



# PAIKALLIS- JA KAUPUNKILEHTIEN UUDET LIIKETOIMINTAMALLIT POHJOISMAISSA

2017

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

Viestinnän tutkimuskeskus CRC  
Sosiaalitieteiden laitos  
Helsingin yliopisto  
Viestinnän tutkimusraportteja 2/2017

<b>Julkaisija:</b>	
Viestinnän tutkimuskeskus CRC, Sosiaalitieteiden laitos, Helsingin yliopisto	
<b>Tekijä</b>	
© Katja Lehtisaari, Mikko Grönlund, Carl-Gustav Lindén ja Mikko Villi	
<b>Julkaisun nimi:</b>	<b>Julkaisun laji:</b>
Paikallis- ja kaupunkilehtien uudet liiketoimintamallit Pohjoismaissa	Tutkimusraportti
<b>Asiasanat:</b>	
journalismi, media, liiketoimintamallit, Ruotsi, Norja, Tanska	
<b>Sarjan nimi ja numero:</b>	
Viestinnän tutkimusraportteja 2/2017	
<b>ISSN:</b>	<b>ISBN:</b>
ISSN-L 1799-7933 ISSN 1799-7941 (verkkójulkaisu)	ISBN 978-951-51-3100-3 (PDF)
<b>Kokonaissivumäärä:</b>	<b>Kieli:</b>
43	Suomi
<b>Painopaikka ja painovuosi:</b>	<b>Verkoaineiston osoite:</b>
	<a href="http://blogs.helsinki.fi/crc-centre/julkaisut">http://blogs.helsinki.fi/crc-centre/julkaisut</a>

## KIRJOITTAJAT

Mikko Grönlund on Turun yliopiston Brahea-keskuksen tutkimuspäällikkö.

YTT Katja Lehtisaari on yliopistotutkija Aleksanteri-instituutissa ja Svenska Social- och kommunalhögskolanissa Helsingin yliopistossa.

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

TaT Mikko Villi on Jyväskylän yliopiston journalistiikan professori.

# SISÄLLYS

JOHDANTO .....	5
AINEISTO JA MENETELMÄT .....	7
<b>PAIKALLIS- JA KAUPUNKILEHTIEN LIIKETOIMINTA JA TOIMINTAYMPÄRISTÖ POHJOISMAISSA .....</b>	<b>9</b>
Nimikkeiden määrän kehitys .....	9
Levikkikehitys .....	10
Tavoittavuus .....	11
Mediamainonnan määrä .....	13
1–3-päiväistä maksullista sanomalehteä kustantaviyriytysten liiketaloudellinen tilanne ja kehitys .....	16
<b>PAIKALLIS- JA KAUPUNKILEHTIJULKAISIJOIDEN UUDET LIIKETOIMINTAMALLIT RUOTSISSA, NORJASSA JA TANSKASSA .....</b>	<b>25</b>
<b>RUOTSI .....</b>	<b>25</b>
Case Mittmedia: Automaattisesti tuotettujen uutisten edelläkävijä.....	26
Case NTM Group: Kymmeniä tulovirtoja.....	28
<b>NORJA .....</b>	<b>29</b>
Case Amedia: Systemaattiset hinnoittelukokeilut tuovat maksavia .....	31
Case Sunnmørsposten: Tasokasta datajournalismia .....	33
<b>TANSKA .....</b>	<b>34</b>
Case North Media: Tavoitteena sitouttaa lukijat omaan paikalliseen .....	35
yhteisöön .....	35
Case Jysk Fynske Medier: Tilauksen pilkkominen paikalliseksi .....	36
noutopöydäksi .....	36
<b>YHTEENVETO .....</b>	<b>39</b>
<b>KIRJALLISUUTTA .....</b>	<b>41</b>
<b>LIITE 1. HAASTATTELUT.....</b>	<b>43</b>

# JOHDANTO

Utismedian uudet liiketoimintamallit Pohjoismaissa -tutkimuksessa keväällä 2016 havaittiin, että digitaalinen siirtymä tuo paljon haasteita sanomalehtijulkaisijoille Ruotsissa, Norjassa ja Tanskassa. Kehitystyössä vaikuttavat ”kaksikäätisyyden” (ambidexterity) tai kaksilla markkinoilla toimimisen haasteet, kun toisella kädellä täytyy pitää huolta printtitoiminnasta ja toisella kehittää uusia digitaalisia tuotteita ja palveluita. Tässä jatkotutkimuksessa tarkastelemme, miten nämä haasteet näkyvät erityisesti paikallis- ja kaupunkilehdissä<sup>1</sup>, ja minkälaisia konkreettisia kokeiluja uusista liiketoimintamalleista on meneillään.

