



UUTISMEDIAN UUDET LIKETOIMINTAMALLIT POHJOISMAISSA

Katja Lehtisaari, Mikko Grönlund, Mikko Villi ja Carl-Gustav Lindén

Viestinnän tutkimuskeskus CRC
Sosiaalitieteiden laitos
Helsingin yliopisto
Viestinnän tutkimusraportteja 1/2016

Julkaisija:	
Viestinnän tutkimuskeskus CRC, Sosiaalitieteiden laitos, Helsingin yliopisto	
Tekijä	
© Katja Lehtisaari, Mikko Grönlund, Mikko Villi ja Carl-Gustav Lindén	
Julkaisun nimi:	Julkaisun laji:
Uutismedian uudet liiketoimintamallit Pohjoismaissa	Tutkimusraportti
Asiasanat:	
journalismi, media, liiketoimintamallit, Ruotsi, Norja, Tanska	
Sarjan nimi ja numero:	
Viestinnän tutkimusraportteja 1/2016	
ISSN:	ISBN:
ISSN-L 1799-7933 ISSN 1799-7941 (verkkajulkaisu)	ISBN 978-951-51-2280-3 (PDF)
Kokonaissivumäärä:	Kieli:
70	Suomi
Painopaikka ja painovuosi:	Verkoaineiston osoite:
Unigrafia Helsinki 2016	http://blogs.helsinki.fi/crc-centre/julkaisut

KIRJOITTAJAT

Mikko Grönlund on Turun yliopiston Brahea-keskuksen tutkimuspäällikkö.

YTT Katja Lehtisaari työskentelee tutkijatohtorina Aleksanteri-instituutissa Helsingin yliopistossa.

Carl-Gustav Lindén, PhD, on median ja journalismin tutkija Svenska social- och kommunalhögskolanissa sekä journalismin opettaja Södertörnin yliopistossa Ruotsissa.

TaT Mikko Villi on Jyväskylän yliopiston journalistiikan professori.

EXECUTIVE SUMMARY: NORDIC NEWS MEDIA IN SEARCH FOR NEW BUSINESS MODELS

The challenges of legacy media companies are mainly caused by changes in advertising and media consumption habits. Both are largely due to the rapid developments in digital technology and the online environment. In recent years, the change has been further accelerated by the development of mobile devices and networks, as well as social media. Newspaper companies in Finland and elsewhere have made efforts to adapt to the new situation by developing various solutions. In this report, we study the impact of these processes to the development of news media in the Nordic countries. Sweden, Norway and Denmark are a natural point of reference for the Finnish news media due to a similar media consumption culture and welfare state model, as well as communication technology affordances.

The study was funded by the Finnish Newspapers Association and the Media Industry Research Foundation of Finland, and carried out by the Communication Research Centre CRC (University of Helsinki) and Brahea Centre (University of Turku). Researchers involved in the project were Katja Lehtisaari (U of Helsinki), Mikko Villi (U of Jyväskylä), Mikko Grönlund (U of Turku) and Carl-Gustav Lindén (U of Helsinki).

The report consists of two parts: 1) A description of the general situation in the newspaper industry in Norway, Sweden and Denmark 2) The findings from research interviews in Norway, Sweden and Denmark. In total, 29 interviews were carried out with representatives from media companies, newspaper associations and universities in the three countries. In the report, the interview responses are treated anonymously at the request of the interviewees. The quotes are in English or Swedish, which were the languages used in the interviews.

Of the three countries examined, the media markets in Sweden and Norway are most similar. Particular to Norway and Sweden is that they have plenty paid-for local and regional newspapers. Denmark, in turn, has much less paid-for newspapers, but the number of free sheets is high. Many of the interviewees noted that even together subscriber and advertising revenues will not be insufficient to maintain a viable business in the future, so there is a need for new business models. In aggregate, counting the print and online together, the newspapers have a larger audience than ever, but the generation of income forms the problem. The lack of a good business model suited to the new digital environment is the challenge for those involved in the newspaper business. Particularly challenging is obtaining readers among the younger generations.

In general, the interviewees believe that a printed, daily newspaper still has a future, although possibly more as a niche oriented product focusing on specific themes and audience markets, and coming out more seldom than on a daily base. The printed paper could also perhaps have luxury and premium value. Instead of one mainstream

newspaper there would then be many sub-brands – in this sense, printed newspapers would resemble magazines.

The interviewees unanimously considered that users should be made to pay for the digital content. It is expected that advertising revenue will fall even more in the future, and thus reader revenue is increasingly important – the focus must be on paying customers. Some comfort can possibly be found in the fact that consumers, also younger consumers, are ready to pay for online media content in general, as the examples of Netflix and Spotify show. The big question is how to include the digital newspaper in the monthly “media package” that consumers use their money for.

Our interviews in Sweden, Norway and Denmark revealed that the Nordic newspaper companies have not been tremendously innovative. However, several good examples of innovative and successful practices could be found. They can be divided into two main contexts: a) Digitally driven business models; b) Brand building and community.

Digitally driven business models

- Systematic testing of price levels
- Digital newspaper subscription bundled with the mobile phone subscription
- Regionally-based personalization of the digital subscription, that is, paying only for news covering a certain local area
- New subscriptions marketed primarily as digital-only subscriptions
- A feedback loop where new practices and operational models are first tested in some titles and only then launched in others belonging to the same media corporation (e.g. Amedia)
- Schibsted building their own data platform to combat Google and Facebook

Brand building and community

- Exclusive events for loyal customers, thereby creating a sense of communality that engages readers with the newspaper and the media brand
- A service formed around the brand (e.g. Politiken Plus), monetizing the brand
- Targeted news in order to reach a desired audience (e.g. Justin Bieber's visit to Norway covered in detail to lure young readers)

The platforms for content production and distribution are increasingly important, and the so-called platformisation is absolutely a key issue for media companies. The use of different platforms is also linked to the question of how newspaper publishing companies could better understand what types of content pulls readers to their own web sites and what content should be distributed via social media. In all, customer data is important, and because of this it is important to have the users to register to the online service. The outlooks in Nordic newspapers concerning the major social media companies, primarily Facebook and Google, can be distinguished between collaborating with them or developing an own, competing data platform.



SISÄLTÖ

KIRJOITTAJAT	3
EXECUTIVE SUMMARY: NORDIC NEWS MEDIA IN SEARCH FOR NEW BUSINESS MODELS	4
JOHDANTO	7
AINEISTO JA MENETELMÄT	9
UUTISMEDIAN LIIKETOIMINTA JA TOIMINTAYMPÄRISTÖ POHJOISMAISSA	11
SANOMALEHTIJULKAISIJOIDEN UUDET LIIKETOIMINTAMALLIT RUOTSISSA, NORJASSA JA TANSKASSA	26
Ruotsi: Automatiikan soveltamista paikallislehtiin	26
Liiketoimintamallit	27
Mainonta	30
Journalismin liikearvo	31
Teknologia ja algoritmit	32
Painettujen sanomalehtien tulevaisuus	33
Norja: Kokeiluja digitilausten hinnoittelussa	35
Liiketoimintamallien haasteet	36
Hinnoittelu ja uudet tuotteet	37
Innovaatiot ja tuotekehitys	39
Facebook ja Google	40
Kilpailutilanne ja yhteistyö	42
Yleisösuhte	43
Tulevaisuuden näkymät	44
Tanska: Kehitystyö pidetään omissa käsissä	46
Säätiömisteisuus	47
Kilpailu	48
Facebook ja Google	49
Ilmaislehdet	50
Tilaaajat	53
Yhteisöllisyys	58
Brändi	60
Kehitystyö	62
YHTEENVETO	64
LÄHTEITÄ	69
LIITE 1. HAASTATELTAVAT	70

JOHDANTO

Perinteisen median vaikeudet eri puolilla maailmaa ovat pitkälti seurausta mainostajien valinnoista ja yleisön muuttuvista median kulutustavoista, mitkä johtuvat suurelta osin digitaalisen teknologian nopeasta kehityksestä ja erityisesti internetin tarjoamia mahdollisuuksia hyödyntävien uusien liiketoimintamallien esiinmarssista. Viime vuosina muutosta on entisestään vauhdittanut mobiililaitteiden ja -verkkojen kehitys. Lehtiyritykset Suomessa ja eri puolilla maailmaa ovat luonnollisesti yrittäneet sopeutua uuteen tilanteeseen ja kehittäneet omia ratkaisujaan, mutta ainakin toistaiseksi digitaalisista palveluista saadut tulot ovat yleisesti jääneet selvästi painetun median menettämiä tuloja pienemmiksi.

Samaan aikaan kun mediayhtiöt eri puolilla maailmaa kipuilevat muutoksessa, internetin kehitystä eteenpäin vievät suuret teknologiayhtiöt Google, Facebook, Apple ja Amazon ovat kasvaneet taloudellisiksi ja jatkuvasti uusia innovatiivisia tuotteita kehittäviksi globaaleiksi jättiläisiksi. Samaan aikaan teknologisten ratkaisujen hinnat ovat laskeneet monilta osin. Aiemmin suuria alkuinvestointeja vaatineilla toimialoilla alalle tulon investointikustannukset ovat romahtaneet, mikä on edesauttanut uusien innovatiivisten startup-yritysten syntymistä myös media-alalle. Muutamat näistä ovat kasvaneet jo huomattaviksi kansainvälisiksi toimijoiksi – Vox Media, Huffington Post, BuzzFeed, Quartz – vaikka niiden taloudellinen menestys on ollut vielä vaatimatonta.

Internetin seuraavaa ja itse asiassa jo käynnissä olevaa muutosvaihetta on näkökulmasta riippuen kutsuttu esineiden internetiksi (Internet of things) tai kaiken internetiksi (Internet of everything). Vaikka vaiheen kehitystä kiihdyttävät erilaiset uudet mobiiliteknologiaan, pilvipalveluihin ja sensorteknologiaan liittyvät teknologiset ratkaisut, keskeistä tässä kehityksessä on eri toimintoja ja palveluja yhdistelevien alustojen (platforms) nopea kehitys ja yleistyminen lähes kaikilla toimialoilla. Kehityksen seuraavana vaiheena näköpiirissä on jo alustojen kytkytyminen toisiinsa, johon liittyen yhtäältä toimialojen rajat hämärtyvät entisestään ja jopa katoavat, samalla kun innovatiivisimmat toimijat kehittävät täysin uusia liiketoiminnan muotoja.

Edellä mainitut teknologiayhtiöt Facebook, Apple ja Google ovat vahvasti mukana useiden toimialojen alustarakaisuissa. Kyseiset yhtiöt ovat tarjonneet yhteistyötä mediataloille ja näyttää siltä, että yhteistyöhön laajamittaisesti suostutaan – tai ei ole varaa olla suostumatta. Taloudellisten ja teknologisten resurssien sekä laajan globaalin tavoittavuuden ohella teknologiayhtiöiden kyvykyys hyödyntää käyttäjätietoja on ylivoimainen.

Tässä raportissa tarkastelemme muun muassa edellä kuvattujen prosessien vaikutusta uutismedian kehitykseen muissa Pohjoismaissa. Ruotsi, Norja ja Tanska ovat luonteva vertailukohta suomalaiselle uutismedialle samankaltaisen lukemiskulttuurin, hyvinvointiyhteiskuntahistorian sekä viestintätekniikan kehityksen takia. Tutkimme erityisesti sanomalehtien liiketoiminnan viimeaikaista kehitystä Pohjoismaissa ja keräämme näin vertailutietoa suomalaisen uutismedian liiketoiminnan kehittämiseksi: Onko Ruotsissa, Norjassa ja Tanskassa jo kenties löydetty ratkaisuja niihin keskeisiin



ongelmiin, joiden kanssa uutismedia painii? Tai onko pinnalla muita, toistaiseksi tutkimus- ja selvitysraportteihin päätyttömiä ilmiöitä, joihin Pohjoismaissa jo kehitellään ratkaisuja?

Tutkimuksen ovat rahoittaneet Sanomalehtien Liitto ja Viestintäalan tutkimussäätiö. Tutkimuksen toteuttajina ovat Viestinnän tutkimuskeskus CRC (Helsingin yliopisto) ja Brahea-keskus (Turun yliopisto). Hankkeeseen osallistuneet tutkijat ovat Katja Lehtisaari (HY), Mikko Villi (JY), Mikko Grönlund (TY) ja Carl-Gustav Lindén (HY).

AINEISTO JA MENETELMÄT

Raportti koostuu kahdesta osasta: 1) Selvitys media-alan yleisestä tilanteesta Norjassa, Ruotsissa ja Tanskassa 2) Haastattelututkimuksen tulokset Norjassa, Ruotsissa ja Tanskassa.

Selvitysosassa kvantitatiivisena aineistona käytetään pohjoismaisten media-alan keskeisten yritysten tilinpäätöksiä sekä muuta yrityskohtaista aineistoa. Norjan, Ruotsin ja Tanskan media-alojen yritysten liiketaloudellista tilannetta ja kehitystä kuvaavat luvut perustuvat vuosien 2005–2014 tilinpäätöstietoihin, jotka on kerätty Turun yliopiston Brahea-keskuksen käytössä olevasta globaalista Bureau van Dijkien ylläpitämästä Orbis-tietokannasta. Orbis on yritystason taloudellisen tiedon tietokanta, josta tällä hetkellä löytyy maailmanlaajuisesti noin 170 miljoonan yrityksen tilinpäätöstiedot. Tilinpäätösanalyysillä tarkoitetaan yrityksen kannattavuuden, rahoituksen ja taloudellisten toimintaedellytysten mittaamista ja kriittistä arviointia tilinpäätösinformaation pohjalta. Tilinpäätösanalyysissä yhdistetään tunnuslukuihin muita analyysimenetelmiä ja pyritään lisäksi selvittämään lukujen välisiä yhteyksiä ja niiden taustalla vaikuttavia syy-seuraussuhteita. Analyysissa tunnusluvut jaetaan perinteisesti kannattavuuden, tuottavuuden, vakavaraisuuden, maksuvalmiuden sekä muiden tunnuslukujen luokkiin. Tilinpäätösaineiston lisäksi tutkimuksessa on hyödynnetty Orbis-tietokannan sisältämiä muita tietoja, kuten esimerkiksi yrityksen riskiprofilien määrittämiä, hallituksen kokoonpanotietoja, omistukseen ja omistukseen rakenteeseen liittyviä tietoja sekä sen toimintaan liittyviä uutisia.

Norjan, Ruotsin ja Tanskan mediayritysten taloudellisen tilanteen ja kilpailukyvyyn analyysissä on hyödynnetty myös yleisiä ja maakohtaisia aineistoja seuraavista lähteistä: World Press Trends -tietokanta, Eurostat, toimialajärjestöt, Nordicom (pohjoismaainen viestintä- ja media-alan tietokeskus) sekä erilaiset tieteelliset julkaisut. Pohjoismaiden mainosmarkkinoiden tilanteen ja kehityksen vertailuun vuosilta 2010–2015 on käytetty Institutet för Reklam- och Mediestatistikin ja Dansk Oplagskontrollin tuottamia tietoja. Selvityksessä tarkastellaan myös yleisöjen ja mediakäytön muutosta sekä kaupallisen uutismedian ja julkisen palvelun kilpailutilannetta.

Raportin toisen osan muodostavan haastattelututkimuksen tarkoituksena on selvittää pohjoismaisten uutismediayhtiöiden viime vuosina valitsemaa liiketoimintamalleja, yhtiöiden omia arvioita niiden menestyksekkyydestä, mahdollisuuksista ja potentiaalisista heikkouksista sekä meneillään olevia uusia kokeiluja. Haastattelututkimuksen aineistona ovat uutismedian toimitusjohtajien, päätoimittajien ja kaupallisten toimintojen johtajien kanssa tehdyt haastattelut Norjassa, Ruotsissa ja Tanskassa. Mukaan on valittu 3-4 sanomalehtiä julkaisevaa yhtiötä kustakin maasta, niin että edustettuna on sekä valtakunnallisia, alueellisia että paikallisia lehtiä. Haastattelut on tehty kasvokkain englanniksi tai ruotsiksi (skandinaaviskaksi) sekä erikseen sovituissa tapauksissa Skype-haastatteluina Suomesta käsin. Aineistoa on täydennetty haastatteluilla kunkin maan sanomalehtien



julkaisijoita edustavassa liitossa sekä tutkijahaastatteluilla. Haastatteluaineiston kokonaismäärä on 29 haastattelua.

Haastatteluvastauksia on käsitelty nimettöminä haastateltavien pyynnöstä. Lista haastateltavista on kuitenkin raportin liitteenä.

UUTISMEDIAN LIIKETOIMINTA JA TOIMINTAYMPÄRISTÖ POHJOISMAISSA

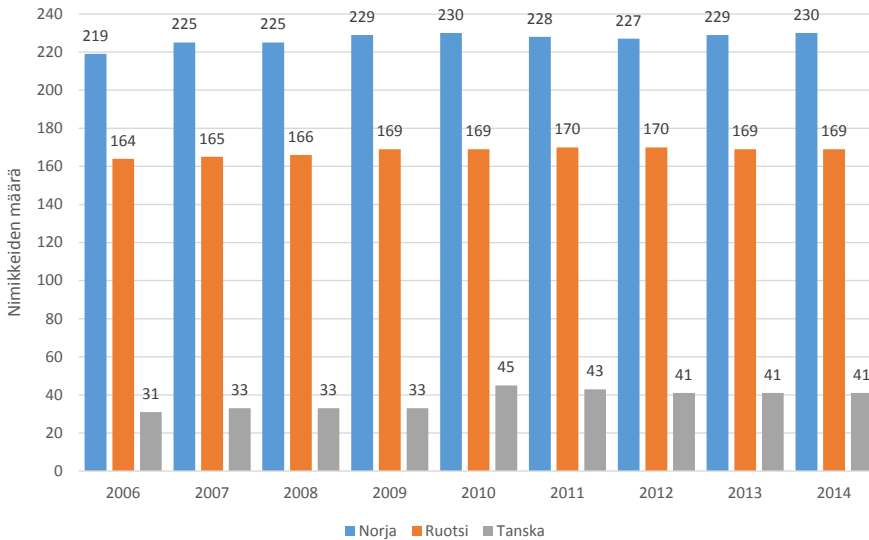
Tässä luvussa luodaan katsaus Norjan, Ruotsin ja Tanskan sanomalehtien liiketoimintaan, kehitykseen ja toimintaympäristöön sekä siinä tapahtuneisiin muutoksiin viime vuosina. Vuosituhannen vaihteessa sanomalehdistö oli Pohjoismaissa edelleen tärkein media niin yleisölle kuin mainostajille. Sen jälkeen sanomalehtien toimintaympäristössä on tapahtunut paljon.

Viestintäpolitiikan linjauksissaan Pohjoismaat ovat olleet aiemmin melko samanlaisia, mutta viime vuosina esimerkiksi lehdistön arvonlisäveroa koskevissa linjauksissa on ollut eroa, ja arvioiden mukaan kehitys on kohti markkinaehtoisempaa viestintäpolitiikkaa (Ots ym. 2016). Norjassa, Ruotsissa ja Tanskassa on perinteisesti ollut vahva institutionaalinen tuki lehdistönvapaudelle, pyrkimys konsensushakuiseseen ja pragmaattiseen päätöksentekoon viestintäpolitiikassa ja mediayhtiöiden tukemiseen suopeasti suhtautuva kulttuuripolitiikka (Syvertsen ym. 2014, 16–20). Nolla-arvonlisävero digitaalisille sanomalehdille tuli Norjassa voimaan 1. maaliskuuta 2016, joten nyt sekä painetuilla että digilehdillä on sama 0-arvonlisäverokanta. Tanskassakin painetuilla lehdillä on 0-arvonlisävero, mutta digilehdistä maksetaan standardi 25 prosentin arvonlisävero. Ruotsissa painetuilla lehdillä on kuuden prosentin arvonlisävero, digilehdistä maksetaan 25 prosentin arvonlisävero.

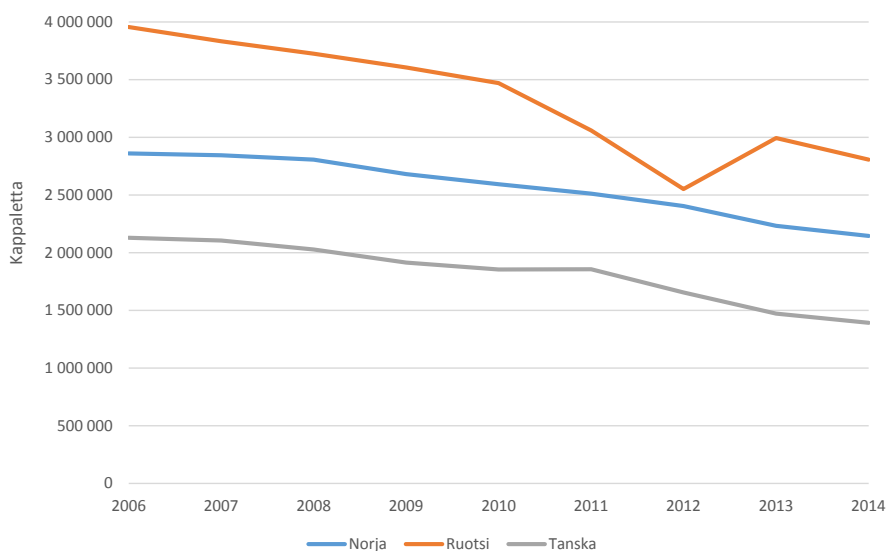
Tarkasteltaessa yksinomaan maksullisten sanomalehtinimikkeiden määrän kehitystä vuosituhannen vaihteen jälkeen näyttää sanomalehtikustantamisen kehitys Pohjoismaissa vakaalta. Nimikkeiden kokonaismäärä on kaikissa kolmessa maassa pysynyt kutakuinkin ennallaan. Nimikemäärältään ja -rakenteeltaan maat kuitenkin poikkeavat selvästi toisistaan. Norjassa hieman yli kaksi kolmasosaa sanomalehdistä on 1–3 kertaa viikossa ilmestyviä, kun taas Tanskassa on vain yksi maksullinen 1–3 kertaa viikossa ilmestyvä sanomalehti. Ruotsissa 1–3 päiväisten sanomalehtien osuus nimikkeistä on hieman yli puolet. Tanskan sanomalehtimarkkinat poikkeavat siten varsin merkittävästi Norjan ja Ruotsin markkinoista. Tämä johtuu osittain siitä, että Tanska on kooltaan paljon pienempi maa. Lisäksi Tanskan sanomalehtimarkkinat ovat jo pitkään keskittyneet yhä harvemmalle nimikkeelle¹. Toisaalta Tanskan markkinoille on ominaista ilmaislehtien suuri määrä. Norjan sekä Ruotsin sanomalehtimarkkinoille taas on ominaista vahva alueellinen ja paikallinen lehdistö.

¹ Tanskan nimikkeiden kokonaismäärä vuodesta 2010 sisältää kymmenen maksullista niin sanottua sunnuntailehteä.

