



**LUT School of business and management**

Kauppatieteiden kandidaatintutkielma

Talousjohtaminen

**Yritysostrategia murroksessa olevalla mediamarkkinalla:**

**CASE Keski-suomalainen**

**Acquisition strategy in the changing media markets:**

**CASE Keski-suomalainen**

**25.8.2019**

**Lassi-Patrik Rosenberg**

**Ohjaaja: Päivi Maijanen-Kyläheiko**

## TIIVISTELMÄ

<b>Tekijä:</b>	Lassi-Patrik Rosenberg
<b>Tutkielman nimi:</b>	Yritysostostrategia murroksessa olevalla mediamarkkinalla: CASE Keskisuomalainen
<b>Akateeminen yksikkö:</b>	School of Business and Management
<b>Koulutusohjelma:</b>	Kauppatiede / Talousjohtaminen
<b>Ohjaaja:</b>	Päivi Maijanen-Kyläheiko
<b>Hakusanat:</b>	Digitalisaatio, paikallismedia, yritysosto

Tässä kandidaatin tutkielmassa tarkastellaan Keskisuomalaisen yritysostostrategiaa ja sitä, miten konserni pyrkii sopeutumaan sanomalehtimarkkinaan vahvasti vaikuttavaan digitalisaatioon. Tavoitteena on tutkia sitä, millaisia yritysostoja Keskisuomalainen on tehnyt, mitä erilaisilla yrityskaupoilla on saavutettu ja miten ne tukevat sopeutumista digitaalisuuden trendeihin. Digitalisaatio on merkittävästi muuttanut mediamarkkinan kilpailukenttää sekä kuluttajakäyttäytymistä ja muutoksen myötä sanomalehtialan yritykset joutuvat merkittävästi muuttamaan ansaintalogiikkaansa vanhojen liiketoimintamallien vanhentuuessa ja menettäessä kilpailuedun lähteensä.

Tutkielman teorettisessa viitekehysessä käsitellään digitalisaatiota ja digitaalisen transformaation tekemistä. Tämän lisäksi teoriaosuus käsittelee yritysostoja, keskittyen erityisesti motiiveihin ostajaosapuolen näkökulmasta. Tutkielman empiirinen osio on laadullisena tutkimuksena toteutettu tapaustutkimus, jossa empiirisenä aineistona on teemahaastattelu konsernin toimitusjohtajalta, konsernin taloudellinen raportointi 2010-luvulla ja Keskisuomalaisesta kirjoitetut lehtiartikkelit.

Keskisuomalaisen yritysostostrategia tukee mukautumista digitaalisuuden tuomiin muutoksiin. Erilaisilla yritysostoilla pyritään saavuttamaan erilaisia asioita, osan kasvattaessa Keskisuomalaisen pääliiketoimintaa ja osan tuodessa uutta perspektiiviä ja innovatiivisuutta koko konserniin. Vaikka lopullista polkua ei yritysostostrategian kautta kasvavaan bisnekseen olekaan vielä löytynyt on konserni pyrkinyt aktiivisesti etsimään uusia ratkaisuja liiketoiminnan uudistamiseen sekä tulouttamiseen.

## **ABSTRACT**

**Author:** Lassi-Patrik Rosenberg  
**Title:** Acquisition strategy in the changing media markets: Case Keski-suomalainen  
**School:** School of Business and Management  
**Degree programme:** Business Administration / Financial Management  
**Supervisor:** Päivi Maijanen-Kyläheiko  
**Keywords:** Digitalization, regional media, acquisition

This Bachelor's thesis examines the acquisition strategy of Keski-suomalainen and how the Group adapts to digitalization, which has had a strong impact on the newspaper market. The aim of this study is to investigate what kind of acquisitions Keski-suomalainen has made, what different acquisitions have achieved and how they support the adaptation to digital trends. Digitalization has significantly changed the competitive landscape and consumer behavior in the media market, and as a result, newspaper companies must change their earning logic as their old business models have become obsolete while losing their source of competitive advantage.

The theoretical framework of the thesis covers digitalization and digital transformation. In addition, it also covers acquisitions, focusing on the motives from the perspective of the acquirer. The empirical section of the thesis is a qualitative case study using empirical material from a theme interview with the CEO of Keski-suomalainen as well as the Group's financial reporting and newspaper articles.

Keski-suomalainen's acquisition strategy supports adaptation to the changes brought by digitalization. Different kind of acquisitions aim to achieve different things, some as they increase the core business of Keski-suomalainen and some as they bring new perspective and innovation to the entire Group. Although the final path to growing business through the acquisition strategy has not yet been found, Keski-suomalainen has been actively seeking new solutions for renewing their business models.

# Sisällys

1 Johdanto.....	1
1.1 Aiempi tutkimus ja viitekehys .....	2
1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset.....	2
1.3 Tutkimusmenetelmä ja -aineisto .....	3
1.4 Tutkielman rajaukset ja rakenne .....	3
2 Digitalisaatio ja digitaalinen transformaatio.....	5
2.1 Digitaalinen liiketoimintastrategia .....	6
2.2 Digitaalinen transformaatio uutismediassa.....	7
2.2.1 Teknologioiden käyttö.....	7
2.2.2 Arvonluonti ja ansaintamallit .....	8
2.2.3 Rakenteelliset muutokset .....	9
2.2.4 Taloudellinen näkökulma .....	10
3 Yritysosto strategisena valintana .....	12
3.1 Yrityskauppojen luokittelu .....	12
3.2 Yrityskauppojen strategiset motiivit.....	13
3.2.1 Synergiaedut .....	13
3.2.2 Kasvu ja laajentuminen .....	14
3.2.3 Aineettomien resurssien hankinta.....	15
3.2.4 Muita strategisia motiiveja .....	15
4 CASE: Keskisuomalainen.....	17
4.1 Konsernin taloudellinen kehitys segmenteittäin ja tuotteittain .....	17
4.2 Hankitut liiketoiminnot 2010-luvulla .....	20
5 Tutkimusmenetelmän ja aineiston kuvailu .....	23
5.1 Tutkimusmenetelmän kuvailu .....	23
5.2 Tutkimusaineiston kuvailu .....	23

6 Tutkimuksen tulokset.....	25
6.1 Digitaalisuus ja toimiala.....	25
6.1.1 Merkittävimmät digitaalisuuden mukanaan tuomat trendit.....	25
6.1.2 Teknologiseen kehitykseen ja digitalisaation aiheuttamiin trendeihin vastaaminen.....	26
6.1.3 Trendien tulevaisuuden kehitys.....	27
6.2 Yrityssostot osana liiketoimintastrategiaa.....	27
6.2.1 Kustannusalan trendit painostavat liiketoimintojen keskittämiseen.....	27
6.2.2 Pääliiketoimintaan liittyvät yritysostot ja synergiat.....	28
6.2.3 Synergisten toimialojen yritysostoihin liittyvät motiivit.....	28
6.2.4 Oppiminen ja innovatiivisuus Keski-suomalaisen yritysostoissa.....	30
6.2.5 Yrityssostot digitaalisen transformaation tukena.....	31
6.3 Empiirisen aineiston analysointi ja ryhmittely.....	32
6.3.1 Toimiala ja digitaalisuuden trendit.....	32
6.3.2 Keski-suomalaisen yritysostostrategia.....	35
7 Yhteenveto ja johtopäätökset.....	38
7.1 Vastaukset tutkimuskysymyksiin ja johtopäätökset.....	38
7.2 Tutkimuksen merkityksellisyys ja jatkotutkimusehdotukset.....	40
Lähdeluettelo.....	41
Liitteet.....	46

## **LIITTEET**

LIITE 1 Haastattelussa kysytyt kysymykset

## **KUVALUETTELO**

Kuva 1 Tuotteiden ja palveluiden suhteelliset osuudet liikevaihdosta 2013-2018

Kuva 2 Keski-suomalaisen liikevaihdon kehitys ja merkittävimmät yritysostot 2010-luvulla

Kuva 3 Keski-suomalainen ja digitaalisuuden trendit

Kuva 4 Keski-suomalaisen yritysostostrategia

# 1 Johdanto

Joukkoviestintämarkkinoiden rakenteessa on Suomessa 2000-luvulla tapahtunut suuria muutoksia. Aikaisemmin selvästi suurin segmentti, eli kustannustoiminta, on laskenut suhteellista osuuttaan markkinoiden volyymista. Vaikka kustannustoiminta on vielä Suomen mediamarkkinassa volyymiltaan suurin, on se menettänyt tulojaan rajusti 2000-luvulla kasvaneelle segmentille, eli sähköiselle viestinnälle. (Tilastokeskus 2019) Tämä kertoo mediatoimialan murroksesta, jossa yhä suuremmassa määrin liiketoiminnan uudet mahdollisuudet ovat perinteisen painetun lehtimuodon sijaan siirtyneet sähköisiin viestimiin.

Suomessa media-alan murroksen taustalla on erityisesti digitalisaation aiheuttamat muutokset median kulutuksen alustoissa ja informaation saatavuuden kasvussa. Erityisesti verkossa saatavaa mediasisältöä on tarjolla ilmaiseksi, jolloin kuluttajien kiinnostus maksaa internetsisällöstä laskee. Tämä aiheuttaa media-alan yrityksille ongelmia digitaalisen sisällön tulouttamisessa, kun maksavien asiakkaiden löytäminen on yhä haasteellisempaa. Digitalisoitumisprosessin myötä myös kilpailu mainostuloista on kiristynyt ja globaalit toimijat kuten Facebook ja Google kilpailevat suomalaisten yritysten kanssa näistä tulovirroista. Nämä ilmiöt ovat heijastuneet erityisen vahvasti sanomalehtien ja aikakauslehtien vähentyneenä lukemisena näkyen näiden tuotteiden nettomyynnin laskuna. 2010-luvulla sanomalehtien nettomyynnissä digitaaliset tuotteet ovat kasvattaneet suhteellista osuuttaan, mutta digitaalisten tuotteiden tulojen kasvu ei ole pystynyt kokonaan korvaamaan painetussa lehtimuodossa olevan sanomalehtimarkkinan hiipuvia tuloja. (Tilastokeskus 2019)

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan suomalaisen media-alan konsernin Keskisuomalaisen sopeutumista digitaalisuuden trendeihin yritysostostrategian perspektiivistä. Konserni on ollut 2010-luvulla aktiivinen toimija ja laajentanut yritysostoilla mediakarttaansa paikallis- ja kaupunkilehtimarkkinassa, samalla laajentuen myös muille synergisille toimialoille. Konsernin liikevaihto on kasvanut vuoden 2010 noin sadan miljoonan liikevaihdosta noin 250 miljoonan (pro forma-liikevaihto 2018) euron liikevaihdon tasolle. (Keskisuomalainen.com 2019a) Yritysostojen avulla Keskisuomalainen-konserni on pystynyt saamaan aikaan kasvua, vaikka yhtiön perinteisten lehtituotteiden

(sanomalehdet ja aikakauslehdet) kysyntä Suomalaisessa mediankulutuksessa ovat trendinomaisesti olleet laskussa. Tutkielmassa perehdytään teoreettisen tarkastelun tukemana Keskisuomalaisen yritysostostrategiaan ja siihen, miten tämä strategia tukee sopeutumista digitalisaation tuomiin muutoksiin. Keskisuomalaisella viitataan tekstissä Keskisuomalainen-konserniin.

### **1.1 Aiempi tutkimus ja viitekehys**

Digitaalisuutta ja digitaalista transformaatiota käsittelevässä teoriaosuudessa käsitellään digitaalisuuden vaikuttavuutta yritysten toimintaympäristöön, digitaalisen liiketoimintastrategian käsitettä ja transformaation tekemistä. Digitaalisen transformaatiota käsittelevä kokonaisuus on laadittu hyödyntäen Benlianin, Hessin, Mattin ja Wiesböckin (2016) teoreettista viitekehystä transformaatiostrategian luomiselle. Tämän viitekehysten lisäksi osuudessa on hyödynnetty erityisesti paikallismediapainotusta käsittelevää tutkimuskirjallisuutta, käsitellen millaisia ratkaisuja sanomalehtiyrityksissä on tehty digitaalisuuden tuomiin muutoksiin sopeutuessa. Yrityskauppoja käsittelevässä teoriaosuudessa käsitellään yrityskauppaa ilmiönä, kauppajen strategista jaottelua ja motiiveja yritysostoille. Vahvin painotus tässä teoriaosuudessa on yritysostojen motiiveissa.

### **1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset**

Tutkimuksen tavoitteena on tutkia murroksessa olevan kustannus- ja painotoimintaan keskittyvän media-alan konsernin yritysostostrategiaa ja sopeutumista digitalisaation aiheuttamiin muutoksiin. Tämän tapaustutkimuksen kautta pystytään tarkastelemaan mediakonsernin liiketoiminnallisia ratkaisuja, jonka perinteiset tulonlähteet ovat markkinassa trendiltään laskevia. Aihealueesta on paikallismedian alalta tutkimuksia koskien digitalisaation haasteita sekä liiketoiminnan uudistamista, mutta vastaavaa tarkastelua ei ole tehty suomalaisesta konsernista keskittyen yritysostostrategiaan.

Tutkimuskysymyksiä on laadittu yhteensä kolme. Päättökysymykseen vastaamisen tueksi on laadittu kaksi alatutkimuskysymystä. Päättökysymys on:



**”Miten Keski-suomalainen sopeutuu yritysostostrategiallaan digitalisaation tuomiin muutoksiin murroksessa olevalla markkinalla?”**

Alatutkimuskysymykset ovat:

**”Millaisia digitaalisuuden tuomia trendejä Keski-suomalainen tunnistaa toimialallaan ja miten niihin pyritään vastaamaan?”**

**”Mitä yritysostoilla konsernissa tavoitellaan ja miten ne tukevat mukautumista muuttuvaan markkinaan?”**

Alatutkimuskysymykset tukevat päätutkimuskysymykseen vastaamista ensimmäisen keskittyessä varsinaisesti digitaalisuuden trendeihin toimintaympäristössä ja miten niihin pyritään strategisesti vastaamaan. Jälkimmäinen alatutkimuskysymys keskittyy yritysostoihin ja siihen, mitä niillä on pyritty ja pyritään saavuttamaan.

### **1.3 Tutkimusmenetelmä ja -aineisto**

Tutkimusmenetelmänä tutkielmassa on kvalitatiivinen tapaustutkimus, joka sopii menetelmäksi, kun halutaan tietoa jostakin tietystä rajatusta ilmiöstä. Aineistonhankinnan strategiaksi valikoitui teemahaastattelu. Teemahaastattelu mahdollistaa haastateltavalle avoimen vastaamisen kuitenkin pysyen ennalta määritetyissä teemoissa. (Vilkkä 2015) Tutkielman muuna aineistona haastatteluaineiston lisäksi on Keski-suomalaisen taloudellinen raportointi, eli pörssitiedotteet ja vuosikertomukset. Myös media-alan kehitykseen liittyviä tilastoja ja lehtiartikkeleita on hyödynnetty osana tutkimusta.

### **1.4 Tutkielman rajaukset ja rakenne**

Tutkielman rajauksena on keskittyminen yhden konsernin, Keski-suomalaisen tekemisiin strategisiin valintoihin ja muuntautumiseen. Pituuteen ja laajuuteen liittyvien rajoitteiden takia tutkimuksessa on keskitytty ainoastaan yhteen konserniin CASE-tutkimuksen tavoin. Tutkimus tarjoaa vastauksen siihen, miten juuri Keski-suomalainen on päättänyt markkinalla toimia ja miten se on hakenut yritysostostrategialla kasvua sekä kilpailuetua.

Tutkielman fokus on erityisesti digitaalisuuden trendeissä ja yritysostoissa, joka rajaa osaltaan liiketoimintastrategian ja liiketoimintaympäristön yksityiskohtien tarkastelua muilta osin.