Uskomme että nämä kokeilut ovat luonteva vertailukohta myös suomalaisille paikallis- ja kaupunkilehdille: Onko Ruotsissa, Norjassa ja Tanskassa jo kenties löydetty ratkaisuja niihin keskeisiin ongelmiin, joiden kanssa paikallinen uutismedia painii? Tai onko pinnalla muita ilmiöitä, joihin Pohjoismaissa jo kehitellään ratkaisuja?

Tutkimusraportti koostuu selvityksestä media-alan yleisestä tilanteesta Norjassa, Ruotsissa ja Tanskassa, verraten sitä Suomeen sekä haastattelututkimuksesta Norjassa, Ruotsissa ja Tanskassa.

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

---

<sup>1</sup> Sanomalehtien Liiton määritelmän mukaan sanomalehti on paperisen sanomalehden ja siihen mahdollisesti liittyvien verkkolehden ja sähköisten uutis- ja ilmoituspalvelujen kokonaisuus. Painetun sanomalehden kriteereitä ovat maksullisuus, ilmestyminen vähintään kerran viikossa, tarkastettu levikki sekä monipuolinen ja ajankohtainen sisältö. Paikallislehti on yleisesti käytetyn määritelmän mukaan yhden tai useamman kunnan alueella yhden tai useamman kerran viikossa ilmestyvä tilattava sanomalehti. Kansainvälisen määritelmän mukaan paikallislehtiä ovat 1–3 kertaa viikossa ilmestyvät tilattavat lehdet. Kaupunkilehdellä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa säännöllisesti, vähintään kerran viikossa jaettavaa maksutonta painotuotetta, joka sisältää toimituksellista aineistoa ja jonka julkaiseminen rahoitetaan ilmoitustilan myynnillä.



# AINEISTO JA MENETELMÄT

Tutkimus koostuu kahdesta osasta:

- 1) Selvitys media-alan yleisestä tilanteesta Norjassa, Ruotsissa ja Tanskassa, verraten sitä Suomeen
- 2) Haastattelututkimus Norjassa, Ruotsissa ja Tanskassa

## 1) SELVITYS MEDIA-ALAN TILANTEESTA NORJASSA, RUOTSISSA JA TANSKASSA SEKÄ VERTAILU SUOMEEN

Selvitys pohjautuu julkaistuihin raportteihin ja artikkeleihin, ensisijaisesti Uutismedian uudet liiketoimintamallit Pohjoismaissa -projektin tuloksiin. Sitä on täydennetty vuoden 2015 kvantitatiivisella aineistolla. Ruotsin, Norjan ja Tanskan tilannetta verrataan soveltuvin osin Suomen tilanteeseen.

1–3-päiväistä sanomalehteä kustantavien yritysten liiketaloudellista tilannetta ja kehitystä kuvaavat luvut perustuvat vuosien 2007–2015 tilinpäätöstietoihin, jotka on kerätty Turun yliopiston Brahea-keskuksen käytössä olevasta globaalista Bureau van Dijkin ylläpitämästä Orbis Europe-tietokannasta. Orbis Europe on yritystason taloudellisen tiedon tietokanta, josta tällä hetkellä löytyy noin 94 miljoonan eurooppalaisen yrityksen tilinpäätöstiedot. Tilinpäätösaineistoa on tarvittaessa täydennetty muista lähteistä, kuten esimerkiksi kansallisista yritysrekistereistä.

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 hyödynnetään Orbis-tietokannan sisältämiä muita tietoja, kuten esimerkiksi yrityksen riskiprofilien määrityksiä, hallituksen kokoonpanotietoja, omistukseen ja omistukseen rakenteeseen liittyviä tietoja sekä sen toimintaan liittyviä uutisia. Yritysten taloudellisen tilanteen ja kilpailukyvyn analyysissä käytetään lisäksi yleisiä ja maakohtaisia aineistoja.

Pohjoismaiden mainosmarkkinoiden tilanteen ja kehityksen vertailuun vuosilta 2010–2015 käytetään Institutet för Reklam- och Mediestatistikin ja Dansk Oplagskontrollin tuottamia tietoja. Kehityksen selvittämisessä hyödynnetään lisäksi ZenithOptimedian sekä Caratin tuottamia mainonnan määrän ja kehityksen globaaleja ja maanosakohtaisia ennusteita. Arvioitaessa online-mainonnan kehitystä Euroopassa ja globaalissa mittakaavassa käytetään saatavilla olevia Interactive Bureau European AdEx-raportteja sekä IDATEN julkaisuja.

