tutkimukseni kohteena olevista yhtiöistä. Yleisradio on valtion omistama julkisen palvelun yhtiö. Lisäksi se on keskittynyt vain sähköiseen viestintään, eikä julkaise lainkaan sanomalehtiä, kuten Alma Media ja Sanoma Oy. Näistä ja monista muista eroavaisuuksista huolimatta, olen halunnut kuitenkin ottaa Yleisradion mukaan tutkimukseeni. Onhan se maamme oloissa valtaisa mediayhtiö ja mittava toimija myös uuden median saralla.

Yleisradion toiminnot ovat ruotsin- ja saamenkielisine kokonaisuuksineen, radio- ja TV-kanavineen sekä eri osaamiskeskuksineen ja aluetoimituksineen niin laajat, että rajauksen tekeminen tutkimuskohteeseen on ollut välttämätöntä. Toisin kuin Alma Median ja Sanoma Oy:n kohdalla, ei ole ollut mahdollista poimia tutkittavaksi Yleisradiosta yhtiön kolmea suurinta ja merkittävintä mediaa. Televisio- ja radiotoimintoja ei ole myöskään voinut käsitellä kokonaisuuksina niiden hajanaisuuden vuoksi.

Olenkin valinnut tutkimuskohteekseni Yleisradion konsernitason uuden median kehityksen ja strategian laajalla tasolla. Se on Yleisradiosta parhaiten verrattavissa oleva kokonaisuus Alma Median ja Sanoma Oy:n konsernitason toimintoihin.

Tutkimukseni otsikossa ja tekstissä mainittu Yleisradio ei siis tarkoita yhtiön kaikkea mahdollista toimintaa, vaan se käsittää konser-

nitason uuden median kehityksen ja strategian sekä TV:n uutistoinnin uuden median toimintojen tarkastelun.

Haluan kiinnittää lukijan huomion lisäksi siihen, että tutkimukseni käsittelee Alma Median ja Sanoman strategiakehitystä selvästi laajemmin kuin Yleisradiota. Tämä johtuu siitä tosiasiasta, että molempien edellä mainittujen kaupallisten mediayhtiöiden uuden median kehitys on ollut selvästi Yleisradiota monipolvisempaa erinäisine yritys-kauppoineen, mobiiliportaaleineen, investointeineen jne.

2.2.6. Vuodet 1994–2004

Tutkimukseni aikaperspektiivin valitseminen on ollut haastavaa, sillä kaikki tutkimukseni kohteena olevat yritykset ovat aloittaneet uuden median toimintonsa hieman eri aikaan.

Aluksi päädyin siihen, että aloitan tutkimukseni vuodesta 1995, joka oli suomalaisten Internet-julkaisujen varsinainen käynnistymisvuosi. Sekä MTV3 Internet että IltalehtiOnline aloittivat ilmestymisensä juuri 1995. Myös Yleisradion ensimmäiset Internet-sivustot avattiin samana vuonna. Lisäksi Helsingin Sanomiin perustettiin tuolloin uusien HS-tuotteiden yksikkö, jonka tehtäväksi tuli kehittää ja koordinoita lehden sähköisiä oheispalveluja ja tuoteideoita.

Mitä enemmän asiaa tutkimuksen edetessä pohdin, sen vaikeammaksi aloitusvuoden valitseminen muodostui. Aamulehti-yhtymän johdon kiinnostus uuteen mediaan alkoi nimittäin näkyä yhtiön strategiassa jo vuonna 1994, kun yhtiön uuden median tutkimustoiminta ja liiketoimintahankkeet koottiin yhteen liiketoimintaryhmään. Samana vuonna yhtiö meni mukaan kokeiluun, jossa julkaistiin suljetussa verkossa Aamulehden, Kauppalehden ja Iltalehden aineistoa. Lisäksi vuoden 1994 lopulla Suomessa käynnistyi Kansallinen Multimediaohjelma -hanke, jolla valtiolta halusi edistää uuden median tutkimusta ja Suomen asemaa uuden viestintäteknikan hyödyntäjänä. Hankkeeseen osallistuivat niin Aamulehti-yhtymä, MTV kuin Sanoma Osakeyhtiö ja Yleisradio.

Varsinaiset uuden median toiminnot siis aloitettiin tutkimukseni kohteina olevissa yhtiöissä vuonna 1995, mutta kokeilu- ja suunnitteluvaihe alkoi monilta osin jo 1994. Näin tulinkin lopulta siihen johtopäätökseen, että tutkimukseni alkuvuodeksi tuli valita vuosi 1994 vuoden 1995 sijaan.

Tutkimusjakson päättymisvuoden valitsemisessa törmäsin yhtäläillä pienoisin hankaluuksiin. Vuosi 2003 olisi ollut aivan liian aikainen tarkastelun päättämiseksi, sillä kaikki tutkimani yhtiöt olivat tuolloin vielä varsin toimeliaita uuden median strategioidensa suhteen. Sen sijaan vuosi 2004 näytti muodostuneen vedenjakajaksi, jolloin yhtiöt olivat saaneet tasaannutettua uuden median toimintansa ylivillkkaiden hypevuosien jälkeen.

Vuodet 1994–2004 muodostavatkin tutkimuksen kannalta erinomaisen ajanjakson. Näihin yhteentoista vuoteen sisältyvät yhtiöiden uuden median toimintojen varovainen aloitus, yhtiöinnokkaat hypevuodet ja paluu takaisin varovaisempaan toimintaan. Kaiken kaikkiaan kyseessä on jakso, jonka aikana monimediatoiminta ja uusmedia kehittyivät tärkeiksi osiksi tutkimieni media-yhtiöiden toimintaa.

Tutkimuksen päättäminen vuoteen 2004 on perusteltua myös kahdesta mediakentän rakenteellisesta syystä, joista toinen koskee uudenlaisten sisältöjen yleistymistä ja toinen Alma Mediaa yhtiönä. Vuodesta 2005 alkaen alkoi nimittäin mediayhtiöiden sivuilla yleistyä yhä laajempi videoleikkeiden käyttö ja jopa suoranaisten Internet-tv-kanavien lanseeraus. Yhtäläillä yhtiöt alkoivat lisätä sivuilleen blogeja ja muita uudenlaisia julkaisumuotoja, jotka olisivat sinällään jo oman tutkimuksensa arvoisia. Alma Media puolestaan koki mittavan liiketoiminnallisen muutoksen vuoden 2005 alussa, kun yhtiö myi Broadcasting-divisioonansa (mukaan lukien MTV3-kanavan) Bonnier & Bonnier AB:n ja Proventus Industrier AB:n omistamalle yhtiölle. Vuodesta 2005 alkaen Alma Media siis eriytyi takaisin siihen pisteeseen, josta se oli aloittanut toimintansa huhtikuussa 1998.

Suurimman ongelman päättymisvuoden valinnassa kohtasin MTV:n uuden median strategian osalta. Tutkimukseni jyrkkä lopettaminen vuoden 2004 viimeiseen päivään olisi nimittäin antanut MTV:n uuden median strategian analyysistä varsin vääristyneen tuloksen. Syynä tähän on se, että MTV luopui tutkimukselleni keskeisistä liittymäliiketoiminnoistaan 10. helmikuuta 2005, eli runsaan kuukauden vuoden 2004 päättymisen jälkeen. Kyseessä oli niin olennainen muutos MTV:n uuden median strategiassa, etten ole voinut jättää sitä huomioimatta tutkimuksessani. Näin ollen ulotan tutkimusjaksoni poikkeuksellisesti Alma Median kohdalla helmikuuhun 2005, vaikka tutkimukseni varsinainen päätepiste on muutoin vuodessa 2004.

3. Metodologiset ja teoreettiset lähtökohdat

Tutkimukseni on toisaalta historian tutkimusta palveleva tapaustutkimus, jossa kirjoitan sekä uuden median yleisen kehityskaaren että Alma Median, Sanoma Osakeyhtiön ja Yleisradion uuden median toimintojen yhdentoista vuoden aikaisen tapahtumakulun. Toisaalta kyse on yritysstrategioiden tutkimisesta, kun analysoin edellä mainittujen kolmen yhtiön uuden median toimintoja.

Lievrouw & Livingstone (2002, 9-10) nostavat esille kaksi uuden median tutkimukseen liittyvää metodologista kysymystä:

- 1) Tarvitaanko uuden median tutkimiseen uusia metodeita?
- 2) Millä tavoin empiirinen tutkimus saattaa myötävaikuttaa tutkitavana olevan uuden median muotoutumiseen ja seurauksiin?

Lievrouw'n & Livingstonen (emt.) mukaan uuden median tutkimukseen pätevät samat metodit ja lainalaisuudet kuin muuhunkin sosiaali- ja yhteiskuntatieteeseen. Uutta mediaa voidaan siis tutkia kyselyjen, haastattelujen, tapaustutkimuksen, tarkkailun, tekstianalyysin jne. avulla aivan kuin kyseessä olisi *"business as usual"*. Tutkimuksen luotettavuus, validiteetti, yleistettävyyys ym. nousevat yhtä tärkeiksi uuden median tutkimuksessa kuin muutoinkin tieteen tekemisessä. Tämän näkemyksen vastakohtana on nojautuminen laadullisen ja etnografisen tutkimuksen perinteeseen väittäen, että perinteisiä menetelmiä täytyy uuden median kohdalla muuttaa niin käsitteiden kuin tutkimusprosessinkin osalta.

Olen itse samaa mieltä Lievrouw'n & Livingstonen kanssa siitä, ettei uuden median tutkimus poikkea muista yhteiskuntatieteistä, vaan siihen sopivat samat säännöt ja määritteet kuin muuhunkin tutkimukseen. Omassa tutkimuksessani noudatan kvalitatiivista eli laadullista tutkimustapaa ja yhtenä lähtökohtana on myös vertaileva tutkimusote.

Toinen laaja metodologinen pohdinta koskee Lievrouw'n & Living-

tonen (emt.) mukaan uuden median tutkimuksen vaikutuksia tutkimuskohteeseen. Koska tarkkailun kohteena oleva media on uusi, saattaa tutkimustyö itsessään vaikuttaa tutkittavaan asiaan enemmän kuin perinteisen median kohdalla. Saattaa siis olla vaara, että tutkija muokkaa omalla toimillaan uuden median kulkua. Omassa työssäni ei tätä vaaraa ole, sillä olenhan tutkinut mennyttä aikaa eikä tutkimukseni kohteena olevien yritysten tämän päivän toimintaa.

Toisaalta uskon vahvasti, että historiallisen kehityksen tunteminen on yrityksille erittäin tärkeää. Aiemmin tehtyjen virheiden välttäminen ja niistä oppiminen ovat avainasemassa, kun yhtiöt kehittävät toimintastrategioitaan. Siksi rohkenenkin toivoa, että tutkimuksestani voisi historiallisen kehityskulun analyysinsä osalta olla hyötyä paitsi tutkimilleni yhtiöille myös kaikille muille uuden median alan toimijoille. Tämä olisi tärkeää, jotta ne eivät suin päin ryntäisi tekemään samoja virheitä kuin menneinä vuosina on tehty erityisesti uskottaessa yltiöpäisesti uusien teknisten medialaitteiden menestyksiin tai investoimalla suuria summia uudenlaisten mediatuotteiden lanseerauksiin.

3.1. Laadullinen tutkimus

Laadullinen tutkimus on yleisimmin jonkin tekstin mutta myös kuvallisen materiaalin ja ääniaineiston analyysiä. Materiaalia ei analysoida numeraalisella menetelmällä määriä ja lukuja mitaten, kuten kvantitatiivisessa tutkimuksessa, vaan aineistoa tarkastellaan usein kokonaisuutena ja sen ajatellaan valottavan jonkin singulaariseksi ymmärretyn sisäisen loogisuuden rakennetta. (Alasuutari 1993/2001a, 38.)

Strauss & Corbin (1990, 18–19) määrittelevät laadullisen tutkimuksen ei-matemaattiseksi analyttiseksi tutkimustyöksi, jonka tulokset löytyvät monin eri tavoin kerätystä tiedosta, kuten tarkkailusta ja haastatteluista sekä asiakirjoista, lähdekirjallisuudesta ja vaikkapa videonauhoituksista. He huomauttavat myös, että laadulliseen tutkimukseen voi yhdistää määrällisen tutkimustavan ominaisuuksia, kuten numeraalista aineistoa tutkimustulosten selittäjäksi. Tämä toteutuu myös oman tutkimukseni kohdalla.

Sudweks & Simoff (1999, 35–36) korostavat, että tutkimuksen alkupiste voi olla joko tapaus tai kysymys. Ensimmäisessä tapahtuma on itsessään tutkimusongelma, ja tutkijalla on uteliaisuutta tietää li-

sää tapahtuneesta. Jälkimmäisessä jokin yleinen ongelma kiinnostaa, ja sitä varten valitaan jokin tietty tapaus ongelman selittäjäksi. Haastatteluaineisto voidaan saattaa vuoropuheluun aikaisemman tutkimuksen, kirjallisuuden ja teorioiden kanssa.

Tapaustutkimuksessa keskitytään yleensä vain yhteen tapaukseen tai pienestä joukosta toisiinsa suhteessa olevia tapauksia, jota tutkitaan sitäkin yksityiskohtaisemmin ja perusteellisemmin. Näin olen omassa tutkimuksessani tehnyt Alma Median, Sanoma Osakeyhtiön ja Yleisradion uuden median toimintojen osalta. Tapaustutkimukselle ovat ominaisia piirteitä mm. monipuolisuus, joustavuus, tutkijan osallisuus ulkopuolisuuden sijaan, useat tiedonhankinnan lähteet sekä monimetodisuus. (Saarela-Kinnunen & Eskola 2001, 158–162 ja Stage 2000.)

Laadullinen tutkimustyö muodostuu Straussin & Corbinin (1990, 20) mukaan kolmesta pääkomponentista:

- 1) Data, joka on kerätty monin eri tavoin ja useista eri lähteistä.
- 2) Analyyttinen ja tulkinnallinen toimenpide, jossa aineistoa käsitellään tutkimustulosten löytämiseksi.
- 3) Kirjoitustyö ja verbaalinen raportointi.

Tämä kaikki toteutuu myös omassa tutkimuksessani: Aluksi hyödynsin lukuisia kirjallisia lähteitä ja haastatteluja. Sen jälkeen tein analyysin ja tulkinnot ja lopuksi kirjoitustyön, eli nyt käsillä olevan tutkimuksen.

Alasuutarin (1993/2001a, 48) mukaan ideografiseksi luonnehditussa tutkimuksessa, kuten jonkin yksittäisen tapahtumakulun selvittämisessä, raakahavaintojen yhdistämistä ei välttämättä tarvita. Tavallista on, että lähteet ovat aina osittain päällekkäisiä ja kertovat versioita samoista tapahtumista, mutta silloinkin ne valottavat sitä usein eri puolilta. Lähteet voivat myös antaa erilaista informaatiota, erilaisia tiedon sirpaleita, jotka voivat olla enemmän tai vähemmän luotettavia ja jotka voivat liittyä tai olla liittymättä selvitettävänä olevaan ilmiökokonaisuuteen tai prosessiin. Tutkija tulkitsee tekemiään havaintoja, työstää niitä ja kirjoittaa tekemänsä tulkinnot ylös. Tutkijan on prosessoitava saamansa havainnot ja osattava kirjoittaa ratkaisu ylös, kuten itsekin olen tutkimukseni osalta tehnyt.

Alasuutari (emt. 40–44) jakaa laadullisen analyysin kahteen vaiheeseen: havaintojen pelkistämiseen ja arvioituksen ratkaisemiseen. Käytännössä nämä kaksi vaihetta kuitenkin nivoutuvat toisiinsa var-

sin tiiviisti. Havaintojen pelkistämisessä on kyse siitä, että aineistoa tarkastellaan aina jostain tietystä teoreettis-metodologisesta näkökulmasta. Tällä tavoin on mahdollista hallita suurtakin aineistoa, kun huomio keskittyy vain kaikkein olennaisimpaan. Itse valitsin lähestymistavakseni yritysten strategioiden tutkimisen ja niihin liittyvät teoreettiset viitekehykset.

Omaan tutkimusasetelmaani laadullinen tutkimustapa on soveltunut hyvin erityisesti sen vuoksi, että olen toteuttanut aineistolähtöistä analyysia. Tutkimustyössäni on ollut kyse vähitellen tapahtuneesta tutkittavan ilmiön käsitteellistämisestä, eikä niinkään etukäteen hahmotetun teorian testauksesta. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston keruun ja teorian kehittämisen vuorovaikutusta voidaankin pitää luontevana (Kiviniemi 2001, 72–73). Toisaalta, kuten Eskola & Suoranta (1998, 19) korostavat, tällöin on tärkeää pohtia aineiston rajausta siten, että sen analysointi on mielekästä ja järkevää. Ongelmana on nimittäin se, ettei laadullinen aineisto lopu koskaan.

Alasuutari (1993/2001a, 40) toteaa, että tutkimusaineistoa tarkasteltaessa on kiinnitettävä huomiota vain siihen, mikä on teoreettisen viitekehyksen ja kulloisenkin kysymyksenasettelun kannalta olennaista. Tällä tavoin on mahdollista hallita suurtakin aineistoa, kun huomio keskittyy vain kaikkein olennaisimpaan. Toinen pelkistämisen idea on edelleen karsia havaintomäärää havaintojen yhdistämisellä. Erilliset raakahavainnot yhdistetään yhdeksi havainnoksi tai ainakin laajemmaksi havaintojen joukoksi. Tähän päästään etsimällä havaintojen yhteinen piirre tai nimittäjä tai muotoilemalla sääntö, joka tältä osin pätee poikkeuksetta koko aineistoon.

Omassa tutkimuksessani olen pyrkinyt välttämään aineiston laajuuden karikat rajaamalla tutkittavien yhtiöiden määrän kolmeen. Lisäksi olen valinnut jokaisesta yhtiöstä erikseen vain tietyt osat sen sijaan, että yrittäisin tutkia kaikkea mahdollista yrityksiin liittyvää.

Strauss & Corbin (1990, 18) korostavat, että laadullinen tutkimus vaatii tekijältään mm. abstraktia ajattelukykyä, kriittistä analyttisyyttä, olennaisen ja luotettavan aineiston keräämistä. Tässä minulle onkin ollut mittavaksi avuksi laaja asiantuntemukseni tutkimusalueestani. Tutkimus olisi ollut huomattavasti hankalampi tehdä, jos olisin lähestynyt sitä täysin puhtaalta pöydältä ilman minkäänlaista kokemusta tai näkemystä uuden median toiminnoista eri medioissa.

Strauss & Corbin (emt. 68–69) muistuttavat lisäksi, että laadullinen

tutkimus on monella tavoin prosessorientoitunutta. Kun aineiston-keruun väline on tutkija itse, voi aineistoon liittyvien näkökulmien ja tulkintojen katsoa kehittyvän tutkijan tietoisuudessa vähitellen tutkimusprosessin edetessä. Tällöin toki tutkijalta edellytetään, että hän tiedostaa oman tietoisuutensa kehittymisen.

3.2. Vertaileva tutkimus

Vertaileva tutkimus on laajalti käytettyä yhteiskuntatieteissä. Esi-merkiksi sosiologiassa vertaileva tutkimus on kokonaan oma laji-tyyppinsä, jossa käytetään hyväksi kahta tai useampaa vertailevaa tutkimusaineistoa ja jonka tavoitteena tutkia yhteiskuntien tai kulttuurien välisiä eroja ja yhdenmukaisuuksia. (Melin 2005, 53.)

Vertaileva tutkimus asettaa usein vastakkain kaksi tutkimusstrategiaa: ensimmäinen yrittää löytää tilastollisia säännönmukaisuuksia ja toinen hakee kulttuurisia ja historiallisia eroja. Vertailevassa tapaustutkimuksessa huomio kohdistetaan useaan muuttujaan vain muutamien tapausten välillä. Ongelmaksi muodostuvat tällöin vertailun systemaattisuus ja yleistäminen. (Melin 2005, 58–59 ja Peters 1998, 36–37.)

Vertailun systemaattisuus nousee esille erityisesti tapausten valinnassa, jossa on käytettävä joitakin kriteerejä. Tässä on kaksi vakiintunutta tapaa: Joko valitaan kaikkein samankaltaisimmat tapaukset, jotta voidaan lisätä yleistettävyyttä ja maksimoida vertailtavuus. Toinen mahdollisuus on verrata kaikkein erilaisimpia tapauksia. Tällöin ideana on etsiä erojen joukosta yhteisiä elementtejä, joiden avulla voidaan selittää eroja ja muutoksia. Jos tapaukset kuitenkin ovat liian erilaisia, on vaara, ettei niistä löydetä yhteisiä nimittäjiä lainkaan. (Melin 2005, 58–59.)

Omassa tutkimuksessani olen päätenyt ensiksi mainittuun vaihtoehtoon eli samankaltaisten tapausten vertailuun (siis kolmeen suomalaiseen mediayhtiöön). Tutkimukseni tulokset ja koko tutkimusprosessi olisivat varmastikin muodostuneet erilaisiksi, jos olisin valinnut vertailtavaksi vaikkapa yhden mediatalon, yhden teleoperaattorin ja yhden täysin muunlaisen yhtiön uusmediatoiminnot – saati, jos olisin verrannut vaikkapa yhtä suomalaista, ruotsalaista ja norjalaista mediataloa keskenään.

Olen myös huomioinut tarkasti mm. Petersin (1998, 36) esittämän

vaatimuksen siitä, että vertailevassa tutkimuksessa on erityisen tärkeää pohtia vertailtavien kohteiden määrää. Valinnassa on hänen mukaansa lisäksi tärkeää kiinnittää huomiota kohteiden perusteluun valintaan niiden satunnaisen valinnan sijaan. Omana valinta-perustelunani ei ole ollut täysin samankaltaisten kohteiden tutkiminen ja vertailu eikä pelkästään yksittäisten medioiden vertailu toisiinsa vaan yhtiöiden uuden median toimintojen tutkiminen laajana kokonaisuutena.

Menneisyyden tutkimus kohdistuu usein johonkin yhteiskunnalliseen muutosprosessiin, tapahtumaan tai historialliseen tapauskettuun. Anttila (2005, 204–205) toteaa, että vertailun avulla voidaan todeta, mikä erottaa tapaukset toistaan, jolloin ymmärrys jonkin puuttumisesta muuttuu merkitykselliseksi. Samalla voidaan havaita, mikä on yhdistävää, yleistä tai tyypillistä.

Anttila (emt. 208) korostaa lisäksi, että historiallisen narratiivin rakentaminen saattaa johtaa pelkkään syy-seuraussuhteiden konstruointiin, jolloin tuloksena syntyy *miten*-kysymykseen vastaavaa kuvailua. Tämän sijasta voidaan myös korostaa toiminnan ja toimijoiden intentionaalisen ja päämäärään suuntautuvan toiminnan osuutta tapahtumien kulkuun. Tällöin asiat eivät vain tapahdu ”jostain syystä”, vaan pohditaan kuka tai mikä mahtoi olla syynä jonkin tapahtumiseen. Tällöin kyse on rationaalisesta tai intentionaalisesta selittämisestä. Tällaisen valinnan myötä voidaan analysoida nimenomaisesti eri toimijoiden toimintaa ja toiminnan syitä.

Intentionaalisella selittämisellä on tärkeä osuus omassa tutkimuksessani – onhan yksi tutkimuskysymyksistäni nimenomaisesti se, *kenen* aloitteesta uuden median toiminnot ovat yhtiöissä käynnistyneet. Lisäksi yhtiöiden johtajien ja johtoryhmien päätökset ovat olleet avainasemassa yhtiöiden valitessa uuden median strategioitaan. Korostan siis tutkimuksessani monilta osin myös yksittäisten henkilöiden toiminnan osuutta tapahtumien kulkuun.

Lennart Weibull (1997, 58–61) painottaa vertailevan analyysin tärkeyttä. Hänen mukaansa vain vertailun avulla voidaan tutkia median kehitykseen vaikuttavia sosiaalisia voimia. Vertailua on kahdenlaista: vertailevaa kuvausta ja selittävää vertailua. *Vertaileva kuvaus* on yleisempää ja pohtii esimerkiksi, kuinka radio sai alkunsa, millainen rooli yksityisillä intresseillä oli kyseisessä kehitysprosessissa ja mitä maita pidettiin malleina tässä kehitystyössä. *Selittävä vertailu*, jota

myös omassa tutkimuksessa toteutan, on tutkimustapana tehokkaampi, sillä se ottaa huomioon niin prosessin sisäiset kuin ulkoiset vaikutteet. Sisäisiä vaikutteita ovat mm. toimitukselliset rutiinit, yksilöiden roolit organisaatiossa ja teknologinen taso ja ulkoisia mm. poliittinen paine, taloudellinen tilanne, mediakilpailu.

Vertailevan tutkimuksen ongelmakentäksi nousevat tutkimusaineiston sisäinen ja ulkoinen validiteetti. Sisäisen validiteetin suhteen tutkijan on oltava varma, että sekä itsenäiset että jostain riippuvat muuttujat ovat yhteydessä toisiinsa – eli että muutoksen on aiheuttanut nimenomaisesti tietty syy, eikä sattuma tai muu täysin ulkopuolinen tekijä. Ulkoista validiteettia tarkasteltaessa on huomioitava, onko mikään tutkimuksessa havaittu muuttujien suhde yleistettävissä ulkopuoliseen maailmaan. (Peters 1998, 48–49.)

Petersin (emt.) mukaan tutkija voi välttyä validiteettiongelmilta, kun hän kiinnittää huomionsa mm. tutkittavien kohteiden tai ilmiön ympärillä tapahtuneeseen kehitykseen. Näin olenkin tutkimuksessani toiminut. Esimerkiksi mediatyhtiöiden toimintaa ei voi tarkastella kunnolla huomioimatta vaikkapa teknologiatyhtiöiden osakkeiden pörssikehitystä sekä siihen liittyneen Internet-huuman syntyä ja niin kutsutun teknokuplan puhkeamista.

Peters (emt. 111) myös korostaa, että tutkijan on muutosta selittäessään kiinnitettävä huomionsa sekä tutkimuksen kohteena oleviin instituutioihin että niissä toimiviin yksilöihin. Vaarana on se, että yksilöiden osuus instituution toiminnassa unohdetaan kokonaan, mikä voi vääristää tutkimuksen tulosta. Toisaalta yksilöiden vaikutusta ei voi myöskään liioitella, sillä muutoin ei huomioida riittävästi heitä ympäröivän instituution merkitystä.

Näen tässä yhtymäkohdan aiemmin esittelemääni (Anttila 2005) rationaaliseen ja intentionaaliseen selittämiseen. Omassa tutkimuksessani korostan yritysten johdon tekemien päätösten lisäksi alemman portaan työntekijöiden vaikutusta tiettyihin kehityskulkuihin.

3.3. Historiallisen kehityksen tutkiminen

Tutkimukseni lähestyy monilta osin mediahistorian tutkimusta – olenhan selvittänyt mediatalojen uuden median kehitystä yhdentoista vuoden ajalta. Olen samaa mieltä kuin Alasuutari (2001b, 39), kun hän toteaa, että historiallisessa tutkimuksessa pyritään selittämään

yksittäistä tapahtumaketjua tai ilmiötä, eikä ajatellakaan, että selitys edustaisi jotain yleistä lainalaisuutta. Menneisyyden kuvaus sekä tapahtumaketjujen analyysi ovat ennen muuta laadullista ja vasta toissijaisesti määrällistä tai tilastollista. Lisäksi mielestäni sähköisen viestinnän muutoksen edetessä nopein harppauksin tarvitaan erityisesti kuvailevaa tutkimusta siitä, mitä on tapahtumassa.

Morley (2007, 2-3) arvostelee viestinnän tutkimusta siitä, ettei se tarkastele viestinnän uusia ilmiöitä riittävässä määrin menneisyydestä kumpuavan kehityksen kannalta. Tutkimusta tehdään hänen mukaansa liian lyhyellä aikajänteellä. Samaan aikaan tutkimus keskittyy liian usein insinööriteknisiin lähtökohtiin ja selityksiin. Katson, että oma tutkimukseni osuukin täyttämään historiallisen perspektiivinsä kannalta hyvin Morleyn edellä mainitsemia vaateita.

Anderson & Curtin (2002, 17–19) huomauttavat, että sähköisen median kehityksen tutkimukset ovat keskittyneet enimmäkseen instituutioihin ja tuotteisiin, teknologisiin keksintöihin, valmistajien väliseen kilpailuun, tietoverkkojen syntymiseen, mainonnan kehittymiseen sekä lainsäädäntöön ja sääntelyyn. Kyse on ollut ylhäältä alaspäin kirjoitetusta historiasta, jossa radio ja televisio ovat *”suurmiesten sekä suuryhtiöiden ja voimakkaan hallinnon keksintöjä”*. Nytemmin on alettu tehdä tutkimuksia *”alhaalta ylöspäin”*. Mediat ovat niissä *”kollektiivisen sosiaalisen yhteenkuuluvuuden tuotteita, joiden muovautumisessa jokaisella meistä on ollut osansa”*, Anderson & Curtin (emt.) toteavat. Nykyisin tutkimus onkin keskittynyt aiempaa enemmän sosiaaliseen ja kulttuuriseen kontekstiin. Tutkitaan tilanteita, joissa teknologioita suunnitellaan ja tuodaan markkinoille sekä tapoja, joilla tuotteet esitellään kuluttajille ja kuinka ihmiset omaksuvat laitteet osaksi elämäänsä. Myös oma tutkimukseni kallistuu monilta osiltaan juuri tähän kategoriaan.

Jones (1999, 23) muistuttaa oivallisesti, ettei Internetiä ole hyödyllistä tutkia irrallaan muusta todellisuudesta yksityiskohtina tai kokonaisuutena. Sen sijaan Internetiä tulee tutkia osana 1900-luvun lopun ja 2000-luvun alun ajanjaksoja. Internetissä ongelma ei lisäksi ole alkuunkaan varhaishistoria, sillä se on jo kirjoitettu. Internetin kehityksen tutkimuksessa on se etu, että välineen nuoruuden ansiosta monet alan uranuurtajista ovat yhä joukossamme.

Tutkittaessa medioiden kehitystä, joudutaan huomioimaan perinteisen historian tutkimuksen lainalaisuuksia. Brügger (2002, 33–34)

korostaa, että tutkijan tulee ottaa huomioon mm. lähdemateriaalin validiteetti ja edustavuus. Lisäksi tutkijan tulee tarkastella, missä määrin nykynäkemys toimii suodattimena menneisyyden maailmaan ja sitä, kuinka tulkitsemme ja ymmärrämme menneen ajan olosuhteita, tapahtumia ja yhteiskunnallisia prosesseja. (emt.)

Kiinnostus medioiden kehityksen tutkimiseen on kasvanut viime vuosina. Starttin & Sloanin (1989, xi) mukaan syitä tähän on useita: Jotkut haluavat tietää menneestä osataakseen toimia paremmin nykyisessä käytännön työssään. Jotkut taas etsivät menneisyydestä perusteita nykyisille tapahtumille. Toiset uskovat voivansa välttää menneisyyden virheet, kun eivät tee niitä enää uudelleen. Oman tutkimukseni motiivit löytyvät näistä kaikista.

3.4. Teoreettinen viitekehys

Kuten edellä olen todennut, edustaa tutkimukseni laadullista tutkimustapaa ja aineistolähtöistä analyysia. Käynnistin tutkimukseni ja aineiston keräämisen ilman, että minulla olisi ollut tietoa varsinaisesta teoriasta, jota analyysivaiheessa soveltaisin. Olen siis rakentanut teoriaosuuden empiirisestä aineistosta ikään kuin alhaalta ylös.

Lähtiessäni tutkimusalueelle ilman varsinaista teoriaa sivusin samalla yhtä *Grounded teorian* perusvaatimuksista – siis sitä, ettei tutkittavaa ilmiötä lähestytä valmiiden teorioiden avulla vaan muodostamalla uusia käsitteitä kerätystä aineistosta. Barney Glaserin ja Anselm Straussin kehittämää *Grounded* teoriaa käytetään usein juuri sellaisten aiheiden tutkimuksessa, joihin liittyy teoriaa ei vielä ole ja joissa tieto on hajallaan eri muodoissa (Koskennurmi-Sivonen 2004).⁴¹ *Grounded* teoria on ollut vilkkaan akateemisen keskustelun aiheena, sillä Glaser ja Strauss ajautuivat vuosien kuluessa ristiriitaan menetelmänsä soveltamisesta.⁴²

41 *Grounded teorian* alkuteos on Glaser & Strauss (1967). *Grounded* teoria on suomennettu ainakin nimellä ankkuroidu teoria sekä aineistopohjainen ja aineistoperustainen teoria (Koskennurmi-Sivonen 2004 ja Moring 1998, 254).

42 Glaser julkaisi vuonna 1987 *Qualitative Analysis for Social Scientists* -teoksen. Strauss puolestaan julkaisi 1990 yhdessä Juliet Corbinin kanssa kilpailevan mallin teoksessa *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*. Glaser jatkoi kiistää vuonna 1992 teoksellaan *Basics of Grounded Theory Analysis: Emergence vs Forcing*, jossa hän pyrki osoittamaan luku luvulta erot omansa ja Straussin ja Corbinin näkemyksen välillä.

Grounded teorialle on ominaista tiukka aineistolähtöisyys ja induktiivinen päättely. Analyysin edetessä kohotetaan käsitteiden abstraktiotasoa tavoitteena luoda tutkittavaa todellisuuden osa-aluetta koskeva teoria. (Dey 1999, 3-4 ja Charmaz 2000, 509–510.) Suurimpana ongelmana on Grounded teorian edellytys juuri tietynlaiseen etene miseen tutkimuksessa. Teorian kirjantarkka noudattaminen onkin tutkijalle haasteellinen tehtävä, mistä syystä menetelmän hienosäädöt ja osittaiset sovellukset ovat yleisiä.⁴³ (Charmaz 2000, 521–522 ja Koskenmurni-Sivonen 2004.) Grounded teoriaan tiukasti perustuva lähestymistapa on ollut käytössä varsinkin hoitotieteen ja kasvatustieteen alalla (esim. Kylmä 2000, Nurminen 2000, Koskela 2003 ja Jussila 2004).⁴⁴ Sitä on kuitenkin käytetty menetelmänä osin myös viestinnän tutkimuksessa, kuten Erkki Hujanen (2007) väitöskirjassaan sanomalehtien muuttuvasta merkityksestä.

Grounded teorian vahvan sitoutumisen vaatimuksen vuoksi en pystynyt itse rakentamaan omaa tutkimustani kovinkaan pitkälle sen varaan. Tutkimukseni ongelmanasettelu on kuitenkin ollut joustavaa ja tarkentunut tutkimuksen kuluessa, kuten monissa Grounded teoriaa hyödyntävissä tutkimuksissa yleensä toteutuukin. Lisäksi olen käyttänyt erilaisia aineistonkeruumenetelmiä rikkaan aineiston saamiseen, kuten Strauss & Corbin (1990) kirjassaan esittävät. Aloitin perehtymällä kirjalliseen aineistoon ja dokumentteihin ja tekemällä haastatteluita. Lisäksi hyödynsin omia havaintojani – eli työurani mukana tuomaa kokemusta uuden median saralta.

3.4. Strategiamallit

Tutkimusaineistoni analyysin edetessä hahmottelin sen vertailtavuutta ja asettumista erilaisiin aikajanoihin. Teoreettinen viitekehys alkoi aucta minulle päädyttyäni soveltamaan aineistoani erilaisiin organisatioteorioihin. Tämän tutkimusvaiheen aikana perehdyin lukui siin uuden median liiketoimintastrategioihin ja niiden analyysihin. Monet alan teoksista ja artikkeleista eivät kuitenkaan olleet sovitet-

43 Myös Töttö (1997, 67) arvostee Grounded teoriaa kovin sanoin. Hänen mielestään koko Grounded teorian ajatus on absurdi: *”Teoria ei ’kehity’ aineistoa seulomalla, se pitää keksiä. Teorian syntyvällä ei ole mitään tekemistä sen pätevyvden kanssa, ja aineistoja on aina enemmän kuin teorioita.”*

44 Strauss & Corbin (1997) esittelevät lukuisia eri puolilla maailmaa tehtyjä Grounded teoriaa tutkimusmenetelmänään käyttäneitä, pääasiassa terveydenhoitoalan tutkimuksia.

tavissa teorioittensa ja malliensa puolesta omaan tutkimukseeni, sillä ne keskittyivät liialti mm. verkkokaupankäyntiin ja erilaisten kaupapaikkojen toimintoihin. Lisäksi ne lähestyivät uutta mediaa usein joko puhtaasti teknisenä ratkaisuna tai pelkän voiton tuottamisen välineenä. (Esim. Kelly 1998, Jelassi & Enders 2005 sekä monilta osin myös Picard 2002, Afuah 2004 sekä dal Zotto 2005a ja 2005b.)

Viimein tutustuin tarkemmin Allan Afuahin ja Christopher L. Tucnin (2003) teokseen *Internet Business Models and Strategies*, josta myös löysin yhden tärkeimmistä tutkimukseeni soveltuvista viitekehysistä. Kirjassa (emt. 204–208) esitellään Internetin omaksumisen ongelmia käsittelevä seitsenkohtainen luokittelu, jonka osa-alueet ovat: hallitseva johdon logiikka, osaamisen ansa, kannibalisoinnin ja tulojen putoamisen pelko, sisäinen konflikti, poliittinen voima, kumppaneiden voima ja tunneside. Yritykset kohtaavat edellä mainittuja ongelmakohtia yleensä siirtäessään toimintaansa kohti uutta mediaa. Päädyin hyödyntämään kyseistä luokittelua itseni jatkokehittämänä yhtenä osana tutkimukseni tulosten analysoinnissa.

Olen analysoinut Internetin omaksumisen ongelmia suhteessa tutkimieni yritysten toimintaan. Lisäksi tutkin, löytyykö yrityksistä ja niiden uuden median strategioiden kehitysvaiheista edellä mainittuja ongelmakohtia ja jos löytyy, niin missä määrin nämä ovat olleet vaikuttamassa yritysten tekemiin ratkaisuihin. Esittelen kyseisen mallin tarkemmin tutkimukseni analyysiosassa.

Olen myös jakanut analyysissäni yhtiöiden uuden median strategiat neljän eri ryhmään, jotka olen nimennyt aktiiviseksi, varovaiseksi, sallivaksi ja passiiviseksi strategiaksi. Olen luokitellut jokaisen yhtiön suhteessa strategiansa ryhmään vuosittain ajanjaksolla 1994–2004.

Tutkimieni yritysten uuden median strategioita analysoidessani olen huomioinut lisäksi jo aiemmin esittelemiäni Everette E. Denisin (2003) ja Graham Murdockin (2000, 35–39) näkemyksiä konvergenssin kehityksen jakautumisesta eri ajanjaksoihin sekä Sylvia Chan-Olmstedin & Louisa Han (2003) näkemyksiä yritysten onnistumisesta integroida Internet liiketoimintoihinsa. Näihin kaikkiin pohjautuen ja kyseisiä näkemyksiä edelleen kehittäen analysoin ja vertailen tutkittavana olevien yhtiöiden uuden median strategioiden onnistumista.

4. Internetin ja muun uuden median synty ja kehitys

Menneisyyden tunteminen on tärkeä osa analysoitaessa nykyhetken tilaa sekä katsottaessa kohti tulevien vuosien toimintoja. Tässä ja seuraavassa luvussa tarkastelenkin tutkimukseni toista pääosaa, eli Internetin ja matkapuhelintoimintojen sekä niitä edeltäneiden sähköisten julkaisukanavien, kuten kaapelitekstin ja teletiedon kehitystä. Kertaan tärkeimmät merkkipaalat Internetin muuttumisessa tutkijoiden kehitystyöstä yleismaailmalliseksi mediaksi ja annan vastauksia siihen, millä tavalla uudet mediat tulivat osaksi Alma Median, Sanoma Osakeyhtiön ja Yleisradion toimintoja.

4.1. Internet syntyy

Internetin kehitys jakaantuu karkeasti kolmeen osaan: varhaisvaiheeseen (1960-luvulta 1970-luvun lopulle), tutkimuskäytön kansainvälistymiseen (1980-luvun alusta 1990-luvun alkupuolelle) sekä popularisoitumiseen (1990-luvun alkuvuosista eteenpäin). Näistä jälkimmäisin ajanjakso on omana kohteenani, kun perehdyn myöhemmin tutkimuksessani mediatyhtiöiden uuden median strategioiden tarkasteluun.

Internetiä käytetään usein World Wide Webin, www:n, synonyymina, mutta Internet on kuitenkin laajempi kuin pelkkä www, joka on vain yksi sen osista. Muita samaa verkkoteknologiaa käyttäviä Internetin osia ovat muun muassa ftp-tiedostoarkistot, tietokonejärjestelmien Telnet- ja SSH-pääteyhteydet, maailmanlaajuiset Usenet-

keskusteluryhmät sekä Internet-sähköposti, jonka jakelutienä Internet toimii.⁴⁵

Internetin juuret ulottuvat 1950-luvulle lopun kylmän sodan kauteen, jossa Yhdysvallat oli hallinnut vuosikausia sotilasteknologian ja tietokoneiden kehitystyötä. Neuvostoliitto laukaisi lokakuussa 1957 avaruuteen Sputnik-luotaimen, mikä koettiin Yhdysvalloissa vakavana turvallisuuspoliittisena kolauksena. Sputnik johti strategiaan vastasiirtoon, jonka yhteydessä Yhdysvaltain puolustusministeriö perusti korkeateknologisen tutkimusosaston, *Advanced Research Projects Agency* ARPA:n.⁴⁶ Viranomaiset alkoivat lisäksi suunnitella kommunikaatiojärjestelmää, jonka toiminta ei lamaantuisi edes ydiniskun jälkeen. Tähän tarkoitukseen tarvittiin järjestelmä, joka ei olisi keskusjohtoinen, koska tällainen keskus olisi todennäköinen ydiniskun kohde.

Ensimmäisen ehdotuksen uudenlaisesta tiedonvälityksen pakettiteoriasta julkaisi Massachusetts Institute of Technology, MIT:n, tutkija Leonard Kleinrock vuonna 1961. Yhdysvaltain armeija halusi jatkaa viestintäongelman tutkimista, ja RAND Corporation -tutkimuslaitos alkoi selvittää asiaa Yhdysvaltain ilmavoimien rahoittamana. RAND esitti vuonna 1964 ehdotuksen, joka perustui kahteen seikkaan: viestintäverkon pitäisi toimia ilman keskusvalvontaa, eikä sen toiminta saisi katketa, vaikka sitä vastaan hyökättäisiin.⁴⁷

Uuden verkon oli määrä pohjautua keskenään tasavertaisiin solmuihin. Verkossa ei siis olisi ”ylintä” konetta tai sijaintipaikkaa. Jokainen solmu vastaanottaisi ja välittäisi viestejä itsenäisesti. Viestit jaettaisiin paketteihin, jotka koottaisiin kokonaisiksi viesteiksi vasta sitten kun ne olisivat perillä. Pakettien kulkureitti vastaanottajalle olisi yhdentekevä. Ne kulkisivat vain solmulta toiselle, kunnes saavuttaisivat päämääränsä (Kuva 4.1.). Vaikka suurin osa solmuista olisi

45 Ftp, *File Transfer Protocol*, tarkoittaa tiedostojen siirtämisessä käytettyä teknologiaa. Telneta ja SSH (*Secure Shell*) ovat merkkipohjaisia tietokoneiden hallinnassa käytettäviä pääteyhteyksiä. Usenet on 1960-luvulla syntynyt suosittu maailmanlaajuinen keskustelujärjestelmä.

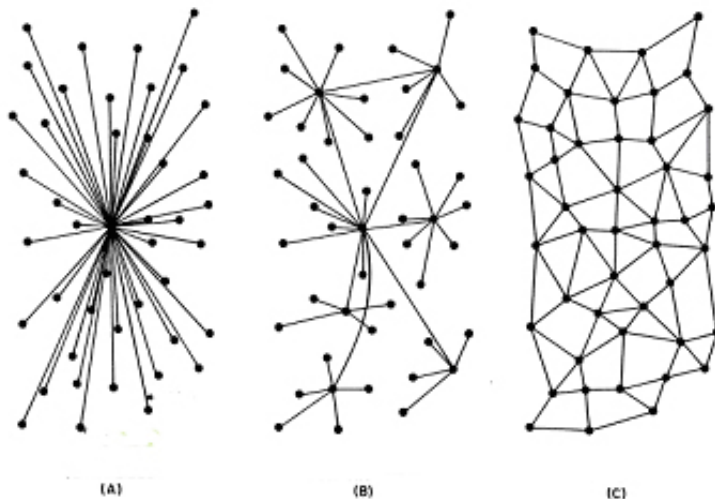
46 ARPA:n perustamisesta tarkemmin mm. Abbate (1999), Gillies & Cailliau (2000, 11–46), Hafner & Lyon (1996), Naughton (2000, 77–91), Segaller (1998, 29–71) ja Winston (1998, 321–336).

47 Tutkija Paul Baranin johdolla tehty raportti löytyy Internetistä: www.rand.org/pubs/research_memoranda/2006/RM3420.pdf (Linkki tarkastettu 1.4.2009).

epäkunnossa esimerkiksi ydiniskun jäljiltä, paketit pääsisivät perille, koska ne kulkisivat tarvittaessa jotain toista kautta. (Baran 1964.)⁴⁸

Kuva 4.1.

Paul Baranin hahmottelemat kolme verkkomallia.



A) Keskitetty, B) hajakeskitetty ja C) hajautettu verkkomalli (Baran 1964).

1960-luvun kuluessa ajatus hajautetusta viestintäverkosta levisi laajemmalla Yhdysvaltoihin ja myös Englantiin. Solmuiksi ajateltiin lähinnä silloisia supertietokoneita, koska niiden verkottaminen oli tärkeää laajempien tieteellisten tutkimusprojektien takia. Verkon avulla tutkijat saattoivat olla yhteydessä toisiinsa tai käyttää jonkin koneen resursseja muualta.

Syyskuussa 1969 ARPA:n tutkimuslaitoksella tehtiin historiaa, kun siellä onnistuttiin ensimmäisen kerran maailmassa muodostamaan yhteys kahden tietokoneen välille. Vuonna 1972 ARPANET:issä lähetettiin ensimmäinen dokumentoitu sähköpostisanoma ja samana vuonna verkkoon oli saatu liitettyä jo 37 tietokonetta. ARPANET laajeni nopeasti, koska hajautettu järjestelmämalli mahdollisti koneiden liittämisen verkkoon helposti. Laajenemiseen myötävaikutti myös se, että perusohjelmat olivat ilmaisia ja vapaasti levitettävissä.

⁴⁸ Tietoverkkojen kehityksen ja maailmanpolitiikan yhteyksistä tarkemmin Mattelart (2001/2003, 50–66).

Vuosina 1973–1974 luotiin nykypäivän Internetin tärkeä peruskivi. ARPANET oli ollut menestys, mutta koneiden verkottaminen vaati hankalaa ohjelmointia. Ongelma ratkaistiin yksittäisen verkkoprotokollan avulla. Alkuperäinen yhteyskäytäntö osoittautui riittämättömäksi, joten tilalle luotiin toinen, josta sittemmin kehittyi nykypäivän TCP/IP-protokolla (*Transmission Control Protocol / Internet Protocol*). (Steinbock 1997, 27.)

TCP/IP:n avulla pystyttiin sallimaan tietokoneiden yhteydet toisiinsa eri käyttöjärjestelmistä huolimatta. Lisäksi pystyttiin yhdistämään erilaiset tiedonsiirtojärjestelmät. TCP/IP:stä tuli vuonna 1980 Yhdysvaltain puolustusministeriön virallinen tiedonsiirtostandardi. Fidler (1997, 102) vertaa TCP/IP-verkkoa postitoimistoon: Tieto, joka on pilkottu pieniksi palasiksi eli paketeiksi jakelun helpottamiseksi, etenee lähipostista jakelukeskuksiin ja sieltä edelleen vastaanottajan lähipostiin välittäjien tuntematta kuljetetun tiedon sisältöä.

Vuonna 1983 ARPANET jaettiin kahteen osaan. Puolustusministeriön alaisten koneiden yhteydet eriytettiin omaan MILNET-verkkoonsa, joka oli vain harvojen Yhdysvaltain puolustusministeriön kanssa yhteistyötä tekevien laboratorioden käytössä. Jäljelle jääneestä ARPANET:in osasta tuli tiedeyhteisöjen välinen verkko. Armeijan etäntyminen helpotti myös Yhdysvaltain ulkopuolisten solmukoneiden liittymistä verkkoon.

Alun perin ARPANET:in pääkäyttömuodoksi ajateltiin mahdollisuutta supertietokoneiden etäkäyttöön. Pian kuitenkin havaittiin, että sähköposti ja erilaiset keskustelujärjestelmät olivat paljon suosituimpia verkon käyttömuotoja. Ihmiset hakivat kontakteja toisiinsa eivätkä koneisiin.

ARPANET siirtyi käyttämään kokonaisuudessaan TCP/IP-protokollaa vuoden 1983 alussa. Samalla kehitettiin Internetin nimipalvelu, jotta jokaiselle käyttäjälle ei tarvinnut jakaa puhelinluetteloa vastaavaa hosts.txt-tiedostoa. Käyttäjät ja koneet saivat samanlaiset yksilölliset tunnukset, jotka ovat käytössä nykyäänkin. Käyttäjänimi erotettiin koneen nimestä @-merkillä, kuten oli jo toimittu sähköpostiosoitteiden yhteydessä. Konetunnukset päättyivät puolestaan palvelinluokan (esimerkiksi: mil, com, edu) sekä pian myös maatunnuksen kuvaukseen.

Vuonna 1986 USA:n kansallinen tiedesäätiö rakensi ARPANET:in rinnalle oman runkoverkkonsa. Internetiin liitettyjen palvelimien

määrä nousi vuonna 1987 yli kymmenentuhannen kappaleen rajan. Runkoverkon kasvava suosio teki ARPANET:istä tarpeettoman. Niinpä se suljettiin vuoden 1990 alussa. Samana vuonna palvelinten määrä ylitti jo 100 000:n rajan. (Steinbock 1997, 36–37.)

Ensimmäisen kaupallisen tietokoneen julkisti IBM vuonna 1964. Tietokoneet olivat tuolloin useiden tonniain painoisia ja isoja huoneita täyttäviä laitoksia.⁴⁹ Mikrotietokoneet alkoivat levitä aluksi lähinnä harrastajille ja teollisuudelle tarkoitettuina rakennussarjoina, mutta vuonna 1977 massamarkkinoille saatiin valmiiksi koottu Apple II -tietokone. Tämä sekä Commodore PET ja Tandy TRS-80 -tietokoneet aloittivat mikrojen vallankumouksen (Gillies & Cailliau 2000, 120).

IBM:n kaltaiset suuret valmistajat eivät olleet aluksi kiinnostuneita mikrotietokoneista. Ne alkoivat kuitenkin menestyä niin hyvin, että myös IBM kehitti 1981 oman Personal Computer (PC) -tietokoneensa. 1980-luvun puoliväliin mennessä PC:t sekä Applen valmistamat koneet olivat ohittaneet muut kilpailijat suosiossa. (Linturi & Wiio 2001, 266.)

Vaikka monissa tietokoneissa oli ollut jo vuosia sarjamuotoinen tietoliikenneportti lähinnä päätteitä tai kirjoittimia varten, saatiin tietokoneiden liittymistä tietokoneverkkoihin odottaa 1980-luvulle.⁵⁰

Apple Macintosh -tietokone julkistettiin 1984. Sen vakiovarusteena oli hitaahko mutta helppokäyttöinen paikallisverkko, jolla ne voitiin liittää toisiinsa. Myöhemmin Apple-verkot voitiin liittää yhdyskäytävän kautta Internetin osaksi.

Erilaisia tietoja yhdistävänä menetelmänä käytettävän hypertekstin idean keksi Ted Nelson jo vuonna 1965. Hypertekstissä mikä tahansa sana voitiin linkittää osoittamaan johonkin toiseen tietoon. Myöhemmin hän suunnitteli Xanadu-nimistä maailmanlaajuista hypertekstiverkkoa, mutta vasta Tim Berners-Lee toi vuonna 1989 hypertekstin kaikkien verkon käyttäjien ulottuville World Wide Web -projektillaan.⁵¹

Berners-Lee unelmoi hajautetut tietovarannot yhdistävästä hypertekstijärjestelmästä, joka parantaisi yhteisymmärrystä ja tiedon le-

49 Tietokoneiden kehityksestä kertovat tarkemmin mm. Castells (1996/2000, 39–45) ja Sinha & Stone (1995).

50 Tietokonekulttuurin esihistoriasta ja Internetin kulttuurisesta luonteesta mm. Mäyrä (1999, 95–109).

51 Hypertekstin kehitystyötä kuvaavat mm. Castells (2001, 15–16), Multisilta (2004, 13–25) ja Okin (2005b, 24–44).

viämistä. Jokainen käyttäjä voisi olla myös tiedontuottajana maailmanlaajuisesti. Hän teki vuonna 1989 työpaikassaan Euroopan ydinfysiikan tutkimuslaitoksessa CERN:issä ehdotuksen hypertekstin käytöstä informaation hallintaan.⁵² Ehdotus ei kuitenkaan saanut vastakaikua.⁵³

Vuonna 1990 Berners-Leen uudistettu ehdotus *World Wide Web: Proposal for a HyperText Project*⁵⁴ lopulta hyväksyttiin CERN:issä. Berners-Leen kehittämä *Hypertext Markup Language* eli HTML perustui laajaan julkaisualan käyttämään rakenteelliseen kuvailukieleen.

Vuonna 1990 valmistui myös ensimmäinen versio graafisesta selaineditorista ja kaikilla päätteillä toimivasta rivimuotoisesta käyttöliittymästä. Heinäkuussa 1991 Minnesotan yliopistossa Yhdysvalloissa kehitettiin www:lle kilpailija, Gopher. Se saavutti aluksi www:stä suuremman suosion, koska se oli yksinkertainen eikä vaatinut tekstitiedostojen uudelleen muokkausta HTML-muotoon. Www-selaimet osasivat tosin ottaa yhteyden myös FTP- ja Gopher-palvelimiin, joten samalla käyttöliittymällä voitiin käyttää myös muita verkkopalveluja.

Tuolloin vasta 22-vuotias ohjelmoija Marc Andreessen opiskelijatovereineen julkisti helmikuussa 1993 Berners-Leen tekstipohjaisesta www-ohjelmasta graafisen käyttöliittymän, jonka nimeksi annettiin Mosaic. Tämä helppokäyttöinen selain avasi Internetin sisällön tavalliselle käyttäjälle. Seuraavana vuonna aihehakemistopalveluja tarjoava Yahoo.com aloitti toimintansa, mikä puolestaan mahdollisti tavallisille ihmisille tehokkaan Internet-käytön.

1980-luvun alussa Internet yhdisti noin 10 000 ihmistä. Vuosikymmenen lopussa käyttäjiä oli jo miljoonia 26 maassa. Vuoteen 1995 mennessä arviolta 30 miljoonaa ihmistä yli sadassa maassa oli Internetissä. (Fidler 1997, 103.) Erilaisia Internet-sivuja oli vuoden 1994 lopussa 800 000 kappaletta, mutta vuoden 1995 loppuun mennessä sivujen määrä oli kasvanut jo yli kymmenkertaiseksi.

Joulukuussa 1994 Mosaic julkaistiin uudella nimellään Netscape Navigator. Microsoft puolestaan julkisti Internet Explorer-selaimensa

52 Ehdotus löytyy Internetistä: www.nic.funet.fi/index/FUNET/history/internet/fi/w3c/proposal.html (Linkki tarkastettu 1.4.2009).

53 Berners-Lee kertoo www:n syntytarinan kokonaisuudessaan kirjassaan (Berners-Lee & Fischetti 1999).

54 Ehdotus löytyy Internetistä: www.nic.funet.fi/index/FUNET/history/internet/fi/w3c/proposal.html (Linkki tarkastettu 1.4.2009).

elokuussa 1995. Samana vuonna Sun Microsystems kehitti Javan, ohjelmointikielen, jonka avulla ohjelmia voitiin välittää turvallisesti tietokoneesta toiseen Internetin kautta. Java tuli pian osaksi Netscape- ja Internet Explorer -selaimia.

Vuonna 1984 jo joka kolmannessa amerikkalaiskodissa oli mikrotietokone, eli kaikkiaan koneita oli yli 31 miljoonaa (Winston 1998, 236). Vuonna 1996 mikrotietokoneita oli käytössä yhteensä jo yli 150 miljoonaa kappaletta ympäri maailman (Steinbock 1997, 63). Samana vuonna verkkoon oli siirtynyt 80 prosenttia Yhdysvaltain 500 suurimmasta yrityksestä (emt. 204).⁵⁵

4.2. Internet saapuu Suomeen

Suomi on ollut 1980-luvulta asti yksi maailman merkittävimmistä Internet-maista. Jarkko Oikarinen esimerkiksi ohjelmoi vuonna 1988 reaaliaikaisen keskusteluohjelman IRC:n, joka on yhä Internetin standardiohjelmia. Ensimmäinen Linus Torvaldsin kehittämän Linux-käyttöjärjestelmän versio julkaistiin vuonna 1991. Sitten Linux on kasvanut yhdeksi suosituimmista Internet-palvelujen alustoista. (Hintikka 1993, 13.)

Mikrotietokone oli Suomessakin 1970-luvulla harvojen harrastajien erikoisuus.⁵⁶ Vuonna 1977 markkinoille tullut Apple II levisi kuitenkin moniin yrityksiin, oppilaitoksiin ja koteihin.⁵⁷ (Manninen 2003, 89–90.) Mikrotietokoneistumista jarrutti aluksi maahantuonnin järjestäytymättömyys ja puutteellinen alan perustuntemus. Maahantuonti ei ollut 1970-luvun lopussa poliittisestikaan täysin ongelmatonta. Tuohon aikaan Suomen epäiltiin olevan kauttakulkumaa tietotekniikan viennille Neuvostoliittoon. (Saarikoski 2004, 59.)

Mikrotietokoneiden leviämistä Suomeen hidastivat 1970-luvun lopulla laitteiden korkea hinta, mutta ennen kaikkea alaan liittyvän tietämyksen ja kokemuksen puute. Nämä ongelmat tulivat Suomessa korostuneesti esiin, sillä tietoliikennöinti oli pitkään posti- ja telelaitoksen valvomaa toimintaa. Modeemiharrastuksen leviämistä jarrut-

55 Internetin alkuaikojen nopeasta leviämisestä tarkemmin myös Coffman & Odlyzko (1998).

56 Tietokoneiden saapumisesta Suomeen tarkemmin mm. Tienari (1993) ja Suominen (2000).

57 Applen varhaisesta menestyksestä maassamme tarkemmin Wiio (1993, 154–156).

tivat myös korkeat puhelinmaksut sekä varsinkin alussa modeemi-laitteiden heikko saatavuus. (Saarikoski 2004, 159.)

Modeemien harrastekäytön pioneeriprojektit olivat käynnistyneet jo 1970-luvun lopulla. Helsinkiin perustettiin vuonna 1982 ensimmäinen suomalainen julkinen BBS-palvelin. BBS:t olivat ohjelmistopaketteja, joilla henkilökohtaiset tietokoneet pääsivät kokonaiseen interaktiiviseen online-järjestelmään. Yhteen tai useampaan modeemiin kiinnitetty tietokone vastasi kuluttajien tietokoneiden kutsuihin ja tarjosi niille pääsyn uutisten, tiedon, sähköpostin, keskustelupalstojen ja jopa puhelinkokousten pariin, joissa suuri joukko ihmisiä pystyi kirjoittamaan viestejä interaktiivisesti ja reaaliaikaisesti. (Carlson 2003, 45.)

Vähitellen varhaisten suomalaisten BBS-palvelimien välille luotiin yhteyksiä. Monet niistä liitettiin vuonna 1983 perustettuun FidoNet-järjestelmään, joka oli suurin yksittäinen harrastajien ylläpitämä BBS-verkosto. Suomessa BBS-palvelimista käytettiin yleisesti nimitystä BBS-purkit tai -boksit. Nimitys johtui siitä, että varhaisille suomalaisille BBS-palvelimille annettiin box-lisämääritys (Databox, Goosebox, Buzbybox). Nimellä viitattiin myös ajatukseen BBS:stä ”sähköisenä postilaatikkona”. (Saarikoski 2004, 160.)

Internetiin Suomi liittyi monien muiden maiden tavoin vaihe vaiheelta. Ensiaskeleet tapahtuivat vuosina 1981–1983. Vuonna 1983 maahamme perustettiin yleinen piirikytkentäinen datasiirtoverkko. Sama vuosi oli Suomessa myös lähtölaukaus mikrotietokoneiden alkavalle läpimurrolle.

Vuonna 1984 opetusministeriö perusti FUNET-verkon (*The Finnish University and Research Network*) tehostamaan Suomen korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten paikallisverkkojen toimintaa sekä valvomaan kansainvälisten verkkoyhteyksien luontia. (Saarikoski 2004, 384.)

Keväällä 1985 Suomessa oli pystyssä vain kuusi yksityistä BBS-purkkia. Suomi olikin kehityksestä selvästi jäljessä verrattuna muihin länsimaihin: Ruotsissa oli samaan aikaan lähes 30 purkkia, Saksassa kuutisenkymmentä ja Isossa-Britanniassa seitsemänkymmentä. Edelläkävijämaassa Yhdysvalloissa purkkien määräksi arvioitiin peräti 8 000. Innostus maassamme oli kuitenkin suurta, ja vuoden 1985 lopussa purkkeja oli meillä jo kolmisenkymmentä. Vuotta myöhemmin määrä oli noussut yli kuuteenkymmeneen. (emt. 161.)

Vuonna 1986 Otaniemen ja Tampereen alueverkot yhdistettiin toisiinsa 64 kbit/s kiinteällä yhteydellä. Keisarillinen lennätinasetus korvattiin uudella telelailla 2. joulukuuta 1986. Kahta päivää myöhemmin Suomen Unix-käyttäjien yhdistyksen tamperelaiset aktiivit lähettivät .fi-domainin rekisteröintianomuksen⁵⁸, joka hyväksyttiin 1988. (Salminen 1998.)

Suomeen tulevan Internetin kannalta ratkaiseva käänne tapahtui vuodenvaihteessa 1988–1989, jolloin FUNET liittyi yhteispohjoismaisen projektin⁵⁹ välityksellä Internetiin⁶⁰. Näin saatiin maahamme ensimmäinen Internet-yhteys. (Saarikoski 2004, 384.)

Tietoverkkojen käyttöön kohdistunut kiinnostuksen kasvu näkyi BBS-purkkien määrän lisääntymisenä 1990-luvun alussa. Käyttäjien määrä kasvoi nopeasti sadoista tuhansiin. Harrastajat pitivät yllä säännöllisin väliajoin päivitettyjä yhteystietolistoja avoimena olevista purkeista. Näistä osa oli toiminnassa ympäri vuorokauden. Kesällä 1991 purkkeja oli Suomessa jo yli 230 kappaletta, ja vuoden 1996 alkuun mennessä määrä oli noussut yli 460:n. (emt. 378.)

Internet pysyi maassamme lähinnä koulujen ja tiedeyhteisöjen hallussa vuoteen 1993, jolloin EUNET Finland aloitti kaupallisten Internet-yhteyksien tarjoamisen myös kotitalouksille. Internetin läpimurto taannutti nopeasti BBS-harrastuksen, eikä purkkien ylläpitäminen enää kannattanut, kun kaikki toiminta siirtyi nopealla harppauksella Internetiin. (emt. 385.)

58 Suomen hakemus löytyy Internetistä osoitteesta: www.nic.funet.fi/index/FUNET/history/internet/fi/fi-domain-application.txt (Linkki tarkastettu 1.4.2009).

59 Kyseisen NORDUnet-hankkeen perustamisesta tarkemmin Internetistä: www.nic.funet.fi/index/FUNET/history/internet/fi/xearn.txt (Linkki tarkastettu 1.4.2009).

60 NORDUnetin hakemus liittymistä Internetin NSFnet-verkkoon löytyy sivulta: www.nic.funet.fi/index/FUNET/history/internet/fi/nsfnet-application.txt (Linkki tarkastettu 1.4.2009).

4.3. Sähköinen julkaiseminen

Internet ei ole suinkaan ollut ensimmäinen sähköinen julkaisutie mediayhtiöille. Lantto (1982a, 36) on ryhmitellyt Internetiä edeltäneet sähköisen julkaisun välineet tekstiviestimiksi. Näitä ovat: kaapeliteksti, tekstitelevisio (Teletext) ja teletieto (Videotex, alun perin Viewdata), jotka perustuvat Tekniikan sanastokeskuksen työryhmän hyväksymiin nimityksiin. Lisäksi Internet-julkaisemista edelsi Bulletin Boards -järjestelmä, joka kehitettiin vuonna 1978. Lukuisat lehdet erityisesti Yhdysvalloissa käyttivät sitä julkaisualustana 1990-luvun alkuvuosiin saakka.

Kaapeliteksti oli varsin lyhytikäinen toiminto, joka oli muutaman vuoden ajan tarjolla myös Suomessa. Tekstitelevisio on yhäkin erityisen suosittu muun muassa Euroopassa, jossa katsojat voivat selata sitä ilmaiseksi muun ohjelmavirran lomassa. Teletieto puolestaan oli ensimmäinen esimerkki mediayhtiöt sittemmin moneen kertaan villinneestä yltiöpositiivisesta ajattelutavasta, jossa kuluttajien uskotaan ottavan nopeasti käyttöön uusimmat tekniset keksinnöt. Lopputuloksena on syntynyt miljoonatappioita, kun kaikki tuotelanseeraukset eivät ole saaneet suuren yleisön hyväksyntää. Tällaisen kohtalon kokivat Suomessakin 2000-luvun alussa mm. monet Alma Median ja Sanoma Osakeyhtiön uuden median kuluttajapalvelut.

4.3.1. Kaapeliteksti

Tekstiviestimien edelläkävijä oli kaapeliteksti, jota suurin osa Yhdysvaltain kaapelitelevisioista tarjosi usean vuoden ajan kanaviltaan. Kaapeliteksti tarkoitti tv-kanavalla jatkuvana kehänä vaihtuvia tekstisivuja, jotka tavallisesti sisälsivät uutisia, kellonajan, sää-tietoja, pörssikursseja, urheilua ja ohjelmatietoja. Sivut vaihtuivat automaattisesti, ja tiedot olivat joko paikallisia tai joiltakin uutistomistoilta ostettuja.

Myös monet lehtiyhtiöt havaitsivat 1980-luvulla kaapelitekstin helpouden, ja useissa kaupungeissa paikallinen sanomalehti vuokrasi kaapelikanavia uutisten ja ilmoitusten tarjoamiseen. Kaapelitekstiä oli vaatimattomassa muodossa myös Suomessa. Helsinki-Televisiossa oli 1980-luvulla tietokanava, jolla vaihtui ohjelmatietoja, kella-aikaa ja muutamia ilmoituksia. Taustalla soi musiikki Yhdysval-

tain mallin mukaan. (Lantto 1982a, 38.) Tekniikan kehittyessä kaapelitekstin kehitystyö päättyi ja sen tilalle tulivat tekstitelevisio- ja teletietopalvelut.

4.3.2. Tekstitelevisio

Tekstitelevisio keksittiin Isossa-Britanniassa vuonna 1970, ja se on yhä käytössä laajasti ympäri maailman. BBC:n vuonna 1971 patentoima tekstitelevisio koostuu tekstistä ja yksinkertaisesta grafiikasta, joka tuotetaan digitaalisesti palvelintietokoneeseen ja jaetaan tv-signaalin mukana analogisena lähetyksenä. TV-insinöörit kehittivät tekniikan alun perin kuulovammaisia varten. Tarkoituksena oli tarjota televisio-ohjelman mukana tulevaa tekstitystä, jonka saisi ruudulle näkyviin oman valintansa mukaan. Samalla keksittiin myös keino tarjota erillisiä tietoruutuja katsojan valittavaksi.⁶¹

Teksti-tv ei ole interaktiivinen. Se näyttää reagoivan käyttäjänsä valintoihin, mutta todellisuudessa tv-signaalissa lähetetään kaikki kyseisen kanavan teksti-tv:n sivut numeroidussa järjestyksessä yhä uudelleen ja uudelleen, kunnes vastaanottajan televisio pysäyttää näkyviin käyttäjän valitseman sivun, kun se osuu signaalissa kohdalle. (Mäkinen 2004, 13.)

Huovila (2001, 45–46) on määritellyt teksti-tv:n luonteeltaan nopeaksi ja uutisia kerääväksi. Uutisia julkaistaan teksti-tv:n sivuilla jatkuvasti koko päivän ajan (usein myös läpi vuorokauden). Samalla uutisjuttujen määrä lisääntyy ja vanhat aiheet korvautuvat uusilla aiheilla.

Teksti-tv esiteltiin ensimmäisen kerran Lontoossa 1973. Aluksi sitä kutsuttiin teledataksi. (Lantto 1982a, 41.) Yhdysvalloissa useat sanomalehdet aloittivat teksti-tv-kokeilut vuonna 1980. Esimerkiksi Washington Post ja Washington Star tuottivat sisältöä julkisen palvelun tv-kanavan järjestelmään.

Suurimmalla innolla USA:ssa lähti tekstitelevisioon mukaan Chicago Sun-Times -lehti, jonka kustantaja perusti erillisen yhtiön elektronista julkaisemista varten. Paikallisen tv-yhtiön kanssa perustettuun teksti-tv-toimitukseen palkattiin toistakymmentä henkeä. Chicago Sun-Timesin teksti-tv:n sivuilla oli parhaimmillaan yli 75 000

61 Erittäin laajan katsauksen tekstitelevision ja teletiedon historiaan luo Weaver (1983).

lukijaa päivässä. Järjestelmä lakkautettiin vuoden 1984 lopulla, kun selvisi, että kaapelitelevisiion katsojat olisivat halunneet lukea sivuja ilmaiseksi, eivätkä he olleet valmiita maksamaan sisällöstä erillistä maksua. (Boczkowski 2004a, 31.)

Suomessa Yleisradio aloitti vakinaisen tekstitelevisiopalvelun lokakuussa 1981. Avaamista perusteltiin erityisesti kuulovammaisten tarpeilla. Uuden television hankkimista helpotettiin rinnastamalla palvelun vaatima lisälaite kuulolaitteeseen, jolloin valtio korvasi sen.

Tekstitelevisiion menestys on perustunut sen ilmaisuuteen sekä yksinkertaiseen käyttöliittymään. Kaupalliset tv-kanavat ovat lisäksi saaneet siitä uuden tulonlähteen, kun ne ovat voineet myydä teksti-tv:n sivuille mainoksia. Näin ovatkin toimineet Suomessa niin MTV3 kuin Nelonen.

4.3.3. Teletieto

Teletieto kehitettiin Isossa-Britanniassa kuvapuhelimen kehitystyön yhteydessä 1970-luvun alussa.⁶² Postin insinöörit saivat idean tietokoneisiin talletetun tiedon siirtämisestä puhelinlinjaa pitkin kuvaruudulla katsottavaksi ja jättivät kuvapuhelimen syrjään. Ajatuksena oli yhdistää aiemmin erillään olleet tietokone, puhelin ja televisio. Syntyisi suuri elektroninen tietokirjasto, koko kansan tietopankki. (Lantto 1982a, 49–50.)

Britannian postin kehittämä Prestel oli maailman ensimmäinen teletietojärjestelmä. Sen koeversio esiteltiin julkisuuteen vuonna 1974, ja järjestelmä avattiin yleisölle testausten jälkeen 1979. Tammikuussa 1983 käytössä oli jo 30 000 Prestel-päätettä, joita katsoi 200 000 ihmistä. (Carlson 2003, 37.)

Tekstitelevisiosta poiketen teletieto sallii vuorovaikutteisuuden. Käyttäjä voi ”käskeä” sisältöä jakavaa palvelintietokonetta ja toimia myös interaktiivisesti muiden käyttäjien kanssa. Tyypillinen teletiedon katseluväline on televisio (tai tietokone), jossa lisälaite (set-top-box) muokkaa katsottavan aineiston tekstitelevisiota graafisempaan muotoon ja tarjoaa työkalut vuorovaikutteisuuteen. (Mäkinen 2004, 13.)

Teletieto omaksui ulkonäkönsä tekstitelevisiolta, joten ne ovatkin keskenään melko samanlaisia. Teletieto luotiin laajaksi tietopank-

62 Teletiedosta tarkemmin Lievrouw (2002, 190–191) sekä Vesterinen & Gröhn (1982).

kijärjestelmäksi. Prestelissä oli joulukuussa 1981 lähes 800 tiedon-
tuottajaa, niin julkisia kuin yksityisiä lehtitaloista lentoyhtiöihin.
Kaikkiaan Prestelistä oli luettavissa yli 200 000 tietoruutua. (Lantto
1982a, 51–52.)

Teletietojärjestelmä herätti innostusta myös Yhdysvalloissa. Vuosina 1981–1986 siellä lanseerattiin yli 25 sanomalehden teletietopalvelut. Teletieto nähtiin askeleena kohti orastavaa tietoyhteiskuntaa ja tietokoneistettua sanomalehden tuotantoa. Monissa muissa maissa, kuten Kanadassa, Ranskassa, Saksassa, Japanissa ja Isossa-Britanniassa valtio hoiti teletietojärjestelmiä. Yhdysvalloissa järjestelmä sen sijaan oli yksityisten toimijoiden hallussa. (Boczkowski 2004a, 21–22.)

Teletiedon alkuaikoina Yhdysvaltain sanomalehdistö kamppaili useiden ongelmien kanssa: Levikkikehitys oli pysähtynyt, painokulut olivat kasvussa ja lukemiseen tottumattomien nuorten määrä oli lisääntynyt. Lisäksi kansalaisten lukemis- ja kulutustottumukset olivat muuttuneet lehdille epäsuotuisemmiksi. Sanomalehtien elinvoima olikin uhattuna. Tämän vuoksi tietokoneistettu tuotanto nähtiin ratkaisuna kiristyviin budjetteihin ja nuorten houkuttelemiseen. Toisaalta sähköisen julkaisun uhkana nähtiin mm. luokiteltujen ilmoitusten katoaminen lehdistä erilaisiin tietokonepalveluihin. (emt. 22.)

Edellä mainitut syyt ovat monilta osin samat, joihin lehtiyhtiöt törmäsivät uudelleen 1990-luvun puolivälin jälkeen Internetin yleistyessä. Oman tutkimukseni kannalta olisi ollut kovin mielenkiintoista aloittaa Alma Median, Sanoma Osakeyhtiön ja Yleisradion uuden median strategioiden tarkastelu jo teletiedon ajalta, mutta teletieto ei tullut – Sanoma Oy:n lyhyttä Telset-kokeilua lukuun ottamatta – osaksi kyseisten yritysten toimintaa. Joka tapauksessa pidän teletietoa varsin mielenkiintoisena kehitysvaiheena ja löydän siitä runsaasti yhtäläisyyksiä mediayhtiöiden Internet- ja mobiilitoimintoihin liittyviin strategioihin, kun asiaa tarkastellaan uuteen teknologiaan tehtyjen panostusten kannalta.

Yhdysvalloissa teletieto levisi lehtiin nopeasti. Vuonna 1981 jo lähes 700 mediayhtiötä oli mukana järjestelmässä. Videotex-katselulaitteita oli käytössä yhteensä 46 000. (Boczkowski 2004a, 22.)

Columbus Dispatch oli tiettävästi ensimmäinen yhdysvaltalainen sanomalehti, joka alkoi julkaista teletiedossa sähköistä versiotaan. Lehden "*Electronic Edition*" näki päivänvalon CompuServen tele-

tietojärjestelmässä heinäkuussa 1980. Julkaisu oli osa Associated Press -tietotoimiston koordinoimaa kaksivuotista sähköisen julkaisun kokeilua. Kokeilussa olivat mukana myös New York Times, Washington Post ja Los Angeles Times. (emt. 23.)

Järjestelmä toimi yksinkertaisesti: Kun tietotoimisto oli lähettänyt uutisen lehden tietokonejärjestelmään painettua julkaisua varten, sähköisen julkaisun toimittajat luokittelivat sen ja määrittivät uutiselle tärkeysjärjestyksen. Sen jälkeen uutinen siirrettiin CompuServin järjestelmään julkaistavaksi. Sisältö oli saatavilla maanantaista sunnuntaihin iltakuudesta aamuviiteen sekä koko sunnuntain ajan viiden dollarin tuntihintaan. (emt. 23.)

Kokeilu kesti heinäkuuhun 1982. Teletiedosta saatujen kokemusten mukaan sähköinen julkaisu ei kuitenkaan muodostanut vaaraa perinteiselle sanomalehdelle. Lehtien sähköinen uutisaineisto ei nimittäin juuri kiinnostanut lukijoita. Vain viisi prosenttia kaikesta siitä aineistosta, joka yleisöä kiinnosti, oli sanomalehtien uutisia. Loppu 95 prosenttia kiinnostuksesta kohdistui viihteeseen tai muuhun teletiedon sisältöön. (emt. 23.)

Knight Ridder -kustantamo aloitti omat teletietokehittelynsä 1979. Yhtiö oli huolestunut teksti-tv:n kaltaisista järjestelmistä, jotka uhkasivat painettua sanomalehteä. Knight Ridder perusti tytäryhtiön, joka käynnisti Viewtron-nimisen palvelun vuonna 1980 Miamissa 15 kuukauden koeajaksi. Järjestelmä avattiin yleisölle lokakuussa 1983. Panostukset olivat suuria, sillä koeajan aikana yhtiön henkilöstön määrä kasvoi 30:sta lähes 250:een. (Fidler 1997, 143–151.)

Suomessa Sanoma Oy, Helsingin Puhelinyhdistys ja Nokia Elektroniikka perustivat vuoden 1977 lopussa Telset-projektin. Taustalla oli Sanoma Oy:n halu turvata tulevaisuutensa ja saavuttaa jalansijaa tärkeäksi koetussa sähköisessä viestinnässä. HPY:n näkökulmasta kyse oli uudesta telepalvelusta, jonka tarjoamisessa haluttiin olla mukana. Nokia taas näki mahdollisuuksia aluevaltauksiin ATK-tekniikan ja päätteiden kehittämisessä. Suomalaiset tv-valmistajat saatiin mukaan toimittamaan lisälaitteilla varustettuja televisioita. Ohjelmistot kehitti Nokian tytäryhtiö Softplan, ja toiminta aloitettiin koemuodossaan kesäkuussa 1978. Katselupäätteitä oli muutamia kymmeniä ja niitä kierrätettiin koeyleisön piirissä. (Lantto 1982a, 84.)

Telset aloitti toimintansa julkisena kaupallisena palveluna 1.4.1980. Se oli tuolloin järjestyksessään toinen vakinainen teletietopalvelu

Euroopassa. (Lantto 1982a, 84–85 ja Näränen 2006, 45.) Myöhemmin Telset laajeni Suomen muihin kaupunkeihin, kuten Tampereelle, Turkuun, Lahteen ja Jyväskylään. Alueellisten projektien takana olivat yleensä paikallinen puhelinlaitos ja alueen ykköslehti. (Lantto 1982a, 43–44 ja Saarikoski 2002.)

Suomessa kyseessä oli siis poikkeuksellisesti yksityisten yritysten vetämä hanke, toisin kuin monissa muissa maissa Euroopassa. Muualla tietoliikenne oli yleensä valtion monopoli ja siten postin toimialaa, mutta Suomessa paikallista puhelintoimintaa hoitivat yksityiset yhtiöt, eikä posti tuntenut vielä 1970-luvun puolivälissä suurempaa mielenkiintoa asiaa kohtaan. (Lantto 1982a, 84.)

Vaikka Helsingin Telset oli kaupallinen yhtiö, se toimi vain avoimena välittäjänä kuten postilaitosten ylläpitämät teletietopalvelut muualla Euroopassa. Yhtiö piti yllä palvelun vaatimaa tietokone-laitteistoa ja jätti tietojen toimittamisen itsenäisille tiedontuottajille. Tiedontuottajaksi ja palvelun käyttäjäksi pääsi kuka tahansa, joka vuokrasi tai hankki tarvittavat laitteet.

Joulukuussa 1981 Telsetissä oli noin 14 000 tietoruutua, joista noin kaksi kolmasosaa oli avointa tietoa ja loput vain rajatulle käyttäjäryhmälle tarkoitettuja. Tiedontuottajia oli toistakymmentä. Telset-projektin aikana tietojen syötöstä vastasi lähinnä Sanoma Oy:n erillinen toimitus, josta muodostui HS-tele, Suomen ensimmäinen kuvaruutulehti. (Lantto 1982b, 43–44.) HS-tele piti yllä noin 4 000 sivun kuvaruutulehteä, josta uusittiin päivittäin virka-aikaan noin 200 sivua. Uutisanti oli vahvasti valtakunnallista ja siten osittain päällekkäistä tekstitelevisiion kanssa. (emt. 89.)

Telset-televisiion vuokra oli 200 markkaa kuukaudessa ja katseluun soveltuvien televisioiden hinnat 5 000 markan tuntumassa. Telset-näyttöpäätteet maksoivat 10 000–20 000 markkaa. Palvelun käytöstä perittiin lisäksi yhteysaikamaksua 10–30 penniä minuutilta, ja tietosivut maksoivat enimmillään 10 markkaa. Korkeiden kustannusten vuoksi käyttö keskittyikin yrityksiin ja yhteisöihin. Joulukuun 1981 lopussa asiakkaita oli 299, joista vain muutama oli kotikäyttäjä. (Lantto 1982a, 86.) Vuoden 1982 lopussa käyttäjiä oli hieman yli 500 (Saarikoski 2002).