Kuvio 1 Sanomalehtinimikkeiden määrä Pohjoismaissa 2006–2014 (Lähde: World Press Trends)



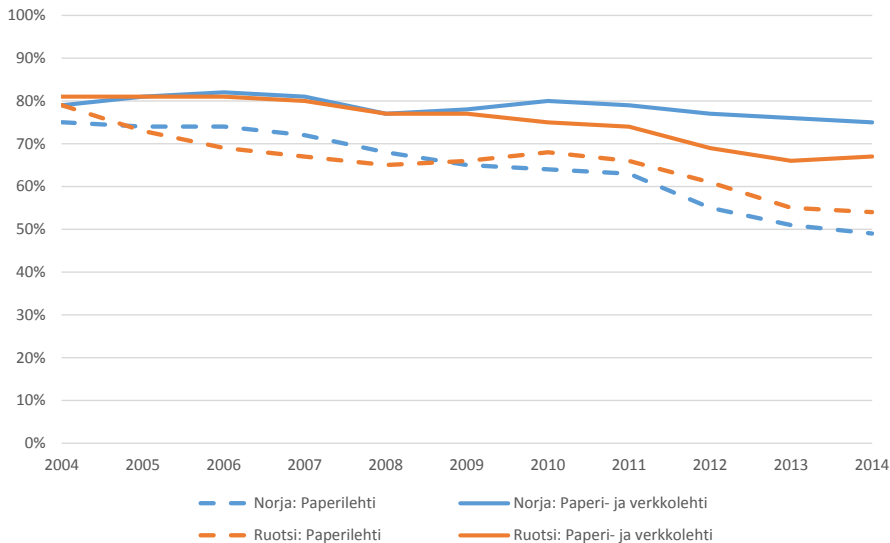
Huolimatta siitä, että sanomalehtimarkkinoissa on huomattaviakin eroja eri Pohjoismaiden välillä, on levikkikehitys niissä hyvin samansuuntainen. Paperisten sanomalehtien kokonaislevikki on kaikissa kolmessa Pohjoismaassa ollut laskussa vuosituhannen vaihteesta lähtien. Vuonna 2006 sanomalehtien kokonaislevikki oli Ruotsissa vielä lähes neljä miljoonaa kappaletta, josta se vuoteen 2014 mennessä oli laskenut 29 prosentilla noin 2,8 miljoonaan kappaleeseen. Vastaavana ajanjaksona sanomalehtien kokonaislevikki on laskenut Norjassa neljänneksellä hieman alle 2,9 miljoonasta kappaleesta reiluun 2,1 miljoonaan kappaleeseen. Tanskassa sanomalehtien kokonaislevikin pudotus on ollut suurin eli noin 35 prosenttia, ja vuonna 2014 sanomalehtien kokonaislevikki oli noin 1,4 miljoonaa kappaletta. Kaikissa kolmessa maassa maksullisten sanomalehtien levikki perustuu tilauksiin, iltapäivälehtiä lukuun ottamatta. Ruotsissa hieman yli ja Tanskassa hieman alle 90 prosenttia kokonaislevikistä on tilauspohjaista. Norjassakin tilausten osuus sanomalehtien kokonaislevikistä nousee 85 prosenttiin.

Kuvio 2 Sanomalehtien kokonaislevikki 2006–2014 (Lähde: World Press Trends)

Paperisten sanomalehtien tavoitavuus on vuosituhanen vaihteen jälkeen ollut laskussa kaikissa Pohjoismaissa. Kymmenisen vuotta sitten paperiset sanomalehdet tavoittivat niin Norjassa, Ruotsissa kuin Tanskassakin päivittäin vielä yli 80 prosenttia väestöstä. Vuonna 2014 paperisten sanomalehtien tavoitavuus oli Tanskassa (45 %) ja Norjassa (49 %) alle 50 prosentin. Ruotsissakin paperiset sanomalehdet² tavoittavat enää hieman yli puolet (54 %) 9–79-vuotiaista. Huomioitaessa sekä paperi- että verkkolehden päivittäinen tavoitavuus on tilanne sekä Norjassa että Ruotsissa selvästi parempi. Vuonna 2014 paperi- ja verkkolehden päivittäinen tavoitavuus oli Norjassa 75 prosenttia ja Ruotsissakin 67 prosenttia.

2 Luvussa mukana myös 4–7-päiväiset ilmaislehdet.

Kuvio 3 Sanomalehtien päivittäinen tavoitavuus Norjassa ja Ruotsissa vuosina 2004–2014: paperilehti sekä paperi- ja verkkolehti yhteensä (%)



1) Norjan luvuissa mukana vain arkipäivät, ja lisäksi luvut sisältävät 4–7-päiväiset ilmaislehdet

2) Ruotsin luvuissa ovat mukana myös 4–7-päiväiset ilmaislehdet

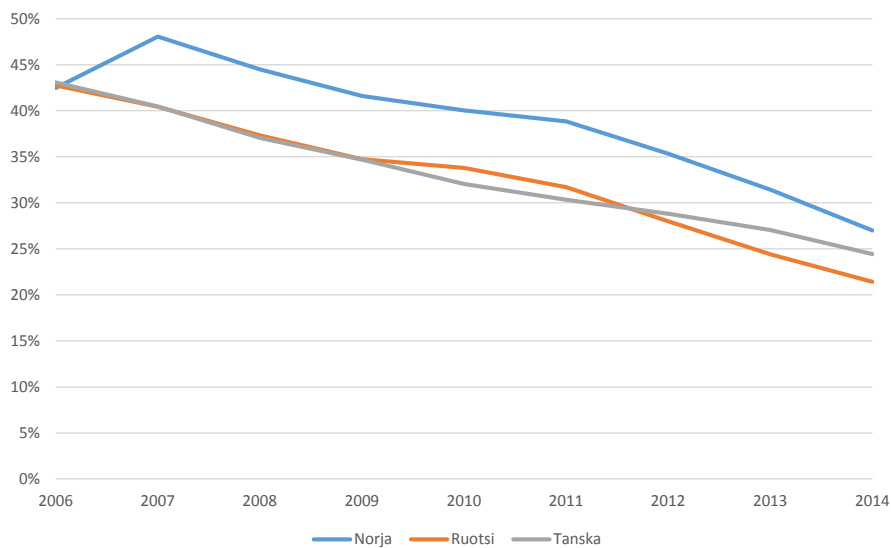
Huomautus: Tarkasteluajanjakson aikana on käytetty erilaisia menetelmiä, mikä heikentää vertailukelpoisuutta eri maiden ja vuosien välillä. Lukuja tulisi arvioida sanomalehtien tavoitavuuden trendin ja tason indikaattoreina.

(Lähteet: TNS Gallup Denmark/Index Danmark (processed by Danish Agency for Culture), Statistics Norway (Norsk Mediebarometer), www.medienorge.uib.no, Nordicom-Sweden (Nordicom-Sveriges Mediebarometer).

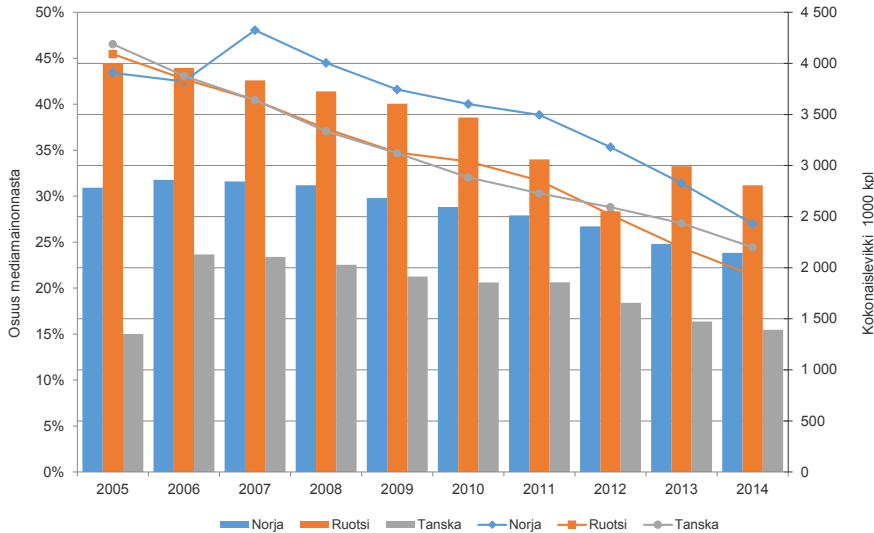
Kaikille kolmelle Pohjoismaalle on ominaista kehittyneet mainosmarkkinat, ja mainospanostukset asukasta kohti ovat korkeimpia maailmassa. Norjassa mainontaan käytetään vuodessa 399 euroa asukasta kohden. Vastaavat luvut ovat Ruotsissa 349 euroa ja Tanskassa 343 euroa. (Nordic Advertising Market 2014). 2000-luvulla mediamainonnan rakenteessa Pohjoismaissa on kuitenkin tapahtunut aikaisempaa suurempia muutoksia. Sanomalehtien, mukaan lukien ilmaislehdet, osuus mediamainonnasta oli vuonna 2000 kaikissa kolmessa maassa vielä yli puolet. Sen jälkeen suunta on ollut laskeva ja viime vuosina lasku näyttää edelleen kiihtyneen. Ruotsissa sanomalehtien osuus mediamainonnasta oli vuonna 2006 vielä lähes 43 prosenttia, josta se vuoteen 2014 mennessä oli puolittunut reiluun 21 prosenttiin. Tanskassakin osuus on pudonnut samana aikana selvästi, 43 prosentista hieman yli 24 prosenttiin. Norjassa sanomalehtien osuus mediamainonnasta on tippunut yli kolmanneksella noin 27 prosenttiin. Huolimatta sanomalehtien digitaalisten ilmoitusten myynnin positiivisesta kehityksestä valtaosa Pohjoismaisten sanomalehtien ilmoitustuotoista kertyy painettujen lehtien ilmoitusmyynnistä. Esimerkiksi vuonna 2012 Norjassa painettujen sanomalehtien ilmoitustuotot muodostivat 90 prosenttia kaikista sanomalehtien ilmoitustuotoista (Medietilsynet 2013). Vastaavat luvut Ruotsista vuodelta 2013 ovat vielä tätäkin hieman korkeammat (Dagpressens

Ekonomi 2013). Ainakaan toistaiseksi sanomalehdet eivät ole pystyneet digitaalisen mainosmyynnin kasvattamisella korvaamaan ilmoitustuottojen huomattavaa laskua painetuissa sanomalehdissä. Päinvastoin, kokemukset Norjasta, jossa digitaaliset tuotot ovat suurimmat ja kasvavat eniten, osoittavat että kokonaistulot ja kannattavuus kuitenkin samaan aikaan laskevat.

Kuvio 4 Sanomalehtien osuus mediamainonnasta 2006–2014 (Lähde: World Press Trends)



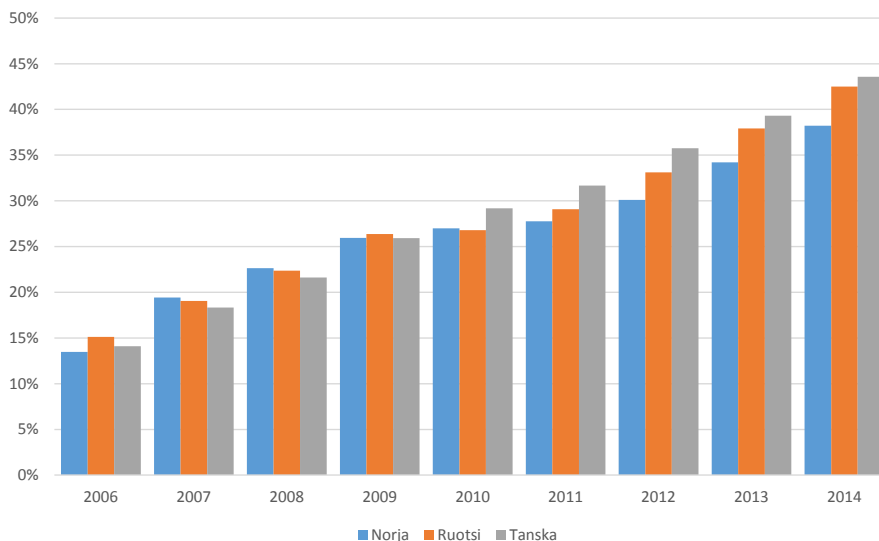
Kuvio 5 Sanomalehtien kokonaislevikin ja mediamainontaosuuden kehitys 2005–2014 (Lähde: World Press Trends)



Digitaalisen siirtymän ja verkkomedian vahvistumisen seurauksena mainonta perinteisissä medioissa on vähentynyt selvästi, ja vuosituhaten vaihteen jälkeiset vuodet ovat olleet vahvaa verkkomediamainonnan kasvun aikaa kaikissa Pohjoismaissa. Vuonna 2006 verkkomediamainonnan osuus mediamainonnasta oli 15 prosentin tuntumassa, josta se nousi vuoteen 2014 mennessä jo yli 40 prosentin sekä Ruotsissa (42,5 %) että Tanskassa (43,6 %) ja Norjassakin lähes 40 prosenttiin (38,2 %). Verkkomediamainonnan osuus mediamainonnasta onkin noussut suurimmaksi kaikissa kolmessa maassa, ja esimerkiksi Ruotsissa sen osuus on kaksinkertainen sanomalehtien osuuteen nähden. Median globaalin toimintaympäristön muutoksella on myös ollut vaikutusta kansallisten mediamarkkinoiden rakenteeseen. Kansallinen ja jopa paikallinen media joutuu kilpailemaan maailmanlaajuisten, usein perinteisen median ulkopuolelta tulevien kilpailijoiden kuten Googlen ja Facebookin kanssa. Esimerkkinä tästä uudesta tilanteesta voidaan mainita Tanska, jossa vuonna 2013 arvion mukaan noin viidennes koko mediamainonnasta ja noin puolet verkkomainonnasta ohjautui kansainvälisille toimijoille³. Ei ole myöskään mitään syytä uskoa, etteikö tilanne olisi vastaavanlainen muissakin Pohjoismaissa (Ohlson, 2015).

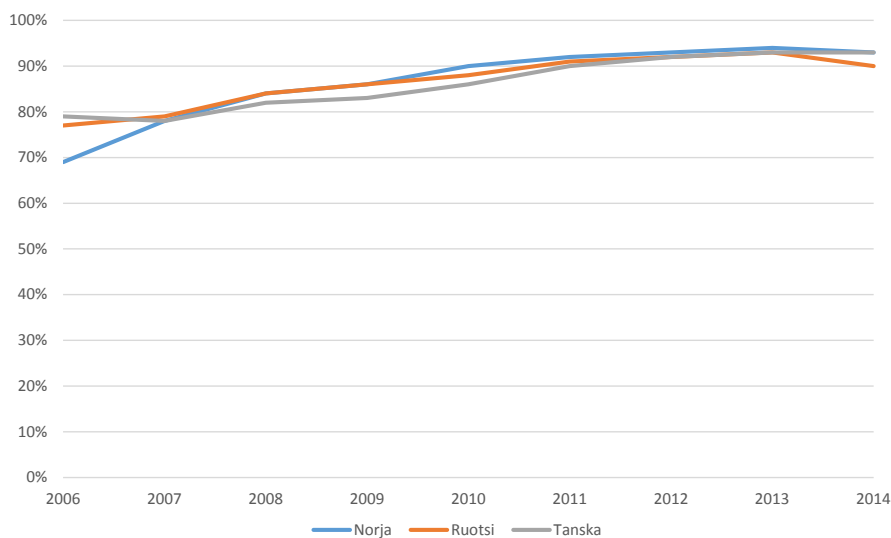
3 Kulturstyrelsen/Mediernes udvikling 2014/Brancheanalyse – Reklameforbruget og pengestrømme til udenlandske virksomheder

Kuvio 6 Online-mainonnan osuus mediamainonnasta 2006–2014 (Lähde: World Press Trends)



Nykyaikainen tieto- ja viestintäteknologia on tullut laajalti kuluttajien ulottuville koko Euroopassa ja merkittävä raja ylitettiin vuonna 2007, jolloin yli puolella (55 %) Euroopan unionin (EU-28) kotitalouksista oli Internet-yhteys. Tämä osuus on edelleen kasvanut, ja vuonna 2014 se oli jo yli 81 prosenttia. Pohjoismaat ovat teknologisesti edistyneitä: Norjassa, Ruotsissa ja Tanskassa vähintään yhdeksällä kymmenestä kotitaloudesta oli internet-yhteys vuonna 2014.

Kuvio 7 Internet-yhteyksien osuus kotitalouksissa (Lähde: Eurostat, Information Society Statistics)



Sanomalehtikustantamista harjoittavien yritysten liiketaloudellista tilannetta ja kehitystä arvioidaan tilinpäätösanalyysin tunnuslukujen avulla. Tilinpäätöstiedot on kerätty Bureau van Dijk:n ylläpitämästä Orbis Europe -yritystietokannasta, joka sisältää noin 80 miljoonan eurooppalaisen yrityksen tilinpäätöstiedot. Tilinpäätösanalyysin tunnuslukujen kehittymistä kuvataan mediaanilla, joka perustuu tunnuslukujen järjestämiseen suuruusjärjestykseen. Se kertoo järjestyksessä keskimmäisen tunnusluvun. Tällöin hyvin paljon poikkeavat arvot eivät vääristä tunnuslukua ylös tai alaspäin. Mediaani on tunnuslukujen kuvaajana keskiarvoa parempi. Mediaanin tulkinta on kuitenkin aina sidonnainen kyseessä olevaan aineistoon, tapausten kokoluokkaan ja lukumäärään.

Tilinpäätösanalyysin tarkasteluajanjakso alkaa vuodesta 2005⁴ ja päättyy vuoteen 2014, joka oli raportin kirjoittamishetkellä viimeisin vuosi, josta suurimman osan yritysten tilinpäätöstiedot olivat saatavissa. Tätä raporttia varten tarkasteltiin useita Pohjoismaisten sanomalehtikustantamista harjoittavien yritysten taloudellisen suorituskyvyn osa-alueita. Raportissa on esitetty vain muutamia keskeisiä tunnuslukuja, jotka mittaavat pohjoismaisten sanomalehtikustantajien liiketoiminnan tuloksellisuutta, yrityksen yleistä suorituskykyä ja tehokkuutta, vakavaraisuutta sekä tuottavuutta.

Taulukko 1 Analysoitujen yritysten määrä vuosina 2005–2014⁵

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Yrityksiä	184	201	205	214	228	243	250	251	264	263

Liikevaihto kuvaa varsinaisen toiminnan myyntituottoja alennusten ja arvonnlisäveron jälkeen. Sanomalehtimarkkinoiden erilainen rakenne ja keskittymisaste näkyvät selvästi alan yritysten liikevaihdon mediaaniluvuissa. Tanskassa, jossa ei ole maksullisia paikallislehtiä ja on kaikkiaan selvästi pienin nimikemäärä, on mediaani liikevaihto huomattavasti suurempi kuin muissa Pohjoismaissa⁵. Norjassa, jossa on selvästi eniten sanomalehtinimikkeitä ja monipuolinen paikallislehdistö, liikevaihdon mediaani oli vuonna 2014 noin 1,5 miljoonaa euroa. Ruotsalaisten sanomalehtä kustantavien yritysten liikevaihdon mediaani oli hieman alle 6,5 miljoonaa euroa.

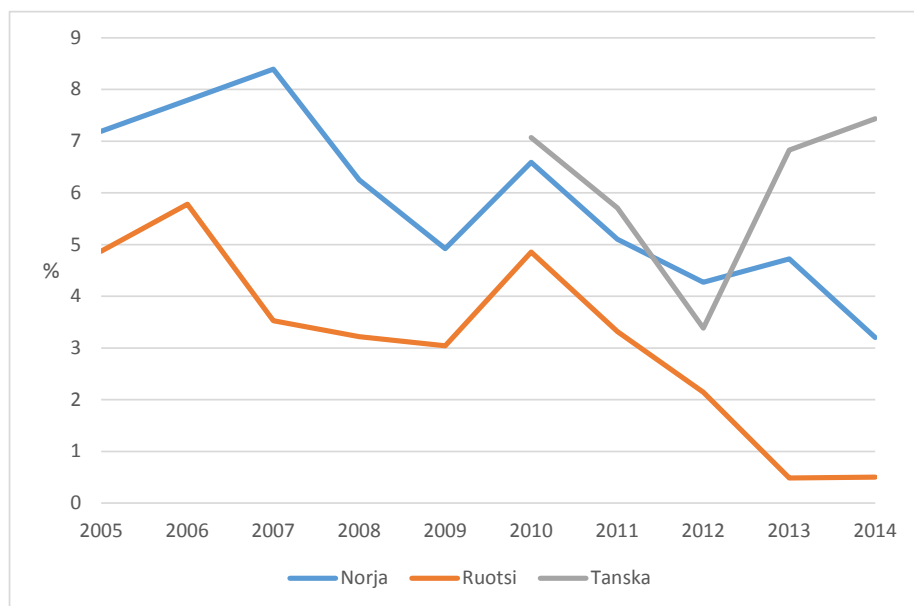
Käyttökateprosentti kertoo yrityksen operatiivisen eli varsinaisen toiminnan tuloksen ennen poistoja ja rahoituseriä. Tunnusluvun vertailukelpoisuutta toimialan sisällä heikentää se, että yritykset joko omistavat tuotantovälineensä itse tai ovat vuokranneet ne kokonaan tai osittain. Edellisessä tapauksessa yritykselle aiheutuvat kulut näkyvät tuloslaskelmassa poistoina ja rahoituskuluina käyttökateen jälkeen, kun taas jälkimmäisessä tapauksessa ao. kulut sijoittuvat vuokriin ennen käyttökateen. Yksittäisen yrityksen käyttökatevaade riippuu sen vieraan pääoman määrästä suhteessa liikevaihtoon ja vallitsevasta korkotasosta.

4 Tanskan osalta tarkasteluajankohta alkaa vasta vuodesta 2010, koska tilinpäätösaineistoa ei ollut riittävästi saatavilla ennen sitä.

5 Tanskalaisten sanomalehtä kustantavien yritysten mediaanitunnuslukujen kehitystä arvioitaessa on huomioitava aineiston yritysten vähäinen määrä, eli noin kymmenen yritystä. Lukuihin vaikuttavat myös viime vuosien aikana tapahtuneet yritysjärjestelyt.

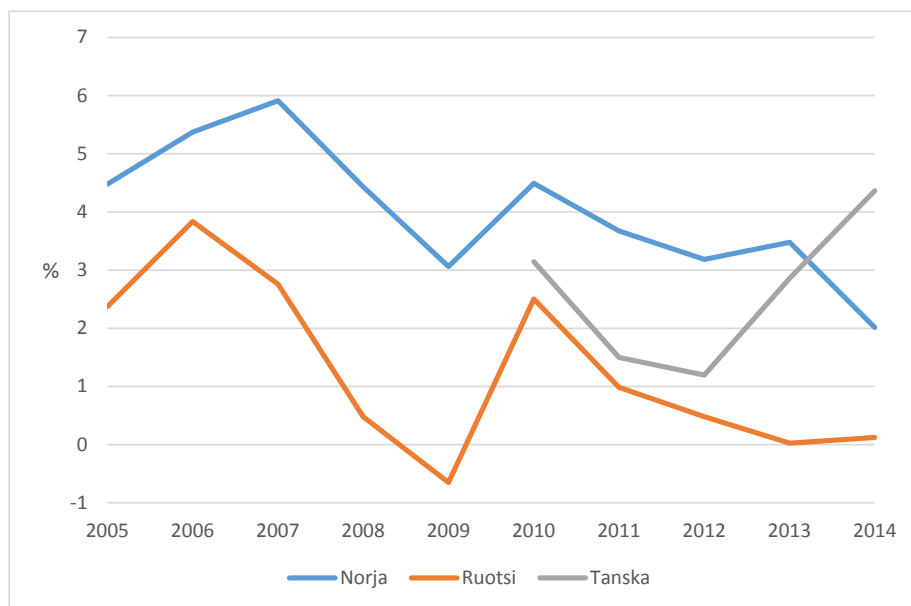
Sanomalehtiä kustantavien yritysten varsinaisen toiminnan kannattavuutta mittaavan käyttökateprosentin kehitys on sekä Norjassa että Ruotsissa negatiivinen. Ennen vuosien 2008–2009 talouden laskusuhdannetta tunnusluvun mediaani oli Norjassa vielä yli kahdeksassa prosentissa. Sen jälkeen käyttökateprosentin mediaani on laskenut ja vuonna 2014 se hieman yli kolme prosenttia. Ruotsissa sanomalehtiä kustantavien yritysten kannattavuus oli jo ennen taantumaa huonompi ja kannattavuus on edelleen huonontunut. Vuonna 2014 sanomalehtiä kustantavien yritysten käyttökateprosentin mediaani oli vain noin 0,5 prosenttia eli erittäin heikko.