## 2) LAADULLISEEN HAASTATTELUAINEISTOON PERUSTUVA OSA

Aineistona käytetään ensisijaisesti aiemmassa tutkimuksessa talvella 2016 kerättyä haastatteluaineistoa, jota on analysoitu uudelleen. Aineistoa on täydennetty kolmella lisähaastattelulla. Aineiston analyysissä keskitytään tarkastelemaan erityisesti paikallis-, alue- ja kaupunkilehtien tilannetta ja näkymiä. Tarkastelun kohteena ovat muun muassa näiden yhtiöiden kehittämät perinteistä liiketoimintaa täydentävät tai korvaavat liiketoimintamallit, digitaaliset tuotteet ja palvelut, hinnoittelumallit sekä yhteistyöverkostot.

Tutkimuksessa käytetään ensisijaisesti seuraavissa sanomalehtitaloissa kerättyä haastatteluaineistoa:

- Ruotsi: Mittmedia, NTM Group, Schibsted, Bonnier
- Norja: Polaris Media, Amedia, Sunnmørsposten, Schibsted, Aller
- Tanska: North Media, JP/Politikens Hus, Berlingske, Jysk Fynske Medier

Lisäksi käytetään apuna media-alan liitoissa (Tidningsutgivarna, Mediebedriftene, Danske Medier) sekä tutkijoiden kanssa tehtyjä haastatteluita. Haastattelut on tehty kasvokkain englanniksi tai ruotsiksi (skandinaaviskaksi) tai Skype-haastatteluina. Haastatteluvastauksia käsitellään nimettöminä. Haastatteluaineiston kokonaismäärä on 31 haastattelua. Lista haastateltavista on raportin liitteenä.



# PAIKALLIS- JA KAUPUNKILEHTIEN LIIKETOIMINTA JA TOIMINTA- YMPÄRISTÖ Pohjoismaissa

Tässä luvussa luodaan katsaus Norjan, Ruotsin ja Tanskan sanomalehtien liiketoimintaan, kehitykseen ja toimintaympäristöön sekä siinä tapahtuneisiin muutoksiin viime vuosina, kiinnittäen erityistä huomiota paikallislehdistöön. Katsauksessa on mukana myös vertailu Suomen tilanteeseen. Kuvia esitetään sekä sanomalehtialasta yleensä että 1–3 kertaa viikossa ilmestyvistä sanomalehdistä. Laajempi katsaus sanomalehtialan liiketoimintaan ja toimintaympäristöön Norjassa, Ruotsissa ja Tanskassa on julkaistu raportissa Uutismedian uudet liiketoimintamallit Pohjoismaissa (2016).

## NIMIKKEIDEN MÄÄRÄN KEHITYS

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 maantieteellisesti paljon pienempi maa. Lisäksi Tanskan sanomalehtimarkkinat ovat jo pitkään keskittyneet yhä harvemmalle nimikkeelle. Tanskan markkinoille on ominaista maksuttomien sanomalehtien suuri määrä ja siellä ilmestyykin 234 kappaletta 1–3-päiväisiä ilmais- ja kaupunkilehtiä. Norjan sekä Ruotsin sanomalehtimarkkinoille taas on ominaista vahva tilauspohjainen alueellinen ja paikallinen lehdistö.

Vuosien 2006 ja 2015 välisenä aikana kaupunki- ja ilmaislehtien nimikemäärä laski Tanskassa hieman yli 15 prosenttia 279 nimikkeestä 235 nimikkeeseen. Ruotsissa sen sijaan nimekemäärä nousi noin kaksi kolmasosaa 60 nimikkeestä 101 nimikkeeseen. Suomessa kaupunkilehtinimikkeiden<sup>1</sup> määrä on tällä vuosikymmenellä pysytellyt reilussa viidessäkymmenessä.

1 Luku sisältää vain Sanomalehtien Liiton jäsennimikkeet.

**Kuvio 1 1–3-päiväisten sanomalehtinimikkeiden<sup>2</sup> määrä Pohjoismaissa 2006–2015 (Lähde: World Press Trends)**



**Taulukko 1 Kaupunki- ja ilmaislehtinimikkeiden määrä Pohjoismaissa 2006–2015<sup>3</sup> (Lähde: World Press Trends)**

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Tanska										
4–7-päiväiset	12	7	4	3	3	3	2	1	1	1
1–3-päiväiset	267	280	274	270	256	256	242	241	238	235
<b>Yhteensä</b>	<b>279</b>	<b>287</b>	<b>278</b>	<b>273</b>	<b>259</b>	<b>259</b>	<b>244</b>	<b>242</b>	<b>239</b>	<b>236</b>
Ruotsi										
4–7-päiväiset	6	7	8	8	8	11	11	6	5	n/a
1–3-päiväiset	54	54	54	88	88	92	97	95	96	n/a
<b>Yhteensä</b>	<b>60</b>	<b>61</b>	<b>62</b>	<b>96</b>	<b>96</b>	<b>103</b>	<b>108</b>	<b>101</b>	<b>101</b>	<b>n/a</b>
Suomi										
4–7-päiväiset	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1
1–3-päiväiset	45	45	45	45	43	55	54	53	52	54
<b>Yhteensä</b>	<b>47</b>	<b>47</b>	<b>47</b>	<b>46</b>	<b>44</b>	<b>56</b>	<b>55</b>	<b>54</b>	<b>53</b>	<b>55</b>