Telsetin lanseerausta kiihdyttivät ulkomailla esitetyt suuret kasvuennusteet. Vuoteen 1995 mennessä Euroopassa uskottiin olevan yli 30 miljoonaa teletietovastaanotinta. (Vesterinen & Gröhn 1982,

3-4 ja Saarikoski 2002.) Yhdysvalloissa teletiedon puolestaan uskottiin olevan vuoteen 1990 mennessä käytössä 10–50 miljoonassa kodissa. Ennusteet eivät kuitenkaan osuneet kohdalleen, sillä käyttäjiä oli vain murto-osa tästä. Viewtron jouduttiin sulkemaan 1986, kun tappiota oli kertynyt lähes 50 miljoonaa dollaria. Toinen suuri teletietojärjestelmä, Times Mirrorin Gateway, suljettiin samoihin aikoihin. Kaiken lisäksi Ison-Britannian Prestel suljettiin 1994. (Fidler 1997, 143–151.) Pelkästään vuoteen 1982 mennessä Britannian posti oli kuluttanut Prestelin kehittämiseen 250 miljoonaa markkaa (Lantto 1982a, 69).

Alkuperäisenä ideana oli, että Telsat yleistyisi ensin yrityskäytössä ja leviäisi myöhemmin kotikäyttöön. Voimakkaasta optimismista huolimatta teletieto ei kuitenkaan saanut massojen suosiota taakseen. Kyse oli ennen kaikkea hinnasta. Esimerkiksi Britanniassa television liitettävä päätelaite oli kolme kertaa tv-laitetta kalliimpi. Lisäksi teletiedon käytöstä perittiin lukuisia maksuja ja vielä puhelinkulut erikseen. (emt.)

Tunnetuin teletietojärjestelmä lienee Ranskassa yhäkin käytössä oleva, vuonna 1984 avattu Minitel, jolla on yli 20 miljoonaa käyttäjää (Carlson 2003, 38).⁶³ Minitelin yleistymisen suurin syy lieni siinä, että järjestelmässä julkaistiin kätevässä muodossa koko Ranskan puhelinluettelo. Samaan aikaan valtio subventoi Minitel-päätelaitteiden hankkimista koteihin. Nykyisin Miniteliä voi käyttää myös Internetin kautta.

Myös Suomessa kehitettiin Minitelin malliin pohjautuneita verkkopalveluja. Tärkeimmät näistä olivat Telen Telesampo ja HPY:n Infotel, jotka molemmat tulivat käyttöön 1987. Infotelin ja Telesammon suosio kasvoi tasaisesti koko 1990-luvun. Vuonna 1997 palveluilla oli 350 000 käyttäjää, joista 55 prosenttia oli kotitalouksissa. Näiden pohjalta kehitettiin yleistä tietoverkkoa, joka muiden eurooppalaisten tietoverkkohankkeiden tavoin syrjäytyi vähitellen Internetin tehdessä kaupallisen läpimurtonsa 1990-luvulla. (Saarikoski 2002.)

Silloisen valtioyhtiön Telen Telesampo aloitti kaupallisen toiminnan 1.4.1984. Tietoteollisuusyhdistyksen vuonna 1992 teettämän tutkimuksen mukaan kuluttajat käyttivät Telesammon ja Infotelin palveluja keskimäärin 7,2 minuuttia kerralla. Istuntojen määrä ja pituus

63 Minitelin historiasta tarkemmin Castells (1996/2000, 372–375) ja Jelassi & Enders (2005, 209–223).

olivat kuitenkin laskusuunnassa. Suosituimmat palvelut olivat pankkipalvelu, sanomanvälitys sekä sähköposti. Tuohon aikaan Suomen 500 000:stä mikrotietokoneen käyttäjästä noin puolella oli modeemi käytössään. (Oesch 1993, 122.)

Telesampo oli käytössä peräti vuoteen 2004, jolloin käyttäjiä oli vielä noin 3 000. Suomessa nämä teletietopalveluiksi nimetyt järjestelmät eivät kuitenkaan saaneet missään merkittävää tai pysyvää jalansijaa edes siirryttyään televisiosta mikrotietokoneen kautta käytettäväksi. (Näränen 2006, 45.)

Carveth (2004, 267) on laskenut, että mediatyhtiöt investoivat teletietokokeiluihin kaikkiaan 2,5 miljardia dollaria. Tuloja tyhtiöt saivat niistä kuitenkin vain 400 miljoonaa asiakasmäärän ollessa enimmillään yhteensä 1,5–2 miljoonaa. Maaliskuuhun 1986 mennessä kolme suurinta mukana ollutta toimijaa oli tehnyt Yhdysvalloissa teletietokokeiluillaan yli sadan miljoonan dollarin tappiot. (emt.)

Vain kaksi kaikista Yhdysvalloissa avatuista teletietojärjestelmistä oli yhä toiminnassa 2000-luvun alussa. Molemmat niistä oli tarkoitettu tietokoneen kautta katsottaviksi: Fort Worth Star-Telegramin Startex-palvelu ja IBM:n, Sears Roebuck and Companyn sekä CBS:n vuonna 1985 avaama Trintex, joka vuonna 1988 sai nimen Prodigy. (Carlson, 2003, 43.)

Teletieto on hyvä esimerkki sittemmin yleistyneestä ajattelutavasta, jonka mukaan uudet laitteet ja tekniset keksinnöt ovat tärkeämpiä kuin niiden avulla välitettävä informaatio saati ihmisten halu edes käyttää kyseisiä välineitä. Teknologisoitumiseen liittyvä yltiöpositiivinen ajattelu on tuottanut mediatyhtiöille sittemmin miljoonatappioita, kun kaikki tuotelanseeraukset eivät ole saaneet suuren yleisön hyväksyntää.

Teletiedon jälkeen lanseerattuja epäonnistuneita keksintöjä ovat olleet mm. interaktiivinen televisio 1980-luvulla, web-tv 1990-luvulla sekä Alma Median ja Sanoma Osakeyhtiönkin tuotteistamat wap-palvelut 2000-luvun alussa. Esittelen näitä kaikkia myöhemmin tässä luvussa.

4.3.4. Purkit, Bulletin Boards

Internetiä edeltänyt Bulletin Boards -järjestelmä kehitettiin vuonna 1978. Kyseessä ovat ohjelmistopakettit, joiden avulla mikrotietokoneilla voi liittyä laajaan interaktiiviseen online-järjestelmään. Yhteen

tai useampaan modeemiin kiinnitetty tietokone vastaa kuluttajien tietokoneiden kutsuihin ja tarjoaa niille pääsyn uutisten, tiedon ja sähköpostin pariin sekä keskustelupalstoihin ja jopa puhelinkokouksiin, joissa suuri joukko ihmisiä voi kirjoittaa viestejä interaktiivisesti ja reaaliaikaisesti. (Carlson 2003, 45.)

Ohiolainen The Columbus Dispatch alkoi tarjota sisältöään tietoverkossa vuonna 1980. Asiakkaita oli alkuvaiheessa vajaat 4 000. Pian mukaan tuli suuri joukko muitakin lehtiä koeajaksi 1981–1982, kuten New York Times, Washington Post ja Los Angeles Times.

1980-luvun lopulla yhä useampi lehti alkoi pohtia mahdollisuutta tarjota sisältöään BBS:ssä. Kun moni pieni lehti rakensi omia BBS-purkkejaan, ryhtyivät muutamat suuret lehdet yhteistyöhön Compu-Serven, Prodigyn, AOL:n ja muiden online-palveluntarjoajien kanssa. Sivuja voitiin lukea tietokoneelta erityisen selaimen avulla. Teletietoon suuria rahoja menettäneet lehdet eivät kuitenkaan enää halunneet sijoittaa miljoonia omiin teknisiin kokeiluihin, vaan ne turvautuivat yhä enemmän jo olemassa oleviin tekniikoihin ja ryhtyivät toiminaan puhtaasti sisällöntuottajina. (Boczkowski, 2004a, 39.)

Varsinainen online-aalto alkoi marraskuussa 1991 Chicago Tribunen julkaistua suunnitelmansa. Lehden verkkoversiosta tuli toukokuussa 1992 ensimmäinen sanomalehti Yhdysvalloissa, jonka sisältöä alettiin julkaista American Onlinen tietoverkkopalvelussa. Lehden juttujen lisäksi julkaistiin yhtiön radiokanavien ja televisiokanavan aineistoa. (Carlson 2003, 48.) Vuoden 1992 lopulla jo 150 amerikkalaista sanomalehteä tarjosi sisältöjään online-palveluntarjoajien sivuilla (Hall 2001, 27). Vuoden 1993 keväällä kolmella suurimmalla palveluntarjoajalla oli jo 3,9 miljoonaa rekisteröitynyttä asiakasta (Carlson 2003, 48).

Purkkien lisäksi lehtien aineistoa välitettiin tekstimuodossa myös muulla tavoin. ClariNet Communications levitti USA Today, The New York Times ja The Washington Post -lehtien juttuja uutisryhmiin ja Gopher-hakupalveluun. Tällaiset niin sanotut kuvaruutulehdet eivät kuitenkaan saavuttaneet suurta suosiota. Esimerkiksi San Jose Mercury Newsin online-versio tavoitti vuonna 1994 vain vajaat 5 000 käyttäjää, kun painetun lehden levikki oli samaan aikaan lähes 350 000.

Kesällä 1993 suuri joukko Yhdysvaltain suuria sanomalehtiä investoi 100 000 dollaria kukin Daily Me -projektiin, jonka tarkoituksena oli luoda personoitava sanomalehti. Idean isä oli Nicholas Negro-

ponte ja aloitteentekijänä Knight Ridder -kustantamo. Sähköinen lehti jaettiin useisiin alaosioiden, kuten talouteen, taiteeseen, urheiluun, vapaa-aikaan, muotiin, ruokaan, matkailuun jne. Lisäksi siihen sai yhdistettyä mm. henkilökohtaisen kalenterin ja sähköpostin. Pian osoittautui, että Daily Me oli sekasotku, josta lukija ei enää löytänyt ”omaa” sanomalehteään, ja hanke kariutui. (Bens & Mazzoleni 1998, 169 ja Fidler 1997, 245–247.)

Suomessa ensimmäinen BBS-purkeista kiinnostunut julkaisu oli A-lehtien kustantama mikrotietokonelehti Printti. Lehti perusti vuonna 1985 oman Vaxi-nimisen purkin. Vaxia oli edeltänyt Nokia Datan kanssa jonkin aikaa yhteistyönä toteutettu Honey. Maksamalla tietyn summan sai käyttöoikeuden lukea ja kirjoittaa viestejä sekä siirtää ohjelmia ja muita tiedostoja. (Uusitupa 1993, 497.)

Printin ”purkkijulkaisulla” oli rekisteröityneitä käyttäjiä keväällä 1985 jo tuhansittain. Vaxin tarkoituksena oli toimia lehden sähköisenä jatkeena. Alun perin se oli suunnattu vain tilaajille, mutta sittemmin palvelua alettiin tarjota myös muille käyttäjille. Printti-lehden purkki oli koko Euroopassa lehtikustannusalan ensimmäisiä. Vaxi jatkoi olemassaoloaan vielä senkin jälkeen, kun Printin julkaisusta luovuttiin 1987. Koska A-lehdillä ei ollut mitään muuta tietokonealaan liittyvää toimintaa, purkki kuitenkin suljettiin lokakuussa 1991. (Saarikoski, 2004, 162–162.)

Bulletin Boards -järjestelmän kohtaloksi muodostui mediayhtiöiden ansaintalogiikan puute. Yhdysvalloissa valtaosa sähköisten julkaisujen lukijoista tyytyi ilmaiseen koeaikaan, eivätkä he halunneet sitoutua maksulliseen tilaukseen. Lokakuussa 1995 tehdyn tutkimuksen mukaan 6,2 miljoonaa yhdysvaltalaisista oli aluksi tilannut mutta pian sen jälkeen peruuttanut jonkin suuren online-palvelun tilauksen. Haasteeksi tulikin saada palveluille pysyviä maksullisia tilauksia. Samaan aikaan palveluita piti markkinoida, mikä toi mukanaan yhä suurempia kustannuksia. (Fidler 1997, 158–159.)

Mediayhtiöt löysivät itsensä tilanteesta, jossa ne markkinoivat aggressiivisesti ulkopuolista palveluntarjoajaa, jossa heidän sivustonsa sattuiivat olemaan. Jokaisella palveluntarjoajalla oli oma teknologiansa, johon vain sen yhtiön jäsenet pääsivät vierailemaan. Lisäksi asiakkaat ja asiakastiedot olivat palveluntarjoajien omistuksessa, jotka myös keräsivät kuukausittaiset käyttäjämaksut. Kustantajilla ei ollut valtaa muuhun kuin sivuilla olevaan sisältöön, josta ne kai-

ken lisäksi saivat itselleen vain pienen osan tuloista. (emt. 234–235.) Kaikki tämä muuttui Internetin myötä, kun mediayhtiöt pääsivät julkaisemaan sisältöjään omilla sivuillaan ja hallitsemaan samalla asiakasvirtojaan sekä mainoksista ja sisältöpalveluista saatavia tuloja.

4.4. Alma Media, Sanoma Oy ja Yleisradio kohti Internetiä

Alma Media oli Aamulehti-yhtymän myötä ensimmäinen suomalainen media-yhtiö, joka innostui Internetistä ja muusta uudesta mediasta. Aamulehti-yhtymän Kauppalehti alkoi arkistoida artikkeleitaan sähköiseen muotoon jo vuonna 1987. Samalla Kauppalehdestä tuli yksi maamme ensimmäisistä lehdistä, joka siirtyi sähköiseen toimitus- ja taittojärjestelmään. Päätös mahdollisti juttuaineiston hyödyntämisen edelleen kaupattaviksi tietokannoiksi. Alma Media pitää arkistointipäätöstä uuden median toimintojensa avauksena. (Alma Media 1999, 34.)

Aamulehteä julkaiseva Tampereen Kirjapaino hankki 1980-luvun lopulla omistukseensa lukuisia tietotekniikka-alan yrityksiä. Samalla tutkittiin mahdollisuuksia löytää Aamulehden sisällölle uusia jake-lukanavia. Yksi tällaisista hankkeista olivat televisiomonitoreihin välitetyt uutispalvelut. Näitä Infostandeiksi kutsuttuja monitoreita sijoitettiin mm. lentoasemille, ja ne välittivät teletietosisältöinä mm. Aamulehden uutisia ja säätietoja. (emt.)

Kauppalehdessä uusmedia-asiat nousivat esille laajemmin vuosien 1992–1993 tienoilla, kun lehden johtoryhmään kuuluneiden Hannu Olkinuoran ja Juha Blomstedtin tekemässä muistiossa pohdittiin teknisen kehityksen huimaa kulkua. Toimituksen johto päättikin ottaa askeleen uusmedian suuntaan ja käynnisti vuonna 1993 liikekiinteistöjen ja toimitilojen sähköisen DIME-markkinapaikan. DIME tuli sanoista digitaalinen media. (emt. 34–35.)

Toimitusjohtaja Matti Packalén innostui Internetistä vierailtuaan Bostonissa toimivassa Massachusetts Institute of Technologyssä, MIT:ssä, ja tutustuttuaan siellä Walter Benderin perustamaan *News In The Future* -hankkeeseen.⁶⁴ Aamulehti-yhtymä solmi MIT:n kanssa yhteistyösopimuksen vuonna 1993 ja oli mukana projektissa ainoana pohjoismaisena mediatalona. MIT:ssä Packalén oli tutustunut myös

64 Tarkemmin hankkeesta: Bender, Chesnais, Elo, Shaw & Shaw (1996).

opiskelijakampanuksen Fishwrap-verkkolehden. Samoihin aikoihin Teknillinen korkeakoulu pyysi Aamulehti-yhtymää mukaan samantyyppiseen kokeiluun Suomessa. Näin sai alkunsa OtaOnline-sähköinen lehti, joka käynnistyi vuoden 1994 alussa. (emt. 35.)

"Lähdimme mukaan, vaikka uuden median läpilyönnistä ei ollut vielä mitään varmuutta. MIT:ssä vallitsi tavattoman innostunut moniossaajien ilmapiiri, luova kaaos, joka säteili heti meihinkin", Packalén muistelee. (Pasanen 2000.)

Aamulehti-yhtymän johdon kiinnostus uuteen mediaan alkoi näkyä yhtiön strategiassa vuonna 1994, kun yhtiön uuden median tutkimustoiminta ja liiketoimintahankkeet koottiin Alexpress-liiketoimintaryhmään. Samaan aikaan konsernin lehdet, kuten Iltalehti ja Kauppalehti, jatkoivat uuden median tutkimusta ja toteutusta omilla tahoillaan. (Alma Media 1999, 35.)

Alexpress aloitti vuonna 1995 tiettävästi ensimmäisenä maailmassa uutissähkeiden välittämisen GSM-puhelimiin sekä teksti- että äänitiedostoina. Vuosikertomuksessa Alexpressiä kuvattiin sanoilla *"informaation sähköiseen jakeluun, uuden median tuotekehitykseen ja tutkimukseen erikoistunut liiketoimintaryhmä"*. (emt.)

MTV Oy:lle televisio oli koko 1990-luvun päätuote, josta yhtiö keräsi suurimman osan liikevaihdostaan. Yhtiön johto ei nähnyt vielä 1990-luvun alussa uutta mediaa erityisen tärkeänä, ja sen uuden median toiminnot käynnistyivätkin pikemmin työntekijöiden kuin johdon aloitteesta. MTV:ssä tehtiin ensimmäisiä kokeiluja uuden median parissa 1990-luvun alussa, kun Huomenta Suomen uutistuottajana työskennellyt Jukka Mauno teki muutaman hengen työryhmän kanssa kokeiluja virtuaalisen uutisankkurin parissa Koura-säätiöltä saadun apurahan turvin. Ajatuksena oli, että ruutuihin voisi ilmestyä vuosien kuluttua tietokoneohjattu "puhuva pää" vaikkapa kuuluttajaksi tai uutisankkuriksi. Hanke jäi kuitenkin suunnitteluasteelle, eikä edennyt yhtiössä tuolloin sen pidemmälle.

Sanoma Oy oli ollut mukana teletietotoiminnassa 1970-luvun lopulla sekä kaapelitekstitoiminnassa 1980-luvun alussa. Internet-toimintaan se meni mukaan kuitenkin vasta maamme suurista media-yhtiöistä viimeisenä. 1990-luvun puolivälissä Sanoma Oy:tä moitittiin julkisuudessa hitaudesta ja vanhakantaisuudesta. Esimerkiksi Aamulehti-yhtymä, MTV ja Yleisradio olivat jo julkistaneet omia Internet-

kokeilujaan ja hankkeitaan, mutta Sanoma Oy ei näyttänyt kiinnostuneen uudesta mediasta lainkaan.

Sanoma Oy osallistui muiden mediatalojen mukana vuonna 1994 käynnistyneeseen Kansalliseen Multimediaohjelmaan, mutta projektin kokeilut olivat yhtiön osalta varsin rajallisia. Sanoma Oy:ssä pohdittiinkin, onko Internetiin meno ylipäättään tarpeellista.

Maltillisuudesta huolimatta vuosi 1995 oli kuitenkin tärkeä lähtölaukaus Sanoma Oy:n uuden median kehitykselle. Yhtiö ei tuolloin vielä aloittanut julkista Internet-toimintaa, mutta valmistelut asian suhteen käynnistyivät virallisesti. Vuoden 1995 elokuussa perustettiin Helsingin Sanomiin uusien HS-tuotteiden yksikkö, jonka tehtäväksi tuli kehittää ja koordinoida lehden sähköisiä oheispalveluja ja tuoteideoita. Yksikkö alkoi suunnitella muun muassa Helsingin Sanomien verkkolehteä. (Sanoma 1995, 23.)

Yleisradio oli käynnistänyt tekstitelevisiopalvelun lokakuussa 1981. Lisäksi yhtiö hankki kokemuksia vuorovaiikutteisesta TV:stä Yleisradio 1990-luvun alussa mm. TV2:n interaktiivisen Hugo-lastenohjelman myötä (Oesch 1993, 243). Yleisradio oli myös mukana kuudessa Kansallisen Multimediaohjelman projektissa (Puirava 1997, 35).

Yleisradio katsoi jo varhaisessa vaiheessa, että sen tehtäviin kuuluu antaa suomalaisille asuinpaikasta riippumatta *”mahdollisuus saada tietoa, sivistää ja kehittää itseään sekä kokea elämyksiä ja viihtyä – myös tietoyhteiskunnassa”*. (Vakkilainen 1998, 1.)

Alma Media, Sanoma Osakeyhtiö ja Yleisradio alkoivat 1990-luvun puoliväliin tultaessa vähitellen siirtyä kohti Internetiä, johon jokainen niistä kuitenkin lähti hieman eri aikaan ja eri strategioin. Tarkastelen aihetta lähemmin myöhemmin tutkimuksessani.

4.5. Internet-mediat syntyvät

Ensimmäiset suurelle yleisölle tarkoitetut Internet-sivut avattiin Yhdysvalloissa vuosina 1993–1994. Mukaan kiirehtivät erityisesti sisälöntuottajat, jotka edustivat urheilua (ESPN), sanomalehtiä (New York Times), aikakauslehistöä (Playboy), uutisia (CNN) sekä media- ja viihdekonserneja (esim. Time Warnerin Pathfinder). (Steinbock 1997, 263.)

Ensimmäinen journalistinen Internet-sivusto oli marraskuussa 1993 avattu University of Florida College of Journalism and Communica-

tionsin sivu. Kalifornialainen Palo Alto Weekly on saanut kunnian olla maailman ensimmäinen sanomalehti, joka aloitti säännöllisen julkaisutoiminnan Internetissä. Lehden verkkoversio avautui 19. tammikuuta 1994, ja lehteä päivitettiin Internetiin kokonaisuudessaan kahdesti viikossa. (Carlson 2003, 49–50.) Ensimmäisenä brittimediana verkkoon ehti Daily Telegraph, joka avasi sivustonsa marraskuussa 1994 (Kinnunen 2005, 10).

Internet levisi lehdistöön nopeasti. Toukokuuhun 1995 mennessä jo 150 yhdysvaltalaisista sanomalehteä oli avannut sivunsa Internetissä. Saman vuoden joulukuussa luku oli yli kaksinkertaistunut 331 lehteen. Huhtikuussa 1996 maailmalla oli lähes tuhat online-lehteä. (Carlson 2003, 51.)⁶⁵

Myös televisioyhtiöt alkoivat siirtää aineistoaan Internetiin. Yhdysvaltalainen CBS lanseerasi Internet-sivunsa helmikuussa 1995. ABC News avasi toukokuussa 1997 ABCNews.com-sivuston. Kuukautta myöhemmin oli vuorossa NBC:n yhteishanke Wink Communicationin kanssa, jonka tavoitteena oli luoda interaktiivista ohjelmatoimintaa parhaan katseluajan ohjelmiin, viikonlopun ohjelmiin ja urheiluohjelmiin. (Steinbock 1998b, 72 ja 90.)

Suomalaisen verkkomedian alkuajankohta voidaan sijoittaa vuoteen 1994. Tuolloin Aamulehti-yhtymä aloitti sanomalehtien päivittäisen julkaisemisen, tosin vain suljetussa verkossa OtaOnline-kokeilun myötä. Yleisradion ensimmäisinä Internet-sivuina avautuivat Radio-*ma*fian sivut maaliskuussa 1995, ja A-studion sivusto julkaistiin pian sen jälkeen. Ensimmäisinä kaikille avoimina sanomalehtinä ehtivät verkkoon kesällä 1995 Laukaa-Konnevesi-lehti sekä Turun Sanomat (Huovila 1998, 230). IltalehtiOnline avautui lokakuussa 1995 ja MTV3 Internet kuukautta myöhemmin. KauppalehtiOnline sekä Helsingin Sanomien Verkkoliite avasivat sivunsa toukokuussa 1996.

Sanomalehtien verkkoversiot yleistyivät meillä varsin nopeasti. Heinosen (1997) tutkimuksessa mukana olleista sanomalehdistä kaikkiaan 83 prosentissa oli käytössä jonkinlainen Internet-palvelu kesällä 1997. Useimmat palvelua vailla olleista aikoivat lisäksi hankkia sen varsin nopeasti. Suomalaisista päivälehdistä 75 prosentilla oli Internet-versio keväällä 2000. Muilla sanomalehdillä eli lähinnä paikallislehdillä verkkoversiot olivat selvästi harvinaisempia, noin joka

65 Yhdysvaltalaisen sanomalehtien verkkohistoriasta tarkemmin mm. Boczkowski (2004a).

viidesosalla ryhmän lehdistä. (Sauri 2001, 34.) Ensimmäisen näköislehden verkossa julkaisi Keski-suomalainen keväällä 2004.

Vuonna 2001 tehdyn Suomen Sanomalehtien Liiton tutkimuksen mukaan verkossa oli tuolloin 1-7 -päiväisistä sanomalehdistä kaikkiaan 80 kappaletta. Niistä lähes 60 prosenttia aikoi laajentaa journalistista juttutarjontaa verkossa ja lähes 80 prosenttia aikoi laajentaa muiden palvelujen tarjontaa verkossa. (Kiviranta 2001, 12–13.)

Internet-julkaisujen perustamista oli edeltänyt Suomessa OtaOnline-kokeilun lisäksi kaksi mittavaa tutkimusprojektia: Tekesin johdolla käynnistynyt *Kansallinen multimediaohjelma* (KAMU) sekä VTT:n ohjauksessa toiminut IMU-hanke, eli *Integroituva julkaiseminen* multimediaiverkossa. Kaikki tutkimuksessani mukana olevat kolme yhtiötä osallistuivat sekä KAMU:uun että IMU:un. MTV3 Internet sai jopa alkunsa ensiksi mainitun projektin seurauksena.

4.5.1. OtaOnline

Aamulehti-yhtymän käynnistämän OtaOnline-projektin tavoitteena oli luoda elektroninen sanomalehti Espoon Otaniemen alueelle. Hankkeen rahoitukseen osallistui myös Tekes. OtaOnlinein ensimmäinen prototyyppi valmistui syyskuussa 1994, ja käyttäjille se lanseerattiin joulukuun alussa. (OtaOnline 1994.)

Täysimittaisena päivittäin uusiutuvana mediana OtaOnline käynnistyi maaliskuussa 1995, kun Kauppalehti ja Iltalehti aloittivat päivittäisen online-tuotannon. Molemmat päivittyivät verkkoon kerran päivässä – Kauppalehti kello 6.00 ja Iltalehti noin klo 12.00. Lisäksi Tampereella tehty Alexpressin sähköuutiset päivittyivät viidesti vuorokaudessa. Rekisteröityneitä käyttäjiä oli noin 1 200. (OtaOnline 1995.)

OtaOnlinein tekijät kuvasivat julkaisuaan ”*sitoutumattomaksi tiedotusvälineeksi, joka seuraa Otaniemen tapahtumia ja tarjoaa uutisia sekä tietopalveluja kaikkialta maailmasta*” (Kuva 4.2.). Kohderyhmänä olivat TKK:n opiskelijat ja henkilökunta sekä Otaniemen alueen teknologiayritykset, jotka toimivat VTT:n, Innopolin tai Teknologiakylän verkoissa. (OtaOnline 1994.)

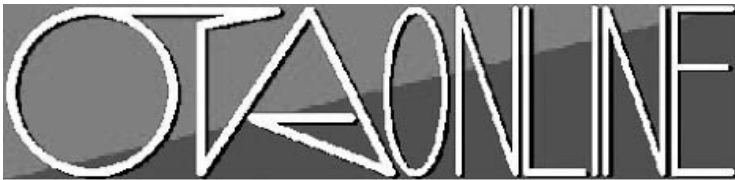
Aamulehti-yhtymän tarkoituksena oli selvittää OtaOnlinein avulla, millainen prosessi elektronisen viestimen kaupallistaminen oli, ja

miten uusi viestin liittyi sanomalehden kustantamiseen. TKK puolestaan selvitti, miten käyttäjien käyttäytyminen ohjasi viestimen teknistä toteutusta. (emt.)

OtaOnline-hankkeeseen oltiin varsin tyytyväisiä, ja moni Aamulehti-yhtymän lehtien verkkoversio (mm. KauppalehtiOnline, IltalehtiOnline) perustettiin paljolti hankkeesta saatujen kokemusten pohjalte.

Kuva 4.2.

OtaOnline etusivu maaliskuulta 1995.



● Viinanen liputtaa sinipunan puolesta (KL 21.3.)

● Mooses ja Juhantalo pääsivät työtovereiksi (IL 20.3.)



OtaOnline oli myös lähtölaukaus Aamulehti-yhtymän aktiiviselle uuden median strategialle, jota yhtiö toteutti aina 2000-luvun alkuun saakka. Internet oli yhtiölle alusta asti enemmän kuin pelkkä kokeilu. Aamulehti-yhtymälle esimerkiksi avattiin jo 1994 täysin omana tuottantona toteutetut Internet-sivut. Lisäksi samana vuonna perustettiin Alexpressiin uutistoimitus tekemään reaaliaikaisia uutissähkeitä muun muassa teksti-tv:hen, telefaksilla välitettäväksi sekä äänitiedostoina puhelimiin ja paikallisradioille (Alma Media 1999, 35).

4.5.2. KAMU ja IMU

1990-luvun puolivälissä Suomessa käynnistyi kaksi merkittävää media- ja teknologian alan yrityksille tarkoitettua uuden median projektia. Ensimmäinen niistä oli vuonna 1994 alkanut Tekesin ohjaama *Kansallinen Multimediaohjelma* (KAMU) ja toinen vuonna 1996 alkunsa saanut VTT:n *Integroidun median tutkimus* (IMU). Alma Media, Sanoma Osakeyhtiö ja Yleisradio olivat mukana molemmissa projekteissa.

KAMU:un osallistui yli 50 media- ja teknologiayritystä ja tutkimuslaitosta. Siihen kuului 20 kehitysprojektia sekä kuusi pidempi-ajasta tutkimushanketta. Hankkeen kokonaisbudjetti oli 155 miljoonaa markkaa, josta Tekesin osuus oli 55 miljoonaa. (Guy & Stroan 1998, 7.) Tutkimuksessani mukana olevista yhtiöistä Yleisradio oli mukana kuudessa KAMU-projektissa, MTV neljässä, Sanoma-konserniin kuuluva Helsinki Media kolmessa, Aamulehti-yhtymä kolmessa ja Sanoma Oy yhdessä kehitysprojektissa.

Valtaosa KAMU:n 20 hankkeesta epäonnistui tavalla tai toisella. Niistä ei tullut kaupallisia menestyksiä, ja ne haudattiin pian kokeilujen jälkeen. Pääsyyinä oli se, että tuohon aikaan vain kovin harvassa kotitaloudessa oli palvelujen käyttöönottoon vaadittu verkkoyhteys saati tietokone. Toisena esteenä oli palveluiden kypsyttömyys, sillä markkinoille tarjottiin puolivalmiita toimintoja, joihin käyttäjät nopeasti pettyivät. (Guy & Stroan 1998, 20–24.)

Esimerkkinä epäonnistuneesta projektista voidaan mainita HPY:n kokeilu, jossa yhtiö tarjosi Lappeenrannassa parinkymmenen kotitalouden käyttöön Internetin kautta tilausvideona elokuvia ja muita ohjelmia. Kokeilu oli tuloksiinsa nähden suhteettoman kallis, sillä se maksoi noin miljoona markkaa osallistunutta kotitaloutta kohden. Samaan aikaan tulokset jäivät olemattomiksi. Ylöjärvellä asuutussuhteiden talot puolestaan liitettiin kesällä 1996 mittavin investoinnin Internetin runkoverkkoon Broadband Village -projektissa. Ylöjärven laajakaistakoteihin ei kuitenkaan saatu mitään sellaisia palveluita, joihin tavallinen kapeakaistainen Internet-yhteys ei olisi riittänyt. (emt. 22.)

KAMU:n myötä syntyi kuitenkin myös uusia ja yhä toimivia palveluita, kuten MTV3 Internet. MTV kokeili liikkuvan kuvan siirtoa Internetiin Media On Demand -projektissa yhdessä Telecom Finlandin,

CS Tieteellinen laskennan sekä Nokian kanssa. Projekti liittyi MTV:n suunnitelmiin siirtää uutissisältöä sekä kuva- ja äänitiedostoja Internetiin yleisön katsottavaksi, ja sen myötä luotiin käytännössä alku koko MTV3 Internetin käynnistymiselle.

MTV:ssä Kamu-hankkeista vastasi periaatteessa yhtiön ylin johto, mutta käytännön tasolla toiminta oli vahvasti työntekijöiden aloitteellisuuden varassa. Analysoin tätä tarkemmin myöhemmin tutkimuksessani, kun korostan yritysten johdon tekemien päätösten lisäksi alemman portaan työntekijöiden vaikutusta uuden median strategiaan kehityskuluihin.

Toinen menestyskäs KAMU-hanke oli Yleisradion Galilei ja kadonneet lelut -projekti, jossa suunniteltiin TV2-kanavalle tietokonepohjainen lastenohjelma. (Puirava 1997, 35.) Jo paria vuotta aiemmin Yleisradio oli hankkinut kokemuksia vuorovaikutteisesta TV:stä TV2:n interaktiivisen Hugo-lastenohjelman myötä (Oesch 1993, 243). Nämä olivat hyviä esimerkkejä Yleisradion ennakkoluulottomuudesta kokeilla uutta tekniikkaa ohjelmistossaan. Myös Internetiin Yleisradio suhtautui alusta asti positiivisesti ja otti sen nopeasti osaksi aktiivista uuden median strategiaansa.

VTT aloitti integroidun median tutkimuksen vuonna 1995. Tutkimus perustui uutta painoviestintää selvittäneessä projektissa luotuun elektronisen sanomalehden ja aikakauslehden prototyyppiin, jossa broadsheet-sanomalehden (Kouvolan Sanomat) ja aikakauslehden (VTT Research News) Acrobat-versioihin linkitettiin mm. ääni-, video- ja puhesynteesilajennuksia. KAMU:n suunnittelun yhteydessä VTT esitti sinne projektiaihetta elektronisen sanomalehden ympärille. Näin syntyi IMU-hanke *Integroituva julkaiseminen multimedialaverkossa*, joka lähti liikkeelle kahdeksan yrityksen ja neljän tutkimuslaitoksen yhteishankkeena 1996 alussa. Mukana olivat: Aamulehti, Keski-suomalainen, Turun Sanomat, MTV3, Yleisradio, Sonera, HPY, Helsinki Media ja Nokia. Tutkimuslaitoksia olivat: VTT, Tampereen yliopisto, Tampereen teknillinen korkeakoulu ja Jyväskylän yliopisto. (Siivonen, Lindqvist & Södergård 2003, 19.)

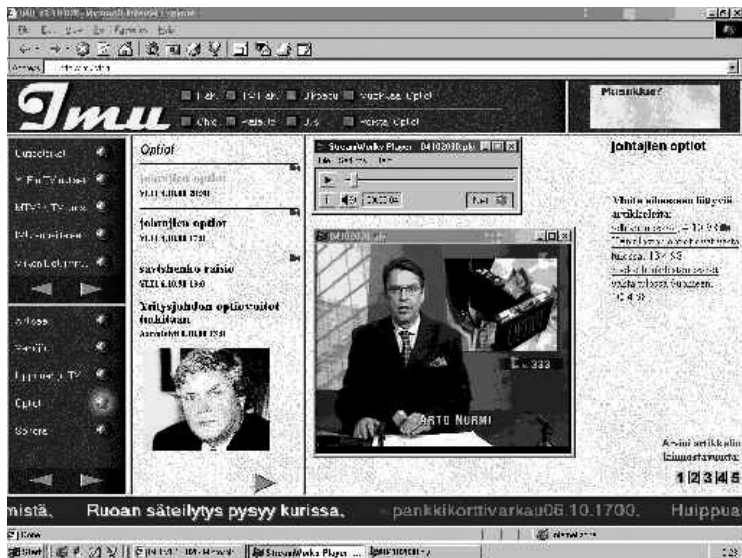
IMU-projektissa luotiin nopeissa Internet-verkoissa toimiva prototyyppi, joka nk. välipalvelimen avulla integroi uutisartikkeleita netistä verkkosanomalehdestä sekä YLE:n ja MTV3:n televisiouutisia (Kuva 4.3.). Kotitietokoneen käyttäjä pystyi lukemaan ja katsomaan sisältöjä personoidusti tietokoneeltaan. Käyttäjät pystyi muodosta-

maan itselleen kiinnostusprofileja, eli kanavia, joihin kertyi tietyn-
aiheisia uutisia eri lähteistä ja medioista. (emt. 20.)

IMU-julkaisua testattiin käyttäjäkokeessa vuoden 1998 maaliskuusta vuoden loppuun. Noin 60 käyttäjää kokeili palvelua kodeistaan Helsingissä kaksisuuntaisen kaapelitelevisioverkon kautta. (Södergård 1999 ja 2001.)

Kuva 4.3.

IMU-projektin Internet-sivu.



IMU-projektissa ei syntynyt varsinaisia uusia medioita tai pysyväksi suunniteltuja toimintoja kuten KAMU:ssa oli tapahtunut, vaan kyseessä oli puhdas kokeiluprojekti. IMU:a jatkettiin IMU2-hankkeella, johon otettiin mukaan myös monimediajakelu neljään eri päätelaitteeseen: tietokoneeseen, televisioon, WAP-puhelimeen ja MP3-soittimeen.⁶⁶

66 IMU2-hankkeesta löytyy tarkempaa tietoa Internetistä: <http://virtual.vtt.fi/imu2/tutustu.html> (Linkki tarkastettu 1.4.2009).

4.5.3. Verkkojulkaisemisen haasteita

Internet-julkaisemisen alkuaikoina 1990-luvun puolivälissä valtaosa mediayhtiöistä rakensi kotisivuja tuotemerkeilleen, kuten tunnetuille lehdilleen ja TV-kanavilleen. Yksi merkittävimmistä poikkeuksista oli Yhdysvalloissa Time Warner, joka päätti luoda itsenäisten kotisivujen sijasta yhden koko konsernille yhteisen pääsivuston. Sen kautta yleisö pystyi hakeutumaan yksittäisten tuotemerkkien alasivuille. Kyseinen Pathfinder-sivusto avattiin lokakuussa 1994. Sen alakokonaisuuksia olivat mm. uutisviikkolehti Time, yleisaikakauslehti People, elokuvastudio Warner Bros., musiikki- ja äänilevy-yhtiö Warner Music sekä konsernin muut osat ja tuotemerkit.

Pathfinder toimi siis eräänlaisena kattokotisivuna yhtiön muille kotisivuille ja sateenvarjona muille tuotemerkeille. Vaikka Pathfinder keräsi suuria kävijämääriä, se oli pian käytännössä konkurssikypsä. Time Warner oli vuodesta 1994 kuluttanut arviolta 8-10 miljoonaa dollaria Pathfinderin kehittämiseen. Sivusto suljettiin lopulta 1999. (Steinbock 1998c, 55 ja 70 sekä Cassidy 2002, 114–115.)

Sanoma Osakeyhtiö suunnitteli Suomessa samantyyppistä sivustoa omille tuotteilleen. Yhtiö ilmoitti lokakuussa 1999 harmonisoidunsa konsernin kaikkien 45 Internet-palvelun teknisen ympäristön ja muodostavansa niille yhteiset tietokannat ja ulkoasun. Kyseinen järjestelmä nimettiin Lumeveräjäksi. (Sanoma-tiedote 21.10.1999b.) Lumeveräjä ei kuitenkaan koskaan päässyt tavoitteisiinsa, ja palvelu suljettiin vuoden 2002 alussa.

Verkkomedioiden julkaiseminen on ollut taloudellisesti haastavaa niiden alkutaipaleelta asti. Heinosen (1997, 28–29) tutkimuksen mukaan yksikään suomalainen verkkolehden julkaisija ei saanut vuonna 1997 tuottoa toiminnastaan. Verkkolehdistä 73 prosenttia tuotti tappiota ja vajaassa neljänneksessä oli päästy siihen, että kustannukset ja kulut menivät jokseenkin tasan.

Boczkowski (2004, 67) lainaa yhdysvaltalaisen Editor & Publisher-lehden tutkimusta vuodelta 1996, jossa todetaan, että noin 90 prosenttia USA:n verkkolehdistä oli tuolloin tappiollisia. Dizard (2000, 9) puolestaan toteaa, että vuonna 1998 verkossa oli yli 1 600 yhdysvaltalaista sanomalehteä, mutta vain yksi niistä tuotti voittoa. Internet-tuottojen haaste ei koskenut pelkästään Yhdysvaltoja vaan kaikkia muitakin maita. Vuoteen 1999 mennessä kaikkiaan 14 000 sanoma-

lehteä ympäri maailman julkaisi sisältöjään Internetissä, mutta vain alle puolen niistä arvioitiin tuottavan voittoa (Carlson 2003, 52).

Yhtenä esimerkkinä suuria menetyksiä kokeneesta yhtiöstä voidaan mainita The New York Times Company, joka ennakoi vuoden 1999 lopulla Internet-toimintojensa tappion kasvavan 100–200 prosenttia vuonna 2000. Syynä olivat entisestään lisääntyneet sivuston markkinointi- ja kehityskulut. (emt. 67.)

The Wall Street Journal oli puolestaan onnistunut saamaan vuoden 2004 mennessä Internet-sivuilleen yli 450 000 maksullisen verkkolehden tilaajaa. Tästä huolimatta verkkolehti oli tuolloin tehnyt tappiota yhtä kuukautta lukuun ottamatta viiden vuoden ajan. (Hamilton 2004, 193.)⁶⁷

Erityisesti verkkomedioiden alkuaikoina verkkosivuja oli melko vaikea käyttää. Vaikeutta lisäsi monimutkainen rekisteröitymispakko, jollainen oli käytössä aluksi mm. Helsingin Sanomien Verkkoliitteessä.

Yleisössä heräsi myös usein kysymyksiä yksityisyyden säilymisestä. Lisäksi sivujen sisältö oli varsin yksiulotteista. Kaikki tämä liittyi osaltaan lehtiyhtiöiden pelkoon siitä, että Internet-sivuille laitettava aineisto syö perinteisen paperilehden suosiota.

Internet-julkaisut olivat alkuaikoina myös varsin epäinteraktiivisia. Heinosen (1997, 26–27) tutkimuksen mukaan kesällä 1997 enemmän kuin joka toisessa verkkolehdessä oli vain osa paperilehden jutuista eikä muuta journalistista aineistoa. Muutamissa lehdissä oli tarjolla vain toimituksen yhteystiedot. Palautemahdollisuus oli 93 prosentissa verkkolehdistä. Suurinta osaa (56 %) verkkolehdistä päivitettiin paperilehden rytmillä. Noin joka viidettä tuoreutettiin useammin kuin paperiversiota, mutta joka neljäs päivittyi hitaammin kuin paperilehti.

Verkkolehtien yksiulotteisuus oli ja on monilta osin yhäkin yleismaailmallinen ilmiö. Kyseessä on toimitusprosessin kehityskulku, jonka Pavlik (2001, 43) on jakanut kolmeen eri jaksoon. Aluksi Internet-sivuille on laitettu lähinnä samaa aineistoa kuin päämediasakin on. Toisessa vaiheessa journalistit ovat tehneet sivuille omaa sisältöä ja hyödyntäneet netin omaisuuksia. Kolmannessa vaiheessa

67 Steinbock (2000b) selvittää seikkaperäisesti Wall Street Journal Interactive Edition (the Interactive Journal) -verkkojulkaisun kehitystyötä ja perustamista.

sivuille on sijoitettu erityisesti nettiin tarkoitettua uutissisältöä, jossa on kokeiltu uusia kerronnan muotoja ja ominaisuuksia.

Pavlikin jaottelu ei ole sidoksissa mihinkään tiettyihin vuosiin tai ajanjaksoihin vaan jokaiseen niistä kuuluvia julkaisuja voi tavata verkossa tälläkin hetkellä niin Suomessa kuin muualla maailmassa. Itse asiassa moni verkkolehti näyttää yhä elävän Pavlikin määrittelyn ensimmäistä tai enimmillään toista vaihetta. Tämän on todennut esimerkiksi Kinnunen (2005), joka vertasi Helsingin Sanomien, Kalevan ja Aamulehden sekä Guardianin, Daily Telegraphin ja The Timesin painettuja lehtiä ja verkkolehtiä. Tutkimuksen mukaan mikään verkkolehdistä ei hyödyntänyt kaikkia netin mahdollisuuksia. Samoihin tuloksiin päätyi Andersen (2003) verrattuaan Nettutgavenin, Guardianin, Sydney Morning Heraldin ja New York Timesin verkko- ja sanomalehtijulkaisuja sekä Kivessilta (2005) tutkiessaan 28 suomalaisen seitsemäpäiväisen verkkojulkaisun sisältöjä.⁶⁸

Wallenius (2001) totesi maamme ruotsinkielisiä sanomalehtiä tutkiessaan, että niiden Internet-sivustot olivat erittäin lähellä paperista lehden versiota. Verkossa julkaistiin samoja Suomen Tietotoimiston välittämiä uutissähkeitä, joita myös lehdessä julkaistiin sen sijaan, että työvoimaa olisi käytetty omien, paikallisten uutisten syventämiseen. Heinosen & Kinnusen (2005) mukaan monet online-sanomalehdet tuntuivatkin olevan enemmän tai vähemmän paperilehtien kopioita sen sijaan, että ne olisivat aidosti innovatiivisia viestinnän välineitä.

Edellä mainittu Pavlikin jaottelu lisää osaltaan mielenkiintoa mediayhtiöiden uuden median strategioiden tarkasteluun. Onhan varovaisessa suhtautumisessa Internetiin kyse mm. jo aiemmin mainitsemastani kannibalisoinnin pelosta.

4.6. Mobiilitoiminta

Matkapuhelinpalvelut alkoivat Yhdysvalloissa, Euroopassa, Japanissa ja muissa teollisuusmaissa 1980-luvun alussa. Suomessa NMT-verkko avattiin 1.3.1982. Maailman ensimmäiset gsm-verkot avattiin Suomessa 1.7.1991.⁶⁹

Tekstiviestien läpimurto Suomessa tapahtui vuoden 1997 alussa. Operaattorit pääsivät sopuun yhdysliikennekäytännöstä, joten esi-

68 Verkkojulkaisemisen puutteista lisää mm. Kuusisto & Pippuri (1998, 53–64).

69 NMT:n ja GSM:n historiasta tarkemmin Steinbock (2003a, 122–126).

merkiksi Soneran liittymästä voitiin lähettää viesti Radiolinjan liittymiin. Kaikissa maissa sopimukseen ei päästy, mikä hidasti tekstiviestien käyttöönottoa muualla. Vuoden 1998 tammi-elokuussa Suomessa lähetettiin seitsemän kertaa enemmän tekstiviestejä kuin vuotta aiemmin. Tekstiviestiliikenne kymmenkertaistui samaan aikaan kun gsm-liittymien määrä vain kaksinkertaistui. (Kopomaa 2000, 56 sekä Siivonen, Lindqvist & Södergård 2003, 13.)

Tekstiviesteistä kehittyi teleyhtiöille nopeasti merkittävä lisätulon lähde. Ensimmäiset tekstiviestipohjaiset sisältöpalvelut tulivat Suomessa käyttöön 1997. Jo seuraavana vuonna tuli saataville kaupallisia palveluita, ja vuonna 1999 markkinoille tulivat soittoäänät ja logot. (Sisättö 2004, 134–135.) Ensimmäisen tekstiviestimuotoisen uutispalvelun käynnisti maassamme Alma Median Alexpress-yksikkö. Radiolinja käynnisti AskIt-palvelunsa syyskuussa 1998. Asiakkaan tuli lähettää tietty hakusana tekstiviestinä, jonka jälkeen hän sai puhelimeensa listauksen vaikkapa järjestelmässä mukana olevista uutisia tai urheilutuloksia tarjoavista palveluista. (Antikainen, Kostiainen & Södergård 1998, 10.)⁷⁰

Erityisesti Euroopassa lukuisat televisioyhtiöt ovat hyödyntäneet tekstiviestejä ohjelmissaan. Japanissa vastaavaa toimintaa ei juuri ole, koska tv-yhtiöillä ja teleoperaattoreilla ei ole viestien lähettämiseen liittyviä tulonjakosopimuksia, joka mahdollistaisi äänestämisen, kilpailuihin osallistumisen ja tietokilpailut tekstiviestien avulla. Sen sijaan tv-yhtiöt ovat Japanissa saavuttaneet johtavan aseman soittoäänien, näytönsäätäjien, pelien ja muun mobiiliviihteen sekä mobiiliostamisen tarjoajina. Esimerkiksi Fuji TV -kanavalla oli vuoden 2002 alussa kaikkiaan 200 000 tilaajaa, joista jokainen maksoi kuukaudessa 80 jeniä ladatakseen soittoääniä. (Funk 2004, 119.)

Internetin selaaminen matkapuhelimella sai alkunsa 1990-luvun lopulla Japanissa ja Euroopassa. Mobiilin Internetin tarve on kasvanut samaan aikaan kun yritykset ovat laajentaneet intranet-palvelujaan. Japanissa monet liikemiehet pitävät matkapuhelinta kätevämpänä kalenterin ja postin käytössä kuin pientä kämmentietokonetta. Niinpä yhä useammat yritykset kehittävät uusia teknologioita nimenomaisesti matkapuhelimia ajatellen. (Soramäki 2004, 173.)

Matkapuhelinten ja muiden vastaavien laitteiden liittämässä In-

70 Kännykkä uutisia on tutkinut lähemmin mm. Suojanen (2004).

ternettiin on useita tapoja, joista kaksi pääasiallisinta ovat WAP (*Wireless Application Protocol*) Euroopassa sekä Aasiassa ja i-mode (*Information Mode*) lähinnä Japanissa.⁷¹ WAP on avoin standardi GSM:ssä, mutta i-mode on niin kutsuttu *walled garden* -palvelu, joka tarkoittaa tiettyä palveluntarjoajan luomaa suljettua palvelukokonaisuutta. Sen vastakohtana on avoin Internet. (Soramäki 2004, 193–194 ja Funk 2004, 25.)

I-moden kehitti Japanin kansallinen teleyhtiö NTT DoCoMo, ja palvelu otettiin käyttöön helmikuussa 1999. I-modella oli vuonna 2004 jo yli 43 miljoonaa tilaajaa. I-moden käyttäjät pystyvät selaamaan yli 81 000:aa Internet-sivua sekä käyttämään sähköpostia, nettikauppoja ja pankkeja ja tekemään lippuvarauksia ja ravintolatilauksia. Sivuille pääsee matkapuhelimella mistä tahansa Japanissa ja vieläpä melko edullisesti, sillä laskutus on bittipohjaista eikä perustu yhteyden pituuteen. I-modessa palvelu on aina päällä, ja käyttäjien täytyy vain painaa yhtä puhelimen näppäintä niihin päästäkseen. WAP:issa laskutus sen sijaan toimii aikaperustaisesti kuin istuisi taksissa ruuhka-aikaan. Lisäksi yhteydenotto vaatii useita näppäilyjä. (Steinbock 2005, 63 ja Fransman 2002, 238.)

Suurin syy i-moden onnistumiseen oli se, että vastuun palvelun kehittämisestä otti operaattori, jonka tarkoituksena oli kehittää uusi ja toimiva kuluttajapalvelu. Euroopassa kehittelystä vastasivat etupäässä laitevalmistajat, jotka yhdistivät voimansa tietyn maailmanlaajuisen standardin luomiseksi. I-modea onkin kutsuttu liiketoimintamalliksi ja WAP:ia vain teknologiseksi järjestelmäksi. WAP-kokeemukset opettivat, ettei pelkkä standardiin keskittyminen ole riittävä toimivan järjestelmän aikaansaamiseksi vaan samanaikaisesti on kyettävä kehittämään myös helppokäyttöisiä ja kuluttajia kiinnostavia palveluja. (Fransman 2002, 251–252.)

Vaikka i-mode olikin menestys Japanissa, ei se koskaan saanut jalansijaa Euroopassa. NTT DoCoMo lanseerasi i-moden Saksassa ja Hollannissa vuonna 2002, mutta tilaajamäärät jäivät vähäisiksi. Yhtiön tavoitteena oli saada i-modelle kaikkiaan miljoona tilaajaa, mutta määrä jäi lopulta vain runsaaseen sataan tuhanteen. Japanissa i-mode onnistui, koska se tuotiin markkinoille samaan aikaan, kun matkapuhelinmarkkinat alkoivat vasta kasvaa. Lisäksi henkilökohtai-

71 Mobiiliteknologioita esittelevät tarkemmin Ahonen & Barrett (2002), Brander (2004) sekä Etoh & Powell (2005) ja i-modea Steinbock (2003a, 161–169) sekä Natsuno (2005).

set tietokoneet eivät vielä tuolloin olleet Japanissa kovin suosittuja. Euroopassa tilanne oli toinen: valtaosalla kuluttajista oli tuohon aikaan jo matkapuhelin ja tietokone. (Afuah 2004, 342–355.)

4.6.1. WAP

WAP:iin liittyi suuria lupauksia 1990-luvun lopulla ja 2000-luvun alussa. Huimimmissa WAP-visioissa kaikki tieto oli langattomasti käyttäjän ulottuvilla. WAP:in myötä kännyköiden uskottiin muuttuvat kannettavista puhelimista monitoimivälineiksi, jolloin ihmiset voivat asioida Internetissä, puhua puhelimella tai harjoittaa sähköistä kaupankäyntiä missä tahansa ajasta ja paikasta riippumatta. (Vesikansa 2000, 9-11, Peteri 2000 ja Harju 2001.)

WAP-palvelut ja toiminnot osoittautuivat kuitenkin pettymyksiksi. Lisäksi WAP:issa käytettiin monenlaisia hinnoitteluratkaisuja, joten kuluttaja ei aina tiennyt, mitä palveluiden käyttäminen maksoi. Suomessa Sonera käytti transaktiopohjaista hinnoittelua, eli käyttäjä maksoi palvelukohtaisen hinnan niistä WAP-palveluista, joita hän käytti. Lisäksi tulivat maksettavaksi datapuhelumaksu sekä puhelukohtainen aloitusmaksu. Radiolinja ja Telia tarjosivat puolestaan datapuhelupohjaista WAP:ia, jolloin käytöstä perittiin puhelun pituuteen sidottu maksu. (Paananen, Kolari & Veistola 2000, 9.)

Vuoden 2001 lopulla maailmassa oli noin 640 miljoonaa GSM-puhelinta, joista noin kymmenes oli sellaisia, joilla pääsi WAP:n avulla Internetiin. Samaan aikaan vain ani harva kuluttaja kuitenkaan käytti WAP:ia. (Fransman 2002, 236.)

Mobiilien uutispalveluiden kannalta heikkous on siinä, että push-tyyppiset palvelut eivät olleet WAP:n luonteen mukaisia, koska aloite tiedonsiirtoon tulee aina WAP-selaimelta. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että käyttäjän tulee olla itse aktiivinen ja löydettävä kiinnostavat WAP-uutiset. (Antikainen 2001, 18.)

Suomessa sekä Alma Media että Sanoma Osaakeyhtiö lanseerasivat 2000-luvun alussa omia mobiiliportaaleitaan, jotka perustuivat uskoon matkapuhelinpalveluiden voimakkaasta kasvusta. Sekä Alma Median Port Alma että Sanoma Osaakeyhtiön 2ndhead-kokonaisuudet kuitenkin suljettiin jo 1-2 vuoden kuluttua niiden avaamisesta.

4.6.2. UMTS

UMTS oli 2000-luvun alussa muotitermi kuvaamaan mobiilitekniikan nopeaa ja loppumattoman oloista kehitystä. UMTS liittyy nimikkeenä niin kutsuttuun 3G-tekniikkaan, joka tarjoaa mahdollisuuksia teknisesti korkeatasoisiin puheluihin sekä väriä ja ääntä sisältäviin multimediaviesteihin. (Soramäki 2004, 194 sekä Shanin, Heinonen & Terzis 2002, 15–17.)

Mediayhtiöt ympäri maailman innostuivat mahdollisuudesta levittää aineistoaan Internetin lisäksi entistä mittavammin myös matkapuhelimiin. Suomessakin Alma Media ilmoitti huhtikuussa 2000 testaavansa *”langattomiin mobiililaitteisiin suunniteltuja seuraavan sukupolven palveluja eri laitevalmistajien ja operaattoreiden kanssa”*. (Alma Media -tiedote 5.4.2000.)

Maailman ensimmäiset 3G-verkot avattiin Japanissa syksyllä 2001.⁷² Ensimmäisen eurooppalaisen kolmannen sukupolven kännykkäverkon avasi brittiläinen 3-yhtiö maaliskuussa 2003. Useissa maissa operaattorit saivat UMTS-luvan vasta huutokaupankäynnin jälkeen. Moni teleoperaattori velkaantuikin pahasti joutumalla maksamaan pelkistä luvista miljardeja euroja, kun niiden täytyi sen lisäksi vielä investoida suuria summia kyseisiin verkkoihin.⁷³ (Alkio 2004.)

Suomen UMTS-luvat myönnettiin vuonna 1999 Radiolinjalle, Soneralle, Suomen 3G:lle ja Telialle. UMTS-verkot oli alun perin määrä ottaa käyttöön maassamme 2002, mutta Telia Sonera Finland avasi verkon ensimmäisenä vasta lokakuussa 2004. Ensimmäiset 3G-laitteet tulivat Suomessa myyntiin vuonna 2003, mutta toisin kuin monissa muissa maissa, ei Suomessa kuitenkaan tuotu uuden verkon myötä kuluttajille tai yrityskäyttäjille yhtään uutta palvelua. Ainoaksi hyödyksi jäi nykypalvelujen nopeampi toiminta. (Nykänen 2004.)

72 3G:stä laajemmin mm. Carter (2002), Foster (2002), Shelanski (2002), Wilska (2002), Bradley (2005) sekä Xin Xu; Ma & See-To (2006).

73 Euroopan ja muun maailman mobilistandardien eroista tarkemmin Sugrue (2002). UMTS-tekniologiasta lähemmin Jain, Mukarram Bin Tariq, Kempft & Kawahara (2005) ja UMTS:in historiasta Eylert (2005, 12–19).

4.7. Uusiin teknologioihin ja tuotteisiin kohdistuvat uskomukset

Kuten edellä olen esitellyt, saivat mediatyhtiöt kokea 1970- ja 1980-luvuilla monia samantyyppisiä vastoinikäymisiä, joita ne kohtasivat uudelleen 1990-luvulla Internet- ja mobiilipalveluihin investoidessaan. Esimerkiksi Yhdysvaltain sanomalehdistö kamppaili jo tietiedon alkuaikoina useiden ongelmien kanssa, joista löytyy yhtymäkohtia 2000-luvun alun tapahtumiin: Sanomalehtien levikkikehitys oli pysähtynyt, ja lukemis- ja kulutustottumukset olivat muuttuneet lehdille epäsuotuisemmiksi. Tietokoneistettu tuotanto koettiin ratkaisuna, mutta samaan aikaan uhkana nähtiin mm. luokiteltujen ilmoitusten katoaminen lehdistä erilaisiin tietokonepalveluihin. (Boczkowski 2004a, 22.)

Tarkasteltaessa lähemmin edellä esittämiäni 1970- ja 1980-lukujen uusien viestintäratkaisujen epäonnistuneita lanseerauksia, voidaan kyseisestä historiakuvauksesta eritellä seuraavat mediatyhtiöiden uusiin tuotteisiin kohdistamat uskomukset:

1) *Usko automaattiseen omaksumiseen* – eli siihen, että yleisö omaksuu uusien viestintäteknologioiden käytön ikään kuin automaattisesti, kun kyseinen tuote on tuotu markkinoille:

Tästä voidaan nostaa esimerkiksi tietiedon suuret kasvuennusteet kymmenistä miljoonista käyttäjästä niin Euroopassa kuin Yhdysvalloissa. Weaver (1983, 21) toteaa, että tietotieto on hyvä esimerkki teknologian ehdoilla markkinoille tulleesta viestintäratkaisusta: *”Ei ollut juurikaan todisteita siitä, että kuluttajat erityisesti toivoivat tai tarvitsivat kyseistä välinettä. Sen sijaan insinöörit olivat keksineet jotain, johon ei ollut todellista tarvetta ja jota perinteisemmät viestinnän muodot, kuten painettu sana, puhelin ja televisio eivät jo olleet tarpeena tyydyttäneet”*, Weaver kirjoittaa.

Oman aikamme uusista järjestelmäjulkistuksista tämä pätee mm. WAP- ja UMTS-palveluihin. Kun kuluttajat olivat siirtyneet nopeassa tahdissa matkapuhelinten ja Internetin käyttäjiksi, uskottiin, että he innostuvat automaattisesti myös kyseisistä uusista teknologioista.

2) *Usko teknologian ylivoimaisuuteen* – eli siihen, että teknologia on tärkeämpää kuin tuote sinällään:

Jo tietoverkkojen alkuaikoina uskottiin supertietokoneiden etäkäytön nousevan ARPANET:in pääkäyttömuodoksi. Pian saatiin kuitenkin havaita, että sähköposti ja erilaiset keskustelujärjestelmät olivat

kaikkein suosituimpia verkon käyttömuotoja. Ihmiset halusivat kontakteja toisiinsa eivätkä koneisiin. Sama päti mediayhtiöiden 1990-luvun lopun Internet- ja mobiili-investointeihin, joista Touko Perko kirjoittaa (2002, 13) osuvasti: *"Kun ihannoidaan nopeutta ja tekniikkaa, ei muisteta kysellä kansalaisten tarpeiden perään. Ja samalla ilmeisesti uskotaan, että monipuolinen tekniikka sinällään loisi lisäarvoa uutisvälitykseen."*

3) *Usko perinteisen sisällön ylivoimaan* – eli siihen, että journalistinen sisältö on aina ylivoimaisen kiinnostavaa muuhun sisältöön nähden.

Yhdysvalloissa saatiin huomata jo 1980-luvun alun teletietokokeilujen yhteydessä, että vain viisi prosenttia kaikesta siitä aineistosta, joka yleisöä kiinnosti, oli sanomalehtien uutisia. Loppu kiinnostuksesta kohdistui viihteeseen tai muuhun teletiedon sisältöön.

Sama pätee yhä Internetissä. Esimerkiksi Ruotsissa tehdyn tutkimuksen mukaan valtaosa käyttäjistä hyödyntää Internetiä lähinnä hakupalveluna. Vuosien 1998–2003 aikana Internetin käyttäjistä 60 prosenttia teki tietohakuja, sähköpostia käytti 50 prosenttia, pankissa asioi 35 prosenttia ja uutisia Internetistä luki 25 prosenttia ruotsalaisista. (Bergström 2005, 92.)⁷⁴

4) *Usko maksullisuuteen* – eli siihen, että yleisö on valmis maksamaan sisällöistä, joita uusissa viestintäratkaisuihin on saatavilla:

Kuten edellä esittelin, Yhdysvalloissa kokeiltiin maksullista tekstitelevisiota kaapeliverkoissa 1980-luvun alussa. Kokeilu kuitenkin epäonnistui, sillä katsojat olisivat halunneet lukea sivuja ilmaiseksi, eivätkä he olleet valmiita maksamaan sisällöstä erillistä maksua. Samoin kävi Suomessa Telsetin kanssa, johon asiakkailta vaadittavat investoinnit olivat tuhansia markkoja jonka lisäksi tulivat maksettaviksi vielä mittavat yhteyskulut.

Kaikki edellä mainitut neljä uskomusta olivat pääosassa niin Suomessa kuin muualla maailmassa 1990-luvulla ja 2000-luvun alussa, kun mediayhtiöt innostuivat Internet- ja mobiilipalvelujen uusista mahdollisuuksista asiakasmääriensä ja tulovirtojensa lisäämiseksi. Palaankin kyseisiin uskomuksiin vielä uudelleen myöhemmissä luvuissa, kun analysoin tarkemmin tutkimuksessani mukana olevien yhtiöiden uuden median strategioita.

74 Katso myös mm. Odlyzko (2001).

5. Viestinnän konvergenssi

1990-luvun lopulla alkoi muutaman vuoden kestänyt ”uuden median hypeksi” kutsuttu ajanjakso, jolloin tietoliikenne- ja uusmedia-ala koettiin äärimmäisen kiinnostavaksi sijoituskohteeksi ympäri maailman. Myös monet mediayhtiöt laajensivat toimintojaan uuteen mediaan ja investoivat varojaan erilaisiin Internet- ja mobiiliyhtiöihin. Näiden kuviteltiin muodostuvan mediayhtiöiden rahasammoiksi, joihin sijoitetut varat saataisiin moninkertaisesti voittoina ulos.

Suomalaisissa mediataloissa seurattiin 1990-luvun lopulla tarkasti muun maailman kehitystä, ja myös täällä uskottiin uuden median mullistavan media-alan liiketoiminnan. Erityisesti Alma Media ja Sanoma Osakeyhtiö ilmoittivat tavoitteikseen laajentaa omaa uuden median toimintaansa Suomesta muualle maailmaan, ja ne investoivat voimakkaasti uusiin toimintoihin.

Samaan aikaan nousi suoranaisiksi muotisanaksi *konvergenssi*, jota mediayhtiöt ja uuden median asiantuntijat alkoivat toistaa eri yhteyksissä. Konvergenssin eli ”digitaalisen yhdentymisen”, ”integraation” tai ”digitaalisen samankaltaistumisen ja lähentymisen”, kuten termi on suomennettu, piti mullistavan mediayhtiöiden toiminnan. Alma Median toimitusjohtaja Matti Packalén esimerkiksi visioi yhtiön tulevaisuutta vuosikertomuksessa 1999:

”Näkemyks viestinnän konvergenssista on edelleen vahvistunut, sillä viimeisten kolmen vuoden aikana nähty kehitys niin Suomessa kuin maailmallakin on osoittanut, että juuri media-ala tulee olemaan eräs eniten uuden tekniikan mahdollisuuksista hyötyvistä aloista.” (Alma Media 1999, 9-10.)

Kaikki ei kuitenkaan sujunut suunnitelmien mukaan sillä voimakas nousu ja investointi-innostus päättyivät 2000-luvun alussa ”*teknokuplaksi*” kutsuttuun uuteen teknologian huuman puhkeamiseen. Lopputuloksena monet yhtiöt joutuivat vetäytymään uusmediahankkeistaan

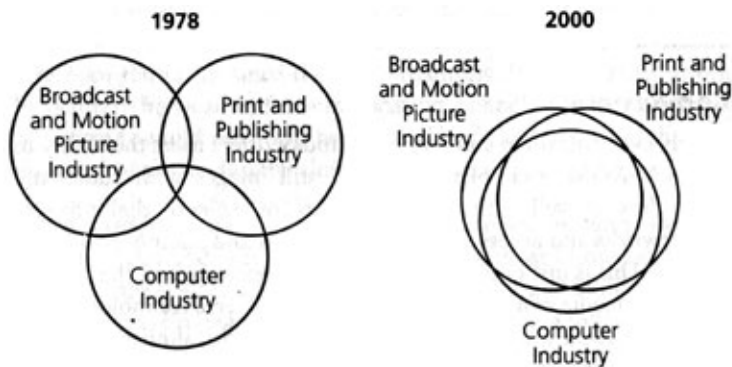
ja kirjaamaan suuria rahallisia tappioita. Kehitys ei mennyt eteenpäin niin nopeasti kuin Internet-huuman alkuvuosina oletettiin.

Viestinnän konvergenssi (*convergence*), nousi ensimmäisen keran esille 1970-luvun lopulla, mutta käsite muodostui ymmärrettävämmäksi vasta vuonna 1983 Ithiel de Sola Poolin *Technologies of Freedom* -kirjan myötä. Pool (1983, 28–42) määritteli konvergenssin historiallisesti eri viestinnän muotojen välille ja totesi elektroniikan yhdistävän viestinnän kaikki muodot yhdeksi suureksi järjestelmäksi. Hän käytti esimerkkeinä sähkeen ja puhelimen, puhelimen ja radion sekä sanomalehdistön ja sähköisten viestimien konvergenssia.

Myös Nicholas Negroponte oli yksi varhaisia konvergenssin näkijöitä (Kuva 5.1.). Hän puhui 1970-luvun lopulla sähköisen lähetystoiminnan ja elokuvien sekä sanomalehdistön julkaisutoiminnan ja tietokoneellisuuden yhdentymisestä.

Kuva 5.1.

Nicholas Negroponten näkemys konvergenssista vuodelta 1978.



Tilanne vuonna 1978 ja ennuste vuodeksi 2000 televisio- ja elokuvatoiminnan, kustannus- ja julkaisutoiminnan sekä tietokoneellisuuden konvergoituessa (Fidler 1997, 26).

Aslama & Kivikuru (2001, 279) ovat määritelleet konvergenssin totuttujen raja-aitojen katoamiseksi, sulautumiseksi ja yhteenliittymiseksi. Usein konvergenssilla tarkoitetaan perinteisen median sekä tieto- ja teleteknikka-alan samankaltaistumista ja päällekkäisyyttä sekä saman sisällön välittämistä, muokkaamista ja kierrättämistä useaan eri päätelaitteeseen.

Viestinnän konvergenssi nousi 1990-luvun puolivälissä yhä suuremman keskustelun kohteeksi. Manuel Castells (1996/2000, 356–358) muun muassa arvioi tuolloin, että viestinnän luonne muuttuu, kun tekstit, kuvat ja äänet yhdistyvät ja ovat vuorovaikutuksessa keskenään kaikille avoimessa ja kohtuullisin kustannuksin saavutettavassa maailmanlaajuisessa tietoverkossa. Virinnyttä keskustelua oli edeltänyt yli kymmenen vuotta kestänyt aikakausi, jonka kuluessa eri puolilla maailmaa ryhdyttiin muun muassa muuttamaan lainsäädäntöä konvergenssikehityksen sallivaan suuntaan.⁷⁵ (Sisättö 2004, 64.)

Konvergenssin kehitys voidaan jakaa neljään ajanjaksoon: *ajatuksen heräämiseen* 1980-luvulla, *aikaiseen omaksumiseen* 1990-luvun alussa, *kritiikittömään hyväksymiseen* 1990-luvun lopussa sekä *monien hankkeiden epäonnistumiseen* 2000-luvun alussa. (Dennis 2003.) Omassa tutkimuksessani keskityn erityisesti kolmen viimeksi mainitun ajanjakson tarkasteluun. Käytän Dennisin jakoa lisäksi yhtenä viitekehyksenä tutkimukseni analyysiosassa, sillä se kuvaa erittäin hyvin myös suomalaisten mediayhtiöiden suhtautumista konvergenssiin eri vuosina, kuten seuraavien esimerkkien lainaukset osoittavat:

- 1) Aikaisen omaksumisen ajanjakso: *"Sähköisen viestinnän kehityksen suuntaa ennakoii Yleisradion ohjelmatoimitusten kiinnostus käyttää Internetiä yhä kasvavassa määrin. Yleisradion uutiset ovat kuunneltavissa ja luettavissa reaaliaikaisina Internetin välityksellä kaikkialla maailmassa."* (Toimitusjohtaja Arne Wessberg Yleisradion vuosikertomuksessa 1996). (Yle 1996, 3.)
- 2) Kritiikittömän hyväksymisen ajanjakso: *"Alma Media nousi vuonna 1999 Suomen suurimmaksi verkkopalveluiden tuottajaksi. Tavoitteena on, että tämä asema säilytetään. Kuluvan vuoden aikana käyttäjämäärien odotetaan kohoavan jo tasolle, mikä tuo mahdollisuuksia uuden liiketoiminnan harjoittamiseen. Liikevaihtotavoitteeksi on asetettu vähintään 100 prosentin kasvu."* (Toimitusjohtaja Matti Packalén Alma Median vuosikertomuksessa 1999). (Alma Media 1999, 9-10.)
- 3) Hankkeiden epäonnistumisen ajanjakso: *"Teimme mittavan jarrutusliikkeen syksyllä 2001. Päädyimme SWelcomin johto-*

75 Konvergenssin oikeudellisista ongelmista tarkemmin Ostergaard (1998, 95–106).

ryhmässä siihen, että investointien aika on ohi, ja toimintoja täytyy leikata. Totesimme yksinkertaisesti, että hankkeet eivät enää kannu pidemmälle, eikä investointeja kannata jatkaa.” (Haastattelu: Jaakola 2005.)

5.1. Monikanavaisuus ja cross media

Vacker (2000, 224) toteaa, että elämme keskellä mediavallankumouksen aikaa. Hän korostaa, että samanlainen mediavallankumous on tapahtunut historiassa aiemminkin, kun on ilmennyt miltei täydellinen mediakonvergenssi. Kyse on ollut sellaisen uuden teknologian luomisesta, joka on yhdistänyt olemassa olleet mediat. Ensimmäinen tällainen vallankumous syntyi painetun lehdistön myötä. Sen jälkeen ilmaantuivat vallankumouksen tavoin sähköiset tiedotusvälineet. Nyt mediavallankumouksen on synnyttänyt Internetin mukanaan tuoma digitaalinen konvergoituminen, joka on oman tutkimukseni kohteena.

Erityisesti konvergenssia onkin edistänyt juuri Internet, joka on luonut uuden välineen toimituksellisten sisältöjen levittämiseen. Konvergenssin perusajatus on synergian kehittäminen esimerkiksi niin, että mediatilojen sanomalehteä, verkkojulkaisua ja mobiileja uutispalveluita tuottavat toimituksen osastot toimivat kiinteässä yhteistyössä (Heinonen 2002b, 176). Samalla mediatiloissa on haettu uusia toimintatapoja vastaamaan monikanavaisen julkaisukäytännön tarpeita (Fidler 1997, 26).

Monikanavaisuuden esimerkkinä voidaan mainita Nelosen ja Nokian huhtikuussa 2003 ensimmäisten joukossa maailmassa lanseeraama matkapuhelimen ja televisio-ohjelman samanaikaiseen ja rinnakkaiseen käyttöön perustuva monimediapilotti. Pilotti rakennettiin neljän Hyppönen Enbuske Experience -ohjelman ympärille.⁷⁶ (Nokia-tiedote 8.4.2003.)

Syyskuussa 2004 Nelonen ja Nokia kokeilivat puolestaan Unelmäkämpä-TV-sarjan lisävideoiden lähettämistä matkapuhelimiin. Nokia kehittämän sovelluksen tilaamalla sai kerran viikossa matka-

⁷⁶ Katsoja sai tekstiviestin lähettämällä ladattua palvelun, josta sai nähtäväksi puhelimeen valikoituja yksityiskohtia esim. ohjelman vieraista ja ohjelmassa keskusteltavista aiheista. Lisäksi katsoja pystyi vaikuttamaan tv-ohjelman kulkuun mm. valitsemalla vieraille esitettäviä kysymyksiä. (Nokia-tiedote 8.4.2003.)

puhelimensa muun muassa taustatietoa ja ohjelmavideoita, joita ei nähty muualla. (Paalosalo 2004.)

Monimediaisuudella tarkoitetaan esisijassa sellaista journalistista tuotantoprosessia, jossa ohjelmia tai vaikkapa uutisaineistoa julkaistaan kahdessa tai useammassa jakelutiessä (Fidler 1997, 25). Tyypillinen suuren mediaryityksen monimediajuttu on esimerkiksi uutinen, joka julkaistaan välittömästi Internetissä ja pian sen jälkeen radiouutisissa, illalla television uutislähetyksessä ja aamulla sanomalehdessä.

MTV:n uutistoimituksessa tällainen monimediainen konvergenssi toteutui keväällä 1997. Aluksi MTV3 Internetin uutisia tekivät yksikön omat toimittajat, jotka toimittivat sisältöä myös MTV3 Tekstikanavalle. Kun Radio Nova aloitti toimintansa keväällä 1997, MTV3 tarjosi sille uutistuotantoaan. Uutistoimitukseen syntyi ympäri vuorokauden toimiva Internetiin, tekstitelevisioon, radioon ja televiisioon työtä tehnyt sähkötoimitus, jossa työskenteli tuolloin kaikkiaan noin 15–20 ihmistä. (Kuusisto & Sirkkunen 1999, 32.)

Yleisradion organisaatiota puolestaan muutettiin keväällä 2000, kun aiemmin Teksti-TV-toimituksen tekemät Internetin uutis- ja urheiluvuodet siirrettiin uutistoimituksen ympärivuorokautisen YLE24-toimituksen vastuulle. (Yle 2000, 7.)

Kauppalehden toimitus uudistui vuoden 2002 alusta monikanavatoimitukseksi, joka vastasi Kauppalehden lisäksi myös MTV3-kanavan talousuutisista. Uutistoimituksen niin kutsutusta ”superdeskistä” toimitettiin talousuutisia lisäksi Radio Novalle, Internetiin ja mobiileihin päätelaitteisiin. (Alma Media -tiedote 18.11.2001.) Kauppalehden päätoimittaja Hannu Leinonen kuvasi uudistusta seuraavasti:

”Muutos monikanavatoimitukseksi täydentää Kauppalehden strategiaa, jonka mukaan Kauppalehti tarjoaa talousuutisia ajasta ja paikasta riippumatta kaikkia mahdollisia jakeluteitä hyödyntäen.” (emt.)

Monikanavaisuuden toteutumisesta toimituksissa on tehty useita tutkimuksia, jotka osoittavat että konvergoituminen tuo mukanaan monenlaisia hyötyjä – mutta myös haasteita. Neljän yhdysvaltalaisen uutishuoneen toimintaa tutkinut Singer (2004) totesi, että toimittajat mm. pitivät työskentelystä uudenlaisia taitoja omaavien kollegoidensa kanssa. Lisäksi konvergoituminen oli lisännyt arvostusta eri puolilla toimitusta sijaitsevien toimittajien kesken. Dupagne & Gar-

rison (2006) puolestaan tutkivat konvergenssin toteutumista floridalaisessa Tampa News Centerissä, jossa sanomalehden ja television uutistoimitukset työskentelevät yhtenä kokonaisuutena. Tutkimuksen mukaan uuden uutishuoneen voittajaksi nousi televisio, joka sai lehtitoimittajista lisävoimaa uutisten syventämiseen.

Konvergenssikehityksen haasteita on tutkinut mm. Domingo (2006), jonka väitöskirja käsitteli Internetin kehittymistä uutismediaksi neljässä katalonialaisessa online-toimituksessa. Tutkimuksen mukaan tärkeimmäksi piirteeksi nousi julkaisun reaaliaikaisuus, eli uutisten julkaiseminen mahdollisimman pian niiden saapumisesta toimituksen tietoon. Yhdeksi suurimmista haasteista nousi se, että online-toimituksissa työskenteli usein vain vähän toimittajia, minkä vuoksi he eivät juuri päässeet kenttätööhön toimituksen seinien sisältä. Lisäksi moni online-toimittaja piti työtään vähäpätöisempänä kuin perinteisten toimitusten toimittajien työ.

Monimediaalisuuden lisäksi puhutaan cross mediasta, jolla tarkoitetaan saman sisällön jakamista tai samaan tarkoitukseen tähtäävän viestinnällisen sisällön jakamista eri medioihin. Kommunikointipahtumien ketjussa käytetään tällöin useita eri medioita siten, että ne tukevat yhteistä viestiä. Eri medioiden käyttö ei kuitenkaan ole välttämättä ajallisesti samanaikaista. Pisimmillään vietynä cross media tarkoittaa sitä, että vasta kaikkien tarjolla olevien välineiden käytöstä syntyy kokonaisvaltainen elämys. Käyttäjänäkökulmasta tavoitteena on, että käyttäjä voi ajasta, paikasta ja päätelaitteesta riippumatta saada haluamansa sisällön tai palvelun. Käyttäjä lopulta määrittelee, mikä sisältö on hänelle arvokasta. (Kaukomies 2002, 36–37.)

Ohjelmatoimintaan liittyvästä cross mediasta voidaan mainita esimerkkinä Yleisradion TV-ohjelma *Galilei ja kadonneet lelut*. TV2:n lastenohjelmien tuottamaa ohjelmaa esitettiin vuosina 1996–1997. Kyseessä oli ensimmäinen kerta Pohjoismaiden televisiohistoriassa, kun suoran lähetyksen juontajana oli virtuaalinen hahmo. Lapset pääsivät mukaan auttamaan Galileita lelujen pelastamisessa. Jäljittimen avulla näyttelijä pystyi liikuttamaan animoitua hahmoa ja keskustelemaan puhelimitse lasten kanssa. *Galilei ja kadonneet lelut* -projektin oheistuotteena tehtiin CD ROM -peli sekä Internetissä pelattava verkkopeli. Projekti toteutettiin Yleisradion TV2:n lasten-

ohjelmien, Telecom Finland Oy:n ja Mediatyhtiö Sansibar Oy:n yhteistyönä. (emt. 37–38.)⁷⁷

Toisena esimerkkinä voidaan nostaa esille Yleisradion *Videotrefit*-ohjelma, jota esitettiin TV2:ssa viikoittain vuodesta 1999. Aluksi ohjelma oli nauhoitettu, mutta syksyllä 2002 se muuttui suoraksi lähetykseksi. Katsojat pystyivät lähettämään ohjelmaan tekstiviestejä sekä hyödyntämään interaktiivisia Internet-sivuja. Sarjaa suunniteltaessa todettiin, että tekstiviestien avulla tavoitetaan nekin katsojat, joilla ei ole Internet-yhteyttä. Internetin kautta jaettiin tietoa ohjelmasta, kilpailijoista ja kännykkäpalveluista. (emt. 38.)