Kuvio 8 Käyttökateprosentti 2007–2014, mediaani



Nettotulosta pidetään yleisesti yrityksen varsinaisen toiminnan tuloksena ja se on käytännössä yrityksen omistajille jäävä osuus tilikauden tuloksesta. Yrityksen toimintaa voidaan pitää kannattavana vain, jos yrityksen nettotulos on positiivinen. Nettotuloksen riittävyys ja vaadittava vähimmäistaso määräytyvät muun muassa pääomanrakenteen vahvistamispyrkimysten ja voitonjakotavoitteiden mukaan. Nettotuloksessa ei ole mukana tuloslaskelman satunnaisia eriä ja tilinpäätössiirtoja, joten se ei välttämättä ole sama kuin tuloslaskelman viimeisen rivin voitto tai tappio.

Vuonna 2014 ruotsalaisten sanomalehteä kustantavien yritysten nettotulosprosentin mediaani oli 0,1 prosenttia, eli joka toinen yritys oli tappiollinen. Norjassa tilanne oli laskevasta trendistä huolimatta jonkin verran parempi ja nettotulosprosentin mediaani oli 2,0 prosenttia. Norjalaisistakin sanomalehtikustantajista reilu kolmasosa oli kuitenkin tappiollisia vuonna 2014. Yhteistä Ruotsin ja Norjan tilanteelle on se, että sanomalehtiä kustantavien yritysten kannattavuuden trendi on laskeva. Selvästi pienemmästä yritysmäärästä johtuen tanskalaisten sanomalehtikustantajien kannattavuuden kehityksen arviointi on vaikeampaa. Lisäksi kehitykseen ovat vaikuttaneet viime vuosina alalla tapahtuneet merkittävät yrityskaupat ja -fuusiot.

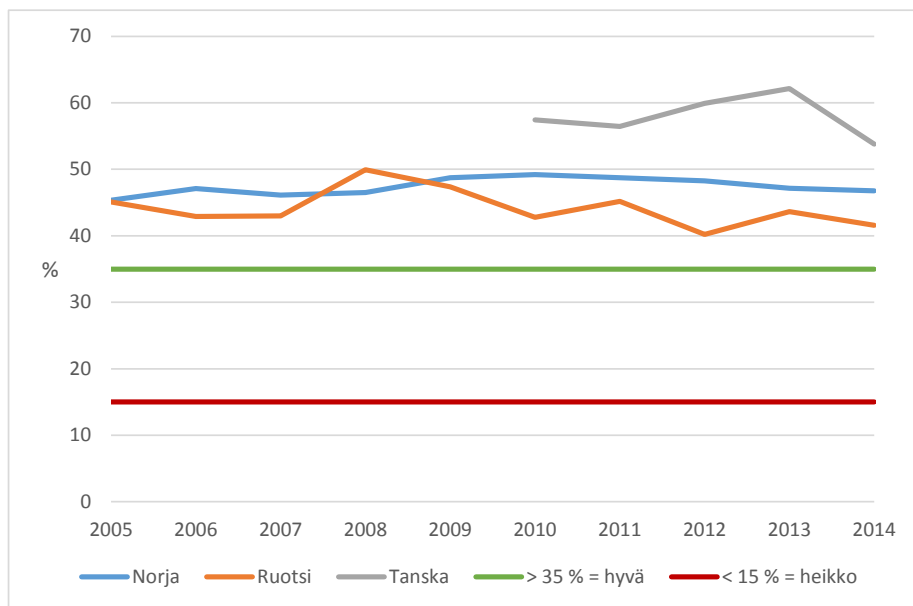
Kuvio 9 Nettotulosprosentti 2005–2014, mediaani

Omavaraisuusaste mittaa yrityksen vakavaraisuutta, tappionsietokykyä ja kykyä selviytyä sitoumuksistaan pitkällä aikavälillä. Oikaistun taseen velkojen suhde liikevaihtoon auttaa arvioimaan sitä käyttökatetasoa, joka tarvitaan vieraan pääoman hoitovelvoitteiden suorittamiseen. Velkaantuminen lisää yrityksen rahoitusriskiä, ja yrityksen ylivelkaantuessa myös pääoman kustannukset kasvavat. Taseen omat varat muodostavat yrityksessä puskurin mahdollisia tappioita vastaan ja omavaraisuusaste kuvaa näiden puskureiden tasoa. Puskureiden laskiessa liian alhaisiksi yksikin taloudellisesti huono vuosi saattaa kaataa yrityksen. Yritys voi tulla toimeen myös matalalla omavaraisuusasteella, mikäli sen kannattavuus on kohtuullinen ja vakaa eikä tappioita synny. Matala omavaraisuusaste sisältää kuitenkin suuren riskin, mikäli kannattavuus jostakin syystä heikkenee. Korkean omavaraisuusasteen yrityksellä on myös selvästi suurempi liikkumavapaus kuin heikon omavaraisuuden omaavalla yrityksellä, sillä sen riippuvuus suhdanteista ja muista toimintaympäristön muutoksista on vähäisempi. Taloudellisen taantuman aikana ensimmäisinä vaikeuksiin ajautuivat yleensä yritykset, joiden omavaraisuusasteet ovat kilpailijoitaan matalammat. Yrityksen ikä vaikuttaa usein omavaraisuusasteeseen, sillä nuori yritys on usein alalla pidempään toimineita yrityksiä velkaantuneempi. Omavaraisuusasteen viitteelliset ohjearvot ovat: erinomainen yli 50 %, hyvä 35–50 %, tyydyttävä 25–35 %, välttävä 15–25 % ja heikko alle 15 %.

Sanomalehtiä kustantavien yritysten keskimääräinen omavaraisuusaste (mediaani) on Norjassa, Ruotsissa ja Tanskassa pysytellyt hyvällä yli 40 prosentin tasolla koko tarkasteluajanjakson ajan. Vuonna 2014 korkein omavaraisuusasteen mediaani (53,8 %) oli Tanskassa. Sekä Norjassa (46,8 %) että Ruotsissa (41,6 %) omavaraisuusasteen mediaani oli vuonna 2014 Tanskan tasoa alhaisempi. Ruotsissa joka viidennen (18,8 %)

ja Norjassa joka seitsemännen (14,1 %) yrityksen omavaraisuusasteen taso oli heikko, eli alle 15 prosenttia. Näin alhainen omavaraisuusaste heikentää niiden tappionsietokykyä ja mahdollisuuksia selviytyä haasteellisesta taloustilanteesta.

Kuvio 10 Omavaraisuusaste 2005–2014, mediaani

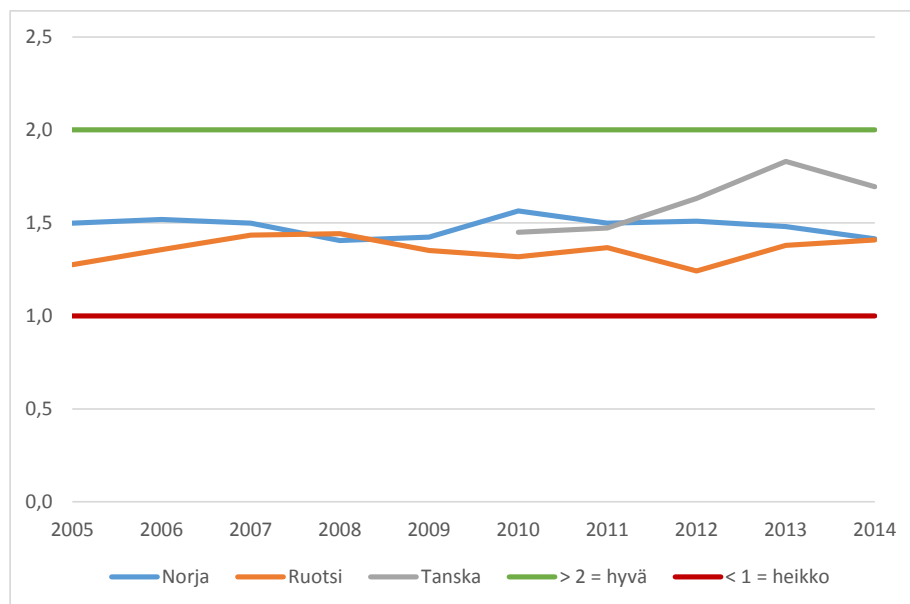


Maksuvalmiudella tarkoitetaan yrityksen kykyä suoriutua maksuvelvoitteistaan ajallaan ja edullisimmalla mahdollisella tavalla. Hyvästä maksuvalmiudesta kertoo esimerkiksi kassa-alennusten hyödyntäminen, kun taas heikosta maksuvalmiudesta kielivät maksuhäiriöt, erääntyneet maksut sekä viivästyskorot. Maksuvalmiutta voidaan tarkastella sekä dynaamisena että staattisena käsitteenä. Dynaaminen maksuvalmius mittaa tulorahoituksen riittävyyttä maksuvelvoitteiden hoitamiseen. Staattinen näkökulma kertoo tilinpäätöshetken tilanteen. Staattisessa näkökulmassa verrataan nopeasti rahaksi muutettavan omaisuuden suhdetta lyhytaikaisiin velkoihin. Staattisen maksuvalmiuden tunnusluku "current ratio" mittaa yrityksen kykyä selviytyä lyhytaikaisista velvoitteista sekä rahoitus- että vaihto-omaisuudellaan. Tunnuksluvun tulkinnassa on tarkasteltava erityisesti luvun kehitystä, ja sen muutoksia selittävinä tunnuslukuina käytetään usein vaihto-omaisuuden, ostovelkojen ja myyntisaamisten kiertoaikoja. Yrityksen tulorahoituksen ollessa runsasta ja vakaata selviää yritys yleensä pienemmällä rahoituspuskurilla. Arvioitaessa current ratiota on hyvä tarkastella sen rinnalla myös yrityksen pääomarakennetta. Yrityksen omavaraisuusasteen ollessa riittävän korkea, se voi paikata lyhytaikaista rahoitusvajettaan velalla. Current ratio -tunnuksluvun viitteelliset ohjearvot ovat: erinomainen yli 2,5, hyvä 2–2,5, tyydyttävä 1,5–2, välttävä 1–1,5, heikko alle 1.

Sanomalehtiä kustantavien yritysten maksuvalmius ei Pohjoismaissa ole tarkasteluajanjakson aikana current ratio -tunnuksluvulla tarkasteltuna juurikaan

muuttunut, sillä sen mediaani on pääsääntöisesti vaihdellut 1,3:n ja 1,5:n välillä ja kokonaisuutena pohjoismaisten sanomalehtikustantajien maksuvalmiustilanne näyttää välttävältä ja melko vakaalta.

Kuvio 11 Current ratio 2005–2014, mediaani

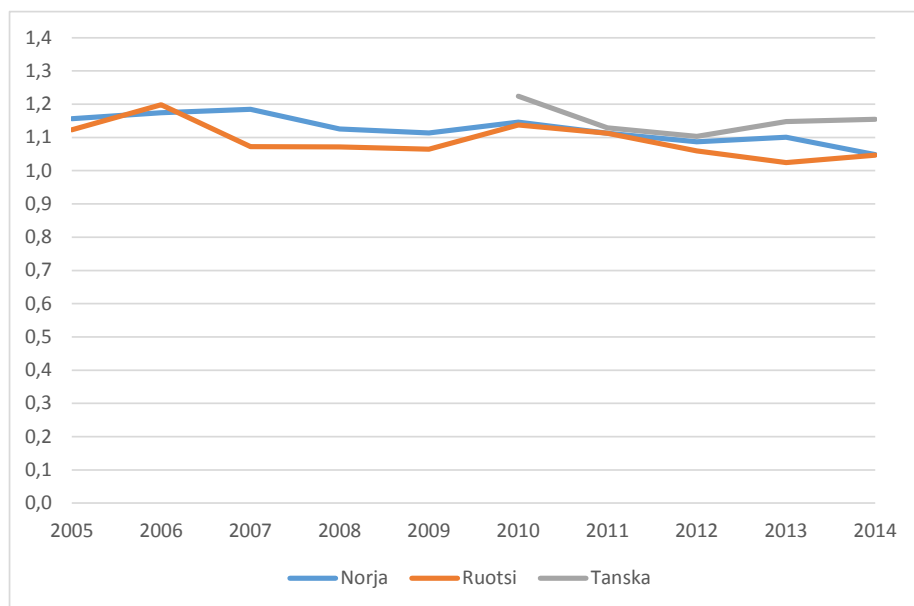


Jalostusarvo saadaan, kun yrityksen käyttökatteeseen lisätään henkilöstökulut, ja se kuvaa yrityksen toimintaansa varten hankkimien tavaroiden ja palveluiden avulla lopputuotteeseen synnyttämää lisäarvoa. Suhteuttamalla toimialan kokonaisjalostusarvo koko bruttokansantuotteeseen voidaan arvioida toimialan merkitystä koko kansantaloudessa. Jos yritys pystyy nostamaan jalostusarvoa, merkitsee se yleensä kannattavuuden paranemista ja tehokkuuden lisääntymistä. Yleissääntönä voidaan pitää sitä, että mitä enemmän tuotteeseen liittyy palvelua, sitä suurempi on jalostusarvo. Jalostusarvo per palkat -tunnusluku kertoo yrityksen resurssien käytön tehokkuudesta, työvaltaisuudesta sekä taloudellisuudesta. Tunnuslukua tarkasteltaessa on syytä muistaa se, että vaikka tavoitteena on jalostusarvon lisääminen, voi pienelläkin jalostusarvolla menestyä hyvin. Tunnusluvun saadessa arvon yksi on kaikki yrityksessä tuotettu jalostusarvon lisäys kulunut henkilöstökustannusten kattamiseen. Jalostusarvon riittävää tasoa arvioitaessa on otettava huomioon, että jalostusarvolla joudutaan maksamaan henkilöstön työpanoksen lisäksi vuokrat, korvaus vieraan ja oman pääoman käytöstä, lainojen lyhennykset sekä yrityksen kehittäminen.

Tuottavuuden kehityksen trendi näyttäisikin olevan 2010-luvulla hieman laskeva. Henkilötuottavuuden alakvarttiili oli sekä Ruotsissa että Norjassa tarkastelujakson alkupuolella kohtuullisella noin 1,2 tasolla, josta se kuitenkin 2010-luvulla on painunut edelleen lähelle kriittistä arvoa 1. Vuonna 2014 jalostusarvo per palkat – tunnusluvun

alakvartiili oli molemmissa maissa 1,05. Näin alhaisen tuottavuuden yritysten mahdollisuudet oman toimintansa kehittämiseen ovat erittäin rajalliset tai jopa olemattomat. Tanskassa vastaava luku oli hieman korkeampi eli 1,15.

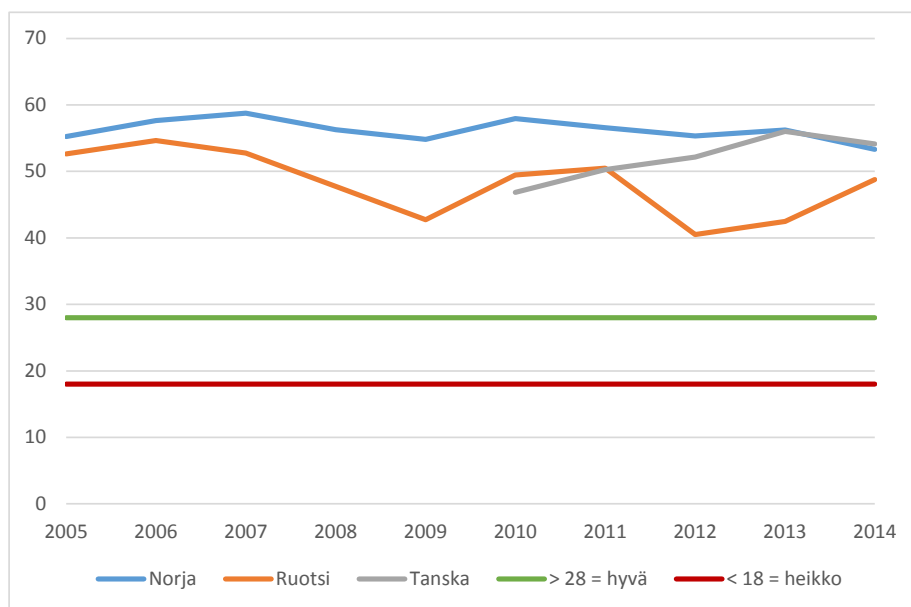
Kuvio 12 Jalostusarvo per henkilöstökulut 2005–2014, mediaani



Z-Laitinen on kolmen muuttujan yhdistelmäluke⁶, jossa mitataan yrityksen kasvun, kannattavuuden ja vakavaraisuuden riippuvuussuhteita. Tunnuslukua voidaan käyttää konkurssien ja konkurssiuhan ennustamisessa. Kolmen muuttujan Z-luvun ohjeelliset arvot ovat seuraavat: erinomainen yli 40, hyvä 28–40, tyydyttävä 18–28, heikko 5–18 ja surkea alle 5. Toimialan keskimääräinen konkurssiuhka on kaikissa kolmessa maassa vähäinen. Yritysten konkurssiriskissä on kuitenkin huomattavia eroja sekä Norjassa että Ruotsissa. Ruotsissa neljänneksellä (26,4 %) yrityksistä ja Norjassa noin joka seitsemännellä yrityksellä (13,6 %) konkurssiuhka on suuri. Sen sijaan aineiston tanskalaisissa yrityksissä ei ollut yhtään tällaista yritystä.

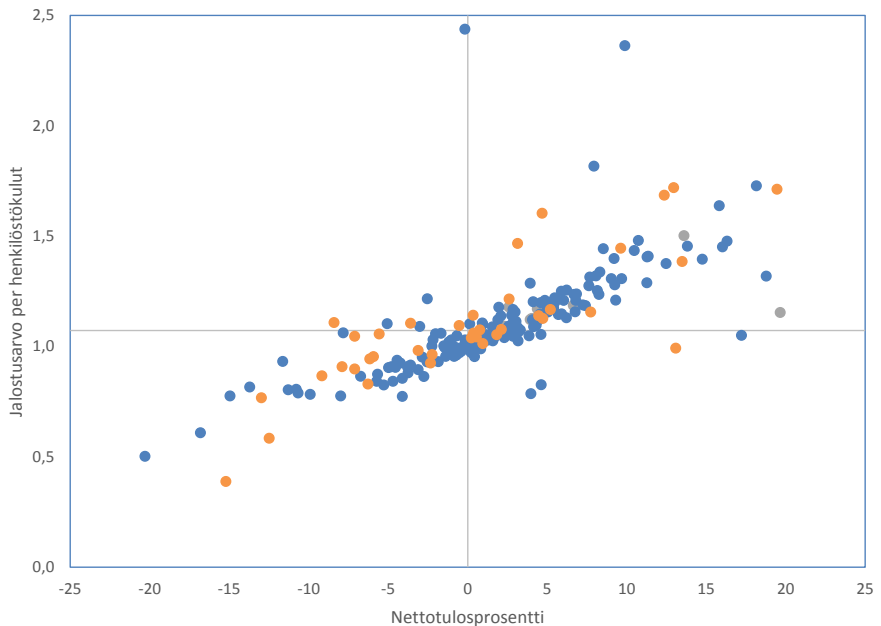
6 $Z = 1.77 * \text{rahoitustulosprosentti} + 14.14 * \text{quick ratio} + 0.54 * \text{omavaraisuusaste}$

Kuvio 13 Z-Laitinen 2005–2014, mediaani



Sanomalehtiä kustantavien yritysten kannattavuuden ja tuottavuuden hahmottamiseen voidaan käyttää kuvion 13 mukaista ns. nelikenttämallia. Vaaka-akseli jakaa yritykset henkilötuottavuuden (jalostusarvo/henkilöstökulut) mediaanin perusteella kahteen ryhmään ja pystyakseli vastaavasti yritysten nettotulosprosentin mukaan kahteen eri ryhmään. Nelikentän alin vasen neljännes, eli *räme* koostuu yrityksistä, joiden kannattavuus ja tuottavuus ovat heikkoja. Konkurssin kautta tai muuten poistuvat yritykset löytyvät todennäköisemmin juuri tästä ryhmästä. Vuonna 2014 joka kolmas (34 %) yrityksistä Tanskassa, Ruotsissa ja Norjassa sijoittui tähän neljännekseen. *Business*-luokkaan, eli oikeaan yläneljännekseen kuuluvien yritysten tuottavuus on keskimääräistä parempi ja niiden kustannusrakenne mahdollistaa tehokkaan ja kannattavan liiketoiminnan. Vuonna 2014 *business*-luokkaan kuului noin puolet (47 %) yrityksistä. Nelikenttäänalyysin kolmas merkittävä ryhmä on *päiväkerho*, eli oikeaan alaneljännekseen sijoittuvat yritykset. Ne ovat keskimääräistä heikommasta henkilötuottavuudesta huolimatta kannattavia. Vuonna 2014 noin joka kuudes (16 %) yritys sijoittui *päiväkerhoon*. Neljanteen ryhmään, eli *pääoman hautausmaahan* sijoittui vain 3 prosenttia yrityksistä. Ne olivat keskimääräistä paremmasta tuottavuudestaan huolimatta tappiollisia.

**Kuvio 14 Pohjoismaiset⁷ sanomalehtikustantajat tuottavuus-
kannattavuusakselilla 2014**



Sanomalehdet käyvät kaikissa Pohjoismaissa tiukentuvaa kilpailua kuluttajien ajasta ja paperisten sanomalehtien levikit ovat pääsääntöisesti olleet laskussa. Lisäksi kokonaan perinteisen viestintäalan ulkopuolisten toimijoiden vaikutukset sanomalehtikustantajien toimintaedellytyksiin ja toimintaympäristön kehitykseen ovat kiistattomia. Nykyinen tilanne, jossa sekä levikit että erityisesti ilmoitustuotot ovat laskussa, on todellinen haaste sanomalehtien perinteiselle liiketoimintamallille. Ponnistelut uusien tilaajien houkuttelemiseksi ovat kaikissa Pohjoismaissa olleet vaikeita ja uusien digitaalisten palveluiden synnyttämät tulovirrat eivät ole korvanneet perinteisen paperilehden pienentyneitä rahavirtoja.

⁷ Norjalaiset sanomalehtikustantajat on merkitty sinisellä, ruotsalaiset oranssilla ja tanskalaiset harmaalla.

SANOMALEHTIJULKAISIJOIDEN UUDET LIIKETOIMINTAMALLIT RUOTSISSA, NORJASSA JA TANSKASSA

Tässä osiossa käymme läpi pohjoismaisten mediatalojen toimintakontekstia, liiketoimintamalleja sekä ratkaisuja muutostilanteessa. Tiedot perustuvat keväällä 2016 Ruotsissa, Norjassa ja Tanskassa tehtyihin tutkimushaastatteluihin.

RUOTSI: AUTOMATIIKAN SOVELTAMISTA PAIKALLISLEHTIIN

Ruotsissa haastattelimme kahta Mittmedian edustajaa, *Svenska Dagbladetin* toimitusjohtajaa ja kolmea muutakin Schibsted Ruotsin edustajaa, *Dagens Nyheterin* päätoimittajaa sekä yhtä Bonnier Newsin hallituksen jäsentä. Haastattelimme myös paikallisen sanomalehtien liiton, Tidningsutgivarna-organisaation edustajaa. Yhteensä teimme Ruotsissa yhdeksän haastattelua.

Ruotsin sanomalehtimaailman suuria kysymyksiä tällä hetkellä ovat meneillään oleva konsolidointi ja kysymys siitä, kenelle suurimmat mediaomistukset siirtyvät. Mittmedia on yrityskauppojensa myötä maan nopeimmin kasvava mediayhtiö. Viime vuoden lopussa se osti Promedia-sanomalehtiryhmän ja julkaisee nyt kaupan jälkeen 28:aa sanomalehteä eri puolilla Ruotsia. Myös päivälehti *Svenska Dagbladet* oli päätyössä Schibstediltä Mittmedian omistukseen; Mittmedian kanssa oli jo vuonna 2015 sovittu kaupasta, mutta ostaja vetäytyi hintaerimielisyyksien takia. Neljä kuukautta Mittmedian toimitusjohtajan ja toimitusten päällikön haastattelujen jälkeen molemmat lähtivät yhtiöstä hallituksen erimielisyyksien takia. Mediatietojen mukaan (<http://www.dn.se/kultur-noje/mittmedias-plan-kan-sla-hart-mot-lokaltidningar/>) uusi johto suunnittelee radikaaleja leikkauksia toimitusten henkilökuntamäärään ja maksullisten sanomalehtien muutosta ilmaisiksi.