## LEVIKKIKEHITYS

Huolimatta siitä, että sanomalehtimarkkinoissa on huomattaviakin eroja eri Pohjoismaiden välillä, on maksullisten sanomalehtien levikkikehitys niissä hyvin samansuuntainen. Paperisten sanomalehtien kokonaislevikki on kaikissa kolmessa Pohjoismaassa ollut laskussa vuosituhatosen vaihteesta lähtien. Vuonna 2006 sanomalehtien kokonaislevikki<sup>4</sup> oli Ruotsissa vielä lähes neljä miljoonaa kappaletta,

<sup>2</sup> Tanskan 1–3 kertaa viikossa ilmestyvien sanomalehtien ryhmään kuuluu kymmenen ns. sunnuntailehtea.

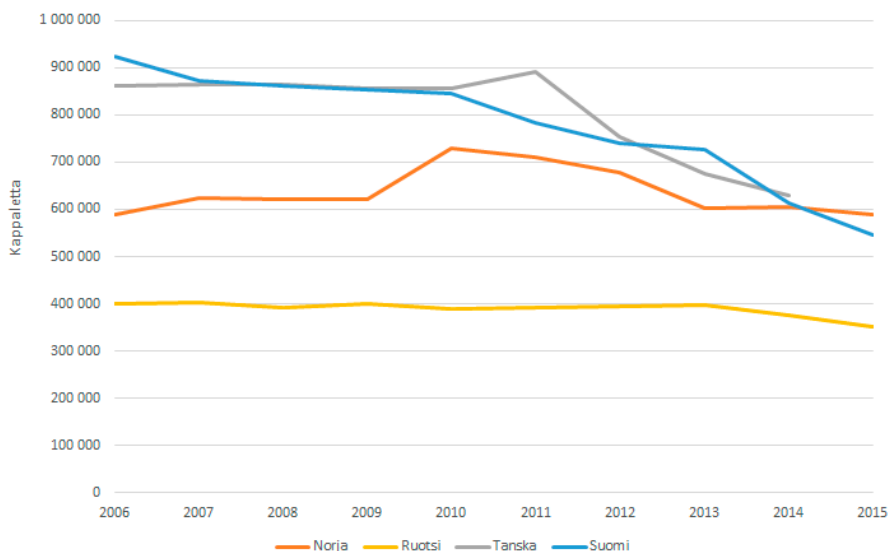
<sup>3</sup> Tanskan 1–3 kertaa viikossa ilmestyvien kaupunki- ja ilmaislehtien ryhmään kuuluu yksi ns. sunnuntailehti. Suomen luvuissa on mukana vain Sanomalehtien Liiton jäsennimikkeet. Vastaavia tietoja ei Norjan osalta ole käytettävissä, mutta Avisäret 2014 -julkaisun mukaan maassa ilmestyi vuonna 2012 yhteensä 34 ilmais- ja kaupunkilehtinimikettä, joista yksikään ei ollut 4–7-päiväinen.

<sup>4</sup> 1–7-päiväiset sanomalehdet.

josta se vuoteen 2014 mennessä oli laskenut 29 prosenttia noin 2,8 miljoonaan kappaleeseen. Vastaavana ajanjaksona sanomalehtien kokonaislevikki on laskenut Norjassa neljänneksen 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 enää 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 on 85 prosenttia.

Ruotsissa 1–3-päiväisten sanomalehtien kokonaislevikki on vuosien 2006 ja 2015 välisenä aikana laskenut vain noin 6,5 prosenttia, 401 000 kappaleesta 352 000 kappaleeseen. Viimeisten kahden vuoden aikana kokonaislevikin lasku on kuitenkin hieman kiihtynyt. Norjassa vuosien 2006 ja 2015 välisenä ajanjaksona 1–3-päiväisten sanomalehtien kokonaislevikki on pysynyt noin 590 000 kappaleessa. Arvioitaessa 1–3-päiväisten sanomalehtien tilannetta Norjassa on kuitenkin huomioitava, että vuosikymmenen vaihteen tienoilla tapahtuneen kasvun jälkeen niiden kokonaislevikki kuitenkin sen jälkeen pienehi muutamassa vuodessa lähes viidenneksen.