Käyttäjänäkökulmaisesta cross-mediasta käyvät esimerkkinä myös MTV3 Internetin joulukuussa 2000 avatut *Salatut elämät* -ohjelman erikoissivut. Tuohon aikaan ainutlaatuisiksi sivut teki runsas liikkuvan kuvan käyttö. Lisäksi ensimmäisen kerran Internetissä oli nähtävissä tv:ssä esitettyjen kohtauksien lisäksi tv:ssä esittämättömiä sarjan katkelmia. (MTV-tiedote 13.12.2000.)

5.2. Konvergenssin kehitys

Sisältöpalvelujen yhdentymisen lisäksi konvergenssilla viitataan usein myös jakeluteiden teknologiseen sulautumiseen, kuten television ja tietokoneen yhdistymiseen. Fidler (1997, 26–27) pitää tätä oikeutetusti kuitenkin virheellisenä konvergenssin tulkintana, sillä historia ei tue oletusta, että teknologinen kehitys tuottaisi vähemmän median jakeluteitä vaan päinvastoin. Konvergenssi ei myöskään ole pelkästään oman aikamme ilmiö, vaan sitä on ollut olemassa jo joukkoviestinnän alusta alkaen – ovathan nykypäivän mediat tavalla tai toisella konvergoituneet aiemmista versioistaan. Myös McQuail (1983/2005, 137) muistuttaa, että konvergenssista huolimatta mikään media ei ole kadonnut, vaan kaikki mediat ovat säilyttäneet ominaispiirteensä ja ovat jopa alkaneet kukoistaa aiempaa enemmän. Onkin tärkeää huomata, että uusi media on vain lisäys jo olemassa oleviin medioihin sen sijaan että se olisi niiden korvike.

Konvergenssi ei tarkoita viestinnän täydellistä integroitumista. Kyse ei siis ole eri alojen ja niihin liittyvien verkkojen ja palvelujen

77 Sundet (2007a) esittelee Norjassa suosittua Rubenmann-ohjelman, joka on ollut katsottavissa tv:n lisäksi Internetissä ja matkapuhelimissa. Petersen (2007) puolestaan esittelee cross median toteutumista Tanskassa.

sulautumisesta yhdeksi kokonaisuudeksi, jota voitaisiin tarkastella yhdellä käsitteellä. Esimerkiksi digitalisoituvat maanpäälliset yleisradioverkot eivät ole sulautumassa perinteisiin televerkkoihin, vaan jättävät ne omaksi kokonaisuudekseen – jolla toki sinänsä voi olla liittymäkohtia perinteisiin televerkkoihin. (Soramäki 1998, 23.)

Jenkins (2006, 3) on samoilla linjoilla todetessaan, ettei konvergenssi ole ensi sijassa teknisen kehityksen mukanaan tuomaa media-toimintojen moninaistumista. Se sijaan konvergenssi tulisikin nähdä kulttuurisena muutoksena, jossa kuluttajat ovat aiempaa rohkaistuneempia etsimään uutta informaatiota sekä luomaan yhteyksiä entistä hajaantuneemman mediasisällön parissa. Konvergenssi muuttaa olemassa olevien teknologioiden, teollisuuden, markkinoiden, genrejen ja yleisöjen suhdetta. Lisäksi konvergenssi muuttaa logiikkaa, jonka mukaisesti mediateollisuus toimii ja jonka mukaan kuluttajat vastaanottavat uutisia ja viihdettä. Olen Jenkinsin kanssa vahvasti samaa mieltä siitä, että konvergenssi viittaa nimenomaisesti muutokseen eikä pelkkään lopputulemaan (emt. 15–16.)

Jenkins (emt.) puhuu myös osallistuvasta kulttuurista. Se on vastakohta aiemmalle ajalle, jolloin median kuluttajat olivat passiivisia sivustaseuraajia. Jenkins on varsin oikeassa todetessaan, etteivät ihmiset enää jakaudu median tuottajiin ja median kuluttajiin, vaan ovat nyt mediassa vuorovaikutuksessa keskenään. Samalla tuottajakuluttaja -suhteeseen on tullut uudenlaisia käytäntöjä ja sääntöjä, joita kukaan ei pysty vielä täysin ymmärtämään.

On myös syytä muistaa, kuten Picard (2000) toteaa, että uusi tietokonepohjainen teknologia ei ole sellaisenaan sisältöihin nähden millään tavoin vallankumouksellinen: Uudet mediat eivät ole muutaneet sisältöä samalla tavoin kuin esimerkiksi elokuva, kirjapainotaito, radio, televisio, valokuvaus ja puhelin, jotka toivat kuluttajien saataville mm. langattomasti kuultavan äänen ja liikkuvan kuvan. Uuden teknologian kohdalla kyse on ollut lähinnä kaiken aiemmin keksityn paketoimisesta sekä käytön nopeutumisesta ja uudenlaisesta joustavuudesta. Uuden median suurimpia vaikutuksia onkin ollut sisällön välittämiseen liittyvien uudenlaisten liiketoimien ja uuden talouden syntyminen, kuten myöhemmin tarkemmin erittelen tutkimuksessani olevien yritysten osalta.

Picard (emt.) huomauttaa myös, että suurin mahdollinen konvergenssi eri toimialoilla vaikuttavien yritysten välillä muodostuu vain

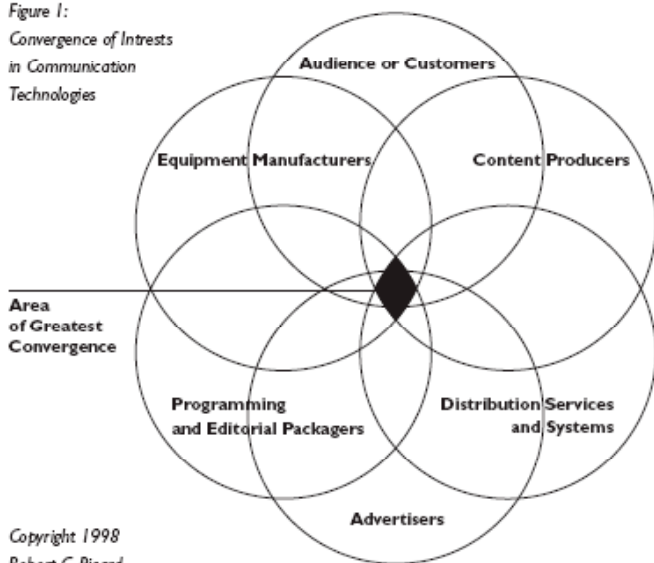
kovin harvoin – eli vain silloin, kun eri toimialoilla on aidosti jotain yhteistä toistensa kanssa (Kuva 5.2.). Uudet teknologiat ja niihin liittyvät uudenlaiset toiminnot onnistuvat vain, jos markkinat uskovat, että niistä syntyy toiminnalle selkeää lisäarvoa. Lisäksi uusien tuotteiden ja palveluiden tulee pystyä täyttämään yritysten ja kuluttajien tarpeita, joita ei voida täyttää tehokkaammin tai halvemmin jollakin muulla tavoin.

Kuva 5.2.

Picardin näkemys suurimmasta mahdollisesta konvergenssista.

Figure 1:

*Convergence of Interests
in Communication
Technologies*



Copyright 1998
Robert G. Picard

Suurin mahdollinen konvergenssi eri toimialoilla vaikuttavien yritysten välillä muodostuu vain, kun eri toimialoilla (kuten sisällöntuottajilla, jakelukavilla ja mainostajilla) on aidosti yhteistä toistensa kanssa (Picard 2000).

Graham Murdock (2000, 35–39) jakaa konvergenssin kehityksen kolmeen jaksoon: kulttuuristen muotojen, viestintäjärjestelmien ja yritysten omistuksen konvergenssin. *Kulttuuristen muotojen konvergenssi* on Murdockin mukaan vasta alkutekijöissään, mutta siitä saa käsityksen, kun tarkastelee esimerkiksi cd-romien ja Internet-sivujen kehitystä. Niiden yleisö ei koostu enää pelkästään passiivisista lukijoista vaan navigaattoreista, jotka kulkevat omia reittejään.

Viestintäjärjestelmien konvergenssi on syntynyt, kun digitalisoinnin myötä tiedon välittäminen onnistuu mille tahansa vastaanottajien ryhmälle minkä tahansa viestintäverkon välityksellä. *Yritysten omistuksen konvergenssi* on puolestaan seurausta kahdesta edellisestä, kun viestintäorganisaatioiden on alkanut olla taloudellisesti kannattavaa laajentua lehtitaloista, levy-yhtiöistä ja tv-kanavista median moniosaajiksi. Näistä erityisesti kaksi viimeksi mainittua jaksoa ovat oman tutkimukseni erityiskohteena.

Konvergenssi on kohdannut myös kriittisyyttä. Vaikka monimedialisuus on arkipäivää, nähdään se myös ilmiönä, joka pahimmillaan johtaa median kaupallistumiseen ja viihteellistymiseen sekä sisältöjen samankaltaistumiseen ja mediakilpailun kuihtumiseen. Puhutaan myös tabloidisaatiosta, jossa media entistä enemmän käsittelee aihetta kuin aihetta kärjistäen ja tapahtumat henkilöihin si-toen. (Herkman 2003, 151–154.)

Herkman (emt.) toteaa, että konvergenssin suuri utopia koskee ”metamediaa”, joka yhdistää television, tietokoneen, mobiilipalvelujen ja -verkkojen sekä tietoverkkojen toiminnot yhden ja saman digitaalisen viestijärjestelmän alaisuuteen. Lisäksi omistuksen ja talouden konvergenssia on hänen mukaansa määrittänyt teknologinen determinismi, jossa teknologia vie ja media tulee perässä. Herkman kutsuu tätä mediayhtiöiden johtajien ja visionäärien ”vaihtoehtotomuuden retorikaksi”.

On kuitenkin syytä muistaa, että teknologinen kehitys ei elä pelkästään omaa elämäänsä, vaan se on riippuvainen poliittisista, taloudellisista ja kulttuurillisista intresseistä. Mediapoliittinen ja -taloudellinen kilpailu voidaan monesti nähdä teknologisen konvergenssin taustalle eikä päinvastoin. Tällöin mediayhtiöiden taloudelliset intressit määrittävät teknologista konvergenssia, jonka tarkoitus on lähinnä lisätä niiden kilpailukykyä ja johtaa parempaan taloudelliseen tulokseen. (emt.)

Samoilla linjoilla on Perko (2002, 10), joka kirjoittaa: *”Kun lehtitalojen strategisiin hankkeisiin on kirjoitettu varsinainen päätuote, paperilehti, parhaimmillaan vain samanarvoisena uusien medioiden rinnalle, herää kysymys, jääkö huolenpito paperilehdestä ja sen kilpailukykyyn kehittämistä liian vähälle. Alkaako lyhyiden ja nopeiden sähköuutisten ajattelu hallita myös sanomalehden uutisajattelua, varsinkin niissä vähän pienemmissä lehtitaloissa,*

joissa ajatus on, että paperilehteä tekevät toimittajat työstävät oman työnsä ohella materiaalia myös sähköiselle puolelle.”

Kivikuru (2000, 11) huomauttaa, että teknologia mahdollistaisi jo nyt vaikka mitä, mutta mediatatolot eivät ole muuttuneet täsmäaseiksi. Hän toteaa, että *”pikemminkin näyttää siltä, että sisällöt kaavoituvat entisestään ja mediatatolot ovat muuttumassa paketointiaseiksi, jossa samaa aineistoa kääritään vähän eri annoksin vähän erilaisiin kiiltopapereihin”*.

Konvergenssi koki inflaation 2000-luvun niin kutsutun teknokuplan aikaan, kun tämä muutisanaksi noussut termi hiipui suuria lupauksia sisältäneen digitaalisen vallankumouksen kaatumisen myötä. Konvergenssi on kuitenkin herännyt jälleen henkiin mediatyhtiöiden yrittäessä ennustaa viihdeteollisuuden tulevaisuutta. Jenkins (2006, 6) toteaa, että digitaalisen vallankumouksen konvergenssi ajatteli uusien medioiden korvaavan vanhat ja muuttavan kaiken. Uudelleen herännyt konvergenssi sen sijaan olettaa, että uudet ja vanhat mediat ovat vuorovaikutussuhteessa tavalla, jossa uudet mediat eivät korvaakaan vanhoja vaan lopputulema on jossain yhdistymisen keskivaiheilla.

5.3. Konvergenssi ja mediatyhtiöiden liiketoiminta

Internetin nousu ja sen myötä kehittyneet digitaalisuus ja interaktiivisuus ovat pakottaneet mediatatolot pohtimaan uudelleen suhteitaan yleisöön. Niiden on täytynyt kehittää liiketoimintamallejaan, sillä median suhde myös suurimpaan rahoittajaansa, mainostajiin, on muuttunut. (Pavlik & Ross 2000, 131).⁷⁸ Gordon (2003) nostaa esille *taktisen konvergenssin*, joka liittyy sisältöön, markkinointiin ja liikevoiton laajentamisyryrkimykseen. Taktinen konvergenssi ei vaadi yritysten yhteistä omistusta, vaan sen yleisin malli on eri omistuksessa olevien TV- ja lehtiyhtiöiden yhteistyö. Usein tällaisen yhteistyön päätarkoitus on promotionaalinen, jossa cross-promootio saa katsojat lukemaan ja lukijat katsomaan.

Konvergenssin vaikutusta mediabusinekseseen ei voi sivuttaa ottamatta huomioon 1990-lopulla alkaneen niin kutsutun uuden median hypen aikaa. Osakemarkkinat nousivat tuolloin päivittäin uutisot-

⁷⁸ Katso myös Lawson-Borders (2003).

sikoihin. Syntyi mielikuva, että jotain hyvin poikkeuksellista on tapahtumassa yhteiskunnassa ja erityisesti sen talouselämässä. Markkinoille tuli jatkuvasti uusia pörssiyrityksiä, joiden kurssit ampaisivat hurjaan nousuun. Yhä useampi kansalainen kiinnostui nopeiden voittojen toivossa pörssisijoittamisesta ja tempautui mukaan ICT-huumaan. (Castells 2001, 78–79.)

Media täyttyi Internetiä käsittelevistä jutuista. Ojala & Uskali (2005, 149–152) ovat selvittäneet, että vuodesta 1998 alkaen Internet-aiheisten uutisten määrä ohitti selvästi muista medioista kertovien uutisten määrän. Internetiä käsittelevien uutisten määrä verrattuna perinteisistä medioista kertoviin uutisiin kasvoi suurimmalleen vuonna 2000.⁷⁹

Alettiin puhua uuden median lisäksi uudesta taloudesta. Sillä tarkoitetaan erityisesti Yhdysvalloissa 1990-luvulla alkanutta voimakkaan bruttokansantuotteen kasvun ajanjaksoa sekä alhaista inflaatiota ja työttömyyttä. Uuden talouden muutosvoimina ovat olleet globalisaation vaikutus, intensiivinen kansainvälinen kilpailu sekä teknisten innovaatioiden vaikutus. Uudella taloudella viitataan myös siirtymiseen tieto- ja ideapohjaiseen talouteen, jossa innovatiiviset keksinnöt ja teknologia ovat avaimia talouden kasvuun. Samalla ovat talouden uusiksi ominaispiirteiksi nousseet riski, epävarmuus ja alitiainen muutos. (dal Zotto 2005a, 3–4.)

Internet- ja pörssiuhuuma saivat alkunsa aiemmin tiukkaan säädelyn teletoimialan vapauduttua. Avainasemassa oli Yhdysvalloissa keväällä 1996 hyväksytty uusi telelaki, jonka ansiosta kaukopuheluyhtiöt pääsivät paikallis- ja aluemarkkinoille muutaman vuoden siirtymäajan kuluessa. Aiemmin paikallistasolla toimineet puhelinyhtiöt puolestaan saivat mennä mukaan kaukolinjamarkkinoille. Samaan aikaan myös kaapeliliikennetoiminta vapautui. Niinpä suuret kaapelijätit pääsivät mukaan tietoliikennetoimintaan. Kaukopuheluyhtiöitä ja paikallisia puhelinyhtiöitä motivoi sama tavoite: ne pyrkivät täyden palvelun taloiksi – eli tarjoamaan yhtä hyvin paikallis-, kaukolinja-, matkapuhelin- kuin kaapeli-tv- ja Internet-palveluita. (Steinbock 1997, 131–132.)⁸⁰

Internet-kilpailu oli alusta alkaen intensiivistä. Internet-toiminta

79 Tutkimus perustuu uutistietokanta Factivan sekä New York Timesin sähköisten tietokantojen analysointiin.

80 Vuoden 1996 telelain seurauksia esittelee tarkemmin mm. Pavlik (2001, 161–182). Viestintäpoliittisista muutoksista Euroopassa tarkemmin Hills & Michalis (2001).

oli perinteistä televerkkotoimintaa selkeästi kustannustehokkaampaa. Mukaan pääsi pienilläkin investoinneilla, joten alalle tuleminen oli helppoa. Samaan aikaan Internet-markkinat kasvoivat voimakkaasti. Alalla toimivien yritysten määrä pysyi korkeana, ja intensiivisestä kilpailusta tuli nopeasti verkkomaailman normi. Siirtymä kiristi kilpailua, keskitti toimialoja, vahvisti fuusioita ja siirsi tulonmuodostusta yhä enemmän Internet-markkinoinnin suuntaan. (Steinbock 1998c, 19.)

Vielä 1990-luvun puolivälissä USA:ssa otaksuttiin, että Internet-mainonta ohittaisi radiomainonnan vuoteen 2000 mennessä (emt.). Verkkomainonnan kasvuun ladattiin suuria odotuksia Suomessakin, jossa Telecom Finland ennakoi syyskuussa 1997 nettimainonnan kasvavan rajusti ja yltävän sataan miljoonaan markkaan vuonna 2000. Tosiasiassa Internet-mainonnan arvo oli meillä vuonna 2000 vain 37 miljoonaa markkaa, eli ainoastaan 0,6 prosenttia koko kuuden miljardin markan mediamainospanostuksista. (Aula & Oksanen 2000, 131.)

Internetin erityisen nopea kasvu antoi suuren lupauksen kaiken verkottumisesta ja tähän verkottumiseen liittyvän talouden rajusta noususta myös globaalisti. Televerkot laajenivat, ja kehitettiin uusia mobiileja teknologioita, jotka antoivat käyttäjille lupauksen yhä monipuolisemmista palveluista. Internetin palvelujen odotettiin leviävän myös laajalti mobiiliin vastaanottoon. Yhdysvaltain lisäksi myös Euroopassa kehitykseen liittyi teletoiminnan markkinoinnin liberalisointi. Euroopassa toiminta levisi voimakkaasti yksityiselle sektorille entisten valtiomonopolioiden muodostaman kokonaisuuden sijaan. (Soramäki 2004, 15.)

Internetin yksityistämisen ja voimakkaan kaupallistumisen seurauksena syntyi ensimmäinen alaan liittyvä pörssilistautumisten aalto vuonna 1995. Ensimmäisen elektroniseen kaupankäyntiin liittyvät listautumiset nähtiin 1997 ja ensimmäiset mobiiliin Internetin listautumiset vuoden 1999 tienoilla. (Steinbock 2001, 139.) Netscape oli elokuussa 1995 ensimmäinen varsinainen Internet-yhtiö, joka listautui Nasdaqiin.⁸¹ Yhtiö oli perustettu vain 16 kuukautta aiemmin, eikä ollut vielä tuottanut yhtään voittoa. Silti joulukuussa 1995 Nets-

81 American Online (AOL) listautui Nasdaqiin jo maaliskuussa 1992, mutta se oli silloin vielä tele- eikä Internet-yhtiö.

capen pörssiarvo oli jo seitsemän miljardia dollaria.⁸² (Steinbock 1997, 61–62.)

Kun ensimmäiset verkkoyhtiöt (Yahoo, Cybercash, Excite) siirtyivät pörssiin, Wall Streetillä vallitsi suuren urheilujuhlan tunnelma (Steinbock 1997, 62). John Cassidy kertoo kirjassaan (2002, 2-8) muun muassa Priceline.com-yhtiön pörssihuumasta. Yhtiöllä oli Internetissä sivusto, jonne ihmiset saivat jättää tarjouksiaan haluamansa hintaisista lentolipuista. Yhtiö käynnisti listautumisen Nasdaqiin maaliskuussa 1999. Osakkeen merkintähintana oli 16 dollaria, mutta hinta nousi ensimmäisen pörssipäivän päätteeksi 68 dollariin. Yhtiön arvo oli tuolloin lähes 10 miljardia dollaria – eli enemmän kuin United Airlines, Continental Airlines ja Nortwest Alliance -lentoyhtiöiden arvot yhteensä. Paria viikkoa myöhemmin osakkeen arvo oli noussut jo 150 dollariin, eli yhtiö oli arvoltaan suurempi kuin koko Yhdysvaltain ilmailuteollisuus.

Kaikkiaan Internet-yhtiöitä listautui Nasdaqiin syksyyn 2000 mennessä noin 450 kappaletta.⁸³ Lokakuun alussa 1999 Nasdaq-indeksi nousi ensimmäisen kerran yli 3 000 pisteen ja saavutti huippunsa 5 050,67 pistettä noin puoli vuotta myöhemmin, 10. maaliskuuta 2000. (Soramäki 2004, 114.)

Käänteinen nousu romahdukseen oli nopea. Yhdysvalloissa nettikuplan puhkeamispäivänä pidetään perjantaita 14.4.2000, joka myöhemmin sai nimen Black Friday. Yhden viikon mittainen kurssilasku päättyi silloin suureen paniikkiin. Nasdaqin huippupäivänä maaliskuussa 2000 pörssiin kuuluvien yritysten arvo oli yhteensä 6,7 miljardia dollaria. Kaksi vuotta myöhemmin, 9. maaliskuuta 2002, arvo oli enää 3,2 miljardia dollaria. (emt. 114–117.)⁸⁴

Hypen myötä tietoliikenneala alkoi siirtyä mediamarkkinoille. Uusien toimijoiden kiinnostuksen taustalla oli oletus, että uusiin tietoliikenneteknologioihin perustuvat välineet haastavat ennen pitkää kaikki perinteiset joukkoviestinnän instituutiot ja jakelutiet. Tämän oletuksen esitti esimerkiksi McQuail jo vuonna 1994 (McQuail 1983/1994, 20–22). McQuail perusteli käsityksensä sillä, että Internet-

82 Internet-yhtiöiden pörssihuumasta kirjoittaa laajasti mm. Cassidy (2002).

83 Vuonna 1971 perustettu Nasdaq on Yhdysvaltain teknologiayritysten pörssi, ja se on vaihtamiensa osakkeiden perustella selvästi suurin Yhdysvaltain pörseistä. (Soramäki 2004, 113).

84 Steinbock (2003b) sekä Henten & Skouby (2004) analysoivat artikkeleissaan tarkemmin romahdukseen johtaneita syitä.

julkaiseminen vaatii perinteisiin jakeluteihin, kuten sanomalehtiin, televisioon ja radioon verrattuna paljon pienempiä pääomia. Monet sellaiset yritykset, joilla ei ollut aiemmin minkäänlaista toimintaa joukkoviestinnän alalla, siirtyivät nopeasti erityisesti uutisten julkaisijoiksi. Niiden tavoitteena oli päästä osalliseksi mediamainonnan rahavirroista ja toisaalta palvella asiakkaitaan myös journalistisen sisältötarjonnan avulla. Näkyvimpiä tällaisia toimijoita olivat tele- ja tietoliikennealan yritykset.

Tietoliikennealan yritysten tyypillinen toimintatapa oli sisältöjen ostaminen sekä julkaisemisen automatisointi. Tästä seurasi, että mediayritykset saivat uusia tuloja myymällä sisältöään, mistä puolestaan seurasi tietoliikenneyritysten kiinnostus mediayritysten tai niiden omistamien oikeuksien ostamiseen. (Kauppi & Sommers 2002, 61.)

Yhdysvalloissa syntyi vuonna 2001 mm. American Onlinen ja Time Warnerin fuusio. Uudessa 130 miljardin dollarin arvoisessa yhtiössä uusmediaan yhdistyivät sanomalehtitoiminta, aikakauslehtien kustantaminen, elokuvateollisuus, videojakelu, tv-toiminta ja kaapeli-tv-lähetykset. Asiakas pystyi kirjautumaan Internetiin konsernin omalla yhteydellä, ladata verkosta vaikkapa elokuvien lisätietoja ja katsoa yhtiön tuottamia elokuvia. (Lister, Dovey, Giddings, Grant & Kelly 2003, 213-214.)

American Onlinen ja Time Warnerin fuusiota pidettiin sen toteutumisen aikaan ihanteellisena, koska näin naitettiin USA:n johtava Internet-yhtiö viihdeteollisuuden eri aloja edustavan yhtymän kanssa. Esimerkiksi Axford (2001, 11) totesi, että *"Internet oli usean vuoden ajan lähinnä tekstiä, valokuvia ja musiikkia yhdistävä teknologia. Vasta Time Warnerin ja AOL:n kaltainen yhdistyminen toi mukanaan konvergenssin, jossa perusominaisuudet yhdistyivät liikkuvaan kuvaan ja laajempaan monimediaalisuuteen"*.

Time Warner oli jättimäinen verrattuna American Onlineen, mutta tuloslukuilla ei ollut merkitystä hypen aikaan. Time Warnerin liikevaihto oli neljä kertaa suurempi kuin American Onlinen. Lisäksi pelkästään Time Warnerin suurimman tytäryhtiön nettotulo vuonna 1999 oli 3,6 kertaa suurempi kuin koko AOL:n. (Manninen 2005, 190-191.)

AOL Time Warner teki ensimmäisenä fuusiovuonna tappiota lähes viisi miljardia dollaria. Seuraavana vuonna tappio nousi huikeaan 98,7 miljardiin dollariin. Kun jättiläistappiot järisyttivät koko yhtiön

perustaa, muutti se nimensä vuonna 2003 jälleen Time Warneriksi. (emt. 192–193.)⁸⁵

Ikuiselta näyttänyt informaatio- ja viestintäteknologian yrityksiin liittyvä noususuhdanne ja yhä korkeammiksi nousseet pörssiarvot mahdollistivat alan yritysten operaatiot entistä suuremmassa mittakaavassa. Tämä ilmeni teletoiminnan suurina yrityskauppoina ja -fuusioina. Euroopassa lisäksi kehitys mahdollisti sattumalta suuret huutokaupat samanaikaisesti tapahtuvissa kolmannen sukupolven matkapuhelutoiminnan UMTS-huutokaupoissa. (Soramäki 2004, 120.)

Fuusiokierrettä edisti vuonna 2000 näkemys siitä, että maailmaan mahtuu vain muutamia suuria teleyhtiöitä. Vastaavasti UMTS-huutokauppoihin osallistumiseen vaikutti näkemys siitä, että 3G-toimintaan osallistuminen on ehdoton edellytys teleyrityksen menestymiselle tulevaisuudessa ja että UMTS toistaa toisen sukupolven GSM-puhelintoiminnan suuren menestyksen.

Vuosina 2000–2001 EU-maissa, Norja mukaan lukien, myönnettiin yhteensä 66 UMTS-lupaa, joista 34 huutokaupalla ja 32 hallinnollisella päätöksellä. Teleyhtiöt käyttivät huutokauppoihin rahaa yhteensä yli sata miljardia markkaa, mikä oli enemmän kuin niiden yhteenlaskettu koko vuoden liikevaihto, 80 miljardia. (emt. 120.) Suurimmat summat UMTS-lupiin tuhlasivat Britannian British Telecom ja Vodafone (kumpikin noin 20 miljardia euroa). Suomalainen Sonera intoutui mukaan Saksan-markkinoille sijoittaen siellä UMTS-lupaankaikkiaan neljä miljardia euroa.⁸⁶

Nettitypellä oli vaikutuksensa myös Eurooppaan – tosin paljon pienemmässä mittakaavassa kuin Yhdysvalloissa, sillä Eurooppa oli Internet-yhtiöiden kotipaikkana selvästi USA:ta pienempi. Saksassa perustettiin kuitenkin teknologiapörssi Neu Markt vuonna 1997, ja ensimmäinen varsinainen Internet-yritys listautui sinne maaliskuussa 1999. Neu Markt -indeksi nousi perustamisensa sadasta pisteestä yli 8 000 pisteeseen alkuvuonna 2002, jonka jälkeen alkoi erittäin jyrkkä alamäki. Kun pistearvo oli vajonnut alle 4 000:n syyskuussa 2002, pörssi päätettiin sulkea. (Soramäki 2004, 115.)

Mediateollisuus on kokenut ennennäkemättömät rakenteelliset muutokset parin viime vuosikymmenen aikana. Tänä aikana on synty-

85 AOL:n ja Time Warnerin fuusion valmistelusta ja sen uutisoinnista tarkemmin Könönen (2005, 231–242).

86 UMTS-lupien myöntämisestä tarkemmin Eylert (2005, 250–253).

nyt runsaasti liittoutumia ja yhdistymisiä. Lisäksi medioiden omistus on keskittynyt niin kansallisesti kuin kansainvälisestikin. Muutokset ovat näkyneet myös mediatyhtiöiden arvostuksessa osakemarkkinoille. Huipussaan mediatyhtiöiden kurssit olivat Yhdysvalloissa 2000-luvun alussa. (Ozanich & Wirth 2004, 69.)

5.3.1. Konvergenssikilpailu Suomessa

Myös Suomi sai kokea hypen ajat – erityisesti siten, että ulkomaalaisien sijoitukset suomalaisiin arvopapereihin alkoivat kasvaa selvästi 1990-luvun lopulla. Tilastokeskuksen tietojen mukaan sijoitusten käyrä aloitti loivan nousun vuonna 1997, mutta ampaisi lähes pystysuoraan kohti korkeuksia vuonna 1998. Sijoitusten määrä kasvoi tuolloin ainakin 400 prosenttia, ja Helsingin pörssin osakevaihto viisinkertaistui. Pörssikurssit nousivat, ja uusia listautumisia nähtiin kerta toisensa jälkeen. (Karvonen 2005, 27.)

Niin kutsuttuihin hypevuosiin liittyi vahva usko matkapuhelinpalveluiden muuttumisesta rahasammoksi. Suomalaisista lehtiyhtiöistä osa valitsi yhteistyön teleyhtiöiden kanssa ja osa päätti ryhtyä itse kilpailemaan teleyhtiöiden kanssa perustaen omia mobiilipalveluja. Ohessa muutamia Antikaisen (2001, 24) mainitsemia esimerkkejä liittoutumista ja uusista liiketoimista vuodelta 2001:

1. Hämeen Sanomien ja Hämeen Puhelimen yhdistyminen oli esimerkki omistukseen asti ulottuneesta strategiasta paikallisen puhelinoperaattorin kanssa.
2. Etelä-Suomen Sanomat oli aloittanut yhteistyön paikallisen teleoperaattorin kanssa. Lisäksi joukko maakuntalehtiä: Ilkka, Kaleva, Keskipohjanmaa, Keski-suomalainen, Pohjalainen, Savon Sanomat ja Vasabladet olivat perustaneet Arena Partners -nimisen yhtiön tarjoamaan osakaslehdilleen sekä mobiili- että Internet-julkaisualustoja.⁸⁷
3. Satakunnan Kansa oli avannut mobiilipalvelun verkkosivuillaan. Palvelussa oli paikallinen porilainen leima, ja tarjolla oli mm. logoja, soittoaaniä, logoeditori, horoskooppi ja biorytmi.
4. Alma Media ja Sanoma WSOY olivat perustaneet omat mobiilipalvelunsa, Port Alman ja 2ndheadin, kilpailemaan teleoperaattoreiden vastaavien palvelujen kanssa.

87 Määttä (2003) on tutkinut pro gradu -tutkielmassaan kyseisten lehtien WAP-palveluita vuosina 2001–2002.

Teleyhtiöt ja mediatalot aloittivat 1990-luvun lopussa Suomessakin kamppailun etupiirijaosta. Teleyhtiöt Sonera etunenässä laajensivat toimintaansa sisältöihin, ja mediatalot perustivat kilvan muun muassa erilaisia mobiiliportaaleja. Alma Median toimitusjohtaja Matti Packalén puki asetelman sanoiksi:

"Vastustamme teleyhtiöiden konvergoitumista kohti medioita. Mediayhtiöillä on roolinsa konvergoitumisessa, mutta rooli on nimenomaan sisällöntuotannossa. Se ei kuulu teleyhtiöiden toimialaan, eikä niillä ole siihen voimavaroja." (World Report 2000.)

Packalénin lausuma kuvaa hyvin johtopäätöstä, jonka Dennis (2003) on tehnyt konvergenssin vaikutuksista mediayhtiöihin. Dennis toteaa osuvasti, että sanomalehtien ja tv-yhtiöiden päätoimittajat heräsivät konvergenssiin viimeisinä, sillä he eivät sitä joko huomanneet tai ymmärtäneet. Sen sijaan juuri toimitusjohtajat ja kehitysjohdajat olivat henkilöitä, jotka näyttivät tietä.

Vuonna 1999 suomalaisista uusmediayrityksistä yli 60 prosenttia uskoi laajentavansa toimintaansa Suomen ulkopuolelle seuraavan kahden vuoden aikana (Helomaa, Pelkonen & Väänänen 1999, 5). Joka kuudennen uusmedia-alan yhtiön toiminta oli kuitenkin samaan aikaan, vuonna 1999, tappiollista. Monet yritykset pitivätkin markkinaosuuksien tavoittelua tärkeämpänä kuin kannattavuutta. (Kuokkanen, Toivola & Väänänen 1999, 19–20.) Samaan aikaan rahoitusyhtiöt jakoivat innokkaasti ohjeita pääomasijoittajien houkuttelemiseksi (ks. esim. Mikkola 1999 sekä Pelkonen & Vehmasaho 2006, 63–92): *"Millään muulla alalla ei pystytty synnyttämään merkittävään arvonnousua yhtä nopeasti kuin uusmediatoimialalla. Tällä toimialalla suurin ja vahvin ei välttämättä voita kilpailua, vaan nopein ja innovatiivisin. Uusmedia on Venture Capital -sijoittajalle mielenkiintoinen toimiala: pääomantarve on suuri, riskit ovat suuret, mutta myös mahdollisuudet voivat olla huomattavat."* (Pelkonen & Vehmasaho 2006, 41.)⁸⁸

Yhtenä suomalaisena esimerkkinä pääomasijoittajien mielenkiinnosta voidaan mainita Cube Entertainment Oy.⁸⁹ Yhtiö aloitti toimintansa kulttuurisen sisältötuotannon hautomoyrityksenä, eteni mobiilialan kasvuyritykseksi ja ajautui konkurssiin 2002. Cube Oy rakensi

88 Tarkemmin venture capitalista esim. Rönkkö (2001), joka esittelee kahdeksan suomalaisen uusmediayrityksen rahoitusta.

89 Cube Oy:n tarinan nettihuuman kuumien vuosien aikana kertovat Niinimäki & Riihimäki (2002).

liiketoimintasuunnitelman mobiilipelien varaan. Suuret tuottoluvut saivat yrittäjät epäilemään, mutta kansainväliset mentorit vakuuttivat, että sisältö vetää. Markkinatutkimusten arvo osoittautui kuitenkin heikoksi kaikkien luottaessa samoihin lähteisiin.

”Juuri usko kaupallisten markkinatutkimusyritysten tutkimuksiin, joihin koko ala viittasi, sijoittajat ja tiedotusvälineet tukeutuivat, saattoi olla yksi suurimmista syistä valtaviin virhe-arvioihin, jotka nyt ovat nähtävissä. Uuden talouden yritykset olivat kuin sopulilauma, joka seurasi johtajaa.” (Niinimäki & Riihimäki 2002.)

Valtonen (2001) kertoo kirjassaan mobiiliratkaisuja tehneen Wapit-yhtiön noususta ja konkurssista:

”Ei tarvinnut heittää kuin pieni vinkki, että nyt Wapit voisi ottaa hieman rahaa sisään saadakseen tuotteet valmiiksi, ja eikös saman tien pitänyt laittaa pankkiirit järjestykseen oven takana. Parhaaseen aikaan olisi pitänyt olla jonotusnumerolaitte ovella: sijoittajat painakaa sinistä nappia, journalistit punaista. Paljon isoja kansainvälisiä pankkeja. Ja loputtomiin neuvotteluja.” (emt. 90.)

Suomalaisen Internet-hypen merkittävin aalto koettiin kevään 2000 ja kesän 2001 välisenä aikana. Mobiiliyritysten myötä Suomessa nähtiin ennennäkemättömän suuri ulkomaisen pääoman virtaus maamme pienyrityksiin. Myös suomalaiset mediatyhtiöt innostuivat investointeihin. Esimerkiksi Alma Media teki helmikuun 2000 ja marraskuun 2001 välisenä aikana pääomasijoituksia uuden median yrityksiin yli kuudella miljoonalla eurolla.

Keväällä 2000 alkanut toisen aallon hype ei kuitenkaan saavuttanut tavoitteitaan. Syksyllä 2001 alkoi kuulua yhä enemmän uutisia rahoituskriiseistä, kun toinen ja kolmas rahoituskierros jouduttiin perumaan ja suunniteltuja pörssilistautumisia jouduttiin siirtämään ja koettiin alan ensimmäiset konkurssit.⁹⁰ Lisäksi tuli selväksi, että 3G-ennusteet eivät toteutuisikaan kesän 2000 ajatusten mukaisina. IT-sektori ja samalla koko digimedia-ala ajautui saneeraustoimien ja rationalisoinnin aikaan. (Pelkonen, Kallio, Pyyhtiä, Orava, Paloheimo, Tinnilä et al. 2003, 20.)

Näin kävi vuonna 2001 myös Alma Mediassa. Yhtiön New Media

90 Hyvän ajankuvan suomalaisten Internet-yritysten noususta ja tuhosta tarjoaa Aula & Oksanen (2000).

-yksikkö sai kontolleen saneerauksista ja uuden median yhtiöiden lopettamista aiheutuneet kuuden miljoonan euron kertaluonteiset kustannukset. Lisäksi yhtiö teki alaskirjauksia miljoonalla eurolla. (Alma Media 2001.) Myös Sanoma Osakeyhtiö ajautui saneerauksiin: Helsingin Sanomien sähköisten palveluiden henkilökunnan määrä puolitettiin ja yt-neuvotteluihin joutui myös Internet-palveluja tuottanut 2ndhead Oy. (SanomaWSOY 2001, 15 ja 26.)⁹¹

5.3.2. Konvergenssikilpailun ylikuumentuminen

Uuden median hypen aikana mediamarkkinoille ilmaantui uusia yrittäjiä, kuten teleyrityksiä. Vakiintuneet mediayhtiöt vastasivat uusien toimijoiden haasteeseen kahdella tavalla: tavoittelemalla uusmediassa nähtäviä markkinoita kokonaan uusilla tuotteilla sekä jakelemalla muita jakeluteitä varten tehtyjä tuotteitaan Internetin ja mobiililaitteiden kautta. Toisaalta ne jatkoivat toimintaansa entiseen tapaan, koska nopeita vaikutuksia ei näyttänyt olevan, toisaalta ne pyrkivät sopeutumaan muuttuneeseen tilanteeseen ja soveltamaan uutta teknologiaa. (Mäkinen 2004, 25.)

Esimerkiksi mediakonserni Talentum perusti alkuvuodesta 1997 Internetiin *duuni.net*-nimisen uutis- ja yhteisösisuston. Siihen oli enimmillään rekisteröityneenä noin 17 000 käyttäjää (Kuusisto & Sirkkunen 1999, 51). Sivusto oli suunnattu markkinointiviestinnän ammattilaisille. Kuvaavaa oli, etteivät palvelun tuotot – lähinnä mainosmarkat – pystyneet kattamaan kuin murto-osan palvelun ylläpito-kuluista. Sen jälkeen Talentum yritti muuttaa kokonaisuuden maksulliseksi *WOW*-palveluksi, mutta sulki sivuston miljoonien markkojen tappioiden jälkeen ja luopui hankkeesta 2000.⁹²

Mediayhtiöt menivät 2000-luvun alussa vahvasti panostaen mukaan uusiin vielä aihiovaiheessa oleviin uuden median markkinoihin. Samalla yhtiöt myös purkivat menestyneitä ja luotettavia organisaation osia esimerkiksi ulkoistamalla niiden toimintoja. (Sisättö 2004, 86.) MTV3 on esimerkiksi ulkoistanut vuosien kuluessa mm. viihdetoimituksen, tekniset toiminnot, kuvauspalvelut, pukuvuokraamon, maskeeraustoiminnot ja lavastamon.⁹³

91 Analysoin Alma Median ja Sanoma Osakeyhtiön toimintoja tarkemmin myöhemmin tutkimuksessani.

92 Tarkempaa analyysia *WOW*:sta on tehnyt mm. Hirvikorpi (2001).

93 Yleisradion ja muiden julkisten palvelujen ulkoistamistoimia pohtivat Alm & Lowe (2003).

TV- ja lehtiyhtiöt pohtivat tuolloin innoissaan sähköisten medioiden tuomia mahdollisuuksia ja sijoittivat hankkeisiin suuria summia rahaa. Lopputuloksena useimmat joutuivat kuitenkin vetäytymään uusmediahankkeistaan ja kirjaamaan suuria rahallisia tappioita. Kehitys ei mennyt eteenpäin niin nopeasti kuin Internet-huuman alkuvuosina oletettiin. (Oesch 2003.)

Voittajiksi selviytyivät yritykset, jotka eivät joko halunneet tai eh-tineet mukaan seikkailemaan konvergenssin maailmassa. Dennis (2003) kuvaa tällaisia yrityksiä sellaisiksi, joilla oli *"konservatiivisin ja riskiä välttävin strategia ja jotka ehtivät korkeintaan kas-taa varpaansa veteen sen sijaan että ne olisivat lähteneet pelaamaan uhkapeliä laajan skaalan strategioilla."* Suomessa tällaisiin yrityksiin lukeutuu Yleisradio.

Ylikuumenemiseen tilaan voidaan löytää kaksi perussyötä, joista toinen oli matkapuhelinmarkkinoiden räjähdysmäinen globaali kasvu ja toinen Internetin muuttuminen koko maailman kattavaksi verkoksi. Ne olivat nopeasti koittavaksi kuvitellun uuden tulevaisuuden pe-rusta. Kun kuluttajat siirtyivät hetkessä kännyköiden ja netin käyttä-jiksi, uskottiin, että samalla nopeudella markkinat innostuvat myös kolmannen polven mobiilisuurta tukevista televerkoista ja digi-tv:stä. Niin ei kuitenkaan tapahtunut vaan vauhti hiljeni jättiharppauksista lyhyiksi askeliksi. Kuluttajien tarpeet ja kyky haluta sekä omaksua uutta näyttivät saavuttaneen kyllästymispisteen. (Sisättö 2004, 29.)

Kuluttajaa juoksutettiin ensiksi hengästymiseen ja lopulta lääk-hytymiseen saakka kohti monenlaisia sähköisten palvelujen maailmaa. Matkapuhelin ja Internet sisälsivät niin paljon uusia elämisen ulot-tuvuuksia, että niiden omaksuminen ei voinut tapahtua hetkessä. 1990-luvun lopulla kerrottiin jatkuvasti markkinoille tulossa olevista vielä monipuolisemmista palveluista tilanteessa, jossa kuluttaja vielä tavaili äsken hankkimien palvelujen ja laitteiden käyttömanuaaleja. (emt. 29–30.)

Konvergenssin epäonnistumiseen 2000-luvun alussa oli monessa tapauksessa syynä teknologian puutteellisuus, mutta erityisesti ku-luttajien negatiivinen suhtautuminen uusiin palveluihin ja tuotteisiin. Aluksi epäonnistui tietokoneen ja interaktiivisen video-on-deman-din yhdistäminen. Sen jälkeen epäonnistui hanke tv-kuvan tasoisen videokuvan välittämisestä Internetiin. Myöskään Microsoftin 1997

käynnistämä web-tv-projekti ei ottanut ilmaa siipiensä alle. (Castells 2001, 188–189.)

Fransman (2002, 9-11) on eritellyt vääriksi osoittautuneita uskomuksia, jotka lopulta muodostuivat teletoiminnan epärealistisen vision osatekijöiksi:

a) Usko siihen, että laajakaistan kysyntä kasvaisi räjähdysmäisesti, kun Internetin välityksellä tapahtuva liikenne (videokonferenssit ja videokuvan välitys) lisääntyisi voimakkaasti.

b) Uskottiin, että kilpailun vapauttamisen myötä uudet alalle tulevat toimijat löisivät kansalliset teleyhtiöt.

c) Uskottiin, että pääomasijoittajat tukevat vain parhaimpia uusista yrityksistä ja että sijoittajien antama tuki yrityksille on merkki niiden kelvollisuudesta. Näin jouduttiin kuitenkin luuppiin, jossa lisäraha johti yrityksen arvon kasvuun, mutta samalla yhä suurempiin odotuksiin ja siten entistä suuremman lisärahan tarpeeseen.

d) Usko siihen, että teknologian kehitys vahvistaa entisestään yritysten olosuhteita, mikä johti toiseen luuppiin, kun yhtiöt saivat lisää rahaa yhä paranevien odotusten avulla ja osakekurssit nousisivat taas.

Niin kutsutun hypekuplan puhkeaminen ja sitä seurannut lama muuttivat radikaalisti odotuksia jatkuvasta kasvusta. Kuplataloudessa odotettiin, että Internetin liikenne kasvaisi teknisellä bittikapasiteetilla mitattuna 400 prosentin vuosivauhtia, mutta oikeasti kasvu jäi vain sataan prosenttiin. Tämä loi valtavan ylikapasiteetin Internet-yhteyksien tarjonnassa varsinkin runkoverkoissa ja pitkissä yhteyksissä. Kun odotettu kysyntä ei realisoitunut, sektori luhistui taloudellisesti. (Soramäki 2004, 15.) Näin syntynyt lama laajeni nopeasti koko teletoimintaan ja myös mediaan.

Teletoiminnan voimakkaasti heilahtelevat suhdanteet vuosina 1996–2002 johtivat merkittävimpään teolliseen luhistumiseen toisen maailmansodan jälkeen. Vuosina 1996–2001 pankit lainasivat teleyhtiöille yhteensä yli 890 miljardia dollaria. Lisäksi yksityinen sektori ja osakemarkkinat toivat toimialalle varoja kaikkiaan 500 miljardia. Maaliskuussa 2000, kun osakemarkkinat olivat korkeimmillaan, oli kaikkien teleyhtiöiden ja alan tuotteiden toimittajien yhteisarvo 6 300 miljardia dollaria. Syyskuussa 2001 arvo oli enää 3 800 miljardia. (Fransman 2002, 7-8.)

Selvä enemmistö kaikista eri puolilla maailmaa perustetuista Internet-yhtiöistä ei tuottanut koskaan voittoa eikä maksanut senttiäkään

osinkoja. Näin ollen perinteiset yrityksen arvon mittarit eivät päteet niiden osakekurssien määrittelyyn. Myös tulevaisuuden tuotto-odotusten laskeminen kyseisille yrityksille oli monesti vaikeaa. Jos vanhoja kaavoja olisi käytetty, olisi yhtiöiden arvoksi saatu useimmiten nolla. Koska osakkeita kuitenkin innokkaasti markkinoitiin, laadittiin niille uusia ja joustavampia arviointitapoja. (Soramäki 2004, 118.) Jos yritys ei tuottanut voittoa eikä maksanut osinkoa, sen osake hinnoiteltiin käyttäen perustana kaavaa: hinta/tilaaja. Ei ollut mitään ilmeistä syytä, miksi Internet-asiakkaat tai sivujen kävijämäärät olisi pitänyt arvostaa niin korkealle kuin tapahtui, mutta Internet-yhtiöiden osakkeiden arvostus perustui toivoon ja ylimitoitettuihin odotuksiin eli hypeen. Uudet arvostuskaavat olivat ensisijaisesti yritys rationaalisoida sijoittajien palavaa intoa. (Cassidy 2002, 79–80.)

Sen sijaan, että analytytikot olisivat keskittyneet yritysten voittoihin, he keskittyivät voittopotentiaaliin. Monien mielestä yrityksen tunnettuus ja markkinaosuus olivat erityisen hyviä keskeisinä arvostuskriteereinä. Jos yhtiön Internet-sivujen kävijämäärät kasvoivat dramaattisesti, kasvoi myös yrityksen arvo, vaikka sen tappiot olisivat olleet myös kovassa kasvussa, kuten usein oli asian laita. Uusi arvostusmetodologia tarjosi Internet-yhtiöiden johtajille omalaatuisen kannustimen. Sen sijaan että johtajia olisi palkittu kustannusten alentamisesta ja kasvavasta liikevaihdosta, heitä palkittiin sivulatausten määrän lisäämisestä. Ei siis ollutkaan yllättävää, että monet yrityksistä päätyivät tuhlaamaan mahdollisimman paljon rahaa markkinointiin ja www-sivustojensa edistämiseen kustannuksista riippumatta. (Soramäki 2004, 119 ja Cassidy 2002, 95–96.)

Samaan aikaan markkinat unohtivat yhden yritystalouden perussäännöistä: Uusilla alalle tulevilla yrityksillä on aina suuremmat riskit edessään kuin yrityksillä, jotka jo ovat vakiinnuttaneet toimintansa. Uudet alalle tulevat yritykset voivat välttää kaatumisen vain, jos niillä on riittävästi toimintaa (tilauksia, toimituksia, voitollisuutta) tai tarvittava määrä aineellista varallisuutta (rahavarojen lisäksi mm. markkina-asema, jakeluverkosto ja tekninen kapasiteetti). (dal Zotto, 2005b, 211.)

Myös Rolland (2003) korostaa, että vaikka konvergenssi olikin (ja on myös yhä) media-yhtiöille uusi strategia voittojen lisäämiseksi, ei uusiin liiketoimintoihin ryhtyminen ole helppoa. Rolland on varsin oikeassa korostaessaan, etteivät pelkästään teknologiat ja liiketoi-

mintaideat eivät ole uusia, vaan uutta on myös koko ansaintalogiikka. Ansaintaa ei puolestaan ole mahdollista luoda ilman laajaa ymmärrystä siitä, kuinka konvergoituneella alalla pitäisi toimia.

Konvergenssin ymmärrykseen liike-elämässä liittyy vahvasti myös Michael Porterin kehittämä arvoketjutarkastelu (Porter 1985, 51–82), joka erottelee yrityksen strategisesti tärkeät toiminnot toisistaan. Kuten Porter toteaa (emt. 51), saavuttaa yritys kilpailuedun suorittamalla strategisesti tärkeät toiminnot pienemmin kustannuksin tai paremmin kuin kilpailijansa. Soramäki (2004, 24) korostaa, että menestyminen sähköisessä viestinnässä harjoitetussa toiminnassa edellyttää menestyvää ja kitkatonta toimintaa arvoketjun jokaisella osa-alueella, eli tuotannossa, paketoinnissa, jakelussa ja päätelaitteissa. Uusien medioiden kohdalla arvoketjun jokaisen osa-alueen laaja ymmärtäminen on entistäkin tärkeämpää.

Jälkikäteen on helppo sanoa, että Internet-yhtiöihin liittyvät ennusteet olivat virheellisiä. Niihin uskottiin 1990-luvun lopulla poikkeuksellisen paljon. Digitaalisen television uskottiin yhdistävän perinteisen television ja Internetin siten, että lopputulokseksi syntyy aivan uudenlainen, vuorovaikutteinen televisio. Kukaan ei tuolloin juuri kysynyt, ovatko katsojat oikeasti kiinnostuneita olemaan aktiivisia vuorovaikuttajia televisiota katsoessaan ja sen ääressä rentoutuessaan. (Sisättö 2004, 30.)

Näränen (2003, 158) toteaa, että Internet- ja UMTS-kuplan puhkeamisen jälkeen konvergenssivisiot ovat olleet aiempaa realistisempia, eikä nopeisiin maailman mullistuksiin saati valloituksiin enää uskota. Erityisesti teknologisen konvergenssin, eli jakeluverkkojen ja päätelaitteiden yhdistämisen suuret kustannukset ovat nyttemmin tulleet ilmi. Sisällöllinen konvergenssi ei puolestaan ole saanut kuluttajien rajatonta suosiota.

Dennis (2003) muistuttaa, että lehtimaailmassa on jo vuosikymmenten ajan tiedetty, että uuden julkaisun saaminen kannattavaksi vie vuosia. Huomautus on oikeutettu, sillä verkkotoimintojen suhteen tämä perussääntö kuitenkin unohdettiin. Samoin unohdettiin konvergenssin huumassa muun muassa markkinatutkimusten, etukäteistestausten ja uusien tuotteiden pilotoinnin tärkeys.

5.4. Internet- ja mobiilipalvelut liiketoimintana

Mediayhtiöiden uuden median toimintoja tarkasteltaessa nousee ongelmaksi se, millä tavoin online-journalismin tulot ja voitollisuus voidaan laskea. Tarkoittaako voitollisuus sitä, että Internet-toiminoista tulee rahaa enemmän kuin sitä siihen kulutetaan? Voidaanko voitollisuudesta puhua vasta silloin, kun kaikki uuteen mediaan investoidut rahat on saatu takaisin? Vai riittääkö voitollisuuden toteamiseen pelkästään uuden median myötä tapahtunut osakkeen arvon kohoaminen? (Pavlik 2001, 149–158.)

Liikevaihtoa uudessa mediassa voi kerryttää lähinnä kolmella tavalla: palveluiden tilausmaksuilla, mainonnalla ja maksullisella sisällöllä (Carveth 2004, 271–273). Internetin haasteeksi ovat muodostuneet mainostulot mutta samaan aikaan myös Internetin ilmaisuuden myötä todentunut ansaintalogiikan puute.

Internetin perussisällöstä (uutisista, urheilutuloksista ja muusta journalistisesta aineistosta) on käytännössä mahdotonta saada tuloja.⁹⁴ Esimerkiksi uutisia ei voi laittaa maksullisiksi, sillä maksuttomia palveluja on tarjolla niin paljon, ettei kukaan halua maksaa niistä. Ainoat aineistot, joista kuluttajat ovat osoittaneet olevansa valmiita suuressa määrin maksamaan, ovat porno ja muu aikuisviihde sekä reaaliaikainen taloustieto ja pörssikurssit. On arvioitu, että kaikkiaan 70 prosenttia Internetin sisältötuloista tulee aikuisviihteestä. Pornoa tarjoavat yritykset tuottivat pelkästään vuonna 2000 voittoa kaikkiaan miljardi dollaria (Hamilton 2004, 190–214).

Stahl, Schäfer & Maas (2004) jakavat verkkolehtien maksullisuuden kolmeen osa-alueeseen: ”*niputettuihin*”, eli Internetissä oleviin näköislehden kaltaisiin julkaisuihin, *yksittäisiin* digitaalisiin artikkeleihin sekä ”*uudelleen niputettuihin*” kokonaisuuksiin, jotka tarjoavat erityisesti verkkoon tarkoitettua aineistoa koostettuna. Stahlin, Schäferin & Maasin tutkimuksen mukaan lehtiyhtiö voi saada suurimmat tulot verkkoaineistostaan, kun sitä tarjotaan uudelleen niputettuna kokonaisuutena sen sijaan, että myytäisiin yksittäisiä artikkeleita tai näköislehtiä.

Toisaalta aineiston laadulla, määrällä tai muodolla ei ole väliä, jos lukijat eivät Internet-sisällöistä ylipäättäänkään halua maksaa. Chyi

94 Kansainvälisten mediayhtiöiden menestymisestä Internet-maailmassa tarkemmin mm. Punie (2002), Nafria (2003) ja Schiff (2003).

(2005) on esimerkiksi tutkinut hongkongilaisten halukkuutta maksaa online-verkkolehtien sisällöstä. Tutkimuksen mukaan vain kovin harva oli käyttänyt maksullisia sisältöjä ja suurimmalla osalla ei ollut aikomuksia ikinä maksaakaan.

Toimivan ansaintalogiikan kehittäminen onkin ollut pitkään yksi verkkomedioiden suurimmista haasteista, jotta kustantajat saisivat Internet-toiminnoistaan tuloja mainostajien lisäksi myös lukijoilta. Kehitystyö on kuitenkin vaikeaa. Mensing & Rejfeck (2005) vertasivat Yhdysvaltalaisten verkkolehtien liiketoimintamalleja vuosina 1996 ja 2005. Kymmenen vuoden kuluessa ei ollut löytynyt yhtäkään selkeästi innovatiivista verkkolehtiä koskevaa ansaintamallia.

Tulojen saamisen vaikeudesta huolimatta mediatalojen on ollut pakko tehdä Internetiin laadukkaita uutisia ja muuta kuluttajille ilmaista journalistista aineistoa. Muutoin ne eivät olisi saaneet sivuilleen riittävää määrää yleisöä, mikä puolestaan houkuttelisi sivuille mainostajia. Ilmaisen sisällön tarjoaminen vaati investointeja, joiden tuotot ovat siis olleet käytännössä pelkästään mainostajien tuomien rahojen varassa. Mainosten ja maksullisen sisällön lisäksi Internetin ansaintalogiikkaan ovat liittyneet muun muassa Internet-yhteyksien tarjonnan yhdistäminen sisältöpalveluihin, käyttöoikeuksien myyminen ja verkkolehtien muuttaminen tilauspohjaiseksi. (Kawamoto 2003, 23.)⁹⁵

Internet ei siis ole liiketoiminta-alueena monoliittinen möhkäle, vaan useiden eri jaksojen summa: Aluksi kilpailu kohdistui Internet-liittymien tarjoamiseen ja myöhemmin nopeisiin laajakaistayhteyksiin sekä hakukoneisiin. Koko ajan rinnalla on ollut kysymys sisällön tarjonnasta, mikä on käytännössä tarkoittanut myös mainostulojen hankintaa. (Manninen 2005, 193.)

Internet-yhteyksien tarjonnasta voidaan nostaa esimerkiksi MTV3 Internet-liittymä, jota alettiin tarjota Citymarketeissa myytäviin tietokoneisiin valmiiksi asennettuna elokuussa 1999. Heinäkuussa 2000 MTV3 Internet -liittymä muutettiin maksuttomaksi. Samalla sen pystyi saamaan ilmaiseksi jokainen Internetin käyttäjä, myös sellainen jolla oli jo käytössään jonkin operaattorin maksullinen liittymä. Taloudellinen tarkoituksensa oli siinä, että ilmainen liittymä oli omiaan murtamaan teleyhtiöiden selkärankaa, kun tuhannet ja taas tuhannet

95 Katso myös Fetscherin & Knolmayer (2004), jotka ovat analysoineet sisällönvälityksen liiketoimintamalleja tarkemmin.

ihmiset luopuivat maksullisista liittymistään ja tulivat MTV3 Internetin ilmaisiksi asiakkaita. MTV3 Internet -liittymän asiakasmäärä nousi muutamassa vuodessa pariin sataan tuhanteen, mikä oli merkittävä osuus kaikista Internet-liittymistä. Samaan aikaan MTV3 Internet sai kuukausittain merkittävän määrän tuloja liittymäasiakkaiden viettämästä Internet-ajasta. Liittymää hallinnoinut teleoperaattori sai paikallisilta puhelinyhtiöiltä tuloja heille tuomistaan käyttäjämnuuteista, ja samasta rahasta sai myös MTV3 Internet osansa. Internet-liittymä oli pitkän aikaa yksi Alma Media Interactiven tuottoisimmista osa-alueista. (Haastattelu Mauno 2005.)

Sanoma-konsernin SWelcom puolestaan avasi maamme ensimmäisen laajakaistaportaalin pääkaupunkiseudun kaapelimodeemiasiakkaille vuoden 2000 lopulla. Welho-nimisellä palvelulla oli aluksi 8 000 tilaajaa, mikä teki siitä selvän markkinajohtajan alallaan. Seuraavassa vaiheessa strategiana kerrottiin olevan toiminnan laajentaminen myös muille paikkakunnille sekä digi-TV-alustalle ja ADSL-jakeiluun.⁹⁶ (Sanoma-tiedote 18.12.2000.) Welhosta tuli nopeasti menestys, ja laajakaistaliittymien määrä oli vuoden 2004 lopussa kasvanut jo 52 000:een (SanomaWSOY 2004a).

Tuottojen kerääminen Internetin sisällön myynnistä on vaikeaa, sillä kuluttajat ovat tottuneet saamaan Internetistä tiedot ilmaiseksi. Matkapuhelinpalvelujen kohdalla laskuttaminen on sen sijaan helppompaa, sillä kännykkälaskuihin on totuttu, ja kuluttaja on valmiimpi hyväksymään myös maksullisia palveluita laskuunsa.

Mobiiliviestintään liittyvät ansaintamallit ovat: tilausmaksut, sisältöjen myynti, tulojako operaattorien ja sisällöntuottajan kesken, osuus transaktiosta, yhteysaikaan perustuva laskutus sekä lisenssimaksut ja mainonta. Sisällön tuottaja voi saada tuloja sisällön myynnistä joko kuluttajille (tilaukset) tai yrityksille (syndikointi). Yritysten välinen sopimus voi perustua esimerkiksi kiinteään summaan tai mobiilipalvelujen käytön määrään. (Antikainen 2001, 21.)

Matkapuhelinpalveluiden maksullisuus yleistyi 1990-luvun lopulla. Tuolloin markkinoille tuli lähinnä uutis- ja viihdepalveluita. Toisessa vaiheessa, 2000-luvun alussa, perustettiin yritysten omia mobiileja

96 Welhossa oli kaksi osaa: nopea Internet-yhteys sekä monipuolinen, nopeutta hyödyntävä sisältö- ja palvelupaketti. Welhon sisältöpaketti tarjottiin lisäpalveluna Helsinki Television kaapelimodeemiasiakkaille. Welho-Internet-yhteys oli kiinteähintainen (245 mk/kuukaudessa, jonka lisäksi tuli kertaluontoinen liittymismaksu 270 mk).

intra- ja extranet-sovelluksia. Sen jälkeen tulivat markkinoille mobiiliin kaupankäyntiin liittyvät palvelut, kuten pääsylippujen ostaminen ja yritysten väliset palvelut. (Paananen, Kolari & Veistola 2000, 11–12.) Viimeisimpänä on kehitetty mm. uudenlaisia personointi- ja paikantamispalveluja sekä erilaisia audio- ja videolähetystä sisältäviä multimediasovelluksia.⁹⁷

Mainokset ovat olleet tärkeä osa Internet-sivustojen tuloja, mutta mainosten myyntiin on liittynyt ja liittyy yhäkin lukuisia ongelmia. Internetin alkuvaiheessa kävijämäärät olivat niin pienet, ettei mainoksista voinut periä suuria summia. Monesti Internet-mainontaa annettiin jopa kaupanpäälliseksi suuren kampanjan hankkimiseksi päämedialle. Mainostajat olivat lisäksi ymmällään, kun kävijämitaukset vaihtelivat suuresti: jotkin mediat puhuivat hiteistä, jotkin kävijöistä ja jotkin sivulatauksista. Internet-mainontaa on lisäksi myyty erityisesti lehtitaloissa varsinaisen päämedian mainonnan sivutuotteena. Tästä syystä verkkomainonnan tuotot ovat useimmiten jääneet vähäisiksi.

Esimerkiksi Helsingin Sanomien Verkkoliitteessä pidettiin pitkään tietoisesti mainokset ja uutiset erillään. Näin haluttiin palvelulla selaisiä verkkokäyttäjää, jotka ärsyntyivät mainoksista ja joiden mielestä mainokset eivät kuuluneet Internetiin. (Nieminen 2006, 17.) Tämä toi varsinkin alkuaikoina suuria vaikeuksia Verkkoliitteen talousnäkymiin. Verkkoon ei myyty aktiivisesti mainoksia, joten tulot jäivät lähes nollaan.

MTV3 Internet on ollut yksi harvoista suomalaisista verkkosivuista, jolla oli pitkään oma erillinen myyntiyksikkönsä. Muutaman hengen myyntiryhmä keskittyi vain Internetiin ja rakensi ja ideoi sinne mainostajille omia nettikampanjoita. Tulovirta kasvoi tasaisesti ja teki yksiköstä useina vuosina voitollisen. MTV3 kuitenkin purki Internet-mainosyksikkönsä 2003, minkä seurauksena nettimyynti romahti. (Haastattelu: Karhuvaara 2005). Kävi, kuten Gordon (2003, 65–68) huomauttaa, että mainosten myyminen useaan välineeseen yhdellä kertaa tuottaa myös lukuisia ongelmia. Ongelmia syntyy erityisesti silloin, kun tv-mainontaan keskittynyt myyjä yrittää myydä Internetiä ja samaan aikaan puolustaa tv-mainonnan tärkeyttä. Tällainen yhteismyynti saattaa jopa pudottaa mediatalon mainostuloja sen sijaan

97 Nykyaikaisten mobiilipalvelujen maksullisuudesta tarkemmin Brown (2002).

että ne kasvaisivat. Asiakas saattaa nimittäin vaatia alennusta laajasta mainospaketista eikä suostukaan maksamaan aiempaa enemmän. Online-mainosten myynti sisältää lisäksi niin paljon erikoisominaisuuksia, etteivät tv-mainonnan myyjät osaa aina myydä niitä. He eivät aina ymmärrä Internetin ominaispiirteitä, eivätkä myöskään halua nähdä paljoo vaivaa tv:n mainoshintoja halvempien ilmoitusten myymiseksi. (emt.)

Mediayhtiöille uusmedia on ollut eittämättä tavoite uusiin tulonlähteisiin. Manning (2001, 76) toteaa osuvasti, että uusia informaatioteknologioita voidaan käyttää yhä parempisisältöisen ja enemmän tietoa sisältävän journalismin lisäksi myös henkilöstökulujen leikkämiseen sekä kilpailuun muiden välineiden kanssa, jotta julkaisunopeutta voitaisiin entisestäänkin kiristää.

Konvergenssia onkin käytetty usein puolustuksena mediayhtiöiden taloudellisille linjauksille tyyliin ”digitalisoituminen maksaa” jne. Herkmanin (2003, 156) mukaan on paradoksaalista, että toiminta, jonka tavoitteena on tuottaa tulevaisuudessa huomattavia synergiaetuja ja voittoja, on ajanut monia mediayhtiöitä taloudelliseen ahdinkoon. Ahdinkoon on vastattu säästötoimenpiteillä ja henkilöstöä vähentämällä.

Dan Steinbock (1998a, 199) on eritellyt kolme strategista syytä siihen, miksi mediatalot siirtyivät Internetiin:

1. Yritettiin suojautua sähköisen viestinnän tulvalta tasapainoillen ja varoen omien printtiomistusten kannibaalisointia (esim. Sanoma Osakeyhtiö).
2. Luotiin uusia mediaimperiumeja fuusiostrategioilla, joissa Internet oli ensi alkuun sivutekijänä ja pääasiallinen tavoite korosti mittakaavaekonomioita ja markkinaosuuden nostoa vanhoissa medioissa (esim. Alma Media).
3. Kamppailtiin vanhoista monopolietuuksista, mutta asemoiduttiin tietoverkkojen varjossa uuteen rooliin portinvartijoina (esim. YLE). Myös media-alan ulkopuolisia yrityksiä pyrki mukaan sisällöntuotantoon ja kehittämään uudenlaista ydinosaamista samalla, kun Internetin dynamiikka eteni runkoverkoista ja sovellusohjelmistoista kohti medioitumista (esim. Telecom Finland).

Heinosen (1997, 32–35) tutkimuksen mukaan 93 prosentissa sanomalehdistä verkkoon menon perusmotiivina oli se, että asiaa oli ainakin

kokeiltava, jotta ei jäätäisi teknisestä kehityksestä jälkeen. Lisäksi 90 % sanomalehdistä lähti Internetiin, koska se tarjosi mahdollisuuden vahvistaa lehden ja lukijoiden suhdetta esimerkiksi vuorovaikutuksen avulla. Yhtä yleisesti arvioitiin, että verkkolehden avulla oli mahdollista saavuttaa uusia lukijoita.

Sanomalehtien strategisessa suhtautumisessa Internetiin onkin monia tasoja. Eerola (1999, 3-4) korostaa, että Internet voi olla sanomalehdelle sekä operatiivisen perusliiketoiminnan tukiväline että uuden liiketoiminnan mahdollistava tekninen järjestelmä.

Eerola (emt.) toteaa, että perustasollaan Internet on kustantajalle vain suojautumiskeino alan uusia tulokkaita vastaan. Seuraavalla tasolla kyseessä on sanomalehden perusliiketoiminnan tukeminen eli markkina-aseman turvaaminen. Tavoitteet kohdistuvat tällöin sekä tiedotus- että mainosvälineaseman tehostamiseen. Kolmannella tasolla kyseessä on liiketoiminta-alueen laajentaminen joko käyttötarpeiden, asiakastyypin tai fyysisen toiminta-alueen suuntaan. Ylin taso toteutuu, kun sanomalehti alkaa kehittää kokonaan uutta liiketoimintaa. Tämä tarkoittaa ennen kaikkea siirtymistä informaatio-liiketoiminnan alueelle sisältö-, tietojärjestelmä-, käyttökonseptien ja niitä avustavien asiakashallintamoduulien kehittämisen turvin. Tällöin liikutaan jo sektorilla, jota voidaan nimittää portaali-liiketoiminnaksi.

Sähköisen julkaisun liiketoimintamallit ovat vaihdelleen vuosien varrella. Picard (2000 ja 2002, 27-30) esittelee neljä jo hylättyä mallia sekä yhden mallin, joka on parhaillaan käytössä. Lisänä on vielä yksi liiketoimintamalli, joka on kehittymässä nykyisestä mallista.

Hylätyt mallit:

a) Teletieto (Videotex)-malli:

Malli oli käytössä sanomalehtien ensimmäisissä sähköisen julkaisun kokeiluissa. Sanomalehden sisältö oli helposti siirrettävissä teletiedoksi ja toiminnasta aiheutuneet kulut olivat pienet. Yleisö ei kuitenkaan ottanut uutta tuotetta omakseen, joten malli epäonnistui.

b) Maksullisen Internetin malli:

Kustantajat uskoivat pystyvänsä veloittamaan Internet-sisällöistä, mutta kuluttajat eivät olleet valmiita maksamaan.

c) Vapaan Internetin malli:

Internetiin laitettiin runsaasti vain sinne tarkoitettua aineistoa va-

paasti luettavaksi. Mainoksista ei kuitenkaan kertynyt riittävästi tuloja, joten toimittoja lakkautettiin ja sisältöjä karsittiin.

d) Internet-mainonnan malli:

Rekisteröinnin kautta kerättiin käyttäjäprofileja mainostajien saamiseksi. Tuloja saatiin, mutta kävijät eivät pitäneet tyrkyttävästä markkinoinnista. Lisäksi mainoksia alkoi olla sivuilla liialti, ja mainostajien saama huomioarvo pieneni.

Parhaillaan käytössä oleva malli:

e) Portaalin ja henkilökohtaisen portaalin malli:

Käyttäjät saavat eteensä sivustoista erityyppisiä versioita mieltymystensä mukaisesti. Kun kävijä siirtyy jollekin sivulle, saa hän samaan aiheeseen liittyvää mainontaa samaan tapaan kuin sanoma- ja aikakauslehdissä. Usein on vain yksi suuri tai muutama pienempi mainos, jotka vetävät puoleensa klikkauksia. Kyseinen malli ei siltikään tuota riittävästi voittoa kaikille portaaleille.

Liiketoimintamalli, joka on kehittymässä uudeksi malliksi:

f) Digitaalisen portaalin malli:

Toiminta siirtyy yhä enemmän perinteisestä Internetistä laajakais- taan sekä mobiiliin. Niihin rakennetaan sisältöä, joissa mainonta kohdistuu kuluttajan tarpeitten mukaan. Mallia kohtaan on parhail- laan suuria toiveita.

Picard on luokittelussaan varsin oikeassa. Nähtäväksi tosin jää, kuinka hänen mainitsemansa digitaalisen portaalin malli kehittyy: Syntyykö siitä onnistunut sähköisen julkaisun liiketoimintamalli, vai kokeeko se saman kohtalon kuin Picardin mainitsemat neljä jo hylätyksi tullutta mallia.

Graham Murdock ja Peter Golding (1974, 207) esittivät jo 1970-lu- vulla teesin siitä että, joukkoviestimet ovat ennen kaikkea teollisia ja kaupallisia organisaatioita, jotka tuottavat ja levittävät hyödykkeitä. He huomauttavat, että tuotanto alkaa yleensä aina pienimuotoisena ja ryhtyy vastaamaan kysynnän tarpeisiin yksilöllisillä tuotteilla. Tä- män jälkeen on edessä kehitys, jossa tuotteiden levitys ja jakelu ir- tautuvat tuotannosta ja kaupallistuvat.

Samoin käy myös media-alalla, kun sinne ilmaantuu uutta teknolo- giaa: Aluksi kaikki on pientä, mutta myöhemmin tuotanto teollistuu, kun kulutus laajenee ja muuttuu anonymiksi. Jossain vaiheessa tuo- tanto saavuttaa saturaatiopisteensä, eikä voi enää kasvaa markkinoi- den kylläännyttyä. Tämä pienentää tulosta ja lisää painetta hajauttaa

tuotantoa, nostaa hintoja ja muuttaa kysynnän muotoja. Ratkaisuna ovat uudet yritysjärjestelyt, kuten omistuksen keskittäminen, jonka avulla haetaan edellä mainittuja etuja. (emt. 207–214.)

On syytä huomata, että 1990-luvulla nyrkkipajatoimintana aloittaneiden mobiili- ja tietoverkkoyritysten elinkaari muistuttaa paljolti edellä kuvattua, kuten Herkman (2005, 32) toteaa. Tuolloin hypevuodet päättyivät kuitenkin monilta osin epäonnistumisiin erityisesti liian suurin eväin aloitettujen mobiilipalvelujen osalta (vrt. Port Alma ja 2ndhead), joita analysoin myöhemmin tutkimuksessani.

5.5. Konvergenssi ja uuden median kansainvälinen kehitys

Suomalaiset mediatyhtiöt olivat seuranneet uuden median alan kansainvälistä kehitystä tarkoin jo 1990-luvun puolivälissä niin journalistisesti kuin liiketaloudellisessa mielessä. MTV3 Internet esimerkiksi lanseerasi keväällä 1996 yhdessä brittiläisen ITN-yhtiön kanssa Euroopan ensimmäisen tv-kanavakokeilun Internetissä. Yleisradiossa Erkki Vihtonen kehitti Suomen ensimmäisen Vaalikoneen eurovaaleihin kesällä 1996. saatuaan idean CNN:n sivuilta. Aamulehti-yhtymä jatkoi tiivistä yhteistyötään MIT:n kanssa ja Helsingin Sanomissa analysoitiin tarkasti kansainvälistä verkkolehtien kehitystä.

Liiketaloudellisessa mielessä on helppo nähdä yhteys ympäri maailmaa heränneen uuden median hypeinnostuksen sekä Alma Median ja Sanoma Osaakeyhtiön käynnistämien mittavien uuden median investointien välillä. Vuonna 1999, kun maailmalla elettiin suuren Internet-huuman aikaa, Sanoma Osaakeyhtiö otti historiansa toistaiseksi suurimmat askeleet uuden median saralla mm. perustamalla Lumeveräjän. Seuraavana vuonna oli mobiiliportaali 2ndheadin vuoro. Myös Alma Median voimakkaat panostukset uuteen mediaan vuosina 1999–2000 näkyivät lukuisina projekteina ja hankkeina. Alma Media käynnisti oman mobiiliportaalinsa, Port Alman, huhtikuussa 2000.

Kun niin kutsuttu hypeinnostus maailmalla hiipui romahtaneiden pörssikurssien myötä, olivat supistukset ja irtisanomiset edessä myös Alma Mediassa ja Sanoma Osaakeyhtiössä – samoin kuin monissa muissa mediatyhtiöissä ympäri maailman.

Ulkomaisten mediatyhtiöiden historiallisia askeleita ja strategisia valintoja koskevia tutkimuksia ja katsauksia on tehty erityisesti Nor-

jassa ja Isossa-Britanniassa. Norjassa on esimerkiksi tutkittu sekä NRK:n että TV2:n uuden median alkutaipalia.

Norjassa erityisesti yleisradioyhtiö NRK ja maan suurin mediayhtiö Schibsted olivat Internetin varhaisia omaksujia. NRK:n radiojohtaja Tor Fuglevik antoi selvitysmiehelle tehtäväksi pohtia radion ja uusien medioiden roolia jo syksyllä 1994. Tuloksena syntyi vuoden 1995 alussa *Radionettet*-niminen radio-ohjelma, jolla oli myös omat verkkosivunsa. Keväällä 1996 NRK julkaisi laajan Internetiä koskevan raportin (*INTERNETT – NRK Interaktiv – Din personlige kanal*), jossa selvitettiin uuden median tilaa muissa Pohjoismaissa ja Isossa-Britanniassa. (Sommerseth, 1999.)

Vuonna 1996 NRK perusti nelihenkisen NRK Interactive -projektiryhmän kehittämään yhtiön verkkotoimintoja. Vuotta myöhemmin NRK käynnisti urheilu- ja uutisdivisioonan, jonka olennainen ominaisuus oli monimediaalisuus, eli uutisten toimittaminen tv:n lisäksi radioon, verkkoon, teksti-tv:hen, matkapuhelimiin ym. Maaliskuussa 2000 NRK otti käyttöön crossmediaalisen organisaatiomallin, jossa erotettiin lähetystoiminnan ja ohjelmatuotannon roolit. Innoittajana tähän oli BBC:n esimerkki Isosta-Britanniasta. (emt.)

Schibsted puolestaan siirtyi uuden median aikaan keväällä 1995 tekemällä päätöksen laajentua perinteisestä lehtitalosta sähköisen median yhtiöksi. Saman vuoden marraskuussa Schibsted järjesti toimintonsa kolmeen divisioonaan: painettuun mediaan, tv- ja elokuvatuotantoihin sekä multimediaan. 1990-luvun lopulla Schibsted investoi lukuisiin uuden median projekteihin ja yhtiöihin, kuten ostamalla osakkuuden Scandinavian Online -sivustosta. (Anand & Hood, 2007.)

Norjan kaupallinen TV-yhtiö TV2 siirtyi Internetiin elokuussa 1997 kotisivujensa avaamisen myötä. NRK oli valinnut strategiakseen helppouden ja laajojen verkkoyhteisöjen tavoittamisen, mutta TV2 valitsi toisenlaisen tien. TV2 panosti alussa näyttävään grafiikkaan ja uusimpaan tekniseen ohjelmointiin, josta syystä valtaosa verkkosivuilla vierailevista sai ladattua ruudulleen ainoastaan yhtiön logon, kun muuhun aineistoon pääseminen olisi vaatinut nopeampitehoisen yhteyden tai tavallista tehokkaamman tietokoneen. TV2 jatkoi teknistä edelläkävijyyttään Norjassa laittamalla tv-ohjelmia katsottavaksi verkkoon 1997 ja avaamalla mobiilipalveluja vuonna 1998. (Fagerjord 2006, 265.)

Vuonna 2000 hypeinnostus tarttui myös norjalaisiin medioihin. TV2 investoi 50 miljoonaa kruunua toimintoihin, jotka oli tarkoitettu tuolloin vielä alkuvaiheessaan olleiden laajakaistaliittymien asiakkaille. Myös Dagbladet- ja Dagens Naeringsliv -sanomalehdet avasivat omat ”netti-tv:nsä”, joista pystyi katsomaan liikkuvana kuvana videoaineistoa. (emt. 266.)

Dagbladetia julkaiseva yhtiö perusti uuteen median keskittyneen tytäryhtiön, DB Medialabin, vuoden 2000 alussa. Yhtiö otti näin mallia Yhdysvalloista, jossa mm. The New York Times oli yhtiöittänyt uuden median toimintonsa jo vuonna 1999. Ruotsissa puolestaan Aftonbladet perusti Aftonbladet Nya Medier -yhtiön niin ikään 1999. (Krumsvik, 2006.) Suomessa Alma Media perusti vuoden 1999 alussa kaksi yhtiötä, joista Alma Media Interactive ryhtyi vastaamaan uuden median liiketoiminnoista. Kehitys- ja tutkimustoiminnoista puolestaan vastasi jatkossa Alma Media Net Ventures Oy. (Alma Media -tiedote 5.1.1999.)

Pohjoismaiden kaupalliset tv-yhtiöt (MTV3, Norjan TV2, Tanskan TV2 ja Ruotsin TV4) tekivät uuden median yhteistyötä perustamalla 1990-luvun lopulla uuden median työryhmän, joka kokoontui muutama kerran vuodessa. Olin itse mukana ryhmässä MTV3:n edustajana, ja muistan hyvin, kuinka vieraillessamme Norjan TV2:n tiloissa, ihailin suuresti yhtiön edistyksellisyyttä. Miljoonainvestoinnit näkyivät laitteina ja palveluina, joista Suomessa saatiin vain uneksia.

Erityisesti Alma Media seurasi tarkasti norjalaisten media-yhtiöiden kehitystä 2000-luvun alussa. Yhtiö ilmoitti marraskuussa 2000 merkinneensä viidellä miljoonalla markalla 13 prosenttia norjalaisen Cee.tv:n osakkeista. Alma Media ilmoitti tiedotteessaan, että ”*sijoitus on tehty nimenomaan digitaali- ja laajakaistakanaviin liitettävien palveluiden tuotteistamisen takia. Cee.tv:n suunnitelmassa on tuoda Norjan markkinoille mobiili-, web, digitaaliv- ja laajakaistapäätelaitteille sovellettavia pelejä ja interaktiivisia ohjelmakonsepteja, joiden toteutuksessa myös Alma Median jo Suomessa todennettua osaamista, sisältöjä ja tekniikoita voidaan hyödyntää. Vastaavasti on odotettavissa, että Cee.tv:n ja sen yhteistyökumppaneiden Norjassa kehittämillä palveluilla on kysyntää myös Suomessa, Alma Median jakelemina.*” (Alma Media -tiedote 7.11.2000.)