Tutkielman rakenne on jaettu seitsemän pääotsikon alle. Ensimmäinen teoriakappale tarkastelee media-alan digitalisaatiota ja tämän tuomien trendien huomioimista osana liiketoimintastrategiaa. Tämän jälkeen käsitellään yritysostojen strategista viitekehystä. Neljännen pääotsikon tarkoituksena on perehtyä konsernin liiketoimintaan, volyymin kehittymiseen ja Keski-suomalaisen tekemiin yritysostoihin 2010-luvulla. Viidennessä luvussa raportoidaan empiirinen aineisto ja esitetään käytetyt tutkimusmenetelmät sekä aineistonhankinnan strategiat. Kuudennessa luvussa raportoidaan ja analysoidaan empiirinen aineisto peilaten tuloksia teoriaosuuden kokonaisuuksiin. Viimeisenä osuutena on tutkimustulosten yhteenveto sekä tutkimuskysymyksiin vastaaminen.

## 2 Digitalisaatio ja digitaalinen transformaatio

Digitalisaatiolle ei ole olemassa yhtä tai virallista määritelmää. Sen perimmäisenä ajurina toimii digitalisoituminen, eli asioiden, esineiden tai prosessien digitalisoiminen kokonaan tai osittain. Digitalisoitumisella tarkoitetaan analogisen konvertointia digitaaliseksi, esimerkiksi fyysisten CD-levyjen sijaan myytävät suoratoistopalvelut äänentoistossa, kirjojen sijaan myytävät e-kirjat ja sanomalehtien sijaan tarjottavat uutispalvelut verkkosivuilla. Pelkkä digitalisointi ei yksin riitä varsinaiseen digitalisaatioon vaan vasta ihmisten käyttäytymisen, markkinoiden dynamiikan ja yritysten ydintoiminnan muutoksen myötä voidaan puhua digitalisaatiosta. (Ilmarinen & Koskela 2015) Yritystason digitalisaatiolla tarkoitetaan siis digitaalisten teknologioiden hyödyntämistä liiketoiminnassa, ilmiön tarjoten yritykselle uusia ansaintamalleja sekä arvonluontimahdollisuuksia (Gartner 2017).

Media-alalla digitalisaation prosessi on ollut läsnä jo viidenkymmenen vuoden ajan, ensimmäisenä näkyen painetun median tuotannossa myöhemmin levittäytyen äänen ja television tuotantoon. Digitalisoituminen näkyi vähentyneinä kustannuksina ja tuotannon nopeutumisena, sekä mahdollisti parantuneet mahdollisuudet sisällön varastointiin. Binäärisen informaation varastoinnin kehittyessä digitalisaatio mediassa levisi sisällön jakeluun ja kulutukseen. Digitalisaatio itsessään ei ole luonut uutta kommunikoinnin tapaa, vaan luonut digitaalisten alustojen kautta mahdollisuuden viestiä uusien kanavien välityksellä. (Picard 2011)

Digitaalisuus ja erityisesti internetin vaikutus on mahdollistanut ihmisille monipuolisia vaihtoehtoja etsiä informaatiota sekä kuluttaa uutisia ja viihdettä. Digitalisoituminen on muuttanut erityisesti musiikki- ja elokuvabisnestä siirtäen kulutusta pois fyysisistä kopioista kokonaan digitaaliseen formaattiin, jolloin ostaminen sekä kuluttaminen tapahtuu kokonaan internetin välityksellä. Myös uutismedioissa perinteisen median (legacy media) liiketoimintamallit ovat vanhentuneet ja alalle tulon esteet liittyen printtiliiketoiminnan korkeisiin kiinteisiin kustannuksiin vähentää merkitystään kilpailuasetelmassa. (Picard 2011) Perinteiset media-alan yritykset ovat eläneet aikaisemmin vakaassa toimintaympäristössä, jossa toimialan muutokset ovat olleet helposti ennustettavissa. Nyt niiden on sopeuduttava digitaaliseen ympäristöön, joka

muuttuu nopean teknologisen kehityksen myötä sekä alustojen, että kuluttajakäyttämisen osalta. (Villi & Picard 2018)

Digitaaliset alustat ovat mahdollistaneet kuluttajalle uudenlaisen käyttökokemuksen. Median kulutus tapahtuu monilla erilaisilla digitaalisilla alustoilla kuten tietokoneilla, tableteilla ja älypuhelimilla. Uutisten kuluttaminen on siirtynyt entistä vahvemmin digitaalisille alustoille ja erityisesti mobiilialustojen käyttäminen on ollut Suomessa selvässä nousussa, printt uutisten kulutuksen jatkaessa laskuaan (Flecher, Kalogeropoulos, Levy, Newman, Nielsen 2018). Digitaalisilla alustoilla kuluttajalla on paremmat mahdollisuudet valita, etsiä ja hallita informaatiota sekä osallistua aktiivisena toimijana osaksi kommunikaatioprosessia (Picard 2011). Toisaalta yrityksille tarjoutuu mahdollisuus kerätä kuluttajadataa ja kohdentaa sisältöä kuluttajien profiloinnin avulla (Lehtisaari ym. 2017).

## ***2.1 Digitaalinen liiketoimintastrategia***

Digitalisaatio vaikuttaa yritysten liiketoimintaympäristöön muuttaen kilpailua, tuote- ja palvelutarjontaa sekä asiakkaiden odotuksia. Bharadwaj, El Sawy, Pavlou ja Venkatraman (2013) ovat tunnistaneet liiketoimintastrategiaan vaikuttavat ajurit, jakeen ne ulkoisiin digitaalisiin trendeihin ja digitalisaation aiheuttamiin muutoksiin organisaatiossa. Yleiseksi digitaaliseksi trendiksi he tunnistavat digitaalisuuden kokonaisvaltaisuuden. Tämä näkyy informaation runsautena ja saatavuutena, globaaleina toimitusketjuina ja pilviteknologioiden kasvuna. Asiat ja prosessit ovat digitalisaation myötä entistä tiiviimmin yhteydessä toisiinsa ja teknologiaa on entistä paremmin saatavilla sen tehokkuuden kasvaessa hintaan suhteutettuna. Organisaatiossa tämä johtaa liiketoimintamallien uudistumiseen ja teknologian hyödyntämiseen entistä kokonaisvaltaisemmin läpi yrityksen prosessien.

Bharadwaj ym. (2013) kuvaavat digitaalista liiketoimintastrategiaa strategiana, jossa digitaaliset resurssit ovat osana kokonaisvaltaista strategiaa. Tämä ajatusmalli yhdistää perinteisesti erillään olevan liiketoimintastrategian ja IT-strategian. Digitaaliset resurssit nostetaan digitaalisessa liiketoimintastrategiassa luomaan erilaistavaa arvoa ja kasvattamaan kilpailuetua, eikä niitä käsitellä ainoastaan prosessien tehokkuutta

parantavina tekijöinä. Digitaalisen liiketoimintastrategian viitekehys ei kuitenkaan luo yritykselle mallia varsinaisen muutoksen tekemiseen. Tähän voidaan hyödyntää Benlianin ym. (2016) laatimaa digitaalisen transformaation tekemisen strategista viitekehystä.

## **2.2 Digitaalinen transformaatio uutismediassa**

Yksi merkittävimmistä haasteista ja mahdollisuuksista nykypäivän yrityksille on digitaalisten teknologioiden hyödyntäminen liiketoiminnassa. Vaikka digitaalisen transformaation toteuttamiseen ei ole selkeitä toimialarajattomia ohjeita, voidaan Benlianin ym. (2016) mukaan tunnistaa neljä kokonaisuutta, joiden tarkastelun avulla voidaan arvioida, millaisista lähtökohdista digitaalista transformaatiota lähdetään yrityksissä tekemään. Digitaalista transformaatioissa tarkasteltavat osa-alueet ovat yrityksen teknologioiden käyttö, muutokset arvonluonnissa, rakenteelliset muutokset ja taloudellinen näkökulma. Näiden kokonaisuuksien avulla voidaan luoda viitekehys sille, mitä transformaation strategisissa päätöksissä on otettava huomioon. (Benlian ym. 2016)

### **2.2.1 Teknologioiden käyttö**

Digitaaliset teknologiat ovat ajurit sekä mahdollistavat tekijät muutoksen taustalla. Teknologioiden tärkeyttä voidaan yrityksessä arvioida niiden roolin myötä. Teknologia voi olla joko strategisten päämäärien mahdollistaja tai tukija, riippuen tukeeko se aikaisempien toimintojen tekemistä vai avaako se mahdollisesti uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Suhtautumisen astetta uusiin teknologioihin tarkastelemalla voidaan selvittää, onko yritys ottanut mahdollisesti innovaattorin, aikaisen sopeutujan tai seuraajan roolin. Yrityksen suhtautuminen teknologiaan kertoo sen halusta kantaa riskiä. Uusien teknologioiden innovointiin liittyy epävarmuutta, kun taas seuraajan roolissa oleva yritys hyödyntää jo muiden toimivaksi toteamia teknologioita. (Benlian ym. 2016)

Monessa tapauksessa teknologiat voidaan nähdä sanomalehtibisneksessä yrityksille pääliiketoimintaa tukevana funktiona. Teknologia on mahdollistanut aikaisempien toimintojen tekemisen tehokkaammin ja digitaaliset alustat ovat toimineet toisena

alustamahdollisuutena ja myyntikanavana printin rinnalla. Teknologioista nousee kuitenkin uusia mahdollisuuksia myös sanomalehtibisnekseen. Käyttäjätiedon merkitys ja sen hyödyntäminen sisällön kohdentamisessa on tärkeää ja tulee korostumaan tulevaisuudessa. Innovatiivisiakin ratkaisuja on joissain mediataloissa otettu käyttöön, esimerkiksi ruotsalainen Mittmedia pyrkii hyödyntämään tekoälyn tuottamia automaattiuutisia korvaamaan toimittajien tekemiä juttuja. (Lehtisaari, Grönlund, Linden, Villi 2017)

### *2.2.2 Arvonluonti ja ansaintamallit*

Osa digitaalista transformaatiota on muutos arvon luonnissa ja ansaintamalleissa. Tämän osa-alueen kohdalla tarkastellaan muutosta siinä, miten yritykset suunnittelevat uusia ansaintamalleja digitaalisten teknologioiden mahdollistamana ja miten ne tulouttavat vanhaa liiketoimintaa tulevaisuudessa. (Benlian ym. 2016) Perinteinen sanomalehtiyrityksen ansaintamalli perustuu laajojen yleisöjen tavoittamiseen yhdellä matalahintaisella tuotteella, jossa myydään mainostilaa yritysasiakkaille. Ansaintamallin toimivuutta on vahvistanut kustantajien maantieteellinen monopoli toimintaympäristössä, rajoittaen kilpailua sekä rajaten alueellisesti kuluttajia sekä mainostajia. Digitaalisessa toimintaympäristössä maantieteelliseen monopoliin liittyvä kilpailuetu on huomattavasti vaikeampi saavuttaa ja ansaintamallin on sopeuduttava toimintaympäristön muutokseen. (Villi & Picard 2018)

Sanomalehtibisneksessä suurin osa yritysten liikevaihdosta muodostuu vieläkin printtituotteen kautta tulevista tuotoista ja tätä liiketoimintaa tuskin tullaan vielä lähiaikoina hylkäämään. Printtiliiketoiminnan tuotot ovat kuitenkin trendinomaisesti laskevia, jolloin sitä täytyy korvata tai täydentää muulla liiketoiminnalla. Sanomalehtibisneksessä olevat yritykset ovat hyödyntäneet digitaalisuutta printin myynnillä verkossa, printin sisällön myymistä internetissä (verkkolehti) ja perinteisten tuotteiden täydentämistä arvoa lisäävällä sisällöllä esimerkiksi puhelinsovelluksen kautta. (Hakaniemi 2016) Kokonaan korvaavia tuottoja laskeville printtituotoille ei ole vielä digitaalisilta markkinoilta löytynyt (Sanomalehdet.fi). Uusien kassavirtojen saamiseksi sanomalehtiyritykset ovat pyrkineet luomaan innovatiivisia ratkaisuja verkkolehtien tilausten markkinoinnissa ja jopa laajentuneet kokonaan uusille, synergisille toimialoille (Lehtisaari, Grönlund, Linden, Villi 2016). Villi & Picard (2018) painottavat artikkelissaan riskinoton tärkeyttä ja uusien

toimintamallien aktiivista etsimistä. Mikäli yritys ei laskevalla markkinalla pysty uudistumaan tarpeeksi aikaisin, voi sen liiketoiminta ajautua niin huonoon tilanteeseen, ettei sitä pystytä enää elvyttämään radikaaleilla toimenpiteillääkään.

Lehtisaaren ym. (2016) tutkimuksessa Pohjoismaiset sanomalehtiyritykset uskoivat yleisesti siihen, että perinteisellä sanomalehdellä on markkinoilla tulevaisuus, mutta sen sisällön uskotaan muuttuvat yhä kapeampiin kokonaisuuksiin keskittyväksi, sekä kapeammalle segmentille kohdennetuksi. Sanomalehden ominaisuutta voisi tulevaisuudessa kuvata harvemmin ilmestyvänä niche-tuotteena, jolla on mahdollisesti luksus- ja premium-arvoa. Perinteisen sanomalehtimedian strategiana on ollut tarjota samaa tarjoomaa kaikille, mutta sen pitäisi kyetä tarjoamaan myös yksilöllisempiä sisältöjä maksukykyisille asiakkaille (Villi & Picard 2018). Monien sanomalehtijulkaisijoiden agendalla on ollut uudistuvan sanomalehtituotteen kautta brändin rakentaminen ja yhteisöllisyyden lisääminen, jolla luodaan yleisön sitoutuneisuutta kyseiseen sanomalehteen (Lehtisaari ym. 2017).

### *2.2.3 Rakenteelliset muutokset*

Digitaalinen transformaatio, kuten muutkin merkittävät liiketoiminnalliset muutokset vaikuttavat yrityksen organisatorisiin rakenteisiin. Benlianin ym. (2016) viitekehyksen rakenteellinen osa-alue tarkastelee transformaatiota tutkien sitä, kuka on yrityksessä vastuussa muutoksesta ja integroidaanko uusia liiketoimintoja osaksi vanhoja rakenteita vai eritelläänkö ne muusta liiketoiminnasta. Sanomalehtibisneksessä digitaalinen ja analoginen tuote ovat samankaltaisia ja vaikka julkaisualustoja olisikin monia, pyrkii se silti tarjoamaan varsin samanlaisen tuotteen kaikilla alustoilla. Mikäli läheinen koordinaatio liiketoimintojen välillä on välttämätöntä, saattaa olla kannattavinta, että digitaaliset toiminnot toteutetaan mahdollisimman lähellä perinteistä liiketoimintaa. Rakenteellinen kysymys ei kuitenkaan ole täysin yksiselitteinen. Uuden yksikön eritelty rakenne (fyysisesti ja ideologisesti) mahdollistaa sille paremmat valmiudet hyödyntää innovatiivisuuttaan ilman siteitä organisaation muuhun liiketoimintaan. (Benlian ym. 2016) Sanomalehtiyritysten liiketoimintaa voikin rasittaa kaksikäisyyden (ambidexterity) haasteet, kun toisella kädellä pidetään huolta vanhasta analogiseen tuotteeseen keskittyvästä liiketoiminnasta ja toisella kehitetään uusia digitaalisia tuotteita sekä palveluita (Lehtisaari ym. 2016). Digitaalisen transformaation yritystä uudistavaan

vaikutukseen liittyy erottuminen vanhasta liiketoiminnan mallista ja rakenteista, jolloin uudistavien liiketoimintojen erottaminen vanhoista rakenteista mahdollistaa uuden strategian toimivuuden (Hakaniemi 2016).