Schibstedille kuuluu Ruotsissa paitsi *Svenska Dagbladet* myös iltapäivälehti *Aftonbladet*. Sen printtilevikki oli yhtiön vuosiraportin mukaan 144 800 kappaletta vuonna 2014 ja kokonaistavoitavuus 3,3 miljoonaa lukijaa päivässä. *Svenska Dagbladetin* luvut olivat samana vuonna 160 000 ja yksi miljoona. Ruotsin suurin mediatalo Bonnier julkaisee Ruotsissa maan suurinta päivälehteä, *Dagens Nyheteriä*. *Dagens Nyheterin* paperilehdellä on 793 100 lukijaa, ja verkkosivuilla kävijöitä on viikoittain 1,5 miljoonaa (Info.dn.se/info/om-oss).

Ruotsissa mainonta ovat huomattavasti tärkeämpää mediayhtiöille kuin Suomessa. Vuonna 2014 mainossatsaukset olivat 349 euroa per henkilö, kun

vastaava summa Norjassa oli 399 euroa, Tanskassa 343 euroa ja Suomessa ainoastaan 257 euroa. (IRM - Institutet för reklam- och mediestatistik). Mainosrahoista Facebook ja Google vievät pois maasta eri arvioiden mukaan 500–600 miljoonaa euroa ja mobiilimainosrahoista jo noin 70 prosenttia.

Taulukko 2. Ruotsin suurimmat sanomalehdet

Levikkitiedot	2014 levikki	2015 levikki
Dagens Nyheter*	266 000	
Göteborgs-Posten	177 000	156 500
Aftonbladet*	166 000	
Expressen mukaan lukien GT ja KVP	165 000	
Svenska Dagbladet	159 000	153 900
Sydsvenskan	96 000	
Dagens Industri	89 000	
Helsingborgs Dagblad	64 000	
Dalarnas Tidningar	48 000	44 200
Nerikes Allehanda	47 000	43 300

Lähde: 2015 tiedot Tidningsstatistik Ab, 2014 tiedot Tidningsstatistik Ab ja *sanomalehtien omat ilmoitukset

Taulukko 3. Ruotsin suurimmat sanomalehtikustantajat 2013

	Sanomalehti-nimikkeitä	Levikki 1000 kpl	Osuus levikistä, %
Yritys			
Bonnier Group	27	715	5
Stampen	16	441	15
Schibsted	12	336	2
Gota Media	9	242	11
Mittmedia Förvaltnings AB*	9	230	14
Viisi suurinta yhteensä	73	1 964	47

Lähde: Nordicom

* Bonnierin *Dagens Nyheterin*, *Dagens Industrin* ja *Expressenin* levikkiluvut ovat Nordicomin tekemiä arvioita tai ne perustuvat lehtien omiin ilmoituksiin. Schibstedin *Aftonbladetin* levikin on mitannut PwC. Bonnierin luvut sisältävät *Helsingborgs Dagbladin*, jonka se osti keväällä 2014. Vuonna 2015 Mittmedia osti Promedian paikallislehdet ja julkaisee nyt 28:aa sanomalehtinimikettä.

Liiketoimintamallit

Sanomalehtien kaksipuolinen ansaintamalli – tilaaja- ja mainostulot – on vuosikymmenien aikana ollut hyvin menestyvä ja on monille yrityksille vieläkin tuottava, mutta tilanne on muuttumassa. Schibstedin ruotsalaisista sanomalehdistä

Aftonbladetin ja *Svenska Dagbladetin* tulot painetusta sanomalehdestä ovat kokoluokkaa miljardi kruunua vuodessa. Ruotsissa *Aftonbladet* on ainoa media, joka pystyy kilpailemaan Facebookin kanssa ja tekemään rahaa ihmisten huomiosta. *Aftonbladetin* sivuilla vieraili melkein viisi miljoonaa ihmistä joka viikko vuonna 2015, kun sen pahimmalla kilpailijalla *Expressenillä* luku oli 2,8 miljoonaa.

Svenska Dagbladet teki kaikkien aikojen parhaan tuloksensa, noin 100 miljoonaa kruunua niinkin myöhään kuin vuonna 2010. Lehti luottaa siihen, että sen lukijakunnalla on sen verran hyvät tulot, että se houkuttelee mainostajia. *Svenska Dagbladetin* digitaaliset tulot kasvoivat 28 prosenttia vuonna 2015, kun taas printin tulot laskivat kaksi prosenttia. Tarkoitus on hyötyä hyvätuloisesta yleisöstä rakentamalla esimerkiksi matka- tai taideklubeja, joihin lukijat voivat liittyä ja olla näin osa lehden yhteisöä, eivät vain tilaajia. Samankaltaisia esimerkkejä tuli esille myös Tanskassa tehdyissä haastatteluisissa. Ruotsin suurin aamulla jaettu lehti, perheyritys Bonnierin omistama *Dagens Nyheter*, itse asiassa valmistautuu tulevaisuuteen jossa on mahdollisesti vain lukijamaksuja, siis vain vähän tai ei lainkaan mainostuloja. Lehdessä seurataan tarkasti, millaiset sisällöt kiinnostavat maksavia asiakkaita. Toimituksen seiniin on kiinnitetty kuvaruutuja, jotka näyttävät minkälaista sisältöä maksavat asiakkaat kuluttavat verkossa. *Dagens Nyheter* on aloittanut yhteistyön maksuyhtiö Klarnan kanssa: sisällöistä maksaminen on tehty mahdollisimman helpoksi yhdellä klikkauksella. Printtilehden hinta määräytyy postinumeron eli jakelukustannusten mukaan. Joustavassa hinnoittelussa korkein hinta on yli 7000 kruunua (melkein 800 euroa) vuodessa. Maksullisuudessa on Bonnierin ja Schibsted Ruotsin suurin ero: Bonnier uskoo enemmän siihen, että käyttäjät maksavat, ja Schibsted puolestaan mainosten tuomiin rahavirtoihin.

Kun *Dagens Nyheterin* nykyinen päätoimittaja Peter Wolodarski aloitti uransa lehdessä vuonna 2001, printin mainostulot olivat yli 160 miljoonaa euroa (1,5 miljardia kruunua). Niistä jäljellä vuonna 2015 oli enää reilu 50 miljoonaa euroa (500 miljoonaa kruunua). Toisaalta viiden viime vuoden aikana lukijatuotot ovat kasvaneet 30 prosenttia ja mainostulojen osuus on laskenut huippuvuosien 80 prosentista 40:een kaikista tuloista.

Reader revenues are continuing to go up, and I think the only way to be able to do that is to not jeopardize quality.¹

Ennen kuin Gunilla Herlitz nimitettiin toimitusjohtajaksi vuonna 2009, *Dagens Nyheter* teki välillä tappiota ja välillä voittoa, mutta sen jälkeen kumulatiiviset voitot ovat olleet noin 90 miljoonaa euroa (800 miljoonaa kruunua), mikä osittain peilaa printti- ja jakelutoimintojen virtaviivaistamista ja tehostamista sekä printin tuotannon automatisaatiota.

Dagens Nyheterin tilaajamäärä on 270 000, joista 40 000 on puhtaasti sähköisiä tilauksia. Nettokasvu on 2000–3000 tilaajaa kuukaudessa. Tavoitteena on 60 000 digitaalista tilaajaa vuoden 2016 loppuun mennessä. Noin 75–80 prosenttia digitilajista asuu Tukholmassa. Printtilehden osalta muualla kuin Tukholman alueelle

¹ Haastattelulainaukset ovat anonyymejä haastateltavien itsensä toiveesta.

Dagens Nyheter myy viikkolehteä, joka sisältää menneen viikon parhaat artikkelit: tämän idean lehti on kopioinut *Helsingin Sanomista*.

Ennen iltapäivälehtien tuotot tulivat irtonumeromyyntistä, kun taas mainostulot olivat pienet, nyt tilanne on muuttunut: päivälehdissä lukijatuottojen osuus tuloista kasvaa ja iltapäivälehdet nojaavat enemmän mainostuloihin. Alkuvuonna 2016 *Aftonbladetin* Plus-palvelun maksajien määrä kuitenkin kasvoi ohi *Dagens Nyheterin* tilaajamäärän, eli käytännössä iltapäivälehdestä on tullut Ruotsin suurin maksettu lehti. Kuitenkin moni on sitä mieltä, että tilaaja- ja mainostulot eivät riitä ylläpitämään mediayritysten taloutta tulevaisuudessa.

I don't think that for most newspapers advertising and consumer payment will be enough even together, especially for local newspapers. They need to have something more.

Mainostajat ovat valmiita maksamaan mainostilasta, ja siinä mielessä olisi huono idea sanoa ei tälle rahalähteelle. On myös hyvä muistaa, että yleisö tai ainakin osa siitä haluaa mainoksia:

That's one thing that I think editors often tend to forget. That ads are actually a part of the user experience.

Mittmedian edustajat näkevät, että tulovirta muodostuu monesta eri lähteestä ja lohkoista, joista maksettu sisältö on yksi tärkeä osa. Konsernin tuloista kolmasosa ei liity painettuun maksettuun lehteen vaan tulee radiosta, ilmaislehdistä ja muusta toiminnasta. Tavoite on, että osuus nousisi puoleen vuonna 2020. Sen sijaan yhtiössä nähdään, että erilaiset etukorttien jakoon perustuvat lukijaklubit kuuluvat menneisyyteen. Logiikka lähtee siitä, että tarkastellaan mitä ihmiset haluavat kuluttaa ja milloin. Sen sijaan että Mittmedia myisi tuotteita tai palveluita, joissa kilpailijat ovat paljon kilpailukykyisempiä, se näkee että median täytyy tarjota alusta, jossa ostaja ja myyjä kohtaavat toisensa. Käyttäjäkokemuksen pitää olla linjassa kiinnostuksen kohteiden kanssa, olipa se sitten muoti tai jalkapallo. Hyvä esimerkki tästä on sisältömarkkinointi. Schibstedin *Aftonbladetissa* sisältömarkkinointia tehtiin 2015-2016 niin, että Telian sponsoroima toimittaja San Franciscossa tuotti Telian näkemystä tulevaisuuden digipalveluista toistavaa sisältöä ”Digitala Livet”-osioita varten.

Haastatteluissa esiin tulleiden näkemysten mukaan tulevaisuuden mediayritysten pitää olla osaa isompaa ekosysteemikokonaisuutta, jossa autetaan toisia kasvamaan ja jaetaan tuloja. Ruotsin innovatiivisin ja vahvin mediatalo *Aftonbladet* on yrittänyt luoda omia sähköisiä kauppapaikkoja mm. tapahtumamarkkinointiyrityksenä ja urheilun lipunmyyjänä, tosin vaatimattomalla menestyksellä. Vahvuus urheiluuutisoinnissa ei ollut yhtiön kokemuksen mukaan helposti siirrettävissä urheilua sivuvaan liiketoimintaan.

[When] people come to Aftonbladet, they are not in the mood to buy something, they are in the mood to know what has happened or to get some minutes of entertainment or whatever.

Aftonbladetilla on noin 60–75 prosentista orgaanista liikennettä, eli verkkokävijät tulevat suoraan lehden omille sivuille. Noin 10 prosenttia kävijöistä tulee Googlen ja 10–15 prosenttia Facebookin kautta. Tämä tarkoittaa sitä, että *Aftonbladetilla* on lojaali lukijakunta ja jos *Aftonbladet* lähtee mukaan Facebookin Instant Articles -kokeiluun, yhteys lukijakuntaan ollaan vaarassa menettää, jolloin koko liiketoimintamalli on uhattuna.

It could help in some ways of promoting, but if Facebook really wins the game where it forces newspaper to get inside Instant Articles, they will lose their organic traffic, they will lose in many ways the core of the most loyal users.

Facebookin tavoite on luoda “suljettu puutarha”, jossa ihmiset saavat uutiset Facebookin kautta sekä voivat myös käydä kauppaa tuttujen ja tuntemattomien kanssa, mikä vie luokiteltuja ilmoituksia pois mediasta. *Aftonbladet* toteuttaa omistajansa Schibstedin uutta strategiaa, jossa mainokset, maksut ja käyttäjien tiedot pysyvät samalla alustalla. Alustalla eri kauppapaikkojen (Blocket.se, Finn.no) käyttäjädata yhdistetään uutisten lukijadataan.

The core of it is still from a media, traditional media standpoint. You have to find strategy where you own your own public, so to say.

Osana Schibstedin uusien tuotteiden kehitystä toimii startup-hautomo Schibsted Growth Media. Siinä toimii parikymmentä yritystä, joihin Schibsted investoi ja joista kertynyttä asiantuntemusta saadaan konsernin käyttöön. Osa päättyy osaksi konsernin toimintoja Blocket-kauppapaikan tapaan.

Jotkut haastateltavat näkevät pienen kielialueen tuovan suhteellista kilpailuetua, ja jos pohjoismaiset yhtiöt pitävät kiinni korkeasta luotettavuudestaan ja hyvästä journalismista, niin ne pysyvät kansainvälisestikin katsottuna edistyksellisinä vaikka pitäytyisivät pääosin omissa alustaratkaisuisiaan:

I think at least in Nordics, what distinguish our most big newspapers from many newspapers in the US, is that we are good at direct traffic. We are good at keeping a direct relationship with our audience. We are good at keeping a direct relationship with our advertisers. We're not letting other third parties come in between.

Mainonta

Suuri osa sanomalehtien online-lukijoista hyväksyy edelleen mainokset seuraamallaan sivustoilla, mutta mainosten suodatus (ad blocking) leviää nopeasti. Samalla kun median tarve ymmärtää yleisöään paremmin korostuu, ihmiset haluavat paremman yksityisyyden suojan eivätkä halua median tarkkailevan mitä he tekevät.

What we still must do is to get them even better user experience and not make advertising a part of the user experience. We don't want people to get annoyed by seeing all ads that are not relevant for them.

Aftonbladetin lukija voi esimerkiksi saada henkilökohtaisia tuotemainoksia evästeiden perusteella siitä, mitä tavaraa hän on etsinyt luokiteltujen ilmoitusten markkinapaikasta Blocketista, tai paikannuksen perusteella, jos on esimerkiksi ollut katsomassa Allsvenskanin jalkapallopelejä Friends Arenalla. Ikä ja sukupuoli ovat kohdennuksessa tärkeitä tietoja. Sen sijaan *Aftonbladet* ei kerää tietoa poliittisista tai seksuaalisista preferensseistä eikä etnisestä taustasta tai ihonväristä. Konsernin sisällä käyttäjät dataa virtaa vapaasti *Aftonbladetin* ja konsernin kuluttajaryitysten Blocketin (kauppapaikka), Prisjaktin (hinta- ja tuotevertailu) ja Lendon (lainojen välittäjä) välillä.

Aftonbladet yrittää kaikkensa, että se saisi käyttäjät rekisteröitymään, jolloin sillä olisi paremmat mahdollisuudet kohdistaa mainontaa. Lehdellä on ryhmä, joka ainoastaan miettii, miten lukijat saisi kytkettyä tiiviimmin lehteen. Silti *Aftonbladet* ja Schibsted kokevat olevansa kaukana Facebookin ja Googlen kyvystä houkuttaa ihmisiä.

Yeah, if on a scale from one to ten they are eight, then we might be three or four. We are among the best companies in the world and yet we have a way to go.

Journalismin liikearvo

Luottamus on mediaryitysten tärkein pääoma ja se perustuu paljolti yleisön kokemukseen journalismista. Siinä mielessä jopa *Aftonbladetin* kaltaisen iltapäivälehdien täytyy olla tarkka siitä, että ”Digitala Livet” -tyyppinen sponsoriyhteistyö ei murena luottamuksen pohjaa. Yleinen näkemys on, että yleisö hyväksyy tämän tapaisia kuvioita, jos niistä kerrotaan selvästi.

Pienet sanomalehdet leikkaavat kustannuksia ja keskittävät toimintojaan, mutta samalla ne menettävät otetaan paikallisista markkinoista. Tämä nähdään joidenkin haastateltavien mukaan vakavaksi kysymykseksi demokratian kannalta.

The local ones ... it's a big threat on democracy in that way. Who will really challenge the big enterprises, local politicians, tribunes, whatever the local powers? Who can afford that and really be part of it and inform people on the big local issues in that way?

Myös Schibstedissä pohditaan ongelmaa, miten fokusoida teknologiaan ja asiakkaisiin sekä tienata rahaa hyvällä journalismilla. Bonnierin *Dagens Nyheterin* kanta on selvä: lehden täytyy tarjota lukijoille maan parhaiden toimittajien tuottamaa sisältöä. Ruotsissa on lehden edustajan mielestä riittävästi ihmisiä, myös nuoria, jotka ovat valmiita maksamaan tähtitoimittajien työstä.

Basically, the shift is that today, there's so much free information online. There's so many news sites that you can use, so in order to survive and in order to be able to make people pay for your material, you need to have something that stands out. That is at the core of our strategy, to have a kind of journalistic material that stands out.

Teknologia ja algoritmit

Tarkastelun kohteena olevista mediataloista Mittmedia on määrätietoisesti satsannut siihen, että automaattisilla uutisilla voisi jo lähitulevaisuudessa osittain korvata toimittajien tekemiä juttuja. Mittmedia on ottanut käyttöön uuden Rosalinda-järjestelmän, joka tuottaa uutisia säästä, jalkapallosta ja paikallisista uutisista. Mittmedia neuvotteli ensin amerikkalaisten palvelutuottajien kanssa, mutta päätti että tämä on strategisesti tärkeä ala, joka pitää itse osata ottaa haltuun. Mittmedia perusti *Helsingborgs Dagbladetin* entisen kehitysjohtaja Sören Karlssonin kanssa yrityksen (United Robots), joka kehittää uusia palveluita sisäisesti ja loi myös uuden alustan, joka palvelee ulkopuolisia asiakkaita. Tämä ratkaisu on myyty useammalle mediatalolle, joukossa muun muassa Gota Media ja Uppsala Nya Tidning. Mittmedia on ensimmäinen mediayritys Ruotsissa *Nyhetsbyrån Sirenia* lukuun ottamatta joka kokeilee automaattiuutisia, mutta muussa mediassa seurataan kehitystä kiinnostuneina. Esimerkiksi *Svenska Dagbladetin* etusivu verkossa syntyy jo automaattisesti.

Mittmedia on sen lisäksi kehittänyt mainostajille oman tee-se-itse-työkalun, alustan nimeltä *Reacher*, joka perustuu käyttäjän geo- ja käyttäytymisdataan. Idea on, että mainostaja pystyy etsimään itselleen sopivan asiakasryhmän paristakymmenestä vaihtoehdosta. Tarkoitus on tarjota vaihtoehto Facebookille ja Googlelle, joilla myös on mainostyökaluja pienille ja keskisuurille yrityksille. Tekninen kehitys on kestänyt vuoden, ja alusta lanseerataan alkukesällä 2016. Ensin toimii ainoastaan bannerimainonta, mutta tulossa on natiiviratkaisuja sekä sosiaalisen median ja internet-tv:n kampanjoita.

Mittmediassa strateginen kuningasajatus on, että alustan merkitys korostuu. Sisällönhallintajärjestelmä (CMS) ja asiakashallintajärjestelmä (CRM) yhdistyvät, ja tuloksena on sekä sisällön että mainosten, sähköisen kaupan ja datahallinnan alusta. Tämä perustuu ajatukseen, että yrityksen täytyy itse kehittää ja omistaa oma teknologiansa keskitetysti. Mittmedian linjan mukaan tämä vaatii kehitystoimintojen ja päätösvallan keskittämistä.

Dagens Nyheterissa toimitusprosesseja on tehostettu viime vuosina, ja muutamassa vuodessa esimerkiksi taittajien määrää on vähennetty 40:stä 15:een ”ilman että lukijat olisivat huomanneet”.

The 15 people who are doing it now, they are really skilled, really top people, but I'm afraid that we might have reached the bottom. We might make it more efficient, of course, you can always make

things more efficient, but the low hanging fruits are not as many as they used to be.

Mitä tulee automaattiseen uutistoimintaan, *Dagens Nyheter* uskoo siihen, että tiettyjä uutislajeja, lähinnä urheilua ja talousta voidaan automatisoida, mutta toiminta korvaa lähinnä uutistoimistojen tuottama sisältöä.

Yksi askel tähän uuteen maailmaan on lehden kehittämä sisältöhallintajärjestelmä, joka korvaa News Pilotin ja varmistaa, että toimittajat voivat julkaista suoraan ilman välikäsiä. Uusi järjestelmä ei ole vielä valmis ja se räätälöidään sisäisesti, koska ensisijaisesti digitaalisen sanomalehtimaailman järjestelmää ei tällä hetkellä ole saatavilla valmiina.

Svenska Dagbladet otti ensimmäisenä käyttöön Schibstedin uuden sisällönhallintajärjestelmän keväällä 2013. Sen avulla on muun muassa mahdollista rakentaa käyttäjän preferenssien mukainen aloitussivu.

Painettujen sanomalehtien tulevaisuus

Keskusteluista Ruotsissa nousee eri näkemyksiä painetun lehden tulevaisuudesta, vaikka printti edelleen tuo valtaosan sanomalehtien tuloista. Mittmedian oletus on, että printin kannattavuus kiinteiden kustannusten takia on 2020 niin heikko, että harva lukija on valmis maksamaan hinnan, joka kattaa lehdenteon kustannukset. *Dagens Nyheterin* johto taas korostaa, että tällainen ajattelu vaarantaa nykyiset tulovirrat.

I think it's a dangerous strategy to treat the printed newspapers like something that you make at the end of the day, because we have a large pool of subscribers for the printed newspapers. They pay a lot for it.

Jotkut uskovat, että printti pysyy kannattavana vielä pitkään, ainakin niin kauan kun löytyy asiakkaita, jotka ovat valmiita maksamaan kalliita hintoja. Ruotsin sanomalehtien suuri haaste on sama kuin muissa Pohjoismaissa: täytyy supistaa vanhoja toimintoja ja samaan aikaan kehittää uutta liiketoimintaa. Mittmedian muutokset ovat vaatineet johdolta hyvää kykyä esittää, mihin talo on menossa. Johto on käyttänyt storytelling-teknikkaa saadakseen viestinsä tulevaisuuden Mittmediasta läpi.

Att förstå hur journalistiken ser ut, vad innehåller den, hur levererar vi den, när och hur, hur ser ett digitalt innehållsflöde ut som är attraktivt för vår publik?

Mittmedian johdon mielestä salaisuus on yrityksen kulttuurissa, jossa strategia ja tietoisuus haasteista muodostavat pohjan innovaatiotyölle. Tästä työstä yritys sai kansainvälisen uutismediajärjestön INMA:n innovaatiopalkinnon vuonna 2014.

Det går inte att förändra innovationsprocesser, arbetsprocesser, produkter eller affärsmodeller om man inte också förändrat företagskulturen först.

Mittmedia on hakennut inspiraatiota Atlantin toiselta puolelta sanomalehti-yhtiö Gannettilta, jonka toteuttama hintaoptimointi, konsolidaatio sekä digitaalinen muutos toimivat heille esikuvana. Sen jälkeen kun toimitusjohtaja Thomas Petersohn irtisanottiin kesällä 2016 ja toimitusten päällikkö Anna-Karin Lith seurasi perässä, Mittmedian sanomalehtistrategia näyttää olevan auki.

Svenska Dagbladetin johto uskoo vahvasti, että lehti on pystynyt rakentamaan sillan, jolla asiakkaat viedään paperilehdestä digitaaliseen maailmaan. Näkemys siitä, mitä pitää tehdä kirkastui jo vuonna 2012. Silloin päätettiin muuttaa sanomalehden rakennetta radikaalisti: lehden liitteitä vähennettiin kolmesta kahteen, työpaikkoja leikattiin, urheilutoimitus ulkoistettiin, pystytettiin maksumuuri ja otettiin käyttöön Salesforcen asiakashallintajärjestelmä.