Norjan TV2:lle kävi kuten monille muillekin media-yhtiöille tuohon aikaan. Investoinnit osoittautuivat liiallisiksi. Yhtiö joutui hypekup-

lan puhjettua lähes puolittamaan TV2 Interaktive -yksikkönsä henkilökunnan vuoden 2001 lopulla 55 työntekijään. (Fagerjord 2006, 266.) TV-yhtiöiden pohjoismainen uuden median työryhmä hiipui niin ikää hypeinnostuksen laantumiseen, eikä yhteisiä kokouksia enää pidetty. Schibsted puolestaan teki vuonna 2001 yli 350 miljoonan kruunun tappion, ja yhtiön pörssikurssi romahti yli 50 prosenttia (Anand & Hood 2007.)

Isossa-Britanniassa BBC alkoi suunnitella verkkosivujaan vuonna 1995. Toimeksianto oli tullut yhtiön korkeimmasta johdosta, mikä korosti projektin tärkeyttä heti sen alkuvaiheista lähtien. (Klontzas 2006.) Suunnittelussa tehtiin kokeiluja ja otettiin tietoisia riskejä. Lisäksi verkkoyksikössä pyrittiin eroon yhtiötä muutoin vaivanneesta monimutkaisesta raportoinnista ja byrokratiasta. Yhtiö perusti BBC Online -yksikön viimein marraskuussa 1997. Yksikön tarkoituksena oli siirtää verkkoon erityisesti BBC:n uutistarjontaa. Kyseessä oli ensimmäinen laaja verkkosivusto, jonka ohjenuorana oli alusta alkaen julkisen palvelun toiminnan perusteiden huomioiminen yhdistettynä uuden median ominaisuuksien hyväksikäyttöön. Sivusto nousi mitattavaan suosioon ja saavutti kävijätavoitteensa jo kolmen kuukauden kuluttua. Vuoteen 2001 saakka BBC:n sivuston kävijämäärät kasvoivat 7,3 prosenttia kuukausittain, eli nopeammin kuin Ison-Britannian minkään muun mediayhtiön sivusto. (Küng 2004, 68–69.)⁹⁸

BBC Onlineen suosion salaisuutena oli pienen yksikön itsenäinen rooli ja erittäin laaja päätösvalta sen omasta toiminnasta. Yksikkö pystyi toimimaan joustavasti, eikä se ollut sidottu keskitettyyn päätösvaltaan, toisin kuin BBC:n perinteinen uutistoiminta. Lisäksi BBC Online sai yhtiöltä riittävät taloudelliset ja tekniset resurssit. Yksikössä myös erityisesti korostettiin mielipiteiden vaihdon tärkeyttä ja avointa kommunikaatiota. (emt.)

Yhdysvalloissa NBC oli yksi ensimmäisistä interaktiivisista medioista innostuneista mediayhtiöistä 1990-luvun alussa. Vuonna 1993 yhtiö tutki interaktiivisen television käyttöönottoa, mutta käänsi painatseensa tietokoneiden mukanaan tuomiin mahdollisuuksiin. Lop-

98 Report of the Independent Review of BBC Online (1998) sisältää runsaasti tuon ajan pohdintaa mm. BBC:n mahdollisuuksista hyödyntää uutta mediaa kaupallisesti. Lisäksi Barnett (2006) analysoi BBC:n uuden median strategiaa ja sen onnistumista kaupallisten mediayhtiöiden paineessa. Cottle (1999) analysoi uuden median ja uuden teknologian tuloa BBC:n uutishuoneeseen. Leurdijk (2006) on puolestaan tutkinut BBC:n Creative Archive -verkkopalvelua.

putuloksena syntyi Microsoftin kanssa perustettu yhteisyritys, joka julkisti kesällä 1996 ympärivuorokautisen kaapeli-tv-kanavan ja Internetin uutissivuston MSNBC:n. Yhteistyössä Microsoftin kanssa NBC sai mittavat tekniset sovellukset ja Microsoft puolestaan sisäl-
töpalveluita. (Kanter 2002.)

1990-luvun lopulla NBC menetti Yhdysvaltain tv-herruuden ykkös-
asemansa CBS:lle. Yhtiö päätti alkaa rakentaa itselleen uutta liiketoi-
mintamallia, joka perustui aiempaa enemmän uuden median suun-
taan. Emoyhtiö General Electricin pääjohtaja Jack Welsh totesi, että
Internet on yhtiölle 2000-luvun alun tavoitteista *”ensimmäiseksi,
toiseksi, kolmanneksi ja neljänneksi tärkein”*. Hän halusi tehdä
yhtiöstään uuden median liiketoiminnan johtotähden.

MSNBC osoittautui menestykseksi ja ylsi voitolliseksi jo 1999.
Samalla sivusto oli noussut Yhdysvaltain suosituimmaksi uutisko-
konaisuudeksi. NBC oli avannut myös lukuisia muita sivustoja, ku-
ten NBC.com, CNBC.com ja Videoseeker.com. Vuoden 1999 lopulla
NBC päätti yhdistää kaikki interaktiiviset toimintonsa uuteen NBC
Internet -yhtiöön. (emt.)

Uusmediahyphen murtuminen kaatoi monien muiden yhtiöiden ta-
paan myös NBC Internetin joka teki vuonna 2000 yli 660 miljoonan
dollarin nettotappion. Elokuussa 2001 NBC Internet sulautettiin
emoyhtiönsä. Samalla se joutui lopettamaan toimintojaan ja irtisa-
nomaan puolet 370 työntekijästään. (Gaither 2001.)

5.6. Yhteenvedo

Kaiken kaikkiaan konvergenssikehityksellä on ollut mittava merkitys
tutkimuksessani mukana olevien yhtiöiden toimintaan 1990-luvulta
alkaen. Toisaalta uuden median tuleminen osaksi mediayhtiöiden
perinteisiä toimintoja tapahtui loogisesti ja osin jopa määrätietoisien
kehityskulun tuloksena, mutta toisaalta kyse oli paljolti pelkästä in-
novatiivisesta innokkuudesta ja jopa puhtaasta sattumasta. Tällaista
innostunutta – vaan ei niin kovin analyttistä – ilmapiiriä kuvaa hy-
vin Iltalehden entisen päätoimittajan Pekka Karhuvaaran haastatte-
lulausuma lehden verkkoversion syntyhetkistä:

*”Voisi helposti jälkikäteen ajatella, että IltalehtiOnline käynnistyi
kokonaisuutena mittavan strategisen pohdiskelun tuloksena ja että
se oli toimituksessa osa laajaa konvergenssiin liittynyttä pohdis-*

kelua. Tosiasiassa, ainakin minulle päätoimittajana ja kustantajana, kyse oli kuitenkin vain jostain uudesta ja jännästä asiasta. Ei siihen sen isompaa analysointia silloin sisältynyt.” (Haastattelu: Karhuvaara 2005).

Vastaavanlaisia kokemuksia oli Yleisradiossa Marja Lammella, joka käynnisti tv-uutisten Internet-toiminnan. *”Ei Internet ketään muuta toimituksessa kiinnostanut millään tavoin. Toisaalta siinä oli se hyvä puoli, että sain tehdä vapaasti kaikkea, mitä hyväksi näin. Kukaan ei koskaan sanonut nettisivuista mitään, eivätkä kollegat niitä pahemmin koskaan kommentoineet. Moni ei varmaan ollut ikinä käynyt edes katsomassa tv-uutisten sivuja.”* (Haastattelu: Lammi 2005).

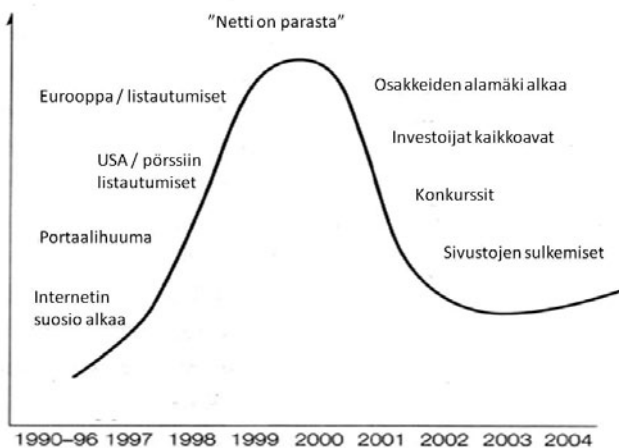
Jos eivät mediatatlot Suomessa tai muuallakaan toteuttaneet mediakonvergenssia aluksi täydellisen analyttisesti, muuttui kehitys konvergenssia korostavaan suuntaan kuitenkin melko nopeasti 1990-luvun loppupuolella. Tästä ovat esimerkkinä mm. aiemmin esittämäni useat cross media -tuotteet sekä monikanavaiset toiminnot, joita mediayhtiöt ottivat käyttöön.

Kehitys kuitenkin pysähtyi ja suorastaan taantui niin kutsuttuina hypevuosina 1900- ja 2000-lukujen vaihteessa. Mediayhtiöiden vahva usko erilaisten uusien Internet- ja mobiilipalvelujen muuttumisesta rahasammoksi sai väistyä ja tilalle tulivat tappiot ja saneeraukset.

Fenn ja Raskino (2008, 17) esittelevät kirjassaan Gartnerin uuden median hypekäyrän (Kuva 5.3.). Kyseinen käyrä kuvaa varsin hyvin myös tutkimuksessani mukana olevien suomalaisten mediayhtiöiden uuden median toimintojen kehityskaarta ja uusiin liiketoimiin liittyvän innostuksen vaihtelua eri vuosina: Aluksi yhtiöissä herätettiin vähitellen Internet-aikaan. Pian oli edessä portaaliuuma, joka kiihtyi USA:ssa ja sittenkin myös Euroopassa tehtyjen menestyneiden pörssilistausten myötä. Myös Suomessa mediayhtiöt alkoivat sijoittaa varojaan uuden median yhtiöihin, ja ne myös yhtiöittivät omia Internet- ja mobiilitoimintojaan. Käännös syntyi, kun sijoittajien usko kaikkosi uusien toimintojen ansaintalogiikan puuttuessa ja pörssikurssien laskiessa. Sitten olivatkin vuorossa palvelujen sulkemiset ja yhtiöiden saneeraukset.

Kuva 5.3.

Gartnerin uuden median liiketoimien hypekäyrä.



Uuden median liiketoimiin liittyvän innostuksen vaihtelu eri vuosina (Fenn & Raskino 2008, 17).

Analysoin tutkimuksessani mukana olevien yhtiöiden uuden median toimintoja tarkemmin seuraavassa luvussa, eli tutkimukseni analyysiosassa. Kaiken kaikkiaan suomalaisten media-yhtiöiden konvergenssikehitystä kuvaa mielestäni oivallisesti seuraava Touko Perkon lausuma:

"Ei ole mietitty sitä, kuinka hyllyvälle suolle rahaa kylvetään. Verkon nopea kehitys sai perinteiset mediatilat säikähtämään, että verkko vie pääosan jaossa olevasta rahasta ja nakertaa pahasti lehtien ja television tuloja. Digi-tv-hankkeet interaktiivisuustavoitteineen karkasivat netti- ja wappijournalismin tavoin kauas arkitodellisuudesta." (Perko 2002, 13.)

6. Analyysi ja tulkinnot

Seuraavaksi analysoin Alma Median, Sanoma Oy:n ja Yleisradion uuden median historiakehitystä ja strategioita suhteessa tutkimuskysymyksiini. Lähestyn strategioiden tutkimista luokittelemalla yhtiöt aluksi niiden uuden median toimintojen perustamisajankohdan ja perustamislähtökohtien mukaan. Jatkan luokittelua sen mukaisesti, millaiset uuteen mediaan liittyvät strategiset tavoitteet yhtiöillä on ollut.

Siirryn luokittelevasta kerronnasta syvempään tulkintaan analysoimalla, ovatko tutkimieni yhtiöiden uuden median strategiat pysyneet muuttumattomina tutkimuskauteni aikana sekä löytyykö yhtiöiden uuden median strategioista, investoinneista ja toiminnoista yhtenevyyksiä – eli yhdistääkö yhtiöitä ja niiden tekemiä ratkaisuja jokin yhteinen toimintamalli vai ovatko ne kaikki toimineet omin neuvoin toisistaan ja muusta mediakentästä välittämättä.

6.1. Uuden median toimintojen aloittaminen

Käsittelen aluksi Alma Median, Sanoma Oy:n ja Yleisradion uuden median toimintojen aloittamista. Vastaan kysymyksiin: 1) milloin ja 2) kenen aloitteesta sekä 3) kuinka suurin investoinnin ja 4) henkilöresurssien kyseiset yritykset aloittivat uuden median toimintonsa.

*Milloin- ja miksi-*kysymyksiin saadaan vastaukset luokittelemalla yritykset uuden median toimintojen perustamisajankohdan sekä perustamisaloitteen mukaisesti (Taulukko 6.1.). *Kuinka suurin investoinnin ja henkilöresurssien-*kysymyksiin puolestaan löytyvät vastaukset jakamalla yhtiöt sen mukaan, ovatko yhtiöt osoittaneet uuden median toimintaan erillisiä budjettivaroja ja palkattiinko toimintaan uutta henkilöstöä (Taulukko 6.2.).

1) Milloin ja kenen aloitteesta tutkimani yritykset aloittivat uuden median toimintonsa?

Aamulehti-yhtymä, MTV ja Yleisradio olivat mukana uudessa median hankkeissa Sanoma Osakeyhtiötä jonkin verran aiemmin. Edellä mainitut yhtiöt käynnistivät uuden median toimintojensa suunnittelun vuoden 1994 tienoilla ja avasivat ensimmäiset sivunsa suurelle yleisölle jo 1995. Sanoma Osakeyhtiössä oli puolestaan tehty joitakin kokeiluja niin ikää ennen vuotta 1995, mutta varsinainen käynnistyminen tapahtui vasta vuonna 1996.

Pohdittaessa uuden median toimintojen perustamissyytä on huomioitava sekä yritysjohton että työntekijöiden toiminnan vaikutus asiaan. Aamulehti-yhtymässä ja Osakeyhtiössä toiminnot käynnistyivät vahvasti ylimmän johdon vaikutuksesta. Sen sijaan MTV:ssä ja Yleisradiossa oli selkeänä pontimena työntekijöiden aloitteellisuus.

Aamulehti-yhtymässä aloite uudesta mediasta lähti yhtiön korkeimmasta johdosta. Toimitusjohtaja Matti Packalén tutustui jo 1990-luvun alussa Massachusetts Institute of Technologyssä uuden median hankkeisiin. Aamulehti-yhtymä solmi MIT:n kanssa yhteistyösopimuksen vuonna 1993 ja oli näin mukana projektissa ainoana pohjoismaisena mediatalona. Pian yhtiössä myös koottiin uuden median tutkimustoiminta ja liiketoimintahankkeet erilliseen Alexpress-liiketoimintaryhmään. (Alma Media 1999, 35.)

Aamulehti-yhtymän johdon vaikutuksen intensiteettiä kuvaa hyvin Iltalehden vastaavan päätoimittajan Pekka Karhuvaaran lausuma:

”Pitkän aikaa, vuosien ajan mietin, kuinka paljon verkkolehti kannibalisoisi maksullisen lehden levikkiä. Kun esittelin epäilyjäni toimitusjohtaja Packalénille, hän suorastaan suuttui minulle, raivosui ja kimpaantui täydellisesti. Packalén sanoi minulle, että joko teen verkkolehteä tosissani, tai sitten minun on syytä lopettaa se saman tien. Totesin, ettei keskustelua kannattanut jatkaa ja lopeitin puheet aiheen tiimoilta.” (Haastattelu: Karhuvaara 2005.)

Myös Sanoma Osakeyhtiössä oli yhtiön johdon näkemyksillä selvä merkitys yhtiön uuden median toimintojen käynnistämiselle. Yksittäiset työntekijät saattoivat odottaa innokkaasti yhtiön lehtien Internet-sivujen avautumista, mutta esimerkiksi Helsingin Sanomien Verkkoliite käynnistyi selkeästi johdon aloitteesta ja vasta johdon määrittämänä ajankohtana, toteaa Verkkoliitteen toiminnasta vastannut Helsingin Sanomien päätoimittaja Reetta Meriläinen:

"Sanoma Oy:n ylin johto ei antanut meille toimitukseen mitään selkeää mahtikäskyä asian suhteen eikä patistellut, että nyt pitäisi nopeasti toimia ja lähteä valloittamaan maailmaa Internetin avulla. Tyydyimmekin aluksi tarkkailemaan tilannetta ja vauhtimme saattoi näyttää verkkaiselta." (Haastattelu: Meriläinen 2005.)

Sanomien johto valitsi tietoisesti maltillisen linjan – toisin kuin Aamulehti-yhtymä – eikä Internetiin lähdöllä pidetty kiirettä. Yhtiön hallitus muun muassa totesi vuoden 1995 toimintakertomuksessa, ettei Internetistä muodostu suurta uhkaa perinteiselle sanomalehtitoiminnalle. Sanoma Osakeyhtiössä uuden median orastavaa nousua seurasi erityisesti yhtiön toimitusjohtaja Jaakko Rauramo, joka kirjoitti vuosikertomuksen 1995 loppuun jopa kokonaisen sähköistä viestintää käsitelleen kappaleen.

MTV:n johto ei sen sijaan nähnyt – toisin kuin Aamulehti-yhtymä tai Sanoma Osakeyhtiö – uutta mediaa erityisen tärkeänä strategiasaan. MTV:n 1990-luvun puolivälin vuosikertomuksista ei löydy lainkaan uutta mediaa koskevia strategisia kannanottoja, ja vuonna 1995 uusmedia nousi esille vain kahden pienen maininnan arvoisena MTV3 Internetin avaamisesta. Samoin oli tilanne vuoden 1996 kohdalla, kun MTV:n hallitus tyytyi toteamaan, että *"sähköisen viestinnän osuus mainosmarkoista tulee kasvamaan. Tätä kehitystä tukee myös kaupallisten internet-sovellutusten lisääntyminen."* (MTV 1996, 21.)

MTV:ssä aloite uuteen mediaan lähtemisestä tuli selkeästi työntekijöiden puolelta. Huomenta Suomen uutistuottajana työskennellyt Jukka Mauno teki jo 1990-luvun alussa muutaman hengen työryhmän kanssa kokeiluja virtuaalisen uutisankkurin parissa. Sitten MTV lähti mukaan Kansalliseen Multimediahankkeeseen, jossa luotiin käytännössä alku koko MTV3 Internetin käynnistymiselle. Kamuhankkeista vastasi periaatteessa MTV:n ylin johto, mutta käytännön tasolla toiminta oli vahvasti työntekijöiden aloitteellisuuden varassa.

"Internet-osaaminen ja tietämys olivat 1990-luvun puolivälissä melkein nolla yhtiössämme. Sen vuoksi Kamuun mukaan meno oli helppo hyväksyä MTV:n johtajistossa. Kannustin nettipalvelun tekijöitä, enkä aina edes vienyt ylimpään johtoon kaikkia nettiin liittyviä asioita käsittelyyn, jotta niitä ei olisi tyrmätty. Useinhan on niin, että kaikki uusi on sellaista, joka helposti juuttuu johonkin käsittelyvaiheeseen, kun ei uskalleta ottaa riskiä. Internetiin meno oli aika paljon Jukka Maunun aktiivisuutta ainakin

ohjelmajohtoon päin. Mauno näki uutisetkin tärkeänä osana Internet-kokonaisuutta.” (Haastattelu: Äijälä 2005.)

Yleisradio avasi Radiomafian Internet-sivut maaliskuussa 1995, eli yli puoli vuotta IltalehtiOnlinea ja MTV3 Internetiä aiemmin. Aloite niin Radiomafian kuin sittemmin mm. A-Studio ja TV-uutisten sivustojen avaamiseen tuli selkeästi työntekijöiltä.

Vielä 1990-luvun puolivälissä Yleisradion uuden median toiminta ei ollut ylhäältä tai yhteisesti johdettua, vaan eri osastot ja toimitukset perustivat Internet-sivujaan yksittäisten ihmisten kiinnostusten ansiosta. Työntekijöiden aloitteellisuuden tärkeyttä kuvaa hyvin tv-uutisten Marja Lammin lausuma: *”Minulla on vahvasti sellainen tunne, että jos en olisi itse alkanut sivuja tehdä, ei siihen hommaan olisi kukaan muukaan ryhtynyt”.* (Haastattelu: Lammi 2005.) Sama oli tilanne A-Studioissa: *”Opettelin html-kielen ja tein koodauksen, jonka jälkeen valmiit A-Studio sivut sijoitettiin Ylen palvelimelle. Tv- ja radio-ohjelmien tekijät katsoivat ihmeissään, että mistä asiassa mahtaa olla kysymys.”* (Haastattelu: Vihtonen 2005.)

Yleisradion johto heräsi Internetin mukanaan tuomiin mahdollisuuksiin kuitenkin varsin nopeasti. Toimitusjohtaja Arne Wessberg puki asian sanoiksi jo vuosikertomuksessa 1996: *”Sähköisen viestinnän kehityksen suuntaa ennakoி Yleisradion ohjelmatoimitusten kiinnostus käyttää Internetiä yhä kasvavassa määrin.”* (Yle 1996, 3.) Samassa vuosikertomuksessa (emt. 5) Internetistä ylpeili myös mm. radiotoimialan johtaja Tapio Siikala: *”Pidän Internetiä luontevana julkisen palvelun lisäjatkeena myös radiossa. Se on kätevä yhteydenpito- ja tiedotusväline yleisön ja radiokanavien välillä.”*

Taulukko 6.1

Milloin ja kenen aloitteesta tutkittavana olevat yritykset aloittivat uuden median toimintansa?

	Johdon aloite	Työntekijöiden aloite
Aloitukset ennen 1995	Aamulehti-yhtymä	MTV, Yleisradio
Aloitukset 1995 tai jälkeen	Sanoma Oy (Helsingin Sanomat)	

Yhteenvedona (Taulukko 6.1.) voidaan todeta, että Aamulehti-yhtymä on tutkimistani yhtiöistä siis ainut joka aloitti uuden median toimintonsa ennen vuotta 1995 ja johdon aloitteesta. Sekä MTV että Yleisradio olivat myös aikaisia aloittajia, mutta aloitteentekijöinä olivat työntekijät. Sanoma Osakeyhtiö puolestaan aloitti uuden median toiminnot hieman muita myöhemmin, mihin vaikutti erityisesti yhtiön johdon näkemys käynnistämisen ajankohdasta.

Seuraavaksi tarkastelen uuden median toimintojen aloittamiseen liittyviä kahta jäljellä olevaa tutkimuskysymystä:

2) Kuinka suurin investoinnin ja henkilöresurssein tutkimani yritykset aloittivat uuden median hankkeensa?

Aamulehti-yhtymä käynnisti uuden median toimintonsa selvästi muita tutkimiani yhtiöitä laajemmin Aexpress-liiketoimintaryhmänsä myötä. Vaikka Aexpressin toiminta painottui voimakkaasti tutkimukseen ja tuotekehitykseen, mitattiin sen toimintaa alusta saakka muiden liiketoimintaryhmien tavoin taloudellisin tunnusluvuin. Aexpressin liikevaihto oli vuonna 1995 kuusi miljoonaa markkaa, ja liike tappiota kertyi 12 miljoonaa markkaa. (Alma Media 1995, 24.) Vuosina 1996 ja 1997 Aamulehti-yhtymä investoi tutkimus- ja tuotekehitystoimintaan noin 16 miljoonaa/vuosi. (Aamulehti 1996, 38.)

Aamulehti-yhtymä siis sijoitti vuosittain useita miljoonia uuden median kehitystyöhön. Samaan aikaan on kuitenkin huomattava, että investoinnit koskivat pääosin teknisiä järjestelmiä ja tietokantoja sekä konsernitason kehityshankkeita, eivätkä ne yltäneet suoranaisesti toimitusten käytännön työhön. Niinpä esimerkiksi IltalehtiOnline ja KauppalehtiOnline saivat molemmat alkunsa vähäisin toimituksellisin investoinnein:

”Ei meillä ollut mitään budjettia aluksi. Me vain ajauduimme tekemään nettiä, ja palkathan meille maksettiin varsinaisesta toimitustyöstämme muutoinkin. Jossain vaiheessa Internetistä tehtiin lehteen oma online-yksikkö. Ei homma ole koko aikana ollut rahalla mässäämistä. Ei ole ostettu konsultteja, eikä lähdetty kalliille kursseille.” (Haastattelu: Jaakkonen 2005.)

MTV Oy:n Internet-palvelu sai alkunsa osana Kansallisen Multimediahanketta ja sen rahoitusta, eikä yhtiön tarvinnut sijoittaa käynnistämiseen mittavia budjettivaroja. Emoyhtiön ei tarvinnut myöskään

rahoittaa käytännön toimintaa, sillä MTV3 Internetissä oli alusta asti itsenäinen ja aktiivinen myyntiosasto, joka myi mainontaa yksikön kulujen kattamiseksi.

"Yksikkö ei ole koskaan ollut talolle sellainen kohde, joka perustetaan kymmenellä tai sadalla miljoonalla ja sitten kymmenen vuoden kuluessa raha odotetaan takaisin. MTV3:ssa on menty varovasti eteenpäin. Siten ei ole olemassa mitään velkataakkaa, joka pitäisi maksaa takaisin", totesin itse silloisena MTV:n Internet-koordinaattorina. (Kuusisto & Sirkkunen 1999, 31.)

Vähäisin investoinnein kuljettiin Internetin alkutietä myös Sanoma Osakeyhtiössä. Toisin kuin Alma Mediassa ei Sanoma Osakeyhtiön vuosikertomuksissa puhuttu miljoonien investoinneista tutkimustyöhön. Yhtiön periaatteena olikin, ettei rahaa syödetty suin päin tuntemattomaan, kun tuotot olivat epävarmoja. Tämä saatiin kokea esimerkiksi Helsingin Sanomien Verkkoliitteessä:

"Leimallista oli, että verkkotoimituksen työ käynnistyi hyvin, mutta markkinointia oli vaikea saada mukaan, sillä markkinointisovelluksia ei vielä ollut. Lehteen ei myöskään suostuttu perustamaan erillistä sähköistä yksikköä, jossa olisi ollut useamman osa-alueen asiantuntijoita. Pelättiin ilmeisesti, että kustannuksia ei voida kontrolloida, ja toiminta siirtyy paikkaan, jossa sitä ei voida valvoa." (Haastattelu: Meriläinen 2005.)

Myös Yleisradiossa kuljettiin uuden median investointien osalta sammutetuin lyhdyin. Vuosikertomuksessa (Yle 1997, 33) todettiin selväsanaisesti, että uusien jakeluteiden ja uuden teknologian käyttöönotto 1990-luvulla olivat tapahtuneet ilman, että tulorahoitukseen olisi vaikutettu televisiolupamaksun hinnan korotuksilla. Kehittäminen oli tapahtunut toimintaa tehostamalla sekä uudistamalla rakenteita ja toimintatapoja. Esimerkiksi Yleisradion TV-uutisissa tai A-studiassa Internet-sivut avattiin ilman minkäänlaisia ylimääräisiä budjettivaroja, ja työ edellytti tekijöiltään voimakasta asian harrastusta.

Aamulehti-yhtymässä oli palkattu muutamia työntekijöitä vuonna 1994 perustetun uuden Alexpress-liiketoimintaryhmän hallintoon. Lisäksi samana vuonna perustettiin Alexpressiin oma uutistoimitus tekemään reaaliaikaisia uutissähkeitä uusiin viestimiin (Alma Media 1999, 35). Sen sijaan varsinaiset verkkolehdet tehtiin pääosin vanhoin työntekijöiden voimin, eikä uusia rekrytointeja tehty. Vuonna 1996

alettiin Aamulehti-yhtymään palkata omaa tietoteknistä henkilöstöä, jolloin yhtiöön alkoi tulla keskushallinnon alaista Internet-tekniistä osaamista. Sitä ennen esimerkiksi Iltalehdessä oli toimitettu lähinnä omin voimin. (Haastattelu: Jaakkonen 2005.)

MTV3 Internetiä tehtiin aluksi projektiorganisaationa, jossa työskenteli projektipäällikön lisäksi muutamia lähinnä määräaikaista työntekijöitä ja avustajia. Organisaatio kuitenkin kasvoi nopeasti, ja vuonna 1998 MTV3 Internetin toimitukseen, tekniseen henkilöstöön ja myyntiasastoon kuului jo noin 15 ihmistä määräaikaista ja avustajaa mukaan lukien. (Kuusisto & Sirkkunen 1999, 32.)

Sanoma Osakeyhtiössä edettiin varovaisin askelin myös uuden henkilöstön suhteen. Helsingin Sanomien Verkkoliitettä teki perustamisvaiheessa muutaman hengen ryhmä: kolme toimittajaa, yksi tekniikan ihminen ja tuotepäällikkö. Aluksi kyseessä oli projekti, sittemmin samasta ryhmästä muodostui Verkkoliitteen toimitus. (Haastattelu: Numminen 2005.)

Yleisradiossakin tukeuduttiin aluksi talossa jo työskentelevään henkilökuntaan. Esimerkiksi TV-uutisissa koottiin yhtiön sisältä pieni ryhmä työntekijöitä, jotka tiesivät, kuinka Internet-sivut tehdään teknisesti. TV-uutisiin perustettiin ensimmäinen varsinainen, 3-4 työntekijän Internet-toimitus vasta vuoden 1998 tienoilla. (Haastattelu: Lammi 2005.)

Taulukko 6.2

Kuinka suurin investoinnin ja henkilöresurssien tutkittavana olevat yritykset aloittivat uuden median toimintansa?

	Budjettivaroja	Ei mittavia budjettivaroja
Uutta henkilöstöä	Aamulehti-yhtymä (konsernitasolla)	MTV, Sanoma Oy (Helsingin Sanomat)
Ei mittavasti uutta henkilöstöä		Iltalehti, Kauppalehti, Yleisradio

Aamulehti-yhtymä investoi yhtiöistä selkeästi eniten budjettivaroja uuden median toimintojen aloittamiseen (Taulukko 6.2.). Yhtiö myös palkkasi muita enemmän uutta työvoimaa. MTV ja Sanoma Osakeyhtiö (Helsingin Sanomat) rekrytoivat jonkin verran uutta työväkeä, mutta investoinnit rajoituivat lähinnä henkilöstön palkkoihin.

Yleisradiossa sekä Iltalehdessä ja Kauppalehdessä ei uuden median aloitukseen budjetoitu uusia varoja eikä siihen myöskään palkattu mittavasti uusia työntekijöitä.

Yhteenvetona voidaan todeta, että Aamulehti-yhtymä aloitti uuden median toimintonsa muita tutkimiani yhtiöitä selvästi aktiivisimmin. Yhtiö aloitti toiminnot varhain ja johdon aloitteesta sekä erillisin budjettivaroin ja uutta henkilöstöä palkaten. MTV ja Yleisradio olivat niin ikää aikaisia aloittajia, mutta aloitteentekijöinä olivat työntekijät. MTV:ssä oli uutta henkilöstöä, toisin kuin Yleisradiossa, mutta kumpikaan niistä ei panostanut toimintaan uusia budjettivaroja. Sanoma Osakeyhtiö puolestaan aloitti uuden median toiminnot johdon aloitteesta muita hieman myöhemmin, eikä panostanut siihen mittavasti uusia henkilöstö- tai budjettiresursseja.

6.2. Yhtiöiden uuden median strategiset tavoitteet

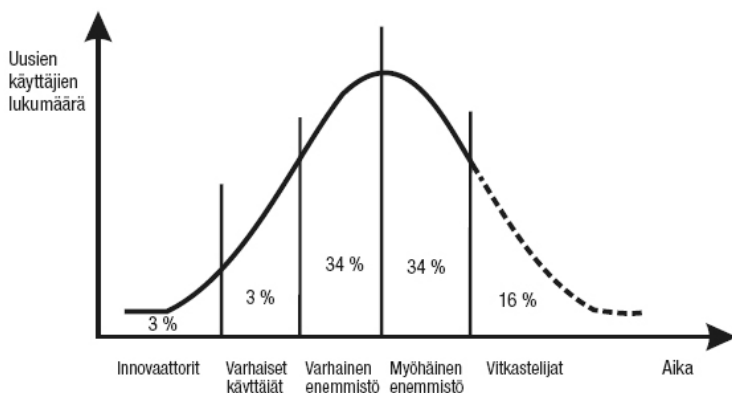
Seuraavaksi käsittelen tutkimieni yhtiöiden uuden median strategioita etsimällä vastauksia kysymyksiin: *millaiset uuteen mediaan liittyvät strategiset tavoitteet tutkimillani yhtiöillä on ollut sekä millä tavoin nämä strategiat ovat muuttuneet tutkimuskauteni aikana.*

Strategia voidaan käsitteenä määritellä muun muassa yrityksen tulevaisuuden suunnitelmaksi, yrityksen valitsemaksi asemaksi markkinoilla, yrityksen näkemykseksi tulevaisuuden tilastaan tai vaikkapa yrityksen liiketaloudelliseksi juoneksi. (Mintzberg 1994, 23–29 ja Afuah 2004, 11–13.)

Strategioiden intensiteetin arvioinnissa olisi mahdollista hyödyntää esimerkiksi Everett Rogersin (1983) teoriaa, jossa jaetaan uusien keksintöjen ja ilmiöiden leviämisen kuluttajien keskuuteen viiteen eri luokkaan: innovaattoreihin (2,5 % kuluttajista), varhaisiin omaksujiin (13,5 %), varhaiseen enemmistöön (34 %), myöhäisiin omaksujiin (34 %) ja vastahakoiisiin (16 %).

Kuva 6.1.

Innovaatioiden diffusioituminen markkinoille.



(Rogers 1983). Kuva lainattu teoksesta: Siivonen, Lindqvist, Södergård (2003, 5).

Rogersin luomaa jakoa on sovellettu usein mediateollisuuden analysoimiseen tiivistämällä kyseinen viisiportainen skaala kolmeen laajempaan kategoriaan (Alström 2005):

Ensimmäiseen tiivistettyyn kategoriaan kuuluvat *superaggressiiviset* yritykset, jotka haluavat olla mukana kaikessa uudessa. Näillä yhtiöillä on paljon riskipääomaa, eivätkä ne pelkää epäonnistumisia. Usein tällaiset yhtiöt toimivat muulla alalla kuin perinteisessä medialiiketoimessa.

Toisessa kategoriassa ovat *hitaat seuraajat*, jotka ovat uteliaita mutta maltillisia suhteessa uusiin keksintöihin. Näihin kuuluvat yleensä ottaen kaikkein perinteisimmät mediayhtiöt. Nämä yhtiöt haluavat säilyttää markkina-asemansa ja tulonsa, mutta ymmärtävät samalla, että uusiin ilmiöihin täytyy saada rauhassa sopeutua.

Kolmannen kategorian yhtiöitä kutsutaan *eläviksi kuolleiksi*. Näitä ovat usein kohtalaisen suuret monopoliyhtiöt, jotka valvovat tarkasti asemansa säilymistä. Niiden taloudellinen asema on hyvä, eivätkä ne useinkaan katso tarvitsevansa kumppaneita toimintansa kehittämiseksi. Rogersin luokittelussa tähän ryhmään kuuluvat myöhäiset omaksujat ja vastahakoiset. (emt.)

Rogersin luokittelu ja siitä tehty tiivistetty kategoriointi ovat niin kärjistäviä, etteivät ne sovellu sellaisenaan tutkimieni yhtiöiden strategioiden tarkasteluun. Tiivistetyssä kategorioinnissa ei muun

muassa kiinnitä lainkaan huomiota työntekijöiden osuuteen strategioiden kehittymisessä. Myöskään toimintojen ulkoistamisen mahdollisuutta osana yrityksen strategiaa ei ole eritelty. Lisäksi tutkimieni yhtiöiden kohdalla kyse ei ole ollut vain yhden eri strategian noudattamisesta, vaan strategioiden tasot ovat muuttuneet melkoisesti vuosien varrella.

Olen jakanut omassa analyysissäni yhtiöiden uuden median strategiat intensiteetiltään neljän eri ryhmään, jotka olen nimennyt aktiiviseksi, varovaiseksi, sallivaksi ja passiiviseksi strategiaksi. Olen luokitellut jokaisen yhtiön suhteessa strategiansa ryhmään vuosittain ajanjaksolla 1994–2004. Hyödynnän strategioiden analysoinnissa edellisessä kohdassa saamiani vastauksia yhtiöiden uuden median toimintojen alkamisajankohdasta ja aloitteentekijöistä sekä taloudellisten ja henkilöresurssien allokoinnista. Syvennän analyysiä tutkimalla yhtiöiden vuosikertomuksissa ja tiedotteissa julkistettuja lausumia sekä yhtiöiden vuosittain toteuttamia uuden median toimintoja.

Olen nimennyt uuden median strategiat aktiiviseksi, varovaiseksi, sallivaksi ja passiiviseksi seuraavin perustein:

1) *Aktiivinen strategia* kuvaa yhtiötä, joka on ilmoittanut tavoittelevansa uuden median saralla vahvaa kasvua ja jopa alan johtopaikkaa maassamme. Lisäksi yhtiö on ilmoittanut tekevänsä mittavia investointeja uuden median toimintoihin. Yhtiön harjoittama uuden median strategia on ollut uusia toimintoja luovaa tai jo olemassa olevia voimakkaasti kehittävää.

Tähän ryhmään kuuluu selkeästi Aamulehti-yhtymä ja sittemmin Alma Media aina 2000-luvun alkuun saakka. Yhtiö ilmaisi jo 1995 selkeän halunsa seurata uuden median kehitystä ja olla mukana tuossa kehityksessä. Toimitusjohtaja Matti Packalén totesi asian vuosikertomuksessa seuraavasti:

”Internet-verkon hämmästyttävä kasvu on luonut viestinnälle täysin uuden mahdollisuuden, jonka rajat ovat vielä tunnistamatta. Vaikka tämän niin sanotun uuden median kaupallinen hyödyntäminen on vielä teknisesti ratkaisematta, on Aamulehti-yhtymä jo usean vuoden ajan panostanut alan osaamiseen ja tutkimustyöhön.” (Aamulehti 1995, 9.)

2) *Varovainen strategia* on kyseessä silloin, kun yhtiön uutta mediaa koskevat strategiset lausunnot ovat olleet pohdiskelevia ja osin

jopa epäileviä. Joitakin uuden median kokeiluja on saatettu tehdä ja joitakin sivustoja jopa avata, mutta pääasiassa yhtiö on suhtautunut varauksella uuden median mukanaan tuomiin mahdollisuuksiin. Varovaista strategiaa noudattava yhtiö ei ole ilmoittanut mittavista investoinneista tai mittavien uuden median toimintojen käynnistämisestä. Tällainen yhtiö oli uuden median alkuvuosinaan Sanoma Osakeyhtiö, kuten muun muassa seuraava Helsingin Sanomien päätoimittajan haastattelulausuma osoittaa:

"Meillä oli Helsingin Sanomissa Internetiä kohtaan hieman painetta jo 1994, mutta tuolloin lähinnä vain katselimme ympärillemme ja mietimme, mihin verkkomaailma on menossa. Meille tuli tunne, että jotenkin meidän täytyy olla hommassa mukana, mutta emme oikein tienneet, mikä olisi paras tapa hypätä kelkkaan. Pohdimme, pitääkö Helsingin Sanomien ilmestyä verkossa lainkaan ja mitä kaikkea siitä seuraisi." (Haastattelu: Meriläinen 2005.)

3) *Salliva strategia* kuvaa yhtiötä, jolle uusmedia on ollut sivutuotteen kaltainen toimenpide. Yhtiön päätoimiala on ollut vahvasti kiinni päämediassa, kuten tv-toiminnassa tai sanomalehtien julkaisemisessa. Vaikka yhtiössä on aloitettu uuden median toimintoja, ei niillä kuitenkaan ole ollut sijaa yhtiön strategiassa. Pikemminkin yhtiön johto on sallinut uusien toimintojen avaamisen henkilökunnan innokkuuden seurauksena, kunhan asia ei ole vaatinut budjetillisia tai henkilöstöllisiä lisäinvestointeja. Esimerkiksi MTV kuului vuosina 1994–1996 nimenomaisesti tähän ryhmään, mistä on hyvänä esimerkkinä se, että uusi media nousi MTV:n vuosikertomuksessa 1995 vain kahden pienen maininnan arvoisena. Seuraavana vuonna vuosikertomus tyytyi lähinnä toteamaan MTV3 Internetin olevan Suomen suosituin. (MTV 1996, 17–18.) Uutta mediaa ei kuitenkaan käsitelty millään tavoin osana yhtiön strategiaa, eikä sitä myöskään mainittu tulevaisuuden näkymissä.

4) *Passiivinen strategia* on kyseessä silloin, kun yhtiö ei ole ollut mukana uuden median toiminnassa. Toiminta on myös saatettu ulkoistaa kokonaan tai luovuttaa esimerkiksi konsernin emoyhtiön hoidettavaksi. MTV kuului tähän ryhmään vuosina 1999–2001, kun sen uuden median toiminnot olivat emoyhtiön hallitseman Alma Media Interactiven osana.

On syytä huomata, että olen jakanut strategiaryhmien jaottelussa MTV:n vuosien 1999–2001 aikana kahteen eri osaan, eli MTV Oy:hyn

sekä MTV3 Internetiin. Lisäksi olen luokitellut Alma Median ja MTV Oy:n kyseisinä vuosina erikseen, vaikka ne kuuluivatkin tuohon aikaan samaan konserniin. Syynä tähän on se, että vuosina 1999–2001 MTV3 Internet oli osa Alma Media Interactivea ja erillään MTV:n strategisista lähtökohdista. Yhtäläillä Alma Median emoyhtiöllä ja MTV:llä oli tuolloin uuden median osalta omat strategiset ajattelutapansa.

6.2.1. Alma Median uuden median strategiset tavoitteet

Alma Media on ollut maassamme monilla tavoin edelläkävijä niin Internet- kuin mobiilipalvelujen suhteen. Aamulehti-yhtymä oli aloittanut uuden median toimintonsa OtaOnline-projektin myötä jo 1994. Lisäksi yhtiö käynnisti samana vuonna Alexpress-liiketoimintaryhmän, jonne se kokosi uuden median tutkimustoiminnan ja liiketoimintahankkeensa. Kuten olen edellä osoittanut, Aamulehti-yhtymä aloitti uuden median toimintonsa muita tutkimiani yhtiöitä aktiivisimmin – olipa sitten kyse aloittamisen ajankohdasta tai taloudellisista ja henkilöstöllisistä resursseista. Uusi media nousi myös nopeasti osaksi Aamulehti-yhtymän virallista strategiaa. Yhtiö esimerkiksi ilmoitti jo vuonna 1995 alkavansa kehittää mittavasti digitaalista viestintää:

”Sähköisen viestinnän tekniikkaan ja sisällön tutkimushankkeisiin panostetaan voimakkaasti niin yhtymän sisäisissä kuin erilaisissa yhteistyöprojekteissa.” (Aamulehti 1995, 25.)

Toimitusjohtaja Packalén jatkoi uuden median visiointia seuraavana vuonna:

”Aamulehti-yhtymä hallitsee painetun viestinnän, ja se on panostanut viime vuosina erityisen paljon verkkomediaan. Tulevaisuuden viestinnän visioista voi hyvinkin toteutua malli, jossa painettu viestintä, broadcast-media ja ns. uusi media eli verkkoviestintä yhdistyvät.” (Aamulehti 1996, 11.)

Aamulehti-yhtymän tulevaisuuden näkymissä uudella medialla oli siis selkeä strateginen osansa ja yhtiö toteutti sen suhteen vahvasti aktiivista strategiaa. Samaan aikaan MTV Oy toteutti pelkistettyä linjaansa. Se noudatti sallivaa strategiaansa yhtiönä, jolle tv-toiminta oli tärkeintä. Uusmedia oli MTV:lle sivutuotteen kaltainen toimenpide eikä osa virallista strategiaa.

Alma Media alkoi muotoutua keväällä 1997 Aamulehti-yhtymän ja MTV Oy:n hallitusten allekirjoitettua sulautumissopimuksen. Samalla

yhtiöiden uuden median toimintoihin tuli tuntuvaa lisäpontta, joka oli myös yksi fuusion päämääristä:

"Alma Medialla on vahva tekninen osaaminen uuden median tuotanto- ja jakelujärjestelmissä. Vaikka ala on erittäin nuori, niin esimerkiksi IltalehtiOnline ja MTV3 Internet ovat alan vanhimpia pioneereja. Ja ennen kaikkea ne ovat kävijämäärillä mitattuvina kaksi suosituinta verkkotuotetta Suomessa. Tavoitteena on mahdollisimman tiivis yhteistyö uuden median parissa työskentelevien henkilöiden välillä, jotta kummankin yrityksen erityisosaaminen saadaan hyödyntämään koko konsernia", totesi Matti Packalén vuosikertomuksessa. (Alma Media 1997, 10.)

Aamulehti-yhtymä investoi vuonna 1997 tutkimus- ja tuotekehitystoimintaan noin 16 miljoonaa markkaa. Aexpressin liiketappio säilyi aiempien vuosien tasolla 15 miljoonassa markassa (jossa tosin oli mukana neljän miljoonan markan osuus Alma Median omistaman Suomen Utisradion tappiosta). (emt. 38.)

Aamulehti-yhtymässä aloitettu aktiivisen uuden median strategian noudattaminen jatkui fuusioitumisen kautta syntyneessä Alma Mediassa vuonna 1998. Uusi yhtiö vakuutti jatkavansa kehityspanoksia vähintäänkin entisellä tasolla:

"Alma Media on panostanut vuosittain runsaat 20 miljoonaa markkaa ns. uuden ajan mediaan. Uuden median kehityspanoksia jatketaan lähivuosinakin vähintään nykyisellä tasolla. Varsinaisen liiketoiminnan kassavirta on vielä negatiivinen, mutta tavoitteena on sen kääntäminen positiiviseksi kahden vuoden kuluessa", totesi toimitusjohtaja Matti Packalén vuosikertomuksen toimitusjohtajan katsauksessa. (Alma Media 1998, 6.)

Yhtiön päämääräksi tuli saada Alma Median uusmediatoiminnot voitollisiksi viimeistään vuonna 2000. Tähän tavoitteeseen Alma Media ilmoitti pääsevänsä toimimalla *"edelläkävijänä uusmediassa ja tekemällä kiinteää yhteistyötä maailman parhaiden asiantuntijoiden ja yliopistojen kanssa"* (emt. 32).

Aktiivinen strategia oli myös tuottanut tuloksia, sillä vuoden 1998 lopussa Alma Median eri Internet-palveluita käytti yhteensä päivittäin yli 125 000 suomalaista. (Alma Media 1998, 5.) Yhtiön ilmoituksen mukaan sen osuus Suomen 22 miljoonan markan arvoisesta Internet-mainonnasta oli vuoden 1998 lopulla noin 40 prosenttia. (emt. 11 ja 32.) Alma Median uusmediatoimintojen liikevaihto oli vuonna

1998 kaikkiaan 14 miljoonaa markkaa, mutta liiketappiota kertyi 16 miljoonaa.

Alma Media Interactive syntyy

Alma Median aktiivinen uuden median strategia jatkui vuoden 1999 alussa. Tuolloin Alma Media perusti kaksi yhtiötä, joista Alma Media Interactive ryhtyi vastaamaan uuden median liiketoiminnoista. Kehitys- ja tutkimustoiminnoista puolestaan vastasi jatkossa Alma Media Net Ventures Oy. Uusien yhtiöiden avulla haluttiin selkiinnyttää vastuunjakoa kehitys- ja liiketoiminnoista sekä vakiinnuttaa uusmediatoiminnot kiinteäksi osaksi Alma Median toimintaa. (Alma Media -tiedote 5.1.1999.)

Alma Media Interactive otti vastuulleen myös MTV3 Internetin sisällöntuotannon ja strategisen suunnittelun (Alma Media 1999, 36). Samalla MTV3 Internetin työntekijät siirtyivät MTV:stä emoyhtiön palkkalistoille. MTV:lle toimenpide merkitsi selkeän pesäeron ottamista uuden median kehittämiseen. Muutoksen myötä MTV siirtyi Alma Median yhtiöön mukanaan tuoman aktiivisen uuden median strategian noudattajasta passiivisen strategian toteuttajaksi. Yhtiö oli nyt puhdas TV-toimija, kun se ulkoisti uuden median toimintonsa emoyhtiölle.

”MTV3 Internetin siirtyminen Alma Media Interactiveen oli puhtaasti hallinnollinen päätös, jota perusteltiin sillä, että keskittämällä uuden median toiminnot yhteen paikkaan, hankkeet etenevät nopeimmin. MTV:n osalta oli toki myös merkitystä sillä, että samalla MTV sai budjettiinsa jonkin verran säästöjä, kun Internet-yksikkö siirtyi emoyhtiön vastuulle.” (Haastattelu: Äijälä 2005).

MTV:n strateginen muutos näkyi yhtiön virallisessa visiossa, jossa ei useaan vuoteen mainittu uutta mediaa lainkaan vaan painotettiin TV:n tärkeyttä. Esimerkiksi vuosien 2001–2003 aikana MTV:n visiona oli toimiminen *”kuvallisten mediapalvelujen sähköisen valtavyölylänä”*, mihin määrittelyyn eivät tekstipohjaiset Internet- saati matkapuhelintoiminnot mahtuneet.

Alma Median johto asetti uudelle Alma Media Interactivelle kovia tavoitteita:

”Alma Media on päättänyt kasvattaa panostuksiaan uusmediaan. New media -liiketoimintaryhmään koottujen ja Alpressissä olevien uusmediatoimintojen yhteenlasketun liikevaihdon odotetaan

kaksinkertaistuvan ja suhteellisen kannattavuuden odotetaan parantuvan.”(Alma Media 1999, 4.)

Vuosikertomuksessa Matti Packalén, jatkoi tulevaisuuden visiointia toimitusjohtajan katsauksessaan:

”Näkemyksistä viestinnän konvergenssista on edelleen vahvistunut, sillä viimeisten kolmen vuoden aikana nähty kehitys niin Suomessa kuin maailmallakin on osoittanut, että juuri media-ala tulee olemaan eräs eniten uuden tekniikan mahdollisuuksista hyötyvistä aloista. // Alma Media nousi vuonna 1999 Suomen suurimmaksi verkkopalveluiden tuottajaksi. Tavoitteena on, että tämä asema säilytetään. Kuluvaan vuoden aikana käyttäjämäärien odotetaan kohoavan jo tasolle, mikä tuo mahdollisuuksia uuden liiketoiminnan harjoittamiseen. Liikevaihtotavoitteeksi on asetettu vähintään 100 prosentin kasvu.” (emt. 9–10.)

Uuden median liikevaihtotavoitetta Alma Media lähti etsimään lukuisin uusin investoinnein. Helmikuun 1999 alussa yhtiö esimerkiksi avasi uuden palvelukanavan Uudenmaan kiinteistökauppaan. Tämän Internetiä, sanomalehtiä ja MTV3:n Tekstikanavaa hyödyntävän palvelun kerrottiin tavoittavan jo aloitusvaiheessa yli 700 000 käyttäjää. Asuntojen kohdetiedoista alettiin lisäksi julkaista erillistä liitettä Iltalehden Etelä-Suomen-painoksen välissä ja perjantaisin osassa Kaupalehtiä. (Alma Media -tiedote 10.2.1999.)

Alma Median uuden median toimintojen uudelleenjärjestely jatkui kesän lopulla, kun yhtiö ilmoitti muodostavansa uusmediatoiminnoistaan erityisen New Media -liiketoimintaryhmän. Kyseisen liiketoimintaryhmän vuoden 1999 liikevaihtotavoite täsmennettiin elokuussa tiedotteessa noin 30 miljoonaan markkaan. Vuoden 2000 liikevaihdon kerrottiin ylittävän jo 50 miljoonan markan rajan. (Alma Media -tiedote 10.8.1999.)

MTV3 Internet laajensi kesällä 1999 toimintaansa operaattoripalveluihin, kun se aloitti Internet-yhteyksien tarjoamisen. MTV3 Internet-liittymän osana syntyi myös ilmainen sähköposti, Luukku.com, joka keräsi nopeassa ajassa yli 200 000 käyttäjää. Luukku-comin jokainen sähköpostivierailu tuli osaksi MTV3 Internetin kokonaiskävijämäärää, ja MTV3:n sivustosta tuli muihin Internet-medioihin nähden kävijämäärältään ylivoimainen Luukku.comin muodostaessa jopa 40–50 prosenttia kokonaiskäynneistä.

Aktiivinen toimija

Alma Median voimakkaat panostukset uuteen mediaan vuosina 1999–2000 näkyivät lukuisina projekteina ja hankkeina. Yhtiö myös tiedotti niistä ahkerasti lähettäen kahden vuoden aikana yhteensä lähes 30 uutta mediaa koskevaa pörssi- tai lehdistötiedotetta. Tavoitteena oli ylläpitää julkisuudessa kuvaa aktiivisesta toimijasta, jolla oli vahva jalansija uuden median eri osa-alueilla.

Alma Median Internet-julkaisuille vuosi 1999 oli kaiken kaikkiaan hyvää aikaa. Yhtiö ilmoitti IltalehtiOnlineen ilmoitusmyynnin kasvun lisänsen Iltalehden tuottoja. KauppalehtiOnlineen liikevaihdon puolestaan kerrottiin kasvaneen 65 prosenttia kahden kolmasosan liikevaihdesta tullessa sisällön ja palvelujen myynnistä. (Alma Media 1999, 20.) Alma Median uuden median palveluista todettiin tuottavan vuoden päättyessä voittoa KauppalehtiOnline ja IltalehtiOnline sekä MTV3 Internet ja Jobline (emt. 30).

Vuonna 1999 Alma Media saavutti lupaamansa uuden median 30 miljoonan markan liikevaihtotavoitteen, mutta voitollisuus tuntui kuitenkin olevan vielä kaukana. Uusmediatoiminnasta syntyi vuonna 1999 liiketappiota 28 miljoonaa markkaa. (Alma Media 1999, 14.)

Kovista tappioista huolimatta Alma Median uuden median strategia jatkui aktiivisena. Vuosikertomus totesi, että *”Alma Media uskoo strategiaan, jonka mukaan joukkoviestintäyrityksellä tulee olla käytössään kaikki jakelukanavat sisältöjen jakelemiseksi”*. Yhtiö ilmoitti kasvattavan edelleenkin panostuksiaan uuden median alueelle. (emt.) Alma Media uskoi erityisesti kehittämäänsä AHAA-asiakashallintajärjestelmään, jonne oli keräytynyt suuri joukko mm. IltalehtiOnlineen, KauppalehtiOnlineen ja Verkko-Aamulehteen rekisteröityneitten käyttäjien tietoja:

”Alma Median strategiana on ollut uusien tuotteiden tuonti markkinoille ensimmäisten toimijoiden joukossa, jotta tuotteet vakiinnuttavat korkean markkinaosuuden Internetin käytön yleistyessä. Tavoitteena on ollut mahdollisimman suuren rekisteröityneiden käyttäjien määrän saavuttaminen. Alma Median kehittämä AHAA-asiakashallintajärjestelmä yhdistää kaikki Alma Median verkkopalveluiden käyttäjät samaan rekisteriin. Tammikuussa 2000 järjestelmässä oli yli 430 000 henkilön rekisteröitymistiedot.” (emt. 31.)

AHAA-järjestelmä toimi mediamainonnan vahvistamisen välineenä. Lisäksi sen avulla haluttiin kehittää entistä kiinnostavampia verkko-

palveluita. Ajatuksena oli myös hyödyntää järjestelmää mainonnan kohdentamiseen ja sähköisten kauppapaikkojen sijoittamiseen verkkopalveluiden yhteyteen. (emt.)

Kauppapaikat saivatkin jatkoa, kun Matkatoimisto Oy Area ja MTV3 Internet tekivät tammikuussa 2000 sopimuksen Areal matkapalvelujen tarjoamisesta osana Alma Median Internet-palveluita. Palvelu löytyi jonkin aikaa MTV3:n kotisivun lisäksi nuorisolle suunnatusta jyrki.com-palvelusta. (Alma Media -tiedote 21.1.2000.)

"Areal ja MTV3 Internetin kesken aloitettu yhteistyö on luonteeltaan strategista, ja se tähtää kummankin osapuolen haluun ja tarpeeseen hankkia kokemusta mittavista yksittäisille kuluttajille suunnatuista verkkokauppasovellutuksista. Yhteistyön tuloksena syntyy vuorovaikutteisen kaupankäynnin konsepti, joka on aikanaan sellaisenaan liitettävissä osaksi digitaalisen tv:n palveluita", todettiin tiedotteessa. (emt.)

Vuonna 2000 Alma Media jatkoi entistään suuremmin panostuksien uuden median kehitystyötä ja innostui samaan aikaan myös mitavasti alan sijoitustoiminnasta.

Helmikuussa Alma Media ilmoitti sopineensa yhteistyösopimuksen Helsingin Kauppakorkeakoulun *Center for Knowledge and Innovation Research* -tutkimusinstituutin kanssa. Sopimuksen puitteissa kerrottiin tutkittavan mediasisältöjen kulutusta ja kehitettävän uusia tuotekonsepteja uutisiin ja kaupankäyntiin: (Alma Media -tiedote 15.2.2000.)

"Tuloksia käytetään hyödyksi mm. verkkopalveluiden käyttöliittymien kehittämisessä. // Uuden median sisältöjen tuottaminen vaatii myös kansallisilta sisällöntuottajilta kansainvälisesti kilpailukykyistä osaamista mm. tuotekonseptien alueella. Nyt tehty järjestely mahdollistaa keskitetyn verkottumisen kansainvälisen huipputason tieteellisen tutkimuksen kanssa", totesi toimitusjohtaja Packalén. (emt.)

Helmikuun 2000 lopussa Alma Media ilmoitti käynnistävänsä Venture Capital -toiminnan sekä liiketoimintakonseptien ja applikaatioiden kaupallistamisen. Alma Media Net Venturesin toiminnan ilmoitettiin samalla laajentuvan *"konsernin oman tuotekehitystyön tuloksena syntyneiden asiakashallintaan, sisällöntuotantoon ja e-commerceen liittyvien liiketoimintakonseptien, uuden median palvelusovellutusten sekä patenttien ja muiden Industrial Property*

*Rights'*ien kaupalliseen hyödyntämiseen sekä kotimaassa että kansainvälisillä markkinoilla". (Alma Media -tiedote 28.2.2000.)

Yhtiö ilmoitti lisäksi selkein sanoin tähtäävänsä uuden median alalla ulkomaille:

"Monet Alma Median kehittämistä liiketoimintakonsepteista ja sovelluksista eivät ole kielisidonnaisia, vaan ne on hyödynnettävissä omien tuotteiden lisäksi myös kansainvälisesti. Alma Media Net Ventures kartoittaa ensivaiheessa Alma Median kehittämien liiketoimintakonseptien ja immateriaalioikeuksien kaupallistamismahdollisuudet ja tavoitteena on, että varsinaiseen kaupallistamiseen päästään kuluvaan vuoden aikana", todettiin tiedotteessa. (emt.)

Samassa yhteydessä Alma Media ilmoitti hankkineensa osuuksia mm. Domiras Oy:stä, kalifornialaisesta Netsage Corporationista, eToria ylläpitävästä Wireless Commerce Limited Oy:stä ja tamperelaisesta Almare Oy:stä. Osakkuuksien hintoja ei julkistettu. (emt.)

Mobiiliportaali käynnistyy

Huhtikuussa Alma Media ilmoitti laajentavansa uuden median toimintaansa Internetistä mobiilimarkkinoille. Yhtiö julkisti Port Almaksi nimetyn operaattori- ja laiteriippumaton mobiiliportaalin, joka avattiin 30.4.2000. Sen kautta oli saatavissa Alma Median *"uutis-, informaatio-, viihde-, elämyspalveluita"*. Syyskuussa palveluihin kerrottiin liitettävän *"m-commerce-palveluita ja personointiominaisuuksia sekä AHAA-tietokannan ominaisuuksiin perustuvia yksilönsuojan takaavia personoituja tuotteita ja sivukohtaiseen hinnoiteltuun perustuva laskutusjärjestelmä"*. Mobiiliportaalin kehitystyö oli alkanut syksyllä 1999. (Alma Media -tiedote 5.4.2000.)

Mobiiliportaalin palvelut sisälsivät aluksi MTV3 Internetin yleisuuksia sekä urheilu- ja viihdeuutisia ja ruokaviihteitä.⁹⁹ Television ohjelmatiedot tulivat MTV3 Tekstikanavalta, minkä lisäksi tarjolla oli mm. Iltalehden uutismateriaalia sekä meno- ja tapahtumakalenteri. KauppalehtiOnline toi saataville reaaliaikaiset talousuutiset, reaaliaikaisen kaupankäynnin seurannan Helsingin Pörssissä sekä osake-rahastoihin, valuuttoihin ja korkoinstrumentteihin keskittyneet palvelukokonaisuudet. Portaalissa oli myös puhtaasti viihteellinen osio,

99 Port Alman sisältöratkaisuista tarkemmin Antikainen (2001, 26).

josta asiakkaat pystyivät mm. tilaamaan WAP-puhelimiinsa erilaisia tunnustekuvia eli ikoneja. (emt.)

Samassa yhteydessä kerrottiin MTV3:n ja Radio Novan tuotteistamien audio- ja video- mobiilipalveluiden kerrottiin olevan kuluttajien saatavilla vuoden kuluessa. Alma Media ilmoitti lisäksi testaavansa jo langattomiin mobiililaitteisiin suunniteltuja seuraavan sukupolven palveluja eri laitevalmistajien ja operaattoreiden kanssa. (emt.)

Alma Media ilmoitti myös jättäneensä valtakunnallisen teletointailmoituksen. Tämä mahdollisti verkko-operaattoreista riippumattoman, avoimen palveluiden kehityksen ja media-asiakkuuden hallinnan, yhtiö kertoi. (emt.)

Port Alma -tiedotteen yhteydessä Alma Media ilmoitti olevansa Suomen johtava uuden median sisällöntuottaja. Sen verkkopalveluilla kerrottiin olevan jo yli 511 000 kävijää. Maaliskuun lopussa Alma Median verkkopalveluiden yhteiseen AHAA-asiakastietokantaan oli rekisteröitynyt yhtiön ilmoituksen mukaan runsaat 513 000 käyttäjää. Yksittäisiä käyntejä verkkotuotteissa oli maaliskuun viimeisellä viikolla yhteensä 1,5 miljoonaa kappaletta, yhtiö kertoi. (emt.)

Port Alma -konsepti mullisti kokonaisuudessaan yhtiön tuotemerkkijäattelun. Alma Media oli perustamisestaan asti todennut, ettei Alma-nimi ole kuluttajabrändi vaan taustalla oleva pörssi-yhtiön nimi. Tärkeimpiä olivat olleet siihen saakka yhtiön tunnetut tuotemerkit, kuten MTV3, Iltalehti ja Kauppalehti. Nyt ajatusmaailma muutettiin ja myös Alma-nimestä alettiin rakentaa brändiä.

Port Alman perustaminen kohtasikin useita ongelmia: Ensiksikin Alma oli nimenä suurelle yleisölle varsin tuntematon, joten Port Alma ei antanut nimenä viitettä siitä, mitä sen sisälle kätkeytyy. Koska Alma-nimeä ei ollut aiemmin yksityisasiakkaille mainostettu, eivät kuluttajat pystyneet automaattisesti ymmärtämään, että palvelu kätkee sisälleen mm. MTV:n, Iltalehden ja Kauppalehden palveluja. Toiseksi ongelmaksi muodostui Port Alman markkinointi, kun piti käyttää runsaasti aikaa ja varoja täysin uuden tuotemerkin lanseeraukseen. (Haastattelut: Mauno 2005 ja Tuomisto 2005.)

Kolmanneksi – ja ehkä suurimmaksi ongelmaksi Port Alman kohdalla muodostui yhtiön sisäiseen rakenteeseen liittyvä ongelma. Port Almalle rakennettiin oma organisaatio jo olemassa olevien uuden median organisaatioiden ylle. Port Alma oli keskushallintojohtoinen ja teknispainotteinen ratkaisu, jonka piti hyödyntämän vanhojen brän-

dien osaamista, jotka puolestaan monilta osin vastustivat keinotekoiseksi kokemaansa uutta portaalia. (emt.)

Alma Median mobiilihankkeet saivat jatkoa toukokuussa, kun yhtiö ilmoitti alueellisen Internet-portaalikonseptin kehittämisestä. Alma Median oli määrä avata syksyllä Tampereen kaupungin, Tampereen Puhelin Oyj:n, ICL Data Oy ja Oy Media Tampere Ltd:n kanssa pirkanmaalainen Internet-portaali:

"Alueellinen portaali mahdollistaa sen, että käyttäjä voi koostaa sisältötarjonnan itseään palvelevaksi. Sen tavoitteena on tarjota käyttäjälle läheiset ja tarpeelliset asiointi-, sisältö- ja kommunikointipalvelut. Lisäksi hankkeen tavoitteena on luoda alueellinen portaalikonsepti, joka on jatkossa käyttökelpoinen muillakin alueilla." (Alma Media -tiedote 10.5.2000.)

Sijoitustoiminta jatkuu

Toukokuussa 2000 kerrottiin myös uusista osakeostoista. Alma Media kertoi sijoittaneensa 14 miljoonaa markkaa kolmeen uusmedia-yritykseen. Hankitut osuudet olivat 18 prosenttia Pro Solutions Oy:stä, 17 prosenttia Meteori Books Oy:stä¹⁰⁰ ja neljä prosenttia Salient Stills Inc:stä. (Alma Media -tiedote 8.5.2000.)

Samassa tiedotteessa kerrottiin, että Alma Media ja Broadcasters Oy:n tytäryhtiö Webcasters Oy olivat perustaneet Intervisio-nimisen yhtiön, joka erikoistui uuden median sisältötuotantoon. Alma Median omistus Intervisiosta oli 34 prosenttia.¹⁰¹ Lisäksi Alma Media oli hankkinut viiden prosentin osuuden Code Online Oy:stä, joka oli kiinteiden ja mobiiliverkkojen vuorovaikutusohjelmistojen kehittäjä. Alma Media kertoi jatkaneensa osuuksien hankinnoilla strategisia panostuksiaan konsernin verkko- ja mobiilipalveluiden kehittämiseen. (Alma Media -tiedote 16.5.2000.) Intervision osakkeisiin Alma Media sijoitti neljä miljoonaa markkaa ja Code Onlineen kolme miljoonaa (Alma Media 2000, 35).

Intervision liikeideana oli tuottaa kohderyhmille suunnattua sisältöä Internetiin ja mobiiliviestimiin. Intervision sisältöhankeista kerrottiin luotavan brandeja, joita voitaisiin hyödyntää konsernin monimediaympäristössä:

"Intervisio keskittyy yleisportaalien sijaan ns. vertikaaliportaa-

¹⁰⁰ Meteori Books -kaupasta tarkemmin Hämäläinen & Waltonen (2002, 166–167).

¹⁰¹ Intervisiosta tarkemmin Hämäläinen & Waltonen (2002, 183–188).

leihin, jotka erikoistuvat tiettyyn alueeseen ja palvelevat tarkoin määriteltäviä kohderyhmiä. Ensimmäiset sisältöhankkeet liittyvät tietokonepeleihin, ruokaan, matkailuun ja personoituun verkkokäyttöön. Tavoitteena on ensimmäisen toimintavuoden aikana luoda Suomeen vähintään viisi vahvaa, kohderyhmässään johtavaa verkkoyhteisöä, joista osalla on myös kansainvälistä potentiaalia, hyödyntää mobiiliviestimien palveluiden maksullisuus sekä vertikaaliportaalien käyttäjien rekisteröityminen Alma Median AHAA- asiastietokantaan.” (Alma Media -tiedote 16.5.2000.)

Intervisio – samoin kuin jo aiemmin mainittu Port Alma – olivat Alma Medialle sisäisesti vaikeita hankkeita. Molemmat niistä ”pudotettiin” valmiina toteutuksina jo olemassa olevien brändien (MTV3 Internet, IltalehtiOnline, KauppalehtiOnline jne.) harteille. Intervisio koettiin erityisesti MTV3 Internetissä Alma Median johdon rakentamaksi kilpailijaksi jo toiminnassa olevaa yksikköä kohtaan – olihan MTV3 Internetissä jo vuosia keskitytty juuri ruokaan, matkailuun, tietokonepeleihin ja personoituun verkkokäyttöön, eli samoihin asioihin, jotka nimettiin nyt täysin uuden yrityksen tehtäviksi. (Haastattelu: Mauno 2005.)

Liittymäinnostus laajenee

MTV3 Internetin oma hanke, MTV3 Internet -liittymä mullistui ke-säkuussa, kun liittymä muutettiin maksuttomaksi. MTV3 Internet -liittymän pystyi saamaan ilmaiseksi jokainen Internetin käyttäjä, myös sellainen jolla oli jo käytössään jonkin operaattorin maksullinen liittymä:

”MTV3 Internetin tarkoituksena on kerätä nopeassa tahdissa huomattava liittymäasiakkaiden joukko. Tämä on merkittävää Alma Median strategian kannalta, jossa painotetaan asiakkuuksien hallinnan merkitystä. Ilmaisen Internet-liittymän tarjoaminen tukee Alma Median tavoitteita suorasta media-asiakkuudesta sekä kävijätilastojen kärjessä pysymisestä. Media-asiakkuuden kautta Alma Media tuntee asiakkaansa, mikä mahdollistaa yksilöllisen kontaktin kuluttajaan”, todettiin tiedotteessa. (Alma Media -tiedote 14.6.2000.)

Samanaikaisesti ilmaisen Internet-liittymän kanssa MTV3 ilmoitti alkavansa panostaa voimakkaasti television tuomiseksi Internetiin.

MTV3 alkoi tarjota Internetin välityksellä television keinoin sekä uutisia että viihdettä ja ohjelmaesittelyjä. Syksyn myötä osan ohjelmista kerrottiin lähetettävän Internetin kautta suorina lähetyksinä (emt.)

Alma Median yhä vahvistuva uuteen mediaan suuntautuva aktiivinen strategia sai kesäkuussa 2000 jatkoa, kun yhtiö peruutti päätöksensä investoida 140 miljoonaa markkaa Vantaan Kaivokselan painokoneiden uusintaan. Kaivokselan painon toiminnan kerrottiin loppuvan seuraavan vuoden alussa. Painokoneiden sijasta varat suunnattiin uuden median tuotteiden kehittämiseen.

"Satsaamme uuteen mediaan jatkuvasti yhä enemmän. Osaaminen, tietopääoma kasvaa, ja olen varma siitä, että panokset tulevat takaisin", toimitusjohtaja Matti Packalén sanoi lehtihaastattelussa. (Pasanen 2000.)

MTV3 Internet-liittymän menestyksen myötä Alma Media päätti ryhtyä myös laajakaistaliittymien tarjoajaksi. Elokuun lopulla yhtiö kertoi avaavansa ADSL-tekniikkaan perustuvat laajakaistayhteydet kotitalouksiin yhteistyössä dataoperaattori KPNQwestin ja laitetoinittaja Ciscon kanssa. Pilottikäytön kerrottiin alkavan syksyllä ja laajamittaisen markkinoinnin vuoden 2001 alussa. (Alma Media -tiedote 24.8.2000.)

"Laajakaistayhteydet täydentävät Alma Median digitaalisen median jakelun kaikki nykyisin käytettävissä olevat kaistaleveydet käsittäväksi. Kapeinta kaistaa edustaa mobiiliportaali Port Alma ja MTV3:n internetliittymä seuraavaa leveyttä." (emt.)

Syyskuun alussa Alma Media perusti erillisen Business to business -liiketoimintaryhmän, jonka palvelut oli suunnattu selkeästi liikemaa-ilman ammattilaisille. Uuteen ryhmään siirtyivät Kauppalehti, Kauppalehti Optio ja KauppalehtiOnline sekä muutamat muut verkkopalvelut, kuten sijoittajille tarkoitetut reaaliaikaiset pörssitiedot. (Alma Media 1999, 20). Samassa yhteydessä Alma Media kertoi, että KauppalehtiOnline oli nostanut maamme suosituimmaksi business-sivustoksi ja onnistunut luomaan onlinesta merkittävän liiketoimen kahden kolmasosan liikevaihdosta tullessa sisällön ja palvelujen myynnistä (emt.)

Uusia yhtiöitä ja riskisijoituksia

Yritysjärjestelyt saivat jatkoa lokakuussa 2000, kun Alma Media ilmoitti perustavansa digitaaliseen aineistohallintaan keskittyvän KCRnet Oy:n (Alma Media 2000, 7). Yhtiön perustamiskulut olivat kahdeksan miljoonaa markkaa. (emt. 35.)

Marraskuussa 2000 Alma Media ilmoitti merkinneensä 13 prosenttia norjalaisen Cee.tv:n osakkeista. Yhtiö tuotti interaktiivisia sisältöjä eri jakelukanaviin. Osuuden ilmoitettiin maksaneen noin viisi miljoonaa markkaa. (Alma Media -tiedote 7.11.2000.)

"Uuden median toimintojen kasvun odotetaan jatkuvan, sillä Internetin käyttö yleistyy meillä ja maailmalla edelleen erittäin nopeasti. Konsernin uuden median toiminnoissa keskitytään jatkossa entistä enemmän markkinoilla vahvan aseman saavuttaneiden ja jo positiivista tulosta tekevien liiketoimintojen kasvattamiseen", totesi toimitusjohtaja Matti Packalén vuosikertomuksessa. (Alma Media 2000, 8.)

Alma Media kertoi jakaneensa riskisijoituksensa pääosin toiminnallisin perustein yhtiön omistamiin yhtiöihin. Riskisijoitusten tavoitteena oli sijoittaa yrityksiin, joiden arvonnousua Alma Media pystyi edistämään enemmän kuin puhdas riskisijoittaja (emt. 37.)

Vuonna 2000 Alman uuden median toimintojen liikevaihto kasvoi selvästi tavoitteena ollutta kaksinkertaistumista enemmän, lähes kolminkertaiseksi 80 miljoonaan markkaan. New Median liikevaihdosta 64 prosenttia muodostui ilmoitustuotoista ja 34 prosenttia sisältöjen ja palveluiden myynnistä, Alma Media ilmoitti. (emt. 34.) New Media -liiketoimintaryhmän suhteellinen kannattavuus parani hieman, mutta kasvaneista panostuksista johtuen liiketappio kuitenkin yli kaksinkertaistui 60 miljoonaan markkaan, yhtiö ilmoitti. (emt. 4.) New Median investoinnit olivat lisäksi yhteensä 44 miljoonaa markkaa, joista merkittävimmät olivat KCRnetin perustamiskulut sekä Intervisio Oy:n ja Code Online Oy:n osakkeet. (emt. 35.)

Kaiken kaikkiaan Alma Median sijoitukset erilaisiin uusmediayhtiöihin olivat vuosien 1999–2000 aikana yli 35 miljoonaa markkaa.

Vuodeksi 2001 Alma Media asetti tavoitteen, jonka mukaan yhtiön uuden median toimintojen liikevaihdon odotettiin jälleen yli kaksinkertaistuvan vuoden aikana. Suhteellisen kannattavuuden ennakoitiin paranevan tuntuvasti. (Alma Media 2000, 38.) Toimitusjohtaja Packalén visioi lehtihaastattelussa:

"Muutokset ovat nopeita ja tarkka ennustaminen mahdotonta, mutta uskon, että mikäli nykyinen kasvu jatkuu, pyöritämme jo kolmen vuoden kuluttua satojen miljoonien liikevaihtoa [uudessa mediassa]." (Pasanen, 2000.)

Täyskäännös edessä

Alma Media oli kasvattanut uusmediatoimintonaan päättäväisesti 2000-luvulle tultaessa. Vuosi 2001 toi kuitenkin mukanaan täyskäännöksen ja lopetti uuden median investoinnit miltei tyystin.

Vielä tammikuussa 2001 Alma Media uhkui uskoa uusmedian voimaan, kun yhtiö tiedotti avanneensa ADSL-laajakaistayhteydet kotitalouksiin MTV3 Laajakaistan nimellä.

”Laajakaistaliiketoiminnan käynnistämällä Alma Media vahvistaa rooliaan aktiivisena median ja telekommunikaation lähentäjänä. Alma Median liiketoiminta muodostuu sekä sisältöpalveluiden myynnistä että osuudesta kuluttajaliittymien myynnistä”, johtaja Mikko Räisänen Alma Mediasta kertoi. (emt.).

MTV3 Laajakaistan asiakkaat pystyivät katsomaan aluksi Internetin kautta MTV3:n uutis- ja ajankohtaisohjelmia, sekä on-demand-pohjaisena peliohjelma *Tiltiä*, nuorisomakasiini *Jyrkiä* ja kaikkia televisioituja *Hockey Night* -jääkiekko-otteluita. Sisältötarjonnan kerrottiin laajenevan maksullisiin palveluihin myöhemmin keväällä. MTV3 Laajakaistan visiona oli se, että kotitaloudet olisivat valmiita maksamaan tuhansia markkoja vuosittain saadakseen tietokoneelleen laajakaistayhteyden lisäksi nähtäväksi MTV3-kanavan ohjelmia. Tilaaajien määrä jäi kuitenkin hyvin vähäiseksi, sillä vain harva halusi maksaa 1 250 markan kytkentämaksun ja 2 490 markan hintaisen päätelaitteen lisäksi 549 markan kuukausimaksua. Samaan aikaan sisältötarjonta jäi ohueksi, kun kanavalta ei löytynyt ohjelmia, joihin olisi saatu tekijänoikeudet myös laajakaistalevitystä silmällä pitäen.

MTV3 Internet oli käynnistynyt aikanaan MTV3 Internet -yksikön ideoimana. Aloite MTV3 Laajakaistan käynnistämiseksi syntyi sen sijaan Alma Median ylimmässä johdossa. Vaikka Laajakaistan nimessä käytettiin MTV3 Internetin tapaan MTV-tuotemerkkiä, ei Laajakaistaa tuoteistettu MTV3 Internetissä vaan keskushallinnon alaisessa erillisessä organisaatiossa. Alma Mediaan rakennettiin Port Alman mallin mukaan kaksi päällekkäistä organisaatiota. MTV3 Laajakaistan organisaatiolla oli kokemusta puhelinliittymistä mutta ei sisällöntuottamisesta, mikä vaikutti osaltaan koko tuotteen kehityskulkuun. (Haastattelu: Mauno 2005.)

Laajakaistan avaaminen jäi Alma Median ainoaksi uuden median lanseeraukseksi vuoden 2001 aikana. Hype oli kääntynyt maailmalla uuden median lamaksi. Alma Median hallitus sai tarpeekseen suu-

rista investoinneista ja johdon jatkuvista lupauksista uuden median saamiseksi voitolliseksi. Edessä olikin täyskäännös ja siirtyminen seitsemän vuotta kestäneen aktiivisen strategian toteuttajasta varovaisen uusmediastrategian noudattajaksi.

"Uuden median yritysten toimintaympäristö heikkeni voimakkaasti vuoden 2001 alkupuolella. Verkkomainonnan kehitys kääntyi laskuun ja lisäksi erilaisten uuden median sisältöpalveluiden kysyntä väheni. New Median strategiaa tarkastettiin vuoden 2001 alussa keskittämällä sitä kasvun sijasta mahdollisimman nopeasti kannattaviin yrityksiin ja hankkeisiin." (Alma Media 2001, 15.)

KCRnetin taru jäi lyhyeksi, sillä Alma Media lopetti yhtiön vuoden 2001 aikana. Samoin ajettiin alas mm. tuotantoyhtiö Communication Base Finland Oy ja WAP-portaali Port Alma. Lisäksi Wireles Services Ltd. Venture Capital -sijoitukset siirrettiin PCA Infocom Finance Oy:n hoidettaviksi. (Alma Media 2001, 44.)

Toimitusjohtaja vaihtuu

Miljoonien menetykset turhiksi käyneisiin sijoituksiin ja uusiin yrityksiin näkyivät myös yhtiön johdossa. Suuria investointeja tehnyt ja jatkuvaa kasvua luvannut toimitusjohtaja Matti Packalén sai väistyä. Hän ilmoitti marraskuussa vetäytyvänsä yhtiön johdosta seuraavan kevään aikana. (Alma Media -tiedote 6.11.2001.) Packalén oli kunnianhimoisesti luvannut vuosi toisensa jälkeen new median nousua, mutta vuoden alussa annettu tavoite yksikön liikevaihdon kaksinkertaistumisesta ja suhteellisen kannattavuuden kasvusta ei ollut lähelläkään toteutumista. Hänen vuoden alussa antamansa tavoite uuden median liikevaihdon kaksinkertaistumisesta ja suhteellisen kannattavuuden kasvusta ei ollut lähelläkään toteutumista. Tappioluvut olivat kasvaneet kestäättömiksi: Alma Median uuden median toimintojen liiketappioksi kertyi vuosina 1994–2001 kaikkiaan yli 230 miljoonaa markkaa.

Alma Median New Media -yksikön liikevaihdon kasvu jäi vuonna 2001 vain viiteen prosenttiin, ja liiketappiota kertyi 15 miljoonaa euroa. Huono tulos ajoi saneerauksiin. Yksikön henkilöstön määrä väheni vuoden 2001 aikana kaikkiaan 34 henkilöllä. Toiminnan tulosta jäivät rasittamaan saneerauksista ja yhtiöiden lopettamista aiheutuneet kuuden miljoonan euron kertaluonteiset kustannukset. Lisäksi yhtiö teki alaskirjauksia miljoonalla eurolla.