**Kuvio 2 1–3-päiväisten sanomalehtien kokonaislevikki 2006–2015**  
(Lähde: World Press Trends)

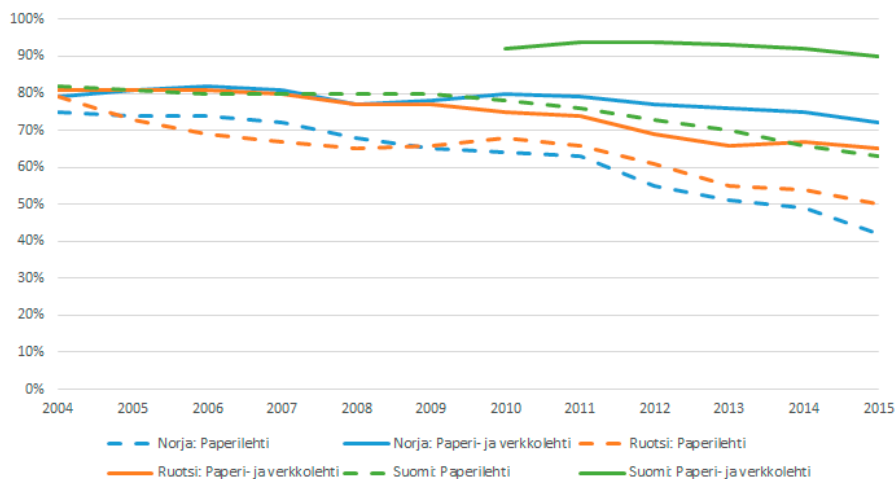


## TAVOITTAUVUUS

Sanomalehtien tavoittavuuden mittaamenetelmissä on maakohtaisia eroja, mutta paperisten sanomalehtien tavoittavuus on vuosituhannen vaihteen jälkeen ollut laskussa kaikissa Pohjoismaissa. Kymmenisen vuotta sitten paperiset sanomalehdet

tavoittivat niin Norjassa, Ruotsissa kuin Tanskassakin päivittäin vielä yli 80 prosenttia väestöstä. Vuonna 2015 paperisten sanomalehtien tavoitavuus oli Tanskassa (42 %) ja Norjassa (42 %) selvästi alle 50 prosentin. Ruotsissakin painetut sanomalehdet<sup>5</sup> tavoittivat enää puolet (50 %) 9–79-vuotiaista. Laskettaessa yhteen sekä paperi- että verkkolehden päivittäinen tavoitavuus, on tilanne sekä Norjassa että Ruotsissa selvästi parempi, sillä vuonna 2015 se oli Norjassa 72 prosenttia ja Ruotsissakin 65 prosenttia<sup>6</sup>.

**Kuvio 3 Sanomalehtien päivittäinen tavoitavuus Norjassa, Ruotsissa ja Suomessa vuosina 2004–2015: paperilehti sekä paperi- ja verkkolehti yhteensä (%)**



Norjan luvuissa mukana ovat vain arkipäivät, ja lisäksi luvut sisältävät 4–7-päiväiset maksuttomat sanomalehdet. Ruotsin luvuissa ovat mukana myös 4–7-päiväiset kaupunkilehdet ja muut maksutta jaettavat sanomalehdet. Suomen luvut ovat viikkotavoitavuuslukuja. 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](http://www.medienorge.uib.no), Nordicom-Sweden (Nordicom-Sveriges Mediebarometer), TNS Gallup Oy/ Kansallinen Mediatutkimus (KMT))

<sup>5</sup> Luvussa ovat mukana myös 4–7-päiväiset maksutta jaettavat sanomalehdet.

<sup>6</sup> Luvut sisältävät kaikki tilattavat sanomalehdet.

## MEDIAMAINONNAN MÄÄRÄ

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). Suomessa summa on ainoastaan 257 euroa (IRM - Institutet för reklam- och mediestatistik <http://www.irm-media.se/in-english>). Tanskassa mainonnan osuus bruttokansantuotteesta oli vuonna 2015 Pohjoismaiden korkein eli 0,68 prosenttia. Vastaava luku oli Ruotsissa 0,64 prosenttia, Norjassa 0,50 prosenttia ja Suomessa 0,56 prosenttia.