It's very easy to talk about the target where you're heading. The difficult part is to setup how to come there and to implement it. How do you make sure that this happens?

Svenska Dagbladetin painetun lehden lukijamäärän lasku on tasaantunut, ja lehdestä todetaan, että johto on valmis tekemään johtopäätöksiä asiakkaiden käytöksen perusteella: vielä löytyy nuoriakin ihmisiä jotka haluavat lukea paperilehteä.

Yhteenvetona Ruotsin osalta voidaan todeta, että konsolidaatio jatkuu, ja on ainakin kolme koulukuntaa mitä tulee paperilehden tulevaisuuteen: ensimmäinen epäilee, että korkeat kiinteät kustannukset tekevät printin mahdottomaksi, kun taas toinen näkee printin tulovirran jatkuvan vielä vahvana ja kolmas koulukunta ei edes vielä mieti digitaalista tulevaisuuttaan. Avainasemassa on mediayhtiöiden tase ja oma pääoma eli kyky kestää tappioita, koska lähivuosina investoinnit tulevat olemaan isoja samaan aikaan kun pitää karsia ja luopua toiminnoista. Huolimatta kaikesta meneillään olevasta muutostyöstä suurimpien kaupunkien lehtien levikit ja lukijamäärät laskivat 2015. Päivälehdistä suurimmat pudotukset oli *Göteborgs-postenilla* (-15 %), *Dagens Nyheterillä* (-11 %), *Svenska Dagbladetilla* (-9 %) ja *Sydsvenskanilla* (-7 %). Ainoa poikkeus oli vasemmistolainen tulokas *ETC* joka pystyi kasvattamaan lukijamääränsä 9 prosenttia (TNS Sifo: Orvesto konsument 2015 helår).

NORJA: KOKEILUJA DIGITILAUSTEN HINNOITTELUSSA

Norjassa kolme haastattelua tehtiin Pohjoismaiden suurimmassa mediakonsernissa Schibstedissä, kaksi haastattelua Allerissa, yksi haastattelu Polaris Mediassa ja yksi haastattelu Amediassa. Haastattelukierrosta täydennettiin kahden henkilön haastattelulla mediayhtiöiden liitossa Mediebedriftenessä sekä kahdella tutkijahaastattelulla. Yhteensä haastatteluja tehtiin 11.

Schibstedin päälehdet Norjassa ovat päivälehti *Aftenposten* ja iltapäivälehti *VG* eli *Verdens Gang*. Molemmat ilmestyvät Oslossa. *Aftenpostenin* paperilehden levikki oli 221 659 kappaletta vuonna 2014, *VG:n* 138 188. Päivittäinen kokonaislukijamäärä oli *Aftenpostenilla* vajaat 1,25 miljoonaa, *VG:llä* vajaat 2,37 miljoonaa (Schibsted Media Group, Editorial Report 2014). Molemmilla lehdillä on printti- ja verkkolehtien lisäksi jakelukanavana muun muassa televisio. Schibsted on pörssiyhtiö, mutta sen suurin omistaja on Tinius-säätiö, joka omistaa neljäsosan osakkeista ja on *Aftenpostenin* perustajaperheen muodostama. Säätiön tehtävä on suojata, että Schibsted pysyy mediayhtiönä, joka julkaisee korkealaatuista journalismia.

Tanskalaisen Aller Media A/S:n omistama Aller julkaisee lähinnä aikakauslehtiä. Yhtiöön nykyään kuuluva päivälehti *Dagbladet* on perustettu 1869, ja se oli Norjan sanomalehdistä ensimmäisenä internetissä, jo vuonna 1995. Aller osti *Dagbladetin* vuonna 2013, mikä mahdollisti lisää panoksia lehden digitoimintoihin. *Dagbladet* määrittelee itsensä nykyään multimediatuotteeksi, jolla on myös paperiversio. Nyt jo 80 prosenttia sen mainostuloista tulee digipuolelta, mutta printtikin tuottaa yhä rahaa. Digitaalisista käyttöliittymistä älypuhelinien osuus kasvaa nopeasti. *Dagbladetissa* on pohdittu, että tulevaisuudessa julkaisutiheyttä saatetaan pienentää. Nyt kuusipäiväisenä ilmestyvällä lehdellä tämä voisi tarkoittaa sitä että vain viikonloppupainos säilyy. Askel pienempään julkaisutiheyteen on jo otettu: *Dagbladet* lopetti sunnuntaipainoksen kaksi vuotta sitten, ja tähän ratkaisuun on lehdessä oltu tyytyväisiä.

Taulukko 4. Norjan suurimmat sanomalehdet 2015

	Levikki 2015
Aftenposten	172 029
VG - Verdens Gang	112 716
Bergens Tidende	58 752
Adresseavisen	57 522
Dagens Næringsliv	56 969
Dagbladet	56 932
Stavanger Aftenblad	50 001
Fædrelandsvennen	30 499
Morgenbladet	28 090
Aftenposten Junior	25 046

Lähde: Mediebedriftenes Landsforening (MBL)

Taulukko 5. Norjan suurimmat sanomalehtikustantajat 2013

	Sanomalehtinimikkeitä	Levikki	Osuus
Yritys		1000 kpl	levikistä, %
Schibsted	17	586	27
Amedia	66	556	26
Polaris Media	26	202	9
Kolme suurinta yhteensä	109	1 344	62

Lähde: Avisåret ja Nordicom

Norjan sanomalehtialaan vaikuttavia uutisia olivat keväällä 2016 muun mediassa Amedia-kauppa sekä digitaalisten sanomalehtien arvonlisäveron lasku nollaan. Paikallislehtiä julkaiseva Amedia vaihtoi omistajaa helmikuussa 2016. Uusi omistaja on säästöpankkisäätiö Sparebankstiftelsen DNB, jolla ei ole tuottovaatimuksia, mutta joka ei myöskään aio pääomittaa Amediaa. Yhtiöön kuuluu 62 paikallislehteä. Amedia kasvaa digitaalisella puolella nopeasti; digilehtitilauksia tuli keväällä 2016 jopa noin 350 kappaletta päivässä. Digiloikka alkoi huhtikuussa 2014 tilanteesta, jossa yrityksen lehdillä oli yhteensä 480 000 maksavaa paperilehden tilaajaa mutta ei ainuttakaan rekisteröitynyttä online-lukijaa. Tästä lähdettiin liikkeelle julkaisemalla ensin osan lehtiä uudet internet-sivustot, joista saadun palautteen perusteella kehitettiin seuraavaa julkaisuryhmää ja niin edelleen. Tämä palauteluuppi on osoittautunut toimivaksi. Sivuille rekisteröitymiset ovat koko ajan kasvaneet lineaarisesti.

Polaris Media julkaisee alue- ja paikallislehtiä Norjassa. Konserniin kuuluu 36 sanomalehteä. Trondheimissa ilmestyvä *Adresseavisen* on Norjan vanhin edelleen ilmestyvä sanomalehti, se on perustettu vuonna 1767. *Adresseavisen* verkkopalveluihin kuuluu esimerkiksi Pluss-palvelu, joka tarjoaa sisäänkirjautuneelle digilehden tilaajalle ekstrasäilytyksiä.

Liiketoimintamallien haasteet

Norjan mediamarkkinat muistuttavat muista Pohjoismaista etenkin Ruotsia. Erityistä Norjalle on, että maassa ilmestyy paljon paikallisia ja alueellisia sanomalehtiä. Mediaa käytetään runsaasti, mikä heijastaa yleistä kulutusbuumia.

Something about that the use of media of content in Norway is just incredible. Consumerism, consumption that is enormous. Now for sure it's a lot of streaming and things like that.

Yleisesti kuitenkin haasteet nähdään samoiksi kuin muualla: Sanomalehdillä on yleisöä printtikanavat ja sähköiset kanavat yhteenlaskettuna enemmän kuin koskaan, mutta tulonmuodostus on ongelma. Norjassakin mainonnasta saatavien tulojen odotetaan laskevan, jopa nopeammin kuin tähän asti. Yksi haastateltavista näkee tulopuolella ensisijaiseksi toimia tilausten kanssa, sillä se on hänen mukaansa parempi

pitkän aikavälin strategia kuin yrittää kilpailla mainoksista globaalien jättien kuten Googlen ja Facebookin kanssa.

Norjalaisten haastateltavien mukaan yksi suurista haasteista tällä hetkellä on kustannusten karsinta ja uudelleen orientointi samaan aikaan. Samalla täytyy pitää huolta tuotteen tai tuotteiden elinvoimaisuudesta.

It's rough times for sure and we have to cut down on the staff, but we have very to be protective of what it's like the soul of the organization. It's something you ought to protect what is most important for us and that is use, commentary, sports, entertainment, and then we work with other partners when it comes to all the kind of things more ... I think we have been doing pretty well.

Schibsted on rakentamassa omaa yhteisalustaa mainonnalle, asiakkaiden datalle ja sisällölle, jolla se haastaa Facebookin ja Googlen. Kaikkien eri tavaramerkkien maksujen ja rekisteröintien pitäisi toimia saumattomasti, mikä ei ole mahdollista vielä tänään; Schibstedin edustajat myöntävät, että sivustoilta ostaminen on liian vaikeaa. Yhtiöllä on kehitystyöhön paljon resursseja, mutta haastatteluissa tuli esiin myös epäuskoa siitä, miten näiden moninkertaisesti suurempien yhtiöiden haastaminen voisi oikeasti onnistua. Toisaalta tuli esiin myös ajatus, että on hyvä että Facebookilla ja Googlessa on haastajia. Oman alustan kehittämisessä Schibsted on melko pitkällä sijaintitietojen käyttämisessä (geolokaatio), ja erilaisia käyttäjäprofilointeja kehitellään tunnistamaan muun muassa käyttäjän sukupuoli ja ikä.

Schibstediin kuuluvassa VG:ssa ajatellaan, että he ovat onnistuneet rakentamaan internet-sivuille liikennettä ja saamaan mobiilista tuotteita hyvin nopeasti, koska he ovat olleet aikaisin liikkeellä. Pettymyksiin kuitenkin kuuluu, että vaikka internet-TV on löytänyt katsojia odotusten mukaan, sieltä ei ole tullut odotettuja tulovirtoja. Haastateltavan mukaan tässä voi olla kyse myös oikean ajoituksen hankaluudesta, erityisesti siitä jos oltiin liiankin aikaisin liikkeellä.

Hinnoittelu ja uudet tuotteet

Digitaalisen mainonnan kehittämisessä tapahtuu Norjassa paljon. Esimerkiksi Allerissa kokemukset muun muassa sisältömarkkinoinnista ovat lupaavia. Niin valtakunnallisissa kuin paikallislehdissäkin on kokeiltu erilaisia digitilauksen hinnoittelumalleja. Esimerkiksi Schibstedistä kerrotaan, että niin sanotun premium-sisällön hinta on nyt korkeammalla kuin koskaan. Yhtiön julkaisuissa on oltu peloissaan siitä, että laittamalla liian paljon sisältöä maksulliseksi sivustoilta häviää niin paljon liikennettä, että mainosmyynti kärsii. Tulokset ovat kuitenkin olleet odotettua parempia, sillä ihmiset ovat erään haastateltavan sanoin paljon valmiimpia maksamaan sisällöistä nyt kuin vielä vuosi tai kaksi sitten.



Tilauksen tärkeydestä Schibstedin liiketoimintamallissa kertoo, että *Aftenpostenissa* tulo muodostuu 60/40, eli jo 60 prosenttia tuloista tulee tilauksista. *Aftenpostenin* verkkoversio toimii kahden eri maksuperiaatteen mukaan: päivittäinen sisältö on osittaisen maksumuurin takana (joitakin artikkeleita kuukaudessa ilmaiseksi, minkä jälkeen pitää maksaa tilaus) ja viikkolehden sisältö on kokonaan maksullista. Koukkuna tilaukselle on tarjota ensin halpa esimerkiksi kolmen kuukauden tilaus, jonka jälkeen jopa 80 prosenttia on valmis jatkamaan tilausta.

Amedia päätti nelisen vuotta sitten siirtyä pois printin dominoimasta liiketoimintamallista. Siirtyminen digivetoiseen malliin alkoi toden teolla toimia 2015. Tällä hetkellä yhtiön 400 000 tilauksesta noin 70 000 on pelkkiä digitalauksia.

We are actually growing, but we're growing digitally, and we are growing quite fast. We bottomed out last April [2015], and since last April we've been growing. We're selling roughly 350 subscriptions every single day now.

Amedian hinnoittelumallissa lehden tilaaja saa halutessaan käyttäjätunnukset koko perhekunnalle eli maksimissaan viidelle hengelle. Näin mahdollisimman suuri osa sivustoilla kävijöistä houkutellessaan kirjautumaan sisään. Rekisteröityneitä, palveluista maksavia käyttäjiä oli helmikuussa 2016 noin 400 000, ja näistä arviolta 18–19 prosenttia oli pääkäyttäjän perheenjäseniä. Puolet tilaajista vierailee sivustolla päivittäin. Yhtiöllä on käytössä yhtenäinen kirjautumis- ja tilausalusta kaikille 62 paikallislehdelle.

Amedialla on kolme erilaista tilausvaihtoehtoa. Laajin paketti sisältää kotiin jaetun sanomalehden sekä kaikki digitaaliset tuotteet. Seuraava vaihtoehto sisältää viikonlopun eli perjantain ja lauantain sanomalehdet ja kaikki digitaaliset tuotteet. Kolmas vaihtoehto on pelkkä digitalaus. Yhtiö testaa systemaattisesti näiden hinnoittelua, ja eri lehtien tilaushinnat voivat olla erilaiset. Viikonlopputilaukset on hinnoiteltu korkealle, sillä ihmisten ei haluta siirtyvän päivittäisestä tilauksesta viikonlopputilaukseen. Ylipäänsä yhtiössä on yllätetty siitä, miten korkealla hinnoittelun kipuraja on.

The next layer: It's not possible to charge more than Spotify does, 99 kronas a month. Well, guess what? It's not only possible, it is fairly easy to do that when your product is kind of unique and you don't have any competitors in terms of the value that you deliver to the readers.

Jonkinlainen raja tuli vastaan kun hinta nousi yli 20 euroon (200 kruunuun) kuukaudessa. Kun kokeilua jatkettiin erimittaisilla tilausjaksoilla, hintaa pystyi nostamaan kuitenkin vielä parikymmentä kruunua.

Amedia näyttää onnistuneen paikallislehdissään saamaan kasvua laajalti uusasiakashankinnalla. Yhtiö saa jatkuvasti uusia tilaajia, myös sellaisia nuoria jotka eivät ole ennen tilanneet sanomalehteä. Peruskuviona tilauksen syntymiseen on, että lukija

tulee internet-sivuille lukemaan juttua, joka on maksumuurin takana, ja saa ruudulle tarjouksen tilauksesta. Noin 80 prosenttia uusista tilauksista syntyy näin. Halvalla myydyin koetilauksen jälkeen hyvin suuri osa jää tilaajiksi. Tässä on avainasemassa kontaktointi: tilauksen päättyessä tilaajaan otetaan yhteyttä ja tarjotaan jatkotilausta. Yhtenä strategiana on tarjota automaattisesti uusiutuvaa luottokortilta perittävää tilausmaksua. Toki paikallislehdillä on puolellaan myös uniikki asema paikkakunnan usein ainoana uutisvälineenä.

What I think is fair to say now is our business model now is journalism, and that's something we haven't been able to say for a long, long time.

Innovaatiot ja tuotekehitys

Kuten jo todettiin, Schibsted keskittyy oman alustan kehittämiseen. Median, markkinapaikan ja digitaalisten sovellusten alustojen kehitystyö tapahtuu nykyään keskitetysti Oslossa, Tukholmassa, Lontoossa, Barcelonassa ja Krakovassa sijaitsevilla yksiköissä.

Norjalaiset haastateltavat eivät usko paperilehden kuolemaan aivan lähitulevaisuudessa. Näköpiirissä on kuitenkin, että edessä voi muutaman vuoden sisällä olla ilmestymiskertojen harventaminen.

At one point Dagbladet will go over to be just a weekend print edition, so basically if I had to close down the print operation this summer, I could do that, and we ... Dagbladet will still be there, then it will be a lot of changes for the organization for sure and you have to reduce the staff and so forth.

Print is going to go away. The reason why it is like this, is that there are too few young people entering the market who are buying print newspaper.

Painotuksen siirtyessä kohti digitaalista julkaisua paperilehden luonne on muuttunut. Esimerkiksi *Dagbladetissa* printti sisältää nyt aiempaa enemmän näkökulmajuttuja, kolumneja ja uutisten laittamista kontekstiin. Auto-onnettomuusutiset ja muun ”bulkkisisällön” ihmiset lukevat pääosin digilehdestä.

Matkapuhelinten käyttö uutismedianakin päätelaitteena on kasvanut Norjassa nopeasti. Esimerkiksi *Dagbladetilla* on jo noin 800 000 mobiilikäyttäjää. Haasteena on saada ihmiset tulemaan suoraan lehtien omille sivuille, sillä monet tulevat lukemaan yksittäisen artikkelin Google-haun tai Facebook-uutisvirran kautta.

Mobile is changing the behavior of users in the sense that they now access to our product through intermediaries such as Google



search or their Facebook feed and then they enter our site only on article level. They might not even know that we are the ones who publish the content. The content is sort of disintegrated from the mother ground. Of course we can show our logos and stuff and everything but it's much less meaningful than when you have a user entering our URL because they want to access our content and a lot of it. That's our main challenge right now.

Lisäksi matkapuhelinten pieni ruutu on mainonnalle haaste. Mobiilituotteissa yhtiöiden on myös ratkaistava, pyrkivätkö ne kehittämään oman sovelluksen vai käyttämään muiden kehittämiä. Esimerkiksi VG:ssä on käytössä hybridisovellus, jossa oma sovellus toimii HTML:n avulla.

Norjalaisyhtiöissä korostetaan innovaatiotoiminnan pitkäjänteisyyttä. Kuten yksi haastateltava toteaa, hän ei usko kovin paljon siihen, että briljantteja ideoita syntyy kun vain laitetaan ihmisiä istumaan lukittuun huoneeseen innovoimaan. Pulmana on, että “usein väärät ihmiset saavat oikean idean”. Hyvien kehitysideoiden kerääminen ja toteuttaminen vaatiikin edelleen työtä myös isoissa yrityksissä. Allerissa kehitystyötä yritetään systemaattisesti saada osaksi arkipäivän työvirtoja, kokoamalla kehitystiimeihin ihmisiä jotka voivat käyttää osan työajastaan uuden kehittelyyn sovitun päämäärän mukaisesti. Yhtiössä on huonoja kokemuksia erillisistä innovointiprojekteista, joissa tiimille on annettu mahdollisuus kehittää yhtiön strategiaa seuraamattomia tuotteita. Näin tapahtui esimerkiksi projektissa, jossa kehiteltiin muotiblogien ja vaatekaupan yhteistyötä. Kyseinen projekti toteutettiin Allerin oman uutisaggregaattorin SOLin piirissä.

Five people were allowed to work on this concept, this was in SOL but had nothing to do with what SOL was good at or what SOL was doing.

Facebook ja Google

Norjassa näkyy selvästi, miten suuret kansainväliset toimijat – käytännössä Facebook ja Google – alkavat olla merkittäviä tekijöitä mainosmarkkinoilla. Vuonna 2015 VG:n digimainonnan tuotot putosivat ensimmäistä kertaa, vaikka markkinat yleensä ottaen kasvavat.

We think that if we are able to get our act together, we might be a fairly good competitor to those international giants. At least in Norway and Sweden where we have really strong position, because we have classified, we have the most traffic news and we have more niche content like personal finance and price comparison and all that sort of thing. So I think on some elements we'll be on par of data quality with those giants, but we have to be able to do the transfer to a new ad serving platform, which we

have choose to go with AppNexus which is the only player, so to say, in that market.

Sisällön tuottamisen ja jakelun alustat ovat yhä tärkeämpiä, ja yhden haastateltavan mukaan tämä niin kutsuttu ”platformisaatio” (alustaistuminen) on aivan avainkysymyksiä. Eri alustojen käyttöön liittyy myös kysymys siitä, miten lehtiyhtiö pystyisi yhä paremmin ymmärtämään, millaiset aineistot vetävät ihmisiä suoraan heidän omille sivuilleen ja mitkä aineistot olisi parasta syöttää eteenpäin sosiaalisen median kautta.

So this platformisation, I think, is really important, because they aggregate a lot of value around a platform, whereas those delivering content into the platform get their margins in press because there is such a vast offering of information or goods or transport or sleeping rooms or whatever.

A lot of people go to our website momentarily and we are able to pull them in, but we also must simultaneously push our material through the different social platforms. I think we have a way to go to understand what sort of material should be exclusively pull effect, and which sort of material should be exclusively push effect. I think most media companies has not gone totally enough into that topic.

Alleriin kuuluva *Dagbladet* on pystynyt kasvattamaan digituottoja. Digituottojen kasvun nähdään Allerista katsottuna johtuvan ohjelmallisesta ja suunnitelmallisesta lähestymistavasta sekä tähän liittyvästä Google-yhteistyöstä, joka tuo stabiiliutta. Yhteistyö tekee Allerille mahdolliseksi esimerkiksi myydä entistä kohdennetumpaa mainostilaa verkossa. *Dagbladet* sai helmikuussa 2016 rahoitusta Googlen Digital News Initiative -hausta. Rahoituksen turvin tavoitteena on testata millaista yhteistyötä Googlen kanssa on mahdollista tehdä kehitystyössä; Allerissa ei paljastettu Googlen myöntämän rahoituksen suuruutta mutta suuruusluokkaa kuvaa se että Norjaan myönnetty viisi projektia saivat yhteensä 500 000 euroa.

Norjalaisyhtiöistä Allerissa Facebook nähdään yhteistyökumppaniksi, jonka kanssa on parempi olla yhteistyössä kuin jäädä ulkopuolelle. Facebook on *Dagbladetille* merkittävä kävijävirran lähde – jos vuosi sitten sivuston kävijöistä 4–8 prosenttia tuli Facebookin kautta, nyt luku voi olla vilkkaina päivinä 40 prosenttia. *Dagbladetissakin* kuitenkin halutaan pitää kiinni myös omista alustoista, sillä ulkopuolisen ison toimijan varaan jättäytyminen olisi riskialtista. Omien sisältöjen vahva jakeluvoima on avaintekijä, jota täydennetään yhteistyöllä. Yhteistyö voi sisältää myös esimerkiksi ulkomaisen yhteistyökumppanin sisältöjen jakelua Allerin alustoilla.

The latest partner we have started to work with is the British publishing house that runs the magazine for Fortune football, sort

of a football magazine. Also they have content for digital content too. (...) We work with partners on different things, because they have content but they don't have distribution power. We do have.

Aller oli Norjan ensimmäinen mediayhtiö joka kokeili Facebookin Instant Articles -palvelua. Palvelu oli huhtikuussa 2016 aukeamassa muidenkin käyttöön. Toisen yhtiön edustajan mukaan heille paras vaihtoehto on nyt tehdä paljon kokeiluja, jolloin nähdään eroaako Instant-artikkeleiden tuoma liikenne vanhasta tilanteesta ja millainen liiketoimintamalli siinä voisi toimia. Alustavasti näyttää siltä, että Instant-artikkelien kaltaisessa ympäristössä toimivat parhaiten mielipiteellinen ja viihteellinen aineisto. Tutkivan journalismin ja syvälliset raportit eräs haastateltava jättäisi lehden oman internetsivuston puolelle.

I think the right thing for us is to do many experiments, to find out is the traffic in Instant Articles different from the way it is today than where we are, transforming that from the platform to our own site. Which materials should be published in that environment? What is the business model? I think it's still early. They should have to experiment a lot.