Maaliskuussa 2002 Juho Lipsasen astuttua uudeksi toimitusjohtajaksi Alma Median keskeisiksi tavoitteiksi tulivat kannattavuuden parantaminen, positiivinen kassavirta ja voitollinen tilinpäätös (Alma Media 2001, 9). New Median tavoitteeksi asetettiin vuodeksi 2002 positiivinen liike-tulos (emt. 15–16). Tavoite lopulta täyttyikin, sillä Alma Media Interactive kasvatti liikevaihtoaan 18 prosenttia ja paransi tulostaan 14 miljoonaa euroa saavuttaen rimaa hipoen voitollisuuden rajan (Alma Media 2002, 4).

MTV Oy jälleen uuden median yhtiöksi

Vuoden 2003 alusta Alma Median organisaatorakennetta muutettiin jälleen, kun mm. Alma Media Interactive -divisioona lakkautettiin. Konserniin perustettiin uusi Mediapalvelut-divisioona, johon yhdistettiin painotoiminta, Interactivessa olleet luokitellut palvelut ja uudet liiketoiminnot sekä konsernitason tutkimus- ja kehitystoiminta.

Alma Media Interactiveen aiemmin kuuluneet MTV3-brandin alla olevat palvelut (MTV3 Internet, MTV3 Tekstikanava ja MTV:n liitymäliiketoiminta) palasivat takaisin MTV Oy:n vastuulle Alma Median uuteen Broadcasting-divisioonaan perustettuun MTV Interactive -tulosityksikköön. Tähän tulosityksikköön yhdistettiin myös MTV Oy:n digitelevisioiden interaktiivisten toimintojen kehittäminen ja mm. matkapuhelin-chatteja tuottaneen MTV3-Telen toiminta. MTV Interactiven liikevaihto oli perustamishetkellä noin 13 miljoonaa euroa, ja sen palveluksessa työskenteli noin 60 henkilöä. (Alma Media -tiedote 8.1.2003.)

”Organisaatiomuutoksilla luodaan tehokkaampia ja synergistisempiä kokonaisuuksia. Yhdistämällä kaikki MTV:n brandin alla toimivat yksiköt Broadcasting-divisioonaan pystytään tehokkaammin hyödyntämään mediamyynnin resursseja sekä tarjoamaan uusia palveluja sekä kuluttaja- että mediamarkkinoille”, totesi Alma Media Oyj:n toimitusjohtaja Juho Lipsanen. (emt.)

Matti Packalénin johdolla luotu Alma Media Interactive sai siis hajota toimitusjohtajan vaihdoksen myötä. Voimakkaan keskushallinnon sijasta haluttiin valta uusmedia-asioissa palauttaa takaisin brändeille – erityisesti MTV Oy:lle, josta kyseiset toiminnot olivat olleet erossa neljän vuoden ajan. Jos oli Alma Median emoyhtiö siirtynyt aktiivisesta uuden median strategiasta varovaisen strategian noudattajaksi, niin MTV Oy siirtyi neljä vuotta kestäneen passiivi-

sen strategian jakson jälkeen samalla täysin mitoin aktiivisen strategian toteuttajaksi.

Vaikka uuden median innostus oli muutosten myötä laantunut Alman keskusjohdossa vuoden 2002 kuluessa, joutui MTV suoranaisten ”uushypen” valtaan. Käytän tässä uushype-sanaa kuvaamaan sitä mitattavaa uudistamis- ja investointihuumaa, johon yhtiö ajautui vuosina 2003–2004. Tuona aikana MTV teki uuden median organisaatioonsa ja toimintoihinsa lukuisia nopeita ja suurisuuntaisia muutoksia, kun vanhoja toimintoja lakkautettiin ja uusia perustettiin samalla tahdilla, jota Alma Mediassa oli toteutettu niin kutsutun uuden median hypen kulta-aikana 1990-luvun lopulla.

Uushypen huumassa ei MTV:n johto löytänyt monille aiemmin tehdyille ratkaisuille perusteita, vaan se halusi lyödä niihin oman käden jälkensä. Esimerkiksi MTV3 Internet oli kuluneina vuosina menestynyt niin taloudellisesti kuin kävijämäärin mitattuna, mutta monia toimintoja ajettiin alas ja vanhojen johtohenkilöiden tilalle nimitettiin uusia. Samassa yhteydessä koko MTV:n mainosmyynti organisoitiin monimedia-ajattelun mukaiseksi, eli aiemmin erillään olleet Internetin ja television mainosmyynnit yhdistettiin saman katon alle. Kun MTV3 Internetin oma mainosmyyntiyksikkö oli vuosikausia ollut yksi Suomen tuloksekkaimmista, putosi myynti uudistuksen jälkeen miljoonia markkoja aiempaa pienemmäksi.

”Siirryimme MTV:ssä one-saleshouse-ajatukseseen, joka takkusi huomattavasti. Itselleni tuli useaan otteeseen uskonpuute ja jo varoitelin jo myyntijohtajaa, että saatamme joutua ottamaan asiassa kaksi askelta taaksepäin. Näytti siltä, että tv-mainosmyyjä ei välttämättä osannutkaan myydä uudempaa mediaa ja vielä vaikeammaksi homman teki myydä samaan aikaan. Muutos ei todellakaan ollut helppo. Vuonna 2003 nettimyynti romahti, mutta 2004 oli jo suunta parempaan päin.” (Haastattelu: Karhuvaara 2005.)

Uuden median innostus yltyy MTV:ssä

Kun Alma Mediassa muutoin edettiin vuonna 2003 uuden median investointien suhteen erityisen varovasti, ilmoitti MTV keskittyvän strategiassaan liittymäpalvelujen voimakkaaseen lanseeraukseen. Vuosikertomus totesi MTV Interactiven johtoajatuksen ytimekkäästi:

”Brändiä, tv-ohjelmia ja tv-yleisöjä hyödyntämällä kuluttajille tar-

jotaan keskeisten jakeluteiden ja päätelaitteiden kautta tv-sisältöjä ja monipuolisia palveluja.” (Alma Media 2003, 30.)

MTV herätti vuoden 2003 lopulla henkiin muutamaa vuotta aiemmin lakkautetun MTV3 Laajakaista-liittymän strategiansa toteuttamiseksi. Operaattoreiden välillä käydyn vilkkaan hintakilpailun MTV3 sanoi väistävänsä erottautuvansa *”ainutlaatuisilla sisällöillä, monipuolisilla oheistuotteilla ja lisäpalveluilla”*. (emt. 30.)

”MTV Interactive tulee jatkossa voimakkaasti suuntautumaan laajakaistatuotteisiin ja siten vahvistamaan asemiaan yhtenä johtavista internetpalvelujen tarjoajista Suomessa”, kertoi MTV Interactiven liittymäpalveluista vastaava johtaja Juha Mustonen. (Alma Media -tiedote 9.10.2003.)

Joulukuussa 2003 MTV ilmoitti laajentavansa toimintaansa mobiili-liittymäliiketoimintaan. Mobiililiittymän kerrottiin olevan tärkeä osa MTV:n uutta kuluttajastrategiaa, johon kuuluivat jo aloitetut maksu-tv-, liittymä- ja sisältöliiketoiminnat. (MTV-tiedote 3.12.2003.)

”Mobiililiittymän ja muiden uusien liiketoimintojen tavoitteena on syventää MTV3:n ja tv-katsojien välistä suhdetta tarjoamalla MTV:n sisällöille ja palveluille uusia jakelutapoja. Matkapuhelinliittymä tarjoaa MTV:lle uuden, mielenkiintoisen kanavan sisältöjen jakeluun. Jaamme televiestintäalan yhteisen näkemyksen siitä, että matkapuhelimen käyttötavat painottuvat tulevaisuudessa yhä enemmän palvelujen käyttämiseen ja sisältöjen mediamaiseen kuluttamiseen”, sanoi MTV:n mobiililiittymäliiketoiminnasta vastaava johtaja Juha Juosila. (emt.)

Vuonna 2004 MTV3 alkoi puhua toden teolla monimediasta. Monimediaa korostettiin paitsi sisällön myös mainosten suhteen:

”Medioissamme voi nyt toteuttaa koko kampanjan. Se voi alkaa tv:n näyttämästä tiiseristä ja päätyä sähköiseen tilaukseen, jonka asiakas voi tehdä netissä tai kännykällä”, totesi toimitusjohtaja Pekka Karhuvaara vuosikertomuksessa. (Alma Media 2004, 26.)

Uusien kuluttajatuotteiden kehittäminen nostettiin MTV:n strategian yhdeksi viidestä pääkohdasta. Tällaisiksi uusiksi kuluttajatuotteiksi nimettiin mm. maksu-tv ja kännykällä ohjattavat tv-pelit. (emt.) MTV3:n tuotevalikoimaan kuuluivat myös tietokoneen ja laajakaistan yhdistäneet Laajakaista PC -paketit. Oman mobiililiittymän MTV toi markkinoille huhtikuussa 2004:

”MTV3 Mobiililiittymän tärkeimmät kilpailuvaltit ovat sisältö ja

palvelut. MTV:n mobiililiittymän asiakas saa kännykkäänsä uutis- ja ajankohtaissisällön lisäksi urheilu-uutisia ja säätietoja. Tarjolle tulee myös jatkuvasti kehittyviä yrityshakupalveluja ja paikannuspalveluja. Kohderyhmämme ovat kaikki kännykänkäyttäjät. Kiinnostuneimpia sisällöistämme ovat nuoret ja nuorekkaat aktiiviset puhelimenkäyttäjät. Kehitämme koko ajan uusia mobiilissa toimivia palveluja”, johtaja Juha Juosila kertoi. (MTV-tiedote 22.3.2004.)

Kuukautta myöhemmin MTV tiedotti tehneensä Elisan kanssa aiesopimuksen, jonka tavoitteena oli Elisan Oyj:n kaapeliverkoissa toimivan MTV3 Laajakaistaliittymän tuominen markkinoille syksyn 2004 aikana:

”Kaapelimodeemiliiketoiminnan käynnistäminen tukee luontevalla tavalla MTV:n pitkään harjoittamaa kehitystyötä myös digitaaliseen televisioon liittyen. Se mahdollistaa yhtiölle entistä paremmat lähtökohdat myös kaapelitelevisioverkkojen kotitalouksien palvelemiseen niin internet- kuin digi-tv-palvelujen osalta.” (MTV-tiedote 26.5.2004.)

Samaan aikaan Alma Media -emoyhtiö eteni varovaista strategiaa noudattaen ja päätti keskittyä uuden median strategiassaan talouselämän palvelujen, kuten Kauppalehden tuotteiden monikanavaisuuden kehittämiseen sekä sähköisten kauppa- ja markkinapaikkojen lisäämiseen.

”Laajentamalla nykyistä monikanavaisuuteen perustuvaa talousinformaation tuottamista ja jakelua myös suhteellinen kannattavuus paranee tulevana vuosina”, totesi Alman Business Information Groupin johtaja Juha Blomster vuosikertomuksessa. (Alma Media 2004, 34.)

Alma Median kesäisillä pääomamarkkinapäivillä MTV ilmoitti haluavansa olla mukana arvoketjun kaikissa lenkeissä. Usko tulevaisuuteen oli kova: Mobiilisisältömarkkinoiden yhtiö ennusti kasvavan 60 miljoonasta eurosta 15 prosentin vuosivauhdilla. Erityisesti MTV uskoi olevansa vahvoilla mobiililiittymätoiminnassa sen vuoksi, että vahva sisältö vetäisi kuluttajia vaihtamaan entisen teleoperaattorinsa MTV3-liittymään. (Toivonen, 2004.)

Elokuussa 2004 MTV Oy ilmoitti käynnistävänsä ensimmäisenä Suomessa palvelun, jonka avulla laajakaistaliittymien haltijat pystyivät katsomaan maksua vastaan tv-ohjelmia tietokoneen välityksellä.

MTV:n Netti-TV-niminen palvelu käynnistyi ilmaisella pilottijaksolla ja muuttui maksulliseksi syyskuussa. Kuluttajat pystyivät valitsemaan tilattavat ohjelmat kolmesta tuotepaketista. MTV3-paketti sisälsi kanavan uutis- ja ajankohtaisohjelmia, kotimaista viihdettä ja lifestyle-ohjelmia. *Hockey Night* -paketissa oli SM-liigaa, ja *Subtv*-paketti piti sisällään Subtv:n kotimaisia ohjelmia. Ohjelmat olivat kuluttajien katsottavissa muutamia tunteja normaalin tv-lähetyksen jälkeen. Palvelun hinta oli halvimmillaan kaksi euroa vuorokaudessa tai yhdeksän euroa kuukaudessa. (MTV-tiedote 12.8.2004.)

"Nyt markkinoille tuotavalla palvelulla on selkeä tilaus. Yli kolmanneksella internetin kotikäyttäjistä on laajakaistaliittymä ja kaikilla heillä on joskus tilanne, jolloin olisi mukavaa saada kätevästi tilattua näkemättä jäänyt ohjelma tai ohjelman alkuperäinen lähetyisaika ei muuten sovellu katsomiseen. Kansainvälisten kokemusten perusteella uskomme, että palvelu lyö nopeasti lävitse Suomessakin", sanoi apulaisjohtaja Teemu Lehtonen. (emt.)

Käännekohtana vuosi 2005

Kaikki ei kuitenkaan sujunut suunnitelmien mukaan. Liittymäliiketoiminnot osoittautuivat MTV:lle niin tappiollisiksi, että yhtiö luopui niistä ja muutamista muista Interactiven uusista liiketoiminnoista vuoden 2005 alussa. Toimintojen lopettamiskulut rasittivat MTV Interactiivaa vuoden 2004 viimeisellä neljänneksellä kaikkiaan 2,4 miljoonalla eurolla. (Alma Media 2004, 55.) Huono tulos ajoi MTV:n myös vaihtamaan Interactive-liiketoimintayksikön johtajaa joulukuussa 2004 (MTV-tiedote 29.11.2004).

Uushypen huumassa avattujen palvelujen alasajo sai päätöksensä MTV:ssä vuoden 2005 alussa. Tammikuussa MTV3 ilmoitti siirtävänsä laajakaistaliiketoimintansa Song Networks- ja Spinbox-yhtiöille. Myös osa MTV:n liittymäliiketoimintayksikön henkilöstöstä siirtyi Spinbox Oy:n palvelukseen:

"MTV Oy on päättänyt keskittyä jatkossa laajakaistaisten sisältö- ja verkkopalvelujen kehittämiseen ja luopua MTV3 Laajakaista-palveluoperaattoritoiminnasta. Sopimuksen myötä pystymme luontevalla tavalla varmistamaan myös olemassa olevien MTV3:n laajakaista-asiakkaiden palvelujen jatkuvuuden", MTV Interactive-liiketoimintayksikön johtaja Jorma Härkönen sanoi. (MTV-tiedote 19.1.2005.)

Kuukautta myöhemmin oli edessä tiedote, joka kertoi, että MTV Oy luopuu mobiililiittymäliiketoiminnasta:

”Luovumme liittymäliiketoiminnasta, koska strategiamme on olla sisältöjen kehittäjä, ei viestiliikenteen harjoittaja. Tulemme keskittymään mobiililiiketoiminnassa vahvuusalueeseemme eli mobiilien laitteiden sisältöön ja erilaisten palvelujen kehittämiseen.” (MTV-tiedote 10.2.2005.)

MTV:n kaksi vuotta kestänyt aktiivisen uusmediastrategian aika oli päättynyt.

Yhteenvedona (Taulukko 6.3.) voidaan todeta, että Aamulehti-yhtymän ja Alma Media -emoyhtiön uuden median strategia oli aluksi (1994–2000) aktiivista, jonka jälkeen se muuttui tutkimuskauteeni loppuvuosisiksi (2001–2004) varovaiseksi.

Taulukko 6.3.

Alma Median uuden median strategioiden luokittelu vuosina 1994–2004.

	Aamulehti-yhtymä / Alma Media ¹	MTV Oy	MTV3 Internet
Aktiivinen strategia	1994–2000	1997–1998, 2003–2004	1999–2000,
Varovainen strategia	2001–2004		2001–2002
Salliva strategia		1994–1996	
Passiivinen strategia		1999–2002	

¹ IltalehtiOnline ja KauppalehtiOnline sisältyvät Aamulehti-yhtymän ja Alma Media -emoyhtiön strategioihin.

MTV Oy:ssä toteutettiin aluksi (1994–1996) sallivaa strategiaa. Alma Median syntymisen myötä yhtiö siirtyi aktiivisen strategian toteuttajaksi, jonka jälkeen olivat edessä passiivisen strategian vuodet, kun MTV3 Internet siirtyi emoyhtiön haltuun. Vuosiksi 2003–2004 MTV Oy palasi jälleen aktiivisen strategian toteuttajaksi. MTV3 Internetin toiminta poikkesi MTV Oy:n strategioista sikäli, että Alma Media Interactiven osana ollessaan MTV3 Internet toteutti aktiivista strategiaa (1999–2000) ja siirtyi yhdessä emoyhtiön kanssa varovaisen strategian toteuttajaksi vuosiksi 2001–2002.

Seuraavasta taulukosta (Taulukko 6.4.) on nähtävissä Alma Median uuden median toimintojen taloudellinen kehitys vuosina 1994–2001, eli siihen saakka, kun yhtiön johto vaihtui ja mittavien investointien sijasta alettiin toteuttaa aiempaa maltillisempaa linjaa.

Taulukko 6.4.

Alma Median uusmediatoimintojen taloudellinen kehitys 1994–2001.

Vuosi	Liikevaihto	Liiketappio
1994	2 mmk	- 2 mmk
1995	6 mmk	- 12 mmk
1996	11 mmk	- 13 mmk
1997	ei julk.	- 11 mmk
1998	14 mmk	- 16 mmk
1999	29 mmk	- 28 mmk
2000	80/95 mmk*	- 59/60 mmk**
2001	99 mmk	- 90 mmk

*Vuoden 2000 vuosikertomuksessa (Alma Media 2000, 34) luvuksi mainitaan 80 mmk ja vuonna 2001 (Alma Media 2001, 42) 95 mmk.

**Vuoden 2000 vuosikertomuksessa (Alma Media 2000, 34) luvuksi mainitaan 59 mmk ja vuonna 2001 (Alma Media 2001, 42) 60 mmk.

Lähteinä vuosikertomukset.

Taulukosta voidaan havaita erityisesti Alma Median uuden median investointien ja toiminnoista aiheutuneiden liiketappion räjähdysmäinen kasvu vuosina 2000 ja 2001. Alma Median edelläkävijyys uudessa mediassa vaatikin veronsa, kun yhtiön runsaat investoinnit uuteen mediaan eivät muuttuneetkaan rahasammoksi vaan johtivat mittavaan tappiokierteeseen.

6.2.2. Sanoma Osakeyhtiön uuden median strategiset tavoitteet

Sanoma Oy:tä moitittiin 1990-luvun puolivälissä julkisuudessa hitaudesta ja vanhakantaisuudesta. Esimerkiksi Aamulehti-yhtymä, MTV ja Yleisradio olivat jo julkistaneet omia Internet-kokeilujaan ja hankkeitaan, mutta Sanoma Oy ei näyttänyt kiinnostuneen uudesta mediasta lainkaan.

Sanoma Oy osallistui muiden mediatalojen mukana vuonna 1994 käynnistyneeseen Tekesin ohjaamaan Kansalliseen Multimediaohjelmaan, mutta projektin kokeilut olivat yhtiön osalta varsin rajallisia. Sanoma Oy:ssä pohdittiinkin, onko Internetiin meno ylipäättään tarpeellista. (Haastattelu: Meriläinen 2005.)

Sanoma-konsernilla ei ollut kiire verkkoon. Internetiin suhtauduttiin yhtiössä viileästi ja varovaisesti. Internet nähtiin siellä pikemminkin hakupalvelimenä kuin jakelumediana. Yhtiö arveli, että Internetistä ei välttämättä muodostuisi lainkaan joukkoviestintää, vaan eräänlainen 50 prosentin viikkopenetraatiolla elävä hakupalvelu. Sellaisena sen uskottiin tukevat erinomaisesti sanomalehden uutispalveluja ja merkkitarailmoittelua. Mitä nopeammin verkkopeitto kasvaisi, sitä suurempaa uhkaa tosin odotettiin luokitellulle ilmoittelulle, joka ei ehkä pysyisi sanomalehtien hallinnassa. (Steinbock 1998a, 207–208.)

Sanomien uuden median strategian lähtökohtana oli 1990-luvun puolivälissä se, ettei Internet tule vahingoittamaan yhtiön kivijalkaa eli lehtien kustantamista. Yhtiön hallitus totesi asian vuoden 1995 toimintakertomuksessa seuraavasti:

”Monet lehtitalot ovat jo ryhtyneet kehittämään uusia sähköisiä tuotteita ja sähköisen ja painetun viestinnän raja alkaa hämärtyä, kun molemmat ryhmät ovat menossa verkkopalveluihin. /// Paineutut sanomalehdet hallitsevat viestintäkenttää edelleen lähitulevaisuudessa siitä huolimatta, että ensimmäiset lehdet alkoivat ilmestyä Internetissä.” (Sanoma 1995, 15.)

Maltillisuudesta huolimatta vuosi 1995 oli kuitenkin tärkeä lähitölkkaus Sanoma Oy:n uuden median historialle. Yhtiö ei tuolloin vielä aloittanut julkista Internet-toimintaa, mutta valmistelut asian suhteen käynnistyivät virallisesti. Vuoden 1995 elokuussa perustettiin Helsingin Sanomiin uusien HS-tuotteiden yksikkö, jonka tehtäväksi tuli kehittää ja koordinoita lehden sähköisiä oheispalveluja ja tuoteideoita. Yksikkö alkoi suunnitella muun muassa Helsingin Sanomien verkkolehteä. (Sanoma 1995, 23.)

”Aluksi kyseessä oli projekti, sittemmin meistä tuli Verkkoliitteen toimitus. Meille annettiin ohjenuoraksi se, ettei toimintamme saa syödä paperilehden levikkiä. Johto pelkäsi lukijoiden siirtävän nettiin, jossa lukemista on vaikea saada laskutettua. Lisäksi meidän piti suojella lehden skuuppeja, emmekä saaneet laittaa

niitä verkkoon ennen kuin lehti oli jutut julkaissut.” (Haastattelu: Numminen 2005.)

Sanoma Oy:ssä uuden median orastavaa nousua oli seurannut erityisesti yhtiön toimitusjohtaja Jaakko Rauramo. Hän jopa kirjoitti vuosikertomuksen 1995 loppuun sähköistä viestintää käsittelevän kappaleen otsikolla ”Quo vadis viestintä?”:

”Aivan oman erityisen roolin teknisessä kehityksessä on ottanut Internet, joka on tänä päivänä ilmiö ja huomenna merkittävä taloudellinen tekijä. Televisio ja radio ovat painetun viestinnän kannalta vieraampia välineitä, sen sijaan Internet on painetun viestinnän tekijöille mielestäni suuri mahdollisuus, jos tätä mahdollisuutta osataan oikein käyttää. Internet on erinomainen täydentäjä ja jatke painetulle viestinnälle, joka tulevaisuudessa ehkä nojaa kolminaisuuteen, joka koostuu painetusta aineistosta, cd-romeista ja Internet-ulottuvuudesta.” (Sanoma 1995, 63.)

Kaiken kaikkiaan Sanomat korosti tiedotusvälineiden sisällön merkitystä – olipa sitten kyseessä perinteinen sanomalehti tai sen verkkoversio. Toimitusjohtaja Rauramo totesi 1995 vuosikertomuksessa vielä erikseen:

”Kustantamistoiminnan keskeinen tehtävä on tuottaa sellaisia sisältöjä, että ne ovat lukijalle tarpeellisia ja välttämättömiä, olipa sitten kyseessä painettu lehti tai sen sähköiset olomuodot” (Sanoma 1995, 6).

Sanoma siirtyy uuden median aikaan

Vuonna 1996 Sanoma Oy siirtyi Internet-aikaan todenteolla. Tuolloin yhtiö avasi ensimmäiset lehtiensä verkkopalvelut. Paalupaikan otti Ilta-Sanomat nettiversiollaan helmikuussa. Sanoma Oy:n hallitus totesi asian lyhyesti toimintakertomuksessa:

”Ilta-Sanomien Internet-sivujen lukijamäärä kasvoi tasaista tahtia sitä mukaan kuin sisältöä parannettiin” (Sanoma 1996, 18).

Helsingin Sanomien Verkkoliite avautui Internetissä 17.5.1996. Verkkoliitteen suunnitelmia testattiin useaan otteeseen. Helsingin Sanomat teki esimerkiksi laadullisen käyttäjätutkimuksen sekä selvitti lukijoiden kotitietokoneiden määrää ja laatua. (Kuusisto & Sirkkunen 1999, 39.) Ensimmäisessä julkaisussa oli 22 uutista, ja lukijoita kerrottiin olleen muutama tuhat. Julkaisua teki neljä toimittajaa, graafikko

sekä useita järjestelmäasiantuntijoita.¹⁰² Lukijoilta vaadittiin Verkkoliitteeseen pääsemiseksi rekisteröityminen. Käyttäjätunnuksena toimi lehden tilaajanumero, jolla haluttiin varmistaa, että Internet-julkaisun lukija oli Helsingin Sanomien tilaaja. (Päivälehti 2003, 47.)

Sanoma Oy ei halunnut jakaa Internetissä ilmaiseksi samaa sisältöä, josta perinteisen lehden tilaajat joutuivat maksamaan. Sanomien hallitus kirjasi asian myös toimintakertomukseensa todeten, että *”Verkkoliite on tarkoitettu ensisijaisesti lehden seitsenpäiväisille tilaajille”* (Sanoma 1996, 17). Samaa yhtiön hallitus korosti myös Ilta-Sanomien osalta: *”Internet-sivujen kehittäminen jatkuu, mutta ilmainen Ilta-Sanomien verkkolehti ei kuulu lehden suunnitelmiin”* (emt. 19).

Toimitusjohtaja Rauramo korosti valittua strategiaa lehtihaastattelussa tammikuussa 1996:

”Sanoma Oy ei julkaise ilmaisjakelulehtiä. Olisi loukkaavaa lukijoitamme kohtaan, jos antaisimme verkon välityksellä ilmaiseksi jotain, josta muuten pitää maksaa.” (Hesari korkkaa netin 2004.)

Yhtiön linja tehtiin selväksi myös toimitukselle:

”Linjaus tuli johdolta, että emme ole ilmaisjakelulehti, vaan annamme arvon työlle, jota toimituksessa tehdään ja siksi verkkoversionkin täytyy olla maksullinen. Maksullisuus oli voimassa, kunnes tajuttiin, etteivät kävijämäärät lähde siten nousemaan.” (Haastattelu: Meriläinen 2005.)

Sanoma Oy:n johdon näkemys uudesta mediasta sanomalehtien uhkana vähensi verkkolehtien kävijämäärää ja oli samalla omiaan pienentämään sieltä saatavia mainostuloja – joskaan yhtiössä ei aluksi edes lähdetty aktiivisesti hakemaan verkosta mainostuloja. Sanoma Oy käynnisti verkkolehtensä pienin panostuksin ilman miljoonien markkojen investointeja. Jos olivat kulut pienet, niin pieniksi jäivät myös tulot. Verkkoon ei myyty aktiivisesti mainoksia, joten tulot jäivät lähes nolnaan.

Maksullisuus ja monimutkaiset rekisteröitymispakot olivat suoraanaisena esteenä Internet-kävijämäärien kehittymiselle. Esimerkiksi vuoden 1997 lopussa vain joka kymmenes Helsingin Sanomien tilaaja oli rekisteröitynyt Verkkoliitteen käyttäjäksi (Sanoma 1997, 12). Verk-

102 Verkkoliitteen alkuaikojen toiminnasta ja perustamisesta tarkemmin Lindgren (1999).

koliitteen rekisteröitymispakko poistettiin vasta vuoden 2000 alusta (Rinkinen 2004, 18).

"Levikin syömistä pelättiin, joten pääosaa lehdestä saivat lukea vain tilaajat. Se, mikä oli lehdestä otettu, oli tilaajanumeron takana. Tämä oli varsin tuskasta, sillä tilaajien tunnistus tehtiin kymmennumeroisen tilaajanumeron perusteella. Lukijoiden piti sivuille päästäkseen soittaa ensin asiakaspalveluun ja kysyä tilaajanumeroa. Vasta sen jälkeen he pystyivät käyttämään sivujamme." (Haastattelu: Numminen 2005.)

Vuonna 1997 Sanoma Oy pelasi uuden median viidakossa vielä varman päälle. Investoinnit jäivät konsernissa hiukan vähempään kuin puoleen edellisvuodesta, jolloin yhtiö osti 17 prosentin osuuden WSOY:stä 155 miljoonalla markalla. Tilikauden 117 miljoonan markan investoinnit sijoitettiin tuotantolaitteistoihin ja painon nelivärikapasiteetin lisäämiseen. Panostuksia ei siirretty näkyvästi uusmedioihin. (Steinbock 1998a, 202.)

"Verkkoliitteen budjetti oli pieni, eikä tuottoja tuntunut saavan mistään. Ilmoitusmarkkinointi ei oikein uskonut Internetiin. Lisäksi se tuntui vain keskittyvän kehitteille olevaan Oikotie-projektiin. Yhteistoiminta jäi jotenkin toteutumatta." (Haastattelu: Numminen 2005.)

Samaan aikaan Sanoma Oy oli kuitenkin hiljalleen muuttanut suhtautumistaan Internetiin aiempaa innokkaammaksi. Toimitusjohtaja Jaakko Rauramo kirjoitti vuoden 1996 vuosikertomuksessa:

"Tarvitaan uutta ajattelua, joka lähtee siitä, että sanomalehtiyritykset katsovat eteenpäin, eivät taaksepäin. Tulevaisuus löytyy mm. sanomalehtien uusista ulottuvuuksista, kuten liitteistä ja Internet-versioista." (Sanoma 1996, 6.)

Internetin suuntaan katsottiin kuitenkin selkeän varovaisella säästölinjalla:

"Haluamme olla hyvin perillä kehityksestä ja pitää optiot avoimena tulevaisuutta varten. Toistaiseksi en vain ole keksinyt viisasten kiveä, jolla Internetistä saisi tuloja. En tunne maailmalta yhtään kustantajaa, joka olisi tienannut Internetillä rahaa. Internetin yksi rajoite on käyttäjäliittymä, joka on hankala ja maksullinen. Jos sanomalehden lukisi Internetistä, tulisi se vuodessa monta kertaa kalliimmaksi kuin sanomalehden tilaaminen. Ja miten löytää juuri oikea ja tiedoiltaan päivitetty kotisivu miljoonan kotisivun

tarjonnasta?”, Sanoma Oy:n toimitusjohtaja Jaakko Rauramo totesi haastattelussa. (Steinbock 1998a, 209.)

Varovaisten askeleiden varjossa Sanoma Oy tutki ja kehitti uusia verkkotekniikoita sekä uusiin tuotteisiin, palveluihin ja lehtitalon prosesseihin liittyviä liiketoimintamalleja. Yhtiö panosti erityisesti luokiteltujen ilmoitusten siirtämiseen verkkomaailmaan. Helsingin Sanomissa ilmestyneet työpaikka-, asunto- ja autoilmoitukset julkaistiinkin vuodesta 1997 alkaen myös Verkkoliitteessä. (Sanoma 1997, 12.)

Uusi media sai vuonna 1997 jopa Sanomien hallituksen puheenjohtajan Aatos Erkon tarttumaan kynään. Hän totesi puheenvuorossaan vuosikertomuksessa 1997:

”Sanoma Osakeyhtiö kokee tämänhetkisen mediakentän hauraaksi ja epävarmaksi. Vastakkain ovat toisaalta laatu- ja vastuukysymykset, toisaalla halpaviihde ja kuviteltu korkea tuotto. Sanoma- ja aikakauslehdet, kirjat sekä hiljalleen kehittyvä Internet edustavat vahvaa laatua, kun taas iltapäivälehdet ja televisiokanavat halpaa ajanvietettä.” (emt. 4.)

Kohti aktiivista strategiaa

Vuonna 1998 Sanoma Oy oli jo tehnyt suurisuuntaisia suunnitelmia uuden median osalta, ja yhtiö siirtyikin kolme vuotta kestäneen varovaisen strategian noudattajaksi aktiivisen strategian tielle. Sanoma Osakeyhtiö myös teki ensimmäiset alan yrityskaupat, kun se solmi kumppanuussopimuksen Tieto-konsernin kanssa ja osti enemmistöosuuden Infosto Oy:stä (Sanoma 1998, 51). Sanoma Oy alkoi myös sijoittaa aiempaa enemmän rahaa Internetin kehitystyöhön – jopa niin paljon, että yhtiön hallitus mainitsi asian erikseen toimintakertomuksessaan 1998: *”Yhtiön muita investointeja olivat mm. verkkopalveluiden kehittäminen”* (emt. 16).

Vain neljä päivää Infosto-kaupan julkistamisen jälkeen Sanoma Oy kertoi menneensä osakkaaksi yhdessä Norvestian kanssa Tietovalta Oy:hyn. Ajatuksena oli saada yhtiöstä multi- ja uusmediaosaamista. (Sanoma-tiedote 18.1.1999.)

Yhä nopeammaksi käyvät askeleet Sanomien Internet-taipalella olivat aistittavissa myös toimitusjohtaja Jaakko Rauramon puheenvuorossa vuosikertomuksessa 1998:

”Kaiken perustana ovat vahvat lehtemme: Helsingin Sanomat,

Ilta-Sanomat ja Taloussanomat. Tälle kivijalalle on helppo rakentaa tulevaisuudessakin. Lehdillämme on nyt mahdollisuus kehittyä myös Internetiä, tv:tä, radiota ja uusia laajakaistapalveluja hyväksikäyttäen.

Internetin osalta olemme rakentaneet perustan merkittäville ratkaisuille, jotka tullaan tekemään heti, kun markkinat ovat siihen kypsät. SanomaWSOY:n piirissä olevien tuotteiden Internet-sivujen yhteenlaskettu kävijämäärä on Suomen suurin. Helsingin Sanomien luokiteltujen ilmoitusten Internet-palvelu on kansainvälisenkin mittapuun mukaan erittäin kehittynyt: se tarjoaa Suomen laajimman palvelukokonaisuuden yhdessä kuuden muun suomalaisen sanomalehden kanssa.” (Sanoma 1998, 6-7.)

Sanoma Oy ei siis säästellyt sanojaan saati intoaan: Internetistä oli tulossa vähitellen – ehkä nopeaakin tahtia uusi ja kannattava liiketoimintamuoto. Tätä korosti myös yhtiön vuosikertomuksen 1998 huomautus verkkomainonnan kasvusta: *”Mediamainonnan suurin kasvu tapahtui Internet-mainonnassa, joka kasvoi 144 prosenttia.”* Samassa kohdin toki varovaisesti todettiin, että *”Internet-mainonnan osuus mediamainonnasta oli alle prosentin koko mediamyynnistä.”* (emt. 12.)

Kaiken kaikkiaan Sanoma Oy korosti vahvoja lehtiään, joihin nojaten se pystyisi rakentamaan tulevaisuuden kehitysaskelia paitsi Internetiä, myös televisiota ja laajakaistaa hyväksikäyttäen, kuten yhtiö vuosikertomuksessa 1998 linjasi. Erityisen ylpeä yhtiö olisi siitä, että sen piirissä olevien tuotteiden Internet-sivujen yhteenlaskettu kävijämäärä oli vuoden 1998 lopulla Suomen suurin. Lisäksi Helsingin Sanomien luokiteltujen ilmoitusten Internet-palvelu tarjosi yhdessä kuuden muun lehden kanssa maamme laajimman palvelukokonaisuuden alallaan, yhtiö ilmoitti. (emt.)

Vuonna 1999 elettiin maailmalla suuren Internet-huuman aikaa. Samana vuonna myös Sanoma Oy otti historiansa toistaiseksi suurimmat askeleet uuden median saralla.

Helsinki Median Verkkomediayksikkö aloitti vuoden 1999 alussa nopeiden Internet-yhteyksien kaupallisen tarjonnan kaapeli-tv-verkon kaksisuuntaisilla alueilla. Palvelupakettiin kuuluivat yhteyksien lisäksi mm. oma www-sisältöpalvelu sekä sähköpostit ja kotisivutila asiakkaille. Verkkomediayksikkö oli osa Helsinki Median Verkkoviestintä-yksikköä. Siihen kuuluivat myös Suomen suurin

kaapeli-tv-operaattori Helsinki Televisio Oy (HTV), maksu-tv-toimintaa kaapeliverkoissa harjoittava Maksu-tv-yksikkö sekä audio- ja videopalveluja tarjoava tuotantotalo Werne Oy tytäryhtiöineen. (SanomaWSOY 1999, 27.)

Laajakaistasta olikin tuleva yksi Sanoma Oy:n menestyskekkäimistä uuden median operaatioista. Helsinki Median Verkkomediayksikkö aloitti vuoden 1999 alussa nopeiden Internet-yhteyksien kauppallisen tarjonnan kaapeli-tv-verkon kaksisuuntaisilla alueilla. Aluksi asiakkaita oli vain muutama tuhat, mutta määrä kasvoi muutamassa vuodessa lähes 50 000:een. Yhtiö oli oivaltanut omistamansa kaapeli-tv-verkon hyödyt, kun asiakas sai laajakaistan kotiinsa nopeasti, eikä ylimääräisiä asennuksia tarvittu. Samalla yhtiö pääsi hyötymään kuu-kausittaisista käyttömaksuista sekä sai asiakkaat entistäkin tiiviimmin konsernin palveluiden käyttäjäksi.

Helmikuussa käynnistettiin luokiteltujen ilmoitusten Oikotie-verkkopalvelu ja samoihin aikoihin päätettiin muuttaa Verkko-Taloussanomien pääosin maksulliseksi. (Sanoma 1998, 59.)

Lumeveräjä syntyy

Syksyllä 1999 SanomaWSOY katsoi ajan olevan kypsän jättimäisen askeleen ottamiselle uuden median strategiassaan. Esimakua suuresta tulevasta antoi 25. elokuuta 1999 julkaistettu yhteistyö Helsingin Puhelimen kanssa. SanomaWSOY Oy:n konserniyhtiö Startel Oy ja Helsingin Puhelimen Kolumbus-palvelut ilmoittivat alkavansa kehittää erityisesti pk-yrityksille suunnattua Internet-palvelukokonaisuutta. Kokonaisuuteen kuuluivat sekä Internet-operaattorin palvelut että asiakasyritykselle kohdennetut uutis- ja sisältöpalvelut. (Sanoma-tiedote 25.8.1999). Yhteistyön tuloksena avattiin lokakuussa Tietopakki-palvelu, joka sisälsi yrittäjille räätälöidyn sisältöpalvelun sekä Internet-yhteyden. Tietopakista löytyivät muun muassa päivän tärkeimmät talousuutiset Taloussanomista ja Uutistoimisto Startelin tuottamia online-uutisia. (Sanoma-tiedote 20.10.1999b.)

Vain päivää myöhemmin 21.10.1999 SanomaWSOY julkisti vieläkin suuremman uutisen: Yhtiö ilmoitti harmonisoivansa konsernin kaikkien 45 itsenäisen Internet-palvelun teknisen ympäristön ja muodostavansa niille yhteiset tietokannat ja arkkitehtuurin niin sisältötuotanto-, asiakas-, mainos- kuin kauppapaikkajärjestelmissä.

Kyseinen yhtenäinen järjestelmä nimettiin Lumeveräjäksi. (Sanoma-tiedote 21.10.1999.)

SanomaWSOY:n toimitusjohtaja Jaakko Rauramo totesi tiedotteessa:

"Käyttäjälle Lumeveräjä näkyy jokaisella SanomaWSOY:n brandisivulla: käyttäjille luodaan yhteisiä palveluita, kuten uutiset ja sää tai elokuvat sekä kanavia, kuten terveys, talous tai opetus. Kävijä antaa järjestelmään itsestään ne tiedot, jotka haluaa, ja jatkossa järjestelmä tunnistaa hänet näiden tietojen perusteella. Tämän jälkeen kävijä saa meiltä halutessaan kohdistettuja palveluja." (emt.)

Mainostajalle Sanoma Oy lupasi Lumeveräjän tuovan *"vahvaa, kohdennettua mainosvoimaa ja sisällöntuottajalle laajemman vastaanottajakunnan"*. *"Haemme Lumeveräjällä erityisesti sisältövoimaan perustuvaa kustannustehokkuutta ja kokonaisasiakasjärjestelmää,"* Rauramo sanoi. (emt.)

Lumeveräjä-hankkeen vetäjä, SanomaWSOY:n kehitysyksikön johtaja Pekka Jaakola viittasi palvelun julkistamispäivänä lehtihaastattelussa Oikotien lyhyessä ajassa osoittamaan imukykyyn:

"Oikotiestä ei ole kovin pitkä matka siihen, että verkkopalvelusamme mainosta katsova asiakas voi saman tien tilata tavarana. Lähitulevaisuudessa on mahdollisena, että surffaaaja, joka hankkii Lumeveräjässä ilmoittavalta kauppiaalta kirjan, voi noutaa ostoksensa esimerkiksi lähimmästä Rautakirjan kirjakaupasta. Meidän kaupankäyntiimme tulee kuulumaan muitakin kuin konsernin omia tuotteita". (Artto 1999.)

Journalisti-lehti arvioi, että Lumeveräjä vahvistaa SanomaWSOY:n asemaa:

"Se merkitsee SanomaWSOY:n vahvistumista kilpailussa mainosmarkoista, lukijoista ja katselijoista sekä verkkokaupan ostojen välityksessä. Kilpailijoille jää vastaavasti vähemmän jaettavaa ja katetta. Median ns. toimialajärjestelyissä suurimman mahdollisuudet kasvavat. Kilpailijoiden näkökulmasta yhdistelmä on pelottavan vahva." (emt.)

SanomaWSOY luotti tuottolaskelmissaan kykyynsä lohkaista itselleen mittavan osuuden yrityksille ja kuluttajille suunnatuista, maksullisista sisältöpalveluista sekä nopeasti kasvavan verkkokaupan

välitystuloista. Lisäksi verkkoratkaisujen yhdenmukaistamista tähdättiin kustannussäästöihin.

"Tavoitteemme on, että Lumeveräjä alkaa palvella yleisöä täysimääräisesti keväällä 2001. Muutosten vaiheistus on aika tavalla pilottijärjestelmästä saatavien kokemusten varassa", totesi Pekka Jaakola haastattelussa. "Konseptin hallinnan Sanoma-WSOY pitää itsellään, mutta it-tekniikan se tilaa alihankkijoilta. Talentum WOW-palveluineen ja Sonera-liittoineen ovat Lumeveräjän potentiaalisimpia kilpailijoita. Lumeveräjän tietoteknisistä ratkaisuista ja konseptista tulee niin ikään Sanoma-WSOY:n uutta kauppatavaraa. Kiinnostuneimmat asiakkaat löytyvät muualta Pohjoismaista ja Euroopasta, mutta suomalaisetkaan yhteistyökumppanit eivät ole pois laskuista." (emt.)

Lumeveräjään johtanut selvitystyö oli alkanut vajaata vuotta aiemmin. Silloin tavoitteena oli tulevan SanomaWSOY:n monipuolisen kokonaisuuden synergiaetujen paikantaminen. Pekka Jaakola totesi:

"Vaihtoehtoisena ratkaisumallina mielessämme kävivät pariinkin kertaan Sonera Plaza ja MTV3:n sivusto, mutta päädyimme siihen, ettei isoa kokonaisuuttamme pidä puristaa yhdeksi sisäntuloväyläksi.

Strategiamme perustuu tulevaisuudessakin siihen, että kukin yksikkö vastaa oman verkkopalvelunsa sisällöstä. Konsernissa on nyt toiminnassa 45 erillistä sivustoa tai verkkopalvelua, joista useimmat ovat tunnettuja, vahvoja tuotemerkkejä ja siten kaupallisesti kiinnostavia. Emme usko perinteiseen portaaliin eli aloitussivuun, jonka kautta käyttäjät ohjataan erillisiin palveluihin. Me teemme asian toisin päin: luomme virtuaaliportaalin, Lumeveräjän, joka kerää kävijät erillisistä palveluista yhteiseen järjestelmään. Tämä mahdollistaa keskitetyn mainostilamyyntin, mutta ei pakota kävijöitä tulemaan haluamaansa palveluun yhden ainoan aloitus-sivun kautta." (emt.)

Yrityskauppoja ja strategista yhteistyötä

Vaikka Sanoma Oy siirtyi kovalla vauhdilla eteenpäin uuden median maailmassa, ei se kuitenkaan pitänyt kynsin ja hampain kiinni kai-kista sijoituksistaan. Yhtiö oli myös valmis luopumaan niistä, jos tuotto näytti riittävän hyvältä. Alkuvuonna 1999 hankittu Tietovalta

myytiin TJ Groupille saman vuoden marraskuussa. Tietovalta arvos-
tettiin noin 17 miljoonan euron arvoiseksi, ja maksu suoritettiin osa-
kevaihtona. SanomaWSOY sai kaupan myötä itselleen puoli miljoonaa
uutta TJ Groupin osaketta, eli vajaan kolmen prosentin osuuden
koko yhtiön osakekannasta. Henkilöomistajat saivat osakkeilleen
myyntirajat, mutta Sanoma Oy:lle ja Norvestialle tuli mahdollisuus
myydä osakkeensa heti halutessaan. (Hämäläinen & Waltonen 2002,
67–71 sekä Sanoma-tiedote 15.11.1999.)

Tietovalta oli SanomaWSOY:lle onnistunut sijoitus. Yhtiö myi TJ
Groupin osakkeensa vuoden 2000 ensimmäisellä vuosineljännek-
sellä, kun kurssit olivat huippukorkealla tasolla. Tietovallan kautta
saaduilla rahoilla SanomaWSOY sai lisävaroja mm. uusmediahank-
keiden kehittämiseen. (Hämäläinen & Waltonen 2002, 72.)

Lisää strategista yhteistyötä Sanoma Oy julkisti 15.12.1999, kun
Startel yhtiöitti Internetissä julkaistavien palvelujensa liiketoiminnat
perustamalla Radiolinjan kanssa Onbusiness Oy:n *”tuottamaan talo-
ustietopalveluja langattomiin puhelinverkkoihin ja kiinteälinjai-
seen internet-verkkoon.”* Lisäksi Startelin ja kolmen rahoitusyhtiön
perustama Online Funds Oy hallinnoi internetissä julkaistua rahasto-
osuuksien markkinapaikkaa. (SanomaWSOY 1999, 17 ja 33.)

Startelin ja Radiolinjan uusmediayhteistyö tähtäsi kevään 2000 ai-
kana markkinoille tuotavaan *”uuteen sähköisen taloustiedon pal-
velukokonaisuuteen”*. Kyseisen *”taloustiedon portaalin”*, kuten sitä
tiedotteessa kutsuttiin, oli määrä tarjota uutis- ja taustatietopalve-
luja yrityksille ja yksityishenkilöille. Samalla kerrottiin, että uus-
mediayhtiön perustaminen oli *”pitkän ajan strateginen ratkaisu,
harppaus kohti sähköistä kustantamista, sisällöntuotannon ja
sähköisten jakelukanavien strategista yhteistyötä.”* (Sanoma-tie-
dote 15.12.1999.)

Startel omisti uudesta uusmediayhtiöstä 60 % ja Radiolinja 40 %.
Yrityksen palveluksessa oli alkuvaiheessa noin 10 henkilöä, mutta
lukumäärän suunniteltiin kasvavan nopeasti. Ensimmäisen vuoden
liikevaihdoksi ennakoitiin 7-8 miljoonaa markkaa. Yrityksen palve-
luja oli määrä myydä mm. Radiolinjan ja Helsingin Puhelimen myy-
mäläverkkojen kautta, Radiolinjan mobiiliportaalissa ja Helsingin
Puhelimen muissa verkkopalveluissa. (emt.)

Jaakko Rauramo totesi yhtiön tiedotteessa, että *”uusi yritys liit-
tyy SanomaWSOY:n kasvustrategioihin ja tavoitteeseen tulla myös*

uusmedia-alalla johtavaksi sisällöntuottajaksi. Samalla se vahvistaa SanomaWSOY:n syksyllä julkistamaa internetstrategiaa, joka tavoitteena on luoda laajoja palvelukokonaisuuksia erilaisille kuttajaryhmille”. (emt.)

SanomaWSOY toimi samoin kuin kaikki muut mediat tuohon aikaan. Se investoi voimakkaasti ja hakeutui yhteistyöhön teleyhtiöiden kanssa. Yhteistyökumppaniksi valikoitui Helsingin Puhelin. Toimet olivat loogisia aikana, jolloin kaikki uuteen mediaan liittyvät käyrät näyttivät ylöspäin, ja pörssikurssit nousivat nousemistaan. Yhtiön Internet-panostukset olivat vuoden 1999 aikana kaikkiaan 54 miljoonaa markkaa, jolla summalla yhtiö halusi olla ja myös oli Suomen johtava uusien medioiden kehittäjä.

Sanoma Oy oli nyt lausunut julki strategiansa täydellisen muuttumisen. Vielä neljä vuotta aiemmin, 1995, yhtiö oli ollut varovainen sivustakatsoja, mutta nyt se siis tähtäsi maamme eturivin investoijaksi ja johtavaksi uuden median sisällöntuottajaksi.

”Täytyy muistaa, että meitä oli pitkään syytetty siitä, että emme olleet tehneet mitään uuden median saralla. Näin ollen halusimme näyttää epäilijöille, että jos me haluamme, niin me myös osaamme tehdä erilaisia asioita. Samaan aikaan elettiin tilanteessa, jossa kaikki uuteen mediaan liittyvät käyrät näyttivät ylöspäin, ja yhtiömme pörssikurssikin nousi nousemistaan.” (Haastattelu: Jaakola 2005.)

Lokakuun 1999 lopulla julkaistussa tammi-elokuun osavuositarkastuksessa toimitusjohtaja Rauramo totesi, että SanomaWSOY:n Internet-panostukset ovat vuoden 1999 aikana kaikkiaan 54 miljoonaa markkaa ja vuonna 2002 jo 120 miljoonaa markkaa. *”Tuotot ovat tuolloin kuitenkin arviolta lähes kaksinkertaiset kuluihin verrattuna”,* Rauramo arvioi. Yhtiö siis ennakoi saavansa vuonna 2002 jopa 240 miljoonaa markkaa tuloja Internetistä. Konsernin tavoitteeksi määriteltiin kasvaminen omien toimialojen kasvua nopeammin. Ensimmäisesti kasvun todettiin tapahtuvan viestinnän alueella Pohjoismaissa ja muilla lähialueilla. (Sanoma-tiedote 20.10.1999a.)

Lisää vettä kehään heitti 1999 vuosikertomus, joka totesi SanomaWSOY:n olevan Suomen johtava uusien medioiden kehittäjä (SanomaWSOY 1999, 17). Samaa viestiä tuotiin esille Sanoma Oy:stä kautta linjan. Konsernin Pekka Jaakola totesi:

”Tavoitteemme on saavuttaa ja toisaalta ylläpitää uusmediajoh-

tajuus päivittäistiedon, taloustiedon ja luokiteltujen ilmoitusten alueilla ja valitsemissamme kohderyhmissä. Aiomme panostaa uusmedialiiketoiminta-alueista sähköiseen kustannustoimintaan, tuotantotekniikkaan, jakeluteihin ja Internet-sovelluksiin. Ohjelmisto- ja teknologia-asioissa teemme yhteistyötä alojen parhaiden osaajien kanssa.” (Sanoma-tiedote 21.10.1999a.)

Vuosikertomuksessa 1999 Jaakko Rauramo toi esille Internetin lisäksi myös orastavat matkapuhelinpalvelut:

”SanomaWSOY:ssä tietyt taloudellisesti merkittävät toiminnot on keskitetty, kuten myös konsernin kannalta merkittävien kehitysprojektien johtaminen. Tällaisia kehitysprojekteja ovat esimerkiksi SanomaWSOY:n laajin Internet-projekti Lumeveräjä sekä mobiiliviestintään ja digitaaliseen televisioon liittyvä kehitystyö. Internetin, digitaalisen television ja WAP:in ansiosta viestinnän teknologinen toimintaympäristö elää voimakkaassa muutoksessa. Näiden projektien tuloksena syntyy ainutkertaisen laadukasta osaamista sekä aineistoa, joiden markkinat viestintämaailmassa ovat maailmanlaajuisia. Näemme internetin ja mobiiliviestinnän mahdollisuudet Euroopan- jopa maailmanlaajuisina.” (SanomaWSOY 1999, 14–15.)

Vuoden 1999 lopussa SanomaWSOY:n 20 julkisesti mitatulla www-sivulla oli yhteensä 600 000 vierailua viikossa, yhtiö kertoi (emt. 17). Helsinki Media ilmoitti, että sen tavoitteena on olla paitsi johtava kohderyhmälehtien kustantaja myös johtava Internet-toimija valituissa kohderyhmissä maassamme (emt. 24).

Mobiiliportaali käynnistyy

Se, mitä SanomaWSOY oli yritysstrategiastaan ääneen lausunut vuoden 1999 aikana, alkoi pian myös toteutua. Vuosi 2000 oli nimittäin yhtiön historiassa siihen mennessä vilkkain uuden median vuosi.

Maaliskuussa 2000 SanomaWSOY ilmoitti laajentavansa Internet-verkkoon kehitettävien palveluiden jakelun myös mobiiliviestintään ja perustavansa tätä varten uuden yhtiön, Swwap Oy:n, joka toteuttaa operaattoreista riippumattoman avoimen mobiiliportaalin. Portaalin ensimmäisen version arvioitiin olevan koekäytössä saman vuoden kesällä. (Sanoma-tiedote 3.3.2000.)

Uusi mobiiliyhtiö tähtäsi nopeaan kansainvälistymiseen: *”Avoimen portaalin keskeinen periaate on riippumattomuus operaat-*

torista, laitevalmistajasta tai sisällöntuottajista, joten yhtiön toimintamalli voidaan toteuttaa maailmanlaajuisesti valitsemalla partneriksi operaattori, laitevalmistaja tai sisällöntuottajia kunakin maan markkinatilanteen ja lainsäädännön mukaan.” (emt.). Testivaiheessa tarjolla oli SanomaWSOY:n palveluita, joiden lisäksi ilmoitettiin kehitettävän myös uusia, juuri tälle alustalle sopivia sisältöjä ja palveluita. *”Mobiiliportaali tuo nämä palvelut jokaisen kuluttajan ulottuville,”* todettiin tiedotteessa. (emt.)

SanomaWSOY ilmoitti, että sen uusmediastrategia tukeutuu *”konsernin vankkaan osaamiseen viestinnän kuluttajien ja ilmoittajien tarpeista ja pitkään kokemukseen laadukkaan mediasisällön tuotannosta, asiakastiedon hallinnasta sekä kohderyhmien profiloinnista.”* Samalla yhtiö korosti, että sille on *”kertynyt osaamista yli 70 Internet-palvelun rakentamisesta ja hallinnoinnista. Konsernin vahva markkinointivoima luo myös erityisen kilpailuedun.”* (emt.)

Samassa tiedotteessa mobiiliportaalihankkeen julkistamisen kanssa SanomaWSOY kertoi, että yhtiön uusmediastrategian seuraava vaihe on liittää mukaan digitaalitelevisiota jakelutienä käytävät ratkaisut. (emt.)

Lumeveräjään pääsi maaliskuussa 2000 kaikkiaan 70 verkkopalvelun kautta, jotka keräsivät yhteensä runsaat 700 000 käyntiä viikossa. *”Näin mainostajat tavoittavat Lumeveräjän kautta mittavan kävijäjoukon, jonka asiakastietojen hallinta ja kohderyhmien profilointi ovat pitkälle kehitettyjä”*, yhtiön tiedotteessa todettiin. (Sanoma-tiedote 3.3.2000.)

Lisää uutisia SanomaWSOY:stä saatiin runsaan kahden kuukauden kuluttua 17.5.2000. Tuolloin yhtiö ilmoitti muodostavansa liiketoiminnoistaan kaksi uutta tytärkonsernia, joista toinen keskittyy sähköiseen ja uuteen mediaan ja toinen aikakauslehtikustantamiseen. Sähköisen viestinnän tytärkonserniin siirtyivät Helsinki Median televisiotoiminta (Nelonen), kaapelitelevisiotoiminta (HTV) ja digitaalitelevisiohankkeet sekä mobiiliyhtiö Swwap ja vetovastuu Lumeveräjä-hankkeesta. Lisäksi sinne siirtyivät Helsinki Mediasta video- ja äänituotantoon erikoistunut Tuotantotalo Werne, videomonistukseen ja cd-tuotantoon keskittynyt Måndag sekä Internet-ratkaisuihin erikoistunut iMedia-yksikkö. Helsinki Media jatkoi aikakauslehtikustantajana. (Sanoma-tiedote 17.5.2000.)

SanomaWSOY arvioi uuden sähköisen median sektorin liikevaihtonsa olevan vuonna 2000 lähes 500 miljoonaa markkaa ja Helsinki Median liikevaihdon noin 920 miljoonaa markkaa. Molemmat tytärkonsernit aloittivat operatiivisen toimintansa 1.7.2000. (emt.) SanomaWSOY kertoi, että järjestelyn tavoitteena oli ensi sijassa vahvistaa molempien sektoreiden kasvu- ja kansainvälistymisedellytyksiä ja hyödyntää tehokkaasti konsernin sisäiset synergiaedut. Samalla koordinoitiin tärkeät kehitysinvestoinnit ja kohdennettiin keskeiset uuden ja perinteisen sähköisen median henkilöresurssit strategisiin kehitysprosesseihin. (emt.)

"Organisoinnin tuloksena SanomaWSOY-konserniin syntyy merkittävä uuden ja sähköisen median sektori. Sen ainutkertaisen laadukkaalla osaamisella on hyvä ja maailmanlaajuinenkin markkinapotentiaali", totesi toimitusjohtaja Jaakko Rauramo tiedotteessa. *"Järjestely myös vahvistaa Helsinki Median mahdollisuuksia keskittyä ydinliiketoimintaansa aikakauslehtikustantajana ja suunnata voimavaroja entistä tehokkaammin kansainvälistymiseen ja uusiin kehityshankkeisiin."* (emt.)

Rauramo täsmensi kansainvälistymishankkeita ulkomaisessa haastattelussa:

"SanomaWSOY:llä on aikomus sulauttaa Internet-palvelunsa perinteiseen mediasisältöön, kuten televisioon, sanomalehtiin, aikakauslehtiin ja taloudellisiin palveluihin luodakseen Pohjoismaiden ja Baltian alueen multimediarhytmittymän. SanomaWSOY etsii parhaillaan investointikohteita uuden median projekteihin erityisesti muualla Skandinaviassa, jossa kilpailu on kovaa. Suomi ei ole meille enää riittävän suuri", Rauramo sanoi. (World Report 2000.)

Tuon ajan muotisanaksi nousi profilointi ja asiakkaiden tunteminen. Elettiin ideologiassa, jossa verkkosivuille rekisteröitynyt kävijä oli rahanarvoinen vaihdonväline. Jokainen sivuilla kävijä oli yhtiön asiakas, jonka toimia voitiin seurata ja jopa hallita profiloinnilla ja kohderyhmät tuntemalla. Samoin ajateltiin myös SanomaWSOY:ssä.

Historiansa suurimmassa nettihuumassa SanomaWSOY julisti kerta toisensa jälkeen kansainvälistymistä ja maailmanlaajuisuutta. *"Konsernin merkittävän uuden ja sähköisen median sektorin ainutkertaisen laadukkaalla osaamisella on hyvä ja maailmanlaajuinenkin markkinapotentiaali. Helsinki Medialle tarjoutuu mahdollisuudet*

suunnata voimavaroja entistä tehokkaammin mm. kansainvälistymiseen”, yhtiö totesi. (Sanoma-tiedote 17.5.2000.)

Sanomien kansainvälistyminen uuden median saralla ei koskaan toteutunut, mikä koitui sille lopulta ilmeiseksi onneksi. Ulkomaan-toiminnoista puhuttiin mutta niitä ei koskaan tarkasti julkistettu. Yhtiön uuden median yhtiön SWelcomin bruttoinvestointien määrä kasvoi vuoden 1999 yhteensä 20,9 miljoonasta vuonna 2000 jo 33,7 miljoonaan euroon. Jos tähän olisi lisätty mittava kansainvälistyminen, olisi luku varmasti kasvanut entisestään.

Maaliskuussa 2000 perustettu Swwap-yhtiö avasi avoimen mobiiliportaalin 16. kesäkuuta. Palvelun nimeksi tuli 2ndhead. Portaalin ensimmäisen version palvelutarjonta sisälsi mm. uutisia, urheilutuloksia, osakekurssitietoa, ajoreittitietoa ja karttoja. Mukana oli myös yrityshakupalveluja, käännös- ja sanakirjapalveluja sekä säätietoja. (Sanoma-tiedote 16.6.2000.)

2ndhead.com oli avoin portaali, joka välitti sekä SanomaWSOY-konsernin että muiden palvelutarjoajien tuotteita.¹⁰³ Kesäkuuhun 2000 mennessä yhtiö oli sopinut yhteistyöstä jo 31 sisällöntuottajan kanssa, joista kymmenen oli SanomaWSOY-konsernista (mm. Helsingin Sanomat, Ilta-Sanomat, Taloussanomat, Nelonen, WSOY ja VeikkausRasti). Yhteistyöverkkoon kuuluivat myös mm. MatchON ja ShopUs. Yhteistyökumppaneiden määrän kerrottiin kasvavan lähitulevaisuudessa useilla kymmenillä. Suurin osa 2ndhead.com:n palveluista oli maksullisia. (emt.)

”Tavoitteenamme on, että 2ndhead.com:ista tulee Suomen johdettava mobiiliportaali. Konsepti sopii myös erittäin hyvin kansainväliseen laajentumiseen paikallisten yhteistyökumppaneiden kanssa. Keskusteluja yhteistyöstä käydään parhaillaan”, totesi SanomaWSOY:n toimitusjohtaja Jaakko Rauramo. (emt.)

SanomaWSOY kertoi, että 2ndhead.com-konseptin kehittämiseen ja toteuttamiseen oli osallistunut noin 50 henkilöä. Swwap Oy:n henkilöstön oli määrä kasvaa 25 hengestä tuntuvasti vielä vuoden 2000 aikana. (emt.)

103 Tekstiviestien tilaaminen edellytti asiakkailta oman tilin avaamista 2ndhead.comista. Asiakas talletti tilille rahaa tilisiirtona, ja tiliä veloitettiin sen mukaa, kun tekstiviestejä lähetettiin. Vastaavalla tavalla veloitettiin WAP-uutisten ja muiden WAP-sivujen lukemisesta. Oli kyse ns. prepaid-laskutusmallista. Sen sijaan ns. kertahakupalvelut, kuten logot ja soittoaänet, käyttäjä maksoi puhelinlaskussaan ja teleoperaattorit tilittivät sovitun osuuden 2ndheadille. (Antikainen 2001, 27.)

Syyskuussa 2000 Sanoma Oy tiedotti, että 2ndhead.com tarjosi uutisia Sydneyn olympialaisista tekstiviesteinä ja WAP-palveluina. Kyseessä oli ensimmäinen kerta, kun olympialaisista välitettäviä uutisia pystyi seuraamaan matkapuhelimien kautta. 2ndhead.comissa oli yhtiön ilmoituksen mukaan jo 40 sisällöntuottajaa tarjoamassa tekstiviesti- ja WAP-palveluja. (Sanoma-tiedote 15.9.2000.)

Investoinnit jatkuvat

Sanoma Oy jatkoi vuoden 2000 aikana investointejaan kiihtyvällä tahdilla. Lokakuussa yhtiö meni mukaan 20 prosentin omistusosuudella autoverkkoliiketoimintaa harjoittavaan Netwheels Oy:hyn. Vuoden alussa perustettu yhtiö toteutti autoalan tietokantapalveluja autoliikenteille ja muille autoalan yhteistyökumppaneille. (Sanoma-tiedote 20.9.2000.)

"Netwheels on ainutlaatuinen verkkoliiketoiminnan konsepti, joka antaa kaikille osakkaille vahvaa kilpailuetua ja kansainvälistymisen mahdollisuuksia. Sen järjestelmien ansiosta autoliikkeen paperittomasti verkon välityksellä", Sanoma Oy kertoi tiedotteessaan. (emt.)

Lokakuussa 2000 SanomaWSOY julkisti sähköisen viestinnän konsernin nimeksi SWelcom. SWelcom Oy:n toimitusjohtajan Tapio Kalliojan mukaan nimellä haluttiin viitata sekä SanomaWSOY-emokonserniin että sähköisen viestinnän konsernin toimialaan (electronic communication). (Sanoma-tiedote 26.10.2000.)

Marraskuussa 2000 Lumeveräjä avasi verkossa ensimmäisen pilotinsa, joka näkyi palvelun käyttäjille "kelluvana käyttöliittymänä". Pilottina avattiin lapsille ja nuorille suunnattu Tasku.fi-palvelu, joka tarjosi mm. keskustelupalstoja, pelejä ja sähköpostin. Lisäksi Taskussa oli sähköinen kauppapaikka, josta käyttäjät pystyivät ostamaan SanomaWSOY:n tuotteita. (Sanoma-tiedote 15.11.2000.)

Tasku avattiin Helsinki Median Sisters Club ja Mercurius-kerhohen verkkosivuilla. Tavoitteena oli, että vuoden 2001 toukokuuhun mennessä kaikki SanomaWSOY-konsernin keskeiset Internet-palvelut oli liitetty yhteiseen asiakasrekisteriin ja käyttöliittymään. (SanomaWSOY 2000, 31.)

SanomaWSOY:n Verkkovoima-yksikkö oli toteuttanut vuoden 2000 loppuun mennessä yhteensä 25 konsernin Internet-palvelua, joita kaikkia ylläpidettiin yksikön palvelimilla. 2ndheadilla oli puolestaan

samaan aikaan 34 sisältö- ja palvelukumppania, ja tarjolla oli lähes sata erilaista WAP- ja tekstiviestipalvelua. Maksavia asiakkaita 2nd-headilla oli yhtiön ilmoituksen mukaan vuoden 2000 lopussa yli 90 000 sisältäen rekisteröityneet ja rekisteröitymättömät asiakkaat. (emt.)

Uutena aluevaltauksena SanomaWSOY alkoi panostaa myös laajakaistaan. Suomen ensimmäinen laajakaistaportaali pääkaupunkiseudun kaapelimodeemiasiakkaille avattiin 18. joulukuuta 2000. Portaali oli nimeltään Welho. Welhon ulkomaisia yhteistyökumppaneita olivat mm. CNN ja Cartoon Network ja kotimaisia mm. Ilmatieteen laitos. Erityisesti Welhoa varten räätälöityjä sisältöjä tuottivat suomalaiset pienet itsenäiset sisällöntuottajat Wizbang Productions ja Sandstone. Portaali tarjosi lisäksi SanomaWSOY-konsernin omia sisältöpalveluja. Tilaajia oli kaikkiaan 8 000, mikä teki Welhosta selvän markkinajohtajan.¹⁰⁴ (Sanoma-tiedote 18.12.2000.)

Sanoma Oy kertoi laajakaistapalvelujen olevan yksi SWelcomin liiketoiminnan keskeisiä kehitys- ja kasvualueita. Seuraavassa vaiheessa Welhon strategiana kerrottiin olevan toiminnan laajentaminen myös muille paikkakunnille sekä digi-TV-alustalle ja ADSL-jakeluun. (emt.)

Taloudellisesti Sanoma Oy eli vuosituhannen vaihteessa uuden median investointien kasvattamisen aikaa. SWelcomin bruttoinvestointien määrä nousi vuoden 1999 kaikkiaan 20,9 miljoonasta vuonna 2000 jo 33,7 miljoonaan euroon. Samaan aikaan SWelcomin liikevaihto kasvoi 56,2 miljoonasta 78,5 miljoonaan euroon ja liiketappio pieneni 18,6 miljoonasta 16,7 miljoonaan. Uuden median toiminnot olivat kuitenkin raskaasti tappiollisia. SWelcomin toimitusjohtaja Tapio Kallioja totesi vuosikertomuksessa:

"SWelcomin liikevaihdon kasvuennuste vuodelle 2001 on noin 30 %. Liiketappion arvioimme olevan runsaat 100 miljoonaa markkaa. SWelcom ei odota voitollista tulosta aivan lähivuosina." (SanomaWSOY 2000, 31.)

Investoinnit olivat siis voimakkaita, eikä SanomaWSOY odottanut tuloja aivan samalla tahdilla. Vuoden 2000 vuosikertomuksessa toimitusjohtajan katsauksessa Jaakko Rauramo jo totesi, ettei Internet- ja

104 Welhossa oli kaksi osaa: nopea Internet-yhteys sekä monipuolinen, nopeutta hyödyntävä sisältö- ja palvelupaketti. Welhon sisältöpaketti tarjottiin lisäpalveluna Helsinki Television kaapelimodeemiasiakkaille. Welho-Internet-yhteys oli kiinteähintainen (245 markkaa/kuukaudessa, jonka lisäksi tuli kertaluontoinen liittymismaksu 270 markkaa).

mobiilialan kehitys ollutkaan kulkenut aivan aiempien ennusteiden mukaisesti. Usko tulevaan oli kuitenkin yhä suurta:

"Vuoden 2000 alussa optimistisimmat kehitysennusteet lähtivät siitä, että uudet media tulevat vauhdilla ja korvaavat jopa kokonaan tai ainakin osittain perinteisen median. Kuten kaikki tiedämme, näin ei käynyt. /// SanomaWSOY:n uusmediastrategia on ollut sekä realistinen että aktiivinen. Olemme panostaneet uuteen mediaan vuonna 2000 noin 150 miljoonaa markkaa. Toisaalta olemme ennustaneet uuden median markkinoiden kehittyvän suhteellisen hitaasti, joten meidän ei ole tarvinnut muuttaa strategioitamme. Olemme kehittäneet uusia tuotteita ja samalla laajentaneet perinteisiä medioita myös sähköiseen suuntaan. Samaan aikaan olemme luoneet pohjaa tulevaisuutta varten toteuttamalla mm. uuteen mediaan keskittyviä koulutusprojekteja. On selvää, että pidemmällä aikavälillä uudet mediat ja uusi teknologia vaikuttavat keskeisesti koko viestintäalaan. Juuri nyt alalla etsitään kestäviä ansaintamalleja: keinoja saada uudet mediat aidosti kannattaviksi. Uskon, että tässä onnistutaan perinteisin keinoin eli laadukkaalla sisällöllä, ammattitaitoisella toimittamisella ja korkeatasoisella kustantamisella. Näitä osaamisen lainalaisuuksia uusi teknologia ei muuta. /// Vuoden 2001 markkinanäkymät Suomessa ovat verrattain hyvät. Epävarmuutta aiheuttaa se, kuinka uuden median kehitys jatkuu." (SanomaWSOY 2000, 8-9.)

On huomattava, että Rauramon edellä mainitsema 150 miljoonaa sisälsi myös muita yhtiön uusiksi medioiksi nimittämiä asioita kuin pelkästään Internet- ja mobiilitoiminnot.

"Kun vuosikertomuksessa todetaan SanomaWSOY:n panostaneen vuoden 2000 aikana uuteen mediaan 150 miljoonaa, niin luvussa on mukana myös paljon Nelosen investointeja. TV-kanavahan laskettiin meillä mukaan SWelcomin New Mediaan. Tuo 150 miljoonan markan summa koostuu lukuisista eri asioista, ja siinä ovat myös monet operatiiviset kulut mukana. Kaikki ei siis ollut pelkkää Internetin tai mobiilipalvelujen kehitystoimintaa." (Haastattelu: Jaakola 2005.)

Käännös huonompaan lähenee

Vuosien 2000 ja 2001 vaihteessa SanomaWSOY:ssä alettiin nähdä että huikeat ennusteet uuden median miljoonatuloista eivät välttämättä

pidäkään paikkaansa. Ensimmäiset merkit siitä, että kaikki ei ehkä sittenkään suju suunniteltujen suurten kasvulukujen mukaan julkistettiin Sanoma Oy:ssä vuoden 2001 alussa. Tuolloin ilmoitettiin, että Onbusiness Oy:n liiketoiminta ei ollut kehittynyt odotetusti. Tämä johti liiketoiminnan uudelleenjärjestelyyn vuoden 2000 lopussa. Startel osti Radiolinjalta osakkeet kokonaan itselleen ja jatkoi sähköistä taloustiedon julkaisu toimintaa oman konsernin puitteissa. Onbusiness Oy vastasi muun muassa Startel Oy:n kustantaman Taloussanomien verkkojulkaisun ja Suomen Nettirahastot Oy:n sähköisen markkinapaikan, rahastot.netin, tuotannosta. (Sanoma-tiedote 15.1.2001.)

Alkuvuoden 2001 ajan yhtiössä tehtiin tiukkoja analyysejä tulevasta. Lopputulema oli selvä: oli aika alkaa painaa jarrua. Ensimmäiseen yhtiön johto päätti kesällä 2001 puolittaa Sanomien sähköisten palveluiden henkilökunnan määrän. (SanomaWSOY 2001, 15.)

”Meille tuli yhtiön johdosta selkeä määräys siitä, että oli ryhdyttävä saneeraamaan. Verkkomenot olivat paisuneet liikaa, eivätkä ne vastanneet saatuja tuottoja. Yhtiön johto katsoi, ettei verkosta ei tule riittävästi rahaa, joten Verkkoliitteen toimitus puolitettiin reilusta 24 henkilöstä 13:een.” (Haastattelu: Meriläinen 2005.)

Lisäksi SWelcom yhdisti kesällä 2001 Internet-standardin mukaisia palveluja kehittävät toimintonsa Swwap Oy:hyn, jonka nimi muutettiin vuoden lopulla 2ndhead Oy:ksi. Syksyllä yhtiössä käytiin yt-neuvottelut, joiden seurauksena henkilöstön määrää vähennettiin 19:llä. Uusi 2ndhead alkoi kehittää Internet-, mobiili-, laajakaista- ja digi-tv-jakelukanaviin suunnattuja palveluita ja järjestelmiä sekä vastasi Lumeveräjä-hankkeen toteutumisesta. (SanomaWSOY 2001, 26.)

”Teimme mittavan jarrutusliikkeen syksyllä 2001. Päädyimme SWelcomin johtoryhmässä siihen, että investointien aika on ohi, ja toimintoja täytyy leikata. Meille oli suuri haaste lakkauttaa osa hankkeista ja yhdistää loput niistä 2ndheadiin. Yhtiössämme on kuitenkin perinteisesti ollut tiukka tulosohjausajattelu, joka oli käytössä myös kehityshankkeissa. Olikin helppo ottaa suurennuslasi käteen ja katsoa, mitä pitäisi jatkossa tehdä. Totesimme yksinkertaisesti, että hankkeet eivät enää kannata pidemmälle, eikä investointeja kannata jatkaa.” (Haastattelu: Jaakola 2005.)

”Mielestäni jarrutimme hyvissä ajoin, koska palvelut eivät vastanneet silloisiin odotuksiin,” totesi puolestaan SWelcomin toimitusjohtaja Tapio Kallioja lehtihaastattelussa (Suolanen 2004, 27).

Uuden median ansaintanäkymät olivat ongelmalliset, ja tämän toi julki SanomaWSOY myös vuosikertomuksessaan 2001. Hallituksen puheenjohtaja Jaakko Rauramo ja toimitusjohtaja Hannu Syrjänen totesivat, että *”vuosi 2001 ei ratkaissut median teknologisten kehitysprojehtien ongelmatiikkaa. Saatettiin nähdä, että merkittävää kustantajille sopivaa liiketoimintamallia ei Internetissä tai mobiiliviestinnässä vielä löydy. Tämä heijastunee kielteisesti Internetin sisältökehitykseen ja perinteisen median asema vahvistuu.”* (SanomaWSOY 2001, 11.)

Vuoden onnistumisten joukkoon vuosikertomus nosti HTV:n laajakaistaisten Internet-palvelujen kysynnän kasvun. Vuoden 2001 lopussa asiakkaille oli toimitettu kaikkiaan 19 668 kaapelimodeemia, mikä merkitsi liittymien määrän kasvua yli kaksinkertaiseksi. (emt. 24–25).

SWelcomin toimitusjohtaja Tapio Kallioja totesi vuosikertomuksessa:

”Vuotta 2001 leimasi kolme muutosta: Internet- ja mobiilitoiminta oli myllerryksessä, ja SWelcom sopeutti panostuksiaan tarvittavalla tavalla. Vuosi 2002 ei tule olemaan suurten panostusten vuosi, vaan investoinnit on tehty pitkälti vuoden 2001 aikana. SWelcomissa jatketaan kulujen sopeuttamista ja kehityspanostuksia suunnataan markkinatilanteen mukaan.” (emt. 26.)

SWelcom teki vuonna 2001 äkkijarrutuksen investoinneissaan. Aktiivinen uuden median strategia sai jäädä ja edessä oli varovaisen strategian aika. SWelcomin bruttoinvestoinnit putosivat edellisvuoden 33,7 miljoonasta eurosta 12,5 miljoonaan. Samaan aikaan liikevaihto kasvoi 78,5 miljoonasta 84,9:ään, mutta liiketappio kohosi 16,7 miljoonasta 24,5 miljoonaan euroon. (emt. 27.)

Toimintoja lakkautetaan

Vuonna 2002 SanomaWSOY jatkoi ylimääräisten toimintojen purkamista. Yhtiö sulki kuluttajille suunnatun 2ndhead.com-mobiilipor-taalin kesällä 2002 ja muutti sen SanomaWSOY-konsernin tuotteiden mobiilipalvelujen teknologia-alustaksi. (Sanoma-tiedote 14.5.2002.)

Myös Lumeveräjälle sanottiin hiljaiset hyvästit. Kyseessä ei ollut toimintojen varovainen karsiminen vaan radikaali lopettaminen. Vielä 2001 vuosikertomuksessa SanomaWSOY kehui, että *”Lume-veräjä eteni suunnitellulla tavalla ja että konsernin yhteiseen Internet-alustaan oli vuoden loppuun mennessä liitetty yhteensä 58*

konsernin www-palvelua. Lisäksi Lumeveräjä-hankkeessa aloitettiin sähköisen asiakashallintajärjestelmän (eCRM) levittäminen konsernin www-palveluihin." (SanomaWSOY 2001, 26). Totuus oli kuitenkin karu, eikä palvelulla nähty enää tulevaisuutta.

Uuden median strategiansa jalkauttamisessa yhtiön lukuisiin eri yksiköihin SanomaWSOY ei näytä onnistuneen kovinkaan hyvin. Hajanaisia brändejä ei saatu sitoutettua Lumeveräjän tai 2ndheadin palvelujen taakse, eikä kalvoilla hienolta näyttänyt kuvio toteutunut kenttätasolla. Tästä oli yhtiölle varmastikin taloudellista haittaa mutta toisaalta myös hyötyä, kun alhaalta lähtenyt vastustus esti ainakin jossakin määrin vieläkin suuremmat investoinnit.

"Lumeveräjä oli Sanomien kymmenille mediabrändeille alusta asti vaikea asia ymmärtää. Kun joku iso brändi päätti, ettei se lähde hommaan mukaan, niin ei siihen ollut kenelläkään vastaan sanomista", toteaa Verkkoliitteestä Lumeveräjän kehitystyöhön siirtynyt Petteri Numminen. (Haastattelu: Numminen 2005.)

"Oli tuskallista kiertää eri lehdissä, kun ihmiset sanoivat, etteivät kukaan ollut kertonut, että heidän pitäisi laittaa nettisivuilleen jotain SanomaWSOY:n mainoslätkiä. Lumeveräjään marraskuussa 2000 avattu lapsille ja nuorille suunnattu Tasku.fi oli vain runsaan vuoden auki, ja toimi lisäksi vain pienissä lehdissä pilotti-projektina." (emt.)

Nelonen oli yksi niistä lukuisista brändeista, jotka päättivät, että Lumeveräjä saa kulkea omia polkujaan.

"Totesimme, ettei meidän ole mitään järkeä mennä mukaan tuollaiseen miljoonaprojektiin. Ajatuksessa ei ollut mitään järkeä, emmekä halunneet olla siinä mukana lainkaan." (Haastattelu: Hätönen 2005.)

SWelcomin johdon onneksi johto osasi itse nähdä tehtyjen investointien epäonnistumisen. SWelcomin johto ymmärsi, etteivät suurimmat uuden median suunnitelmat tule toteutumaan vaan niistä tulee irtautua. Jos investointeja olisi jatkettu vielä lisää ja luotu turhaa uskoa huomiseen, olisi rahoja ehditty tuhlaa vieläkin enemmän ja käsijarrua olisi joutunut vetämään konsernin hallitus. Tämä olisi puolestaan tarkoittanut lähtöpasseja toimivalle johdolle, mitä nyt ei siis käynyt. Vuosikertomus linjasi yhtiön uuden strategian seuraavasti:

"Kun odotukset sähköisen viestinnän kehittymisestä muuttuivat, SWelcomissa purettiin nopeasti kaikki sellainen, mikä ei vastan-

nut niitä. Keväästä 2002 yrityksessä on eletty tasapainoisen kasvun aikaa. Lyhyellä aikavälillä SWelcomin strategiana on hyödyn-tää nykyisten liiketoimintojen merkittävät kasvumahdollisuudet ja kääntää tämä kasvu paremmaksi kannattavuudeksi. Kannat-tavuutta parantavat myös tehdyt säästöt ja leikkaukset.” (SanomaWSOY 2002b, 6.)

SWelcomin liikevaihto jatkoi vuonna 2002 kasvuaan 84,9 miljoonasta eurosta 86,1 miljoonaan. Bruttoinvestoinnit miltei puoliintuivat 12,5 miljoonasta 8,1 miljoonaan. Liiketappion yhtiö sai pudotettua 24,6 miljoonasta 18 miljoonaan. Liikevaihdon kasvun syynä oli lähinnä laajakaistaisten Internet-palveluiden menestys. Liiketappiota pienensivät laajakaistan kasvamisen lisäksi 2ndheadin toiminnan uudelleen suuntaaminen. (SanomaWSOY 2002a, 4.)