Varsinaisen tuotteen muuttumisen lisäksi, myös bisnesprosessit uudistuvat digitaalisen transformaation myötä (Benlian ym. 2016). Perinteisiin kustannuksiin on sanomalehtibisneksessä liittynyt paino- ja jakelutoiminta, joihin liittyvät kiinteät kustannukset aiheuttavat kannattamattomuutta analogisen sanomalehtituotteen tulojen laskiessa (nouseva yksikkökustannus). Tämä johtaa paineeseen keskittää perinteisiä prosesseja, jotta printtitoiminnan kannattavuus säilyisi. Digitaalisessa toimintaympäristössä logistiikkaan liittyvät kustannukset edustavat varsin pientä osuutta tuotteen koko kustannusrakenteesta, kun taas perinteisessä printtiliiketoiminnassa ne ovat siitä merkittävä osa (Picard 2011).

Digitaalisen transformaation myötä yrityksissä vaaditaan uutta osaamista. Osaamisen hankkimiseen on olemassa erilaisia keinoja ja luontevin hankintatapa riippuu jo olemassa olevista kyvykkyyksistä, taloudellisista resursseista sekä hankinnan ajallisesta ulottuvuudesta. Yrityksen sisäisellä kouluttamisella tai rekrytoinnilla voidaan rakentaa jo olemassa olevien kyvykkyyksien päälle. (Benlian ym. 2016) Tämä voi kuitenkin viedä aikaa ja on myös tunnistettu, ettei sanomalehtiyritysten kyvykkyys rekrytoida teknologia osaajien parhaimmista välttämättä ole riittävä (Lehtisaari ym. 2016). Mahdollista on myös luoda kumppanuussuhde toisten yritysten kanssa, mutta erityisesti korkeaa strategista arvoa olevat kyvykkyudet saattavat olla parhainta hankkia osaksi omaa organisaatiota yrityskauppojen avulla. Yrityskaupan myötä osaaminen tulee valmiina, mutta ongelmana on sen tehokas hyödyntäminen ja integroiminen osaksi muuta organisaatiota. (Benlian ym. 2016).

#### *2.2.4 Taloudellinen näkökulma*

Digitaalisen transformaation neljännessä osa-alueessa tarkastellaan toimintaympäristön painetta muutoksen tekemiseen ja miten muutoksen tekeminen rahoitetaan. Toimintaympäristön taloudellinen paine, esimerkiksi liiketoiminnan tuottojen lasku, kohdistuen yrityksen ydinliiketoimintaan on viesti yrityksen johdolle digitaalisen transformaation aloittamiselle tai kiihdyttämiseksi. Mikäli oma liiketoiminta kuitenkin jatkaa



merkittävien tuottojen tekemistä johto saattaa nähdä tilanteen siten, ettei muutosta tarvitse tehdä. (Benlian ym. 2016) Markkinoiden muutos on kuitenkin jatkuvaa ja digitaalisuuden aiheuttamiin trendeihin reagoiminen tarpeeksi aikaisin on hyvin tärkeää kilpailukyvyn säilyttämiseksi (Hakaniemi 2016). Sanomalehtiliiketoiminnassa paineet digitaalisen transformaation tekemiselle ovat olleet merkittäviä, sillä perinteisen printtiliiketoiminnan tuotot ovat olleen 2010-luvulla trendinomaisesti laskevia (Sanomalehdet.fi). Trendi näkyy myös sanomalehtien laskevana osuutena mediamainonnassa. Samalla online-mainonnan osuus mediamainonnasta on ollut kasvussa, kertoen mainonnan digitaalisesta siirtymästä. (Tilastokeskus 2019)

Digitaalisen siirtymän myötä on sanomalehtibisneksessä nähty merkittävä toimintaympäristön muutos ja sen myötä kansallinen sekä paikallinen media joutuu kilpailemaan mainostuotoista suurten kansainvälisten yritysten kanssa. (Lehtisaari ym. 2017) Tunnistettuna ongelmana onkin digitaalisen sisällön tulouttaminen korvaamaan printtitoiminnan laskevia tuloja, sillä internetin tarjoama ilmainen sisältö ja kasvanut kilpailu on nostanut kuluttajien maksukynnystä koskien digitaalisia sisältöjä. Lehtisaaren ym. (2017) tekemässä tutkimuksessa ilmeni kuitenkin kuluttajien lähivuosina lisääntynyt kiinnostus maksaa online-sisällöistä. Paine printtitulojen korvaamiseen on silti merkittävä ja liiketoimintaympäristön paine vaatii yrityksiltä uusia ratkaisuja digitaalisen transformaation tekemiseen ja sisältöjen tulouttamiseen.

### 3 Yritysosto strategisena valintana

Yrityskaupalla tarkoitetaan käsitteenä yhtiön osakkeiden, osuuksien tai liiketoiminnan omistajuuden luovuttamista ja se on yksi yritysjärjestelyjen muoto. Englanninkielisessä yrityskauppaa käsittelevässä kirjallisuudessa käytetään usein termiä merger and acquisition (M&A). Suomenkielinen termi yrityskauppa kuvastaa molempia yrityskaupan toteuttamistapoja, jotka ovat yrityskaupan osapuolten yhteensulautuminen (merger) ja kohdeyrityksen hankinta (acquisition). (Tall 2016) Tässä luvussa keskitytään yrityskauppoihin ostajaosapuolen näkökulmasta ja tarkastellaan, millaisia strategisia motiiveja yritysostoille on tutkimuskirjallisuudessa tunnistettu.

#### 3.1 Yrityskauppojen luokittelu

Yrityskauppojen taustalla on erilaiset strategiset tavoitteet. Yritysostoja voidaan tehdä saman toimialan sisällä ja eri toimialojen välillä. Tavoitteiden ja toimialojen perusteella yrityskaupat voidaan jakaa sekä horisontaalisiin että vertikaalisiin yrityskauppoihin. Tämä jaottelu perustuu yrityskaupan osapuolten erilaisiin rooleihin saman toimialan sisällä. Yrityskauppojen jaottelussa voidaan toisistaan erottaa myös konsentriset ja konglomeratiiviset yrityskaupat, joissa yrityskaupan osapuolet toimivat eri toimialalla. (Katramo, Lauriala, Matinlauri, Niemelä, Svennas, Wilkman 2013, 27)

Horisontaalisessa yrityskaupassa osapuolet toimivat samalla toimialalla ja markkinoilla, edustaen samaa tuotantoporrasta. Tämän yrityskaupan taustalla voi olla ajatus kilpailun vähentämisestä markkinalla, ostajaosapuolen markkinaosuuden kasvattaminen ja yhteistoiminnan myötä saatavat mittakaavaedut. Vertikaalisessa yrityskaupassa toimiala on kohde- ja ostoyrityksessä sama, mutta ne toimivat jalostus- tai jakeluketjun eri vaiheissa. Vertikaalisen yrityskaupan myötä kontrolli, varmuus ja synergia eri tuotantoportaissa ja niiden välillä paranee. (Katramo ym. 2013, 27-28)

Konsentrisen yrityskauppa kuvaa tilannetta, jossa yrityskaupan osapuolet ovat eri toimialaa, mutta niiden markkinat, markkinointi- ja jakelukanavat, teknologia tai tutkimus- ja kehitystoiminta ovat samankaltaisia, luoden mahdollisuuksia saavuttaa yhteistoiminnan etuja. Konglomeratiivisessa (monipuolistavassa) yrityskaupassa

ostokohteena on kokonaan uuden toimialan yritys. Tämänkaltaisessa kaupassa tarkoituksena on liiketoiminnan ja markkina-alueen laajentaminen sekä diversifiointi. (Katramo ym. 2013, 29)

### **3.2 Yrityskauppojen strategiset motiivit**

Yleisesti voidaan todeta, että motiivit yritysostojen taustalla ovat hyvin moninaisia ja yhden yrityskaupan taustalla voi olla monia erilaisia motiiveja. Vaikka suuri osa yritysostojen motiiveista voidaan tunnistaa edustavan taloudellista näkökulmaa, on yrityskauppatutkimuksessa todettu ilmenevän runsaasti myös muita kuin taloudellisia motiiveja. Muun muassa johdon oman edun tavoittelu, oppiminen ja lakien vaatimusten täyttäminen kuvastavat tällaisia ei-taloudellisia yritysostomotiiveja. (Tall 2014) Välillisesti taloudelliset päämäärät kuitenkin ohjaavat myös tällaisia motiiveja sisältävien yrityskauppojenkin toteuttamista, sillä yritysstrategian pohjana on pääsääntöisesti liiketoiminnan kannattavuus ja omistaja-arvon kasvattaminen.

#### **3.2.1 Synergiaedut**

Synergiaedut, eli yhteistoiminnan edut ovat yksi merkittävimmistä yrityskauppoihin kannustavista tekijöistä. Synergiailmion taustalla on mekaniikka, jossa tekijöiden yhteisvaikutus johtaa kokonaisuutena parempaan lopputulokseen niiden vuorovaikutuksen myötä, verrattuna tilanteeseen missä nämä tekijät olisivat erillään toisistaan. Tämän myötä on mahdollista, että molempien yritysten resurssien käytön tehokkuus paranee. Synergian syntymisen taustalla on yrityskaupassa vaatimus sille, että jotkin liiketoimintojen tai prosessien osa-alueet täydentävät toisiaan. Pääasiassa synergiaedut ovat parhaat horisontaalisissa tai vertikaalisissa yritysostoissa, mutta myös konsentrisissa ja konglomeratiivisissa yrityskaupoissa voidaan saavuttaa synergiaetuja. Operatiiviset synergiat voidaan jakaa tuottoja parantaviin ja kustannuksia vähentäviin synergioihin. (Gaughan 2011, 132-133)

Operatiivisilla synergioilla voi olla tuottoja kasvattava vaikutus. Potentiaalisia yrityskauppojen myötä saatavia synergioiden lähteitä on monia ja niiden vaikutukset vaihtelevat tapauksen mukaan. Parantuneisiin tuottoihin voi johtaa esimerkiksi

synergiaedut jakelukanavien hyödyntämisessä tai kaupan toisen osapuolen hyödyntäessä toisen vahvaa brändiä uuden tuotteen lanseeraamisessa. (Gaughan 2011, 134-135)

Yrityskauppojen yhteydessä kustannusedut ovat usein tuottoja kasvattavia etuja helpompia saavuttaa. Nämä voivat syntyä esimerkiksi liiketoiminnan laajentamisesta johtuneesta kiinteiden kustannusten jakaantumisesta suuremmalle määrälle tuotettuja yksiköitä (laskenut yksikkökustannus) (Ali-Yrkkö 2002). Erityisesti pääomaintensiivisillä toimialoilla kustannusetuja yrityskaupoilla on helppo hahmottaa, kun päällekkäisiä toimintoja tai resursseja tuotantovaiheessa voidaan yhdistää tai eliminoida yhdistyneen organisaation kautta. Tehokkuusedut päällekkäisten toimintojen yhdistämisestä yhdeksi toiminnoksi on helpompi tehdä verrattuna tuottoja kasvattavien synergioiden saavuttamiseen. (Gaughan 2011, 135-136)

### *3.2.2 Kasvu ja laajentuminen*

Kasvuhakuisille yrityksille mahdollisuudet kasvaa on joko orgaaninen, eli sisäinen kasvu tai kasvu yritysostojen kautta. Orgaaninen kasvu voi olla hidasta ja tähän lähestymistapaan verrattuna yritysostot ovat kasvuun huomattavasti nopeampi vaihtoehto. Kumpikin keino sisältää omat epävarmuudet kasvun saavuttamiseksi, mutta erityisesti uusille markkinoille tai maantieteellisille alueille laajentuessa, tarvittava markkinatuntemus ja paikallinen osaaminen saattaa olla hyvin vaikeaa saavuttaa sisäisen kasvun avulla. Tällöin yrityskauppa tällä uudella markkinalla saattaa olla parempi vaihtoehto, ostokohteen jo omatessa markkinatuntemuksen sekä asiakaskontaktit. (Gaughan 2011, 125-127)

Laajentuminen liittyy markkina-aseman kasvattamiseen, jonka seurauksena ostava yritys saa markkinavoimaa. (Haleblian, Devers, McNamara, Carpenter & Davison, 2009) Erityisesti vertikaalisten yritysostojen myötä kilpailijan ostaminen toimii kilpailua markkinalla vähentävänä strategisena toimenpiteenä. Mikäli yritysosto on markkinaan suhteutettuna riittävän merkittävä, on yrityksen mahdollista ansaita monopolivoittoja sekä asettaa markkinalle tulon esteitä uusille potentiaalisille kilpailijoille. (Ali-Yrkkö 2002)

Konglomeratiivisten yrityskauppojen kautta yritys voi laajentua uusille toimialoille. Kannustimena tähän voi olla yrityksen oman liiketoiminnan markkinan maturiteetin saavuttaminen tai motiiviin hajauttaa yrityksen tuottoja. (Ali-Yrkkö 2002) Vaikka toimiala onkin diversifioivissa yritysostoissa ostajaosapuolelle uusi, voidaan niiden avulla silti saavuttaa liikkeenjohdollisia synergioita, jos ostajaosapuolen yritysjohto uskoo osaamisellaan parantaa ostettavan yrityksen kannattavuutta. (Katramo ym. 2013)

### *3.2.3 Aineettomien resurssien hankinta*

Yritystoston myötä kohdeyrityksen resurssit siirtyvät osaksi uutta organisaatiota. Kiinteään omaisuuteen lisäksi tärkeitä resursseja ovat kohdeyrityksen aineettomat resurssit. Näitä ovat esimerkiksi kohdeyrityksen jakelukanavat, asiakaskontaktit ja yrityskaupan mukana siirtyvä tietotaito. Yritystostot ovat siis tärkeä uuden osaamisen hankinnan keino, sillä yrityksen sisäisen kehitystoiminnan sijaan ostajayritys voi hankkia muun muassa teknologista osaamista yrityskaupan avulla. (Ali-Yrkkö 2002) Yrityskaupan myötä organisaatio voi täten kasvattaa innovatiivista kyvykkyyttään ostettavan yrityksen kautta (Haleblan ym. 2009) ja uusien arvojen, uskomusten sekä tietotaidon avulla voidaan organisaatiossa kehittää kokonaan uusia toimintatapoja (Vermaulen 2005).