Facebook- ja Google-yhteistyössä lehtiä mietityttää paitsi monetisaatio (tuoko ulkopuolisen sivuston kautta tuleva verkkolukija yhtä paljon tuloja kuin suoraan omalle sivustolle tuleva), myös käyttäjätietojen kohtalo: lehdet haluavat pitää pääsyn dataan ja ovat epäileväisiä, mitä suuryhtiöt voivat tehdä keräämällänsä suurella datamäärällä.

Kilpailutilanne ja yhteistyö

Schibstedissä pidetään yhtenä kilpailuetuna sitä, että yhtiössä on paljon data-osaamista, jonka turvin voidaan kerätä tehokkaasti käyttäjätietoa. Schibsted kerää koko ajan valtavasti käyttäjätietoa, jonka käyttötavat yhden haastateltavan sanoin “kehittyvät päivä päivältä”. Käyttäjätietoa on tarkoitus käyttää hyväksi sekä toimituksellisen että kaupallisen sisällön kohdentamisessa ihmisten tarpeiden mukaan, toki eettiset seikat huomioiden.

If we compare with, for example, some American media houses and newspapers, I think we have some advantages because we are in the more mature digital world. We are owned by a company that has many interests in building up technology and data-based competence. We are working high speed to get control with our data to get more consumer data so that we can target both our editorial content and, of course, the commercial content to people's needs.

Oleelliseksi haastateltavat näkevät sen, että lukijat pitäisi saada rekisteröitymään ja kirjautumaan käyttämiinsä palveluihin. Näin saadaan datapisteitä, joita voidaan

hyödyntää personoinnissa. Erään näkemyksen mukaan markkinoilla on ehkä yksi toimija, joka pystyy elämään tulevaisuudessa mainonnan varassa, muiden on saatava vähintään osa tuloista lukijoilta. Esimerkiksi Schibstedissä yritetään kehittää sisäänkirjautumiseen parempaa käyttäjäkokemusta, jotta lukijat kirjautuisivat sisään.

Sanomalehdet tekevät yhteistyötä lähinnä oman konsernin muiden lehtien kanssa, myös maan rajojen yli. VG:llä esimerkiksi on hyvin samankaltainen positio kuin Schibstedin ruotsalaisella iltapäivälehdellä *Aftonbladetilla*. Pärjätäkseen kansainvälisessä kilpailussa Schibsted pyrkii rakentamaan tuotekehitystä jota voidaan skaalata globaalisti mahdollisimman nopeasti.

Uutisorganisaatiot tasapainoilevat kustannusten leikkausten ja uudelleen orientoitumisen kanssa, ja näissä "kaksikäätisyyden" (ambidexterity) haasteissa osa haastateltavista korostaa hyvän organisaatiokulttuurin merkitystä. Erityisesti Allerissa tämä vaikuttaa johdolle tärkeältä asialta. *Dagbladetissa* kaikki toimittajat ovat käytännössä multimediaosaajia. Lehti myös hakee synergiaa toimimisesta yhdessä Allerin aikakauslehtien kanssa; yhteistyötä voidaan tehdä esimerkiksi viihde- ja feature-artikkeleiden osalta.

Journalismin kehitys merkitsee muutoksia myös siihen, millaista henkilökuntaa tarvitaan:

In the old world, you only needed a journalist, a photographer and a graphic personnel. Today, modern journalism is about mathematics and languages and the ability to tell a story, but you also have to be able to extract the right information from the vast delivery of data points that you get every second of the day.

Yleisösuhde

Yleisöjen pirstaloitumiseen liittyen useassa haastattelussa mainittiin, että niin sanottu broadcast-paradigma on tullut tiensä päähän. Perinteinen media tarjoaa samaa kaikille, mutta sen pitäisi kyetä alkaa tarjoamaan yksilöllisempiä sisältöjä. Toisaalta mediayhtiöiden vahvuutena on yhä edelleen, että ne pystyvät yksilöllistymisen aikanakin tarjoamaan myös yhteisöllisyyttä luovia sisältöjä.

I think the really neat thing coming forward is to change the broadcast paradigm.

Erityisen haastavaksi nimetään usein nuorten lukijoiden saaminen. VG on onnistunut tässä hyvin satsaamalla nuoria kiinnostaviin uutisaiheisiin. Mobiilissa kaksi suurinta uutispäivää ovat olleet Pariisin terrori-iskut marraskuussa 2015 ja Justin Bieberin vierailu Oslossa. VG kattoi Bieberin vierailua samaan tapaan kuten muitakin suuria uutistapahtumia. Tämä veti sivustolle nuoria lukijoita, erityisesti tyttöjä, ja tilastot näyttävät heidän sitoutuneen lehteen ja jatkaneen lukemaan myös enemmän muita ulkomaihin liittyviä uutisia.

Young girls are the reader segment that is mostly neglected by all traditional media. We really gave wall to wall coverage also on Justin Bieber when he's here. In that way you are able to build a relationship with the youngsters. Our figures shows that on that days, the proportional foreign news read by young girls is higher than on any other day. So you have to recruit the young people with what they are interested in, and then other time they will also read other more ... in paragraphs, more serious materials.

Kun niin sanottu suuri yleisö pirstaloituu pienemmiksi joukoiksi, norjalaisissakin lehtiyhtiöissä on mietitty erilaisia tapoja luoda uudenlaisia yhteisöjä sitouttamaan lukijoita lehteen. Esimerkiksi VG:n internetsivuilla on näyttävästi esillä painonhallintaklubi. Schibstedin lehdillä on monenlaisia vastaavia liitännäispalveluita, jotka osaltaan tuovat kävijöitä internet-sivuille. Perinteisempään lukijuuteen liittyen taas *Dagbladet* on kehittänyt muutaman vuoden ajan palvelua, joka tukee tilaaja-yhteisön syntyä. Lehti muun muassa julkaisee sivuston maksullisessa osassa sisältöjä, joita ei ole saatavilla muualla. Myös sisältöjen personointia kokeillaan.

Yeah, for the last two years, we have emphasis on leading up kind of a premium arena kind of a payroll thing where we put exclusive contents behind and also we have ideas about other things we're going to protect to build loyalty with the audience. It's kind of important to do that, so it's growing. There is a pay ... What we sense now is that people are ready to build the contents, but it takes time.

Yhteisöllisyys on tärkeä asia myös paikallislehdille. Paikallislehtien tulevaisuus näyttää hieman suojatummalta kuin isojen lehtien, sillä yleisö ja mainostajat ovat pysyneet melko lojaaleina lehdilleen. Facebookin ja Googlen ei nähdä vielä uhkaavan paikallislehtien mainostuloja.

Tulevaisuuden näkymät

Haastateltavat Norjassa ovat hyvin yksimielisiä siitä, että käyttäjät pitäisi saada maksamaan uutismedian tarjoamista digitaalisista sisällöistä. Osa mediataloista on jo tyytyväisiä siihen miten hyvin tämä on saatu alkuun. Yleisöjen käyttäytymistä on kuitenkin vaikea ennustaa, varsinkin kun on nähtävissä siirtymä niin sanotusta broadcast-paradigmasta yksilöllisempien sisältöjen aikaan. Ennustamisen vaikeus kohdistuu myös digitaalisten mainosmarkkinoiden kehitykseen. Haastateltujen joukosta nousee myös näkemys, että mainostulojen alamäki muuttuu nykyistä jyrkemmäksi. Siksi tilaustuottojen kehittäminen on pitkällä aikavälillä tärkeää.

For sure, we have to build up a kind of paid contents side. We have to have the audience to pay for the content. I think it's good to see that there is an interest in the subscribing, but the big question mark is actually what's going to happen with the ad revenue in a digital market.

We can maybe come back to that, but I think that we believe that our income based on ads will continue to decrease, maybe even more steep down than we have seen so far. The most important focus for us on the income side is to work with the consumers with the subscriptions and things like that because we think that could be a more long term strategy than to try to compete with global giants like Google and Facebook and those companies.

We have readership figures among young people that any other media company cannot even dream on, but as I said, for the first time this year, in 2015 our digital ad revenue was reduced. We just have to be realistic. It's going to be really challenging times ahead for the traditional media industry. I think there will be considerable shakeups in every market.

Vaikka kehittämisen kärki on digissä, Norjassakin sanomalehdet elävät edelleen paljolti painetun lehden tuotoilla, kuten seuraava sitaatti osuvasti kiteyttää:

It's no doubt that we are too dependent on the paper still.

Keväällä 2016 päätetty sähköisten lehtitilausten ALV-alennus saattaa ohjata kehitystä painetun lehden tilauksista digitilauksiin.

When there is parity when it comes to VAT, it will be easier to make the shapes, to really endorse people, to subscribe to our digital offering more than the paper.

Norjassa iso keskustelunaihe ovat myös alustaratkaisut. Schibsted kehittää kovaa vauhtia omaa alustaa vastapainoksi kansainvälisille teknologia-alan toimijoille ja on myös tuonut esiin ehdotuksen mediayhtiöiden tiiviimmästä yhteistyöstä. Allerissa taas halutaan omien ratkaisujen tueksi kokeilla Google- ja Facebook-yhteistyön mahdollisuuksia. Kaikissa yhtiöissä pohditaan käyttäjätietojen hyödyntämistä entistä tehokkaammin, samoin hinnoittelukysymykset ovat ajankohtaisia.

TANSKA: KEHITYSTYÖ PIDETÄÄN OMISSA KÄSISSÄ

Tanskassa kaksi haastattelua tehtiin JP/Politikens Hus -konsernissa, joka on Tanskan suurin media-yhtiö. Konserni julkaisee kolmea valtakunnallista sanomalehteä: *Politiken*, *Jyllands-Posten* ja iltapäivälehti *Ekstra Bladet*. Konserniin kuuluu myös 85:tä nimikettä julkaiseva Politikens Lokalaviser, joka on yksi Pohjoismaiden suurimmista ilmaislehtikustantajista. Konserni harjoittaa lisäksi esimerkiksi paino- ja jakelutoimintaa. Yhtiö on vahvistumassa entisestään ostamalla talousuutisiin keskittyvän *Børsen*-lehden. Toiset kaksi haastattelua tehtiin Jysk Fynske Medier -konsernissa Odensessa. Konsernin toiminta perustuu enemmän alueellisiin ja paikallisiin sanomalehtiin, joiden levikki kattaa suurimman osan Jyllantia ja koko Fynin saaren. Jysk Fynske Medier syntyi Jyske Medierin, Fynske Medierin ja Syddanske Medierin sulautuessa 1. tammikuuta 2015. Tammikuun alussa vuonna 2016 Midtjyske Media fuusioitiin vielä yhtiöön ja Jysk Fynske Medieristä tuli siten Tanskan toiseksi suurin mediakonserni. Konsernin tuotteisiin kuuluu 13 päivälehteä, 64 viikoittain ilmestyvää sanomalehteä, viisi radioasemaa ja lukuisia uutissivustoja ja muita digitaalisia tuotteita. Lisäksi yritysryhmään kuuluu muun muassa paino- ja jakeluyrityksiä, elokuvatuotantoyhtiö ja markkinointiviestintää harjoittavia yrityksiä.

Lopuista haastatteluista yksi tehtiin nykyään belgialaisen De Persgroep Publishingin omistamassa Berlingske Media -konsernissa. Konserni julkaisee kolmea sanomalehteä, jotka ovat *Berlingske*, iltapäivälehti *BT* sekä kerran viikossa ilmestyvä *Weekendavisen*. Lisäksi yhtiöllä on useita digitaalisia palveluita sekä valtakunnallinen radiokanava *Radio24syv*. Yksi haastattelu tehtiin Tanskan ainoassa pörssinoteeratussa media-yhtiössä, ilmaislehtiin fokuoituneessa North Mediassa. Laajempaa kuvaa Tanskan uutismedian toimintaympäristöstä ja sen kehityksestä tarjosivat haastattelu *Danske Medier* -liitossa sekä kaksi tutkijahaastattelua.

Taulukko 6. Tanskan suurimmat sanomalehdet

	Levikki 2014
Politiken	88 559
Jyllands-Posten, Morgenavisen	80 142
Berlingske Tidende	75 395
Børsen	52 018
B.T.	47 039
Fyens Stiftstidende	46 839
JydskeVestkysten	46 804
Ekstra Bladet	44 281
Nordjyske Stiftstidende	40 127
Dagbladet/Frederiksborg Amts Avis	35 080

Levikkiluvut on saatu laskemalla yhteen vuoden 2014 arkipäivien ensimmäisen ja toisen vuosipuoliskon keskilevikit yhteen ja jakamalla luku kahdella.

Lähde: Danske Mediers Oplagskontrol

Taulukko 7. Tanskan suurimmat sanomalehtikustantajat 2013

Yritys	Sanomalehti-nimikkeitä	Levikki 1000 kpl	Osuus levikistä, %
JP/Politikens Hus	3	220	27
Berlingske Media A/S	8	182	23
Sjællandske Medier A/S	4	61	8
Fynske Medier P/S	2	60	7
Dagbladet Børsen A/S	1	53	7
Viisi suurinta yhteensä	18	576	72

* Vuonna 2016 Jysk Fynske Medier -konserni oli Tanskan toiseksi suurin sanomalehtikonserni; sillä on 13 päivälehteä.

** JP/Politikens Hus osti Dagbladet Børsen A/S:n keväällä 2016

Säätiömisteisuus

Säätiömisteisuus on merkittävä tekijä tanskalaisessa sanomalehtikustantamisessa, ja useat keskeiset media-alan toimijat ovat säätiöiden omistamia². Haastattelujen perusteella näyttää siltä, että monista myönteisistä seikoista huolimatta tämäkään omistusmuoto ei ole täysin ongelmaton, vaan se on osittain myös kaksiteräinen miekka. Toisaalta säätiömisteisuus vakauttaa sanomalehtien toimintaa ja vapauttaa ne kvartaalitalouden tuloksentekopaineista. Säätiömisteisillä toimijoilla näyttäisi myös olevan huomattavat suuret taloudelliset resurssit toimintansa pyörittämiseen, ja joidenkin arvioiden mukaan säätiömisteisuus on ollut alan pelastus taloudellisesti vaikeina aikoina. Säätiömisteisiltä sanomalehdiltä ei odoteta runsaita tuottoja, eivätkä omistajavaihdokset aiheuta muutoksia ja epävakautta. Toisaalta säätiömisteisuus johtaa konservatiivisuuteen ja varman päälle pelaamiseen; säätiön tehtävän määrittely on usein yrityksen toimintaa rajoittavaa, sillä se sitoo yrityksen toiminnan tiukasti sanomalehtijulkaisemiseen.

To some extent, they [the foundations] have more money than they can spend. They could continue operation for many, many years the way it is now, because they have this huge deposit of money.

It [the foundation system] has consolidated the business as such, and made it extremely risk-averse, because there was no point in developments. So they became a very non-change oriented business, because everything was working nicely, they worked like a public company, two percent growth every year, not too much.

2 JP/Politikens Hus A/S:n omistavat yhtä suurin osuuksin Jyllands-Postens Fond ja Politiken-Fonden. Jysk Fynske Medier -konsernin omistajia taas ovat muun muassa Den Fynske Bladfond ja VAF-Fonden Vejle.

Then of course the danger of it is that these foundations, they are ready to spend their last dime on printing newspapers. They may be too eager to spend money which is destroying the market. (...) It's a little bit like monopoly money they are playing with. They can't spend the money for anything else.

Kilpailu

Tanskassa muut sanomalehtitalot nähdään ensisijaisesti kilpailijoina ja markkinaa pidetään keskimääräistä kilpaillumpana, ainakin Kööpenhaminan suurten sanomalehtien näkökulmasta. Kolme suurta päivälehteä eivät välttämättä kilpaile täsmälleen samoista lukijoista, mutta kuitenkin samantyyppisistä lukijoista ("well oriented, modern Danes"). Tilanne eroaa Suomesta, jossa Sanoma eroaa kooltaan selkeästi muista ja siten vaikuttaa kilpailuasetelmaan.

[Sanoma represents] what I call the Pippi Longstrump principle: if you're big and strong, you have to be nice.

Tilanne on osan mediayhtiöistä (esim. Jysk Fynske Medier) kohdalla muuttunut merkittävästi erilaisten fuusioiden ja yrityskauppojen myötä. Haastattelujen aikanakin uusia yrityskauppoja oli käynnissä (JP/Politikenin Børsen-kaupat) ja osa toimijoista uskoi yrityskauppojen jatkuvan tulevaisuudessakin, vaikkakin rauhallisemmin kuin viime vuosina.

I'm quite sure that they [some smaller regional media companies] will be swallowed by the big companies.

Mainosmarkkinoilla erityisesti Google on menestynyt erittäin hyvin, ja muutenkin digipuolella kilpailijoina ovat yhä enemmän kansainväliset toimijat. Tilanne on siten muuttunut aiemmasta.

If you had asked me ten years ago, I would probably have mentioned one or two newspapers as being my main competitors. [Now] my main competitors actually are on the digital side of the media business. (...) It is search engines like Google. It's social media like Facebook. They are competitors because they have this huge traffic, which it makes it possible for them to take an enormous amount of advertising money out of this country.

Facebook ja Google

Suurin osa toimijoista pitää Googlea yhtenä pahimmista, ellei pahimpana, kilpailijanaan mainosmarkkinoilla. Facebook on puolestaan tärkein kilpailija yleisön osalta.

If you look at the audience, the audience attraction, it would be Facebook. If you look at the advertising money, it's Google. That's the biggest competitors.

Kilpailutilanne yleisön osalta riippuu tietenkin yleisösegmenteistä.

It [the competition] depends on the audience. Because if you are talking of young people then BuzzFeed or Facebook. If you are talking established people it's national newspapers.

Samaan aikaan sosiaalisen median yritykset myös hyödyttävät sanomalehtitaloja mahdollistaessaan suuremman yleisöliikenteen. Sosiaalisessa mediassa on helpohkoa saada aikaan liikennettä ja pöhinää, mutta käyttö on kevyttä ja monet poistuvat lehtien verkkosivuilta nopeasti. Haastatteluissa ei tullut esiin kovin innovatiivisia tapoja hyödyntää sosiaalista mediaa.

Of course Facebook and Google has taken a lot of the ad revenue in many countries, also Denmark on digital platforms that are connected also to professionally created content, but of course they are also generating traffic, and it's also a way for us to have a greater reach. In that sense, it's both a threat and a tool for us.

I would love to say that there are some really interesting examples of how Danish news organizations use social media, but there isn't. I don't see anything particularly innovative or forward thinking in the way they do it. I think it [social media] is, to a large extent, still distribution platforms for the established media, where they try to get discussions going.

Sanomalehtien osuus mediamainonnasta on laskussa ja tämä näkyy kaikissa sanomalehdissä. Mainosmarkkinoilla kansainväliset globaalit toimijat, erityisesti Google, ovat kasvattaneet osuuttaan huomattavasti. Kansainvälisten toimijoiden kanssa kilpailu tapahtuu nimenomaan mainosmarkkinoilla, ei niinkään sisällöntuotannossa. Sanomalehtien (myös ilmaislehtien) mainoshinnat ovat, ainakin osittain lehtien omasta syystä, liian alhaiset ja niitä pitäisi pystyä nostamaan. Nykyisessä digitaalisessa toimintaympäristössä mainosten suodatusta (ad blocking) pidetään huomattavana ongelmana.

That's where I think the really mistake we have made all of us is that we have been too eager to lower the prices [for advertising].

Ilmaislehdet

Tanskassa maksullisten sanomalehtien nimikemäärä on muihin Pohjoismaihin verrattuna alhainen, mutta ilmaislehtien nimekemäärä sen sijaan on suuri. Niiden merkitys Tanskan mediamarckinoilla onkin suuri ja ne on otettava huomioon myös sanomalehtien toimintaa ja toimintaedellytyksiä arvioitaessa. Arviolta yli 80 prosenttia tanskalaisista lukee ilmaislehtiä. Ilmaislehdet voidaan jakaa kolmeen eri ryhmään: 1. liikennevälineissä jaettavat lehdet 2. viikonlopuksi jaettavat valtakunnalliset lehdet, joissa ei ole paikallista sisältöä, mutta kuitenkin paikallisia ilmoituksia sekä 3. keskellä viikkoa ilmestyvät paikalliset ilmaislehdet.

Ilmaislehtiin erikoistuneessa North Mediassa kohderyhmänä ovat vakiintumassa olevat (perheen perustamisen iässä olevat) nuoret aikuiset ja sitä vanhemmat. Yhtiön tavoitteena onkin olla vahva media nimenomaan lapsiperheiden keskuudessa. Tanskassa katalogi-mainonta on perinteisesti ollut vahvaa ja ”Ei mainoksia kiitos” -kotitaloudet ovat mahdollisuus kohderyhmien kannalta relevanteille lehdille. Jatkossa mainostajien olisi kuitenkin maksettava enemmän näiden kotitalouksien tavoittamisesta.

North Media on ostanut Berlingsken Kööpenhaminan alueen paikalliset ilmaislehdet. North Mediassa ilmaislehdet eivät kilpaile maksullisten sanomalehtien kanssa, mutta muissa sanomalehtitaloissa ilmaislehtiä on tarkoituksellisesti pidetty journalistisesti heikompina. North Median oman tutkimuksen mukaan he tekivät aiemmin lehtiään vain 20 prosentille lukijoista. Tämä ei ollut kovin viisasta kaikkiin kotitalouksiin jaettavien lehtien näkökulmasta. Ongelma oli, että lehdet eivät olleet kiinnostavia niiden henkilöiden näkökulmasta, jotka eivät olleet sitoutuneita paikalliseen yhteisöön. Kaksi tärkeää ulottuvuutta North Median tavoittelemien kuluttajien kannalta ovat sitoutuminen omaan paikalliseen yhteisöön sekä rahan käyttö omassa paikallisessa yhteisössä. Tämän johdosta konsernin lehdissä käynnistettiin edelleen jatkuva sisältöuudistus. Vaikka sisältöuudistus on vielä kesken ovat North Median ilmaislehdet, yleisen kehityksen vastaisesti, onnistuneet kasvattamaan lukijoidensa määrää.

Omistuksen keskittyminen ja rakenteen muutos on jatkunut myös islantilaisten kanssa käydyn kalliin ilmaislehtisodan (2006–2008) jälkeen. Tanskalaiset mediatalot kuluttivat siinä paljon rahaa, ja ilmaislehtisota vaikutti myös mainosmarkkinaan.

It was very expensive, a very expensive experience but I'm sure that they [Danish newspapers] did the right thing to re-bid out to the market and get over it as quickly as possible and then come back to a more realistic situation and in this activity.

They spent a lot of money on it, and they hollowed out the advertising market as well. It was a dark period on the business side of the newspapers.

Yleisradioyhtiö

Danmarks Radio (DR) on Tanskan kansallinen yleisradioyhtiö, jota kaikki haastatellut sanomalehtien edustajat yli yritysryhmien arvostelivat ja syyttivät toimintaedellytyksiensä vaarantamisesta. Erityisen kriittisesti haastatellut suhtautuivat yleisradioyhtiön toimintaan internetissä ja muilla uusilla alustoilla. Heidän mukaansa sanomalehtien on mahdotonta luoda kannattavaa liiketoimintaa internetissä ja muissa uusissa palveluissa, kun DR tuottaa sinne ilmaista sisältöä. Kärkevimpien arvioiden mukaan nykyinen tilanne johtaa koko kaupallisen median näivettymiseen ja kuolemaan. Julkinen keskustelu ja lobbaus ovat tällä hetkellä voimakkaita ja sanomalehtien odotukset heidän toimintaedellytyksiensä kannalta paremman ratkaisun saamiseksi ovat lisääntyneet, erityisesti yleisradioyhtiön tehtävien uudelleen määrittelyn kautta. Nykyinen, aiempaa oikeistolaisempi hallitus suhtautuu DR:n toimintaan oletettavasti aiempaa kriittisemmin.

It's annoying that they [DR] are very active on the online platforms. On the online platforms, they actually write articles. Why should they write articles if they are TV station, concentrate on making TV content.

It's [DR] a big threat to us. We're the ones producing a lot of the content, and they use it. They use it for free.