2000-luvulla mediamainonnan rakenteessa Pohjoismaissa on kuitenkin tapahtunut aikaisempaa suurempia muutoksia. Sanomalehtien, mukaan lukien maksutta jaettavat lehdet, osuus mediamainonnasta oli vuonna 2000 vielä kaikissa kolmessa maassa yli puolet. Sen jälkeen suunta on ollut laskeva ja viime vuosina lasku näyttää edelleen kiihtyneen. Ruotsissa sanomalehtien osuus mediamainonnasta oli vuonna 2006 lähes 43 prosenttia, josta se vuoteen 2015 mennessä laski vajaaseen 18 prosenttiin. Tanskassakin osuus on pudonnut samana aikana selvästi, 43 prosentista vajaaseen 22 prosenttiin. Norjassa sanomalehtien osuus mediamainonnasta on tippunut yli kolmanneksella noin 25 prosenttiin.

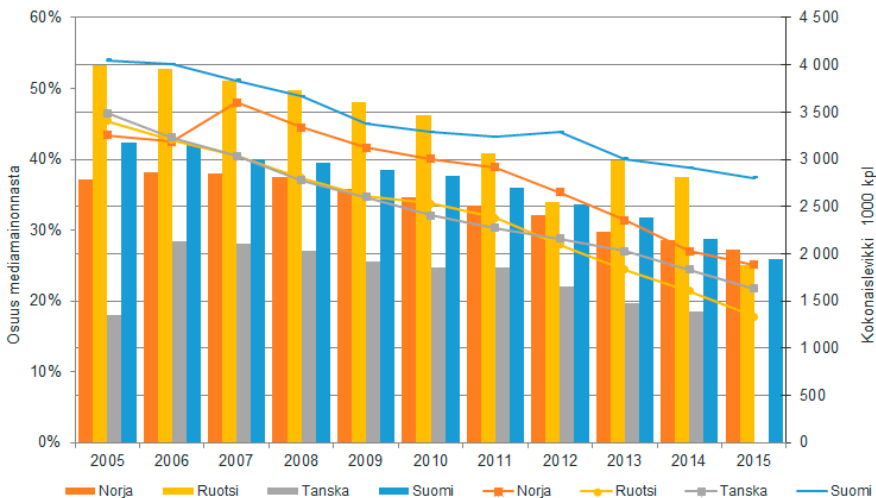
Huolimatta sanomalehtien digitaalisten ilmoitusten myynnin positiivisesta kehityksestä valtaosa Pohjoismaisten sanomalehtien ilmoitustuotoista kertyy painettujen lehtien ilmoitusmyynnistä. Esimerkiksi vuonna 2012 Norjassa painettujen sanomalehtien ilmoitustuotot muodostivat 90 prosenttia kaikista sanomalehtien ilmoitustuotoista (Medietilsynet 2013). Vastaava luku Ruotsista vuodelta 2014 on 87 prosenttia (Dagpressens Ekonomi 2014). Suurten kaupunkien sanomalehdissä (storstadspress) painettujen sanomalehtien ilmoitustuottojen osuus kaikista ilmoitustuotoista oli 83 prosenttia ja maaseutulehtien (landsortspress) 90 prosenttia. Ainakaan toistaiseksi sanomalehdet eivät ole pystyneet digitaalisen mainosmyynnin kasvattamisella korvaamaan ilmoitustuottojen huomattavaa laskua painetuissa sanomalehdissä, mutta ero on kaventumassa. Myös kokemukset Norjasta – jossa digitaaliset tuotot ovat suurimmat – osoittavat että kokonaistulot ja kannattavuus kaikista huolimatta laskevat.