Erytisesti suurille ja vanhoihin toimintamalleihin jämähtäneille yrityksille yritysostot voivat tarjota perinteisten taloudellisten motiivien (kasvu, kannattavuus) lisäksi oppimista ja uudistumista. Ostettava yritys voi perinteisten taloudellisten hyötyjen lisäksi tarjota hankkivalle organisaatiolle uutta näkökulmaa esimerkiksi päätöksentekoprosesseihin, uudistamalla heidän yrityskulttuuriaan. Kohdeyrityksen tarjoamat uudet perspektiivit voivat antaa ostavalle organisaatiolle uutta elinvoimaisuutta. Yrityskaupan osapuolien täytyy kuitenkin omata samanlaisuutta, sillä oppiminen vaatii molemminpuolisen ymmärryksen osapuolten tuotteista, asiakkaista tai kulttuurista. (Vermaulen 2005)

### *3.2.4 Muita strategisia motiiveja*

Edellä mainittujen motiivien lisäksi vertikaalisissa yritysostoissa ostajayritys voi haluta parantaa toimitusketjun saatavuutta ja luotettavuutta ostamalla alemman tuotantoportaan yrityksen. Näin on mahdollista saavuttaa parempi kontrolli tuotantoketjussa ja varmistua esimerkiksi raaka-aineiden toimittamisesta tulevaisuudessa. Valmistajien ja jakelijoiden

välisillä yritysostoilla voidaan lukita strategisesti tärkeä jakelukanava osaksi omaa organisaatiota ja vähentää logistisia kustannuksia parantuneen varastohallinnan myötä. (Gaughan 2011, 165-166)

Yritystoston motiiveina on tunnistettu ostavan organisaation johdon usko siihen, että he pystyvät johtamaan ja hallinnoimaan kohdeyrityksen resursseja paremmin kuin kohdeyritys itse. Oletus paremmasta johtamiskyvystä on esimerkki yhdessä johdon oman edun tavoitteluun ja ylimielisyyteen liittyvien motiivien kanssa yritysostomotiiveista, jotka kertovat, että strateginen päätöksenteko on aina ihmislähtöistä, eikä tätä ominaisuutta voida sulkea pois yrityskauppojen motiivien tarkastelusta. Tutkimus- ja kehitystoiminnan prosessin kiihdyttäminen ja verokeinottelu on myös tunnistettu osana yrityskauppojen motiiveja tarkastelevaa tutkimuskirjallisuutta. (Gaughan 2011, 180) Yrityskauppojen motiivit eivät useinkaan ole yksittäisiä tekijöitä, vaan motiivien yhtäaikainen esiintyminen on yleistä. Lisäksi todellisten ja julkisten motiivien erottaminen ulkopuolisena tutkijana voi olla haastavaa yritysostoja tarkastellessa. (Tall 2016)

## 4 CASE: Keskisuomalainen

Keskisuomalainen on suomalainen media-alan konserni. Konsernin pääliiketoimintaa on sanomalehtien kustantaminen, sanomalehtien ja muiden painotuotteiden painaminen ja jakelu sekä sähköinen liiketoiminta. Keskisuomalainen kuvaakin konsernin liiketoimintakokonaisuutta mediataloksi, kertoen medialiiiketoiminnan muotojen laajuudesta. Konsernin emoyritys on Keskisuomalainen Oyj ja konserniin kuuluu 27 tytäryritystä. Emoyhtiö on ollut noteerattuna NASDAQ OMX Helsinki Oy:n päälistalla vuodesta 1999. (Keskisuomalainen 2018)

Lehtinimikkeissä mitattuna Keskisuomalainen on Suomen suurin sanoma- ja kaupunkilehtikustantaja. Tilattavia lehtiä Keskisuomalainen kustantaa 28, kaupunkilehtiä 22 sekä ammatti- ja erikoislehtiä 22. Digimedioita konserni julkaisee 36, näiden osan ollessa päällekkäisiä lehtijulkaisujen kanssa. (Keskisuomalainen 2019a) Julkaisujen lisäksi konserni tarjoaa tutkimus-, markkinointiviestintä-, sivun- ja ilmoitusvalmistuspalveluja sekä paino- ja jakelupalveluja (Keskisuomalainen 2018). Konsernilla on liiketoimintaa läpi Suomen. Lehtijulkaisutoimintaa konsernilla on Etelä- ja Keski-Suomessa ja näiden kokonaisuuksien lisäksi yksi verkkojulkaisu Virossa. Pohjois-Suomen alueella toimii Suomen Suoramainonta Oy, joka tavoittaa tämän maantieteellisen asiakassegmentin suorajakeluilla. Sanomalehtitoimintansa yhtenä tärkeimpänä merkityksenä Keskisuomalainen kuvaa paikallisuuden, jonka identiteettiä ja oman asuinseudun puolustamista konsernin julkaisemat paikallislehdet tukevat (Keskisuomalainen.com 2019b).

### ***4.1 Konsernin taloudellinen kehitys segmenteittäin ja tuotteittain***

Liikevaihto kuvaa liiketoiminnan volyyymia, koostuen varsinaisen liiketoiminnan tuotteiden ja palvelujen myynnistä. (Yritystutkimus 2017, 18) Konsernin liikevaihto pysyi noin sadan miljoonan euron suuruisena 2010-luvulle tultaessa, mutta nousi reilusti vuoden 2013 aikana, noin 106 miljoonasta 150 miljoonaan euroon. Tämän jälkeen liikevaihdon kehitys on ollut epälineaarista. Vuoden 2018 liikevaihto oli noin 166 miljoonaa euroa ja pro forma-liikevaihto vuodelta 2018, viimeisimpien 2019 tehtyjen yrityskauppojen myötä, oli 247 miljoonaa euroa. Liikevaihto tulee siis selvästi kasvamaan vuodelle 2019 ja olemaan

liikevaihdoltaan suurin vuosi konsernin historiassa. (Keskisuomalainen 2018; Keskisuomalainen 2017; Keskisuomalainen 2016; Keskisuomalainen 2015; Keskisuomalainen 2014)

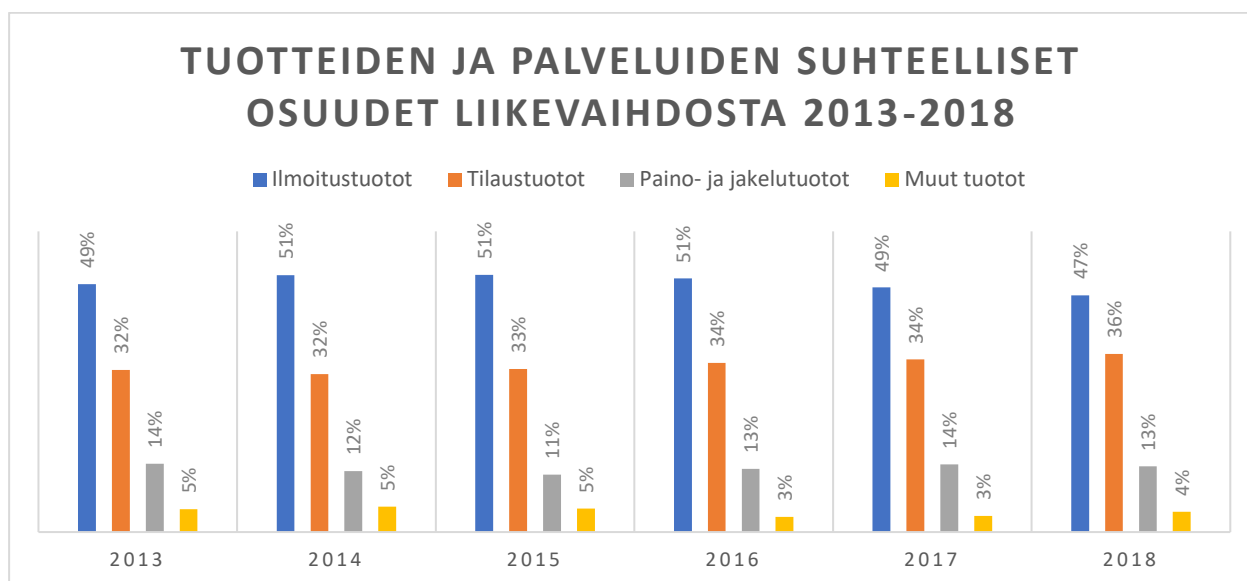
Keskisuomalaisen toimintasegmentit ovat kustannustoiminta sekä tuotanto- ja logistiikkapalvelut. Tuotanto- ja logistiikkapalveluihin kuuluu painotoiminta sekä jakelutoiminta. Selvästi suurinta osaa liikevaihdosta edustaa kustannustoiminta, jonka suhteellinen osuus koko liikevaihdosta vuosina 2013-2018 on ollut 83-87%, vaihdellen vuosittain enintään muutaman prosenttiyksikön verran. Tuotanto- ja logistiikkapalvelujen konsernin ulkoisen liiketoiminnan osuus vuosittaisesta liikevaihdosta on vaihdellut kahdentoista ja neljäntoista prosentin välillä vuosina 2013-2018. Valtaosa tämän segmentin liiketoiminnasta on konsernin sisäistä, joten tuotanto- ja logistiikkapalvelut tukevat kustannustoiminnan segmenttiä. (Keskisuomalainen 2018; Keskisuomalainen 2017; Keskisuomalainen 2016; Keskisuomalainen 2015; Keskisuomalainen 2014) Tämä sisäinen liikevaihto on luonnollisesti eliminoitu konsernin liikevaihdon loppusummasta.

Keskisuomalainen-konsernin vuosikertomuksissa liikevaihtoa jaotellaan edellisten segmentteihin jaon lisäksi myös tuotteiden ja palveluiden mukaan. Tässä jaottelussa on neljä luokkaa, jotka ovat ilmoitustuotot, tilaustuotot, paino- ja jakelutuotot ja muut tuotot. Ilmoitustuottojen osuus liikevaihdosta on kattanut tarkasteluajavälillä noin puolet liikevaihdosta ja tilaustuotot kolmasosan. Nämä ovat siis konsernin suurimmat tuotteet- ja palvelut, eikä niiden suhteellisessa kehityksessä liikevaihtoon nähden ole tapahtunut kuin muutaman prosenttiyksikön muutoksia. Kummassakaan tuotteessa ole täten havaittavissa tarkasteluajavälillä trendisomaista laskua tai nousua. (Keskisuomalainen 2018; Keskisuomalainen 2017; Keskisuomalainen 2016; Keskisuomalainen 2015; Keskisuomalainen 2014)

Paino- ja jakelutuotot ovat vuosina 2013-2018 olleet 11-14% liikevaihdosta. Muut tuotot- tuoteryhmä on osuudeltaan 3-5% ollen selvästi pienin suhteellinen osuus liikevaihdon kokonaisuudesta. Myöskään näiden tuotteiden- ja palveluiden kehityksessä ei ole ollut havaittavissa trendinomaista laskua tai nousua. (Keskisuomalainen 2018; Keskisuomalainen 2017; Keskisuomalainen 2016; Keskisuomalainen 2015; Keskisuomalainen 2014) Täten voidaan todeta, että Keskisuomalainen-konsernin



liiketoiminnan rakenne tuotteiden- ja palveluiden näkökulmasta on pysynyt tarkasteluajavälillä hyvin samankaltaisena (Kuva 1).



Kuva 1. Tuotteiden ja palveluiden suhteelliset osuudet liikevaihdosta 2013-2018

Keskisuomalaisen vuosikertomusten riskien ja epävarmuustekijöiden osiossa digitalisaation myötä tapahtuva mediakäytön muutos ja mediavaihtoehtojen lisääntyminen on esiintynyt tunnistettuna riskinä. Taloudellisessa raportoinnissa on viime vuosina kerrottu, että kehitystoiminnan painopiste pitäisi olla entistä enemmän digitaalisen ansainnan kehittämisessä ja tämän onnistuminen on ratkaisevan tärkeää pitkän aikavälin kannattavuudessa.

Varsinaista jaottelua digitaalisen ja muun liikevaihdon välillä ei ole ilmoitettu, jolloin digitaalisen tulon suhteellista kehittymistä verraten muihin liiketoiminnan tuloihin on vaikeaa konsernin taloudellisen raportoinnin perusteella seurata. Digitaalisen liiketoiminnan ja muun liiketoiminnan tuottojen vertailun ongelmallisuutta lisää myös se, että liiketoimintoihin liittyy ainakin kustannustoiminnassa vahvaa päällekkäisyyttä. Digitaalisten julkaisujen tilausmäärät ovat olleet vahvasti kasvussa ja vuonna 2018 konsernin toimitusjohtaja kertoi konsernin yhtenä tavoitteena olevan nostaa digitaalisen liiketoiminnan osuus liikevaihdosta neljässä vuodessa 20 prosenttiin. Yhtiökokouksessa annetun lausunnon ajankohtana (27.04.2018) konsernin digitaalinen liikevaihto edusti noin viiden prosentin suhteellista osuutta koko liikevaihdosta. (Rahkonen 2018)

## **4.2 Hankitut liiketoiminnot 2010-luvulla**

2010-luvulla Keskisuomalainen on ollut ostavana osapuolena monissa yritysostoissa kasvattaen konsernin tytäryritysten määrää sekä liiketoiminnan volyyymia. Ostettuihin yrityskokonaisuuksiin kuuluu sekä pieniä, että suuria yritysostoja eri liiketoiminnan aloilta. Suurimmat yrityskaupat ovat olleet kuitenkin konsernin päätoimialaa kasvattavia, eli paikallis- ja kaupunkisanomalehtien kustantamista tukevia yrityshankintoja. Nämä ovat merkittävästi kasvattanut konsernin mediakartan kattavuutta ja toiminnan volyyymia.

Arvoltaan suurin 2010-luvun hankinnoista on Suomen Lehtiyhtymä-konsernin hankinta 2013, jonka 95% (myöhemmin omistusosuus nostettu sataan prosenttiin) osakekannan kauppahinta oli tällöin yli 26 miljoonaa euroa. Yrityskaupan myötä Keskisuomalaiseen tuli kuusi tilattavaa lehteä, 13 kaupunkilehteä, neljä ammatti- ja erikoislehteä ja kolme muuta lehteä. Osana kauppaa oli neljä painotaloa. Kyseessä oli Keskisuomalaisen kokonaisuuteen sopiva hankinta laajentaen konsernin mediakarttaa erityisesti paikallislehdissä ja kaupunkilehdissä. (Keskisuomalainen.com 2013) Yrityskaupan myötä konsernin liikevaihdossa nähtiin selvä kasvu, sillä konsernin liikevaihto kasvoi vuodesta 2012 yli neljäkymmentä prosenttia. Ostetun konsernin vaikutus konsernin vuoden 2013 liikevaihtoon oli 51,5 miljoonaa euroa. Huomioimatta yrityskauppaa konsernin vertailukelpoinen liikevaihto laski vertailuvuoteen 2012 7,6%. (Keskisuomalainen 2013)

Vuonna 2015 Keskisuomalainen Oyj ja Mediatalo ESA Oy yhdistivät yritysjärjestelyn avulla painoliiketoimintojaan luoden uuden tytäryhtiön Keskisuomalaisen kokonaisuuteen. Loppuvuodesta 2016 Keskisuomalainen osti lopun koko Mediatalo ESA Oy:n osakekannasta. Aiempi omistusosuus oli ollut noin 25 prosenttia ja lopun osakekannan kauppahinta oli noin 13,5 miljoonaa euroa. Yrityskaupan myötä syntyi mediatalo Keskisuomalainen. Mediatalo ESA Oy:n ostaminen näkyi erityisesti liikevaihdon kasvuna vuoden 2017 liikevaihdossa (14% kasvu vuoteen 2016 verrattuna). Samalla tilikaudella vertailukelpoinen liikevaihto laski noin 4%. Yrityskaupassa konserniin siirtyy kaksi uutta tilattavaa lehteä ja viisi kaupunkilehteä, sanomalehtipaino, varhaisjakeluorganisaatio ja kaksi kiinteistöä. Konsernin siirtyi myös uutta liiketoimintaa radiomarkkinoilta Radio Voiman myötä, sekä digitaalista ulkomainosliiketoimintaa ESA Digital Oy:n enemmistöomistuksen kautta. Kaupan myötä Keskisuomalainen-konsernin