Nopeampana ratkaisuna toivottiin sitä, että pelikenttää tehtäisiin tasa-arvoisemmaksi vaatimalla DR:n verkkosisältöjä rekisteröitymisen taakse.

That's a crucial part of our business model. We cannot run a paid concept model without a log-in. We know that log-in is some level of hassle, so if we have to use a log-in and you don't use it, you will always have an advantage.

Toinen puoli asiasta on se, että kansallinen yleisradioyhtiö on helpommin hahmotettava, tuttu kilpailija kuin globaalit ulkomaiset toimijat, kuten esimerkiksi Google ja Facebook. Yliopistoedustajien haastatteluissa nousi esiin näkökulmana se, että tutun ja helpon vihollisen kanssa taisteltaessa todellinen uhka tulee ihan jostain muualta, erityisesti sosiaalisen median suunnalta.

You certainly can't fight this guy [Mark Zuckerberg] so you fight with the little guy [DR] who's in your yard.

You know how to punch at Danmarks radio (...) How to deal with Facebook? It's an American company, and they have service abroad. It's a different framework that exists within the Danish media. (...) You can try to do something [with Facebook], but still,

it's very abstract, and very far away, whereas Denmark's Radio is just in the other end of town. (...) In many ways I think they spent a lot of time fighting each other – the newspapers – now they fight DR instead of concentrating on developing their own business.

The newspapers are very much focused on the public service broadcaster. That the public service broadcaster shouldn't interfere with their competition. Whereas I think the major competitor, the most important competitor, are these new players. Facebook and Google in particular, because that's where the advertising money goes. I think of course it can be annoying that the public service broadcaster reproduces the news, obviously for free, but I think it's a much more serious problem that your advertisement revenues are going somewhere else.

Yhteistyö yritysten välillä

Haastattelujen perusteella yhteistyö eri mediayhtiöiden välillä rajoittuu ensisijaisesti vain varsinaisen sisällöntuotannon ulkopuolisiin toimintoihin, kuten painamiseen ja jakeluun. Suomen kaltaista myynti- ja markkinointiyhteistyötä sekä erityisesti toimituksellista yhteistyötä ei pidetty mahdollisena ainakaan nykyisessä tilanteessa. Osa vastaajista oli kuitenkin sitä mieltä, että Suomessa tapahtuva sanomalehtien yhteistyö yli yhtiörajojen on hyvä asia ja sitä tulisi Tanskassakin harjoittaa. Suomen tilannetta jopa hämmästeltiin ihastellen (”Wow”, ”That’s very clever. It’s proves that the Finnish are more clever than the Danish.”). Syynä yhteistyön vähyyteen Tanskassa pidettiin muun muassa sitä, että periaatteellisella ja kenties myös tunnetasolla yhteistyöhön on suhtauduttu nihkeästi, sillä kilpailuasetelma on juurtunut syvään.

It is because the business tradition in the Danish media has been so weak. If you compare feelings with business logic, the feelings has won all the time. (...) It's feelings and very little logic. It's quite funny but it's not very good.

I mean we have a tradition of competition in Denmark between the media companies. (...) We act very much as if we compete in every respect.

Osa tanskalaisista toimijoista pitää kiinnostavana Schibstedin aloitetta luoda oma pohjoismaisten sanomalehtien alusta kilpailijaksi Googlelle ja Facebookille. Tämä pitäisi toteuttaa ennen kuin on liian myöhäistä. Vain näin voidaan turvata, että sisällön digitaalinen jakelu pysyy varmasti omissa käsissä ja omassa kontrollissa. Haastateltavat suhtautuivat kuitenkin melko epäilevästi tanskalaisten toimijoiden kykyyn tehdä tällaista yhteistyötä.

All the others should go together and make a kiosk, some kind of mutual piece [platform], where you could go in by the local channel, but you would share profits and you would have a stronger advertising platform. And that will never happen because the Danish newspapers, and that's another challenge, regard each other as competitors, which they're not.

If we combined our data basis with knowledge about what are our readers interested in, we could be as efficient. We could maintain control over the distribution, the direct content to the end user. Is it possible? I doubt it.

Sosiaalisen median uutisaluustoja (Facebookin Instant Articles, Apple News jne.) pidettiin kiinnostavina, mutta toisaalta omaa sisältöä ja sen jakelua ei haluttu antaa näiden ulkomaisten yritysten haltuun, lähinnä kontrollin menettämisen pelossa.

We are not necessarily jumping on the Instant Articles, because that's the way for Facebook to keep the traffic on Facebook, so we need to further investigate that to see whether that's something we should do. Instant Articles in principle, of course, is a lesser problem for free digital papers than it is for digital media with a paywall.

My nightmare would be that someday they, American technological companies would own the distribution. The direct contact to the end user. (...) Then the only thing I had back would be the production of the content. If I don't distribute the content to the end user, then who decides what the price of the content would be? Probably not me.

Tilaaajat

Hyvin yleinen toteamus tanskalaisissa haastatteluissa oli, että ihmisiä on vaikea saada maksamaan online-uutisista. Nuoret eivät yleensäkään ole kovin kiinnostuneita sanomalehdistä. Kärjistäen voikin sanoa, että lukijoiden keski-ikä nousee joka vuosi yhdellä vuodella.

The Danish public likes to read newspapers but they don't wanna pay the full price. That is I think the challenge.

The willingness to pay for online news is somewhat low, and also because some of the newspapers are giving away news for free.

It's not like it's only been Denmark's Radio that's doing it. Ekstra Bladet [the tabloid] is doing it, for example.

Well, that is the problem in Denmark, where young readers are very, very reluctant to pay for news. (...) Younger people, which we define as something 35 or younger. They simply don't want to pay for news online. They don't want to pay for news in general, and they especially don't want to pay for news online.

I can tell you that the average age of our print readers is now 54 years. Five years ago, it was 49. It has actually grown one year per year over the last five years. It has flattened a bit, it stagnated a bit, so it's not accelerating, but a few years ago it was really bad. Now it's a little bit better, but it's still growing. I think last year, it grew by seven month in a year or something like that.

Tanskassa paperilehden tilaukset ovat kalliita suhteessa digitilauksiin. Osa toimijoista on aggressiivisella markkinoinnilla ja myynnillä sekä tilaushintojen alennuksella pystynyt hidastamaan levikin laskua. Lopputulema on kuitenkin se, että lähinnä pystytään vain pitämään nykyisistä asiakkaista kiinni, ja tämäkin enimmäkseen hintojen laskun avulla.

We are probably good at retaining customers, we're not that good at getting new ones.

Lohtua voi toki löytää siitä, että kuluttajat, myös nuoret, ovat kuitenkin valmiita maksamaan verkkosisällöistä, mitä esimerkiksi Spotifyn ja Netflixin menestys osoittaa. Kansainväliset media-alan toimijat paitsi luovat pohjaa digitaalisten tilausten käyttämiselle myös käsitystä tällaisten palveluiden hintatasosta, johon myös sanomalehtien on mahdollisesti jatkossa sopeuduttava. Sanomalehden digitilauksen hinta ei välttämättä olisi yhtä alhainen kuin vaikka Spotifyllä, mutta kuitenkin nykyistä tasoa alhaisempi. Ratkaisu voi olla se, että (digitaalisen) sanomalehden tilaus mielletäisiin kuuluvaksi kuukausittaiseen mediapakettiin, yhdeksi niistä 10–20 euron noroista, joita maksetaan pääsystä verkkopalveluiden tarjoamaan sisältöön.

It's getting better every year. In surveys we see that they [consumers] are willing to pay for digital journalism. I think Spotify and Netflix and all that makes it more common to actually subscribe to digital media services. We are becoming better at differentiating ourselves from free media that's everywhere, to be less generic.

It's for music, and for subscriptions to Netflix, and HBO, and so on and so forth. I actually think that Netflix, for example, would produce news content. That might be a success, because there

would be young people subscribing to news in the first place, or perhaps the newspapers could sort of make an enterprise with these streaming platforms.

Yhtenä keinona voi olla myös digilehden tilauksen yhdistäminen kännykkäliittymään, siis niin että digilehti maksetaan osana kuukausittaista liittämaksua normaalitilausta halvemmalla hinnalla. Tätä ei välttämättä pidetty kestäväenä toimintamallina, mutta sen todettiin ainakin kasvattavan yleisömäärää. Digitilausten yhdistäminen kännykkäliittymän kanssa herätti myös pelkoja tavallisten lehtitilausten kannibalisoinnista. Mediatilojen sisälläkin on erilaisia näkemyksiä asiasta, sillä esimerkiksi JP/Politikens Hus -konserniin kuuluvalla *Politikenilla* oli mobiilioperaattoriyhteistyötä, mutta *Jyllands Postenilla* taas ei.

My gut feeling, and I don't have any more than a gut feeling, is that the newspaper subscription, the news subscription, is definitely not the reason why you buy this bundle [digital newspaper subscription bundled with the mobile subscription]. It's something you get along, and you might want to read it, but it's not (...) When I think about the people who want to buy telephone subscriptions through Telenor [the mobile operator], they would be more inclined to buy it for the HBO subscription, for example, or some of the lifestyle legacies that are included. Actually, I think Spotify is part of that package as well. They would buy it for that, not for the newspapers. They might read something from the newspapers, but I don't think it's a very big share of them. Again, I don't know. It can be a huge success.

Digitaalinen siirtymä

Hyvän liiketoimintamallin puuttuminen uudessa digitaalisessa toimintaympäristössä on haaste kaikille sanomalehtialan toimijoille. Digitoimintojen tuotot, nousevista lukijamääristäkin huolimatta, kasvavat liian hitaasti, jotta ne kompensoisivat printtipuolen tuottojen laskua. Printtituotteet tuovat edelleen suurimman osan tuotoista, mutta digituottojen odotetaan nousevan jonkin verran seuraavien viiden vuoden aikana. Luokiteltujen ilmoitusten osuus sanomalehtien digituotoista on edelleen merkittävä.

Basically none of the newspaper organizations have yet found a viable or sustainable business model for their news operations.

Most digital users are not paying customers.

The big challenge is that our transformation is going too slowly.



Tanskassa iltapäivälehti *Ekstrabladet* ja taloussanomalehti *Børsen* ovat olleet menestyksekkäimpiä digisiirtymässä. Osa toimijoista kehittää edelleen myös uusia printtituotteita. Voi ajatella, että päätuote ei enää automaattisesti ole paperinen sanomalehti, vaan se riippuu kunkin kuluttajan mieltymyksistä. Verkkojakelu mahdollistaa uusien yleisöjen saavuttamiseen, mutta ongelma on, miten heidät muutetaan maksaviksi asiakkaiksi. Kyse on siis konvertoinnista sanan molemmissa merkityksissä (muuntaminen ja käännyttäminen).

Our main product depends on what the single customer defines as our main product. If you are a print subscriber and like that, our main product for you is our printed version. If you're a digital user or subscriber and you would never open a printed newspaper that is the main product for you. I think that the time is over where you could define one thing as your main product. You need to define that based on the single user or customer.

Our reach is much, much, much bigger than it used to be, and of course that leaves us with the challenge of creating a business model that fits that reality. In that sense, I think it's to some degree, in my opinion, under-emphasized the success story that the traditional, professional publishing houses and media has actually reached quite an audience through the digital transformation. (...) Of course, I think the job that we and all other media companies have is to define "Okay, that's a contact point. How do we create some sort of economy around that contact point?"

You have to figure out how to transform, and how to convert. Transform newspaper subscriptions into digital subscriptions. How to convert the user into a paying user.

Haastateltujen mielestä on järkevää luopua tiukasta jaottelusta maksaviin ja ei-maksaviin asiakkaisiin ja miettiä, miten muuten kuluttajat voivat sanomalehteä hyödyttää (muutenkin kuin mainosten kuluttajina). Kuluttajilta saatava tieto on tässä tärkeässä asemassa.

You have someone who pays money, you have someone who gives a lot of data, and you have someone who just drops by. (...) I think there's some merit to this way of segmenting the audience, and trying to get the best out of each type of audience. That might prove successful down the line. I think it's at least the right way of thinking about these things, instead of just thinking, "Well, either you're a subscriber or you're not." We have this middle region. Data. Perhaps the real value is not in the paying user. Perhaps it's in the regular user. We can get into the area of knowing our users

better, and serving the news in new ways, because of technology and data. That is a whole new area, and only in the beginning.

Haastatellut uskoivat yleisesti, että painetulla, päivittäisellä sanomalehdellä on edelleen tulevaisuus, vaikkakin mahdollisesti lähinnä eräänlaisena tiettyihin teemoihin keskittyvänä ja kapeaan markkinarakoon suunnattuna tuotteena (niche product), jolla on kenties myös luksus- ja premium-arvoa. Yhden mainstream-sanomalehden sijaan olisikin useampia alabrändejä – tässä mielessä sanomalehdet lähestyisivät aikakauslehtiä.

Perhaps there is a space for a few papers that are doing more like omnibus version. If we have to make money off it [the printed paper], I think it's important that we go more niche.

I do think there is a market for print paper as more like a luxury good, not as a basic good like it used to be. That will probably be replaced by digital, but I think as a premium or luxury product, there will still be a niche audience for that in many years to come.

Verkossa voidaan sanomalehden tilausta pilkkoa helpommin kuin printissä, palaten ajatukseen personoidusta sanomalehdestä, joka oli erityisen vahvoilla 1990-luvulla.

I think it's a remarkable idea. I think when we come to that again, we will definitely slice the content.

I think that might be one of the futures that we sort of unbundle the newspaper. (...) I mean journalism picked from the shelves that is most fit for you, instead of us insisting that you take this package or get nothing. (...) Kind of buffet table. Which is then cheaper than Netflix.

Yksi esimerkki sanomalehden tilauksen pilkkomisesta eräänlaiseksi noutopöydäksi oli Jysk Fynske Medierin digitilaus, jossa tilaaja voi valita vain tiettyjä aihealueita koskevia uutisia ja tilauksen sisältö muokataan oman elinpiirin mukaan (esimerkiksi Fynin saari). Asiakas maksaa tällaisesta tilauksesta kuukaudessa muutaman euron verran. Teknologia on jo olemassa ja käytössä, mutta näiden räätälöityjen mikrotilausten kaupallistaminen on jäänyt konsernissa tapahtuneiden yrityskauppojen ja -fuusioiden jalkoihin.

Not hyper local or super local, but we've tried to sell our digital subscriptions in local sections, so you can buy just your local area. If you are reading a national newspaper on a daily basis then you can just buy the niche with your local content. (...) We see that a big part of the people who are interested in buying digital subscription are actually interested in just buying a niche.

Mobiilimediaa pidetään tärkeänä toiminta-alueena, mutta pätevää liiketoimintamallia ei kuitenkaan ole löytynyt. Voi päätellä, että ”mukana ollaan, koska mukana täytyy olla”. Mobilissa nähdään toki mahdollisuuksia tavoittaa uutta nuorempaa yleisöä. Järkevimpänä tapana hoitaa mobiilisovellusten kehittämistä pidetään konsernitasona.

We need to be as mobile as possible. We still have the problem that mobile is even worse from a business perspective. We haven't seen anything with a solid business model yet. [The strategy for mobile platforms is] only that we need to be mobile as much as possible.

Mobile plays, of course, a large role, and we are changing all our sites into becoming completely platform neutral sites.

We've been a lot of years working for making good products on mobile, but the business has not moved along.

Yhteisöllisyys

Kuten myös Ruotsissa ja Norjassa, useat tanskalaiset toimijat ovat panostaneet sanomalehden tilaajille tarjolla olevan yhteisön, eräänlaisen ”klubin” luomiseen ja vaalimiseen. Yhteisön jäsenille tarjotaan sisältöä, jota vain he pääsevät lukemaan, tai he voivat ostaa tuotteita alennuksella. Lisäksi heille järjestetään omia tilaisuuksia tai tarjotaan pääsy tilaisuuksiin alennetuilla hinnoilla. Näitä yhteisöjä käytetään hyväksi juttuideoiden kehittämisessä, ja jäsenten mielipiteitä ja tarinoita kysytään myös käytettäväksi sanomalehden sisällöissä. Sanomalehden vahvaa brändiä ja lukijoiden homogeneisyyttä voidaan hyödyntää yhteisöllisyyden rakentamisessa.

Politiken has this membership program, called Politiken Plus, which is sort of a shop where you have membership benefits, and can buy books, or movies, or bicycle helmets, or wine, or travels, cheaper than you can without the membership.

Actually, we do have a business that's a loyalty club/program for subscribers called Politiken Plus, which is a business of its own. It's part of our subscriber benefits, but it's also a separate profit center. We actually do have that, and we have a shop around the corner here with their most popular items that's products, sales. We select, present products that we endorse and then will still get discount if you are a subscriber. That's quite successful.

I think what's important to know here is that Politiken is ... It is a special newspaper, because they have a very ... Their readers

are a special. They're sort of metropolitan. Well educated. Left leaning, in political terms. Very interested in culture. They have an audience that are interested in culture, and that makes it a good idea to have this membership program, where you can buy cultural products and so on. What Politiken Plus offers sometimes is also this cultural events, where a poet will come, and read aloud from his new book, or again, a debate meeting.

Yhteisön sitouttaminen sanomalehteen on kaikinensa tärkeää. Erityisesti tällainen yhteisön rakentaminen korostuu paikallisissa sanomalehdissä. Alueelliset ja paikalliset lehdet pyrkivät myös olemaan osa alueensa tai paikkakuntansa yhteisöä.

Engaging the local community. (...) We have to make sure what we give out is something that is accepted as real value. We should give them possibilities. We should bring them together and we should put something extra on top of the newspaper. We should be responsible in relation to our local community.

We want to be the facilitator of re-establishing communities in the local area. Not just one community but more community. Basically I think that printed newspapers used to be social media long time before social media even was invented and formed. We have to sort of make ourself clear that it is a very important role in the local or regional community. That someone should be the powerful facilitator of bringing people together and establishing their identity. It's been a very important thing.

Samalla voidaan palkita niitä tilaajia, jotka maksavat tilauksesta täyttä hintaa. Tällaisille ”eksklusiivisille” tilaajille esimerkiksi Jysk Fynske Medier järjestää tilaisuuksia, eikä niihin pääse muita lukijoita. Useat haastateltavat olivatkin sitä mieltä, että on ”takaisinmaksun aika” uskollisille tilaajille.

I mean we have established weekly meetings, not for the people of this island but for the subscribers on this newspaper. It's for you only. Those paying full price can get the opportunity to meet a lot of the politicians, the business people, the authors or the artists or whatever that we are writing about. (...) Gathering people, creating a sort of a community around the newspaper has been a very important element. (...) Making it very exclusive for only members of this newspaper community was a good formula. We can have like one hundred and seventy people at a time for such a meeting and fairly often. (...) This is for you, our most valued customers. You pay the full price and I know how annoyed you are when you see that your neighbor can get an offer for a reduced

price. Even, the newspaper for nothing. But you just pay and pay. When you've been with us for twenty years or thirty years. Now this is payback time. (...) This meeting is for you only. Even if there was a subscriber at a reduced price standing and offering me a million krone, I would say, no, no. This is for full price paying. We have sort of created an exclusive community around this. This is only for the absolute insiders to decide. (...) It's more like being a member of a club.

Yhteisöllisyyttä lisää se, että lukijat ovat samalta maantieteelliseltä alueelta tai että heidän arvonsa, kiinnostuksensa ja poliittinen suuntauksensa ovat suhteellisen yhteneväisiä. Ongelma on, että yhteisölliseen toimintaan, esimerkiksi tilaisuuksiin osallistuu uskollisia tilaajia, jo valmiiksi "uskovaisia", ja kyse on lähinnä siitä, että heistä pidetään kiinni. Haastattelussa ei selvinnyt, että näiden eksklusiivisten klubien kautta saataisiin juurikaan uusia tilaajia.

Brändi

Vahva brändi on sanomalehdille tärkeä ja se myös tuo jatkuvuutta sekä lisää toimintamahdollisuuksia. Tanskalaiset sanomalehdet ovatkin viime vuosikymmenen aikana erikoistuneet ja pyrkineet erottumaan entistä selvemmin toisistaan. Tanskalaisista lehdistä *Politikenin* tapauksessa vahvan brändin merkitys korostuu eniten.

We [Politiken] have probably the strongest newspaper brand, which is also why we are the biggest newspaper, so it reinforces itself.

Politiken is just so much stronger a brand. If you are a center left in Denmark and you're not a high academic, but just an average academic it's almost impossible that you don't read Politiken. If you go out in the, what we call the dining room at for the teachers at a high school in Denmark, I mean Politiken is extremely strong.

Toisaalta media-ala lähestyy muita toimialoja siinä, että pääbrändin (sanomalehti) ohella myös erilaisten alabrändien (muut mediatuotteet) merkitys korostuu. Lisäksi on havaittavissa, että yksittäisten toimittajien henkilöbrändit ovat muodostumassa merkittäviksi ja ne voivat jopa luoda kilpailuetua koko lehdelle. Toisaalta henkilökohtaisten brändien tulonmuodostusmahdollisuuksiin suhtauduttiin haastattelussa skeptisesti.

I think that's also part of, to me, the way to go, because what we've seen is the larger role social media plays, the larger role we also

see the single article and the single writer playing. They become the main focus points and reasons for actually reading a story, where in the old days it was more of a complete product. Now, you see that writers, editors create an audience about themselves that actually follow what they write, and I think we need to build upon that also. They become brands in themselves. They become brands in the brand. (...) If I have fifty journalists that each have ten thousand Twitter followers, we have an audience. I also see it in that way, that we need to sharpen those profiles in order to have an impact out there and affect new readers that might be tempted to then change into subscribers in the end.

I think they have been somewhat successful in getting reach, and branding those journalists in this way. Then, whether that translates into monetizing it, I would be somewhat skeptical about that. At least in the short run.

Brändiä voidaan myös hyödyntää liiketoiminnan laajentamisessa.

I think the most important lesson to learn from the Danish newspaper industry is that what newspapers are going to make money from in years to come is not from their publishing activities, it's from all the other things they do. They get some money from publishing news on whatever platform they do, but they should think in other ways of monetizing their brand. For example, Politiken is a strong brand. They can sell debates, presentations from authors and poets, and so on. I think that the successful media organizations in years to come will be the ones who can use the brand to monetize it in other ways than making news. Where the news and the more journalistic activities will have more to do with brand maintenance than with the revenue generation.

Valtaosassa tutkituista tanskalaisista sanomalehtiyrityksistä näyttäisi kuitenkin olevan vallalla “suutari pysyköön lestissään” -ajattelu. Tanskassa perinteiseen mediatoimintaan keskittymiseen vaikuttanee erityisesti se, että taustalla olevien säätiöiden säännöissä määritellään tiukasti mediatoimintaan keskittyminen.

Our strategy is to be very close to our core. (...) It's important for us to stay true to the commitment of being a publishing company. This is our mission in this world, it is to bring out the news. Not to necessarily bring out classified ads. That's of course something that we would like to do, but it's not an aim in itself, so to speak. (...) With the mission that we want to be a journalistic and publishing company.



My opinion is that publishing houses and professional media would be wise to try to concentrate to a large degree on being that [media] in the future.

On myös niitä, joille nämä muut lähteet kuin perinteinen mediatoiminta synnyttävät merkittäviä tulovirtoja. Tällaisia esimerkkejä löytyy Jysk Fynske Medieristä.

We are running one of the largest deal markets. That's also growing very, very rapidly. It's nothing to do with being a newspaper company.

Kehitystyö

Tanskalaisissa sanomalehtiyrityksissä tuotekehityksen langat halutaan pitää omilla käsissä. Suurimmalta osin tuotekehitys tapahtuu yritysten sisällä ja sitä hankitaan ulkopuolelta vain erityisosaamista tai kokemusta vaativissa tapauksissa. Varsinaisen tuotekehityshenkilöstön määrä yrityksissä kuitenkin on vähäinen ja tässä onkin merkittävä ero niin sanottuihin uuden median yrityksiin. Ongelma näkyy myös sanomalehtiyritysten rekrytoinnissa, sillä parhaimmat it-alan kyvyt eivät välttämättä hakeudu sanomalehtiin töihin, koska niiden nähdään edustavan laskevan auringon alaa.