**Kuvio 4 Sanomalehtien<sup>7</sup> osuus mediamainonnasta 2006–2015 (Lähde: World Press Trends)**



**Kuvio 5 Sanomalehtien kokonaislevikin ja mediamainontaosuuden kehitys 2005–2015 (Lähde: World Press Trends)**



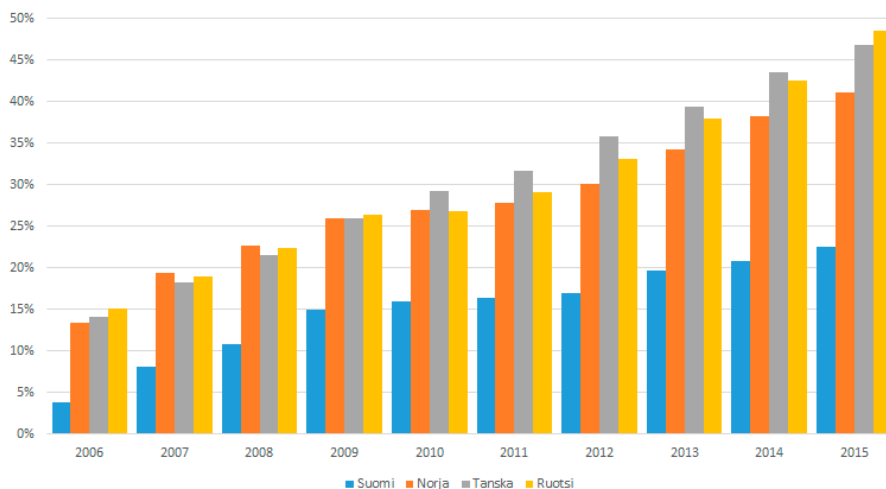
Digitaalisen siirtymän ja verkkomedian vahvistumisen seurauksena mainonta perinteisissä medioissa on vähentynyt selvästi, ja vuosituhannen vaihteen jälkeiset vuodet ovat olleet vahvaa verkkomediamainonnan kasvun aikaa kaikissa Pohjoismaissa. Vuonna 2006 verkkomediamainonnan osuus mediamainonnasta oli 15 prosentin tuntumassa, josta se nousi vuoteen 2015 mennessä jo lähes puoleen sekä Ruotsissa (48,5 %) että Tanskassa (46,8 %), ja Norjassakin jo yli 40 prosentin (41,1 %). Verkkomediamainonnan osuus mediamainonnasta onkin noussut suurimmaksi

<sup>7</sup> Lähteenä käytetyn World Press Trends -tietokannan sanomalehtimainonnan mediamainontaosuudet sisältävät myös kaupunki- ja ilmaislehtien osuuden.

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 toimijoille<sup>8</sup>.

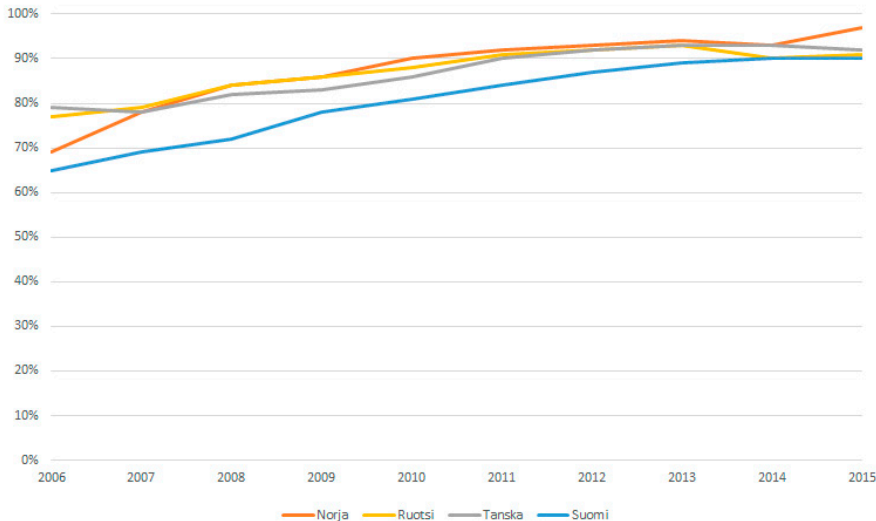
**Kuvio 6 Online-mainonnan osuus mediamainonnasta 2006–2015**  
(Lähde: World Press Trends)



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 2015 se oli jo 83 prosenttia. Pohjoismaat ovat teknologisesti edistyneitä: Norjassa, Ruotsissa ja Tanskassa vähintään yhdeksällä kymmenestä kotitaloudesta oli internet-yhteys vuonna 2015.

<sup>8</sup> Kulturstyrelsen/Mediernes udvikling 2014/Brancheanalyse – Reklameforbruget og pengestrømme til udenlandske virksomheder

### Kuvio 7 Internet-yhteyksien osuus kotitalouksissa 2006–2015 (Lähde: Eurostat, Information Society Statistics)



## 1–3-PÄIVÄISTÄ MAKSULLISTA SANOMALEHTÄ KUSTANTAVIEN YRITYSTEN LIKETALOUDELLINEN TILANNE JA KEHITYS

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 keskimmaisen 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.

1–3-päiväistä maksullista sanomalehteä kustantavien yritysten<sup>9</sup> tilinpäätösanalyysin<sup>10</sup> tarkasteluajanjakso ulottuu vuodesta 2007 vuoteen 2015. Sanomalehtikustantamista harjoittavien yritysten taloudellisen suorituskyvyn osa-

9 Tanska ei ole nimikkeiden vähäisen määrän takia lainkaan mukana 1-3 päiväisten sanomalehteä kustantavien yritysten tilinpäätösanalyysissä