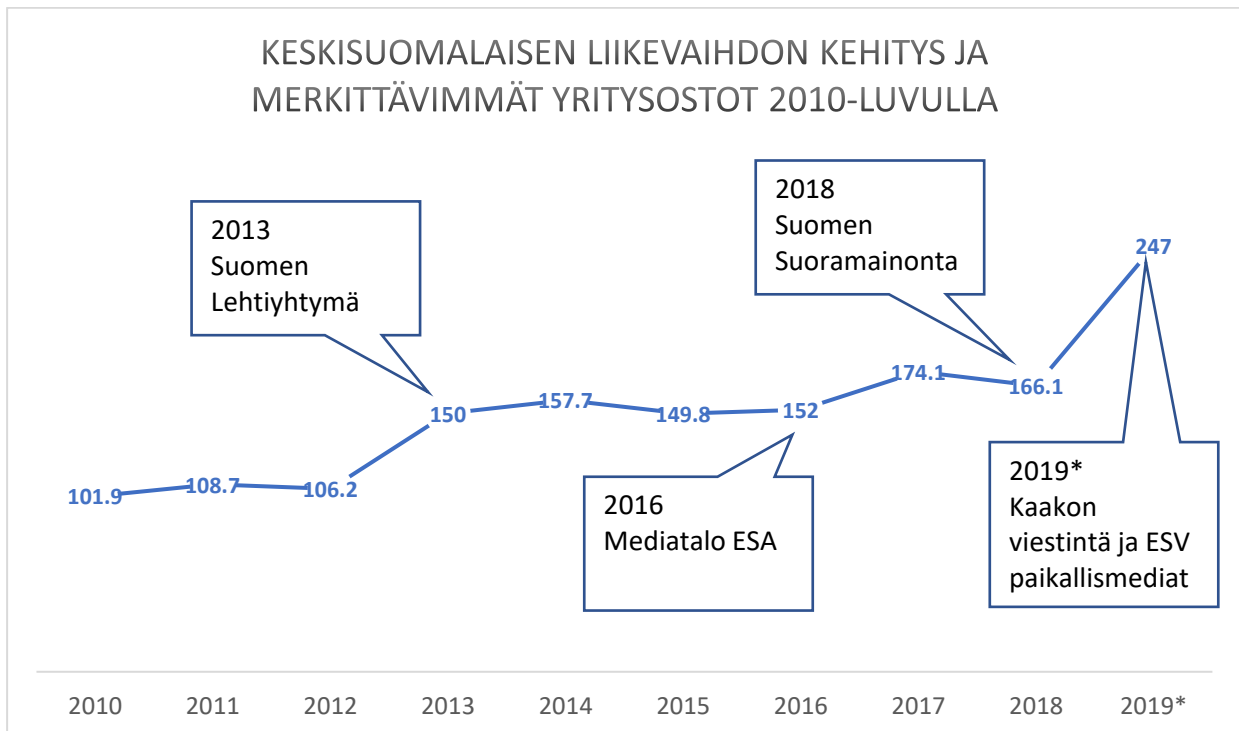
ja Mediatalo ESA:n muodostama kokonaisuus nousi liikevaihdoltaan suurimmaksi maakunta- ja paikallisuutismediaksi. (Keskisuomalainen.com 2015)

Keskisuomalainen vahvisti jakelutoimintaansa 2018 vuoden lopulla ostamalla Suomen Suoramainonta Oy:n, joka on Suomen suurin osoitteettomien painotuotteiden jakelija. Ostettavan yrityksen vuoden 2017 liikevaihto oli ollut 39,4 miljoonaa euroa. Yrityskaupan myötä Keskisuomalaisesta tuli merkittävä valtakunnallinen jakelutoimija ja osana uutta konsernia Suomen Suoramainonta Oy:n toimintaa on mahdollista kehittää entistä paremmaksi ja asiakkaitaan paremmin palvelevammaksi. (Keskisuomalainen.com 2018a) Vuoden 2018 hankintoihin kuului myös markkina- ja mielipidetutkimuksia tekevän IROResearch Oy, joka on markkina- ja mielipidetutkimuksia tekevä yritys. Sen liikevaihto tilikaudella 2018 oli 3,5 miljoonaa euroa. Yrityskauppa on osana tavoitetta viedä konsernin tutkimustoimintaa seuraavalle tasolle ja luoda digitalisuutta hyödyntävä liiketoimintakokonaisuus markkinointitutkimuksesta. (Keskisuomalainen.com 2018b)

Viimeisin konsernin suurista hankinnoista on keväällä 2019 ostettu Kaakon Viestintä Oy ja ESV-Paikallismediat Oy. Tämän kaupan myötä Keskisuomalainen-konsernille siirtyy Kaakon Viestintä Oy:n kuusi 7-5 päiväistä lehteä sekä ESV-Paikallismediat Oy:n yhdeksän yksipäiväistä paikallislehteä. Osakkeista maksettu kaappasumma on yhteensä noin 17,5 miljoonaa euroa. Yritysosto vahvistaa konsernin asemaa Suomen suurimpana maakunta- ja paikallisuutismedian ja yhtenäistää konsernin mediakarttaa vahventamalla liiketoimintaa Itä-Suomen alueella. (Keskisuomalainen.com 2019c)

Edellä mainittujen hankintojen lisäksi konserni on 2010-luvulla ostanut lukuisia muita yrityksiä. Suurimmat yritysostot ovat liittyneet konsernin mediakartan laajentamiseen ja pääliiketoiminnan eli lehtien kustantamisen, painamisen ja jakelun liiketoiminta-alueille. Myös pienempiä hankintoja tämän liiketoiminta-alueen kasvattamiseen on tehty esimerkiksi yksittäisten lehtinimikkeiden hankinnoilla. Perinteisen printtiliiketoiminnan myötä konserni on pyrkinyt kasvamaan synergisille toimialoille hakien erityisesti kasvua digitaalisesta liiketoiminnasta. Esimerkiksi tutkimuspalveluliiketoimintaan konserni on tullut mukaan Tietoykkönen Oy:n ja IROResearch Oy:n yritysostojen myötä. Yritysostoja on tehty siis myös muilla liiketoiminnan alueilla, vaikka näiden palveluiden ja tuotteiden osuus koko liikevaihdosta on ollut pieni (noin 5%), eikä niiden suhteellinen osuus

liikevaihdosta ole kasvanut (Kuva 1). On kuitenkin selvää, että niillä pyritään tuomaan lisäarvoa Keski-suomalaisen pääliiketoiminnalle.



Kuva 2. Keski-suomalaisen liikevaihdon kehitys ja merkittävimmät yritysostot 2010-luvulla.

Kuvaan 2 on kuvattu Keski-suomalaisen taloudellisesti merkittävimmät yritysostot 2010-luvulla. Kuvaajalla olevat numerot kertovat konsernin vuosittaisen liikevaihdon miljoonissa euroissa. Vuoden 2019 liikevaihtoa kuvaa 2018 vuoden pro forma-liikevaihto, jossa on huomioitu 2019 vuoden aikana tehtyjen yritysostojen edellisvuoden liikevaihdot summattuna Keski-suomalaisen vuoden 2018 liikevaihtoon. Keski-suomalaisen yritysostoista ja liikevaihdon kehityksestä huomaa, että kehitys yritysostoilla ei ole ollut lineaarista. Kasvua on syönyt vertailukelpoisen liikevaihdon lasku vuodesta 2012. Tämä tarkoittaa sitä, että tilikausilla jo olemassa olevien toimintojen tuottama liikevaihto on supistunut ja orgaanista kasvua ei ole kyetty koko liiketoiminnan tasolla saamaan.

## **5 Tutkimusmenetelmän ja aineiston kuvailu**

Tässä luvussa kuvaillaan tutkimuksen luonne ja käytetty tutkimusmenetelmä. Näiden lisäksi käydään läpi tutkielmassa käytetty empiirinen aineisto ja aineiston keräämiseen käytetty strategia.

### ***5.1 Tutkimusmenetelmän kuvailu***

Tämä tutkimus on toteutettu kvalitatiivisella, eli laadullisella tutkimuksella. Tutkimusstrategiaksi valikoitui tapaustutkimus, sillä tutkimuksessa perehdyttiin yhteen tiettyyn ja rajattuun ilmiöön, Keski-suomalaisen sopeutuminen digitaalisuuden tuomiin muutoksiin. Tyypillistä tapaustutkimukselle on keskittyminen yhden ilmiön tai tapauksen tarkasteluun sekä sen syvälliseen ymmärtämiseen huomioiden siihen liittyvän kontekstin (Vilkkä 2015).

Empiiristä aineistoa lähestyttiin teorialähtöisellä sisällönanalyysillä. Ennen empiirisen aineiston keräämistä kuvattiin tutkimusta suuntavat mallit ja ilmiöt tutkimuksen taustalla. Teorialähtöisessä sisällönanalyysissä teoria ja aiemmat tutkimukset aiheesta ohjaavat empiirisen aineiston analyysia, sekä käsitteiden ja luokitusten määrittelyä. (Vilkkä 2015) Teoreettinen viitekehys ja aikaisemmat tutkimukset ohjasivat osaltaan haastattelussa kysytyjen kysymysten laatimista.

### ***5.2 Tutkimusaineiston kuvailu***

Aineiston keräämisen strategiaksi valikoitui kahdenkeskeisesti toteutettu teemahaastattelu. Tämän tiedonkeruumenetelmän tavoitteena on saada yksi konsernin johtohenkilöistä antamaan oman kuvaksensa haastatteluun valikoituihin kysymyksiin, jotka tukevat tutkimusongelman ratkaisemista ja tutkimuskysymyksiin vastaamista. (Vilkkä 2015) Muihin menetelmiin nähden teemahaastattelu tarjoaa parhaan mahdollisuuden vapaaseen vastaamiseen, kuitenkin pysyen tietyissä ennalta määritetyissä teemoissa. Teemahaastattelun lisäksi aineistoa on kerätty runsaasti konsernin vuosikertomuksista, pörssitiedotteista, verkkosivuista ja lehtiartikkeleista. Tätä aineistoa on hyödynnetty runsaasti myös luvussa 4.

Teemahaastattelun haastateltavana oli CASE-konsernin, Keski-suomalaisen toimitusjohtaja. Haastateltava on roolinsa myötä erityisen sopiva tutkimuksen teemahaastattelun kohteeksi. Haastattelu toteutettiin hyödyntämällä Skype for business-verkko-ohjelmistoa. Haastattelun kesto oli noin 30 minuuttia ja se litteroitiin kirjoitettuun muotoon raportoinnin ja analysoinnin helpottamiseksi. Varsinaisia haastattelukysymyksiä ei lähetetty haastateltavalle ennen haastattelua, mutta sen sisältöä koskevat teemat, tutkielman otsikko ja tutkimuskysymykset olivat saatettu haastateltavan tietoon ennen haastattelutilannetta. Haastateltava vastasi kysymyksiin varsin avoimesti ja palasi tiettyjen kysymysten kohdalla jo käsiteltyihin teemoihin, joita oli käsitelty aiemmin haastattelussa. Haastattelurunkoa noudatettiin, mutta sen sisältöä täydennettiin kysymällä tarkentavia kysymyksiä haastateltavan kertomista asioista ja sivuamista teemoista.

## 6 Tutkimuksen tulokset

Tutkielman varsinaisessa tutkimusosuudessa keskitytään tarkastelemaan Keskisuomalaisen yritysostostrategiaa ja konsernin reagoimista digitalisaation tuomiin muutoksiin. Luvussa on ensin raportoitu empiirinen aineisto haastattelurunkoa (LIITE 1) mukaileviin kappaleisiin (kappaleet 6.1 ja 6.2). Tämän jälkeen empiirinen aineisto on analysoitu peilaten tuloksia teoriaosuuksissa käsiteltyihin kokonaisuuksiin (kappale 6.3).

### 6.1 Digitaalisuus ja toimiala

Tässä osiossa tarkastellaan Keskisuomalaisen tunnistamia digitaalisuuden tuomia trendejä, miten niihin pyritään konsernissa vastaamaan ja miten Keskisuomalainen näkee näiden trendien tulevaisuuden kehityksen.

#### 6.1.1 Merkittävimmät digitaalisuuden mukanaan tuomat trendit

Suurimpana ilmiönä haastateltava kertoo olevan internetin mukaan tuleminen markkinaaan. Keskeisimpiä internetin ja digitalisaation tuomia muutoksia ovat toimialalle tulon esteiden vähentyminen, kilpailun kiristyminen ja kuluttajan kokemus informaation ilmaisuudesta, jotka johtavan paineeseen muuttaa ansaintalogiikkaa.

Aikaisemmin varsin suojatun liiketoiminnan asettamat rajoitteet markkinoille pääsyyn ovat merkittävästi vähentyneet. Analogiseen tuotteeseen (paperisanomalehteen) liittyneet korkeat kustannukset (jakelu, painaminen) ja paikallisuus (mihin järkevä jaella paperituotetta) ovat osittain poistuneet liiketoiminnan siirtyessä digitaalisiin alustoihin. Digitaalisten alustojen ja internetin myötä logistisia kustannuksia ei välttämättä ole ja tämän myötä markkina on avautunut laajemmalle määrälle sisällön tuottajia. Tämä luonnollisesti lisää kilpailun määrää markkinalla.

Vanhassa liiketoiminnassa pystyttiin aikaisemmin keskittymään paikalliseen kilpailuun, sillä kilpailu rajoittui vahvasti käytännön logistiikkaan painamisen ja jakelun perusteella. Nyt bisnes on muuttunut jopa globaaliksi ja kilpailukumppaneita ovat suuret kansainväliset toimijat (Facebook, Google) markkinan rajojen kadotessa sekä

kansallisesti, että kansainvälisesti. Myös suomen kieli on aikaisemmin tuonut turvaa ja rajoittanut toimijoita markkinalla. Trendit ovat kuitenkin muuttaneet tätäkin asetelmaa, sillä erityisesti nuoret sukupolvet ovat kielitaitoisempia ja täten avoimempia vieraskielisille sisällöille ja palveluille.

Haastateltavan mukaan kuluttajat kokevat, että tieto on ilmaista ja sen saatavuus on parantunut reilusti. Tämä vaikuttaa ansaintalogiikassa tehtävään muutokseen, sillä kuluttajien kokiessa tiedon olevan ilmaista, laskee kynnys maksaa tuotetusta informaatiosta. Tiedon tuottaminen ei kuitenkaan ole ilmaista ja trendit johtavat Keski-suomalaisen markkinassa paineeseen muuttaa tapoja informaation tulouttamiselle.

*”Tieto voi olla ilmaista, mutta sen tiedon tuottaminen ei ole ilmaista. Tavallaan se ajatus ja kytkentä siihen, että se ansaintalogiikan muutos on ollut merkittävä.”*

#### *6.1.2 Teknologiseen kehitykseen ja digitalisaation aiheuttamiin trendeihin vastaaminen*

Digitalisaatio on ajanut konsernin muuttamaan sen ansaintalogiikkaa. Vanhan liiketoimintamallin vanhentuminen on merkittävä ongelma ja konserni pyrkii sopeutumaan, että haastamaan vallitsevia trendejä löytämällä omat tapansa kilpailla uudistuneella markkinalla. Perinteiseen liiketoimintaan liittyvät tuotot kutistuvat merkittävästi digitaalisiin alustoihin siirryttäessä. Haastateltavan antamassa esimerkissä samalla lukijamäärällä digitaalisella alustalla saadaan tuloja noin kymmenesosa verrattuna perinteiseen analogiseen tuotteeseen. Toisaalta digitaalisen tuotteen tekeminen on kannattavampaa, kun tietyt kustannukset häviävät tuotannossa ja jakelussa. Digitaalisessa liiketoiminnassa tarvitaan siis paljon enemmän volyymia, massaa ja kuluttajia. Suomen markkinan rajoittuneisuus ja pienuus on merkittävä haaste Keski-suomalaiselle.

Empiirisessä aineistossa korostuu Keski-suomalaisen halu löytää oma polku konsernin vahvuuksien kautta, sekä halu hyödyntää näitä vahvuuksia. Yritysostoilla ja oman toiminnan kehittämällä täytyy löytää uusia bisnespolkuja ja ansaintalogiikkaa. Digitaalisessa pärjäämisessä ydinkysymyksenä onkin omien vahvuuksien hyödyntäminen ja niille digitaalisen toimintatavan löytäminen. Eri tavalla tekeminen ja valtavirrasta eroaminen ovat tärkeitä ominaisuuksia oman tulokulman löytämisessä.



Tulevaisuudessa on löydettävä suurempia markkinakokonaisuuksia tai sitten pyydetävä entistä kapeammalta maksukykyiseltä segmentiltä kovempaa hintaa. Markkinan pieneneminen takia konsernin täytyy olla erittäin hyvä ja kustannustehokas.