It's very much the same people who will run the business and try to develop it.

When we look at Netflix, they're very fantastic in a lot of things, and our chief of the video says that we want a player like the Netflix player. But there are 1,100 engineers working on that setup [at Netflix]. On a good day, we have one.

They [developers] would rather be in a business, or in an industry of growth, than an industry of decline. (...) When it comes to a company who is a software development company, or something like that, that's for a lot of these guys a lot more interesting.

Kehitystyössä vaikuttavat kaksikäsisyyden tai kaksilla markkinoilla toimimisen (ambidexterity) haasteet, kun toisella kädellä täytyy pitää huolta printtitoiminnasta ja toisella kehittää uusia digitaalisia tuotteita ja palveluita. Varman päälle pelaamisen kulttuuri voi siirtyä printtimaailmasta myös digitaaliseen kehitykseen.

[In the digital business] there's no other thing to do than to explore the area and just try to use your best fantasy and accept that you

have to make a lot of trial and error. That has always been difficult for the newspapers, because it's so difficult to try something in the printed world and then withdraw. Therefore the culture is that you do not withdraw if you first started something. That's something in their hands they have to try and change.

It's apparent to me that as an established newspaper, it's very difficult to be agile enough for the digital development. You have a tendency to try and treat digital the way you treat print in terms of how you organize, what processes you run. If you do innovation, you try to plan it the way you plan a production of a printed newspaper, which is a very traditional planning-heavy process, whereas in digital, you should be much faster in trial and error. The whole adaptation and experimenting part and speed to market is radically different. When I look at Danish newspapers, I think that's a big challenge. (...) If you try do that with digital the way you've done it with print, you'll be so slow and you will spend too much time on planning stuff that doesn't work anyway. You need to change things 10 times before they work, and that's not what you are used to. The agility, flexibility part is at least for me a big takeaway.

Kaksikäätisyyden merkitystä korostaa se, että painetuilla sanomalehdillä nähdään edelleen olevan tulevaisuutta. Toki digiliiketoiminta on kymmenen vuoden kuluttua merkittävämpää kuin tällä hetkellä, mutta painettujen tuotteiden liiketoiminnan odotetaan edelleen olevan suurempaa. Ainakin ilmaislehtien puolella printin vahva asema tulee säilymään.

Print is not out. We will be able to make money producing print for several years to come.

I think newspapers in print in Denmark will exist, if not forever, at least in the freesheet. The freesheets are still good business.

YHTEENVETO

DIGIVETOISTA KEHITYSTÄ PRINTISTÄ HUOLEHTIEN

Kolmesta tarkastellusta maasta Ruotsin ja Norjan mediamarkkinat muistuttavat eniten toisiaan. Erityistä Norjalle ja Ruotsille on, että niissä ilmestyy paljon maksullisia, paikallisia ja alueellisia sanomalehtiä. Tanskassa puolestaan maksullisten sanomalehtien nimikemäärä on muihin Pohjoismaihin verrattuna alhainen, mutta ilmaislehtien nimikemäärä on suuri. Niiden merkitys Tanskan mediamarkkinoilla onkin tärkeä ja ne on otettava huomioon myös sanomalehtien toimintaa ja toimintaedellytyksiä arvioitaessa. Arviolta yli 80 prosenttia tanskalaisista lukee ilmaislehtiä.

Ruotsin suurin aamulla jaettu lehti, perheyrittäjä Bonnierin omistama *Dagens Nyheter* valmistautuu tulevaisuuteen, jossa on lähinnä lukijamaksuja, siis vain vähän tai ei lainkaan mainostuloja. Kuitenkin moni haastateltavista on sitä mieltä, että tilaaja- ja mainostulot eivät yhdessä riitä ylläpitämään mediayritysten taloutta tulevaisuudessa, vaan tarvitaan uudenlaista liiketoimintaa. Yleisesti haasteet nähdään samoiksi kuin muuallakin: Sanomalehdillä on yleisöä painetut ja sähköiset kanavat yhteenlaskettuna enemmän kuin koskaan, mutta tulonmuodostus on ongelma. Hyvän liiketoimintamallin puuttuminen uudessa digitaalisessa toimintaympäristössä onkin haaste kaikille sanomalehtialan toimijoille. Digitoimintojen tuotot, nousevista lukijamääristäkin huolimatta, kasvavat liian hitaasti, jotta ne kompensoisivat printtipuolen tuottojen laskua. Printtituotteet tuovat edelleen suurimman osan tuotoista, mutta digituottojen odotetaan nousevan jonkin verran seuraavien viiden vuoden aikana. Luokiteltujen ilmoitusten osuus sanomalehtien digituotoista on edelleen merkittävä.

Tutkimukseen haastatellut uskoivat yleisesti, että painetulla, päivittäisellä sanomalehdellä on edelleen tulevaisuus, vaikkakin mahdollisesti lähinnä eräänlaisena tiettyihin teemoihin keskittyvänä ja kapeaan markkinarakoon suunnattuna tuotteena, jolla on kenties myös luksus- ja premium-arvoa. Yhden mainstream-sanomalehden sijaan olisikin useampia alabrändejä – tässä mielessä sanomalehdet lähestyisivät aikakauslehtiä. Vaikka haastateltavat eivät usko paperilehden kuolemaan aivan lähitulevaisuudessa, näköpiirissä on kuitenkin se, että edessä voi muutaman vuoden sisällä olla ilmestymiskertojen harventaminen.

Kehitystyössä vaikuttavat ”kaksikäätisyyden” tai kaksilla markkinoilla toimimisen (ambidexterity) haasteet, kun toisella kädellä täytyy pitää huolta printtitoiminnasta ja toisella kehittää uusia digitaalisia tuotteita ja palveluita. Tietynlainen riski on, että varman päälle pelaamisen kulttuuri siirtyy printtimaailmasta myös digitaaliseen kehitykseen.

Sisällön tuottamisen ja jakelun alustat ovat yhä tärkeämpiä, ja niin kutsuttu platformisaatio (alustaistuminen) on aivan avainkysymyksiä. Eri alustojen käyttöön liittyy myös kysymys siitä, miten lehtiyhtiö pystyisi yhä paremmin ymmärtämään,

millaiset aineistot vetävät ihmisiä suoraan heidän omille sivuilleen ja mitkä aineistot olisi parasta syöttää eteenpäin sosiaalisen median kautta. Suhtautumisessa suuriin kansainvälisiin verkkotoimijoihin, ensisijaisesti Facebookin ja Googleen, pohjoismaisilla lehdillä on kaksi päätoimintalinjaa: yhteistyö näiden alustoja käyttäen tai oman kilpailevan alustan kehittäminen.

Yleisöjen pirstaloitumiseen liittyen useassa haastattelussa mainittiin, että niin sanottu broadcast-paradigma on tullut tiensä päähän. Perinteinen media tarjoaa samaa kaikille, ja sen pitäisi kyetä alkaa tarjoamaan yksilöllisempiä sisältöjä. Toisaalta mediayhtiöiden vahvuutena on yhä edelleen, että ne pystyvät yksilöllistymisen aikanakin tuottamaan myös yhteisöllisyyttä luovia sisältöjä. Erityisen haastavaksi nimettiin usein nuorten lukijoiden saaminen.

Haastateltavat olivat hyvin yksimielisiä siitä, että käyttäjät pitäisi saada maksamaan uutismedian tarjoamista digitaalisista sisällöistä. Osassa mediataloista oltiin tyytyväisiä siihen, miten hyvin digitaalisista sisällöistä maksaminen on saatu alkuun. Yleisöjen käyttäytymistä on kuitenkin vaikea ennustaa. Ennustamisen vaikeus kohdistuu myös digitaalisten mainosmarkkinoiden kehitykseen. Haastattelussa nousi esiin näkemys, että mainostulojen alamäki muuttuu nykyistä jyrkemmäksi. Siksi tilaustuottojen kehittäminen on pitkällä aikavälillä tärkeää. Vaikka kehittämisen kärki on digissä, sanomalehdet elävät edelleen paljolti painetun lehden tuotoilla. Mainosmarkkinoilla erityisesti Google on menestynyt erittäin hyvin ja muutenkin digipuolella kilpailijoina ovat yhä enemmän kansainväliset toimijat. Tilanne on siten muuttunut aiemmasta.

Yleisradioyhtiön asema herätti keskustelua eniten Tanskassa. Danmarks Radio (DR) on Tanskan kansallinen yleisradioyhtiö, jota kaikki tanskalaiset haastatellut sanomalehtien edustajat yli yritysryhmien arvostelivat ja syyttivät toimintaedellytyksiensä vaarantamisesta. Erityisen kriittisesti haastatellut suhtautuivat yleisradioyhtiön toimintaan internetissä ja muilla uusilla alustoilla. Heidän mukaansa sanomalehtien on mahdotonta luoda kannattavaa liiketoimintaa internetissä ja muissa uusissa palveluissa, kun DR tuottaa sinne ilmaista sisältöä. Kärkevimpien arvioiden mukaan nykyinen tilanne johtaa koko kaupallisen median näivettymiseen ja kuolemaan. Toinen puoli asiasta on se, että kansallinen yleisradioyhtiö on helpommin hahmotettava, tuttu kilpailija kuin globaalit ulkomaiset toimijat, kuten esimerkiksi Google ja Facebook. Tanskalaisten tutkijoiden haastattelussa nousikin esiin näkökulma siitä, että tutun ja helpon vihollisen kanssa taistellessa todellinen uhka tulee ihan jostain muualta, erityisesti sosiaalisen median suunnalta.

KONKREETTISIA KOKEILUJA JA RATKAISUJA

Kysyimme haastatelussa esimerkkejä konkreettisista kokeiluista ja uusista liiketoimintamalleista. Keskustelut paljastivat, että pohjoismaisissa lehti-yhtiöissä ei ole toistaiseksi oltu laajamittaisesti kovin innovatiivisia, vaan digikehitys tuo paljon haasteita. Mediataloista kuitenkin löytyy useita esimerkkejä hyviksi todetuista toimintamalleista ja kokeiluista.

Digivetoinen liiketoimintamalli, jossa on seuraavia piirteitä:

- Järjestelmällinen hintatasojen testaus
- Digilehden tilaus osaksi kännykkäliittymää
- Alueellinen personointi digitilauksessa, eli maksetaan vain tietyn alueen uutisista
- Uudet tilaukset markkinoidaan ensisijaisesti digitilauksina
- Palauteluuppi, jossa uutta toimintamallia kokeillaan ensin osassa konsernin lehtiä ja palautteen perusteella kehitetään eteenpäin ennen lanseerausta seuraavassa lehtiryhmässä.
- Schibstedin yhteisalusta

Brändin rakennus ja yhteisöllisyys

- Eksklusiiviset tapahtumat ja yhteisöllisyys, jotka sitouttavat ihmisiä lehteen ja koko mediabrändiin
- Brändin ympärille muodostettu palvelu (esim. Politiken Plus)
- Tiiviin uutis seurannan kohdentaminen halutun kohdeyleisön mukaan (esimerkiksi VG:n toteuttama Justin Bieberin Norjan-vierailun seuranta nuorten lukijoiden tavoittamiseksi)

Brändin rakennus ja yhteisöllisyyden hyödyntäminen ovat monien sanomalehtijulkaisijoiden agendalla. Kun niin sanottu suuri yleisö pirstaloituu pienemmiksi joukoiksi, lehtiyhtiöissä on mietitty erilaisia tapoja luoda uudenlaisia yhteisöjä sitoutumaan lehteen. Esimerkiksi norjalaisen iltapäivälehti VG:n internetsivuilla on näyttävästi esillä painonhallintaklubi. Schibstedin lehdillä on monenlaisia vastaavia liittännäispalveluita, jotka osaltaan tuovat kävijöitä internet-sivuille. Perinteisempään lukijuuteen liittyen taas norjalainen *Dagbladet* on kehittänyt muutaman vuoden ajan palvelua, joka tukee tilaajayhteisön syntyä. Lehti muun muassa julkaisee sivuston maksullisessa osassa sisältöjä, joita ei ole saatavilla muualla. Myös sisältöjen personalisointia kokeillaan. Ruotsalaisen *Svenska Dagbladetin* digitaaliset tulot kasvoivat 28 prosenttia vuonna 2015, kun taas printin tulot laskivat kaksi prosenttia. Tarkoitus on hyötyä tästä taloudellisesti vahvasta digiyleisöstä rakentamalla esimerkiksi matka- tai taideklubeja, joissa lukijat voivat olla jäseniä.

Kuten Ruotsissa ja Norjassa, myös useat tanskalaiset toimijat ovat panostaneet sanomalehden tilaajille tarjolla olevan yhteisön, eräänlaisen klubin luomiseen ja vaalimiseen. Yhteisön jäsenille tarjotaan sisältöä, jota vain he pääsevät lukemaan, tai he voivat ostaa tuotteita alennuksella. Lisäksi heille järjestetään omia tilaisuuksia tai tarjotaan pääsy tilaisuuksiin alennetuilla hinnoilla. Lisäksi näitä yhteisöjä käytetään hyväksi juttuideoiden kehittämisessä, ja jäsenten mielipiteitä ja tarinoita kysytään myös käytettäväksi jutuissa. Samalla voidaan palkita niitä tilaajia, jotka maksavat tilauksesta täyttä hintaa. Tällaisille ”eksklusiivisille” tilaajille esimerkiksi Jysk Fynske Medier järjestää tilaisuuksia, eikä niihin pääse muita lukijoita. Useat haastateltavat olivatkin sitä mieltä, että on ikään kuin takaisinmaksun aika uskollisille tilaajille. Ongelma tietenkin on, että tilaisuuksiin osallistuu uskollisia tilaajia, ja kyse on lähinnä siitä, että heistä pidetään kiinni.

Haastattelujen perusteella tulevaisuuden mediaryitysten pitää olla osaa isompaa ekosysteemikonaisuutta, jossa autetaan toisia kasvamaan ja jossa jaetaan tuloja. Ruotsin innovatiivisin ja vahvin mediatalo *Aftonbladet* on yrittänyt luoda omia sähköisiä kauppapaikkoja mm. tapahtumamarkkinointiyrityksenä ja urheilun lipunmyyjänä vaatimattomalla menestyksellä.

Käyttäjätietojen merkitys lehtiyhtiöille korostuu. Schibstedissä pidetään yhtenä kilpailuetuna sitä, että yhtiössä on paljon data-osaamista, jonka turvin voidaan kerätä tehokkaasti käyttäjätietoa. Schibsted kerää koko ajan valtavasti käyttäjätietoa, jonka käyttötavat yhden haastateltavan sanoin ”kehittyvät päivä päivältä”. Tietoa on tarkoitus käyttää hyväksi sekä toimituksellisen että kaupallisen sisällön kohdentamisessa ihmisten tarpeiden mukaan, toki eettiset seikat huomioiden.

Aftonbladetin lukija voi saada henkilökohtaisia tuotemainoksia evästeiden perusteella siitä, mitä tavaraa hän on etsinyt luokiteltujen ilmoitusten markkinapaikasta Blocketista, tai paikannuksen perusteella, jos on esimerkiksi ollut katsomassa Allsvenskanin jalkapallopelejä Friends Arenalla. Ikä ja sukupuoli ovat tärkeitä tietoja, sen sijaan *Aftonbladet* ei kerää poliittisia tai seksuaalisia preferenssejä eikä etnistä taustaa tai ihonväriä. Konsernin sisällä käyttäjätietoa virtaa vapaasti *Aftonbladetin* ja konsernin kuluttajaryitysten Blocketin (kauppapaikka), Prisjaktin (hinta- ja tuotevertailu) ja Lendon (lainojen välittäjä) välillä.

Norjassa mainonnasta saatavien tulojen odotetaan laskevan, jopa nopeammin kuin tähän asti. Yksi haastateltavista näki tulopuolella ensisijaiseksi toimia tilausten kanssa, sillä se on hänen mukaansa parempi pitkän aikavälin strategia kuin yrittää kilpailla globaalien jättien kuten Googlen ja Facebookin kanssa. Ruotsalaisella *Dagens Nyheterillä* on puolestaan käytössään joustava tilaushinnoittelu: Paperilehden hinta riippuu siitä, missä päin maata tilaaja asuu. Korkein hinta on yli 7000 kruunua (melkein 800 euroa) vuodessa.

Schibsted pyrki rakentamaan omaa alustaa ja haastamaan näin Facebookin ja Googlen. Yhtiöllä on tähän paljon resursseja, mutta haastatteluissa tuli esiin myös epäuskoa siitä, miten näiden moninkertaisesti suurempien yhtiöiden haastaminen voisi oikeasti onnistua. Toisaalta tuli esiin myös ajatus, että on hyvä että Facebookilla ja Googlella on haastajia. Vain näin voidaan haastateltavien mukaan turvata, että sisällön digitaalinen jakelu pysyy varmasti omassa kontrollissa.

Joissakin mediayhtiöissä on oltu peloissaan siitä, että laittamalla liian paljon internet-sisältöä maksulliseksi sivustoilta häviää niin paljon liikennettä että mainosmyynti karsii. Tulokset ovat kuitenkin olleet odotettua parempia, sillä ihmiset ovat erään haastateltavan sanoin paljon valmiimpia maksamaan sisällöistä nyt kuin vielä vuosi tai kaksi sitten. Painotuksen siirtyessä kohti digitaalista julkaisua paperilehden luonne on muuttunut. Esimerkiksi norjalaisessa *Dagbladetissa* printti sisältää nyt aiempaa enemmän näkökulmajuttuja, kolumneja ja uutisten laittamista kontekstiin. Auto-onnettomuus uutisten kaltaisen sisällön ihmiset lukevat pääosin digilehdestä.

Lohtua voi löytää siitä, että kuluttajat, myös nuoret, ovat kaikesta huolimatta valmiita maksamaan verkkosisällöistä, mitä esimerkiksi Spotifyn ja Netflixin menestys osoittaa. Nämä kansainväliset toimijat paitsi luovat pohjaa digitaalisten tilausten käyttämiselle myös käsitystä tällaisten palveluiden hintatasosta, johon sanomalehtien

on mahdollisesti jatkossa sopeuduttava. Sanomalehden digitilauksen hinta ei välttämättä ole yhtä alhainen kuin vaikka Spotifyllä, mutta kuitenkin nykyistä tasoa alhaisempi. Ratkaisu voi olla se, että (digitaalisen) sanomalehden tilaus mielletäisiin kuuluvaksi kuukausittaiseen mediapakettiin, yhdeksi niistä 10–20 euron noroista, joita maksetaan pääsystä verkkopalveluiden tarjoamaan sisältöön.

Vahva brändi on sanomalehdille tärkeä ja se myös tuo jatkuvuutta sekä lisää toimintamahdollisuuksia. Esimerkiksi tanskalaiset sanomalehdet ovatkin viimeisen vuosikymmenen aikana erikoistuneet ja pyrkineet erottumaan entistä selvemmin toisistaan. Tanskalaisista lehdistä *Politikenilla* vahvan brändin merkitys korostuu eniten. Media-ala lähestyy muita toimialoja siinä, että pääbrändin (sanomalehti) ohella myös erilaisten alabrändien (muut mediatuotteet) merkitys korostuu. Lisäksi on havaittavissa, että yksittäisten toimittajien henkilöbrändit ovat muodostumassa merkittäviksi ja ne voivat jopa luoda kilpailuetua koko lehdelle.

LÄHTEITÄ

- Bureau van Dijk Orbis - Company information across the globe (tietokanta) <http://www.bvdinfo.com/en-gb/home>
- Danske Mediers Oplagskontrol <http://www.do.dk/>
- Eurostat-Information Society Statistics <http://ec.europa.eu/eurostat/web/information-society>
- IRM- Institutet för reklam- och mediestatistik <http://www.irm-media.se/in-english>.
- IRM- Institutet för reklam- och mediestatistik -The Nordic Advertising Market in 2014
- Kulturstyrelsen/Mediernes udvikling 2014/Brancheanalyse – Reklameforbruget og pengestrømme til udenlandske virksomheder.
- MedieNorge <http://medienorge.uib.no/>
- Ministry of Finance, Norway (2015) *Notification: VAT zero rating for electronic news services*. Statsministerens kontor. <https://www.regjeringen.no/contentassets/95cf7028fac3455d859305d0d72399f2/14-4781-notifikasjon-01-12-2015.pdf>.
- Nordicom-Sveriges Mediebarometer 2014.
- Naerpressekatalog 2016 Landslaget for lokalaviser (LLA).
- Ohlson, J. (2015) *The Nordic Media Market 2015*, Nordicom.
- Ots, Mart; Krumsvik, Arne H.; Ala-Fossi, Marko & Rendahl, Pernilla (2016, tulossa) The shifting role of value-added tax as a media policy tool: A three country comparison of political justifications. *Javnost: The Public*, Vol. 23, No. 2, 170-186.
- Schibsted Media Group Editorial Report 2014.
- Statistics Norway-Norsk Mediebarometer
- Syvertsen, Trine; Enli, Gunn; Mjøs, Ole J. & Moe, Hallvard (2014) *The Media Welfare State: Nordic Media in the Digital Era*. University of Michigan Press, Ann Arbor, US.
- TNS Sifo: Orvesto konsument 2015 helår.
- World Press Trends Report 2015
- World Press Trends Database

LIITE 1. HAASTATELTAVAT

RUOTSI

- Gunilla Asker, toimitusjohtaja, Svenska Dagbladet, 24.2.2016
- Joakim Claesson, strategia- ja liiketoimintojen tuen päällikkö, Schibsted/Aftonbladet, 8.3.2016
- Jeanette Gustafsdotter, toimitusjohtaja, Tidningsutgivarna, 23.2.2016
- Kalle Junqkvist, neuvonantaja, Schibsted Sweden, 22.2.2016
- Anna-Karin Lith, toimitusten johtaja, Mittmedia, 22.2.2016
- Thomas Petersohn, toimitusjohtaja (VD), Mittmedia, 22.2.2016
- Peter Wolodarski, päätoimittaja, Dagens Nyheter, 23.2.2016
- Sarah Wu, liiketoimintapäällikkö, Schibsted, 10.3.2016
- Sara Öhrvall, Bonnier News hallituksen jäsen, 21.4.2016

NORJA

- Jens Barland, tutkija, 3.3.2016
- Rolf Dyrnes Svendsen, editor, Adresseavisen, 27.1.2016
- Stephan Grandhaug, digitoimintojen johtaja, Aller, 2.3.2016
- Einar Hålien, kehitysjohtaja, Schibsted, 20.1.2016
- Helge Holbæk-Hansen, mediamarkkinoiden asiantuntija, Mediebedriftene, 20.1.2016
- Morten Jacobsen, CTO, teknologiajohtaja, Schibsted, 10.3.2016
- Arne Krumsvik, tutkija, 20.1.2016
- John Arne Markussen, päätoimittaja, Dagbladet, 2.3.2016
- Pål Nedregotten, innovaatiojohtaja, Amedia, 3.3.2016
- Torry Pedersen, päätoimittaja, Verdens Gang, 19.2.2016
- Bjørn Wisted, elinkeinopolitiikan asiantuntija, Mediebedriftene, 20.1.2016 ja 3.3.2016

TANSKA

- Ebbe Dal, johtaja, Danske Medier, 2.3.2016
- Tom Jensen, päätoimittaja, Berlingske, 1.3.2016
- Aske Kammer, apulaisprofessori, University of Southern Denmark, 2.3.2016
- Anker Brink Lund, professori, Copenhagen Business School, 2.3.2016
- Søren Svendsen, digitoimintojen johtaja, JP/Politikens Hus, 29.2.2016
- Julie Lykke Sørensen, digitaalisen kehityksen päällikkö, Jysk Fynske Medier, 1.3.2016
- Arne Ullum, päätoimittaja, North Media, 2.3.2016
- Per Westergaard, päätoimittaja, Jysk Fynske Medier, 1.3.2016
- Fredrik Wiedemann, digitoimintojen johtaja, Politiken, 29.2.2016