Vuoteen 2003 tultaessa SanomaWSOY oli karsinut ylimääräiset rönsyt, lopettanut kannattamattomiksi osoittautuneet hankkeet ja palannut varovaisen uuden median strategian noudattajaksi. Yhtiön tiedotteissa ei enää puhuttu mittavista investoinneista vaan palattiin siihen, mistä oli syksyllä 1995 aloitettu – eli korkeatasoisen sisällön tuottamisesta tietoverkkoihin.

”Vuoden 2002 kevääseen mennessä olimme purkaneet kaiken ylimääräisen. Olimme aloittaneet pohjalta ja lähteneet nousemaan sieltä aika kovalla vauhdilla. Meillä ei ole ollut yhtiössä välttämättöntä tarvetta käydä osoittamaan, mikä oli kenenkin vika ja kenenkin aiheuttama hyöty. Jälkikäteen katsottuna saimme tehdyksi aika paljon sellaista, jota yhäkin hyödynnämme. On samalla syytä olla kiitollinen siitä, että ymmärsimme lopettaa monen turhan asian.” (Haastattelu: Jaakola 2005.)

Maaliskuussa 2003 SanomaWSOY ilmoitti nousseensa kävijämäärältään Suomen suurimmaksi verkkopalveluiden tuottajaksi. Sanomien 22 verkkomedian mainosmyynnistä vastaava johtaja Jukka Haapalainen kertoi lehtihaastattelussa, että Sanomien eri palvelut keräsivät maaliskuun aikana 2,3 miljoonaa eri kävijää:

”Näillä luvuilla ohitamme MSN:n ja Alman MTV3:n. Peitämme kuukauden aikana lähes kaikki Suomen verkkokävijät” (Virolainen 2003).

Monimediallisuus nousee esille

SWelcomin tilinpäätöksessä ei vuonna 2003 enää puhuttu Internetistä. Pääosaan nousi laajakaista, jonka asiakasmäärä kasvoi vuoden aikana 40 prosentilla 43 000 asiakkaaseen. (SanomaWSOY 2003b, 7-8.) Samalla SWelcom oli nostanut vuonna 2003 tuloksensa 18 miljoonan euron tappiosta 1,2 miljoonaa voitolle. Bruttoinvestoinnit pysyivät liki ennallaan 8,9 miljoonassa, mutta liikevaihto harppasi 86,1 miljoonasta 104,9 miljoonaan.

SanomaWSOY:n strategiaan nostettiin vuonna 2003 uutena sanana ”monikanavaisuus”:

”SanomaWSOY:n yhtenä strategisena tavoitteena on kehittää kannattavia uusia tuotteita ja palveluita, erityisesti sellaisia, joita voidaan menestyksekkäästi laajentaa monikanavaisiksi ja/tai kansainvälisiksi.” (SanomaWSOY 2003a, 5.)

Vuoden 2003 vuosikertomus vaikenä uuden median asioista, mutta vuoden 2004 kertomus oli aiheen suhteen sitäkin puheliaampi. SanomaWSOY:n hallituksen puheenjohtaja Jaakko Rauramo ja toimitusjohtaja Hannu Syrjänen totesivat johdon katsauksessa:

”Viestintä ja mainonta kehittyvät monomediasta multimedian suuntaan. Teknologian kehitys nopeuttaa tätä trendiä. Tärkeimpiä muutosvoimia ovat tv:n digitalisoituminen, Internet, tv-ohjelmien ajansiirtolaitteiden yleistyminen ja langattomuus. Tässä kehityksessä SanomaWSOY on vahvasti mukana kaupallisesti kannattavalla tavalla.” (SanomaWSOY 2004a, 6-7.)

Monimediallisuuden myötä televisio ja laajakaista nousivat Sanomien strategiassa entistä suurempaan osaan:

”Televisio on monimedian veturi. Suositujen tv-ohjelmien Internet-sivut, jotka täydentävät ohjelmaa ja tarjoavat kanavan myös mainostajille, ovat jo arkipäivää. Nyt televisio tekee tuloaan matkapuhelimeen. Syksyllä 2004 Nelosella nähty Unelmakämppä oli ensimmäinen ohjelma, josta pystyi tilaamaan videomateriaalia matkapuhelimeen. – Tulevaisuuden monimedia on tv-vetoista. Televisio tekee brändit tunnetuiksi ja muut mediat tuovat hauskoja ja hyödyllisiä lisäpalveluja sekä katsojille että mainostajille. Monimediaisuuden arkipäiväistyminen tarjoaa Neloselle aivan uudenlaisia ansaintamahdollisuuksia”, sanoi Nelosen toimitusjohtaja Juha-Pekka Louhelainen. (emt. 30.)

HTV yhdisti lokakuussa kaikki laajakaista- ja digipalvelunsa yhteisen Welho-tuotemerkin alle. Welho-laajakaistaliittymien määrä oli vuoden 2004 lopussa kasvanut jo 52 000:een. Liittymien menestys oli yksi tekijä SWelcomin vahvassa tulokasvussa. Vuonna 2004 SWelcom oli nostanut liikevoittonsa 1,2 miljoonasta 9 miljoonaan euroon. Bruttoinvestoinnit nousivat 8,9 miljoonasta 10,7 miljoonaan, ja liikevaihto harppasi 104,9 miljoonasta 119,4 miljoonaan euroon.

Sanoma Oy:n uuden media strategia tiivistyy hyvin SWelcomin kehitysjohtajan Pekka Jaakolan lausumaan:

"On meilläkin yhtiössä jonkin verran henkisiä mustelmia ihmisillä. Täytyy kuitenkin muistaa, että hyödyimme uuden median hypestä lopulta aika paljon. Teimme lukuisia onnistuneita sijoituksia, joista saimme tuhlaamamme rahat pois. Käytämme lisäksi edelleen tuona aikana tehtyjä tietoteknisiä järjestelmiä. Syntyneillä tappioilla ei ollut koko konsernin tasolla suurta merkitystä." (Haastattelu: Jaakola 2005.)

Taulukko 6.5.

Sanoma Oy:n uuden median strategioiden luokittelu vuosina 1994–2004.

Sanoma Oy	
Aktiivinen strategia	1998–2000, 2004
Varovainen strategia	1995–1997, 2001–2003
Salliva strategia	
Passiivinen strategia	1994

Yhteenvetona (Taulukko 6.5.) voidaan todeta, että Sanoma Osakeyhtiön uuden median strategia oli aluksi (1994) passiivista. Sen jälkeen olivat edessä varovaisen strategian vuodet (1995–1997) ja aktiivisen strategian toteuttaminen (1998–2000). Niin kutsuttujen hypevuosien jälkeen yhtiö palasi varovaisen strategian noudattajaksi ja sen jälkeen jälleen aktiivisen strategian toteuttajaksi.

Sanoma Osakeyhtiö ei ilmoita uuden median kulujaan samalla tavoin kuin Alma Media on tehnyt konsernirakenteen erilaisuuden vuoksi. Tästä syystä Alma Median ja Sanoma Oy:n luvut eivät ole täysin verrannollisia keskenään. Sanoma Osakeyhtiön uuden median yhtiön,

SWelcomin, tuloskehitys (Taulukko 6.6.) antaa kuitenkin selkeän kuvan siitä, missä suhteessa uuden median investoinnit ja liiketappio/voitto kulkivat keskenään.

Taulukko 6.6.

SWelcomin taloudellinen kehitys vuosina 1999–2004 (luvut miljoonia markkoja).

	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Liikevoitto	18,6	-16,7	-24,6	-18	1,2	9
Investoinnit	20,9	33,7	12,5	8,1	8,9	10,7
Liikevaihto	56,2	78,5	84,9	86,1	105	119,4

Yllä olevasta taulukosta voidaan todeta erityisesti investointien suuri määrä Sanoma Oy:n aktiivisen strategian vuosina 1999–2000. Samaan aikaan liikevoitto putosi selkeästi tappiolle. Investointien vähentymisen myötä liikevoitto kääntyi nousuun jälleen vuonna 2003.

6.2.3. Yleisradion uuden median strategiset tavoitteet

Yleisradio katsoi jo varhaisessa vaiheessa, että sen tehtäviin kuuluu antaa suomalaisille asuinpaikasta riippumatta *”mahdollisuus saada tietoa, sivistää ja kehittää itseään sekä kokea elämyksiä ja viihtyä – myös tietoyhteiskunnassa”*. Yhtiön mukaan sen tuli julkisen palvelun yhtiönä *”taata kansalaisille yhtäläiset uusien viestintäpalveluiden käyttömahdollisuudet”*. Lisäksi yhtiö linjasi, että sen *”digitaaliset radio- ja televisio-ohjelmat uusine oheispalveluineen tulevat olemaan suomalaisten keskeinen, edullinen ja kaikkien saatavilla oleva väylä digitaaliseen tulevaisuuteen”*. (Vakkilainen 1998, 1.)

Yleisradion johto oli jälkikäteen ajateltuna monilla tavoin ennakkoluuloton sekä kaukonäköinen uuden median suhteen. Yhtiön hallitus katsoi jo 1990-luvun puolivälissä, että Yleisradion tulee olla mukana televisio- ja radiotoiminnan lisäksi myös uudenlaisessa viestinvälityksessä.

Yleisradion Internet-toiminta ei kuitenkaan ollut alkuvaiheessaan millään tavoin ylhäältä tai yhteisesti johdettua. Eri osastot ja toimitukset perustivat Internet-sivujaan lähinnä yksittäisten ihmisten kiinnostusten ansiosta. Jos jollakin osastolla mielenkiintoa oli, niin

sivut perustettiin – jos taas tietoa tai innostusta ei ollut, ei sivujen tärkeydelle annettu paljoa painoa.

Yleisradion aikainen aloitus Internetissä tuli yhtiölle ikään kuin vahingossa, ilman suuria strategisia tarkoituksia. Vaikka Yleisradio olikin mukana Kansallisessa multimediaohjelmassa, ei yhtiön Internet-toiminta ollut alkuaikoina yhteisesti johdettua. Jos jollakin osastolla mielenkiintoa oli, niin sivut perustettiin – jos taas tietoa tai innostusta ei ollut, ei sivujen tärkeydelle annettu paljoa painoa.

Radiomafia sai kunnian olla Yleisradion ensimmäinen julkistettu Internet-sivusto 21. maaliskuuta 1995. Sivuston suosio oli niin suuri, että palvelimen toiminta ruuhkautui välittömästi (Yle 1995, 10). Myös A-studion Internet-sivut julkaistiin ensimmäisten joukossa pian Radiomafian jälkeen. Sivujen tekemiseen ei ollut varattuna erityistä budjettia, vaan työ edellytti tekijöiltään voimakasta asian harrastusta. (Haastattelu: Vihtonen 2005.)

Vuoden 1995 kuluessa myös Yleisradion johdossa alkoi viritä laajempaa tietoutta ja ymmärrystä uuden median mahdollisuuksista. Eriytisesti asiaan oli perehtynyt televisiotoimialan johtajaksi nimitetty Heikki Lehmusto, joka oli aiemmissa työtehtävissään ollut tietotekniikan kanssa tekemisissä jo 1980-luvun lopulta alkaen.

"Vielä 1994 suhtauduin Internetiin mediamieleessä varsin skeptisesti. Internet oli tuolloin lähinnä yliopistotyökalu ja nörttien puuhailua eikä varsinainen massamedia. Sitten tutustuin Heli Tourun¹⁰⁵ kirjoittamaan artikkeliin, jossa todettiin, että Internetin tulee kuulua osana julkista palvelua. Ymmärsin asian tärkeyden ja aloin korostaa uuden median mahdollisuuksia myös Yleisradion johtoryhmässä." (Haastattelu: Lehmusto 2007.)

Yleisradiossa tunnettiin vuonna 1996 jopa suoranaista ylpeyttä uuden median toiminnoistaan. Lehmusto kirjoitti vuosikertomuksessa (emt. 14), että uutisten saatavuus Kansallisen multimediaohjelman *News-on-demand* –kokeilussa, tasavallan presidentin uudenvuoden puheen välittäminen Internet-verkossa ja Teksti-TV:n 24 tunnin uutis-

105 Törru (1995) käsittelee artikkelissaan mm. Yleisradion roolia tietoyhteiskunnassa. Hän korostaa, että joukkoviestinnän olisi alettava vastata kehityksen myötä tuleviin haasteisiin ja siirtävä perinteisistä muodoista monitasoisempaan, vuoropuhelun takaavaan viestintään.

päivystys olivat esimerkkejä ”Yleisradion organisaation virittymisestä ammattitaidon etulinjaan”, kuten yhtiö asian ilmoitti.

Internet osaksi strategiaa

Internet oli noussut vuoden 1996 aikana Yleisradion toimintastrategiassa tärkeään rooliin tulevaisuutta ajatellen. Toimitusjohtaja Arne Wessberg puki asian sanoiksi Yleisradion 70-vuotisjuhlavuoden vuosikertomuksessa 1996:

”Sähköisen viestinnän kehityksen suuntaa ennakoii Yleisradion ohjelmatoimitusten kiinnostus käyttää Internetiä yhä kasvavassa määrin. Yleisradion uutiset ovat kuunneltavissa ja luettavissa reaaliaikaisina Internetin välityksellä kaikkialla maailmassa.” (Yle 1996, 3.)

Yleisradiossa alettiin toteuttaa vuodesta 1996 alkaen uusien medioiden kehittämistä voimallisesti mutta samalla kuitenkin maltillisesti. Yhtiöllä ei ollut mahdollisuuksia investoida kaupallisten kilpailijoidensa tapaan suuria summia uusiin toimintoihin eikä se voinut suunnitella mittavia yrityskauppoja tai yhteenliittymiä. Yle piti tavoitteenaan pysyä kehityksen kärjessä keskittyen samalla olennaiseen – eli julkisen palvelun tiedonvälitykseen.

Yle noudatti aktiivista strategiaa myös ruotsinkielisten Internet-palvelujen kehittämisessä. Ruotsinkielinen toimialajohtaja Ann Sandelin totesi katsauksessaan (emt. 21) pitävänsä ”tärkeänä, että suomenruotsalaiset saavat samat palvelut Ylen Internet-sivuilla kuin suomenkielisetkin. Ruotsinkielinen radioteatteri vei ensimmäisten joukossa äänen yhtiön kotisivuille, kun se järjesti teatteriesityksen pelkästään Internet-verkossa. Radioteatteri on lähettänyt ohjelmaa myös samanaikaisesti verkossa että radiossa.”

Myös Riksradionin ohjelmajohtaja Tom Moring kehui varhaisia Internet-askelia samaisessa vuosikertomuksessa (emt. 23):

”Vuoden 1996 aikana Riksradion lisäsi toimintaansa Internetissä. Erityisinä äänituotteina jaettiin ensimmäisten joukossa maailmassa kaksi kuunnelmaa on demand -palveluina. Teksti-Tv-palveluja ja muita toimituksellisia oheistuotteita ja ohjelmainformaatiota kehitettiin Riksradionin kotisivuilla. Myös opetusohjelmat tekivät oman kotisivunsa ja kehittivät teksti-tv palvelujaan.”

Yleisradiotoiminta ei ollut enää pelkkää radiota tai televisiota, vaan niiden rinnalle oli noussut uusia mittavia viestintävälineitä.

Yleisradiotoiminnan käsite oli teknologian kehityksen myötä laajenemassa käsittämään myös muissa kuin radio- ja televisioverkoissa tapahtuvaa ohjelmapalvelua. Blomberg (1998, 11) puki asian sanoiksi seuraavasti:

"Erityisesti Internet World Wide Web -palveluiden nopea kasvu ja kehittyminen avaa uusia mahdollisuuksia laajentaa yleisradio-palvelujen jakelua myös tietoverkkoihin. Toisaalta yleisradiopalveluita kehitetään hyödyntämällä WWW:n yleistämiä käyttötapoja (kuten assosiatiivinen liikkuminen aineistossa) ja työvälineitä (kuten selaimet ja ns. web-sivut). Nykyinen teksti-TV kehittyy ottamalla käyttöön multimediaa eräänlaisiksi webbisivuiksi, ruututiedoiksi."

Myös Yleisradion hallitus korosti uusien jakelukanavien tärkeyttä. Se totesi vuosikertomuksessa (Yle 1997, 30), että Yleisradio luo kansalaisille yhtäläiset mahdollisuudet myös uusien viestintäpalveluiden käyttämiseen. Lisäksi hallitus totesi, että *"eri välineiden verkottuessa myös Ylen ohjelma- ja oheispalveluista muodostuu sekä 'arena' että 'käyttöliittymä' muuhun tietoyhteiskuntaan"*. Ehkäpä tärkein toteamus oli kuitenkin vaatimus siitä, että *"Yleisradion ohjelmistojen ja ohjelmapalveluiden oli oltava saatavilla uusissa yleisön käyttämissä välineissä"*.

Uutta mediaa ilman suuria investointeja

Samaan aikaan Yleisradiossa korostettiin, etteivät uudet mediat ole vaatineet mittavia investointeja. Vuosikertomuksessa (emt. 33) todettiin, että uusien jakeluteiden ja uuden teknologian käyttöönotto 1990-luvulla olivat tapahtuneet ilman, että tulo-rahointukseen olisi vaikutettu televisiolupamaksun hinnan korotuksilla. Kehittäminen oli tapahtunut toimintaa tehostamalla sekä uudistamalla rakenteita ja toimintatapoja.

Yleisradio oli vahva sisällöntuottaja ja samalla merkittävä toimija Internetissä. Vuonna 1997 Yleisradiolla oli jo julkistettuna 17 000 eri Internet-sivua. Samaan aikaan yhtiö kokeili ensimmäisten suomalaisten media-yhtiöiden joukossa nettisivujen käyttöä GSM-puhelimissa. (Steinbock 1998a, 245.)

Vaikka Yleisradio ei julkisen palvelun yhtiönä voinutkaan osallistua kaupallisten toimijoiden yritysjärjestelyihin, pääsi se verkkopalveluiden kautta kuin varkein mukaan lukuisten yhteistyökumppaneiden

den verkostoon. GSM-kokeiluja Yleisradio teki yhdessä mm. Telen ja Finnetin kanssa. Nettipuolella kumppanina oli mm. Microsoft, jonka kanssa tehdyn push-kanavayhteistyön toimitusjohtaja Arne Wessberg mainitsi jopa erikseen vuoden 1997 vuosikertomuksessa (Yle 1997, 2):

"Myös verkkomediodien käytössä kehitys kulkee kohti toimittumia kokonaisuuksia; esimerkkinä tästä on Microsoftin kanssa käynnistynyt yhteistyö."

Internet nähtiin Yleisradiossa myös tärkeänä askeleena kohti digi-tv:tä. Televisiotoimialan johtaja Heikki Lehmusto totesi vuosikertomuksessa (emt. 10), että *"Internet tarjoaa paljon uusia mahdollisuuksia televisiolle jo nyt, digi-aikakaudesta puhumattakaan."* Lehmusto korosti erityisesti Yleisradion uusia uutis- ja urheilusivuja, jotka olivat valmistumassa. Toisena uutuuksena hän nosti esille Teksti-TV:n kokeilun, jossa sen uutistarjonta oli luettavissa muutamissa uusimmissa kännykkämalleissa. Lehmusto ennusti myös, että digitaalinen televisio tuo kotiin ohjelmatietoja sisältävän ruutuoppaan ja ruututietopalvelun, jonka kautta pääsee vaikkapa Internetin sokkeloihin seikkailemaan.

Edellisvuoden tapaan myös vuoden 1997 vuosikertomuksessa oli kokonainen sivu (emt. 25) omistettuna Internetille otsikolla *Yle ja Internet*. Katsauksessa lainattiin New York Timesin uusmediajohtajan Martin A. Nissenholtzin ajatuksia ja todettiin, että Internet kehittyy kolmea linjaa pitkin, jotka ovat: Yahoo-tyyppinen surffailu, Disney-tyyppinen joukkoviestintä sekä Visa-tyyppinen kaupankäynti. Radio-mafian sivujen todettiin kuuluvan Yahoo-kehityslinjaan.

Suurin Internet-huuma oli Yleisradion korkeimmassa johdossa laantunut vuoteen 1998 tultaessa, sillä toimitusjohtaja Wessberg ei enää maininnut uusia medioita sanallakaan vuosikertomuksen katsauksessaan. Sen sijaan Radio Suomen ohjelmajohtaja Raimo Vanninen totesi, että *"ympäri vuorokauden tasatunnein tulevat uutiset, alueelliset uutislähetykset 7-8 kertaa päivässä sekä näihin liittyvät internetpalvelut ovat paketti, jota kilpailijoiden on mahdotonta kääriä"*. Hän myös mainitsi Mikkelissä käynnistyneen nettiradio Mikaelin. (Yle 1998, 11.)

Yleisradion hallitus totesi yhtiön strategian kulkevan yhä kohti digitaalista tulevaisuutta (emt. 38):

"Ohjelmayksiköissä kehittämisen kohteena ovat sellaiset digitaali-

ajan ohjelmat, joissa perinteiseen radio- ja tv-osaamiseen yhdistetään erilaisia multimediaosioita. Näin pyritään etenemään kohti vuorovaikutteisten ohjelmien sekä monimediatuotteiden kehittämistä. // Eri ohjelmamuotojen, jakelukanavien ja tietovarastojen välisellä materiaalinvaihdolle rakennetaan edellytyksiä YLE-nettihankkeessa. YLEnetin sivuilla yhtiön monipuoliset tietovarastot saadaan sekä perus- että lisäpalvelujen käyttöön.”

Monimediallisuus osaksi toimintaa

Monimedia nousi esille Yleisradion strategiassa yhä vuonna, 1999, kun yhtiön hallitus totesi, että television ja Internetin lähestyminen oli käynnissä. Tavoitteena oli luoda uusia monimediaympäristöön soveltuvia palveluita. (Yle 1999, 37–40.)

Televisiotoimialan johtaja Heikki Lehmusto puolestaan totesi, että Internet-palvelun kehittäminen oli tuolloin yksi yhtiön strategisista hankkeista, ja Internetin YLE-portaalista kehitettiin kanavaa perinteisten rinnalle. Synergiaetuja etsittiin niin Teksti-TV:n kuin valmis-teilla olevan YLE24-uutiskanavan kanssa. (emt. 20.)

Vuonna 2000 Yleisradioon perustettiin toimitusten välinen työryhmä koordinoimaan muutoin niin hajanaista Internet-kokonaisuutta. Ryhmässä oli edustajia tekniikasta ja uutisista. Ylessä oli satoja erillisiä sivustoja, joista jokainen haluisi olla esillä keskellä Yleisradion pääsivua, kun parhaita paikkoja oli kuitenkin vain muutama. Työryhmän työn tuloksena syntyi portaalityöryhmä, johon kuului kaksi toimittajaa. Ryhmän esimiehenä toimi ohjelmajohtaja Heikki Seppälä. (Haastattelu: Vihtonen 2005.)

Uusi Internet-ryhmä teki johdolle esityksen Yleisradion uudesta kotisivusta, jossa pääpaino siirrettiin yritys-esittelystä sisältöjen esittelyyn. Sivusto rakennettiin uutisten, tv- ja radio-ohjelmien sekä säätietojen ympärille. (emt.)

Samaan aikaan Yleisradiossa suunniteltiin myös kansalaisille tarjottavaa sähköpostipalvelua. Ajatuksena oli antaa kaikille suomalaisille Ylen kautta ilmainen sähköposti. Suunnitelmasta kuitenkin luovuttiin, kun todettiin, ettei tällainen toiminta kuulu yhtiön keskeisiin liiketoimintoihin. (emt.)

Vuonna 2002 Yleisradio astui todenteolla multimedian aikaan, joka oli jo muutaman vuoden ollut yhtiön strategian päätähtäimessä. Yh-

tion hallitus toi asian esille vuosikertomuksessa otsikolla Internet ja multimedia (YLE 2002a, 5-6):

"YLEn internet-palveluiden käyttö kasvoi edelleen vuoden 2002 aikana vahvasti. YLEn sivustoilla oli keskimäärin kävijöitä viikossa 216 000. Edellisenä vuonna viikoittainen tavoitavuus oli keskimäärin 150 000. Korkeimmillaan kävijämäärät olivat loka-kuussa viikolla 41 ja marraskuussa viikolla 48, jolloin viikoittaisia kävijöitä oli jopa 275 000. Alkuvuoden runsas neljännesmiljoonan viikkokävijän huippu osui Salt Lake Cityn talviolympialaisten aikaan viikoille 7-8.

Syyskuussa YLE24 käynnisti maksullisen palvelun, josta molemmilla kotimaisilla kielillä voi tilata uutiskatsauksen päivän tahtumista multimediatekstina. Samoin käynnistettiin palvelu, joka tarjoaa tärkeimmät uutiset saataville myös tekstiviesteinä matkapuhelimeen. uutispalvelua laajennettiin syksyllä myös aloittamalla englanninkielinen uutispalvelu sekä teksti-tv:ssä että internetissä."

Tulevaisuuden näkymissä todettiin, että *"YLE tarjoaa julkisen palvelun ohjelmistoja ja palveluita yhä enemmän myös uusien jakeluteiden välityksellä. Tämän mukaisesti ohjelmien internet-mobiilijakelua kehitetään edelleen"*. (emt.)

Multimediaa toteutettiin niin suomeksi kuin ruotsiksi:

"Oppimisen runsaudensarvia internetissä ovat ruotsiksi Veta ja suomeksi Opinportti. Tietoa ja taitoa on tarjolla niin eskari-ikäisille, abeille, aikuislukiolaisille kuin senioreillekin. Sivuilla on oppimateriaalia eri muodoissa, harjoituksia ja testejä. Myös Multi-foorumi-sivusto tarjoaa oppimateriaalia verkossa." (emt. 8.)

Lakimuutos mahdollisti uudet toiminnot

Suomessa vahvistettiin vuoden 2002 lakimuutoksen yhteydessä Yleisradiolle oikeus tuoda *"täyden palvelun televisio- ja radio-ohjelmisto siihen liittyvine oheis- ja lisäpalveluineen jokaisen saataville yhtenäisin ehdoin kaikissa televerkoissa"* – siis kaikissa televerkoissa perinteisten radion ja television lisäksi. Yleisradio käynnistikin heti syksyllä 2002 matkapuhelimiin toimitetut teksti- ja kuvaviestiuutiset.

"Yleisradion johto piti lähtökohtana sitä, että yhtiö ei voi perustaa maksuttomia palveluita aloille, joissa kaupalliset toimijat jo

tarjoavat omia maksullisia palveluitaan. Yleisradio ei halunnut eikä periaatteessa voinutkaan ryhtyä markkinahäiriköksi. Yhtiö avasi teksti- ja kuvaviestipalveluita, mutta markkinoi niitä varovaisesti. Toiminnasta haluttiin antaa kuva, että se perustui julkisen palvelun arvopohjaan. Yhtiö ei halunnut luoda mielikuvaa, että Yleisradio myy runsain mitoin tv:n ulkopuolisia tuotteita. Johtoryhmä lopulta hyväksyy jokaisen uuden maksullisen asian.” (Haastattelu: Lahti 2005.)

Yleisradion ilmoitus oman mobiiliportaalin avaamisesta sai aikaan suuren vastalausepuuskan kaupallisten toimijoiden keskuudessa. Sanoma Oy:n omistaman SWelcomin toimitusjohtaja Tapio Kallioja totesi lehtihaastattelussa, että Ylen mobiilitoiminnot herättävät keskustelun siitä, kuinka paljon ja minkälaista julkisen palvelun pitää olla. Kallioja vaati, että Ylen mobiilipalveluista pitäisi olla eriytetty kirjanpito, ja että toiminnan pitäisi kannattaa itse itsensä. (Jauhiainen 2001.)

MTV:ssä puolestaan katsottiin, että Yle kilpailee heitä vastaan MTV:n omilla rahoilla:

”MTV on mukana kustantamassa Ylen toimintaa ja niillä rahoilla Yle kilpailee meidän ja muiden kaupallisten toimijoiden kanssa. Jos Yle ei tee voittoa, se myy palveluja alle markkinahintojen, joka vääristää kilpailua”, totesin lehtihaastattelussa silloisena MTV3:n Internet- ja mobiiliuutisten päätoimittajana. (emt.)

Kaupallisten kilpailijoiden uhma ei Yleisradiota häirinnyt, vaan yhtiö perusti vuosina 2002–2003 suuren määrän erilaisia mobiilipalveluja. Tärkeimmät uutiset sai kännykkään reaaliaikaisesti tekstiviesteinä ja kuvaviestikatsauksin sekä suomeksi että ruotsiksi ja osin englanniksi. Uutisia sai valtakunnallisesti tai alueittain. Urheiluun perustettiin lisäksi omat erityispalvelunsa. Palvelut toimivat kaikkien kotimaisten operaattoreiden liittymillä. Lisäksi niitä pystyi käyttämään WAP-puhelimilla mobiililaitteille sovitetuilta internet-sivuilta. (Yle 2003a, 22.)

Samaan aikaan Internet oli Yleisradiolle yhä tärkeämpi julkisen palvelun kanava. Vuosikertomuksessa korostettiin, että Internet tarjoaa mahdollisuuden osallistumiseen ja vuorovaikutukseen esimerkiksi nettikeskustelujen, yleisön ideoiden, kysymysten ja palautteen myötä. Niiden kerrottiin olevan olennainen osa jo monia radio- ja tv-ohjelmia. (emt.)

Internet oli tärkeä myös siksi, että se mahdollisti Yleisradion ohjelmien ja muun informaation vastaanoton ajasta ja paikasta riippumatta. Keskimäärin Yleisradion sivuilla vieraili vuoden aikana 1 009 000 eri kävijää kuukaudessa. Vuonna 2002 eri kävijöitä oli keskimäärin 634 000 kuukaudessa, yhtiö ilmoitti. (emt.)

Yleisradion hallitus totesi vuoden 2003 toimintakertomuksessaan, että Yleisradion uusiin palveluihin luetaan Internet- ja mobiilipalvelut sekä digi-tv:n lisäpalvelut. Internetin käyttö jatkoi yli 50 prosentin kasvua vuoden 2003 aikana. Keskimäärin Yleisradion sivustoilla oli viikoittain 335 000 eri kävijää. Korkeimmillaan kävijämäärät olivat maaliskuussa eduskuntavaalien edellä, jolloin mm. vaalikoneen käyttö nosti viikoittaisen kävijämäärän yli 450 000:een, yhtiö kertoi. (Yle 2003b, 3.)

Vuonna 2004 Yle jatkoi tuotantotapojensa uudistamista monime-diaisiksi. Yhtiön tavoitteena oli, että alueiden uutistyyssä samaa ai-neistoa käytetään radiossa, televisiossa, internetissä ja mobiilipal-veluissa. (Yle 200a, 22–23.)

Yleisradion Internet-sivuille lisättiin vuoden 2004 kuluessa run-saasti videoleikkeitä katsottavaksi. Kävijämäärä kasvoi lyhyessä ajassa liki kolminkertaiseksi samaan aikaan kun MTV3 muutti omat uutisvideonsa maksullisiksi. (Haastattelu: Vihtonen 2005.)

Vuosikertomus 2004 korosti, että Yleisradion uudet palvelut liitty-vät kiinteästi julkisen palvelun ohjelmatoimintaan ja että Internetin merkitys julkisen palvelun tarjonnasta kasvaa vuosi vuodelta. Läh-tökohtana oli, että Yleisradion tarjonta on saatavilla radion ja televi-sion lisäksi myös Internetissä ja mobiililaitteilla. Uusien palveluiden kerrottiin monipuolistavan mm. tarjonnan ajasta ja paikasta riippu-mattoman käytön mahdollisuuksia. (Yle 2004, 22–23.)

Taulukko 6.7.

Yleisradion uuden median strategioiden luokittelu vuosina 1994–2004.

Yleisradio	
Aktiivinen strategia	1996–1999, 2001–2004
Varovainen strategia	2000
Salliva strategia	1995
Passiivinen strategia	1994

Yleisradio on tutkimistani yhtiöistä ainoa, joka on noudattanut laatimani strategioiden luokittelun kaikkia osa-alueita (Taulukko 6.7.). Aluksi yhtiö toteutti passiivista ja sen jälkeen sallivaa strategiaa. Tätä seurasi yhtä vuotta (2000) lukuun ottamatta kahdeksan vuoden pituinen aktiivisen strategian jakso.

Yleisradiosta ei ole saatavissa, toisin kuin Alma Median ja Sanoma Osakeyhtiön osalta, uuden median investointien talouslukuja. Yhtiö ei erittele niitä vuosikertomuksissaan tai talouskatsauksissaan. Yleisradio on kuitenkin korostanut, etteivät uudet mediat ole vaatineet mittavia investointeja. Muun muassa vuosikertomuksessa (Yle 1997, 33) todetaan, että uusien jakeluteiden ja uuden teknologian käyttöönotto 1990-luvulla ovat tapahtuneet ilman, että tulorahoitukseen olisi vaikutettu televisiolupamaksun hinnan korotuksilla. Kehittäminen oli tapahtunut toimintaa tehostamalla sekä uudistamalla rakenteita ja toimintatapoja, yhtiö kertoo.

6.3. Yhtiöiden uuden median analyysi

Tutkittaessa mediayhtiöiden uuden median strategioita tulee ottaa huomioon väitteet siitä, että vain harvalla mediayhtiöllä ylipäättään on ollut olemassa olevaa uusmediastrategiaa. Tämä oli tilanne erityisesti Internetin alkuvuosina, jolloin useat mediayhtiöt pikemminkin ajautuivat verkkoon yksittäisten työntekijöiden ansiosta kuin mittavan strategiasuunnittelun tuloksena – Suomessa erityisesti MTV ja Yleisradio. Hedman (2002) toteaa saman ”*strategiattoman ajautumisen uuteen mediaan*” tapahtuneen muutamissa mediataloissa myös Ruotsissa.

Porter (1980/1984, 13) korostaa, että jokaisella yrityksellä, joka kilpailee jollakin toimialalla, on kilpailustrategia. Se on saattanut kehittyä eksplisiittisesti jonkin suunnitteluprosessin kautta tai implisiittisesti toiminnallisten yksiköiden aktiviteettien kautta. Strategia muodostuu ajan myötä tehdyistä valinnoista, jotka voivat olla aktiivisia tai passiivisia (Hast 2001). Aktiiviset valinnat ovat sellaisia, joita yritys on tietoisesti tehnyt mahdollisuuden koittaessa. Passiivisiin valintoihin yritys on lähinnä ajautunut tai sattuman kautta joutunut, ja ne ovat sittemmin vaatineet reagointia. Mintzberg, (1994, 23) toteaa, että strategia voi olla tarkkaan määritellyn suunnitelman lisäksi toimintatapa, jonka yritys on omaksunut ajan kuluessa. Strategian ei siis ole aina tarvinnut olla selkeästi aiottu toimintatapa, vaan se on

voinut syntyä monenlaisten yritykseen toimintaan vaikuttaneiden tapahtumien seurauksena.

Strategiatyössä on lisäksi eriteltävissä kaksi osa-aluetta: operationaalinen tehokkuus ja strateginen ajattelu (Alström & Hedman 2005). Operationaalinen tehokkuus sisältää kaiken käytännön työn ja toiminnan, jolla pyritään toimimaan kilpailijoita tehokkaammin. Strateginen ajattelu (positiointi) puolestaan tarkoittaa sitä, että yhtiö tekee jotain muuta kuin kilpailijansa tai vaihtoehtoisesti tekee samaa asiaa kuin kilpailija, mutta yhdellä tai useammalla eri tavalla. Strategiatyöskentely tarkoittaaakin nimenomaisesti valintojen tekemistä. (emt.). Yleisradion hallitus esimerkiksi linjasi valintansa vuonna 1998 toteamalla, että *"ohjelmayksiköissä kehittämisen kohteena ovat sellaiset digitaaliajan ohjelmat, joissa perinteiseen radio- ja tv-osamiseen yhdistetään erilaisia multimediaosioita. Näin pyritään etenemään kohti vuorovaikutteisten ohjelmien sekä monimedia-tuotteiden kehittämistä"*. (Yle 1998, 11.)

Yritysjohdon on kyettävä erottamaan toisistaan operationaalinen tehokkuus ja strateginen ajattelu. Ensiksi mainittu vaatii joustavuutta ja nopeita päätöksiä tuottavuuden ylläpitämiseksi. Strateginen ajattelu sen sijaan tarkoittaa koko yrityksen toiminnan mukauttamista ainutkertaisen kilpailuaseman löytämiseksi ja kilpailuaseman jatkuvaksi vahvistamiseksi. Esimerkkinä tästä voidaan mainita Sanoma Osakeyhtiö, joka ilmoitti vuonna 2002, että *"lyhyellä aikavälillä SWelcomin strategiana on hyödyntää nykyisten liiketoimintojen merkittävät kasvumahdollisuudet ja kääntää tämä kasvu paremmaksi kannattavuudeksi. Kannattavuutta parantavat myös tehdyt säästöt ja leikkaukset"*. (SanomaWSOY 2002b, 6.)

Mediayhtiöissä strategiatyö on koettu usein erityisen haastavaksi. Ala on kehittynyt niin nopeasti, että pysyvän strategian luominen on ollut vaikeaa. Ajatuksena on saattanut olla, että kiveen hakattu strategia voi toimia hyötyjen sijasta vain hidasteena. Erityisesti nk. hypevaiheen aikana 2000-luvun alussa monet mediayhtiöiden johtajat totesivat, että edes puolen vuoden pituista strategiaa oli vaikea laatia mediaympäristön muutoksen ja kiihkeän turbulenssin vuoksi. (Alström & Hedman 2005.)

Aula & Mantere (2005, 117–118) korostavat, ettei strategiatyö saa koskaan lähteä puhtaalta pöydältä, vaan sen tulee kummuta organisaation toimintansa aikana jo keräämästä osaamisesta ja kompetens-

sista. Strategian mahdollinen puuttuminen ei ole kuitenkaan muodostunut mediatyhtiöille rasitteeksi. Ovathan ne yleensä ottaen kuitenkin reagoineet varsin nopeasti muutoksiin ja samalla ottaneet käyttöön uusia teknisiä innovaatioita vähintäänkin kohtuullisen nopeassa tahdissa. Joissakin tapauksissa hitaus on jopa ollut yhtiölle hyödyksi, kun sen ei ole tarvinnut maksaa oppirahoja tuotteista, joita asiakkaat eivät koskaan omaksuneet osaksi jokapäiväistä mediakulutustaan.

Strategiatyöhön kuuluu olennaisena osana yhtiön tuotemerkin arvottaminen. Jotkin yritykset näkevät tuotemerkkinsä niin vahvana, että sitä hyödynnetään kaikissa mahdollisissa yhtiön tuotteissa – niin perinteisessä kuin uudessa mediassa (esimerkiksi MTV3 Internet, KauppalehtiOnline ja IltalehtiOnline). Jotkin yhtiöt puolestaan katsovat, että tuotemerkki ei sinällään ole yleisöä tarpeeksi houkutteleva, josta syystä ne perustavat aivan uusia nimikkeitä (esimerkiksi Time Warnerin Pathfinder). Pelkona saattaa olla myös se, että jos moni ei ole koskaan tutustunut esimerkiksi yhtiön sanomalehteen perinteisenä lehtenä, miksi he tutustuisivat siihen myöskään Internetissä. Tällöin saattaa olla eduksi luoda uusi tuotemerkki, joka voi ansaita olemassaolonsa ja luotettavuutensa omana itsenään. (Alström 2005, 150.) Toisaalta uusi tuotemerkki voi myös muodostua rasitteeksi, jos se ei onnistu tavoittamaan riittävän suurta määrää kuluttajien luottamusta riittävän nopeasti, kuten kävi mm. Port Almann ja 2ndheadin kohdalla.¹⁰⁶

Vastauksena tutkimuskysymykseen, eli siihen millaiset uuteen mediaan liittyvät strategiset tavoitteet tutkimillani yhtiöillä on ollut ja millä tavoin nämä strategiat ovat muuttuneet tutkimuskauteni aikana, voidaan todeta, että Aamulehti-yhtymä (mukaan lukien Alma Media) oli uuden median strategiassaan pitkään varsin aktiivinen, kunnes yhtiö mittavien tappioiden jälkeen vuonna 2001 siirtyi varovaisen strategian noudattajaksi (Taulukko 6.8).

Sanoma Osakeyhtiö aloitti uuden median toimintansa varovaisen strategian turvin ja siirtyi aktiiviseen strategiaan niin kutsuttujen hypevuosien 1998–2000 ajaksi, kunnes edessä olivat varovaisen strategian vuodet.

MTV:n strategia oli aluksi salliva, mutta yhtiö valitsi passiivisen strategian ulkoistettuaan uuden median toimintansa Alma Mediaan.

106 Tuotemerkin strategisesta hallitsemisesta ja laajentumisesta tarkemmin mm. Kapferer (2004)

Kun toiminnot jälleen palasivat MTV:lle vuonna 2003, oli edessä jälleen aktiivinen strategia.

Yleisradion uuden median aloitus oli strategialtaan passiivista, mutta varsin pian yhtiö siirtyi yhtä varovaisen strategian vuotta lu-
kuun ottamatta aktiiviseen strategiaan.

Taulukko 6.8.

Alma Median, Sanoma Oy:n ja Yleisradion uuden median strategioiden luokittelu vuosina 1994–2004.

	Aktiivinen strategia	Varovainen strategia	Salliva strategia	Passiivinen strategia
1994	Aamulehti-yhtymä		MTV	Sanoma Oy, Yleisradio
1995	Aamulehti-yhtymä	Sanoma Oy	MTV, Yleisradio	
1996	Aamulehti-yhtymä, Yleisradio	Sanoma Oy	MTV	
1997	Aamulehti-yhtymä, MTV, Yleisradio	Sanoma Oy		
1998	Aamulehti-yhtymä, MTV, Yleisradio, Sanoma Oy			
1999	Alma Media, MTV3 Internet, Sanoma Oy, Yleisradio			MTV
2000	Alma Media, MTV3 Internet, Sanoma Oy	Yleisradio		MTV
2001	Yleisradio	Alma Media, MTV3 Internet, Sanoma Oy		MTV
2002	Yleisradio	Alma Media, MTV3 Internet, Sanoma Oy		MTV
2003	MTV, Yleisradio	Alma Media, Sanoma Oy		
2004	MTV, Yleisradio, Sanoma Oy	Alma Media		

Aiemmin esittelemäni Rogersin luokittelusta tehdyn tiivistetyn kategorioinnin perusteella olisi äkkiseltään helppo luokitella Alma Media puhtaasti *superaggressiiviseksi* yhtiöksi, Yleisradio *hitaaksi seuraajaksi* tai Sanoma Osakeyhtiö uuden median toimintojen alkuvaiheittensa aikaan *eläväksi kuolleeksi*. Tällainen luokittelu olisi kuitenkin liian yksinkertaistettu malli yhtiöiden toiminnasta, eikä ottaisi huomioon evolutionäärisiä lähtökohtia tai strategioiden muita vivahteita.

Innovaatioiden synnyn ja omaksumisen analysointiahan voidaan tulkita joko kreationistisista tai evolutionäärisistä lähtökohdista.

Kreationistisessa tulkinnassa ovat lähtökohtana yritys ja sen tuotekehitys- ja design-prosessit sekä liiketoiminta ja markkinointi. Pääajatuksena on, että yritys ohjaa tuotteiden omaksumisprosessia, ja ihminen käsitetään pikemminkin yritysten liiketoiminnan kohteena kuin vapaana toimijana. Evoluutiolähtökohdassa sen sijaan keskeisiä ovat ihmiset, jotka ovat käytäntöjen luoja ja selkeästi aktiivisia toimijoita. (Kalliokulju & Palviainen 2006.)

Omassa analyysissäni olen lähestynyt yritysten toimintaa nimenomaisesti evoluutiolähtöisesti. Onhan yksittäisillä työntekijöillä ollut erittäin vahva vaikutus uuden median toimintojen aloittamiseen niin MTV:ssä kuin Yleisradiossa, eikä kyse ole ollut pelkästä ylhäältäpäin johdetusta yrityksen tuotekehitysprosessista.

6.4. Internetin omaksumisen ongelmat – seitsenkohtainen luokittelu

Jatkan yhtiöiden uuden median strategioiden analysointia tarkastelemalla niitä suhteessa Allan Afuahin ja Christopher L. Tuccin koostamaan (Afuah & Tucci 2003, 204–208) ja itseni edelleen kehittämään Internetin omaksumisen ongelmaluokitteluun. Kyseinen seitsenkohtainen luokittelu sisältää yritysten johdon kannalta olennaisia seikkoja, jotka yritysten tulee huomioida siirtäessään toimintojaan Internetiin.¹⁰⁷

Yritykset voidaan jakaa Internet-toimintojen kannalta kahteen ryhmään: alallaan jo *vakiintuneisiin* toimijoihin, jotka hyödyntävät Internetiä perinteisessä liiketoiminnassaan sekä *uusiin* yrityksiin, jotka ovat vasta tulossa markkinoille Internetin avulla. Vakiintuneiden yritysten johtajat ovat avainasemassa siinä, kuinka hyvin yhtiöt pystyvät vastaamaan markkinoille tulevien uusien yritysten haasteisiin. Lisäksi johdon toiminnalla ja strategisilla näkemyksillä on suuri merkitys siihen, kuinka hyvin perinteiseen liiketoimintaan liitetyt Internet-toiminnot onnistuvat. (emt. 203–204.)

Pahimmassa tapauksessa käy niin, että uuden teknologian tulo muuttaa vakiintuneille yhtiölle aiemmin eduksi olleet toimintatavat haitallisiksi. Tällaisia mahdollisesti eduista haitoiksi muuttuvia seikkoja on Afuahin ja Tuccin koostamassa luokittelussa seitsemän: hal-

107 Luokittelu perustuu alun perin teokseen Afuah (1998, 217–220).

litseva johdon logiikka, osaamisen ansa, kannibalisoinnin ja tulojen putoamisen pelko, sisäinen konflikti, poliittinen voima, kumppaneiden voima ja tunneside. (emt. 204–208.)

Afuah ja Tucci liittävät edellä mainitun luokittelun kaikkeen teollisuuden- ja kaupanalaan. He korostavat, että yritysjohton vastuulla on huolehtia yhtiön perustoimintojen ylläpitämisestä samaan aikaan kun yritys alkaa hyödyntää uusia teknologioita tai jopa käynnistää Internetissä täysin uudenlaisia toimintoja. Afuah ja Tucci käsittelevät uusien teknologioiden tulemisista yritysmaailmaan yleisesti, mutta omassa tutkimuksessa olen laajentanut luokittelun koskemaan erityisesti *mediayhtiöiden* toimintaa. Lisäksi tarkoitan uudella teknologialla nimenomaisesti *uusia medioita*, eli Internet- ja mobiili-toimintoja. (emt. 203–208.)

Olen kehittänyt edellä esittelemääni seitsenkohtaista luokittelua monilta osin, jotta se soveltuisi paremmin oman tutkimukseni tulosten analysointiin: Olen jakanut osaamisen ansan staattiseen ja yltiöpositiiviseen sekä kumppaneiden voiman kahteen osaan: kiirehtivään ja hätäilevään kumppaneiden voimaan. Lisäksi olen jakanut tunnesiteen kahteen osa-alueeseen, eli säilyttävään ja väheksyvään tunnesiteeseen. Olen myös laajentanut poliittisen voiman koskemaan yrityksen johdon sisäisen valtataistelun sijasta erityisesti johdon suhdetta yhtiön hallitukseen.

Afuah ja Tucci määrittelevät seitsenkohtaisen luokittelunsa osat alueet seuraavasti (määrittelyissä ovat mukana edellä mainitut omat lisäykseni):

1) Hallitseva johdon logiikka: (*Dominant managerial logic*)

Yhtiön johdossa kulloinkin vallassa oleva johtaja ja johtoryhmä rakentavat yritykselle tietyn toimintamallin. Siinä määritellään muun muassa, mihin yhtiö investoi, keitä se palkkaa työntekijöikseen, mitä teknologiaa yhtiö hankkii ja mitä yrityskauppoja tehdään. Kyseessä on *hallitseva johdon logiikka*, eli henkinen malli, jonka ylin johto liittää kaikkeen päätöksentekoonsa. Mitä kauemmin sama johto on yhtiössä toiminut ja mitä paremmin yhtiö on menestynyt, sitä voimakkaampi ja kaiken kattavampi kyseinen hallitseva johdon logiikka on.

Hallitseva johdon logiikka on yleensä eduksi suhteellisen vakaissa olosuhteissa, joissa yhtiö toimii omien hyviksi kokemiansa tapojen mukaisesti. Jos edessä on sen sijaan suuria Internetin kaltaisia muutoksia, hallitsevasta johdon logiikasta voi muodostua suurta vahin-

koa. Johto ei pahimmillaan ymmärrä lainkaan uutta teknologiaa eikä pysty näkemään siitä aiheutuvia hyötyjä. Kun johto sitten viimein ymmärtää – tai luulee ymmärtävänsä –, mistä uusissa teknologioissa on kyse, voi sillä silti olla vaikeuksia käynnistää uusia toimintoja tehokkaasti. Hallitsevan johdon logiikan vankeina olevat johtajat saattavat nimittäin toimia kuin kyseessä olisi siltikin vain osa yrityksen perinteistä liiketoimintaa. He tekevät Internetiin laajentumisesta huolimatta kaikkensa vanhan *status quo* -tilan säilyttämiseksi.

2) Osaamisen ansa: (*Competency trap*)

Osaamisen ansa saattaa kohdata yritystä, vaikka sen johto onnistuisikin ymmärtämään uuden teknologian tärkeyden muutostekijänä. Ominaisuudet, jotka antaisivat yritykselle tässä tilanteessa kilpailuedun, voivatkin nyt muodostua sille haitallisiksi.

2a) *Staatitiseen osaamisen ansaan* joutunut yritys näkee uusien teknologioiden merkityksen, mutta ei osaa poiketa vanhoista toimintatavoistaan toteuttaakseen uusia asioita parhaimmalla mahdollisella tavalla. Esimerkkinä voidaan mainita tavarataloliiketoiminta, jonka tavanomainen logistiikka poikkeaa huomattavasti Internet-kaupankäynnin logistiikasta. Online-kauppaan lähtevän tavaratalon johto ei ehkä halua sijoittaa varoja uuteen logistiseen järjestelmään, koska yhtiön vanha järjestelmä vielä toimii hyvin. Osaamisen ansa estää johtoa näkemästä perinteisen ja online-kaupan eroja sekä ymmärtämästä, että kaksi eri järjestelmää tulisi saada toimimaan rinnakkain.

2b) *Yhtiöpositiivisen osaamisen ansaan* joutuva yritys puolestaan kuvittelee ymmärtävänsä kaiken mahdollisen uusista teknologioista ja syöksyy suin päin investoimaan mitä erilaisimpiin, turhiinkin asioihin. Viestintäyhtiöiden osalta kyseessä voisi tässä tapauksessa olla vaikkapa lehtitalo, joka uskoo jonkin uuteen mediaan liittyvän toiminnon nousuun niin paljon, että investoi liikaa ja saa mittavat tappiot.

3) Kannibalisoinnin ja tulojen putoamisen pelko: (*Fear of cannibalization and loss of revenue*)

Internetin tulo osaksi yrityksen toimintaa tekee osan yhtiön olemassa olevista toiminnoista, palveluista ja tuotteista usein tarpeettomiksi. Yrityksen johto saattaa pelätä, että uusien tuotteiden tarjoaminen syö markkinaa vanhoilta ja perinteisiltä tuotteilta ja lopulta pienentää yhtiön voittoja. Tällaisen *kannibalisoinnin ja tulojen putoamisen pelon* vuoksi yhtiöt ovat usein haluttomia ottamaan käyt-

töön uusia Internet-tuotteita, vaikka uudet tuotteet voisivatkin luoda paremman arvon asiakkaalle kuin vanhat. Jos yritys on pitkään pelkojensa vanki, käy pahimmassa tapauksessa niin, että jokin ulkopuolinen yhtiö valloittaa sen markkinat uusilla tuotteillaan.

Mediamailmassa kyse voisi olla tapauksesta, jossa perinteinen lehtiyhtiö ei uskalla aloittaa verkkolehtiä, koska se pelkää niiden syövän paperimuotoisten lehtiensä levikkejä.

4) Sisäinen konflikti: (*Channel conflict*)

Internet tuo mukanaan uusia toimintatapoja ja vaatii uutta osaamista mm. myyntiosastolta. Tällöin yhtiössä syntyy helposti *sisäinen konflikti*. Perinteisten toimintojen osastojen vetäjät alkavat vastustaa uusia kanavia, jotta heidän tulovirtansa eivät valuisi pois käsistä kyseisille uusille toiminnoille.

Näin tapahtuu esimerkiksi silloin kun perinteisen median myyntiosasto ei halua alkaa myydä Internet-mainoksia – saati suhtautua myönteisesti erillisen verkkomainontayksiön perustamiseen, jotta heidän omat tulonsa eivät pieneneisi.

5) Poliittinen voima: (*Political power*)

Yrityksissä ole aina yhtenäistä johtoa, joka tavoittelisi samoja asioita samoin tarkoituksin. Yritysten johdossa voikin olla erinäisiä ryhmittymiä, jotka ajavat ja suojelevat jokainen omia etujaan. Tämä ilmenee erityisesti, kun mitataan uusien toimintamallien omaksumiseen liittyvää yritysjohtoon yksimielisyyttä ja yhtenäisyyttä.

Ryhmittymää, jonka intressit huomioidaan kattavimmin yrityksen päätöksenteossa, kutsutaan hallitsevaksi ryhmittymäksi (*dominant coalition*). Jos hallitseva ryhmittymä on suopea uusille teknologioille, ottaa yritys innokkaasti myös Internetin mukaan toimintoihinsa. Jos taas näyttää, että Internet vähentää tai jopa tuhoaa yhtiön eliitin vallan, kyseinen hallitseva ryhmittymä voi työskennellä voimakkaasti uutta teknologiaa vastaan.

Poliittinen voima ei usein näy julkisuuteen ja sen tutkiminen ja toteaminen voi olla siitä syystä vaikeaa. Olenkin laajentanut omassa tutkimuksessa poliittisen voiman koskemaan myös yhtiön korkeimman johdon suhdetta yhtiön hallitukseen. Tällaisissa ristiriitaisissa *poliittinen voima* tuo usein mukanaan johtohenkilöiden vaihtamisia ja organisaatioiden muutoksia yhtälailla mediayhtiöissä kuin muissakin yrityksissä.

6) Kumppaneiden voima: (*Co-opetitor power*)

Yrityksen tavarantoimittajat, asiakkaat tai muut läheiset kumppanit omaavat tärkeän roolin siinä, kuinka menestyksekkäästi yhtiö omaksuu Internetin osaksi toimintojaan. Jos kumppanit eivät kaipaa uudenlaista teknologiaa, yhtiö saattaa jättää ottamatta niitä käyttöön. Asiakkailla ja muilla yhteistyötahoilla on *kumppaneiden voimaa*, jos ne ovat riittävän vahvoja ja muodostavat esimerkiksi mittavan osan yhtiön liikevaihdosta. Yritykset ovat usein taipuvaisia kuuntelemaan tällaisia kumppaneita täyttääkseen heidän tarpeensa.

6a) Liiallinen vahvojen asiakkaiden kuunteleminen voi kuitenkin olla haitallista yhtiön uuden teknologian omaksumiselle. Tässä tapauksessa *kumppaneiden hidastava voima* estää yritystä ottamaan uusia toimintoja käyttöön.

6b) Toisaalta voi käydä myös toisinpäin, jolloin *kumppaneiden kiirehtivä voima* ajaa yrityksen liian hätäisiin inventointeihin. Mallillisesti ja varovaisesti muutoin toimiva yritys saattaa ottaa kuunnella liian paljon vahvan kumppaninsa vaatimuksia, vaikka ne olisivat kuinka yltyöpäisiä tahansa. Turvatakseen asiakassuhteen säilymisen yhtiö ryntää tekemään liian mittavia tai vääränlaisia investointeja, jotka sittemmin osoittautuvat turhiksi ja liian mittaviksi.

7) Tunneside: (*Emotional attachment*)

Monet yritysjohtajat ovat päässeet asemaansa ansioiduttuaan yrityksen olemassa olevien liiketoimintojen ja teknologioiden edistämisessä. Joskus yhtiöiden kilpailuetu saattaa jopa olla riippuvainen olemassa olevista teknologioista, joita yritysjohto parhaansa mukaan ylläpitää.

7a) Tällaisissa tapauksissa yrityksen johdon liian voimakas *säilyttävä tunneside* yhtiön historiaa ja vanhoja toimintamalleja kohtaan saattaa hidastaa yhtiön toimintojen kehittämistä uusien teknologioiden suuntaan. Jos vaikkapa mediatalo on ollut vuosisadan ajan lehtiyhtiö, voi suunnan kääntäminen kohti uutta mediaa olla tällöin hidasta.

7b) Toisaalta saattaa myös käydä niin, että vanhan johdon tilalle tuleva uusi johto omaksuu *väheksyvän tunnesiteen*. Tällöin uusi johto ikään kuin periaatteen vuoksi ja vanhan johdon toimintaa väheksyäkseen ryntää suin päin kohti kaikkein uusimpia keksintöjä ja hylkää vanhan ja perinteisen, vaikka perinteistä saadulla kokemuksella itse asiassa olisikin saattanut olla suurta hyötyä myös uusille

toiminnoille. Väheksyvä tunneside voi ilmetä niin mediayhtiöissä kuin muidenkin alojen yrityksissä.

Seuraavaksi analysoin, kuinka tutkimani yhtiöt sijoittuvat edellä esittelemäni Internetin omaksumisen ongelmaluokitteluun seitsemälle eri osa-alueelle.

6.4.1. Alma Media

Alma Media ajautui 2000-luvulle tultaessa yhä enemmän *hallitsevan johdon logiikan* vangiksi. Yhtiön johto lupasi vuosi toisensa jälkeen, että uusi media tuottaa voimakkaiden investointien kautta huikeita voittoja. Lupauksista syntyi yhtiön ylimmän johdon päätöksenteon henkinen malli, joka ilmeni uskona lukuisten uusien projektien onnistumiseen, sijoitusten moninkertaistumiseen jne.

Samaan aikaan Alma Median johto näytti lankeavan *yltiöpäiseen osaamisen ansaan*. Seikat, jotka antoivat Alma Medialle vahvan kilpailuedun 1990-luvun puolivälistä alkaen, alkoivatkin vähitellen muodostua sille haitallisiksi. Yrityksen johto alkoi kuvitella osavansa Internetiin ja muuhun uuteen mediaan liittyvät toimintamallit ylivoimaisen hyvin ja sortui liikainvestointeihin. MTV näytti joutuneen vuonna 2003 samanlaiseen ansaan sen jälkeen, kun sen uuden median toiminnon palasivat jälleen yhtiön haltuun. Yhtiö aloitti voimakkaan keskittymisen liittymätoimintoihin, jotka sittemmin osoittautuivat tappiollisiksi.

Sanomalehtiyhtiöissä on usein hidasteltu Internetiin siirtymistä tulojen putoamisen pelon edessä. Alma Mediankin lehdissä pelättiin *kannibalisointia ja tulojen putoamista*, mutta toimitusjohtajan määrätietoisuus lopetti puheet asiasta nopeasti. Tosin olisihan mikä tahansa Alman lehdistä voinut jättäytyä itsenäisellä päätöksellään Internetin ulkopuolelle, mutta näin ei kuitenkaan käynyt.

Alma Mediassa ei myöskään ole ollut havaittavissa *sisäistä konfliktia*. Johdon tuki uutta mediaa kohtaan oli niin mittavaa, etteivät perinteisten toimintojen osastojen vetäjät alkaneet voimallisesti vastustaa uusia kanavia.

Ainakin julkisuuteen päin Alma Median johto oli yhtenäinen ja yksimielinen eikä johtoryhmässä kantautunut uuteen mediaan liittyviä voimakkaita kärhämöintejä. *Poliittinen voima* astui kuvaan vasta,

kun yhtiön hallitus alkoi epäillä uuden median investointien järkevyyttä ja päätti vaihtaa yhtiön johdon uudeksi.

Kumppaneiden voima näyttää myös jääneen Alma Mediassa pieneksi. Ei näytä siltä, että esimerkiksi yksikään yhtiön merkittävistä asiakkaista olisi hidastanut saati kiihdyttänyt yhtiön menoa mukaan uuteen mediaan.

Alma Media ei myöskään näytä joutuneen tunnesiteen vangiksi. Aamulehti-yhtymän tai MTV:n pitkä historia eivät koituneet rasitteiksi uusien toimintojen kehittämiseksi. Toisaalta erityisesti MTV johto omaksui *väheksyvän tunnesiteen*, kun yhtiön tuotemerkin alla toimineet uuden median toiminnot siirtyivät takaisin osaksi MTV:n organisaatiota 2003. Yhtiön johto näytti väheksyvän aiemmin saavutettua ja päätti vaihtaa organisaation ja strategian uudeksi luodakseen oman kädenjälkensä toimintoihin.

6.4.2. Sanoma Osakeyhtiö

Sanoma Osakeyhtiö ajautui vuosien 1999–2000 taitteessa hetkellisesti *hallitsevan johdon logiikan* vangiksi. Yhtiö alkoi toimia samoin kuin kaikki muut mediatalot tuohon aikaan: Panostukset uuteen mediaan kasvoivat uusiin ulottuvuuksiin Lumeveräjän, 2ndheadin ja muiden investointien kautta. Henkiseksi toimintamalliksi ja samalla yhtiön strategiaksi muodostui voimakas kasvutavoite uuden median saralla. *Hallitseva johdon logiikka* ei kuitenkaan lopulta estänyt uuteen mediaan kohdistuvaa rationaalista ajattelua, vaan johto ymmärsi painaa jarrua ajoissa – heti, kun merkit suhdanteiden käänteestä alkoivat näkyä.

Sanoma Osakeyhtiön johto oli langeta *yltiöpäisen osaamisen ansaan* kuvittelemalla osaavansa Internetiin ja muuhun uuteen mediaan liittyvät toimintamallit ylivoimaisen hyvin. Tämä johti yhtiön hetkeksi niin kutsuttuun hypetykseen ja virheellisiin liikainvestointeihin, mutta suunta saatiin kääntymään ajoissa, toisin kuin Alma Mediassa kävi.

Alma Median johdossa ei *kannibalisointia ja tulojen putoamista* pelätty, mutta Sanoma Osakeyhtiössä niin tehtiin sitäkin enemmän. Yhtiössä uskottiin todenteolla, että Internetin tulo syö markkinaa vanhoilta ja perinteisiltä tuotteilta ja lopulta pienentää yhtiön voittoja.

Sen sijaan Sanoma Osakeyhtiössä ei ollut havaittavissa *sisäistä konfliktia*. Perinteisen sanomalehtiyhtiön johdossa ei ollut yltiöpäi-

siä uuden median puolestapuhujia, jotka olisivat ovet paukkuen vastustaneet yhtiön jäämistä perinteisiin asemiinsa.

Sanoma Osakeyhtiö ei myöskään joutunut *poliittisen voiman* kohteeksi. Yhtiön uuden median yksikössä SWelcomissa alettiin itsenäisesti jarruttaa investoinneissa, kun hypevaiheen nähtiin hiipuvan. Yhtiön hallitus ei joutunut puuttumaan kovin käsin asioihin, kun yksiköt itse ymmärsivät, milloin on aika tehdä saneerauksia. Toisin kuin Alma Mediassa, ei Sanoma Osakeyhtiössä täytynyt yhdenkään johtajan jättää tehtävänsä hallituksen jouduttua puuttumaan asioiden käännteisiin.

Kumppaneiden voiman vaikutus näyttää jääneen Sanoma Osakeyhtiössä pieneksi. Ei näytä siltä, että yksikään yhtiön merkittävistä asiakkaista olisi hidastanut saati kiihdyttänyt yhtiön menoa mukaan uuteen mediaan.

Sen sijaan Sanoma Osakeyhtiössä oltiin uuden median alkuvuosina varsin tiukasti *säilyttävän tunnesiteen* vankeja. Yrityksen johdossa oli varsin voimakas tunneside yhtiön historiaa ja vanhoja toimintamalleja kohtaan, mikä osaltaan hidasti yhtiön toimintojen kehittämistä uuden median suuntaan. Toisaalta yhtiö ei menettänyt varovaisella otteellaan ja suhtautumisellaan uuteen mediaan mitään. Sanomille ei olisi ollut suurtakaan liiketaloudellista hyötyä olla ”Suomen ensimmäinen lehtiyhtiö Internetissä”.

6.4.3. Yleisradio

Yleisradion johto otti *hallitsevaksi logiikakseen* pian yhtiön Internet-toiminnan alettua sen, että uudesta mediasta on tuleva yksi yhtiön strategisista kulmakivistä. Yleisradiolla ei ollut julkisen palvelun yhtiönä halua saati mahdollisuutta lähteä kilpailemaan investoinneilla kaupallisten toimijoiden kanssa. Näin ollen johdon hallitseva logiikka jäi lähinnä uuteen mediaan positiivisesti suhtautuvaksi henkiseksi malliksi, jonka ylin johto liitti kaikkeen päätöksentekoonsa.

Yleisradiossa ei ollut edes mahdollisuutta langeta *osaamisen ansaan*. Yhtiö ei voinut lähteä yhtiöpäisesti sijoittamaan rahojaan uuteen mediaan, eikä yhtiön johto näin saanut tilaisuutta esitellä mahdollista ylivoimaista uuden median osaamistaan suhteessa muihin media-yhtiöihin.

Yleisradiossa ei myöskään johtotasolla pelätty *kannibalisointia*, eikä näytetty joutuvan *sisäisten konfliktien* tai *poliittisen voiman* valtaan.

Ylimmässä johdossa ei ollut sisäistä taistelua, joka olisi aiheuttanut uusien toimintojen väheksymistä ja hidastaa niiden käyttöönottoa.

Julkisen palvelun yhtiönä Yleisradioon ei myöskään vaikuttanut *kumppaneiden voima*. Yhtiöllä ei ollut sellaisia asiakkaita tai läheisiä kumppaneita, jotka eivät olisi pitäneet uuden median toimintoja liiankin tärkeinä saati että kumppanit olisivat hidastaneet uusien toimintojen käyttöönottoa. Kumppaneiden sijasta Yleisradion uuden median toimintaa yrittivät sen sijaan hidastaa kaupalliset kilpailijat, jotka vastustivat Ylen laajentumista heidän markkinoilleen.

Yleisradion johdossa oli toki voimakas *säilyttävä tunneside* yhtiön historiaa ja vanhoja toimintamalleja kohtaan. Tämä ei kuitenkaan muodostunut hidasteeksi yhtiön toimintojen kehittämisessä uuden median suuntaan.

6.4.4. Yhteenveto

Yhteenvetona (Taulukko 6.9.) voidaan todeta, että Alma Media ja Sanoma Osakeyhtiö olivat jonkin aikaa hallitsevan johdon logiikan vankeina; Alma Media voimakkaasti vuoteen 2002 saakka, mutta Sanoma Osakeyhtiö vain parin vuoden ajan. Alma Mediassa hallitsevan johdon logiikka tuo yhtiölle positiivisen kilpailuedun 1990-luvun puolivälissä, mutta 2000-luvun alussa tilanne kääntyi päinvastaiseksi. Yleisradiossa hallitseva johdon logiikka sen sijaan on toiminut edistävänä katalysaattorina uuden median toiminnoille koko tarkastelukauden ajan.

Taulukko 6.9.

Alma Median, Sanoma Oy:n ja Yleisradion uuden median strategioiden vertailu suhteessa Internetin omaksumisen ongelmaluokitteluun.

	Alma Media	Sanoma Oy	Yleisradio
Hallitseva johdon logiikka	Voimakas 2002 asti	Erityisesti 1999–2000	1995 Alkaen
Osaamisen ansa	Alma ->2002/MTV 2003->	Hetkellisesti nk. hypen aikaan	Ei
Kannibalisoinnin ja tulojen putoamisen pelko	Kyllä, mutta johto taltutti	Voimakas 1990-luvulla	Ei
Sisäinen konflikti	Ei	Ei	Ei
Poliittinen voima	Vuonna 2002	Ei	Ei
Kumppaneiden voima	Ei	Erittäin vähäinen	Ei
Kiinnittyvä tunneside	Ei	Voimakas 1990-luvulla	Osin
Väheksyvä tunneside	MTV 2003	Ei	Ei

Taulukosta 6.9. on helppo nähdä, että Internetin omaksumisen ongelmaluokittelussa on myös puutteen. Puutteet kohdistuvat erityisesti Yleisradion uuden median strategian analysointiin. Toisin kuin kaupallisilla toimijoilla, on Yleisradion sarake taulukossa varsin ei-painotteinen. Julkisen palvelun yhtiön toiminta ei ole ollut taloudellisesti ja investoinnillisesti niin moniviritteistä ja -sävyistä kuin kaupallisten kilpailijoittensa, josta syystä analyysi tältä osin jää yksiulotteiseksi.

Puutteistaan huolimatta pidän luokittelua kuitenkin erittäin hyvänä sen monipuolisuuden ja moniulotteisuuden vuoksi. Luokittelun ja siihen tekemieni lisäysteni avulla olen pyrkinyt luomaan selkeän kuvan siitä, millä tavoin niin sisäiset kuin ulkoiset voimat ja paineet ovat vaikuttaneet yhtiöiden uuden median strategioiden kehittymiseen.

6.5. Yhtiöiden väliset yhteneväisyydet ja erot

Neljäntenä tutkimuskysymyksenäni on: *Löytyykö tutkimieni yhtiöiden uuden median strategioista, investoinneista ja toiminoista yhteneväisyyksiä? Yhdistääkö yhtiöitä ja niiden tekemiä ratkaisuja jokin yhteinen toimintamalli vai ovatko kaikki toimineet omin neuvoin toisistaan ja muusta mediakentästä välittämättä?* Haen vastauksia kysymyksiin jatkamalla yritysten historiakehityksen ja uuden median strategioiden kehityksen analysointia.

1990-luvun puoliväliin tultaessa ei Alma Median, Sanoma Osakeyhtiön tai Yleisradion uuden median kehityksessä ollut vielä liittymäkohtia toisiinsa. Aamulehti-yhtymässä saatettiin tosin tuntea hienoista sisäistä ylpeyttä, että yhtiö oli niin paljon edellä Sanoma Osakeyhtiötä. Aamulehti-yhtymähän oli saanut tuotettua verkkoon niin Iltalehden kuin Kauppalehden Online-versiot ennen kuin Sanoma Osakeyhtiö oli saanut Internetissä aikaiseksi oikeastaan juuri mitään. Yhtäläillä Aamulehti-yhtymä oli jo perustanut Alexpress-yksikkönsä samaan aikaan kun Sanomissa vasta pohdittiin, mitä merkitystä Internetillä ylipäätään oli yhtiön strategiassa.

Yleisradion Internet-toiminta oli tuohon aikaan vielä hajanaista. Toisin kuin esimerkiksi Aamulehti-yhtymässä, ei Internet ollut osa yhtiön yleistä strategiaa saati yhtiön ylimmän johdon taholta johdettua.

Vuodet 1997–1998

Varsinainen strateginen ja taloudellinen kilpavarustelu uuden median saralla alkoi Sanoma Osakeyhtiön ja Aamulehti-yhtymän välillä vuonna 1997, kun uuden Alma Median syntyminen julkistettiin. Alma Media julkisti, että *”uuden yhtiön tavoitteena on mahdollisimman tiivis yhteistyö uuden median parissa työskentelevien henkilöiden välillä, jotta kummankin yrityksen erityisosaaminen saadaan hyödyntämään koko konsernia”*. (Alma Media 1997, 10.)

Omaa asemapaikkaansa Alma Median perustamisen jälkeisessä tilanteessa pohtinut Sanoma Osakeyhtiö valitsi uuden median strategiakseen laajentumisen: Vuoden 1998 alussa yhtiö teki alan ensimmäisen yrityskauppansa ostanalla enemmistöosuuden Infosto Oy:stä. Vain neljä päivää myöhemmin Sanoma Osakeyhtiö kertoi menneensä yhdessä Norvestian kanssa osakkaaksi Tietovalta Oy:hyn.

Vuosi 1999

Alma Media vastasi Sanomien laajentumiseen vuoden 1999 alussa perustamalla kaksi uutta yhtiötä, Alma Media Interactiven ja Alma Media Net Venturesin. Elokuussa Alma Media ilmoitti muodostavansa erityisen New Media -liiketoimintaryhmän. Vain kahta viikkoa myöhemmin (25.8.1999) Sanoma Osakeyhtiö julkisti yhteistyönsä Helsingin Puhelimen kanssa tavoitteenaan kehittää erityisesti pk-yrityksille suunnattu Internet-kokonaisuus.

Helsinki Median Verkkomediayksikkö aloitti vuoden 1999 alussa nopeiden Internet-yhteyksien kaupallisen tarjonnan kaapeli-tv-verkon kaksisuuntaisilla alueilla. Alma Mediassakin olisi haluttu mukaan liittymätoimintaan, mutta lukuisat neuvottelut eri maakunnallisten puhelinyhtiöiden kanssa eivät johtaneet tuloksiin. Alma Media pääsi kuitenkin mukaan liittymäkisaan MTV3 Internet -liittymän myötä elokuussa 1999.

SanomaWSOY julkisti lokakuussa 1999 Lumeveräjän, joka oli selkeä vastaveto Alman jo aiemmin julkistamaan AHAA-asiakashallintajärjestelmään. AHAA-kantaan oli kertynyt suuri joukko mm. Ilta-lehtiOnlineen, KauppalehtiOnlineen ja Verkko-Aamulehteen rekisteröityneitten käyttäjien tietoja. Lumeveräjässä kävijät joutuivat niin ikään rekisteröitymään järjestelmään ja heille voitiin lähettää kohdistettuja palveluja.

Vuodesta 2000 tuli Sanoma Oy:lle ja Alma Medialle todellinen uu-

den median taistelun vuosi. Tästä saatiin esimakua joulukuussa 1999, kun SanomaWSOY ilmoitti tavoitteekseen tulla *"uusmedia-alalla johtavaksi sisällöntuottajaksi"*. Taistelua käytiin julkisesti niin tiedotteissa kuin vuosikertomuksissa: Alma Media ilmoitti vuoden 2000 alussa ilmestyneessä edellisvuoden vuosikertomuksessaan, että se nousi vuonna 1999 *"Suomen suurimmaksi verkkopalveluiden tuottajaksi"*. SanomaWSOY:n vuosikertomus puolestaan totesi yhtiön olevan *"Suomen johtava uusien medioiden kehittäjä"*.

Sanoma Osakeyhtiö oli jo tehnyt vuonna 1998 ensimmäiset uuteen mediaan liittyvät yrityskauppansa ja sijoituksensa, mutta Alma Media oli ollut tällä saralla hiljainen. Infosto-kaupasta oli neuvoteltu vuoteen 1998 tultaessa Almankin kanssa, mutta neuvottelut kääntyivät lopulta Sanoma Osakeyhtiön eduksi. (Haastattelu: Mauno 2005.)

Vuodet 2000–2001

Alma Mediassa haluttiin päästä näyttämään, että heiltäkin löytyy riskinottokykyä ja sijoitusvarallisuutta. Helmikuun 2000 lopussa yhtiö ilmoittikin käynnistävänsä Venture Capital –toiminnan sekä liike-toimintakonseptien ja applikaatioiden kaupallistamisen. Samassa yhteydessä Alma Media ilmoitti hankkineensa osuuksia lukuisista eri uuden median yhtiöistä.

Maaliskuussa 2000 Sanoma Osakeyhtiön ja Alma Median uuden median taistelu laajeni mobiilikentälle. SanomaWSOY ilmoitti 3.3.2000 perustavansa Swwap Oy:n toteuttamaan operaattoreista riippumattoman avoimen mobiiliportaalin. Portaalin ensimmäisen version arvioitiin olevan koekäytössä saman vuoden kesällä. Vain kuukautta myöhemmin (5.4.2000) Alma Media tiedotti omasta Port Alma -mobiiliportalistaan. SanomaWSOY oli kertonut avaavansa mobiiliportalinsa kesällä, joten Almassa päätettiin avata Port Alma jo huhtikuun lopussa.

Toukokuussa (16.5.2000) Alma Media ilmoitti sijoittaneensa 14 miljoonaa markkaa kolmeen uusmediayritykseen ja perustaneensa Intervisio-nimisen yhtiön erikoistumaan uuden median sisältötuo-
tantoon.

Alma Media oli organisoinut uuden median toimintonsa uuteen kuosiin jo kesällä 1999, mutta nyt oli Sanoma Osakeyhtiön vuoro. SanomaWSOY ilmoitti 17.5.2000 muodostavansa liiketoiminnoistaan

kaksi uutta tytärkonsernia, joista toinen keskittyi sähköiseen ja uuteen mediaan ja toinen aikakauslehtikustantamiseen.

Alman ja Sanomien aktiivinen toiminta oli selvässä yhteydessä Suomessa ja muuallakin maailmassa vallalla olleeseen niin kutsutun Internet-hypen merkittävimpään aaltoon, joka koettiin kevään 2000 ja kesän 2001 välisenä aikana. Alma Median yhä vahvistuva uuteen mediaan suuntautuva strategia sai kesäkuussa jatkoa, kun yhtiö peruutti päätöksensä Vantaan Kaivokselan painokoneiden uusimisesta ja varojen suuntaamisesta uuden median tuotteiden kehittämiseen.

MTV3 Internet -liittymä mullistui kesäkuussa, kun liittymä muutettiin maksuttomaksi. MTV3 Internet -liittymän menestyksen myötä Alma Media päätti ryhtyä myös laajakaistaliittymien tarjoajaksi. Muutamaa kuukautta myöhemmin myös SanomaWSOY ilmoitti alkavansa panostaa laajakaistaan. Welho, Suomen ensimmäinen laajakaistaportaali pääkaupunkiseudun kaapelimodeemiasiakkaille avattiin 18. joulukuuta 2000.

Yritysjärjestelyt saivat jatkoa lokakuussa, kun Alma Media ilmoitti perustavansa digitaaliseen aineistohallintaan keskittyvän KCRnet Oy:n. Sanoma Osakeyhtiö meni puolestaan mukaan autoverkkoliiketoimintaa harjoittavaan Netwheels Oy:hyn. Marraskuussa Alma Media ilmoitti merkinneensä viidellä miljoonalla markalla norjalaisen Cee.tv:n osakkeita.

Vuosi 2001 toi täyskäännöksen sekä Alma Median että Sanoma Osakeyhtiön uuden median strategioihin. Uuden median huonot tulokset johtivat molemmissa yhtiöissä toimintojen saneerauksiin. Lisäksi yhtiöt panivat uuden median investointinsa jäihin ja alkoivat keskittyä kannattavimpiin hankkeisiin. Alma Median vuosikertomus 2001 totesi, että *"New Median strategiaa tarkastettiin keskittämällä sitä kasvun sijasta mahdollisimman nopeasti kannattaviin yrityksiin ja hankkeisiin"*. (Alma Media 2001, 15.) SanomaWSOY ilmoitti vastaavassa julkaisussaan puolestaan, että SWelcomissa *"jatketään kulujen sopeuttamista ja kehityspanostuksia suunnataan markkinatilanteen mukaan"*. (SanomaWSOY 2001, 26.)

Vuosi 2002

Vuoteen 2002 tultaessa oli Alma Median ja Sanoma Oy:n uuden median kisa päättynyt. Maaliskuussa 2002 Juho Lipsasen astuttua uudeksi toimitusjohtajaksi Alma Median keskeisiksi tavoitteiksi tulivat

kannattavuuden parantaminen, positiivinen kassavirta ja voitollinen tilinpäätös. Myös SanomaWSOY:ssä jatkettiin ylimääraisten toimintojen purkamista.

Yleisradio ei ollut osallistunut Alma Median ja Sanoma Osakeyhtiön välillä käytyyn uuden median kisaan. Sillä ei ollut julkisen palvelun yhtiönä mahdollisuutta sijoittaa miljoonia saati perustaa kymmenien ihmisten uusia yksiköitä. Yhtiö olikin saanut kehittää uuden median toimintojaan vähä vähältä ilman että kaupalliset kilpailijat olivat siihen isommin huomiotaan kiinnittäneet. Syksyllä 2002 Yleisradio ryhtyi tarjoamaan teksti- ja kuvaviestiuutisia matkapuhelimiin.

SanomaWSOY oli vuoden 2002 lopulla karsinut ylimääräiset rönnyt, lopettanut kannattamattomiksi osoittautuneet hankkeet ja palannut hiljaiseen uuden median arkeen. Yhtiön tiedotteissa ei enää puhuttu mittavista investoinneista vaan palattiin siihen, mistä oli syksyllä 1995 aloitettu – eli korkeatasoisen sisällön tuottamiseen tietoverkkoihin.

Vuodet 2003–2004

Yhtälailla Alma Media palasi juurilleen ja lopetti vuoden 2003 alusta Alma Media Interactive -divisioonansa. Samalla MTV3-tuotemerkinnä olevat palvelut (MTV3 Internet, MTV3 Tekstikanava ja MTV:n liittymäliiketoiminta) palasivat takaisin emoyhtiön haltuun.

Alma Mediassa elettiin uuden median investointien suhteen muutoin varovaista tasaantumisen aikaa, mutta MTV ilmoitti keskittyvän liittymäpalvelujen voimakkaaseen lanseeraukseen.