### *6.1.3 Trendien tulevaisuuden kehitys*

Keskisuomalainen olettaa trendien kiihtyvän tulevaisuudessa entisestään. Erityisesti kilpailun koveneminen ja entistä suurempi painottuminen digitaalisiin tuotteisiin tulee olemaan merkittävä osa markkinan tulevaisuutta. Tämän myötä perinteisen analogisen tuotteen suhteelliset kustannukset nousevat printtituotteiden volyymin laskiessa entisestään.

Haastateltava uskoo, että kysyntä informaatiolle ei tule häviämään, mutta laadukkaan ja toimitetun sisällön tulouttamiseen tarvitaan uusia ratkaisuja. Ansaintamalli syntyy tulevaisuudessa monista pienemmistä puroista perinteisen sanomalehtituotteen tuomien tulojen sijaan. Marginaaleiltaan kapenevassa ja tuotoiltaan laskevassa ympäristössä pitäisi pystyä tekemään parempia ja laadukkaita tuotteita, sillä laadusta ollaan valmiita maksamaan. Perinteinen sanomalehtituote voi yhdistyä uudeksi aikaisempaa monipuolisemmaksi tuotteeksi, joka voisi sisältää perinteisesti erillään olevien muidenkin tuotteiden ominaisuudet (online, radio, televisio) ja hyödyntää interaktiota median sekä kuluttajan välillä.

## **6.2 Yritysosot osana liiketoimintastrategiaa**

Tässä osiossa käsitellään Keskisuomalaisen yritysostojen strategista merkitysvyyttä. Sitä, miten vahvasti trendit ajavat toimintojen keskittämiseen, millaisia etuja ja resursseja voidaan saavuttaa erilaisten tytäryritysten hankinnalla ja miten yritysostojen kautta voidaan vastata digitalisaation tuomiin trendeihin.

### *6.2.1 Kustannusalan trendit painostavat liiketoimintojen keskittämiseen*

Markkinoiden kapeneminen ja tuottojen lasku johtaa siihen, että liiketoimintoja täytyy tehdä entistä keskittyneemmin ja tehokkaammin. Toimintojen konsolidaatio mahdollistaa

synergiaetujen kautta tehokkuuden. Tämä onkin ollut asia mihin konsernin yritysostostrategia on tähdännyt. Esimerkiksi lehtinimikkeiden yhteydessä voidaan yhdistää tiettyjä hallinnollisia rakenteita, jolloin lisäresursseja vapautuu itse tuotteen laadun parantamiseen. Suuremmat kokonaisuudet ovat tehokkaampia ja klassista tehostamista sisältyy yritysostoihin merkittävässä määrin. Vaikka kokonaisuutta suurennetaan, pyrkii konserni kuitenkin säilyttämään paikallisen notkeuden tekemällä asioita mahdollisimman kuluttajaläheisesti ja yrittäjämäisesti.

*”Sen aika on ohi, että tehdään pienissä yksiköissä kalliisti.”*

### *6.2.2 Pääliiketoimintaan liittyvät yritysostot ja synergiat*

Mainittujen hallinnollisten rakenteiden yhdistämisestä syntyvien synergiaetujen lisäksi myös muita pääliiketoimintaan liittyviä synergiaetuja on paljon. Fyysisen tuotteen näkökulmasta synergiaetuja tulee jakamisesta, painamisesta ja toimituksellisesta tekemisestä. Suuremmissa osaamiskokonaisuuksissa tai yksiköissä työtä voidaan tehdä useamman tuotteen tai lehden tarpeisiin, jolloin yhdelle yksikölle kohdistuvat kustannukset vähenevät. Mikäli perinteisen liiketoiminnan kustannuksille saadaan enemmän jakajia, voidaan vapautuneita resursseja kohdentaa osaamisen hankintaan.

Haastateltava tunnistaa samalla toimialalla operoinnin merkittäväksi riskiksi. Yritysostot kustannustoimialalta on kasvattanut konsernin toimialariskiä. Vaikka yritysostojen kautta saadaan rakenteellista tehokkuutta kustannustoimintaan, lopullista polkua kasvavaan uuteen bisnekseen ei ole löytynyt. Riippuvuus kustantamisesta ja sisältötuotteista on vielä suuri ja tällä hetkellä kierretään vielä ”liian pientä kehää”. Riskiä liittyy siis siihen, saadaanko uusia liiketoimintoja hyödynnettyä tarpeeksi hyvin.

*”Me ollaan aika hyviä integroimaan tätä perinteistä tekemistä, mutta pystytäänkö näitä uusia liiketoimintoja hyödyntämään riittävän vahvasti, on iso riski.”*

### *6.2.3 Synergisten toimialojen yritysostoihin liittyvät motiivit*

Konsernin perustoimialan markkinaa kuvaa rakenteellinen supistuminen ja kiristynvä kilpailu. Yritysjohto on joutunut miettimään mitä osaamista vanhan liiketoiminnan

tekemisen kautta on konserniin kumuloitunut ja millä toimialoilla tästä osaamispääomasta olisi arvoa. Tämä on ohjannut systemaattista harkintaa synergisille toimialoille laajentuessa.

Tutkimusliiketoimintaan lähdetessä pyrittiin hankkimaan uudentyyppistä osaamista ja voimaa konsernin tekemiseen. Tutkimustoiminnan avulla opitaan tuntemaan paremmin asiakkaat ja heidän tarpeensa, sekä mediamyynnin että kuluttajamyynnin osalta. Tämä mahdollistaa lisäarvon saamisen omista asiakkuuksista. Ylijäävästä tutkimuskapasiteetista on pyritty myymään osaamista ulkopuolisille toimijoille. Täten markkinatutkimusyhtiöiden toiminta tukee sekä konsernin omia liiketoimintoja, sekä toimii yhtenä myytävänä palveluna. Tutkimusliiketoimintaa kasvattavilla yrityskaupoilla (IROResearch Oy) on haettu myös logiikaltaan samankaltaisia yhteistoiminnan etuja, kuten medialiiketoiminnassakin.

Synergioita toimialojen välillä on pyritty löytämään päällekkäisistä asiakkuuksista. Konsernin mediamyyntiasiakkaille pystytään tarjoamaan kattavampia palveluita, kun konserni on laajentanut tuoteportfoliotaan. Esimerkiksi asiakkaille, joille on vanhassa maailmassa myyty sanomalehti-ilmoituksia, pystytään nyt tarjoamaan digitaalisia näkyyvyyspalveluita bussien ja kauppakeskusten digitaalinäyttöjen sekä huoltoasemien mittarinäyttöjen kautta. Samoilta asiakkaille voidaan vielä tarjota markkinatutkimusyhtiöiden kautta kuluttajatutkimusta.

Media-asiakkuudet rakentuvat kuluttaja-asiakkuuksien ja sisältötuotteiden varaan, sillä niiden kautta avautuu mediamyyntiin liittyvä ulottuvuus. Näiden tuotteiden osalta konserni pyrkii tuomaan kuluttaja-asiakkaalle sisältötuotteet mahdollisimman lähelle hänen omaa elämänpiiriänsä. Tuotteiden saatavuus tableteissa, puhelimissa ja tietokoneilla on jo olemassa, mutta esimerkiksi uudet digitaaliset näyttöpinnat (bussit, mittarinäytöt) ovat tulevaisuuden hyödynnettäviä kokonaisuuksia sisältöjen kuluttamisessa. Perinteinen sanomalehtituote tavoittaa iäkkäämpiä ikäluokkia (50+) ja tärkeä kysymys liittyykin siihen, miten tuodaan markkinoille tuotteita, jotka myös sisällön osalta tavoittaa nuorempia kuluttajia. Elektroniseen urheiluun lähteminen on ollut yhtenä keinona saada Keski-suomalaisen brändejä nuorten tietoisuuteen ja sisältötuote lähemmäksi nuorta potentiaalista asiakasta.

*”Yksi on tämä e-sports:iin lähteminen. Ollaan lähdetty e-sportsiin mukaan nyt aika isosti ja meidän tavoite on laventaa sitäkin tekemistä, koska se e-sports on taas semmoinen alue, missä niinkun sun ikäluokka ja nuoremmatkin on.”*

Alkuperäisesti laajentumisen strategisena motiivina oli ollut maantieteellinen laajentuminen sinne, mistä Suomessa löytyy elinvoimaisuutta. Toiminnallisesti pyritään taas laajentamaan sinne, missä on digitaalista ulottuvuutta ja konsernilla on ”jotain annettavaa” markkinalle. Laajentumisella pyritään löytämään alueita, joissa konsernilla on jo asiakkuuksia tai markkinalle on hyödynnettävissä konsernin erityisosaamista ja alueellista tuntemusta. Laajentumisstrategiassa on mietitty tarkkaan se, minne kannattaa laajentua ja mitä kannattaa tehdä.

#### *6.2.4 Oppiminen ja innovatiivisuus Keski-suomalaisen yritysostoissa*

Haastattelussa korostuu, että konsernin tekemät yritysostot ovat kukin erilaisia ja niissä haetaan erilaisia asioita. Oppimisella ja uuden osaamisen kartuttamisella on konsernissa tärkeä rooli, kun kasvetaan yritysostojen kautta. Haastateltava mainitsee myös, ettei heidän resursseillaan pystyittäisi välttämättä rekrytoimaan tarvittavaa osaamista. Yritysostojen myötä tulleiden ihmisten ja osaamisen kautta ollaan konserniin saatu uusia ajatuksia ja uusia innovaatioita. Esimerkiksi ideat erilaisten digitaalisten näyttöpintojen hyödyntämisestä on tullut yritysostojen myötä.

Ostetuista yrityksistä on haettu osaamista koko konsernin käyttöön. Tämä osaaminen voi esimerkiksi olla tutkimuksellista- ja digitaalista näkemystä. Konsernissa on käytössä ”best practises”-ajattelumalli, jonka avulla pyritään nopeasti löytämään ostetuista kohteista paras osaaminen ja nostamaan näitä ihmisiä avaintehtäviin. Tämän avulla uutta osaamista pystytään vyöryttämään osaksi organisaatiota. Koko organisaatio kykenee hyötymään ja muuntautumaan yritysostojen kautta ja muutosprosessi tapahtuu sekä osto- että kohdeosapuolella. Vuonna 2017 raportoitu strategian ja johtamismallin uudistaminen tähtää hyödyntämään konsernin laajentuneet kyvykkyydet aiempaa synergisemmin.

*”Rakennamme yritysostojen ja muun tekemisen myötä muodostuneiden uusien kyvykkyyksien varaan yhtiöllemme tulevaisuutta.” (Keski-suomalainen 2017)*

### *6.2.5 Yritysosotot digitaalisen transformaation tukena*

Yritysosotot ovat tukeneet mukautumista digitaalisuuden tuomiin muutoksiin haastateltavan mukaan erinomaisesti. Yritysoistoilla on pyritty saamaan mahdollisimman suuri valtakunnallinen kattavuus, jotta konsernin digitaalisia tuotteita voidaan tulevaisuudessa lanseerata. Paikallisuuden kautta valtakunnallinen maantieteellisesti laaja kustannekokonaisuus saavutetaan erilaisten nimikkeiden ja tuotteiden avulla. Ne muodostavat kattavan peiton, joiden avulla tavoitetaan eri tavalla ajattelevia, erilaisessa sosioekonomisessa asemassa olevia ja eri ikäluokkaa olevia ihmisiä.

Kokonaisuutta pyritään kuitenkin jatkuvasti täydentämään ja rakentamaan. Suomen markkinan pienuus on haaste ja nuoremman sukupolven kansainvälistyminen laskee suomen kielen tuomaa suojaa markkinassa. On olemassa vielä epätietoisuutta siitä, mitä markkinassa tulee esimerkiksi kansainvälisen kilpailun osalta tapahtumaan lähitulevaisuudessa ja haastateltava kuvaa konsernin juoksevan tältä osin aikaa vastaan.

Nuoremmat sukupolvet ovat haastateltavan mukaan kiinnostuneita samoista asioista kuin muutkin, seuraten sitä mitä maailmassa tapahtuu. Haastateltava uskoo, että laadukkaalle sisällölle on kysyntää tässäkin demografisessa ryhmässä olemassa, mutta sisällön painotukset ja informaatiokanavat ovat muuttuneet. Tässä muutoksessa osallisena on sosiaalinen media, jonka myötä on syntynyt uusia sisältöalustoja. Perinteisen sanomalehden vahvuutena ja toisaalta nykypäivän heikkoutena on sen kokonaisvaltainen luonne, joka kokoaa yleismaailmallisen paketin informaatiosta. Nykypäivänä tiedon saatavuuden myötä jokainen kykenee itse hakemaan informaatiota omista kiinnostuksen kohteistaan ja sen kautta ihmiset saattaa kiinnostua yhä kapeammista segmenteistä. Tämän myötä omaa maailmankuvaa tukevaa materiaalia voi internetistä löytää lähes rajattomasti, jolloin nuoremman väestön kohdalla voidaan nähdä eriytymistä tai syrjäytymistä informaation kautta entistä vahvemmin.

### **6.3 Empiirisen aineiston analysointi ja ryhmittely**

Tässä kappaleessa ryhmitellään empiirisestä aineistosta nousseita teemoja ja analysoidaan niitä suhteessa teoriaosoiden viitekehyksiin. Kuvaan 3 ja 4 on koottu empiirisestä aineistosta nousseet teemat aihealueittain.

#### *6.3.1 Toimiala ja digitaalisuuden trendit*

Keskisuomalaiselle merkittävimmissä digitaalisissa trendeissä korostuu aikaisemmissa paikallis- ja sanomalehtimediaa käsittelevissä tutkimuksissa ilmenneet kokonaisuudet. Markkinoiden muutos ja avautuminen digitaalisten alustojen sekä internetin myötä kiristää ja muuttaa kilpailua. (Hakaniemi 2016; Lehtisaari ym. 2016) Suuret kansainväliset toimijat kuten Facebook, nähdään merkittävänä kilpailijana markkinoiden avautumisen myötä. Keskisuomalainen tunnistaa ja kamppailee digitaalisen tulouttamisen kanssa, joka on havaittu ilmiö läpi sanomalehtimarkkinoiden. (Lehtisaari ym. 2016) Asiakkaiden lähivuosina kasvanut maksuhalukkuus verkossa olevasta sanomalehtisisällöstä (Lehtisaari ym. 2017) on näkynyt kasvaneina online-tilausmäärinä myös Keskisuomalaisessa. (Rahkonen 2018).

Merkittävä toimintaympäristön paine (Sanomalehdet.fi; Tilastokeskus 2019) pakottaa uusien ratkaisujen löytämiseen. Keskisuomalainen korostaa oman polun löytämistä ja aktiivista toimimista sopeutuen markkinan muutoksiin samalla haastaen niitä. Yritysostojen kautta haetaan kustannustehokkuutta ja uusia monipuolisempia tuotteita kuluttaja- ja mediamyyntiasiakkaille. Teknologioiden käytössä voidaan havaita aikaisen sopeutujan roolia (Benlian ym. 2016), sillä Keskisuomalainen kykenee löytämään aktiivisesti uusia liiketoimintamalleja hyödyntäen teknologian antamia mahdollisuuksia. Toisaalta teknologia toimii myös vanhojen liiketoimintamallien tukijana, sillä nämä uudet liiketoimintamallit perustuvat vanhojen toimintojen ja tuotteiden jalostamiseen sekä monipuolistamiseen.