Samaan aikaan Sanoma Osakeyhtiö keskittyi perustoimintoihinsa, eikä lanseerannut uusia uuden median toimintoja. MTV:n julistamaan liittymäkilpailuun yhtiö ei lähtenyt mukaan, eikä sen edes tarvinnut. Yhtiöllä oli Welho-laajakaistaliittymä, jonka asiakkaiden määrä oli vuoden 2004 lopussa kasvanut jo 52 000:een. Welhon menestys oli tärkeä tekijä myös SWelcomin vahvassa tulokasvussa.

MTV:lle liittymätoiminta muodostui kiviriipaksi, ja siitä luovuttiin vuoteen 2005 tultaessa.

Vastauksena tutkimuskysymykseen, eli siihen yhdistääkö tutkimiani yhtiöitä ja niiden tekemiä ratkaisuja jokin yhteinen toimintamalli, voidaan todeta, että vielä 1990-luvun puolivälissä Alma Media ja Sanoma Osakeyhtiö kulkivat selvästi erilaista strategista tietä omin

neuvoin toisistaan välittämättä. Sen jälkeen on yhtiöiden uuden median historiallisesta kehityksestä ja strategioista löydettävissä selvä kilpailun lähtökohta.

Vuoteen 1999 tultaessa Alma Media ja Sanoma Osakeyhtiö aloitivatkin selkeän kilpavarustelun uuden median saralla, joka jatkui kiihkeänä aina toimintojen alasajoon, eli vuoteen 2001 saakka. Yhtiöiden julkiset strategiset lausumat korostavat molempien tarvetta olla ykkönen uudessa mediassa, eli parempi kuin kilpailijansa. Strategiset siirrot seurasivat toisiaan, ja tiedotteita julkaistiin vilkkaasti vastineena toisen yhtiön toimille.

Yleisradio näyttää sen sijaan kulkeneen koko tutkimuskauden ajan omaa tietänsä ilman kaupallisten kilpailijoidensa suunnalta tulleita paineita. Yhtiö pystyi pysymään kilpailutilanteesta ulkona. Samalla se sai kehittää omia toimintojaan rauhassa pienin askelein ilman epäonnistuneiden miljoonatappioiden taakkaa.

7. Strategia-analyysien yhteenveto

Olen esitellyt jo aiemmin tutkimuksessani Everette E. Dennisin (2002) ja Graham Murdockin (2000, 35–39) näkemykset konvergenssin kehityksen jakautumisesta eri ajanjaksoihin. Dennis jakaa konvergenssin neljään jaksoon: *ajatuksen heräämiseen* 1980-luvulla, *aikaiseen omaksumiseen* 1990-luvun alussa, *kritiikittömään hyväksymiseen* 1990-luvun lopussa sekä *monien hankkeiden epäonnistumiseen* 2000-luvun alussa. Murdock puolestaan käyttää jakoa kolmeen erilliseen jaksoon: *kulttuuristen muotojen* konvergenssiin, *viestintäjärjestelmien* konvergenssiin sekä *yrittysten omistuksen* konvergenssin.

Dennisin jako kuvaa erittäin hyvin myös suomalaisten mediayhtiöiden suhtautumista konvergenssiin eri vuosina, kuten aiemmin olen osoittanut. Aikaisen omaksumisen ajanjaksoon kuului esimerkiksi Yleisradion innostus Internetistä 1990-luvun puolivälissä, kritiikittömän hyväksymisen ajanjaksoon mm. Alma Median usko mittaviin voittoihin uuden median saralta ja hankkeiden epäonnistumisen ajanjaksoon esimerkiksi Sanoma Osakeyhtiön uuden median toimintojen äkkinäinen leikkaaminen.

Dennisin jaottelu on tehty 2000-luvun alussa, joten se ei täysin kata hankkeiden epäonnistumisen ajanjaksoon kuuluneiden niin kutsuttujen hypevuosien jälkeistä uuden median toimintojen tasaantumisen aikaa. Kyseessä on kuitenkin vuoden 2001 lopulla ja erityisesti vuonna 2002 alkanut kehitys, jossa lukuisat mediayhtiöt (mukaan lukien Alma Media ja Sanoma Oy) saneerasivat uuden median toimintojaan ja jäädyttivät alaan kohdistuneita investointejaan. Dennisin jaottelun puutteellisuuden vuoksi olenkin lisännyt *tasaantumisen ajan* hänen nelivaiheisen jaottelunsa perään viidenneksi ajanjaksoksi analyysissäni.

Murdockin mainitsema kulttuuristen muotojen konvergenssi liittyy cd-romien ja Internet-sivujen kehitykseen, jossa yleisö ei koostu

enää pelkästään passiivisista lukijoista vaan navigaattoreista, jotka kulkevat omia reittejään. Viestintäjärjestelmien konvergenssi on syntynyt, kun digitalisoitumisen myötä tiedon välittäminen onnistuu mille tahansa vastaanottajien ryhmälle minkä tahansa viestintäverkon välityksellä. Yritysten omistuksen konvergenssi on puolestaan seurausta kahdesta edellisestä, kun viestintäorganisaatioiden on alkanut olla taloudellisesti kannattavaa laajentua lehtitaloista, levy-yhtiöistä ja tv-kanavista median moniosaajiksi.

Dennisin ja Murdockin näkemykset konvergenssin jakautumisesta voidaan yhdistää oman tutkimukseni tuloksiin Alma Median, Sanoma Osakeyhtiön ja Yleisradion uuden median strategioiden intensiteetin kehityksestä ja Internetin omaksumisen ongelmaluokitteluun taulukon 7.1. mukaisesti.

Taulukosta on nähtävissä se, minkä jo olen aiemmin osoittanut, eli ettei yksikään tutkimuksessani mukana olleista yrityksistä vielä 1980-luvun lopussa pohtinut strategioissaan konvergenssin eri muotoja. Tämä on sikäli loogista, ettei konvergenssi tuolloin vielä ollut ilmiönä kovinkaan paljoa esillä, ja kuten Murdock (emt.) toteaa, esimerkiksi kulttuuristen muotojen konvergenssi oli vielä 2000-luvullekin tultaessa vasta alkutekijöissään.

Kulttuuristen muotojen konvergenssi puuttui tutkimieni yhtiöiden strategioista myös 1990-luvun alun aikaisen omaksumisen ajanjakson aikaan – samoin kuin yritysten omistuksen konvergenssi. Sen sijaan Alma Median Aamulehti-yhtymä uskoi tuolloin aktiivisen uuden median strategiansa myötä vahvasti viestintäjärjestelmien konvergenssiin, eli tiedon digitalisoitumisen mukanaan tuomaan kehitykseen. Vallitsevina Internetin omaksumisen ongelmina Alma Mediassa olivat hallitseva johdon logiikka sekä osaamisen ansa. Yleisradiossa viestintäjärjestelmien konvergenssi nousi mukaan yhtiön strategiaan vuonna 1996, eli tarkkaan ottaen ei aivan 1990-luvun alussa, josta syytä olen merkinnyt sen yllä olevaan kaavioon sulkuihin – haluten kuitenkin korostaa yhtiön tuolloista aktiivista strategiaa uuden median suhteen.

Kritiikittömän hyväksymisen ajanjakso 1990-luvun lopulla kosketti aktiivista uuden median strategiaa noudattaneita Alma Mediaa ja Sanoma Osakeyhtiötä. Molemmat yhtiöt uskoivat tuolloin vahvasti myös sekä viestintäjärjestelmien että yritysten omistuksen konvergenssiin. Alma Mediassa hallitsevina strategian tasoina olivat hallitseva johdon logiikka ja osaamisen ansa. Sanoma Oy:ssä vallitsivat lisäksi

Taulukko 7.1.

Dennisin ja Murdockin näkemykset konvergenssin jaksoista yhdistettynä Alma Median, Sanoma Oy:n ja Yleisradion uuden median strategioiden intensiteetin kehitykseen ja Internetin omaksumisen ongelmaluokitteluun.

Konvergenssin muodot			
Ajanjaksot			
1980-luku / ajatuksen herääminen	-----	-----	-----
1990-luvun alku / aikainen omaksuminen	-----	Aktiivinen strategia: Alma Media (Yleisradio). Alma Media: Hallitseva johdon logiikka, osaamisen ansa.	-----
1990-luvun loppu / kritiikitön hyväksyminen	Aktiivinen strategia: Alma Media ja Sanoma. Alma Media ja Sanoma: Hallitseva johdon logiikka, osaamisen ansa. Sanoma: Kannibalisoinnin pelko, kiinnittyvä tunneside.	Aktiivinen strategia: Alma Media ja Sanoma. Alma Media ja Sanoma: Hallitseva johdon logiikka, osaamisen ansa. Sanoma: Kannibalisoinnin pelko, kiinnittyvä tunneside.	Aktiivinen strategia: Alma Media ja Sanoma. Alma Media ja Sanoma: Hallitseva johdon logiikka, osaamisen ansa. Sanoma: Kannibalisoinnin pelko, kiinnittyvä tunneside.
2000-luvun alku/ hankkeiden epäonnistuminen	Varovainen strategia: Alma Media ja Sanoma. Alma Media ja Sanoma: Hallitseva johdon logiikka, osaamisen ansa. Alma Media: Poliittinen voima.	Varovainen strategia: Alma Media ja Sanoma. Alma Media ja Sanoma: Hallitseva johdon logiikka, osaamisen ansa.	Varovainen strategia: Alma Media ja Sanoma. Alma Media ja Sanoma: Hallitseva johdon logiikka, osaamisen ansa.
2001 lopulta ja erityisesti 2002 alkaen / tasaantumisen aika	Aktiivinen strategia: Yleisradio ja MTV3. Varovainen strategia: Alma Media ja Sanoma. Alma Media: Poliittinen voima. MTV3: Osaamisen ansa.	Aktiivinen strategia: Yleisradio ja MTV3. Varovainen strategia: Alma Media ja Sanoma. Alma Media: Poliittinen voima. MTV3: Osaamisen ansa.	Varovainen strategia: Alma Media ja Sanoma. Alma Media: Poliittinen voima.

kannibalisoinnin pelko sekä kiinnittyvä tunneside. Myös Yleisradio uskoi tuohon aikaan aktiivisen strategiansa myötä kaikkiin konvergenssin kolmeen eri muotoon, mutta ei mahdu kaavioon, sillä yhtiö ei lukeutunut Alman ja Sanomien tavoin uuden median kritiikittömiin hyväksyjiin.

Hankkeiden epäonnistumisen ajanjakson aikana 2000-luvun alussa Alma Media ja Sanoma osakeyhtiö siirtyivät varovaisen uuden median strategian noudattajiksi. Epäonnistumiset kohdistuivat molemmissa yrityksissä sekä kulttuuristen muotojen että viestintäjärjestelmien konvergenssiin, Alma Mediassa lisäksi lukuisten pääomasijoitusten vuoksi myös yritysten omistuksen konvergenssiin. Molempien yhtiöiden vallitsevina Internetin omaksumisen ongelmina olivat hallitseva johdon logiikka ja osaamisen ansa.

Tasaantumisen ajanjakson aikana Alma Mediassa nousi merkittävään osaan poliittinen voima. MTV:ssä uskottiin mittavien liittymäpalvelujen lanseerauksen aikana erityisesti viestintäjärjestelmien ja kulttuuristen muotojen konvergenssiin, ja vallalla olivat osaamisen ansa sekä väheksyvä tunneside. Yleisradiossa toteutettiin aktiivista uuden median strategiaa ja Sanoma Oy:ssä varovaista.

Hyödynnän edellä esittämäni analyysiä seuraavaksi, kun esittelen näkemystäni siitä, kuinka hyvin tutkimani yhtiöt ovat uuden median strategioissaan onnistuneet.

Chan-Olmsted & Ha (2003) toteavat, että yritykset onnistuvat Internetin integroimisessa perinteiseen liiketoimintaansa parhaiten silloin, kun ne kehittävät monikanavaisen ja useista lähteistä tuloja tuovan liiketoimintamallin. Tällaisen mallin tulee hyödyntää Internetiä perustuotteen liiketoiminnan laajentamiseen (mm. sähköisen kaupan ja/tai online-mainonnan kehittämiseksi), liikevoiton kasvattamiseen (esimerkiksi sisäisen tehokkuuden ja/tai liiketoimintaprosessien parantamiseksi) sekä asiakkaiden määrän lisäämiseen ja asiakassuhteen syventämiseen (esim. asiakkaiden ostohalukkuuden voimistamiseksi). Uuden median strategioissa onnistuminen vaatii kaikkien edellä mainittujen osien toteutumista mahdollisimman hyvin.

Chan-Olmstedin ja Han näkemykset sekä tutkimieni yhtiöiden uuden median strategiat voidaan yhdistää taulukoksi (Taulukko 7.2.), josta selviää, millä tavoin yhtiöt ovat integroineet uuden median perinteiseen liiketoimintaansa.

Taulukko 7.2.

Uuden median integroiminen perusliiketoimintaan.

	Alma Media	Sanoma Oy	Yle
Internetin hyödyntäminen perustuotteen liiketoiminnan laajentamiseen	Muun muassa sähköistä kauppaa ja mainontaa.	Muun muassa sähköistä kauppaa ja mainontaa.	Ei sähköistä kauppaa eikä mainontaa.
Liikevoiton kasvattaminen	Suuret liiketappiot.	Almaa vähäisemmät liiketappiot.	Ei tappioita oman ilmoituksen mukaan.
Asiakkaiden (Internet-kävijöiden) määrän lisääminen	Kävijämäärät kasvaneet vuosien 1994–2004 aikana.	Kävijämäärät kasvaneet vuosien 1994–2004 aikana.	Kävijämäärät kasvaneet vuosien 1994–2004 aikana.

Kuten yllä oleva taulukko osoittaa, on Internetin integrointi perinteiseen liiketoimintaan toteutunut kaikissa tutkimissani yhtiöissä ainakin osin. Alma Media ja Sanoma Osakeyhtiö menivät tutkimukseni tarkasteluvuosina 1994–2004 mukaan sähköiseen kauppaan ja kehittivät online-mainontaa. Lisäksi yhtiöt tehostivat toimintojaan ja liiketoimintaprosessejaan Internetin myötä, mikä toteutui osin myös Yleisradiossa monimediaisen YLE 24-uutistoimituksen myötä. Kaikki tutkimani yhtiöt ovat myös lisänneet asiakkaiden (Internet-kävijöiden) määrää ja samalla syventäneet asiakassuhdetta.

Olisi kuitenkin varsin vaikeaa analysoida uuden median strategioiden onnistumista pelkästään Chan-Olmstedin & Han mainitsemien ominaisuuksien perusteella. Liiketoiminnan laajentamisen mittarina voitaisiin käyttää esimerkiksi online-mainonnan määrää, mutta Yleisradiossa ei mainontaa ole Internet-sivuille myyty, joten yhtiö jäisi tässä tapauksessa vertailun ulkopuolelle. Lisäksi Alma Median ja Sanoma Oy:n osalta puuttuu vertailukelpoinen luku, jolla mitata online-mainosmyynnin yhteismäärää tutkimukseni ajanjaksona. Yhtiöt ovat raportoineet sattumanvaraisesti myyntilukuja joissakin vuosikertomuksissaan, mutta mainosmyynnin kokonaismäärää ei ole saatavilla.

Liikevoiton kasvattamisen vertailussa nousee puolestaan suurimmaksi ongelmaksi se, millä tavoin toimintojen taloudellinen tulos ja mahdollinen voitollisuus pitäisi laskea. Tarkoittaako voitollisuus sitä, että uuden median toiminnoista tulee yhtiölle enemmän tuottoja kuin se investoi niihin varoja? Entä kuinka aiemmin tehdyt investoinnit pitäisi huomioida, eli voidaanko voitollisuudesta puhua

vasta silloin, kun kaikki uuteen mediaan investoidut rahat on saatu takaisin toimintojen mahdollisesti tuottamista voitoista? Vai riittääkö voitollisuuden toteamiseen pelkästään uuden median myötä tapahtunut osakkeen arvon kohoaminen tai asiakasmäärien lisääntyminen? (Pavlik 2001, 149–158.)

Asiakkaiden määrän lisäämisen mittari olisi Chan-Olmstedin & Han mainitsemista uuden median perusliiketoimintaan integroimisen ominaisuuksista periaatteessa vertailukelpoisin, mutta oman tutkimukseni yhtiöiden kohdalla asia on kuitenkin varsin ongelmallinen. Kaikki tutkimani yhtiöt ovat olleet mukana TNS-Gallupin Suomen web-sivustojen viikkoluvut -mittauksessa, josta vertailukelpoiset kävijämäärät on helppo saada.¹⁰⁸ Ongelmaksi nousee se, että mittauksen lukuja on saatavissa vain vuodesta 2001 alkaen, joten vertailu onnistuu vain tutkimuskauteni viimeisten vuosien osalta. Lisäksi mittauksessa on Alma Median ja Sanoma Oy:n osalta eritelty yhtiöiden kaikki eri Internet-sivustot (kuten Iltalehti, Iltä-Sanomat ja Helsingin Sanomat), eikä mittauksesta ole nähtävissä Yleisradiota lukuun ottamatta yhtiöiden kaikkien sivujen yhteistä kävijämäärää vasta kuin vuoden 2004 viikosta 5 alkaen. Ongelmaksi tulee myös se, että luvuista puuttuu vuoden 2001 loppuun saakka kokonaan MTV3 Internet, joka oli siihen asti mukana täysin eri kävijätutkimuksessa, eli toisin mittausperustein toteutetussa Taloustutkimuksen mittauksessa.

Koska selkeitä uuden median strategian onnistumisen mittareita on vaikea asettaa, lähestyn asiaa kiteyttämällä yhteen tutkimukseni päätelmät eli tutkimustulokseni 1) yhtiöiden uuden median toimintojen *taloudellisesta kehityksestä*, 2) yhtiöiden *uuden median strategioiden intensiteetin jakautumisesta konvergenssin kehityksen* eri ajanjaksoihin sekä 3) yhtiöiden sijoittumisesta *Internetin omaksumisen ongelmaluokitteluun*.

1. Yhtiöiden taloudellinen kehitys:

Jos Alma Median, Sanoma Osakeyhtiön ja Yleisradion uuden median strategioita ja toimintoja mitattaisiin liikevoiton ja taloudellisen onnistumisen kautta, näyttäisivät suurimmiksi onnistujiksi nousevan vuosien 1994–2004 aikana Yleisradio ja Sanoma Oy. Alma Median taa-

108 Mittaus oli vuoden 2004 viikolle 39 saakka Redsheriff-niminen, jonka jälkeen mittaus tapa muuttui nykyiseksi TNS Metrix -mittaukseksi. Mittausten tulossivusto löytyy osoitteesta www.gallupweb.com/tnsmetrix (Linkki tarkastettu 1.4.2009).

kaksi muodostuivat vuosina 1994–2001 syntyneet yli 230 miljoonaa markan liiketappiot uuden median toiminnoista. Lisäksi MTV3 joutui kirjaamaan toimintojen lopettamiskuluja vuoden 2004 viimeisellä neljänneksellä kaikkiaan 2,4 miljoonaa euroa. Sanoma Oy:ssä tappiot jäivät selvästi vähäisemmiksi ja Yleisradiossa niitä ei – ainakaan yhtiön oman ilmoituksen mukaan suuremmin syntynyt.

2. Uuden median strategioiden intensiteetin jakautuminen konvergenssin kehityksen eri ajanjaksoihin:

1990-luvun alussa, eli konvergenssin aikaisen omaksumisen ajanjakson aikana, uuden median kehitys oli vielä niin alkutekijöissään, ettei strategioiden intensiteetillä ollut suurta merkitystä suhteessa niiden onnistumiseen – olipa sitten vuonna 1994 kyse Aamulehti-yhtymän aktiivisesta strategiasta, MTV Oy:n sallivasta strategiasta tai Sanoma Oy:n ja Yleisradiossa passiivisesta strategiasta.

Uuden median strategioiden onnistumiset ja epäonnistumiset voidaan nostaa selkeämmin esille vasta 1990-luvun lopun kritiikittömän hyväksymisen ajanjakson aikana tehtyjen ratkaisujen perusteella. Tuolloin Alma Media ja Sanoma Oy tekivät päätöksensä lähteä voimakkaiden investointien tielle, joka johti ne useiden hankkeiden epäonnistumisiin. Strategioiden intensiteetin kannalta ratkaisevaksi näyttää nousevan vuosi 2000, jolloin Sanoma Oy ja Alma Media jatkoivat jo muutaman vuoden kestänyttä aktiivisen strategian kauttaan, mutta jolloin Yleisradio siirtyi aktiivisesta varovaisen strategian noudattajaksi.

Jälkikäteen arvioituna Alma Median vuosien 1999–2001 suurimpia erheitä näyttävät olleen mittavan sijoitustoiminnan aloittaminen sekä Port Alman perustaminen. Valtaosa sijoituksista ja investoinneista osoittautui kannattamattomiksi, ja Port Almankin taru jäi lyhyeksi. Sanoma Osakeyhtiö puolestaan tuhlassi turhaan voimavarojaan 2nd-head-mobiiliportaaliin ja Lumeveräjään.

1990-luvun lopun kritiikittömän hyväksymisen ja 2000-luvun alun hankkeiden epäonnistumisen ajanjakson häviäjiä olivat siis Alma Media ja Sanoma Osakeyhtiö. Suurimmaksi voittajaksi näyttää sen sijaan nousevan Yleisradio, joka välttyi hukkainvestoinneilta eikä myöskään joutunut saneeraamaan uuden median toimintojaan.

Tasaantumisen ajanjakson alussa, maaliskuussa 2002, Alma Median uuden johdon asettama tavoite yhtiön kannattavuuden paran-

tamiseksi kalenterivuoden loppuun mennessä onnistui. Tavoite täyttyi myös uuden median osalta, sillä Alma Media Interactive paransi vuonna 2002 tulostaan selvästi ja päätyi voitolliseen tulokseen. Alma Median uuden median strategiaa tasaantumisen ajanjakson kautena onkin pidettävä varsin onnistuneena. Samoin onnistui strategiassaan Sanoma Osakeyhtiö, joka siirtyi aktiivisen strategian toteuttajasta varovaisen strategian tielle.

Tasaantumisen ajanjakson häviäjäksi on luettava uuden median aktiivista strategiaansa noudattanut MTV Oy, joka joutui lopettamaan vuosina 2003–2004 käynnistettyjä toimintoja ja kirjaamaan niistä kaikkiaan 2,4 miljoonan euron tappiot.

3) Yhtiöiden sijoittuminen Internetin omaksumisen ongelmaluokiteluun:

Alma Media oli aktiivisen uuden median strategiansa myötä alan selkeä edelläkävijä maassamme 1990-luvun alkuvuosina ja 2000-luvulle tultaessa. Yhtiöllä oli erityinen uuden median yksikkö esimerkiksi samaan aikaan, kun Yleisradio ja Sanoma Osakeyhtiö vasta heräsivät huomaamaan uuden median orastavan tulemisen.

Sanoma Osakeyhtiön vitkastelusta huolimatta sen 1990-luvun puolivälin uuden median strategia tuntuu jälkikäteen katsottuna varsin onnistuneelta. Yhtiö ei menettänyt asemiaan millään tavalla, vaikka se suhtautuikin uuteen mediaan aluksi varsin varovaisella otteella ja jopa passiivista strategiaa noudattaen. Sanoma Oy:lle ei olisi ollut suurtakaan liiketaloudellista hyötyä olla Suomen ensimmäinen lehtiyhtiö Internetissä tai avaamalla lehtiensä Internet-sivuja jo 1995, kuten monet muut maassamme tekivät.

Sanoma Osakeyhtiö toteutti uuden median strategiaansa aluksi odottaen, sen jälkeen yleistä ”hypeä” seuraten ja palasi sitten voimakkaasti jarruttaen tarkkailemaan alan tulevan kehityksen kulkua. Myös Alma Median strategisen onnistumisen jakso katkesi niin kutsuttuihin uuden median hypen vuosiin, jolloin se kasvatti alaan tehtyjen investointien määrää huimasti ja niistä aiheutuneet tappiot kasvoivat kestäättömiksi. Tuolloin Alma Median ja Sanoma Oy:n johdon työskentelyä ohjasivat hallitseva johdon logiikka ja osaamisen ansa, jotka veivät yhtiöt kohti lukuisia hukkainvestointeja ja tappioita.

Vuodesta 2003 alkaen häviäjäksi on luettava uuden median aktii-

vista strategiaansa noudattanut MTV Oy, joka joutui osaamisen ansan ja väheksyvän tunnesiteen valtaan.

Yhteenvetona voidaan todeta, ettei mikään tutkimistani yhtiöistä suoriutunut uuden median strategioissaan selkeästi paremmin kuin muut, kun tarkastellaan tutkimuskautta 1994–2004 kokonaisuudessaan. Suurimmaksi onnistujaksi voidaan kuitenkin nimetä Yleisradio, joka välttyi pahimpiin epäonnistumisiin johtaneelta yhdistelmältä, eli aktiivisen uuden median strategian toteuttamiseen yhdistyneestä hallitsevan johdon logiikasta ja osaamisen ansasta.

Yleisradio välttyi turhilta investoinneilta ja niitä seuranneista toimintojen saneerauksista pääosin sen vuoksi, ettei se voinut julkisen palvelun yhtiönä osallistua kaupallisten toimijoiden investointi- ja yritysjärjestelyihin. Yhtiö kuitenkin seurasi tarkoin uuden median kehitystä ja osallistui eri yhtiöiden kanssa yhteisprojekteihin, joista se sai arvokasta oppia monivuotisen aktiivisen uuden median strategiansa tueksi. Jo 1990-luvun lopulla Yleisradio esimerkiksi teki GSM-kokeiluja yhdessä Telen ja Finnetin kanssa, ja Internet-toiminnoissa sen kumppanina oli muiden muassa Microsoft. Monissa uuden median toiminnoissaan Yleisradio on lisäksi ollut rohkeasti kokeileva ja innovatiivinen. Yhtiö toteutti esimerkiksi ensimmäisenä Suomessa mm. erilaisia matkapuhelinpalveluita. Lisäksi Ylen Vaalikone on ollut yleismaailmallisestikin ainutlaatuinen ja sitä ovat muut mediat Suomessa kilvan kopioineet.

8. Lopuksi

Alma Median, Sanoma Osakeyhtiön ja Yleisradion uuden median kehitys vuosina 1994–2004 on mielenkiintoinen ja monipolvinen ajanjakso niin mediahistoriallisesta perspektiivistä kuin yritysstrategisista lähtökohdista katsoen. Kyseisten yhdentoista vuoden aikana jokainen näistä yrityksistä on kokenut merkittävän strategisen muutoksen, kun ne ovat kehittyneet perinteisistä mediataloista täysipainoisiksi uuden median toimijoiksi.

Esittelin luvun 4 lopussa uskomuksia, jotka ovat liittyneet uusien viestintätaratkaisujen lanseeraamiseen jo 1970-luvulta alkaen. Kuten totesin, kyseiset uskomukset olivat pääosassa myös 1990-luvulla ja 2000-luvun alussa, kun mediayhtiöt innostuivat Internet- ja mobiilipalvelujen uusista mahdollisuuksista asiakasmääriensä ja tulovirtojensa lisäämiseksi. Erityisesti tämä pätee tutkimuksessani mukana olevista yhtiöistä Alma Mediaan ja Sanoma Osakeyhtiöön.

Toisin kuin mediayhtiöt uskoivat, yleisö ei omaksunutkaan uusien viestintäteknologioiden käyttöä ikään kuin automaattisesti, kun uusi tuote oli tuotu markkinoille (*usko automaattiseen omaksumiseen* / MTV3 mobiililiittymä, 2ndhead). Teknologia ei ollutkaan käyttäjille tärkeämpää kuin tuote sinällään (*usko teknologian ylivoimaisuuteen* / Laajakaista PC -paketit, Lumeveräjä). Journalistinen sisältö ei ollutkaan yleisölle ylivoimaisen kiinnostavaa muuhun sisältöön nähden (*usko perinteisen sisällön ylivoimaan* / MTV3:n Netti-tv), eikä yleisö ollut valmis maksamaan sisällöistä, joita uusissa viestintätaratkaisuissa oli saatavilla (*usko maksullisuuteen* / MTV3 Laajakaistaliittymä).

Edellä mainittujen uskomusten listaaminen kuvastaa hyvin media-käytön muutosten ennustamisen vaikeutta. Mediayhtiöiden on ollut erittäin vaikea ennustaa – saati aina edes ymmärtää sitä nopeutta, jona uudet viestintämuodot leviävät ihmisten arkipäivään. Käytäntö on samalla osoittanut, että diffuusio ja kuluttajien tarpeet kohtaavat

vain harvoin.¹⁰⁹ Kärjekkäimmät ovat väittäneet jopa yliarvioinnin olevan yleisempää kuin aliarvioinnin.

Paul Saffo (1992) puhuu 30 vuoden säännöstä. Hänen mukaansa ajanjakso, jona uusi idea leviää täydellisesti kulttuuriseen arkipäivään, on ollut 30 vuotta jo kaikkiaan viiden viimeksi kuluneen vuosisadan ajan. Saffon sääntöä voidaan kritisoida erityisesti Internetin ja matkapuhelinten leviämisen nopeuden vuoksi. Internetin kohdalla arkipäiväistyminen tapahtui noin 20 vuodessa ja matkapuhelinten osalta ajanjakso jää vain runsaaseen kymmeneen vuoteen.

Saffo on, joka tapauksessa oikeassa siinä, että pelkän muutaman vuoden aikana ei ole koskaan saavutettu jonkin uuden asian pysyvää integroitumista osaksi ihmisten arkipäivää. Tämä periaate unohtui uuden median hypen iskiessä useimmilta uuden median markkinoilla toimineilta yrityksiltä. Sen sijaan uskottiin, että WAP, UMTS ja muut keksinnöt leviävät kuluttajien keskuuteen ennennäkemättömällä vauhdilla.

Mobiilipalveluiden, web-tv-kokeilujen ja muiden vastaavien uusien tuotteiden epäonnistuminen ei ollut mediahistorian kannalta ainutkertainen kokemus. Jo teletiedon epäonnistumisten yhteydessä 1980-luvulla todettiin, ettei ainoa syy teletiedosta aiheutuneisiin tappioihin suinkaan ollut se, etteivät markkinat olleet kypsiä uuden teknologian omaksumiselle. Sen sijaan päädyttiin yleisesti johtopäätökseen, jonka mukaan kyse oli suuresta määrästä virhearvioita.

Roger Fidler (1997, 151–159) analysoi kirjassaan *Mediamorphosis – Understanding New Media* virheitä, joita mediatilat tekivät uskoessaan teletiedon nopeaan leviämiseen 1980-luvulla. Jälkikäteen on helppo todeta, että Fidlerin erittelemät virheet ovat samoja, joihin mediatalon lankesivat myös 1990-luvulla uuden median kohdalla:

1. Epärealistiset odotukset: Teletieto nähtiin sanomalehden loogisena jatkeena. Kuviteltiin, että teletieto voisi tarjota lukijaa lähellä olevia alueuutisia tai muuta aineistoa, jota lehdessä ei ollut. Kuitenkin esimerkiksi alueellisten urheilutulosten päivittäminen sivuille ontui, joten käyttäjät saivat urheilu-uutiset nopeammin muualta kuin teletiedon kautta. (vrt. WAP-palvelut.)
2. Kilpailun pelko: Vaikka teletietojärjestelmissä oli mukana myös paikallislehtiä, ei toimitusten johto antanut niiden julkaista uutisia sähköisesti ennen painetun lehden ilmestymistä. Tosin tällä

109 Diffuusioteorioista tarkemmin mm. Lennstrand (1998).

ei välttämättä olisi ollut suurta vaikutusta lukemiseen, sillä uutisia luettiin muutoinkin järjestelmässä melko vähän. Opetus oli, että suurimmalle osalla yleisöstä sähköinen julkaisu on erityisen tarpeellinen vain silloin, kuin tiedonnälkää ei saada tyydytettyä perinteisen median kautta. (vrt. Helsingin Sanomien Verkkoliitteen alkutaipaleet.)

3. Väärinymmärretty teknologia: Teletieto nähtiin toiveikkaasti interaktiivisena tv-perustaisena teknologiana sen sijaan, että järjestelmä olisi toiminut todellisuudessa paljon paremmin tietokonepohjaisena. Vasta aivan ennen palvelun lopettamista päädyttiin tekemään kokeiluja, joilla teletieto olisikin saatu pc-käyttäjien ulottuville. (vrt. WAP-portaalit.)
4. Väärä imago kuluttajien silmissä: Teletiedon haluttiin olevan osa koko perheen arkiaskareita ja koko perheen yhteistä toimintaa. Todellisuudessa laitetta kuitenkin käytettiin yksin, henkilökohdaisiin tarpeisiin. Käyttöaika oli muutamia minuutteja kerrallaan. Lisäksi käyttöä hankaloitti se, että puhelinlinja oli käytön aikaan varattuna, jolloin tarvittiin toinen, uusi linja puhelinta varten. (vrt. web-tv-kokeilut.)
5. Liikaa odottamista: Teletietoa markkinoitiin nopeana tiedonhaun välineenä. Kaistanleveys oli kuitenkin vain alle 1 200 bittiä sekunnissa, joten odottaminen oli usein tuskallisen hidasta. Pian huomattiin, että käyttäjät eivät jaksaneet odottaa edes muutamaa sekuntia vaan halusivat välittömän pääsyn tiedon lähteelle. (vrt. liikkuvan kuvan Internet-välityksen ensiaskeleet.)
6. Käyttäjien valheet: Kun käyttäjiltä tiedusteltiin tyytyväisyyttä ja käyttöinnostusta, vastausprosentit olivat aina korkeita. Knight Ridderin kokeilun käyttäjät sanoivat pitävänsä teletiedosta paljon, vaikka he eivät edes käyttäneet sitä. Vain joka neljäs käyttäjä jatkoi tilausta puolen vuoden ilmaisen koejakson jälkeen. (vrt. maksullisten Internet-palveluiden alkuaajat.)
7. Kalleus: Teletiedon kuukausihinta oli Yhdysvalloissa aluksi noin 30 dollaria, mutta vaikka hinta pudotettiin pian 12 dollariin, monet pitivät sitä silti liian korkeana. Lisäksi käyttölaite oli ruma, eivätkä ihmiset halunneet ostaa saati vuokrata sitä. (vrt. mobiiliportaalit.)

Nähtäväksi jää toistaako historia itseään samojen virheiden myötä

jälleen lähivuosina, kun tekninen kehitys tuo markkinoille yhä uudenlaisia viestintävälineitä.

Kaiken kaikkiaan uuden median ala on tutkimuskohde, jolle ei ole nähtävissä loppua. Radio ja televisio keksittiin jo vuosikymmeniä sitten, mutta niistä tehdään jatkuvasti uusia viestinnän alan tutkimuksia. Yhtälaila jo muutama vuosisata sitten perustetusta sanomalehdistöstä löytyy kerta toisensa jälkeen uudenlaisia tutkimusaiheita. Näin tulee käymään myös uuden median osalta, johon kohdistuva tutkimusperinne on vasta alkamassa.

Oman tutkimukseni rajoitteena on, että kaikki tutkimukseni kohteena olevat yritykset ovat suomalaisia ja että tutkimukseni kohdistuu vain kolmeen mediayhtiöön – vaikkakin, että ne olivat aikanaan ja ovat edelleenkin suurimpia toimijoita kyseisellä alalla maassamme. Tutkimukseni ulkopuolelle jää suuri joukko keskisuuria ja alueellisia mediayhtiöitä. Lisäksi tutkimukseni rajoittuminen journalistisiin toimintoihin jättää runsaasti mielenkiintoisia liiketoimintoja tutkimuksen ulkopuolelle, kuten Sanoma Oy:n ja Alma Median kilpailun uuden median luokiteltujen ilmoitusten saralla.¹¹⁰ Lisäksi Talentumin 1990-luvun lopun uuden median hankkeet olivat varsin mittavat ja varmastikin oman tutkimuksensa arvoiset.

Mielenkiintoinen tutkimusaiheensa olisi myös erityisesti 1990-luvun lopulla käydyin teleyhtiöiden ja mediayhtiöiden välisen uuden median kilpailun analysointi. Etenkin Soneran ja sen Internet-portaalin, Sonera Plazan, toiminta joko erikseen tai suhteessa mediayhtiöihin olisi mielenkiintoinen tutkimuskohde.

Aivan viime vuosina mediayhtiöidenkin sivuilla lisääntynyt mobiilin multimedian käyttö sekä siihen liittynyt kansalaisjournalismin lisääntyminen olisi kiehtova tutkimuskohde (aiheesta tarkemmin mm. Nieman Reports 2005 ja Koskinen 2006).¹¹¹ Yhtälaila nk. vertaismedia (ks. esim. Gillmor 2004, Sirkkunen 2006 sekä Häyhtiö & Rinne 2008) erilaisine blogeineen ja selainmedioineen, esimerkkinä Googlen ja muiden hakupalveluiden rynnistys uutismaailmaan, olisi mielenkiintoinen aihe tulevana vuosina tutkittavaksi.

110 Luokittelun ilmoittelun Internet-kilpailusta tarkemmin Lindblom (2008).

111 Helsingin Sanomat esimerkiksi käynnisti vuonna 2007 Internet-sivuillaan palstan, jonne he toivovat lukijoiden lähettävän ”ajankohtaisia valokuvia ja videoita sekä uutistilanteista että arkielämän pienistä ihmeellisyyksistä”. Kuvia julkaistaan osoitteessa <http://lukijoidenkuvat.hs.fi> (Linkki tarkastettu 1.4.2009).

Ehkäpä kaikkein mielenkiintoisinta on kuitenkin jäädä odottamaan, milloin teknologian kehitykseen liittyvä huuma ja innostus syöksevät mediatyhtiöt jälleen uuteen hypevaiheeseen. Itse rohkenen ennustaa, että viidennen hypekuplan merkit ovat jo ilmassa. Tiedotusvälineissä puhutaan yhä enemmän web 2.0:sta, jonka myötä uusien medioiden käyttö mullistuu.¹¹² Samaan aikaan mediatyhtiöt ovat jälleen innostuneet tekemään miljoonien investointeja vasta toimintansa aloittaneisiin uuden median yrityksiin. Esimerkkeinä voidaan mainita News Corporation, joka osti MySpace-yhteisön vuonna 2005 yli 580 miljoonalla dollarilla (News Corp. -tiedote 18.7.2005) ja Google, joka hankki YouTube-sivuston lokakuussa 2006 yli 1,85 miljardilla dollarilla (Google-tiedote 9.10.2006). Lisäksi CBS osti kesällä 2007 Last.fm-musiikkiyhteisön 280 miljoonalla dollarilla (CBS-tiedote 30.5.2007). Last.fm oli perustettu vuonna 2002, MySpace vuonna 2003, ja YouTube oli ehtinyt tuskin olla olemassa yhtä vuotta ennen yrityskauppansa toteutumista.

Ensimmäinen viime vuosien uuden median kauppa on jo ehtinyt paljastua kuplaksi. Nettihuutokauppa eBay myönsi lokakuussa 2007 maksaneensa reilusti liikaa suositusta nettipuhelinoperaattori Skypestä. eBay hankki Skypeen 2,6 miljardilla dollarilla toukokuussa 2005 (Skype-tiedote 12.9.2005). Ilmaispalveluita tarjoavalla Skypellä on paljon käyttäjiä, mutta asiakaskuntaan suhteutettuna tuloja vain vähän. eBay joutui tekemään kirjanpitoonsa 900 miljoonan dollarin alaskirjauksen vääräksi osoittautuneesta investoinnistaan.

Suomalaiset mediatyhtiöt näyttävät ottaneen opikseen 2000-luvun alun tappioista. Niiden sijoitustoiminta on pysynyt uuden median osalta maltillisena, eivätkä ne ole myöskään perustaneet hypevuosien tapaan miljoonien turvin lanseerattuja uusia brändejä tai uuden median yksiköitä – ainakaan toistaiseksi.

112 Web 2.0 -käsite kehitettiin alun perin O'Reilly and Associatesin ja MediaLive Internationalin järjestämän konferenssin markkinointiin, mutta on sittemmin levinnyt laajempaan käyttöön. Termillä viitataan WWW:n toiseen vaiheeseen, kuten aiempaa sosiaalisempaan lähestymistapaan sisällön tuottamisessa ja jakelussa. Web 2.0 korostaa avointa kommunikointia, päätösvalan hajauttamista sekä tiedon vapaata jakamista ja uudelleen käyttöä.

Lähteet

- Aaltonen, Janne (2004): *Content Distribution Using Wireless Broadcast And Multicast Communication Networks*. Väitöskirja. Tampereen yliopisto.
- Abbate, Janet (1999): *Inventing the Internet*. Massachusetts Institute of Technology.
- Afuah, Allan (1998): *Innovation Management. Strategies, Implementation, and Profits*. New York, Oxford: Oxford University Press.
- (2004): *Business Models. A Strategic Management Approach*. New York: McGraw-Hill Irwin.
- Afuah, Allan & Tucci, Christopher L. (2003): *Internet Business Models and Strategies. Text and Cases*. Second Edition. Boston: McGraw-Hill.
- Ahonen, Tomi T. & Barrett, Joe (toim.) (2002): *Services for UMTS: Creating Killer Applications in 3G*. West Sussex: John Wiley & Sons.
- Alasuutari, Pertti (2001a): *Laadullinen tutkimus (kolmas uudistettu painos)*. (Julkaistu alun perin 1993). Tampere: Vastapaino.
- (2001b): *Johdatus yhteiskuntatutkimukseen*. Helsinki: Gaudeamus Kirja.
- Alkio, Jyrki (2004): Jalkapallovideosta tuli hittituote uuden sukupolven kännykkään. *Helsingin Sanomat*, 12.10.2004, s. B1.
- Allan, Stuart (2002): Reweaving The Internet: Online news of September 11. Teoksessa: Zelizer, Barbie & Allan, Stuart (toim.): *Journalism After September 11*. (ss. 119-140). Lontoo ja New York: Routledge.
- Alm, Ari & Lowe, Gregory Ferrell (2003): Outsourcing Core Competencies? Teoksessa: Lowe, Gregory Ferrell & Hujanen, Taisto (toim.): *Broadcasting & Convergence: New Articulations of the Public Service Remit*. (ss. 223-235). Göteborg: Nordicom.
- Alström, Börje (2005): Från tidningsföretag till innehållsföretag. Teoksessa: Hvitfelt, Håkan & Nygren, Gunnar (toim.): *På väg mot mediavärlden 2020. Journalistik, teknik, marknad. Tredje upplagan*. (ss. 139-157). Lund: Studentlitteratur.
- Alström, Börje & Hedman, Lowe (2005): Mediaföretag utan strategier. Teoksessa: Hvitfelt, Håkan & Nygren, Gunnar (toim.): *På väg mot mediavärlden 2020. Journalistik, teknik, marknad. Tredje upplagan*. (ss. 115-135). Lund: Studentlitteratur.
- Alström, Börje; Gulliksson, Mikael & Hedman, (2006): *Magasin i tryck på nätet*. Sundsvall: Mittuniversitetet. Julkaistu myös Internetissä: www.t2f.nu/t2frapp_f_198.pdf (Linkki tarkastettu 1.4.2009.)
- Anand, Bharat & Hood, Sophie (2007): *Schibsted*. Research Report 9-707-474, April 16, 2007. Boston: Harvard Business School.
- Andersen, Edvard (2003): *Fra papir til skjerm. En komparativ analyse av nettutgavene til Aftenposten, The Guardian, The Sydney Morning Herald og The New York Times*. Pro gradu -tutkielma. Oslon yliopisto.
- Anderson, Christopher & Curtin, Michael (2002): Writing Cultural History: The Challenge of Radio and television. Teoksessa: Brügger, Niels & Kolstrup, Søren (toim.): *Media History: Theories, Methods, Analysis*. (ss. 15-32). Aarhus University Press.
- Antikainen, Hannele (2001): *Sanomalehtisisällöt mobiililaitteilla – vuoden 2001 tilanne*. Helsinki: Sanomalehtien Liitto.
- Antikainen, Hannele; Kostiaainen, Kaisa & Södergård, Kaj (1998): *Uutistarjonta mobiililaitteille*. Helsinki: Sanomalehtien Liitto.

- Anttila, Anu-Hanna (2005): Yleistettävyyden ongelmat historiallisen sosiologian tutkimuksessa. Teoksessa: Räsänen, Pekka; Anttila, Anu-Hanna & Melin, Harri: *Tutkimus menetelmien pyörteissä*. (ss. 201–218). Jyväskylä: PS-kustannus.
- Arant, M. David & Quinney Anderson, Janna (2000): *Online Media Ethics: A Survey of U.S. Daily Newspaper Editors*. Tutkimus esitelmä Association for Education in Journalism and Mass Communication -seminaarissa, Phoenix, elokuu 2000. Julkaistu myös Internetissä: <http://facstaff.elon.edu/andersj/onlinesurvey.html> (Linkki tarkastettu 1.4.2009)
- Arto, Juhani (1999): Lumeveräjä vahvistaa Sanoma-WSOY:n asemaa. *Journalisti*, 19/1999. Julkaistu myös Internetissä: www.journalistilehti.fi/journalisti/arkisto/1999/perus/lumevera.htm
- Aslama, Minna & Kivikuru, Ullamaija (2001): Tyyntä myrskyn edellä? Teoksessa: Nordenstreng, Kaarle & Wiio, Osmo A. (toim.): *Suomen mediamaisema*. (ss. 277–299). Helsinki: WSOY.
- Aula, Pekka & Oksanen, Antti (2000): *Eepos: Suomalainen Internet-unelma*. Helsinki: WSOY.
- Aula, Pekka & Mantere, Saku (2005): *Hyvä yritys. Strateginen maineenhallinta*. Helsinki: WSOY.
- Axford, Barrie (2001): The Transformation of Politics or Anti-Politics? Teoksessa: Axford, Barrie & Huggins, Richard (toim.): *New Media and Politics*. (ss. 1-29). Lontoo: SAGE Publications.
- Baran, Paul (1964): *On Distributed Communications*. MEMORANDUM RM-3420-PR AUGUST 1964, Rand Corporation. Julkaistu Internetissä: www.rand.org/publications/RM/RM3420/ (Linkki tarkastettu 1.4.2009)
- Barber, Benjamin (2001): Which Technology For Which Democracy? Which Democracy For Which Technology? *International Journal of Communications Law and Policy*. Issue 6, Winter 2000/2001, ss. 1-8.
- Barnett, Steven (2006): *Public Service Broadcasting: A manifesto for survival in the multimedia age (a case study of the BBC's new charter)*. Tutkimus esitelmä RIPE@2006 Conference – Public Service Broadcasting in a Multimedia Environment: Programmes and Platforms -seminaarissa, Amsterdam, marraskuu 2006. Julkaistu myös Internetissä: www.yle.fi/ripe/Papers/Barnett_final.pdf (Linkki tarkastettu 1.4.2009)
- Barnhurst, Kevin G. (2002). News geography & monopoly: The form of reports on US newspaper Internet sites. *Journalism Studies*, 3, ss. 477–489. Julkaistu myös Internetissä: www.ksg.harvard.edu/presspol/research_publications/papers/working_papers/2002_2.pdf (Linkki tarkastettu 1.4.2009)
- Bastiansen, Henrik (2006): *Det piper og synger overalt. Mobiltelefonen i Norge fra ide til allemannseie*. Norsk telemuseum: Oslo.
- Bates, Benjamin J.; Chambers, L. Todd; Emery, Margot; Jones, Melanie; McClung, Steven & Park, Jowon (1997). *Television on the web, 1996: Local television stations' use of the world wide web*. Tutkimus esitelmä AEJMC Convention -seminaarissa, Chicago, heinä-elokuu 1997. Julkaistu myös Internetissä: <http://list.msu.edu/cgi-bin/wa?A2=ind9709B&L=aejmc&P=R2> (Linkki tarkastettu 1.4.2009)
- Bates, Benjamin J. & King, Randall E. (1995): *Television and the web: how local television broadcasters are using the World Wide Web*. Tutkimus esitelmä Broadcast Education Association Convention -seminaarissa, Las Vegas, huhtikuu 1996.
- Bender, Walter, Chesnais, Pascal, Elo, Sara, Shaw, Alan & Shaw Michelle (1996): Enriching communities: Harbingers of news in the future. *IBM Systems Journal*, 35 (3 & 4), ss. 369–380. Julkaistu myös Internetissä: www.research.ibm.com/journal/sj/353/sectionb/chesnais.html (Linkki tarkastettu 1.4.2009)
- Bens, Els De & Mazzoleni, Gianpietro (1998): The Media in the Age of Digital Communication. Teoksessa: McQuail, Denis & Siune, Karen (toim.): *Media Policy: Convergence, Concentration & Commerce*. (ss. 165-179). Lontoo: SAGE Publications.

- Bergström, Annika (2005): *Nyhetsvanor.nu: Nyhetsanvändning på internet 1998 till 2003*. Väitöskirja. Institutionen för journalistik och masskommunikation, Göteborgs universitet.
- Bernander, John (2005): NRK, pioneer. *Diffusion Online 2005/45*. Julkaistu Internetissä: https://www.ebu.ch/CMSimages/en/online_45_e_tv-portable-NRK_tcm6-40830.pdf (Linkki tarkastettu 1.4.2009)
- Berners-Lee, Tim & Fischetti, Mark (1999): *Weaving the Web: The Original Design and Ultimate Destiny of the World Wide Web*. New York: HarperCollins.
- Blomberg, Esa (1998): Yleisradiotoiminnan digitalisointi. Teoksessa: Blomberg, Esa; Silvo, Ismo; Soramäki, Martti; Vakkilainen, Mauri & Wiio, Juhani: *Yleisradio tietoyhteiskunnassa*. (ss. 10–16). Helsinki: Suomen itsenäisyyden juhlarahasto.
- Boczkowski, Pablo J. (2002): The Development and Use of Online Newspapers: What Research Tells Us and What We Might Want to Know. Teoksessa: Lievrouw, Leah. A. & Livingstone, Sonia (toim.): *Handbook of New Media: Social Shaping and Consequences of ICTs*. (ss. 270-286). Lontoo: SAGE Publications.
- (2004a): *Digitizing the News: Innovation in Online Newspapers*. Cambridge: The MIT Press.
- (2004b): The Processes of Adopting Multimedia and Interactivity in Three Online Newsrooms. *Journal of Communication 54 (2)*, ss. 197–213.
- Bolter, Jay David & Grusin, Richard (2000): *Remediation*. Cambridge ja Lontoo: The MIT Press.
- Braaten, Aaron (2005): Effect of the SuperNet. Teoksessa: dal Zotto, Cinzia (toim.): *Growth and Dynamics of Maturing New Media Companies*. (ss. 41-54). Jönköping: Media Management and Transformation Centre, Jönköping International Business School.
- Bradley, Stephen P. (2005): Wi-Fi. Complement or Substitute for 3G? Teoksessa: Austin, Robert D. & Bradley, Stephen P. (toim): *The Broadband Explosion. Leading Thinkers on the Promise of a Truly Interactive World*. (ss. 201-224). Boston: Harvard Business School Press.
- Brander, Mikael (2004): Mobiilipalvelut. Teoksessa: Ketoma, Harri & Multisilta Jari (toim): *Multimedia*. Nyt. (ss. 220–239). Pori: Tampereen teknillinen yliopisto, Porin yksikkö, julkaisu 1.
- Broström, Nina (1999): *Internet mediana*. Pro gradu -tutkielma. Helsingin yliopisto, viestinnän laitos.
- Brown, Timothy X. (2002): How Can anyone Afford Mobile Wireless Mas Media Content. Teoksessa: Groebel, Jo; Noam, Eli M. & Friedman, Valerie (toim.): *Mobile Media. Content and Services for Wireless Communications*. (ss. 3-20). Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum.
- Brügger, Niels (2002): Theoretical Reflections on Media and media History. Teoksessa: Brügger, Niels & Kolstrup, Soren (toim.): *Media History: Theories, Methods, Analysis*. (ss. 33-66). Aarhus University Press.
- Carlson, David (2003): The History of Online Journalism. Teoksessa: Kawamoto, Kevin (toim.): *Digital Journalism: Emerging Media and the Changing Horizons of Journalism*. (ss. 31-55). Oxford: Rowman & Littlefield Publishers, Inc.
- Carter, Kenneth R. (2002): 3G or Not 3G: The WiFi Walled Garden. Teoksessa: Groebel, Jo; Noam, Eli M. & Friedman, Valerie (toim.): *Mobile Media. Content and Services for Wireless Communications*. (ss. 201-214). Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum.
- Carveth, Rod (2004): The Economics of Online Media. Teoksessa: Alexander, Alison; Owers, James; Carveth, Rod; Hollifield, C. Ann & Greco, Albert N. (toim.): *Media Economics: Theory and Practice. Third Edition*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Elbaum Associates.
- Cassidy, John (2002): *Dot.con: The Greatest Story Ever Sold*. New York: HarperCollins.
- Castells, Manuel (2000): *The Rise of the Network Society. (Second Edition)*.). (Julkaistu alun perin 1996). Oxford: Blackwell Publishers.
- (2001): *The Internet Galaxy: Reflections on the Internet, Business, and Society*. Oxford University Press.

- Chan-Olmsted, Sylvia M. (2000): Marketing Mass Media on the World Wide Web: The Building of Media Brands in an Integrated and Interactive World. Teoksessa: Albarran, Alan & Goff, David H. (toim.): *Understanding the Web: Social, Political, and Economic Dimensions of the Internet*. (ss. 95-116). Iowa State University Press.
- Chan-Olmsted, Sylvia M. & Ha, Louisa S. (2003): Internet business models for broadcasters: How television stations perceive and integrate the Internet. *Journal of Broadcasting & Electronic Media*, Vol. 47, ss. 597-617.
- (2004): Cross-Media Use in Electronic Media: The Role of Cable Television Web Sites in Cable Television Network Branding and Viewership. *Journal of Broadcasting & Electronic Media*. Volume: 48. Issue: 4.
- Chan-Olmsted, Sylvia. M. & Jung, Jaemin (2001): Strategizing the Net Business: How the U.S. Television Networks Diversify, Brand, and Compete in the Age of the Internet. *The International Journal on Media Management*. Vol. 3 – No. IV. ss. 213–225. Julkaistu myös Internetissä: www.mediajournal.org/modules/pub/view.php?mediajournal-57 (Linkki tarkastettu 1.4.2009)
- Chan-Olmsted, Sylvia M. & Park, J. (2000). From on-air to online world: Examining the content and structures of broadcast television stations' Web sites. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 77(2), ss. 321-340.
- Charmaz, Kathy (2000): Grounded Theory. Objectivist and Constructivist Methods. Teoksessa: Denzin, Norman K. & Lincoln, Yvonna S. (toim.): *Handbook of Qualitative Research*. Second Edition. (ss. 509-535). Thousand Oaks: Sage.
- Chyi, Hsiang Iris (2005): Willingness to Pay for Online News: An Empirical Study on the Viability of the Subscription Model. *Journal of Media Economics* 2005, Vol. 18, No. 2, ss. 131-142.
- Chyi, Hsiang Iris & Sylvie, George (2000): Online Newspapers in the U.S. - Perceptions of Markets, Products, Revenue, and Competition. *The International Journal on Media Management*, Volume 2, No. 2, 2000, ss. 69-77. Julkaistu myös Internetissä: www.mediajournal.org/modules/pub/view.php?mediajournal-53 (Linkki tarkastettu 1.4.2009)
- Coffman, K.G. & Odlyzko, Andrew (1998): The Size and growth rate of the Internet. *First Monday*. Volume 3, number 10. Julkaistu Internetissä: <http://www.dtc.umn.edu/~odlyzko/doc/internet.size.pdf> (Linkki tarkastettu 1.4.2009)
- Consterdine, Guy (2007): *Routes to Success For Consumer Magazine Websites*. FIPP.
- COST (2006): *COST Action A20 The Impact of the Internet on the Mass Media in Europe. Final Evaluation Report*.
- Cottle, Simon (1999): From BBC Newsroom to BBC Newscentre – on changing technology and journalist practices. *Convergence: The International Journal of Research into New Media Technologies*, Vol. 5, No. 3, ss. 22-43.
- Dahlgren, Peter (toim.) (2002): *Internet, medier och kommunikation*. Lund: Studentlitteratur.
- Deibert, Ronald J.; Palfrey, John G.; Rohozinski, Rafal & Zittrain, Jonathan (toim.) (2007): *Access Denied. The Practice and Policy of Global Internet Filtering. The OpenNet Initiative*. The MIT Press.
- Dennis, Everette E. (2003): Prospects for a Big Idea – Is There a Future for Convergence? *The International Journal on Media Management*, Vol. 5, No. 1, 2003, ss. 7-11. Julkaistu myös Internetissä: www.mediajournal.org/modules/pub/view.php?mediajournal-109 (Linkki tarkastettu 1.4.2009)
- Deuze, Mark (1998): The WebCommunicators: Issues in Research into Online Journalism and Journalists. *First Monday*, Volume 3, number 12. Julkaistu Internetissä: <http://firstmonday.org/htbin/cgiwrap/bin/ojs/index.php/fm/article/view/634/555> (Linkki tarkastettu 1.4.2009)
- (2003): The Web and its Journalisms: Considering the Consequences of Different Types of Newsmedia Online. *New Media & Society*, Vol. 5, No. 2, (ss. 203-230).

- Dey, Ian (1999): *Grounding Grounded Theory. Guidelines for Qualitative Inquiry*. Lontoo: Academic Press.
- Dibean, Wendy (1999): *How U.S. Daily Newspapers Are Using Their Internet Counterparts*. Tutkimusesitelmä University of Luton Creativity and Consumption -seminaarissa, maaliskuu 1999. Julkaistu myös Internetissä: <http://com.miami.edu/car/luton3.htm> (Linkki tarkastettu 1.4.2009)
- Diddi, Arvind & Larose, Robert (2006): Getting Hooked on News: Uses and Gratifications and the Formation of News Habits among College Students in an Internet Environment. *Journal of Broadcasting & Electronic Media*. Volume: 50. Issue: 2.
- van Dijk, Jan (2006): *The Network Society. Second Edition*. Lontoo: SAGE Publications.
- Dimitrova, Daniela V. & Neznanski, Matt (2006): Online journalism and the war in cyberspace: A comparison between U.S. and international newspapers. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 12(1), article 13. Julkaistu myös Internetissä: <http://jcmc.indiana.edu/vol12/issue1/dimitrova.html> (Linkki tarkastettu 1.4.2009)
- Dizard, Wilson, Jr. (2000): *Old Media New Media: Mass Communications in the Information Age. Third Edition*. Reading, MA: Longman.
- Domingo, David (2005): *The difficult shift from utopia to realism in the Internet era. A decade of online journalism research: theories, methodologies, results and challenges*. Tutkimusesitelmä First European Communication Conference -seminaarissa, Amsterdam. Julkaistu myös Internetissä: http://webs.racocatla.cat/dutopia/docs/domingo_amsterdam2005.pdf (Linkki tarkastettu 1.4.2009)
- (2006): *Inventing Online Journalism: Development of the Internet as a news medium in four Catalan online newsrooms*. Väitöskirja. Universitat Autònoma de Barcelona. Julkaistu myös Internetissä: www.tesisenxarxa.net/TESIS_UAB/AVAILABLE/TDX-1219106-153347//dd1de1.pdf (Linkki tarkastettu 1.4.2009)
- Duhe, Sonya Forte; Mortimer, Melissa & Chow, San San Chow (2004): Newsrooms: A Nationwide Look. *Convergence: The International Journal of Research into New Media Technologies*, Vol. 10, No. 2, ss. 81-104.
- Dupagne, M., & Garrison, B. (2006): The meaning and influence of convergence: A qualitative case study of newsroom work at the Tampa News Center. *Journalism Studies*, 7(2), 237-255.
- Eerola, Heikki (1999): *Sanomalehden portaali*. Jyväskylän Mediainstituutin julkaisu 2/99.
- Ellonen, Hanna-Kaisa (2007): *Exploring the strategic impact of technological change - Studies on the role of Internet in magazine publishing*. Väitöskirja. Lappeenranta teknillinen yliopisto.
- Ellonen, Hanna-Kaisa; Kuivalainen, Olli & Tarkiainen, Anssi (2008): *Internet, brändit ja aikakauslehdet*. Lappeenranta teknillinen yliopisto. Julkaistu myös Internetissä: www.tbrc.fi/pubfile/Raportti%2010.pdf (Linkki tarkastettu 1.4.2009).
- eMedia2007: Hasan & Partnersin, Dagmarin ja Taloustutkimuksen tekemä tutkimus 2007.
- Engebretsen, Martin (2006): Shallow and Static or Deep and Dynamic? Studying the State of Online Journalism in Scandinavia. *Nordicom Review* 27 (2006) 1, (ss. 3-16). Julkaistu myös Internetissä: www.nordicom.gu.se/common/publ_pdf/226_engebretsen.pdf (Linkki tarkastettu 1.4.2009)
- Escola, Jari & Suoranta, Juha (1998): *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Etoh, Minoru & Powell, Ged (2005): *Evolution of Mobile Networks*. Teoksessa: Etoh, Minoru (toim.): *Next generation Mobile Systems. 3G and Beyond*. (ss. 3-18). Chichester: John Wiley & Sons.
- Eylert, Berndt (2005): *The Mobile Multimedia Business. Requirements and Solutions*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Fagerjord, Anders (2006): Frihet. TV 2 på nett. Teoksessa: Enli, Gunn Sara; Syvertsen, Trine & Ostby Saether, Susanne (toim.): *Et hjem for oss – et hjem for del? Analyser av TV 2*. 2. Utgave. (ss. 263-283). Kristiansand. IJ Forlaget.

- Falkenberg, Vidar (2007): *Decomposing the newspaper – a typology of online newspapers*. Tutkimusesitelmä NordMedia 2007 -konferenssissa, Helsinki 16.-19.8.2007.
- Feldman, Tony (1997): *An Introduction to Digital Media*. Lontoo ja New York: Routledge.
- Fenn, Jackie & Raskino Mark (2008): *Mastering the Hype Cycle. How to Choose the Right Innovation at the Right Time*. Boston: Harvard Business Press.
- Fetscherin, Marc & Knolmayer, Gerhard (2004): Business Models for Content Delivery: An Empirical Analysis of the Newspaper and Magazine Industry. *The International Journal on Media Management*, Vol. 6, No. 1 & 2, ss. 4-11. Julkaistu myös Internetissä: www.ids-publishing.com/Common/Paper/Paper_40/2004_10_20_End_Version_published.pdf (Linkki tarkastettu 1.4.2009)
- Fidler, Roger (1997): *Mediamorphosis. Understanding New Media*. Thousand Oaks, Kalifornia: Pine Forge Press.
- Finnpanel 2009: Radion kuuntelu Suomessa 2008. Finnpanelin tutkimusraportti 29.1.2009.
- Fitzgerald, Mark (1997): Newspapers go it alone in cyberspace. *Editor and Publisher*, 130, ss. 7-42.
- Foster, Clayton (2002): Key Drivers of Success for 3G. Teoksessa: Steinbock, Dan & Noam, Eli M. (toim.): *Competition for the Mobile Internet*. (ss. 145-167). Norwell: Kluwer Academic Publishers.
- Fransman, Martin (2002). *Telecoms in the Internet Age: From Boom to Bust to...?* Oxford University Press.
- Funk, Jeffrey L. (2004): *Mobile Disruption: The Technologies and Applications Driving the Mobile Internet*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., Publications.
- Gaither, Chris (2001): NBC to Shut Most of Its NBCi Web Portal. *The New York Times* 10.4.2001. Julkaistu myös Internetissä: <http://query.nytimes.com/gst/fullpage.html?res=9B05E1D61E3EF933A25757C0A9679C8B63> (Linkki tarkastettu 1.4.2009)
- Gibson, William (1984): *Neuromancer*. New York: Ace Books.
- Gillies, James & Cailliau, Robert (2000): *How the Web Was Born: The Story of the World Wide Web*. Oxford, New York: Oxford University Press.
- Gillmor, Dan (2004): *We the Media: Grassroots Journalism by the People, for the People*. Sebastopol, Kalifornia: O'Reilly Media.
- Gladwell, Malcom (2007): *Leimahduspiste* (suomentanut Heidi Hammarsten). Jyväskylä: Ajatus Kirjat. (Alkuperäinen teos ilmestynyt 2000).
- Glaser, Barney G. & Strauss, Anselm L. (1967): *The Discovery Of Grounded Theory. Strategies For Qualitative Research*. Hawthorne, New York: Aldine de Gruyter.
- Gold, Thomas (2005): Where's Qualitative Research Going Online? Patterns of Methodology in Mass Communication, 1993-2003. *Web Journal Of Mass Communication Research*. Volume 8:3, maaliskuu 2005. Julkaistu myös Internetissä: www.scripps.ohiou.edu/wjmcr/vol08/8-2a.html (Linkki tarkastettu 1.4.2009)
- Golding, Paul (2004): *Next Generation Wireless Applications*. Lontoo: John Wiley & Sons Ltd.
- Gordon, Rich (2003): The Meanings and Implications of Convergence. Teoksessa: Kawamoto, Kevin (toim.): *Digital Journalism: Emerging Media and the Changing Horizons of Journalism*. (ss. 57-73). Oxford: Rowman & Littlefield Publishers, Inc.
- Gorny, Eugene (2006): *A Creative History of the Russian Internet*. Goldsmiths College, University of London.
- Grönlund, Mikko & Toivonen, Timo Einari (2003): *Aikakauslehdet ja uusi teknologia*. Liikenne- ja viestintäministeriön julkaisu. Helsinki: Edita Publishing.
- GSM World (1999): 200 Million GSM Customers! Lehdistötiedote 2.9.1999. Julkaistu myös Internetissä: http://findarticles.com/p/articles/mi_m0BFP/is_1999_Nov_22/ai_57758552/ (Linkki tarkastettu 1.4.2009)
- GSM World (2006): Quarterly GSM subscriber statistics, Q2/2006.

- Guy, Ken & Stroyan, James (1998): *Digital Media in Finland – An Evaluation of the Finnish Multimedia Programme and a Review of Related Digital Media Activities*. Technology Programme Report 12/98. Helsinki, Tekes.
- Hafner, Katie & Lyon, Matthew (1996): *Where Wizards Stay Up Late. The Origins of the Internet*. New York: Touchstone.
- Hakanen, Marja-Liisa (2005): *Monimediajournalismia Huittisissa. Toimitustyö murroksessa: tarkastelukohteena Lauttakylä-lehti, Radio West ja Satakunnan Yrittäjä-lehti. Pro gradu-tutkielma, Tampereen yliopisto*. Julkaistu myös Internetissä: <http://tutkielmat.uta.fi/pdf/gradu00481.pdf> (Linkki tarkastettu 1.4.2009)
- Hall, Jim (2001): *Online Journalism: A Critical Primer*. Lontoo ja Sterling, Virginia: Pluto Press.
- Hamilton, James T. (2004): *All the News That's Fit to Sell: How the Market Transforms Information Into News*. Princeton, New Jersey: Princeton University Press.
- Hannula, Eila (2003): *Lehtiä kuvaruudulla. Journalismin muoto ja yleisösuhte suomalaisissa verkkolehdissä. Pro gradu -tutkielma. Turun yliopisto*.
- Hansen, Kathleen A. & Martin, Shannon E. (1998): *Newspapers of Record in a Digital Age: From Hot Type to Hot Link*. Westport, Connecticut: Praeger Publishers.
- Harju, Juhana (2001): *Wap – myöhässä jo syntyessään? Teoksessa: Sihvonen, Tanja (toim): Sähköä, säpinää, wapinaa. Risteilyjä teknologian kulttuurihistoriassa. (ss. 25–32). Turun yliopisto, historian laitos*.
- Harper, Christopher (1998): *And That's the Way It Will Be. News and Information in a Digital World*. New York University Press.
- Hast, Lennart (2001): *Strategiska val inom dagspressen*. Tutkimusesitelmä The 15th Nordic Conference on Media and Communication Research -seminaarissa, Reykjavik, elokuu 2001.
- Hedman, Lowe (2002): *Medieföretag utan strategier*. Teoksessa: Alström, Börje & Hedman, Lowe: *Nyheter 2020 – Rapport 2. Dagens medieföretag – morgondagens affärsidé. (ss. 56-70)*. Sundsvall: Mittuniversitetet.
- Heinonen, Ari (1997): *Sanomalehdistö ja Internet – toiveita, huolia, epäietoisuutta*. Tampereen yliopisto, tiedotusopin laitos.
- (1998a): *Kirjoituskoneesta tietokoneeksi*. Teoksessa: Mäkimattila, Pirkko (toim.): *Toimittaja ja Internet: Opas tietokoneavusteiseen journalismiin*. Tampereen yliopiston tiedotusopin laitos.
- (1998b): *Raportteja verkkojournalismista*. Julkaisu C25. Tampereen yliopisto, journalismin tutkimusyksikkö.
- (1999a): *Journalism in the Age of the Net: Changing Society, Changing Profession*. Väitöskirja. Tampereen yliopisto.
- (1999b): *”Se niinku kuuluu osata”*. *Internet sanomalehtitoimittajan työssä*. Tampereen yliopisto, tiedotusopin laitos.
- (2002a): *Lehdestä moneksi. Monimediajournalismin koulutustarve sanomalehdissä*. Journalismin tutkimusyksikkö. Tampereen yliopisto. Julkaistu myös Internetissä: www.uta.fi/jour/tutkimus/monimediajour.pdf (Linkki tarkastettu 1.4.2009)
- (2002b): *Joukkotiedotuksesta moniviestintään*. Teoksessa: Ruusunen, Aimo (toim.): *Media muuttuu: Viestintä savitauluista kotisivuihin. (ss. 160–183)*. Helsinki: Gaudeamus Kirja.
- Heinonen, Ari & Kinnunen, Terhi (2005): *Finland. Cautious online strategies*. Teoksessa: Van der Wurff, R. & Lauf, E. (toim.): *Print and online newspapers in Europe. A comparative analysis in 16 countries. (ss. 117–130)*. Amsterdam: Het Spinhuis.
- Heinonen, Ari; Mäkinen, Maarit; Ridell, Seija; Martikainen, Ari; Halttu, Miika & Sirkkunen, Esa (2000): *Verkkotorilla: Internet kansalaisviestinnän ja paikallisen julkisuuden tilana. Paikallisuus verkkomediassa -julkaisun loppuraportti*. Tampereen yliopisto.
- Heinonen, Marja (2008): *Verkkomedian käyttö ja tutkiminen: Ilta-lehtiOnline 1995–2001*. Väitöskirja. Helsingin yliopisto.

- Helomaa, Joni; Pelkonen, Tommi & Väänänen, Teemu (1999): Uusmediatoimiala Suomessa 1996–2001. Teoksessa: Jokinen, Eija (toim.): *Suomalainen uusmedia: Eväät kasvuun ja kansainvälistymiseen*. (ss. 1-7). Helsinki: Tekes.
- Henten, Anders & Skouby, Knud Erik (2004): *On hype and bubbles in the ICT area*. Tutkimusessitelmä E-commerce Impacts Revisited -seminaarissa, Berliini, tammikuu 2004.
- Herkman, Juha (2003): Konvergenssi muuttaa kaiken? Teoksessa: Vehkalahti, Pertti (toim.): *Journalismikritiikin vuosikirja 2003*. (ss. 151–157). Tampere: Journalismien tutkimusyksikkö.
- (2005): *Kaupallisen television ja iltapäivälehtien avioliitto. Median markkinoituminen ja televisioituminen*. Väitöskirja. Tampere: Vastapaino.
- Hesari korkkaa netin, *Markkinointi & Mainonta* 32/2004, 13.
- Hilavuo, Sonja (2005): Business Evolution of Mobile Services. Teoksessa: Koivukoski, Ulla & Räisänen, Vilho (toim.): *Managing Mobile Services. Technologies and Business Practices*. (ss. 17-45). Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- Hills, Jim & Michalis, Maria (2001): Creative Destruction in European Internet Industries and Policies. Teoksessa: McKnight, Lee W.; Vaaler, Paul M. & Katz, Raul L. (toim.): *Creative Destruction: Business Survival Strategies in the Global Internet Economy*. (ss. 73-94). Cambridge: The MIT Press.
- Hintikka, Kari A. (1993): *Internet – kalastusta tietoverkoilla*. Helsinki: Painatuskeskus Oy.
- Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena (2004). *Teemahaastattelu*. Yliopistopaino. Helsinki.
- Hirvikorpi, Hanna (2001): *Talousjournalismi verkossa. Alma Median, SanomaWSOY:n ja Talentumin taloustietopalvelujen sisältö internetissä*. Pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto.
- Huhtamo, Erkki (1997): Odottavasta operaattorista kärsivälliseen käyttäjään: Interaktiivisuuden arkeologiaa. Teoksessa: Hintikka, Kari A. & Kuivakari, Seppo: *Mediaevoluutio*. (ss. 13–35) Rovaniemi: Lapin yliopisto.
- Hui Kyong Chun, Wendy (2006): Introduction. Did Somebody Say New Media? Teoksessa: Hui Kyong Chun, Wendy & Keenan, Thomas: *New Media, Old Media: A History and Theory Reader*. (ss. 1-10). Lontoo ja New York: Routledge.
- Hujanen, Erkki (2007): *Lukijakunnan rajamailla. Sanomalehden muuttuvat merkitykset arjessa*. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto, humanistinen tiedekunta.
- Hujanen, Jaana (2002): Uusi media ja uusi sukupolvi: Uudet journalismin vastaanottamisen käytänteet? Teoksessa: Perko, Touko; Salokangas, Raimo & Luostarinen, Heikki (toim.): *Median varjossa*. (ss. 180–195). Jyväskylän yliopiston viestintätieteiden laitos.
- Hujanen, Taisto & Lowe, Gregory Ferrell (2003): Broadcasting and Convergence: Rearticulating the Future Past. Teoksessa: Lowe, Gregory Ferrell & Hujanen, Taisto (toim.): *Broadcasting & Convergence: New Articulations of the Public Service Remit*. (ss. 9-25). Göteborg: Nordicom.
- Huovila, Tapani (1998): Digitaalisuus yhdistää välineomaisuuksia uutisessa. Teoksessa: Perko, Touko & Salokangas, Raimo (toim.): *Kymmenen kysymystä journalismista*. (ss. 225–249). Jyväskylä: Atena Kustannus.
- (2001): *Uutinen eri välineissä: GSM-sähkeestä taustajuttuun*. Helsinki: Inforviestintä.
- Hämäläinen, Karo & Waltonen, Janne (2002): *Kuplaa rikkaampi: Mitä opimme internetkuplasta?* Helsinki: Arvopaperi.
- Häyhtiö, Tapio & Rinne Jarmo (2008): Yksilöiden valvovat silmät. Paljastamisen politiikka tietokonevälitteisessä viestinnässä. *Tiedotustutkimus* 5/2008 ss 100-117.
- Ihlström, Carina (2004): *The Evolution of a New(s) Genre*. Väitöskirja. Göteborgin yliopisto: School of Information Science, Computer and Electrical Engineering, Halmstad University.
- Ihlström, Carina & Henfridsson, Åke (2005): Online newspapers in Scandinavia: A longitudinal study of genre change and interdependency. *Information Technology & People. Volume: 18 Issue: 2* ss. 172–192.

- Ihlström, Carina & Åkesson, Maria (2004): *Genre Characteristics - A Front Page Analysis of 85 Swedish Online Newspapers*. Tutkimusesitelmä 37th Hawaii International Conference on System Sciences -seminaarissa, Havaiji, 2004. Julkaistu myös Internetissä: <http://csdl2.computer.org/comp/proceedings/hicss/2004/2056/04/205640102.pdf> (Linkki tarkastettu 1.4.2009)
- Intermediatutkimus 2004: TNS Gallup Oy.
- Internet suomalaisten arjessa (1999): Digitaalisen median raportti 3/99. Helsinki: Tekes.
- ISC (2007): Internet System Consortium. ISC Domain Survey: Number of Internet Hosts. Julkaistu myös Internetissä: <http://ftp.isc.org/www/survey/reports/current/> (Linkki tarkastettu 1.4.2009)
- Jain, Ravi; Mukarram Bin Tariq, Muhammad; Kempf, James & Kawahara, Toshiro (2005): *The All-IP Next-generation Network Architecture*. Teoksessa: Etoh, Minoru (toim.): *Next generation Mobile Systems. 3G and Beyond*. (ss. 19-53). Chichester: John Wiley & Sons.
- Jauhiainen, Ilkka (2001): Yle avaa mobiiliportaalin. *Markkinointi&Mainonta* 38/2001. (s. 7).
- Jelassi, Twafik & Enders, Albrecht (2005): *Strategies for e-Business. Creating Value through Electronic and Mobile Commerce*. Essex: Pearson Education.
- Jenkins, Henry (2006): *Convergence Culture. Where Old and New Media Collide*. New York: New York University Press.
- Jussila, Aino-Liisa (2004): *Stabilising of Life - A Substantive Theory of Family Survivorship with a Parent with Cancer*. Väitöskirja. Tampereen yliopisto, hoitotieteen laitos.
- Jones, Steve (toim.) (1999): *Doing Internet Research: Critical Issues and Methods for Examining the Net*. Thousand Oaks, Kalifornia: SAGE Publications, Inc.
- Järvinen, Aki & Mäyrä, Ilkka (toim.) (1999): *Johdatus digitaaliseen kulttuuriin*. Tampere: Vastapaino.
- Jääsaari, Johanna (2007): *Consistency and Change in Finnish Broadcasting Policy. The Implementation of Digital Television and Lessons from the Canadian Experience*. Väitöskirja. Åbo Akademi, Ekonomisk-statsvetenskapliga fakulteten. Julkaistu myös Internetissä: <https://oa.doria.fi/bitstream/handle/10024/5995/JaasaariJohanna.pdf?sequence=1> (Linkki tarkastettu 1.4.2009)
- Kalliokulju, Satu & Palviainen, Jarmo (2006): *Miten massamarkkina syntyy? Keskeisiä teorioita ja malleja vuosien varrelta*. Tutkimusreferaatti. Tampereen teknillinen yliopisto. Julkaistu Internetissä: www.cs.tut.fi/~ihtesem/s2006/teoriat/esitykset/IHTESEM06_Kalliokulju_Palviainen_diffuusio_311006.pdf (Linkki tarkastettu 1.4.2009)
- Kangaspunta, Seppo (2006): *Yhteisöllinen digi-tv. Digitaalisen television uusi yhteisöllisyys, yhteisöllisyyden tuotteistaminen ja yhteisötelevisiön vaihtoehto*. Väitöskirja. Tampereen yliopiston tiedotusopin laitos.
- Kanter, Rosabeth Moss (2002): *CNBC (A): NBC and Its Startup Friends*. Research Report 9-300-090, May 16, 2002. Boston: Harvard Business School.
- Kapferer, Jean-Noël (2004): *The New Strategic Brand Management. Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*. Lontoo: Kogan Page.
- Kapiainen-Heiskanen, Päivi (2003): *Miten verkkomedia syntyy - tapaus nettiradio Mikaeli*. Pro gradu -tutkielma, Tampereen yliopisto. Julkaistu myös Internetissä: <http://tutkimat.uta.fi/pdf/gradu00261.pdf> (Linkki tarkastettu 1.4.2009)
- Karhu, Salla (2006): *Verkkolehdi vai lehden kuva verkossa?: Etelä-Saimaan verkkolehden lukijaprofiili ja lukijoiden näkemys verkkolehden merkityksestä ja formaatista*. Pro gradu -tutkielma. Helsingin yliopisto.
- Karlsson, Mikael (2006): *Nätjournalistik - En explorativ fallstudie av digitala mediers karaktärsdrag på fyra nyhetssajter*. Väitöskirja. Lunds universitet, Avdelningen för medie- och kommunikationsvetenskap. Julkaistu myös Internetissä: http://theses.lub.lu.se/scripta-archive/2006/01/25/soc_560/Naetjournalistik.pdf (Linkki tarkastettu 1.4.2009)

- Karvonen, Erkki (2005): Tietoyhteiskunnan mielikuvat ja todellisuus. Teoksessa: Kasvio, Antti; Inkinen, Tommi & Liikala, Hanna (toim.): *Tietoyhteiskunta: Myytit ja todellisuus*. (ss. 21–41). Tampereen yliopistopaino.
- Katainen, Nina-Maria (2003): *Netti-televisio Vision synty ja käyttökokemukset*. Pro gradu -tutkielma, Jyväskylän yliopisto. Julkaistu myös Internetissä: <http://selene.lib.jyu.fi:8080/gradu/v03/G0000275.pdf> (Linkki tarkastettu 1.4.2009)
- Kaukomies, Marjussa (2002): Cross-mediatuotannon käytäntöjä. Teoksessa: Tarkka, Minna & Mäkelä, Tapio (toim.). *Uusi mediakulttuuri innovaatioympäristönä kotimainen ja kansainvälinen tutkimus*. (ss. 35–46). Helsinki: Mediakulttuuriyhdistys m-cult ry.
- Kauppi, Anna & Sommers, Sanna (2002): *Uutiset uudet vaatteet. Uuden median tuotantotapojen ja journalistisen kulttuurin kohtaaminen portaalien uutisissa*. Pro gradu -tutkielma, Tampereen yliopisto. Julkaistu myös Internetissä: <http://tutkielmat.uta.fi/pdf/gradu00094.pdf> (Linkki tarkastettu 1.4.2009)
- Kawamoto, Kevin (toim.) (2003): *Digital Journalism: Emerging Media and the Changing Horizons of Journalism*. Oxford: Rowman & Littlefield Publishers, Inc.
- Kelly, Kevin (1998): *New Rules for the New Economy. 10 Ways the Network Economy is Changing Everything*. Lontoo: Fourth Estate.
- Kemppainen, Pentti (2001): *Radion murros: Julkisradioiden kanavaudistus Norjassa, Ruotsissa ja Suomessa*. Väitöskirja. Helsingin yliopiston viestinnän laitoksen julkaisu.
- Kenney, Keith; Gorelik, Alexander & Mwangi, Sam (2000): Interactive Features of Online Newspapers. *First Monday Volume 5, number 1*. Julkaistu Internetissä: <http://firstmonday.org/htbin/cgiwrap/bin/ojs/index.php/fm/article/view/720/629> (Linkki tarkastettu 1.4.2009)
- Kensi, Kate & Jomini Stroud, Natalie (2006): Connections between Internet Use and Political Efficacy, Knowledge and Participation. *Journal of Broadcasting & Electronic Media. Volume: 50. Issue: 2*.
- Kiernan, Vincent & Levy, Mark R. (1999): Competition among broadcast-related websites. *Journal of Broadcasting & Electronic Media*, 43 (2), ss. 271–279.
- Kinnunen, Terhi (2005): *Old media in new media: Comparing the front pages of three British and three Finnish print and online newspapers*. Pro gradu -tutkielma, Tampereen yliopisto. Julkaistu myös Internetissä: <http://tutkielmat.uta.fi/pdf/gradu00465.pdf> (Linkki tarkastettu 1.4.2009)
- Kivessilta, Jenni (2005): *Uusi media uudenlainen yleisö? Lukijoiden mahdollisuus aktiiviseen toimijuuteen suomalaisten sanomalehtien verkkolehdistä*. Pro gradu -tutkielma, Tampereen yliopisto. Julkaistu myös Internetissä: <http://tutkielmat.uta.fi/pdf/gradu00559.pdf> (Linkki tarkastettu 1.4.2009)
- Kivikuru, Ulla-Maija (2000): Kenen asialla olet, journalismi? Teoksessa: Kärkkäinen, Vesa (toim.): *Printtivoimaa. Savo-Kainuun Journalistiyhdistys 75 vuotta*. (ss. 8–13). Kuopio: Savo-Kainuun Journalistit.
- (2007): *Crisis and Internet Networks*. Teoksessa: Nightingale, Virginia & Dwyer, Tim (toim.): *New Media Worlds – Challenges for Convergence*. (ss. 118–131). Victoria, Australia: Oxford University Press.
- Kiviniemi, Kari (2001): Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa: Aaltola, Juhani & Valli, Raine (toim.): *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II – näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. (ss. 68–84). PS-Kustannus: Jyväskylä.
- Kiviranta, Laura. (2001). *Sanomalehtien verkkojulkaisut*. Helsinki: Sanomalehtien liitto.
- Klontzas, Michael (2006): Digitalisation and the BBC: The Net Effect. Teoksessa: Leandros, Nikos (toim.) (2006): *The Impact of Internet on the Mass Media in Europe. COST A20 International Conference Delphi (Greece), 26-29 April 2006*. (ss. 607–619). Bury St Edmunds: Arima Publishing.
- Kopomaa, Timo (2000): *Kännykkäyhteiskunnan synty: Tihentyvä arki, tiivistyvä kaupunki*. Helsinki: Gaudeamus.

- Koskela, Hannu (2003): *Opiskelijoiden haasteellisuudesta ammattiopintoihin sitoutumisen substanssiteoriaan. Grounded theory -menetelmän soveltaminen ammattioppilaitoksen opettajien kuvauksiin opetettavistaan*. Väitöskirja. Joensuun yliopisto, kasvatustieteellinen tiedekunta. Julkaistu myös Internetissä: http://joypub.joensuu.fi/publications/dissertations/koskela_opiskelijoiden/koskela.pdf (Linkki tarkastettu 1.4.2009)
- Koskennumi-Sivonen, Ritva (2004): *Grounded Theory*. Julkaistu Internetissä: www.helsinki.fi/~rkosken/gt (Linkki tarkastettu 1.4.2009)
- Koskinen, Ilpo (2006): Mobiili multimedia ja verkkoviestintä. Teoksessa: Aula, Pekka; Matikainen, Janne & Villi, Mikko (toim.): *Verkkoviestintäkirja*. (ss. 121–135). Helsinki: Yliopistopaino.
- Kress, Gunther (2003): *Literacy in the New Media Age*. Lontoo ja New York: Routledge.
- Krueger, Cornelia Corinna (2006): *The Impact of the Internet on Business Model Evolution within the News and Music Sectors*. Väitöskirja. University of South Australia.
- Krumsvik, Arne H. (2006): What Is the Strategic Role of Online Newspapers? *Nordicom Review* 27 (2006) 2, ss. 285–297. Julkaistu myös Internetissä: www.nordicom.gu.se/common/publ_pdf/242_krumsvik.pdf (Linkki tarkastettu 1.4.2009)
- Kuluttajat ja multimediapalvelut. (1997): Digitaalisen median raportti 1/97. Helsinki: Tekes.
- Kunnas, Jouko; Hagman, Sari; Kaasinen, Eija & Vanhanen, Hannu (1999): *Integroitu julkaiseminen*. Digitaalisen median raportti 2/99. Helsinki: VTT.
- Kuokkanen, Nina; Toivola, Tiina & Väänänen, Teemu (1999): *Uusmediatoimiala Suomessa 1999*. Helsinki. Taideteollisen korkeakoulun julkaisu.
- Kuusisto, Päivi & Pippuri, Mika (1998): *Verkkajulkaisun eväät*. Tampereen yliopiston tiedotusopin laitoksen julkaisuja, sarja C24.
- Kuusisto, Päivi & Sirkkunen, Esa (1999): *Journalismi uuden kynnyksellä*. Tampereen yliopiston tiedotusopin laitos, journalismin tutkimusyksikkö.
- Kylmä, Jari (2000): *Dynamics of hope in adult persons living with HIV/AIDS and their significant others - a substantive theory*. Väitöskirja. Kuopion yliopisto, hoitotieteen laitos.
- Küng, Lucy (2004): What Makes Media Firms Tick? Exploring the Hidden Drivers of Firm Performance. Teoksessa: Picard, Robert G. (toim.): *Strategic Responses to Media Market Changes*. (ss. 65–82). Jönköping: Media Management and Transformation Centre. Jönköping International Business School. Raportti 2004-2.
- Kytömäki, Juha (2001): *Tiedon leviäminen Yhdysvaltain terroristi-iskuista ja kriisitilanteen kehittymistä koskevan uutisoinnin seuraaminen*. Muistio 13/2001. Helsinki: Yleisradio Oy, Yleisötutkimus.
- Könönen, Janne (2005): Media yli-innostuu ja unohtaa kriittisyyden – kolme tapausta mediatoimialan uutisoinnista. Teoksessa: Ojala, Jari & Uskali, Turo (toim.): *Mediajättien aika. Uusia heikkoja signaaleja etsimässä*. (ss. 219–246). Helsinki: Infor.
- Lantto, Reino (1982a): *Uudet sähköiset viestimet*. Viestintätutkimuksen seuran julkaisusarja, nr. 5.
- (1982b): Tekstiviestimet välittävät ajankohtaista tietoa. Teoksessa: Varteva, Risto (toim.): *Tietokone ja ihminen*. (ss. 42–44). Suomen ATK-kustannus Oy.
- Lawson-Borders, Gracie (2003): Integrating New Media and Old Media: Seven Observations of Convergence as a Strategy for Best Practices in Media Organizations. *The International Journal on Media Management*, Volume 5, No. 2, 2003, ss. 91–99. Julkaistu myös Internetissä: www.mediajournal.org/modules/pub/view.php?mediajournal-116 (Linkki tarkastettu 1.4.2009)
- Leandros, Nikos (toim.) (2006): *The Impact of Internet on the Mass Media in Europe. COST A20 International Conference Delphi (Greece), 26-29 April 2006*. Bury St Edmunds: Arima Publishing.

- Lennstrand, Bo (1998): *Diffusion of Information and Communication Technology to Households: How come it goes so slowly when it goes fast?* Tutkimusesitelmä Twelfth Biennial ITS Conference -seminaarissa, Tukholma, heinäkuu 1998.
- Leurdijk, Andra (2006): *Public Service Broadcasting dilemma's and regulation in a converging media landscape*. Tutkimusesitelmä RIPE@2006 Conference – Public Service Broadcasting in a Multimedia Environment: Programmes and Platforms -seminaarissa, Amsterdam, marraskuu 2006. Julkaistu Internetissä: www.yle.fi/ripe/Papers/Leurdijk.pdf (Linkki tarkastettu 1.4.2009)
- Levikintarkastus 2009: *LT-Levikit 1995–2008*. Levikintarkastus Oy:n tilasto. Julkaistu Internetissä: <http://www.levikintarkastus.fi/levikintarkastus/tilastot/Trenditilasto1995-2008.pdf> (Linkki tarkastettu 1.4.2009)
- Lievrouw, Leah. A. (2002): Determination and Contingency in New Media Development: Diffusion of Innovations and Social Shaping of Technology Perspectives. Teoksessa: Lievrouw, Leah. A. & Livingstone, Sonia (toim.): *Handbook of New Media: Social Shaping and Consequences of ICTs*. (ss. 183–199). Lontoo: SAGE Publications.
- Lievrouw, Leah. A. & Livingstone, Sonia (toim.) (2002): *Handbook of New Media: Social Shaping and Consequences of ICTs*. Lontoo: SAGE Publications.
- Lin, Carolyn A. & Jeffres, Leo W. (2001): Comparing distinctions and similarities across websites of newspapers, radio stations, and television stations. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 78 (3), ss. 555–573.
- Lind, Rebecca Ann & Medoff, Norman J. (1999): Radio stations and the World Wide Web. *Journal of Radio Studies*, 6 (2), ss. 203–221.
- Lindblom, Tomi (2008): *Case analysis: The changing media strategies and practices of the leading Finnish media companies*. Tutkimusesitelmä Nordic Media in Theory and Practice -seminaarissa, Lontoo, marraskuu 2008.
- Lindgren, Marko (1999): *Verkkolehti lukijan käsissä*. *Helsingin Sanomien verkkoliitteen lukijatutkimus*. Pro gradu -tutkielma. Viestintätieteiden laitos. Jyväskylän yliopisto. Julkaistu myös Internetissä: <http://selene.lib.jyu.fi:8080/gradu/q/1793.pdf> (Linkki tarkastettu 1.4.2009)
- Lindstedt, Antero (2004): *MobiiliTV*. Teoksessa: Ketoma, Harri & Multisilta Jari (toim.). *Multimedia*. Nyt. (279–292). Pori: Tampereen teknillinen yliopisto, Porin yksikkö, julkaisu 1.
- Linturi, Risto & Wiio, Osmo A. (2001): Siirtykö joukkoviestintä uusmediaan? Teoksessa: Nordenstreng, Kaarle & Wiio, Osmo A. (toim.): *Suomen mediamaisema*. (ss. 265–276). Helsinki: WSOY.
- Lister, Martin; Dovey, Jon; Giddings, Seth; Grant, Ian & Kelly, Kieran (2003): *New Media: A Critical Introduction*. Oxon: Routledge.
- Lowrey, Wilson (2003): What Influences Small Newspapers to Decide to Publish Online News? *Newspaper Research Journal*. Volume: 24. Issue: 3.
- Magdalenic, Sanja (2001): *Journalistik och Internet i ett medieföretag – En explorativ fallstudie av omvandlingar inom ETC produktion AB*. Katrineholm: Arbetslivsrapport 2001:18.
- Majumdar, Sumit K.; Vogelsang, Ingo & Cave, Martin E. (2005): Technology Evolution and the Internet: Introduction. Kirjoittajien toimittamassa teoksessa: *Handbook of Telecommunications Economics, Volume 2: Technology Evolution and the Internet*. (ss 1–28). Amsterdam: Elsevier.
- Malaska, Pentti (1995): Yhteiskuntakehityksestä ja murroksesta. Teoksessa Keskinen, Auli (toim.): *Teledemokratia. Tietoverkot ja yhteiskunta*. (ss. 28–41). Painatuskeskus, Helsinki.
- Manninen, Ari T. (2003): *Näin tehtiin Suomesta tietoyhteiskunta*. Helsinki: Talentum.
- (2005): Kolmen mediajättiläisen kasvutarinat: News Corp., Time Warner ja Gannett. Teoksessa: Ojala, Jari & Uskali, Turo (toim.): *Mediajättiläen aika. Uusia heikkoja signaaleja etsimässä*. (ss. 165–207). Helsinki: Infor.
- Manning, Paul (2001): *News and News Sources: A Critical Introduction*. Lontoo: SAGE Publications Ltd.

- Marshall, P. David (2004): *New Media Cultures*. Lontoo: Arnold.
- Mattelart, Armand (2003): *Informaatioyhteiskunnan historia* (suomentanut Risto Suikkanen). Tampere: Vastapaino. (Alkuperäinen teos ilmestynyt 2001).
- McNair, Brian & Hibberd, Matthew (2003): Political Broadcasting, the Internet and Democratic Participation. Teoksessa: Lowe, Gregory Ferrell & Hujanen, Taisto (toim.): *Broadcasting & Convergence: New Articulations of the Public Service Remit*. (ss. 269-283). Göteborg: Nordicom.
- McQuail, Denis (1994): *Mass Communication Theory (Third Edition)*. (Julkaistu alun perin 1983). Lontoo: SAGE Publications.
- McQuail, Denis (2005): *McQuail's Mass Communication Theory (Fifth Edition)*. (Julkaistu alun perin 1983). Lontoo: SAGE Publications.
- Meldré, Helena (2002): Användare och användning. Teoksessa: Dahlgren, Peter (toim.) *Internet, medier och kommunikation*. (ss. 63-85). Lund: Studentlitteratur.
- Melin, Harri (2005): Vertailevan tutkimuksen monet lähtökohdat. Teoksessa: Räsänen, Pekka; Anttila, Anu-Hanna & Melin, Harri: *Tutkimus menetelmien pyörteissä*. (53–66). Jyväskylä: PS-kustannus.
- Mensing, Donica & Rejfeck, Jackie (2005): *Prospects for profit: The (un)evolving business model for online news*. Tutkimusesitelmä International Symposium on Online Journalism -seminaarissa, Austin, Teksas, Huhtikuu 2005.
- Mikkola, Juha (1999): Venture Capital ja uusmedia – Myytit ja todellisuus. Teoksessa: Jokinen, Eija (toim.): *Suomalainen uusmedia: Eväät kasvuun ja kansainvälistymiseen*. (ss. 39–41). Helsinki: Tekes.
- Mintzberg, Henry (1994): *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Prentice Hall: Lontoo.
- Mitra, Ananda & Cohen, Elisia (1999): Analyzing the Web: Directions and Challenges. Teoksessa: Jones, Steve (toim.): *Doing Internet Research: Critical Issues and Methods for Examining the Net*. (ss. 179-202). Thousand Oaks, Kalifornia: SAGE Publications, Inc.
- Mobiilipalvelumarkkinat Suomessa 2005. Liikenne- ja viestintäministeriön julkaisu 22/2006. Helsinki: Liikenne- ja viestintäministeriö.
- MobiiliTV (2008): Digita Oy:n ylläpitämä Internet-sivusto osoitteessa www.mobiilitv.fi. Sivusto oli päivitetty tutkimuksenteon aikaan viimeksi 28.11.2008. (Linkki tarkistettu 1.4.2009).
- Moe, Hallvar (2003): *Digitaliseringen av fjernsyn og allmennkringkastingens skjebne*. Publikasjon nr. 54. Institutt for medievitenskap. Bergenin yliopisto. Julkaistu myös Internetissä: www.uib.no/people/smkhm/Hallvard_Moe_Digitaliseringen_av_fjernsyn_rapport_2003.pdf (Linkki tarkastettu 1.4.2009)
- (2005): *Public Service or Just a Service? Comparing Public Broadcasters' Approaches to the Internet*. Tutkimusesitelmä 17th Nordic Conference on Media and Communication Research -seminaarissa, Ålborg, elokuu 2005.
- (2006): *Funding Public Broadcasters Facing New Media Platforms: A Comparison of Different Strategies*. Tutkimusesitelmä RIPE@2006 Conference – Public Service Broadcasting in a Multimedia Environment: Programmes and Platforms -seminaarissa, Amsterdam, marraskuu 2006.
- Moe, Hallvar & Syvertsen, Trine (2007): Media Institutions as a Research Field. Three Phases of Norwegian Broadcasting Research. *Nordicom Review, Jubilee Issue 2007*, ss. 149–167. Julkaistu myös Internetissä: www.nordicom.gu.se/common/publ_pdf/248_248_moe_syvertsen1.pdf (Linkki tarkastettu 1.4.2009)
- Moilanen, Panu (2004): *Seitsenpäiväiset sanomalehdet verkossa. Lehtien näkemyksiä toiminnastaan verkossa, tuotteistaan ja asemastaan*. Lisensiaatin tutkimus. Jyväskylän yliopisto, tietojenkäsittelytieteiden laitos. Julkaistu myös Internetissä: <http://ebooks.jyu.fi/URN:NBN:fi:juu-200516.pdf> (Linkki tarkastettu 1.4.2009)

- Moring, Inka (1998): Tee se itse -teoria. Grounded theory mediatutkijan työkaluna. Teoksessa: Kantola, Anu; Moring, Inka & Väliaverronen, Esa (toim.): *Media-analyysi. Tekstistä tulkintaan*. (ss. 229–258). Helsingin yliopisto: Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus.
- Moring, Tom (2003): Från aktualitet till ögonblicklighet. Teoksessa: Malmelin, Nando (toim.): *Välttämisen tiede. Viestinnän näkökulmia yhteiskuntaan, kulttuuriin ja kansalaisuuteen. Professori Ullamajja Kivikurun juhlaKirja*. (ss. 167–178). Viestinnän julkaisuja 8. Helsinki: Yliopistopaino.
- Morley, David (2007): *Media, Modernity and Technology. The Geography of The New*. Lontoo ja New York: Routledge.
- Multsilta, Jari (2004): Multi- ja hypermedian historiaa. Teoksessa: Ketoma, Harri & Multsilta Jari (toim): *Multimedia. Nyt*. (13–37). Pori: Tampereen teknillinen yliopisto, Porin yksikkö, julkaisu 1.
- Murdock, Graham (2000): Digital Futures: European Television in the Age of Convergence. Teoksessa: Wieten, Jan; Murdock, Graham & Dahlgren, Peter (toim.): *Television Across Europe: A Comparative Introduction*. (ss. 35–57). Lontoo: SAGE Publications.
- Murdock, Graham & Golding, Peter (1974): For a Political Economy of Mass Communication. Teoksessa: Miliband, Ralph & Saville John (toim.): *The Socialist Register 1973*. (ss. 205–234). Lontoo: The Merlin Press.
- Mäkinen, Harri (2004): Kymmenen vuotta uusinta mediaa. *Uusmediajournalismin käsittely ja uusmedian kohdistuneet asenteet Suomen Lehdistössä ja Journalistissa 1994–2003*. Pro gradu -tutkielma, Tampereen yliopisto. Julkaistu myös Internetissä: <http://tutkielmat.uta.fi/pdf/gradu00364.pdf> (Linkki tarkastettu 1.4.2009)
- Mäkinen, Maarit (2006): Yhteisöjen digitaalinen voimistuminen. Teoksessa: Aula, Pekka; Matikainen, Janne & Villi, Mikko (toim.): *Verkkoviestintäkirja*. (ss. 159–175). Helsinki: Yliopistopaino.
- Mäkinen, Nina (1999): *Multimedia urheilu-uutisviestinnässä*. Teknillinen korkeakoulu, puunjalostustekniikan osasto, graafinen tekniikka. Diplomityö.
- Mäyrä, Ilkka (1999): Internetin kulttuurinen luonne: kaaosherroja ja verkonkutojia. Teoksessa Järvinen, Aki & Mäyrä, Ilkka (toim.): *Johdatus digitaaliseen kulttuuriin*. (ss. 95–109). Tampere: Vastapaino.
- Määttä, Mikko (2003): *Arena Partners -lehtien wap-uutispalvelut: toimituskäytännöt ja uutissisältö*. Pro gradu -tutkielma, Jyväskylän yliopisto. Julkaistu myös Internetissä: <http://selene.lib.jyu.fi:8080/gradu/h/mikmaa.pdf> (Linkki tarkastettu 1.4.2009)
- Nafria, Ismael (2003): Cases of success in newspapers whose Web sites generate revenues. Teoksessa Giner, Juan Antonio & Sussman, Barry (toim.): *Innovations in Newspapers. World Report 2003*. (ss. 14–21). Pamplona, Espanja: Innovation.
- Natsuno, Takeshi (2005): i-mode. Value Chain Strategy in the Wireless Ecosystem. Teoksessa: Austin, Robert D. & Bradley, Stephen P. (toim): *The Broadband Explosion. Leading Thinkers on the Promise of a Truly Interactive World*. (ss. 183–200). Boston: Harvard Business School Press.
- Naughton, John (2000): *A Brief History of the Future. From Radio Days to Internet Years in a Lifetime*. New York: The Overlook Press.
- Ndlela, Nkosi (2006): Reshaping the Journalism Profession. The Impact of the Internet on Journalistic Practises in Norway. Teoksessa: Leandros, Nikos (toim.) (2006): *The Impact of Internet on the Mass Media in Europe. COST A20 International Conference Delphi (Greece), 26–29 April 2006*. (ss. 307–320). Bury St Edmunds: Arima Publishing.
- Negroponte, Nicholas (1995): *Being Digital*. New York: Knopf.
- Newhagen, John E. & Sheizaf, Rafaeli (2005): Why Communication Researchers Should Study the Internet: A Dialogue. *Journal of Communication*, Vol. 46, Issue: 1, 1996, (4). Julkaistu myös Internetissä: <http://jcmc.indiana.edu/vol1/issue4/rafaeli.html> (Linkki tarkastettu 1.4.2009)

- Niekamp, Ray (1996): *Television Station Sites on the World Wide Web*.
 Tutkimusessetelmä Radio-Television Journalism Division, Association for Education in Journalism and Mass Communications -seminaarissa, huhtikuu 1996. Julkaistu myös Internetissä: <http://list.msu.edu/cgi-bin/wa?A2=ind9612c&L=aejmc&T=0&P=7706> (Linkki tarkastettu 1.4.2009)
- Nieman Reports (2005): *Nieman Reports* 59(4), Winter 2005. Julkaistu myös Internetissä: www.nieman.harvard.edu/reports/05-4NRwinter/05-4NFwinter.pdf (Linkki tarkastettu 1.4.2009)
- Nieminen, Hannu & Pantti, Mervi (2004): *Media markkinoilla. Johdatus joukkoviestintään ja sen tutkimukseen*. Loki-Kirjat: Helsinki.
- Nieminen, Hannu; Saarikoski, Petri & Suominen, Jaakko (toim.) (1999): *Uusi media ja arkielämä: Kirjoituksia uuden ajan kulttuurista*. Turun yliopiston taiteiden tutkimuksen laitos.
- Nieminen, Martta (2006): *Me olemme Hesarissa töissä - emme missään konsernissa. Miten yhteistyöhön suhtaudutaan ja varaudutaan? Pro gradu -tutkielma*. Tampereen yliopisto. Julkaistu myös Internetissä: <http://tutkielmat.uta.fi/pdf/gradu01169.pdf> (Linkki tarkastettu 1.4.2009)
- Niinimäki, Henrik & Riihimäki, Hannu (2002): *Cube Entertainment Oy – Yrityksen strateginen suunnittelu muuttuvissa markkinaolosuhteissa*. Taiteen maisterin tutkielma. Taideeteollinen korkeakoulu/Medialaboratorio.
- Norman, Helena (2006): *Journalistiskt arbete under nya villkor: En kvalitativ intervjustudie om webbjournalistiskt arbete*. Arbetslivsinstitutet. Arbetslivsrapport 2006:03.
- Nuoret ja Media (2007): *Nuoret ja Media -tutkimus, syksy 2007*. Itella yhteistyössä Aikakauslehtien Liiton, Sanomalehtien Liiton sekä useiden mediayritysten kanssa.
- Nurmela, Juha (2001): *Kolme vuotta tietoyhteiskunnassa: Pitkittäistutkimus uuden tieto- ja viestintätekniikan käyttöönotosta*. Helsinki: Tilastokeskus.
- Nurmela, Juha; Heinonen, Risto; Ollila, Pauli & Virtanen, Vesa (2000): *Matkapuhelin ja tietokone suomalaisten arjessa: Suomalaiset ja tuleva tietoyhteiskunta - tutkimushanke, vaihe II raportti I*. Helsinki: Tilastokeskus.
- Nurminen, Raija (2000): *Intuitio ja hiljainen tieto hoitotyössä*. Väitöskirja. Kuopion yliopisto, yhteiskuntatieteellinen tiedekunta.
- Nykänen, Pekka (2004): *Umts aukesi pannukakkuna*. Kauppalehti 13.10.2004, s. 5.
- Näränen, Pertti (2003): *Talous keskittyy, sisältö yhdistyy? Mediakonvergenssi Suomessa*. Teoksessa: Vehkalahti, Pertti (toim.): *Journalismikritiikin vuosikirja 2003*. (ss. 158–168). Tampere: Journalismien tutkimusyksikkö.
- (2006): *Digitaalinen televisio: Analyyskejä alkuhistoriasta, viestintäpoliittisista haasteista ja tv-järjestelmän muuttumisesta*. Väitöskirja. Tampereen yliopiston tiedotusopin laitos.
- Odlyzko, Andrew (2001): *Content is Not King. First Monday, volume 6, number 2*. Julkaistu Internetissä: <http://firstmonday.org/htbin/cgiwrap/bin/ojs/index.php/fm/article/view/833/742> (Linkki tarkastettu 1.4.2009)
- Oesch, Klaus (1993): *Digitaalinen maailma*. Helsinki: Otava.
- (2003): *Onko Suomella lisäarvoa kansainväliseen sisältöbusineekseen?* Teoksessa: Salonenharju, Inkeri (toim.): *Kirja tietoverkkojen maailmassa*. Helsingin yliopiston kirjasto. Julkaistu Internetissä: www.lib.helsinki.fi/julkaisut/kirjatietoverkkojenmaailmassa/index.html (Linkki tarkastettu 1.4.2009)
- Ojala, Jari & Uskali, Turo (toim.) (2005): *Mediajättien aika. Uusia heikkoja signaaleja etsimässä*. Helsinki: Infor.
- Okin, J. R. (2005a): *The Technology Revolution. The Not-For-Dummies Guide to the Impact, Perils, and Promise of the Internet*. Winter Harbour, Maine: Ironbound Press.
- Okin, J. R. (2005b): *The Information Revolution. The Not-For-Dummies Guide to the History, Technology, and Use of the World Wide Web*. Winter Harbour, Maine: Ironbound Press.

- Oksman, Virpi (1998). *Toisen polven mobiiliviestintä ja sanomalehdet*. Tiedotusopin laitos. Journalismin tutkimusyksikkö. Tampereen yliopisto. Julkaistu myös Internetissä: www.uta.fi/jourttutkimus/mobiili/report.htm (Linkki tarkastettu 1.4.2009)
- Olkinuora, Hannu (2006): *Minne menet media?* Elinkeinoelämän valtuuskunnan raportti. Helsinki. Taloustieto Oy.
- Ostergard, Bernt Stubbe (1998): *Convergence: Legislative Dilemmas*. Teoksessa: McQuail, Denis & Siune, Karen (toim.): *Media Policy: Convergence, Concentration & Commerce*. (ss. 95–106). Lontoo: SAGE Publications.
- OtaOnline (1994): *Aamulehti-yhtymän tuotekehitysohjelman kuvaus*. Aamulehti-yhtymä.
- OtaOnline (1995): *OtaOnline verkkomedian käyttäjätilastoa. Maaliskuu 1995*. Aamulehti-yhtymä ja Teknillinen korkeakoulu.
- Owers, James; Carveth Rod & Alexander, Alison (2004): *An Introduction to Media Economics Theory and Practice*. Teoksessa: Alexander, Alison; Owers, James; Carveth, Rod; Hollifield, C. Ann & Greco, Albert N. (toim.): *Media Economics: Theory and Practice. Third Edition*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Ozanich, Gary W. & Wirth, Michael O. (2004): *Structure and Change: A Communications Industry Overview*. Teoksessa: Alexander, Alison; Owers, James; Carveth, Rod; Hollifield, C. Ann & Greco, Albert N. (toim.): *Media Economics: Theory and Practice. Third Edition*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Paalosalo, Mari (2004): Nokia ja Nelonen kokeilevat tv-sarjan mobiililähetyksiä. *Taloussanomien* 23.9.2004, s. 6.
- Paananen, Vesa-Matti; Kolari, Jukka & Veistola Pekka (2000): *WAP ja mobiili tulevaisuus*. Helsinki: Credonet Oy.
- Paasonen, Susanna (2002): Eriytyisyyttä, edistysuskoa ja amnesiaa – Internet-tutkimuksen hankalat määritelmät. *Mediumi 2.2-verkkolehti*. Julkaistu vain Internetissä: http://www.m-cult.net/mediumi/article.html?id=225&lang=fi&issue_nr=2.2&issueid=15 (Linkki tarkastettu 1.4.2009)
- Paasonen, Susanna (2006): Mikä maa, mikä media? Verkkoviestinnän tutkimus ja mediaymmärrys. Teoksessa: Aula, Pekka; Matikainen, Janne & Villi, Mikko (toim.): *Verkkoviestintäkirja*. (ss. 23–41). Helsinki; Yliopistopaino.
- Pantzar, Mika (1996): *Kuinka teknologia kesytetään*. Kuluttajatutkimuskeskuksen tutkimuksia. Helsinki: Hanki ja jää.
- (1997): *Digitaalisen mediatekniikan kuluttajavaikutuksista*. Kuluttajatutkimuskeskuksen raportti 24. Helsinki.
- (2000): *Tulevaisuuden koti. Ajan tarpeita keksimässä*. Helsinki: Otava.
- Pasanen, Jarmo (2000): Alma median toimitusjohtaja Matti Packalén uudesta mediasta: Sisällöntuottajista valtiaita. *Suomen Lehdistö 7/2000*.
- Pasula, Susanna (2002): *Verkkodokumentin ilmaisukeinot*. Kummitus dokumenttielokuvan, valokuvan ja hypermedian risteyksessä. Tiedotusopin gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto. Julkaistu myös Internetissä: <http://uttkielmat.uta.fi/pdf/gradu00141.pdf?search=%22Verkkodokumentin%20ilmaisukeinot%22> (Linkki tarkastettu 1.4.2009)
- Patel, George M. & Giaglis Adamantia G. (2003): *A Framework For Understanding and Analysing e-Business Models*. Tutkimus esitelmä 16th Bled Electronic Commerce Conference eTransformation -seminaarissa, Bled, Slovenia, Heinäkuu 2003.
- Paterson, Chris (2006): *News Agency Dominance in International News on the Internet*. Centre for International Communications Research: Papers in International and Global Communication No. 01/06. Julkaistu Internetissä: <http://ics.leeds.ac.uk/papers/cicr/exhibits/42/cicrpaterson.pdf> (Linkki tarkastettu 1.4.2009)
- Pavlik, John V. (2001): *Journalism and New Media*. New York: Columbia University Press.
- Pavlik, John V. & Ross, Steven S. (2000): *Journalism Online: Exploring the Impact of New Media on News and Society*. Teoksessa: Albarran, Alan & Goff, David H. (toim.): *Understanding the Web: Social, Political, and Economic Dimensions of the Internet*. (ss. 117-133). Iowa State University Press.

- Pekkala, Pekka (2004): Matkapuhelinvalmistajat haluavat digitelevision myös kännykkään. *Helsingin Sanomat*, 11.9.2004, s. B4.
- Pelkonen, Tommi & Vehmasaho, Ulla (2006): *Bittivirtaa, kuohunutta ja arkipäivää. Mindtrek 1997–2006*. Tampere: Mindtrek.
- Pelkonen, Tommi; Kallio, Jukka; Pyyhtiä, Kaj; Orava, Janne; Paloheimo, Timo; Tinnilä, Markku et al. (2003): *Digimedia 2003. Nykytila ja tulevaisuudennäkymiä*. Helsinki: LIT-Turkimus Oy.
- Perko, Touko (2002): Hyvän journalismin periaatteet pätevät yhä. Teoksessa: Perko, Touko; Salokangas, Raimo & Luostarinen, Heikki (toim.): *Median varjossa*. (ss. 10–21). Jyväskylän yliopiston viestintätieteiden laitos.
- Peteri, Virve (2000): Matkapuhelimen hankinta ja käyttö: tapaus WAP. Teoksessa: *Kohti yksilöllistä mediamaisemaa*. Kuluttajatutkimukset-hanke. Teknologia katsaus 98/2000. (ss. 71–88) Helsinki: Tekes.
- Peters, B. Guy (1998): *Comparative Politics. Theory and Methods*. Hampshire: Palgrave.
- Petersen, Anja Bechmann (2007b): Realizing Cross Media. Teoksessa: Storsul, Tanja & Stuedahl, Dagny (toim.): *The Ambivalence Towards Convergence. Digitalization and Media Change*. (ss. 57–72). Göteborg: Nordicom.
- Picard, Robert G. (2000): Changing Business Models of Online Content Services - Their Implications for Multimedia and other Content Producers. *The International Journal on Media Management, Volume 2, No. 2, 2000*, ss. 60–68. Julkaistu myös Internetissä: www.mediajournal.org/modules/pub/view.php?mediajournal=52 (Linkki tarkastettu 1.4.2009)
- (2002): *The Economics and Financing of Media Companies*. New York: Fordham University Press.
- (2005): Foreword. Teoksessa: dal Zotto, Cinzia (toim.): *Growth and Dynamics of Maturing New Media Companies*. (v). Jönköping: Media Management and Transformation Centre, Jönköping International Business School.
- Pool, Ithiel de Sola (1983): *Technologies of Freedom*. The Belknap Press of Harvard University Press.
- Porter, Michael P. (1984): *Strategia kilpailutilanteessa* (suomentanut Tuula Väisänen). Helsinki: Rastor. (Alkuperäinen teos ilmestynyt 1980).
- (1985): *Kilpailuetu* (suomentanut Maarit Tillman). Espoo: Weilin + Göös. (Alkuperäinen teos ilmestynyt 1985).
- Puirava, Minna (toim.) 1997: *Kuluttajat ja multimedialpalvelut*. Digitaalisen median raportti 1/97. Helsinki; Tekes.
- Punie, Yves (2002): *Trends in Online European Media*. International Institute of Infonomics. DC Heerlen, Hollanti.
- Quinn, Stephen (2002): *Knowledge Management in the Digital Newsroom*. Oxford: Focal Press.
- Quitney Anderson, Janna & Arant, David M. (2001): Newspaper Online Editors Support Traditional Standards. *Newspaper Research Journal. Volume: 22. Issue: 4*.
- Raudaskoski, Pirkko & Rasmussen, Tove Arendt (2003): Cross Media and (Inter)Active Media Use: A Situated Perspective. Teoksessa: Lowe, Gregory Ferrell & Hujanen, Taisto (toim.): *Broadcasting & Convergence: New Articulations of the Public Service Remit*. (ss. 313–325). Göteborg: Nordicom.
- Ren, Wen (2003): *Radio Business On The World Wide Web: A Content Analysis of Terrestrial and Internet-only Radio Stations In The United States*. University of Florida.
- Repo, Petteri & Aro, Jari (2005): *Teknologian yhteiskunnallinen ja kulttuurinen tutkimus*
- Seminaarialustuksia* 25.11.2005. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus.
- Report of the Independent Review of BBC Online* (1998). Ison-Britannian kulttuuriministeriön raportti. Julkaistu myös Internetissä: http://news.bbc.co.uk/nol/shared/bsp/hi/pdfs/05_07_04_graf.pdf (Linkki tarkastettu 1.4.2009)

- Riley, P.; Keough, C. M.; Christiansen, T.; Meilich, O. & Pierson, J. (1998). Community or colony: The case of online newspapers and the Web. *Journal of Computer Mediated Communication*, 4 (1) September 1998.
- Rinkinen, Jenni (2004): *Helsingin Sanomien Verkkoliitteen ja kantalehden suhde: toimittajien näkemyksiä ja kokemuksia*. Pro gradu -tutkielma, Jyväskylän yliopisto. Julkaistu myös Internetissä: <http://selene.lib.jyu.fi:8080/gradu/v04/G0000592.pdf> (Linkki tarkastettu 1.4.2009)
- Rogers, Everett M. (1983): *Diffusion of Innovations*. New York. Free Press.
- Rolland, Asle (2003): Convergence as Strategy for Value Creation. *The International Journal on Media Management*, Volume 5, No. 1, 2003, ss. 14-24. Julkaistu myös Internetissä: www.mediajournal.org/modules/pub/view.php/mediajournal-111 (Linkki tarkastettu 1.4.2009)
- Rönkkö, Perttu (2001): Growth and Internationalization of Technology-based New Companies: Case study of 8 Finnish Companies. Teoksessa: Pajja, Laura (toim.): *Finnish ICT Cluster in the Digital Economy*. (ss. 71–131) Helsinki: Taloustieto.
- Saarela-Kinnunen, Maria & Eskola, Jari (2001): Tapausta ja tutkimus = tapaustutkimus? Teoksessa: Aaltola, Juhani & Valli, Raine (toim.): *Ikkunoita tutkimusmetodeihin I*. (ss. 158–169). Jyväskylä: Chydenius-Instituutti.
- Saarikoski, Petri (2002): Television vanhat lisäarvot - Vuorovaikutteisen television esihistoriasta löytyi videotex. *Mediumi 2.2-verkkolehti*. Julkaistu vain Internetissä: www.m-cult.net/mediumi/article.html?id=63 (Linkki tarkastettu 1.4.2009)
- (2004): Koneen lumo: Mikrotietokoneharrastus Suomessa 1970-luvulta 1990-luvun puoliväliin. Jyväskylän yliopisto.
- Saffo, Paul (1992): Paul Saffo and the 30-year rule, *Design World*, vol 24, 1992. Julkaistu myös Internetissä: www.saffo.com/aboutps/interviews/Pauldesignworld1992.PDF (Linkki tarkastettu 1.4.2009)
- Saksena, Shashank & Hollifield, C. Ann (2002): U.S. Newspapers and the Development of Online Editions. *The International Journal on Media Management*, Volume 4, No. 2, 2002, ss. 75-84. Julkaistu myös Internetissä: www.mediajournal.org/modules/pub/view.php/mediajournal-79 (Linkki tarkastettu 1.4.2009)
- Salminen, Harri K. (1998): *Internetin historia*. Julkaistu vain Internetissä: www.nic.funet.fi/index/FUNET/history/internet/fi/etusivu.html (Linkki tarkastettu 1.4.2009)
- Santonen, Teemu (2004): *Four Essays Studying the Effects of Customization and Market Environment on the Business Success of Online Newspapers in Finland*. Väitöskirja. Helsinki School of Economics.
- Sauri, Tuomo (2001): *Joukkoviestinnän rakenne ja talous*. Helsinki: Tilastokeskus.
- Savolainen, Reijo (2003): Internetistäkö kansalaisten tiedonhankinnan tärkein kanava? Teoksessa: Salonharju, Inkeri (toim.): *Kirja tietoverkkojen maailmassa*. Helsingin yliopiston kirjasto. Julkaistu vain Internetissä: www.lib.helsinki.fi/julkaisut/kirjatietoverkkojenmaailmassa/index.html (Linkki tarkastettu 1.4.2009)
- Schiff, Fred (2003): Business models of news Web sites: A survey of empirical trends and expert opinion. *First Monday*. Volume 8, number 6. Julkaistu myös Internetissä: <http://firstmonday.org/htbin/cgiwrap/bin/ojs/index.php/fm/article/view/1586/1501> (Linkki tarkastettu 1.4.2009)
- Segaller, Stephen (1998): *Nerds 2.0.1: A Brief History of the Internet*. New York: TV Books.
- Seib, Philip (2001): *Going 'Live: Getting the News Right in a Real-Time Online World*. Lanham: Rowman & Littlefield Publishers.
- Seppälä, Mikko (1999): *Maksimaalista informaatiota - IMU2 toimittajien näkökulmasta*. Haastattelututkimus. Journalismin tutkimusyksikön julkaisuja, Tampereen yliopisto.
- Shanin, Jamal; Heinonen, Ari & Terzis, Georgios (2002): *The Future of Mobile Newscasting*. International Institute of Infonomics. DC Heerlen, Hollanti.
- Shelanski, Howard A. (2002): Competition Policy For 3G Wireless Services. Teoksessa: Steinbock, Dan & Noam, Eli M. (toim): *Competition for the Mobile Internet*. (ss. 39-54). Norwell: Kluwer Academic Publishers.

- Siivonen, Timo, Lindqvist, Ulf & Södergård, Caj (2003): *Innovaatioita metsästämisessä – media valinkauhassa*. Helsinki: Tekes.
- Singer, Jane B. (2004): Strange bedfellows? The diffusion of convergence in four news organizations. *Journalism Studies*, Volume 5, Issue 1 February 2004, ss. 3-18.
- Sinha, Nikhil & Stone, Allucquère Rosanne (1995): Computers and Communication. Teoksessa: Downing, John; Mohammadi, Ali & Sreberny-Mohammadi, Annabelle: *Questioning the Media: A Critical Introduction. Second Edition*. (ss. 255–276). Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Sirkkunen, Esa (2006): Vertaismedia haastaa perinteisen joukkoviestinnän. Teoksessa: Aula, Pekka; Matikainen, Janne & Villi, Mikko (toim.): *Verkkoviestintäkirja*. (ss. 137–158). Helsinki: Yliopistopaino.
- Sisättö, Seppo (2004): *Mobiiliin sähköiseen yhteiskuntaan internet taskussa*. Helsinki: Inforviestintä.
- Sommerseth, Harald (1999): *NRK på Internett – om NRK Interaktivs utvikling, valg og strategier. Hovedoppgave*. Pro gradu -tutkielma. Institutt for medier og kommunikasjon, Universitetet i Oslo.
- Soramäki, Martti (1998): Konvergenssi yleisradiotoiminnassa. Teoksessa: Blomberg, Esa; Silvo, Ismo; Soramäki, Martti; Vakkilainen, Mauri & Wiio, Juhani: *Yleisradio tietoyhteiskunnassa*. (ss. 17–23.) Helsinki: Suomen itsenäisyyden juhlarahasto.
- (2004): *Informaatioyhteiskunnan teoriat, politiikka ja sähköisen viestinnän todellisuus. Eurooppalainen näkökulma*. Tampere University Press.
- Stahl, Florian; Schäfer, Marc-Frederic & Maas Wolfgang (2004): Strategies for Selling Paid Content on Newspaper and Magazine Web Sites: An Empirical Analysis of Bundling and Splitting of News and Magazine Articles. *The International Journal on Media Management* 6: 1&2, ss. 59–66. Julkaistu myös Internetissä: www.alexandria.unisg.ch/Publikationen/13002 (Linkki tarkastettu 1.4.2009)
- Stage, Robert E. (2000): Case Studies. Teoksessa: Denzin, Norman K. & Lincoln, Yvonna S. (toim.): *Handbook of Qualitative Research. Second Edition*. (ss. 435-454). Thousand Oaks: Sage.
- Startt, James D. & Sloan David Wm. (1989): *Historical Methods in Mass Communications*. Hillsdale, NJ: Lawrence Elbaum Associates.
- Steemers, Jeanette (2003): Public Service Broadcasting Is Not Dead Yet: Strategies in the 21st Century. Teoksessa: Lowe, Gregory Ferrell & Hujanen, Taisto (toim.): *Broadcasting & Convergence: New Articulations of the Public Service Remit*. (ss. 123-136). Göteborg: Nordicom.
- Steensen, Sten (2005): *Why online journalists seem reluctant to implement new media technology*. Tutkimusesitys First European Communication Conference -seminaarissa, Amsterdam, marraskuu 2005. Julkaistu myös Internetissä: www.hio.no/content/download/55437/395702/file/0511-steensen.pdf (Linkki tarkastettu 1.4.2009)
- Steinbock, Dan (1997): *Verkkobisnes: Internetin kehityskaari, kaupallistuminen ja verkottuminen*. Helsinki: Edita.
- (1998a): *Internet-markkinointi Suomessa – kohti digitaalista viestintää*. Helsinki: Edita.
- (1998b): *Internet ja markkinointiviestinnän muodonmuutos*. Helsinki: Edita.
- (1998c): *Internet ja mainostaja*. Helsinki: Mainostajien Liitto.
- (2000a): *The Birth of Internet Marketing Communications*. Westport, Connecticut: Quorum Books.
- (2000b): *Building Dynamic Capabilities. The Wall Street Journal Interactive Edition: A Successful Online Subscription Model (1993-2000)*. *The International Journal on Media Management*, Volume 2, No. 3/4, 2000. Julkaistu myös Internetissä: www.mediajournal.org/modules/pub/view.php?mediajournal-51 (Linkki tarkastettu 1.4.2009)

- (2001): Two Kinds of ICT Pioneers: The Mobilization of the Digital Economy. Teoksessa: Pajja, Laura (toim.): *Finnish ICT Cluster in the Digital Economy*. (ss. 133–178). Helsinki: Taloustieto.
- (2003a): *Wireless Horizon. Strategy and Competition in the Worldwide Mobile Marketplace*. New York: Amacom.
- (2003b): Twin Drivers and Irrational Exuberance: Markets, the Internet and Mobility. *The International Journal on Media Management*, Vol. 5, No. 2, 2003, ss. 109–126. Julkaistu myös Internetissä: www.mediajournal.org/modules/pub/view.php/mediajournal-126 (Linkki tarkastettu 1.4.2009)
- (2005): *The Mobile Revolution: The Making of Mobile Services Worldwide*. Lontoo ja Sterling: Kogan Page.
- Strauss, Anselm & Corbin, Juliet (1990): *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*. Newbury Park, Kalifornia: Sage.
- Strauss, Anselm & Corbin, Juliet (toim.) (1997): *Grounded Theory in Practice*. Thousand Oaks: Sage.
- Sudweeks, Fay & Simoff, Simeon J. (1999): Complementary Explorative Data Analysis: The Reconciliation of Quantitative and Qualitative Principles. Teoksessa: Jones, Steve (toim.): *Doing Internet Research: Critical Issues and Methods for Examining the Net*. (ss. 29–55). Thousand Oaks, Kalifornia: SAGE Publications, Inc.
- Sugrue, Thomas J. (2002): Spectrum Policy and the Development Of Advanced Wireless Services. Teoksessa: Steinbock, Dan & Noam, Eli M. (toim.): *Competition for the Mobile Internet*. (ss. 15–19.) Norwell: Kluwer Academic Publishers.
- Sundet, Vilde Schanke (2007a): *Eksperimentet "Rubenmann": Plattformekspansjon, innovasjon og publikumsdeltakelse i NRK*. Tutkimus esitelmä NordMedia 2007 -konferenssissa, Helsinki 16.-19.8.2007.
- Sundet, Vilde Schanke (2007b): The Dream of Mobile Media: Established Media Institutions' Expansion to New Media Platforms. Teoksessa: Storsul, Tanja & Stuedahl, Dagny (toim.): *The Ambivalence Towards Convergence. Digitalization and Media Change*. (ss. 87–116). Göteborg: Nordicom.
- Suojanen, Marika (2004): *Sadankuudenkymmenen merkin journalismia. Matkapuhelin uutisten välittäjänä*. Opinnäytetyö. Diakonia-ammattikorkeakoulu, Turun yksikkö.
- Suolalanen, Kyösti (2004): Swell Done. *Markkinointi & Mainonta* 25/2004, ss. 26–27.
- Suominen, Jaakko (1999): Mentaalihistoriallinen katsaus digitaalisuuteen. Teoksessa Järvinen, Aki & Mäyrä, Ilkka (toim.): *Johdatus digitaaliseen kulttuuriin*. (ss. 75–94). Tampere: Vastapaino.
- (2000): *Sähköaivo sinuiksi, tietokone tutuksi*. Jyväskylän yliopisto: Nykykulttuurin tutkimuskeskus.
- (2003): *Koneen kokemus*. Tampere: Vastapaino.
- Sääksjärvi, Markku & Santonen, Teemu (2002): Evolution and Success of Online Newspapers: an empirical investigation of goals, business models and success. Teoksessa: Monteiro, J.L.; Swatman, P.M.C. & Tavares, L. V. (toim.): *Towards the Knowledge Society, eCommerce, eBusiness and eGovernment. Proceedings of the Second IFIP Conference on E-Commerce, E-Business, E-Government (I3E 2002), October 7-9, 2002*. Lisbon, Portugal. (ss. 649–665). Julkaistu myös Internetissä: http://project.hkk.fi/vertigo/paperit/evolution_and_success_of_online_newspapers.pdf (Linkki tarkastettu 1.4.2009)
- Södergård, Kaj (toim.) (1999): *Integroitu julkaiseminen: tekniikka ja käyttökokeemukset*. Digitaalisen median raportti 2/99. Helsinki: VTT.
- (toim.) (2001): *Integrated news publishing - Technology and user experiences Report of the IMU2 project*. Espoo: VTT Information Technology. VTT Publications, 441. Julkaistu myös Internetissä: www.vtt.fi/inf/pdf/publications/2001/P441.pdf (Linkki tarkastettu 1.4.2009)
- Sörensen, Jannick Kirk (2007): *Public Service Broadcasters and User Profiles*. Tutkimus esitelmä NordMedia 2007 -konferenssissa, Helsinki 16.-19.8.2007.

- Tadayoni, Reza & Henten, Anders (2006): Business Models for Mobile Broadcast. Teoksessa: Leandros, Nikos (toim.) (2006): *The Impact of Internet on the Mass Media in Europe. COST A20 International Conference Delphi (Greece), 26-29 April 2006.* (ss. 565-577). Bury St Edmunds: Arima Publishing.
- Talonen, Sirte (1998): *Uutisia netin täydeltä: toimittajan arkipäivää uudessa mediassa.* Pro gradu -tutkielma. Helsingin yliopisto.
- Tankard, J. W & Ban, H. (1998): *Online newspapers: Living up to their potential?* Tutkimusesitelmä Association for Education in Journalism and Mass Communication -seminaarissa, Baltimore, elokuu 1998. Julkaistu myös Internetissä: <http://list.msu.edu/cgi-bin/wa?A2=ind9810B&L=aejmc&P=R8021> (Linkki tarkastettu 1.4.2009)
- Tewksbury, David (2005): The Seeds of Audience Fragmentation: Specialization in the Use of Online News Sites. *Journal of Broadcasting & Electronic Media. Volume: 49. Issue: 3.*
- Thurman, Neil & Myllylahti, Merja (2009): Taking the Paper out of News. A case study of Taloussanommat, Europe's first online-only newspaper. *Journalism Studies, 2009 iFirst Article, ss. 1-18.*
- Tienari, Martti (toim.) (1993): *Tietotekniikan alkuvuodet Suomessa.* Jyväskylä: Suomen Atk-kustannus Oy.
- Tilastokeskus (2007): *Matkapuhelimista lähteneiden tekstiviestien sekä multimediaviestien määrä vuosina 2002–2007.* Helsinki: Tilastokeskus. Julkaistu myös Internetissä: http://www.stat.fi/til/tvie/2007/tvie_2008-06-05_tau_010.fi.html (Linkki tarkastettu 1.4.2009)
- Tilastokeskus & TNS Atlas 2008: Eri viestimien päivittäiseen seuraamiseen käytetty aika vuonna 2007. Tulokset esitelty Sanomalehtien Liiton verkkosivuilla: <http://www.sanomalehdet.fi/index.phtml?s=139> (Linkki tarkastettu 1.4.2009)
- Toivonen, Matti (2004): Katsojan maksaviksi asiakkaisi. *Almanakka, Alma Median tiedotuslehti 12/2004.* (ss. 11).
- Touru, Heli (1995): Massaviestimien haasteista. Teoksessa Keskinen, Auli (toim.): *Teledemokratia. Tietoverkot ja yhteiskunta.* (ss. 79–81). Painatuskeskus, Helsinki.
- Tremayne, Mark (1998): *Media Convergence on the Internet.* Tutkimusesitelmä Association for Education in Journalism and Mass Communication -seminaarissa, New Orleans, elokuu 1999. Julkaistu myös Internetissä: <http://list.msu.edu/cgi-bin/wa?A2=ind9909B&L=aejmc&P=R63833> (Linkki tarkastettu 1.4.2009)
- Truetzschler, Wolfgang (1998): The Internet: A New Mass Medium? Teoksessa: McQuail, Denis & Siune, Karen (toim.): *Media Policy: Convergence, Concentration & Commerce.* (ss. 75–94). Lontoo: SAGE Publications.
- Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli (2002): *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi.* Helsinki: Tammi.
- Töttö, Pertti (1997): *Pirullinen positivismi: Kysymyksiä laadulliselle tutkimukselle.* Jyväskylä: Kampus Kustannus.
- Uskali, Turo (2001): Online-median läpimurto. Teoksessa: Uskali, Turo (toim.): *Mediatesti – syyskuun yhdestoista.* (ss. 119–123). Jyväskylän yliopiston viestintätieteiden laitos.
- (2005): Tsunami ja Internet. Kun uutisvälitys siirtyi hetkeksi perinteiseltä medialta harrastelijajournalisteille. *Tiedotustutkimus 3, 2005, ss. 59–66.*
- Uusitupa, Seppo (1993): 80-luku – modeemien ja BBS:n tulon vuosikymmen. Teoksessa: Tienari, Martti (toim.): *Tietotekniikan alkuvuodet Suomessa.* (ss. 494–499). Jyväskylä: Suomen Atk-kustannus Oy.
- Uusmedia kuluttajan silmin.* (1998): Digitaalisen median raportti 2/98. Tekes.
- Vacker, Barry (2000): *Global Village or World Bazaar?* Teoksessa: Albarran, Alan & Goff, David H. (toim.): *Understanding the Web: Social, Political, and Economic Dimensions of the Internet.* (ss. 211-237). Iowa State University Press.
- Vakkilainen, Mauri (1998): Johdanto. Teoksessa: Blomberg, Esa; Silvo, Ismo; Soramäki, Martti; Vakkilainen, Mauri & Wiio, Juhani: *Yleisradio tietoyhteiskunnassa.* (s. 1.) Helsinki: Suomen itsenäisyyden juhlarahasto.

- Valtonen, Mato (2001): *Noh, sano naakka ku nokka katkes: Ihmeelliset seikkailuni uusmediamaailmassa*. Helsinki: Tammi.
- Vesikansa, Jarkko (2000): Wapinaa vallankumouksen keskellä. Teoksessa: Noppari, Elina & Torkkola, Sinikka (toim.): *Journalismikritiikin vuosikirja 2000*. (ss. 9-11). Tiedotustutkimus 1/2000.
- Vesterinen, Pirjo & Gröhn, Inga-Leena (1982): *Videotex applications in the technical information service*. Tiedote 115. Espoo: Valtion teknillinen tutkimuskeskus.
- Virolainen, Pekka (2003): Oikotie vie. *Markkinointi & Mainonta* 25.4.2003, s. 8.
- Wallenius, Jaana (2001): *Tidningar på webben: En analys av de finlandssvenska dagstidningarnas webbplatser*. Svenska social- och kommunalhögskolan vid Helsingfors universitetet.
- Walther, Joseph B.; Gray, Gery & Hancock, Jeffrey T. (2005): How Do Communication and Technology Researchers Study the Internet. *Journal of Communication*, September 2005, (ss. 632–657). Julkaistu myös Internetissä: www.hci.cornell.edu/pubs/632.pdf (Linkki tarkastettu 1.4.2009)
- Weaver, David H. (1983): *Teletext, Viewdata, and the News*. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Webster, Frank (2002): *Theories of the Information Society*. Second Edition. Lontoo ja New York: Routledge.
- Weibull, Lennart (1997): The Need For Comparative Approaches. Teoksessa: Salokangas, Raimo; Schwoch, James & Virtapohja, Kalle (toim.): *Writing Media Histories: Nordic Views*. (ss. 57–65). University of Jyväskylä.
- Wellman, Barry (2004): The Three Ages of Internet Studies: Ten, Five and Zero Years Ago. *New Media Society*. 2004; 6: ss. 123–129. Julkaistu myös Internetissä: [www.chass.utoronto.ca/~wellman/publications/](http://chass.utoronto.ca/~wellman/publications/) (Linkki tarkastettu 1.4.2009)
- Wiggins, Richard W. (2001): The Effects of September 11 on the Leading Search Engine. *First Monday*. Volume 6, Number 10. Julkaistu myös Internetissä: <http://firstmonday.org/htbin/cgiwrap/bin/ojs/index.php/fm/article/view/890/799> (Linkki tarkastettu 1.4.2009)
- Wiio, Juhani (2006): *Media muuttuvassa yhteiskunnassa. Median muuttuvat pelisäännöt*. Helsinki: Sitran julkaisu 65.
- Wiio, Osmo A. (1993): Mikrotietokoneet: "Jokamiehen tietokone" syntyy. Teoksessa: Tienari, Martti (toim.): *Tietotekniikan alkuvuodet Suomessa*. (ss. 152–167). Jyväskylä: Suomen Atk-kustannus Oy.
- Wilks, Kari-Pekka (2002): Terminals and Applications for the 3G Marketplace. Teoksessa: Steinbock, Dan & Noam, Eli M. (toim.): *Competition for the Mobile Internet*. (ss. 131-144) Norwell: Kluwer Academic Publishers.
- Winston, Brian (1986): *Misunderstanding Media*. Lontoo ja New York: Routledge & Kegan Paul.
- (1998): *Media Technology and Society. A History: From the Telegraph to the Internet*. Lontoo ja New York: Routledge.
- World Report (2000): Battle lines are drawn for a lucrative slice of the net-linked TV market. Julkaistu Internetissä: www.worldreport-ind.com/hi-techeurope/multimedia1.htm (Linkki tarkastettu 1.4.2009)
- Van der Wurff, R. & Lauf, E. (toim.) (2005): *Print and online newspapers in Europe. A comparative analysis in 16 countries*. Amsterdam: Het Spinhuis.
- Xin Xu, Bruce; Ma, Wai-Kit Will & See-To, Eric (2006): *Will mobile video become the killer application for 3G? – An empirical model for media convergence*. Lancaster University Management School Working Paper 2006/044. Julkaistu myös Internetissä: www.lums.lancs.ac.uk/publications/viewpdf/004347/ (Linkki tarkastettu 1.4.2009)
- Yang, Jin & Patwardhan, Padmini (2004): Determinants of Internet News Use: A Structural Equation Model Approach. *Web Journal Of Mass Communication Research*. Volume 8:1, joulukuu 2004. Julkaistu Internetissä: www.scripps.ohiou.edu/wjmc/vol08/8-1a.html (Linkki tarkastettu 1.4.2009)

Ylä-Kotola, Mauri & Arai, Mehdi (2000): *Uusmediatieteen perusteet*. Helsinki: Edita.
dal Zotto, Cinzia (2005a): What is the New Economy? Teoksessa: dal Zotto, Cinzia (toim.):
Growth and Dynamics of Maturing New Media Companies. (ss. 3-9). Jönköping:
Media Management and Transformation Centre, Jönköping International Business
School.

----- (2005b): Managing Growth in Young Firms: A Matter of Theory or a
Question of Practice? Teoksessa: dal Zotto, Cinzia (toim.): *Growth and Dynamics of
Maturing New Media Companies*. (ss. 211-233). Jönköping: Media Management
and Transformation Centre, Jönköping International Business School.

Katsaukset ja vuosikertomukset:

Aamulehti (1994): Aamulehti-yhtymä, Vuosikertomus 1994.
Aamulehti (1995): Aamulehti-yhtymä, Vuosikertomus 1995.
Aamulehti (1996): Aamulehti-yhtymä, Vuosikertomus 1996.
Alma Media (1997): Alma Media Oyj, Vuosikertomus 1997.
Alma Media (1998): Alma Media Oyj, Vuosikertomus 1998.
Alma Media (1999): Alma Media Oyj, Vuosikertomus 1999.
Alma Media (2000): Alma Media Oyj, Vuosikertomus 2000.
Alma Media (2001): Alma Media Oyj, Vuosikertomus 2001.
Alma Media (2002): Alma Media Oyj, Vuosikertomus 2002.
Alma Media (2003): Alma Media Oyj, Vuosikertomus 2003.
Alma Media (2004): Alma Media Oyj, Vuosikertomus 2004.
MTV (1994): MTV-konserni, Vuosikertomus 1994.
MTV (1995): MTV-konserni, Vuosikertomus 1995.
MTV (1996): MTV-konserni, Vuosikertomus 1996.
Päivälehti (2003): Päivälehti. Helsingin Sanomat. Sanoma Oy:n historiikki. Sanoma Oy,
2003.
Sanoma (1994): Sanoma Osakeyhtiö, Vuosikertomus 1994.
Sanoma (1995): Sanoma Osakeyhtiö, Vuosikertomus 1995.
Sanoma (1996): Sanoma Osakeyhtiö, Vuosikertomus 1996.
Sanoma (1997): Sanoma Osakeyhtiö, Vuosikertomus 1997.
Sanoma (1998): Sanoma Osakeyhtiö, Vuosikertomus 1998.
SanomaWSOY (1999): SanomaWSOY, Toimintakatsaus 1999.
SanomaWSOY (2000): SanomaWSOY, Vuosikertomus 2000.
SanomaWSOY (2001): SanomaWSOY, Vuosikertomus 2001.
SanomaWSOY (2002a): SanomaWSOY, Vuosikertomus 2002.
SanomaWSOY (2002b): SanomaWSOY, Tilinpäätös 2002.
SanomaWSOY (2003a): SanomaWSOY, Vuosikertomus 2003.
SanomaWSOY (2003b): SanomaWSOY, Tilinpäätös 2003.
SanomaWSOY (2004a): SanomaWSOY, Vuosikertomus 2004.
SanomaWSOY (2004b): SanomaWSOY, Tilinpäätös 2004.
Yle (1994): Yleisradio, Vuosikertomus 1994.
Yle (1995): Yleisradio, Vuosikertomus 1995.
Yle (1996): Yleisradio, Vuosikertomus 1996.
Yle (1997): Yleisradio, Vuosikertomus 1997.
Yle (1998): Yleisradio, Vuosikertomus 1998.
Yle (1999): Yleisradio, Vuosikertomus 1999.
Yle (2000): Yleisradio, Vuosikertomus 2000.
Yle (2001): Yleisradio, Vuosikertomus 2001.
Yle (2002a) Yleisradio, Vuosikertomus 2002.
Yle (2002b) Yleisradio, Tilinpäätös 2002.
Yle (2003a) Yleisradio, Vuosikertomus 2003.
Yle (2003b) Yleisradio, Tilinpäätös 2003.
Yle (2004): Yleisradio, Vuosikertomus 2004.

Lehdistö- ja pörssitiedotteet:

- Alma Media -tiedote 19.5.1998: Mittavia uudistuksia MTV3 Internetissä. Lehdistötiedote 19.5.1998.
- Alma Media -tiedote 31.8.1998: Alma Media avasi virtuaalikauppakeskuksen verkkokaupalle. Lehdistötiedote 31.8.1998.
- Alma Media -tiedote 5.1.1999: Alma Media yhtiöitti uuden ajan median toimintansa. Lehdistötiedote 5.1.1999.
- Alma Media -tiedote 10.2.1999: Alma Media tuo uuden palvelukanavan Uudenmaan kiinteistökauppaan. Lehdistötiedote 10.2.1999.
- Alma Media -tiedote 10.8.1999: Uusmedia omaksi liiketoimintaryhmäksi, Mäkilä johtokuntaan. Pörssitiedote 10.8.1999.
- Alma Media -tiedote 15.9.1999: WCL, Radiolinja, Microsoft ja MTV3 Internet esittelevät: Maailman ensimmäinen GSM-puhelinkäyttöinen Internet-huutokauppa. Lehdistötiedote 15.9.1999.
- Alma Media -tiedote 21.1.2000: Area ja MTV3 Internet yhdessä matkailun verkkokauppiiksi. Lehdistötiedote 21.1.2000.
- Alma Media -tiedote 15.2.2000: Alma Media verkottaa kansainvälisen tutkimustoimintansa – solmukohta Helsingin kauppakorkeakoulun kokeellisen mediapsykologian laboratorioon. Lehdistötiedote 15.2.2000.
- Alma Media -tiedote 28.2.2000: Alma Media aloittaa kehityshankkeiden lisenssioinnin Pörssitiedote 28.2.2000.
- Alma Media -tiedote 17.3.2000: Kesko ja Alma Media muodostavat verkkokaupan allianssin. Lehdistötiedote 17.3.2000.
- Alma Media -tiedote 27.4.2000: MTV3 Internetiin laaja luokiteltujen ilmoitusten kokonaisuus. Lehdistötiedote 27.4.2000.
- Alma Media -tiedote 5.4.2000: Alma Median mobiiliportaali avataan 30.4.2000. Pörssitiedote 5.4.2000.
- Alma Media -tiedote 27.4.2000: Alma Median mobiiliportaali avautuu vappuaattona. Lehdistötiedote 27.4.2000.
- Alma Media -tiedote 8.5.2000: Alma Media sijoitti kolmeen uusmediaryitykseen. Pörssitiedote 8.5.2000.
- Alma Media -tiedote 10.5.2000: Alma Media kehittänyt alueellista Internet-portaalikonseptia. Lehdistötiedote 10.5.2000.
- Alma Media -tiedote 16.5.2000: Alma Medialle osuudet uusmedian sisältö- ja teknologiarityksiin. Pörssitiedote 16.5.2000.
- Alma Media -tiedote 14.6.2000: Alma Medialta ilmainen Internet-liittymä. Lehdistötiedote 14.6.2000.
- Alma Media -tiedote 30.6.2000: Uusia sääpalveluja Alma Median mobiiliportaali Port Almaan. Lehdistötiedote 30.6.2000.
- Alma Media -tiedote 24.8.2000: Alma Medialta ADLS-liittymä ja laajakaistasisältöjä Internetiin. Lehdistötiedote 24.8.2000.
- Alma Media -tiedote 30.8.2000: SAK ja MTV3 Internet sopivat www-yhteistyöstä. Lehdistötiedote 30.8.2000.
- Alma Media -tiedote 25.9.2000: MTV kehittää uutisorganisaatiotaan. Lehdistötiedote 25.9.2000.
- Alma Media -tiedote 4.10.2000: Alma Median mobiilipalveluiden valikoima kasvaa. Lehdistötiedote 4.10.2000.
- Alma Media -tiedote 7.11.2000: Alma Media osakkaaksi norjalaiseen sisällöntuotantoyhtiöön Pörssitiedote 7.11.2000.
- Alma Media -tiedote 29.11.2000: Alma Media avaa Ostajamy.com -palvelun internetiin. Lehdistötiedote 29.11.2000.
- Alma Media -tiedote 19.12.2000: Ennustava WAP-sadetutkapalvelu Port Alman mobiilipalveluun. Lehdistötiedote 19.12.2000.

Alma Media -tiedote 16.1.2001: MTV3 Laajakaista: Suomen nopein tie laajakaistasisältöön nyt markkinoilla. Lehdistötiedote 16.1.2001.

Alma Media -tiedote 4.10.2001: IltalehtiOnline täyttää kuusi vuotta huomenna. Lehdistötiedote 4.10.2001.

Alma Media -tiedote 6.11.2001: Packalen jättää tehtävänsä Alma Mediassa keväällä 2002. Pörssitiedote 6.11.2001.

Alma Media -tiedote 18.11.2001: Kauppalehden toimitus monikanavatoimitukseksi. Lehdistötiedote 18.11.2001.

Alma Media -tiedote 3.4.2002: Alma Median Etuovi.comin asuntotarjonta televisioon ja kämmenmikroiin. Lehdistötiedote 3.4.2002.

Alma Media -tiedote 11.6.2002: Kauppalehdeltä ensimmäinen MMS-palvelu: pörssikatsaus. Lehdistötiedote 11.6.2002.

Alma Media -tiedote 26.6.2002: MTV3, Nokia ja Sonera yhteistyöhön multimediapalveluissa. Lehdistötiedote 26.6.2002.

Alma Media -tiedote 29.8.2002: MTV3 avasi uutis- ja sääpalvelut MMS-puhelimiin. Lehdistötiedote 29.8.2002.

Alma Media -tiedote 9.9.2002: MTV3 Internet -asiakkaille Symantecin-tietoturvaa. Lehdistötiedote 9.9.2002.

Alma Media -tiedote 26.9.2002: MTV3-kanava ja Kauppalehden talousuutislähetysiä kuvapuhelimiin. Lehdistötiedote 26.9.2002.

Alma Media -tiedote 8.1.2003: Alma Media tiivistää organisaationsa neljään divisioonaan. Pörssitiedote 8.1.2003.

Alma Media -tiedote 20.1.2003: Alma Media avaa Vaalikoneen internetiin. Lehdistötiedote 20.1.2003.

Alma Media -tiedote 4.2.2003: KauppalehtiOnlineen uudistuneet sivut avautuivat. Lehdistötiedote 4.2.2003.

Alma Media -tiedote 17.3.2003: Alma Median Vaalikoneessa yli puoli miljoonaa hakua. Lehdistötiedote 17.3.2003.

Alma Media -tiedote 9.10.2003: MTV Interactive tuo markkinoille laajakaistaliittymän yhteistyössä Song Networks Oy:n kanssa. Lehdistötiedote 9.10.2003.

Alma Media -tiedote 5.4.2004: Tulosinfot livenä verkkoon ja yleisö kaupan päälle – Kauppalehti LIVE -palvelu pörssiyrityksille. Lehdistötiedote 4.3.2003.

Alma Media -tiedote 12.5.2004: Alma Media avasi Vaalikoneen internetiin. Lehdistötiedote 12.5.2004.

Alma Media -tiedote 27.9.2004: Alma Media avasi kunnallisvaalikoneen internetiin. Lehdistötiedote 27.9.2004.

Alma Media -tiedote 27.10.2004: Alma Median vaalikoneelle suursuosio. Lehdistötiedote 27.10.2004.

Alma Media -tiedote 21.12.2004: Alma Media Oyj:stä julkinen ostoparjous. Pörssitiedote 21.12.2004.

CBS-tiedote 30.5.2007: CBS Corporation Acquires LAST.FM, A Community-based, Music Discovery Network with a Global Reach. Lehdistötiedote 30.5.2007.

Finnpanel-tiedote 27.1.2009: *Television katselu Suomessa vuonna 2008*. Lehdistötiedote 27.1.2009.

Google-tiedote 9.10.2006: Google To Acquire YouTube for \$1.65 Billion in Stock. Lehdistötiedote 9.10.2006.

IBM-tiedote 22.8.2007: IBM Consumer Survey Shows Decline of TV as Primary Media Device. Lehdistötiedote 22.8.2007. Julkaistu myös Internetissä: <http://www-03.ibm.com/press/us/en/pressrelease/22206.wss> (Linkki tarkastettu 1.4.2009)

Iltalehti-tiedote 2.1.2004: Iltalehdeltä uusia tekstiviestipalveluja. Lehdistötiedote 2.1.2004.

Kauppalehti-tiedote 4.11.1999: KauppalehtiOnline Suomen suosituin business-portaali: Viikottainen kävijämäärä ylitti 30 000:en kävijän rajan. Lehdistötiedote 4.11.1999.

Kuluttajavirasto-tiedote 12.6.2007: Yritykset ja viranomaiset tuottivat yhdessä oppaan lasten vanhemmille: Uusi ohjeistus opastaa matkapuhelimella maksamisessa. Lehdistötiedote 12.6.2007.

MTV-tiedote 11.9.1997: MTV ja Bonniers yhteistyöhön Internetissä. Lehdistötiedote 11.9.1997.

MTV-tiedote 14.9.1998: Tuhannet suomalaiset lukee Clinton-raporttia Internetistä. Lehdistötiedote 14.9.1998.

MTV-tiedote 3.4.2000: MTV3 Internet teki mediahistoriaa - yli 2 miljoonaa käyntiä kuukaudessa. Lehdistötiedote 3.4.2000.

MTV-tiedote 13.12.2000: Salatut elämät tekee Internet-historiaa. Lehdistötiedote 13.12.2000.

MTV-tiedote 3.12.2003: MTV aloittaa mobiiliiketoiminnan. Lehdistötiedote 3.12.2003.

MTV-tiedote 22.3.2004: Matkapuhelin on hyvä mediasisältöjen välittäjä, MTV3 tuo tänään markkinoille oman mobiililiittymän. Lehdistötiedote 22.3.2004.

MTV-tiedote 26.5.2004: MTV Oy ja Elisa Oyj solmineet aiesopimuksen. MTV3 Laajakaista syksyllä myös kaapeliverkon kautta. Lehdistötiedote 26.5.2004.

MTV-tiedote 12.8.2004: MTV tuo televisio-ohjelmat laajakaistaliittymien asiakkaille. Lehdistötiedote 12.8.2004.

MTV-tiedote 29.11.2004: Jorma Härkönen MTV Interactiven johtoon. Lehdistötiedote 29.11.2004.

MTV-tiedote 19.1.2005: MTV3 siirtää laajakaistaliiketoimintansa Song Networksille ja Spinboxille. Lehdistötiedote 19.1.2005.

MTV-tiedote 10.2.2005: MTV luopuu mobiililiittymäliiketoiminnasta. Lehdistötiedote 10.2.2005.

News Corp -tiedote 18.7.2005: News Corporation to Acquire Internix Media, Inc. Lehdistötiedote 18.7.2005.

Nokia-tiedote 8.4.2003: Nokia testaa mobiilia monimediaa Nelosen kanssa. Lehdistötiedote 8.4.2003.

Sanoma-tiedote 14.1.1999: SanomaWSOY: Sanoma Osakeyhtiö Infosto Oy:n osakkaaksi. Lehdistötiedote 14.11.1999.

Sanoma-tiedote 18.1.1999: SanomaWSOY: Sanoma Osakeyhtiö ja Norvestia Oyj osakkaiksi Tietovaltaan. Lehdistötiedote 18.11.1999.

Sanoma-tiedote 25.8.1999: Sanoma Oy: HPY ja Startel internet-yhteistyöhön. Lehdistötiedote 25.8.1999.

Sanoma-tiedote 20.10.1999a: SanomaWSOY: SanomaWSOY:n yksiköt menestyneet toimialoillaan, SanomaWSOY panostaa uusiin liiketoimintoihin. Lehdistötiedote 20.10.1999.

Sanoma-tiedote 20.10.1999b: Sanoma Oy: Startelilta ja Kolumbukselta uusi palvelu PK-yrityksille. Lehdistötiedote 20.10.1999.

Sanoma-tiedote 21.10.1999a: SanomaWSOY: Startelilta ja Kolumbukselta uusi palvelu pk-yrityksille. Lehdistötiedote 21.10.1999.

Sanoma-tiedote 21.10.1999b: SanomaWSOY: SanomaWSOY harmonisoi konsernin internetpalvelut. Lehdistötiedote 21.10.1999.

Sanoma-tiedote 15.11.1999: SanomaWSOY: Tietovalta Oy TJ Groupille. Lehdistötiedote 15.11.1999.

Sanoma-tiedote 4.12.1999: Sanoma Oy: Oikotie.fi:llä yli puoli miljoonaa eri kävijää marraskuussa. Lehdistötiedote 4.12.1999.

Sanoma-tiedote 15.12.1999: SanomaWSOY: SanomaWSOY ja Helsingin Puhelin uusmediayhteistyöhön. Pörssitiedote 15.12.1999.

Sanoma-tiedote 3.3.2000: SanomaWSOY: SanomaWSOY:lle oma mobiiliportaali. Pörssitiedote 3.3.2000.

Sanoma-tiedote 17.5.2000: SanomaWSOY: SanomaWSOY:n sähköinen viestintä tytärkonserniksi. Pörssitiedote 17.5.2000.

Sanoma-tiedote 15.6.2000: Oppilaat valittu uuden median koulutukseen. Lehdistötiedote 15.6.2000.

Sanoma-tiedote 16.6.2000: SanomaWSOY: SanomaWSOY avaa 2ndhead.com-mobiilipalvelun. Lehdistötiedote 16.6.2000.

Sanoma-tiedote 10.7.2000: Sanoma Oy: Helsingin Sanomien Verkkoilmeen webreportaasi palkittiin Lontoon Netmedia-konferenssissa. Lehdistötiedote 10.7.2000.

Sanoma-tiedote Lehdistötiedote 15.9.2000: SanomaWSOY: Sydneyn olympia-uutiset matkapuhelimesta.

Sanoma-tiedote 20.9.2000: Sanoma Osakeyhtiö osakkaaksi autoalan verkkoliiketoimintaan. Lehdistötiedote 20.9.2000.

Sanoma-tiedote 26.10.2000: SanomaWSOY: SanomaWSOY:n sähköisen viestinnän konsernin nimeksi Swelcom. Lehdistötiedote 26.10.2000.

Sanoma-tiedote 15.11.2000a: Sanoma Oy: HS-Tuoreet tarjoaa aamusta yöhön uutisia verkossa. Lehdistötiedote 15.11.2000.

Sanoma-tiedote 15.11.2000b: SanomaWSOY: Kuluttajille uusia sähköisiä palveluja. Lehdistötiedote 15.11.2000.

Sanoma-tiedote 4.12.2000: SanomaWSOY: Genimapin ajoreittipalvelu käyttöön 2ndhead.comissa. Lehdistötiedote 4.12.2000.

Sanoma-tiedote 18.12.2000: SanomaWSOY: Welho - Suomen ensimmäinen laajakaistaportaaliksi Helsinki Televisiolta. Lehdistötiedote 18.12.2000.

Sanoma-tiedote 15.1.2001: SanomaWSOY: Startel ostaa Radiolinjan osuuden Onbusineksesta. Lehdistötiedote 15.1.2001.

Sanoma-tiedote 16.2.2001: SanomaWSOY: Suomen Nettirahastot fuusioidaan Sonera Plaza Rahastopalveluihin. Lehdistötiedote 16.2.2001.

Sanoma-tiedote 25.10.2001: Sanoma Oy: SanomaWSOY:n verkkomediamyynin yhteen yksikköön.

Sanoma-tiedote 14.5.2002: SanomaWSOY: SanomaWSOY Oyj:n osavuositiedote 1.1. – 31.3.2002. Pörssitiedote 14.5.2002.

Sanoma-tiedote 31.1.2003: Sanoma Oy: HS Vaalikoneen kysymykset julki 31.1. Lehdistötiedote 31.1.2003.

Sanoma-tiedote 2.4.2008: SanomaWSOY:lle ja liiketoimintaryhmille uudet nimet 1.10.2008 alkaen. Lehdistötiedote 2.4.2008.

Skype-tiedote 12.9.2005: eBay to Acquire Skype. Lehdistötiedote 12.9.2005.

Haastattelut:

(Haastattelun henkilön perässä on haastattelupäivä sekä henkilön aseman haastatteluhetkellä.)

Hätönen, Juha: 10.3.2005, Nelosen kehityspäällikkö.

Jaakola, Pekka: 1.4.2005, Swelcomin kehitysohjaaja.

Jaakkonen, Juha: 16.2.2005, IltalehtiOnlinein toimituspäällikkö.

Karhuvaara, Pekka: 3.3.2005, MTV Oy:n toimitusjohtaja, entinen Iltalehden vastaava päätoimittaja.

Lahti, Jari: 21.4.2005, Yleisradion tv-toimialan uusien palvelujen päällikkö.

Lammi, Marja: 15.4.2005, Yleisradion tv-uutisten entinen Internet-tuottaja.

Lavonen, Mika: 31.3.2005, Yleisradion tv-toiminnan kehityspäällikkö.

Lampinen, Jorma: 6.4.2005, Yleisradion Teksti-tv:n entinen päällikkö.

Lehmusto, Heikki: 4.6.2007, Yleisradion tv-toiminnan entinen johtaja.

Mauno, Jukka: 1.4.2005, MTV3 Internetin perustaja ja entinen johtaja.

Meriläinen, Reetta: 8.2.2005, Helsingin Sanomien päätoimittaja.

Numminen, Petteri: 2.2.2005, Helsingin Sanomien Verkkoilmeen entinen uutispäällikkö, Lumeveräjän kehitysprojektin entinen vetäjä ja 2ndheadin tuottaja.

Pekkala, Juhani: 25.1.2005, Taloussanomien vastaava päätoimittaja ja toimitusjohtaja, entinen MTV:n uutisten vastaava päätoimittaja.

Tuomisto, Eero: 12.3.2005, Kauppalehden päätoimittaja.

Vihtonen, Erkki: 12.4.2005, Yleisradion A-Studio entinen tuottaja ja yhtiön verkkoryhmän vetäjä.

Äijälä, Tauno: 2.2.2005, MTV Oy:n entinen ohjelmajohtaja.

Alma Media, Sanoma Oy ja Yleisradio muuttuivat 1990-luvun lopulla perinteisistä tv- ja lehtiyhtiöistä monimediataloiksi, jotka ryhtyivät jakamaan sisältöään myös Internetiin ja langattomiin päätelaitteisiin. **Tomi Lindblomin** väitöstutkimus tarkastelee uuden median kehitystä painottuen erityisesti uuden median strategioiden analysointiin ja vertailuun. Lindblomin tutkimus on alansa ensimmäinen Suomessa ja monilta osiltaan urauurtava myös laajemmalti. Tutkimuksen myötä muodostuu päätelmä siitä, millaisin strategioin maamme kolme johtavaa mediayhtiötä toteuttivat uuden median toimintojaan vuosina 1994–2004 läpi nettihyphen syntymisen ja Internet-kuplan puhkeamisen, ja kuinka yhtiöt strategioissaan onnistuivat.

Helsingin yliopisto
Viestinnän laitos
Viestinnän julkaisuja 16
ISBN 978-952-10-5471-6 (nid.)
ISBN 978-952-10-5472-3 (PDF)
Tiedustelut ja tilaukset
www.valt.helsinki.fi/comm/fi/julkaisut