Tällä hetkellä Keskisuomalainen kamppailee monen perinteisen sanomalehtikonsernin tavoin kaksikäätisyyden (ambidexterity) haasteiden kanssa (Lehtisaari ym. 2017; Villi & Picard 2018) ja pelkää tekevänsä liian inkrementaalisia muutoksia. Konserni on tulojensa

puolesta vahvasti sidoksissa perinteiseen printtiliiketoimintaan ja samalla kehittää liiketoimintamallejaan digitaalisen ansainnan suuntaan. Empiirisen aineiston mukaan konserni pyrkii aktiivisiin toimenpiteisiin laentamalla liiketoimintaa kasvavilla aloilla ja uudet tuoteavaukset antavat mahdollisuuksia löytää ansaintaa digitaalisesta liiketoiminnasta.

Ansaintalogiikassa Keskisuomalainen korostaa monikanavaisuutta ja kokonaisvaltaisten ratkaisujen myymistä media-asiakkaille. Konserni pyrkii löytämään kassavirtaa monipuolisista lähteistä ja kuvaa tulojen karttuvan tulevaisuudessa entistä pienemmistä puroista. Paikallisuuden lisäksi kilpailueduksi mainitaan juurikin monikanavainen ja monipuolinen sisältö, joiden kautta tuotteista siirrytään kokonaisvaltaisten ratkaisujen myymiseen. Kuluttajatuotteen osalta Keskisuomalainen tunnistaa sanomalehtituotteessa tapahduttavan muutoksen (Lehtisaari ym. 2017; Villi & Picard 2018). On löydettävä tarkempia kuluttajasegmenttejä, jotka ovat valmiita maksamaan korkeampaa hintaa. Yhteisöllisyyden kasvattamista ja brändin rakentamista (Lehtisaari ym. 2017) on haettu lähtemällä mukaan mm. elektroniseen urheiluun, jossa yrityksen tuotteita tuodaan nuorten tietoisuuteen urheilujoukkueen kautta (Malinen 2019).

Lehtisaaren ym. (2017) tutkimuksissa ilmeni Pohjoismaisten sanomalehtiyritysten usko sanomalehteen, mutta uudistuneena tuotteena. Myös Keskisuomalainen uskoo sanomalehtituotteeseen, sillä konsernissa on yritysostojen kautta nostettu runsaasti lehtinimikkeiden määrää sekä vahvennettu kustannustoiminnan volyymia. Myös kuluttajatuotteen uudistaminen ja monipuolistaminen (Picard 2011) (interaktiot kuluttajan kanssa, tv, online ym. samassa tuotteessa) ilmeni yhtenä konsernin päämääränä. Uusia alustoja ja teknologioita ei nähdä pelkästään vaihtoehtoisena kanavana myydä tuotettua printin sisältöä, vaan mahdollisuutena uusiin monipuolisempiin tuotteisiin ja ratkaisuihin.

Paikallisuus voidaan kuitenkin nähdä kuluttajatuotteissa Keskisuomalaiselle tärkeimpänä ominaisuutena nyt ja tulevaisuudessa. Paikallisuutta kuvataan empiirisessä aineistossa laatuna ja kilpailuetuna, minkä alueella kansainväliset tai kansalliset kilpailijat eivät mediamarkkinassa pysty Keskisuomalaista haastamaan. Aikaisemmassa tutkimuksessa ilmennyt sanomalehtiyritysten tarve informaatiotuotteiden tarkemmalle kohdentamiselle (Lehtisaari ym. 2017; Hakaniemi 2016; Villi & Picard 2018) ilmenee Keskisuomalaisessa paikallisuuteen panostavien ja kuluttajan elämänpiiriä lähelle tulevien tuotteiden myötä.

Toimiala ja digitaalisuuden trendit	Keskisuomalainen-konserni
<b>Digitaalisuuden trendit Keskisuomalaisen toimintaympäristössä</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kilpailun kiristyminen <ul style="list-style-type: none"> <li>○ toimialalletulo esteiden vähentyminen</li> <li>○ ”logistisen kuvion” suojan vähentyminen</li> <li>○ globaalit kilpailijat</li> <li>○ analogisen euron supistuminen</li> </ul> </li>   <li>• Kuluttajakäyttäytymisen muutos <ul style="list-style-type: none"> <li>○ digitaalisten alustojen käyttö</li> <li>○ suomen kielen suojan vähenevä merkitys</li> <li>○ tiedon ilmaisuus ja parantunut saatavuus</li> </ul> </li> </ul>
<b>Digitaalisuuden trendeihin vastaaminen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Omien vahvuuksien löytäminen</li> <li>• Aktiivinen toimiminen</li> <li>• Uudistuva ansaintalogiikka <ul style="list-style-type: none"> <li>○ uudenlaiset kuluttajatuotteet</li> <li>○ kokonaisvaltaisten ratkaisujen myyminen</li> <li>○ monikanavaisuus</li> </ul> </li> <li>• Kustannustehokkuus</li> </ul>
<b>Trendien kehitys tulevaisuudessa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entistä suurempi painottuminen digitaalisiin alustoihin</li> <li>• Kilpailun kiristyminen ja epävarmuus</li> <li>• Tulouttamisen uudet ratkaisut ja monikanavaisuus</li> </ul>

Kuva 3. Keskisuomalainen ja digitaalisuuden trendit.



### 6.3.2 Keskisuomalaisen yritysostostrategia

Analogisten tuotteiden tuottojen lasku on johtanut siihen, että pienemmät sanomalehtimarkkinan toimijat eivät pysty enää toimimaan kannattavasti. Keskisuomalaisen viimeisen suuren hankinnan kohteena ollut Kaakon Viestintä Oy ei ollut esimerkiksi löytänyt enää kasvun kohteita markkinalta ja se päättyi yrityskaupan myötä osaksi Keskisuomalaisen organisaatiota. (Korpela 2019) Ympäristön paine pakottaa alan yrityksiä yhdistämään liiketoimintojaan ja Keskisuomalainen on yritysostostrategiallaan pyrkinyt kasvattamaan ja laajentamaan liiketoimintaansa ostemalla alan pienempiä toimijoita.

Pääliiketoimintaan liittyvillä vertikaalisilla yritysostoilla (Katramo ym. 2013) on ollut tarkoituksena mediakartan laajentaminen elinvoimaisille alueille. Näihin yritysostoihin on liittynyt merkittäviä toiminnallisia synergioita. Pääliiketoimintaan liittyen synergioita kuvattiin tehokkuutta parantavina, kun päällekkäisiä toimintoja pystytään eliminoimaan ja yhdistämään uudistuneessa organisaatiossa. Muun muassa hallinnollisten rakenteiden ja kustannustoimintaan liittyvien toimintojen (jakelu, painaminen, toimituksellinen tekeminen) yhdistäminen tuovat kustannussäästöjä (Gaughan 2011, 135-136) ja vapauttaa resursseja kehittämisen ja osaamisen hankkimiseen. Organisaation kasvaessa pyritään tekemisessä kuitenkin säilyttämään notkeus, kuluttajäläheisyys ja yrittäjyysmäisyys.

Synergisten toimialojen yrityskaupat ovat olleet luonteeltaan konsentrisia, joissa yrityskaupan osapuolet edustavat eri toimialaa, mutta yhteistoiminnan etuja on silti mahdollista löytää (Katramo ym. 2013). Näitä samankaltaisuuksia on löydetty asiakkuuksista esimerkiksi ulkomainonnan ja tutkimusliiketoiminnan kanssa. Nämä alat ovat pystyneet luomaan Keskisuomalaisen omille asiakkaille suurempaa arvoa, kun media-asiakkaille pystytään myymään monikanavaisia markkinointiratkaisuja. Tutkimus- ja kehitysliiketoiminnassa pystytään media-asiakkaille luomaan lisäarvoa myytävien tutkimuspalveluiden avulla ja samalla kasvattamaan konsernin omaa asiakastuntemusta sisäisen markkinatutkimuksen kautta. Teoreettisen viitekehyksen mukaan tuottoja kasvattavia etuja on yrityskauppojen kautta kustannussäästöjä vaikeampi saada (Gaughan 2011, 135-136) ja tämä näkyy myös Keskisuomalaisen toiminnassa.

Perinteisen liiketoiminnan integroimisessa ei ole ongelmia, mutta uudenlaisen arvoa luovan liiketoiminnan integrointi näyttäyty merkittävänä riskinä.

Osaamisen hankinnassa yritysostot ovat olleet Keski-suomalaiselle tärkeä keino. Lehtisaaren ym. (2016) tunnistama sanomalehtiyri-tysten puutteellinen rekrytointikyvykkyys tuli esille empiirisessä aineistossa. Täten uusien ideoiden ja digitaalisen osaamisen hankinnassa yritysostot näyttäytyvät Keski-suomalaiselle parhaana tai jopa ainoana mahdollisena vaihtoehtona. Hankittua osaamista ja toimintatapoja on pyritty vyöryttämään tytäryrityksistä osaksi Keski-suomalaisen organisaatiota nostamalla osaavia henkilöitä avainrooleihin. Tämän avulla uusia ideoita ja innovatiivisuutta, mitä ei orgaanisesti olisi mahdollista saada, pyritään integroimaan osaksi koko organisaatiota. (Vermaulen 2015)

Keski-suomalainen kasvattaa sanomalehtitoimintaa ostamalla lisää lehtiä ja kustannustoimintaa tuotoiltaan laskevalla markkinalla, mutta tunnistaa kasvavan toimialariskin yritysostojen seurauksena. Keski-suomalainen hakee yritysostoilla tehokkuutta, kattavuutta ja resursseja, jotta tulevaisuuden entistä digitaalisemmalle liiketoiminnalle saadaan rakennettua riittävä määrä volyyymia (Kuva 2). Lopullista polkua uuteen kasvavaan bisnekseen ei ole vielä löytynyt ja toimintaympäristöön liittyy lähivuosi-akin epävarmuutta esimerkiksi kilpailun osalta. Tähän mennessä Keski-suomalaisen liiketoiminnan rakenteellinen muutos on ollut varsin inkrementaalinen (Kuva 1), mutta monipuolisten synergioiden kautta on pystytty tehostamaan omia prosesseja ja tarjoamaan media-asiakkaille lisäarvoa laajentamalla tuoteportfoliota. Se miten kuluttajatuote uudistuu ja miten se tulee menestymään, on vielä suuriltaosin hämärän peitossa. Konsernin aktiivinen toimiminen ja halu uudistua näyttäyty valmiutena tulevaisuuden haasteisiin kertoen sen, että Keski-suomalainen tiedostaa strategiassaan vahvasti uudistautumattomuuteen liittyvät riskit sanomalehtibisneksessä (Villi & Picard 2018).

Yritysostostrategia	Keskisuomalainen-konserni
<b>Pääliiketoimintaan liittyvien yritysostojen motiivit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ympäristön paine keskittää toimintoja</li> <li>• Laajentuminen</li> <li>• Tehokkuuteen tähtäävät synergiat <ul style="list-style-type: none"> <li>○ hallinnolliset rakenteet</li> <li>○ klassinen tehostaminen</li> </ul> </li> <li>• Riskinä toimialariippuvuus</li> </ul>
<b>Synergisten toimialojen yritysostojen motiivit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Osaamispääoman ja asiakkuuksien hyödyntäminen</li> <li>• Digitaalisen ulottuvuuden etsiminen</li> <li>• Arvon luonti <ul style="list-style-type: none"> <li>○ omalle liiketoiminnalle</li> <li>○ omille asiakkaille</li> </ul> </li> <li>• Riskinä integroinnin onnistuminen</li> </ul>
<b>Aineettomien resurssien hankinta</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Osaamisen hankinta <ul style="list-style-type: none"> <li>○ ideat ja innovatiivisuus</li> <li>○ osaamisen vyörytys</li> </ul> </li> </ul>
<b>Yritysostot suhteessa digitaalisten trendien aiheuttamiin muutoksiin</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valtakunnallinen kattavuus <ul style="list-style-type: none"> <li>○ moninaiset tuotteet ja asiakasryhmät</li> </ul> </li> <li>• Volyymi <ul style="list-style-type: none"> <li>○ digitaalisten tuotteiden lanseeraaminen</li> </ul> </li> <li>• Jatkuva täydentäminen ja rakentaminen</li> </ul>

Kuva 4. Keskisuomalaisen yritysostostrategia.

## 7 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tässä tutkielmassa käsiteltiin yhden suomalaisen mediakonsernin, Keskisuomalaisen yritysostostrategiaa ja sopeutumista digitaalisuuden mukanaan tuomiin trendeihin. Teorialähtöisen tapaustutkimuksen avulla haluttiin tutkia sitä, mitä Keskisuomalainen on yritysostoillaan tavoitellut ja miten konserni vastaa toimialalla tunnistettuihin digitalisaation haasteisiin. Teoreettinen viitekehys ja aiemmat tutkimukset toimialalta pohjustivat empiriaosuutta. Empiirinen aineisto hankittiin teemahaastattelulla ja keräämällä konsernin tuottamaa taloudellista raportointia sekä lehtiartikkeleita. Tämä aineisto raportoitiin ja analysoitiin peilaten tuloksia teoriaosuuksien viitekehukseen ja tutkimuksiin. Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen keskeiset tulokset vastaten tutkimuskysymyksiin ja pohditaan tutkimuksen yleistettävyyttä sekä potentiaalisia jatkotutkimusaiheita.

### *7.1 Vastaukset tutkimuskysymyksiin ja johtopäätökset*

Tutkimuskysymyksiä laadittiin yhteensä kolme, joista kaksi kysymystä on päätutkimuskysymykseen vastaamista tukevia alatutkimuskysymyksiä. Ensimmäinen alatutkimuskysymys on ”**Millaisia digitaalisuuden tuomia trendejä Keskisuomalainen tunnistaa toimialallaan ja miten niihin pyritään vastaamaan?**” Merkittävimpänä asiana empiirisestä aineistosta ilmeni internetin mukaan tuleminen markkinaan ja siitä kantautuvat muutokset toimintaympäristössä. Muutoksia tapahtuu kilpailussa, kun uudessa toimintaympäristössä markkinat avautuvat kansainvälisille toimijoille ja perinteisesti markkinaa suojanneet ominaisuudet, kuten paperituotteisiin pohjautuva logistiikka vähenee tai poistuu. Kuluttajakäyttäytymiseen perustuvia trendejä on kuluttajien ajatus informaation ilmaisuudesta ja suomen kielen tuoman suojan vähentyminen, jotka osaltaan myös aiheuttavat markkinan avautumista suuremmalle määrälle kilpailijoita. Digitaalisiin sisältöihin siirryttäessä on laajasti tutkimuskirjallisuudessa tunnistettuna ongelmana ollut sisällön tulouttaminen, mikä on avainkysymys myös Keskisuomalaisen liiketoiminnassa.

Näihin digitaalisuuden mukanaan tuomiin trendeihin vastaaminen tapahtuu Keskisuomalaisessa sopeutumalla muutokseen ja haastamalla sitä. Empiirisestä

aineistosta nousi vahvasti esiin oman polun löytäminen ja aktiivinen toimiminen. Tämä aktiivinen toimiminen näkyy yritysostoina, sekä omaa päätoimialaa kasvattaen, että löytäen uusia liiketoiminnan mahdollisuuksia synergisilta toimialoilta. Yhdessä yritysostoilla ja oman toiminnan kehittämisellä pyritään konsernissa löytämään omia vahvuuksia ja niille digitaalisia tapoja toimia. Tehokkuusetujen lisäksi uutta ansaintalogiikkaa haetaan uudistamalla kuluttajatuotteita ja myymällä entistä kokonaisvaltaisempia ratkaisuja konsernin asiakkaille.

Toisena alatutkimuskysymyksenä on **”Mitä yritysostoilla konsernissa tavoitellaan ja miten ne tukevat mukautumista muuttuvaan markkinaan?”** Konsernin yritysostot ovat erilaisia ja niiden hankinnoilla haetaan moninaisia asioita. Työssä tehtiin jaottelu varsinaisen pääliiketoimintaan liittyvien yritysostojen ja synergisten toimialojen yritysostojen välille. Pääliiketoimintaan liittyvät yritysostot tavoittelevat synergiaetuja ja niiden kautta saatavaa tehokkuutta yhdistämällä hallinnollisia rakenteita ja perinteisten prosessien tekemistä. Synergisten toimialojen yritysostoilla laajennetaan tuoteportfoliota, jotta voidaan tarjota entistä kattavampia ratkaisuja omille asiakkaille. Niillä etsitään uutta digitaalisempaa ulottuvuutta ja pyritään etsimään alueita, missä Keski-suomalainen pystyisi hyödyntämään heille kumuloitunutta osaamista. Tärkeänä kokonaisuutena on myös uuden osaamisen hankinta ja sen kautta organisaatioon tuleva innovatiivisuus.

Päätutkimuskysymys yhdistää alatutkimuskysymysten teemat. Päätutkimuskysymys on **”Miten Keski-suomalainen sopeutuu yritysostostrategiallaan digitalisaation tuomiin muutoksiin murroksessa olevalla markkinalla?”** Yritysostojen kautta Keski-suomalainen on saanut reipasta kasvua ja sen alkuperäisenä strategiana oli laajentuminen mediakartalla sinne, missä Suomessa oli elinvoimaisuutta. Nyt pyrkimyksenä on lisäksi laajentua toiminnallisesti sellaisille alueille, mistä löytyy digitaalista ulottuvuutta ja tilaa hyödyntää konsernin osaamista. Digitaalisessa liiketoiminnassa tarvitaan enemmän volyyymia ja Keski-suomalainen on hankkinut sitä reilusti lisää (Kuva 2). Uutta ansaintalogiikkaa haetaan nyt digitaalisesta ansainnasta ja kokonaisvaltaisemmasta tuoteportfoliosta. Kasvu yritysostoilla ei ole ollut lineaarista (kuva 2), sillä olemassa olevien toimintojen liikevaihdot (vertailukelpoiset liikevaihdot) ovat kokonaisuudessaan olleet tilikausilla laskevia. Lopullista polkua kasvavaan bisnekseen ei Keski-suomalaisessa ole vielä löydetty. Riippuvuus perinteisestä kustannustoiminnasta on merkittävää ja konsernissa on havaittavissa kaksikäätisyyden

(ambidexterity) aiheuttamat ongelmat digitaalisen liiketoiminnan kehittämisessä. Yritysosiot ovat kuitenkin tarjonneet mahdollisuuden kasvaa, etsiä uusia ratkaisuja liiketoiminnan tulouttamiseen ja luonut mahdollisuuksia oman polun löytämiseksi.

## ***7.2 Tutkimuksen merkityksellisyys ja jatkotutkimusehdotukset***

Tapaustutkimuksen tavoin tutkielma tarkasteli rajattua ilmiötä keskittyen yhden konsernin perspektiiviin (Vilkkä 2015). Tutkimustulosten laajempi hyödyntäminen on siten rajallista, eikä tarkoituksena olekaan luoda yleistettävää teoriaa siitä, miten digitaalisuuden trendeihin yritysostostrategialla sopeudutaan. Tutkimus esittää kuitenkin yhden merkittävän toimijan strategisen ajatusmallin ongelmien ratkaisemiseksi. Yritysostostrategian kautta aktiivinen toimiminen tähtää nykyisen liiketoiminnan tehostamiseen ja uusien liiketoimintamallien löytämiseen.

Suomen sanomalehtimarkkinan tilanne on mielenkiintoinen ja sen tulevaisuuteen liittyy tutkielman tekohetkellä merkittävää epävarmuutta. Samankaltaisen tapaustutkimuksen uusiminen Keskisuomalaisesta esimerkiksi viiden vuoden kuluttua antaisi varmasti kiinnostavia tuloksia tämän tutkimuksen tuloksiin peilattuna. Tutkimusasetelmaa voisi myös muuttaa siten, että digitaalisuuden trendeihin sopeutumista käsittelevä tutkimus toteutettaisiin tutkimalla muita markkinalla toimivia yrityksiä. Täten päästäisiin laajentamaan perspektiiviä siihen, millaisia strategioita toimialalla on käytetty, mihin niillä on pyritty ja millaisiin tuloksiin niillä on päästy.

## Lähdeluettelo

Ali-Yrkkö, J. (2002) Mergers and acquisitions: Reason and results, ETLA Discussion Papers, No. 792, The Research Institute of the Finnish Economy (ETLA), Helsinki

Benlian, A., Hess, T., Matt, C., Wiesböck, F. (2016) Options for formulating a digital transformation strategy. MIS Quarterly Executive. [verkkodokumentti] [Viitattu 3.7.2019] Saatavilla

<https://pdfs.semanticscholar.org/beea/b41a637b2161552b3f112fb56df11d96c507.pdf>

Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A. & Venkatraman, N. V. (2013) Digital Business Strategy: Toward a Next Generation of Insights. MIS Quarterly, 37(2), 471-482.

Flecher, R., Kalogeropoulos, A., Levy, D., Newman, N., Nielsen. (2018) Reuters institute digital news report 2018. [verkkodokumentti]. [Viitattu 11.6.2019]. Saatavilla <http://media.digitalnewsreport.org/wp-content/uploads/2018/06/digital-news-report-2018.pdf>

Gaughan, P. (2011) Mergers, Acquisitions, And Corporate Restructurings. Wiley 2011, 5<sup>th</sup> edition.

Gartner. (2017) IT Glossary. Digitalization. [verkkodokumentti]. [Viitattu 11.6.2019]. Saatavilla <http://www.gartner.com/it-glossary/digitalization/>

Haleblian, J., Devers, C., McNamara, G., Carpenter, M. & Davison, R. (2009). Taking stock of what we know about mergers and acquisitions: A review and research agenda. Journal of Management 35:3, 469–502.

Hakaniemi, K. (2014) From a Print House to a Technology Company. How to reinvent a regional newspaper in the digital age? Oxford: Reuters Institute for the Study of Journalism.

Ilmarinen, V., Koskela, K. (2015) Digitalisaatio: yritysjohton käsikirja. Helsinki: Talentum.

Immonen, R. (2014) Yritysjärjestelyt. Helsinki: Talentum

Katramo, M., Lauriala, K., Matinlauri, I., Niemelä J., Svennas, K., Wilkman, N. (2013) Yrityskauppa. Helsinki: Talentum

Keskisuomalainen (2018) Vuosikertomus 2018. Jyväskylä, Keskisuomalainen Oyj.

Keskisuomalainen (2017) Vuosikertomus 2017. Jyväskylä, Keskisuomalainen Oyj.

Keskisuomalainen (2016) Vuosikertomus 2016. Jyväskylä, Keskisuomalainen Oyj.

Keskisuomalainen (2015) Vuosikertomus 2015. Jyväskylä, Keskisuomalainen Oyj.

Keskisuomalainen (2014) Vuosikertomus 2014. Jyväskylä, Keskisuomalainen Oyj.

Keskisuomalainen.com (2013) Keskisuomalainen Oyj:n pörssitiedote 26.3.2013.  
[verkkodokumentti] [viitattu 17.7.2019] Saatavilla  
[https://www.keskisuomalainen.com/files/1213/8719/7421/2013-3-26\\_porssitiedote.pdf](https://www.keskisuomalainen.com/files/1213/8719/7421/2013-3-26_porssitiedote.pdf)

Keskisuomalainen.com (2015) Keskisuomalainen Oyj:n pörssitiedote 24.8.2015.  
[verkkodokumentti] [viitattu 17.7.2019] Saatavilla  
[https://www.keskisuomalainen.com/files/9114/4039/6690/Keskisuomalainen\\_Oyj\\_porssi\\_tiedote\\_24082015.pdf](https://www.keskisuomalainen.com/files/9114/4039/6690/Keskisuomalainen_Oyj_porssi_tiedote_24082015.pdf)

Keskisuomalainen.com (2018a) Keskisuomalainen Oyj:n pörssitiedote 18.12.2018.  
[verkkodokumentti] [viitattu 17.7.2019] Saatavilla  
[https://www.keskisuomalainen.com/files/2315/4514/8161/Keskisuomalainen\\_oyj\\_prssiti\\_edote\\_181218\\_.pdf](https://www.keskisuomalainen.com/files/2315/4514/8161/Keskisuomalainen_oyj_prssiti_edote_181218_.pdf)

Keskisuomalainen.com (2018b) Keskisuomalainen Oyj:n pörssitiedote 27.6.2018.  
[verkkodokumentti] [viitattu 17.7.2019] Saatavilla



[https://www.keskisuomalainen.com/files/8815/3008/4143/Prssitiedote\\_Keskisuomalainen\\_Oyj\\_270618.pdf](https://www.keskisuomalainen.com/files/8815/3008/4143/Prssitiedote_Keskisuomalainen_Oyj_270618.pdf)

Keskisuomalainen.com (2019a) Lehdet ja sähköiset mediat [Verkkodokumentti] [Viitattu 11.7.2019] Saatavilla <https://www.keskisuomalainen.com/fi/konserni/lehdet-ja-sahkoiset-mediat/>

Keskisuomalainen.com (2019b) Paikallisuus on median megatrendi – siihen mekin uskomme. [Verkkodokumentti] [viitattu 17.7.2019] Saatavilla <https://www.keskisuomalainen.com/fi/lukijalle/paikallisuus/>

Keskisuomalainen.com (2019c) Keskisuomalainen Oyj:n pörssitiedote 5.4.2019. [verkkodokumentti] [viitattu 17.7.2019] Saatavilla [https://www.keskisuomalainen.com/files/6015/5446/3202/Keskisuomalainen\\_Oyj\\_prssitiedote\\_05042019.pdf](https://www.keskisuomalainen.com/files/6015/5446/3202/Keskisuomalainen_Oyj_prssitiedote_05042019.pdf)

Korpela, E. (2019) Kaakon Viestinnän myynnin taustalla kasvun pysähtyminen: "Olisi voitu jatkaa tietty aika, mutta ei ratkaista pitkän ajan ongelmaa" [verkkodokumentti] [viitattu 17.7.2019] Saatavilla <https://yle.fi/uutiset/3-10725575>

Lehtisaari, K., Grönlund, M., Villi, M. & Lindén, C.-G. (2016) Uutismedian uudet liiketoimintamallit Pohjoismaissa. Viestinnän tutkimuskeskus CRC, Helsingin yliopisto. Viestinnän tutkimusraportteja 1/2016.

Lehtisaari, K., Grönlund, M., Villi, M. & Lindén, C.-G. (2017) Uutismedian uudet liiketoimintamallit Pohjoismaissa. Viestinnän tutkimuskeskus CRC, Helsingin yliopisto. Viestinnän tutkimusraportteja 2/2017.

Loebbecke, C., Picot, A. (2015) Reflections on societal and business model transformation arising from digitization and big data analytics: A research agenda. J. Strateg. Inform. Syst. <http://tarjomefa.com/wp-content/uploads/2016/09/5252-English.pdf>

Malinen, J. (2019) Keskisuomalainen lähtee e-urheilubisnekseen – yhteistyökumppanin joukkue kisaa Telian uudessa liigassa 40 000 eurosta. [verkkodokumentti] [viitattu 17.7.2019] Saatavilla [https://www.ksml.fi/kotimaa/Keskisuomalainen-l%C3%A4htee-e-](https://www.ksml.fi/kotimaa/Keskisuomalainen-l%C3%A4htee-e-urheilubisnekseen)

[urheilubisnekseen-%E2%80%93-yhteisty%C3%B6kumppanin-joukkue-kisaa-Telian-uudessa-liigassa-40-000-eurosta/1350434](https://www.urheilubisnekseen-%E2%80%93-yhteisty%C3%B6kumppanin-joukkue-kisaa-Telian-uudessa-liigassa-40-000-eurosta/1350434)

Picard, R. (2011) Mapping digital media: digitalization and media business models. [verkkodokumentti]. [Viitattu 11.6.2019] Saatavilla <https://www.opensocietyfoundations.org/uploads/226aec3a-9d1f-4cc0-b9a1-1ad9ccedda55/digitization-media-business-models-20110721.pdf>

Rahkonen, J. (2018) Mediatalo Keski-suomalainen tavoittelee digitaalisen liiketoiminnan nelinkertaistamista. [verkkodokumentti] [viitattu 17.7.2019] Saatavilla <https://www.ksml.fi/talous/Mediatalo-Keski-suomalainen-tavoittelee-digitaalisen-liiketoiminnan-nelinkertaistamista/1189385>

Sanomalehdet.fi (2018) Sanomalehtien kuluttaja- ja mediamyyntitulot 2010-2018. [verkkodokumentti]. [Viitattu 11.6.2019] Saatavilla <https://www.sanomalehdet.fi/sanomalehtitieto/sanomalehtien-myyntin-kehitys-ja-kustannusrakenne/>

Tall, J. (2014) Yrityskauppa ja strateginen uudistuminen. Jyväskylä, Jyväskylän yliopisto, liiketaloustiede. Acta Wasaensia 305.

Tilastokeskus (2019) Muutokset suomalaisten median käytössä – vapaa-aika- ja kulutustutkimusten tuloksia. [verkkodokumentti] [viitattu 11.7.2019] Saatavilla [https://pxhopea2.stat.fi/sahkoiset\\_julkaisut/joukkoviestintatilasto/pdf/teksti\\_06.pdf](https://pxhopea2.stat.fi/sahkoiset_julkaisut/joukkoviestintatilasto/pdf/teksti_06.pdf)

Vermaulen, F. (2005) How Acquisitions Can Revitalize Companies. MITSloan Management Review Vol. 46. No.4. [verkkodokumentti] [Viitattu 10.7.2019] Saatavilla: <https://www.freekvermeulen.com/wp-content/uploads/2010/09/Howacquisitionsrevitalizecompanies.pdf>

Vilka, H. (2015) Tutki ja Kehitä. 4. Painos. PS-kustannus, Jyväskylä

Villi, M., Picard, R. (2018) Transformation and Innovation of Media Business Models. Amsterdam University Press. [verkkodokumentti] [viitattu 1.8.2019] Saatavilla

[https://www.academia.edu/38051165/Transformation\\_and\\_Innovation\\_of\\_Media\\_Business\\_Models](https://www.academia.edu/38051165/Transformation_and_Innovation_of_Media_Business_Models)

Yritystutkimus (2017) Yritystutkimuksen Tilinpäätösanalyysi. 10. painos. Tallinna, Gaudeamus.

## Liitteet

### LIITE 1 Haastattelussa kysytyt kysymykset

#### Toimiala ja digitaalisuus

1. Mitkä digitaalisuuden mukanaan tuomat trendit ovat kaikkein merkityksellisimpiä konsernin menestymisen/taloudellisen suoriutumisen kannalta?
2. Miten Keski-suomalainen vastaa digitalisaation aiheuttamiin trendeihin?
3. Miten Keski-suomalainen näkee trendin tulevaisuuden kehityksen?

#### Yritysostostrategia

1. Miten vahvasti trendit kustannusalalla painostavat liiketoimintojen keskittämiseen?
2. Millaisia synergiaetuja saavutetaan oman pääliiketoiminnan (kustantaminen, painaminen, jakelu) tytäryritysten hankinnalla?
3. Millaisia synergiaetuja saavutetaan ”synergisten toimialojen (mm. tutkimustoiminta, radioliiketoiminta, markkinointipalvelut, ulko- ja bussimainonta)” yritysten ostoilla?
4. Kuinka tärkeä merkitys yritysostoilla on oppimisen näkökulmasta ja pyritäänkö erityisesti innovatiivisuutta hankkimaan yritysostojen kautta?
5. Miten yritysostot ovat tukeneet vastaamista digitaalisuuden aiheuttamiin muutoksiin?