10 Tilinpäätösanalyysi perustuu aina yritystason, eikä nimiketason tietoihin, ja yrityksen kustantaessa useita eri sanomalehtinimikkeitä niitä käsitellään yhtenä kokonaisuutena. 1990-luvulta lähtien 1–3-päiväisten sanomalehtinimikkeiden omistus on keskittynyt ja varsinkin vuosituhatteen vaihteen jälkeen niiden omistusta on keskitetty siten että yksi yritys julkaisee monia nimikkeitä. Ruotsissa tällainen sanomalehtinimikkeiden "niputtaminen" yhteen yritykseen on yleistä ja on edennyt huomattavasti pidemmälle kuin Norjassa. Ruotsin osalta tämä kehitys on myös huomioitava arvioitaessa mediaanitunnuslukuja ja niiden kehitystä. 1–3-päiväistä sanomalehteä julkaisevien yritysten aineistossa on huomioitu vain yritykset, jotka eivät julkaise ainoatakaan 4–7-päiväistä sanomalehteä.



alueita analysoitiin tutkimuksessa laajasti, mutta tässä raportissa on esitetty vain muutamia keskeisiä tunnuslukuja, jotka mittaavat liiketoiminnan tuloksellisuutta, tehokkuutta, vakavaraisuutta sekä tuottavuutta.

## Taulukko 2 Analysoitujen Pohjoismaisten 1–3-päiväisten sanomalehteä kustantavien yritysten määrä vuosina 2007–2015<sup>11, 12</sup>

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Yrityksiä	99	104	105	110	114	115	120	123	121

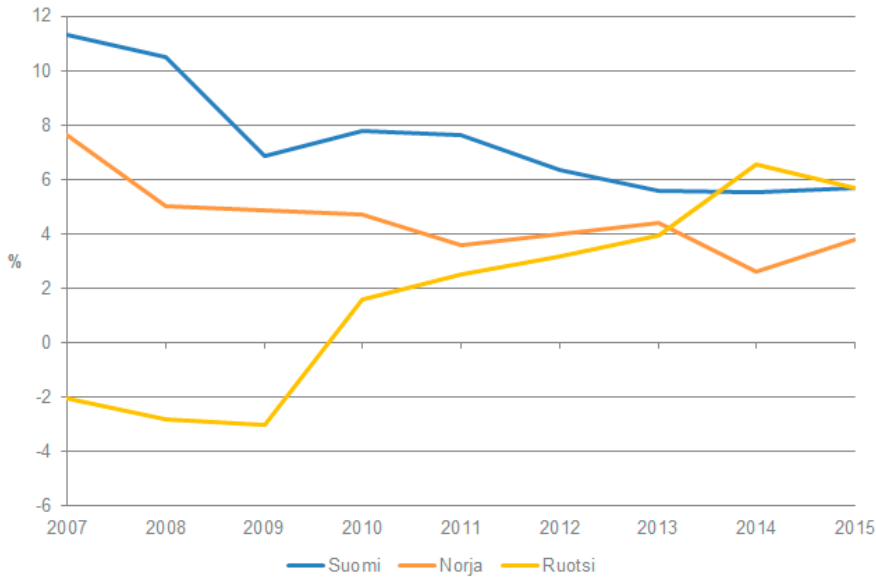
Liikevaihto kuvaa varsinaisen toiminnan myyntituottoja alennusten ja arvonlisäveron jälkeen. Norjassa, jossa on monipuolinen 1–3-päiväisten sanomalehtinimikkeiden paikallislehdistö, liikevaihdon mediaani oli vuonna 2015 noin 622 000 euroa. Ruotsalaisten sanomalehteä 1–3-päiväistä sanomalehteä kustantavien yritysten liikevaihdon mediaani oli samana vuonna noin 405 000 euroa.

Käyttökateprosentti kertoo yrityksen operatiivisen eli varsinaisen toiminnan tuloksen ennen poistoja ja rahoituseriä. Tunnuksluvun 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 ao. kulut sijoittuvat vuokriin ennen käyttökateetta. Yksittäisen yrityksen käyttökatevaade riippuu sen vieraan pääoman määrästä suhteessa liikevaihtoon ja vallitsevasta korkotasosta.

Sanomalehtiä kustantavien yritysten varsinaisen toiminnan kannattavuutta mittaavan käyttökateprosentin kehitys on sekä Norjassa että Ruotsissa negatiivinen. Ennen vuosien 2008–2009 talouden laskusuhdannetta tunnuksluvun mediaani oli Norjassa vielä yli kahdeksan prosenttia. 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.

11 Ruotsalaisten 1–3-päiväistä sanomalehteä kustantavien yritysten mediaanitunnuslukujen kehitystä arvioitaessa on huomioitava aineistossa olevien yritysten vähäinen määrä, eli noin viisitoista yritystä  
12 Suomalaisia sanomalehteä kustantavien yritysten tilinpäätöksiä on analysoitu seuraavasti: 2015 n=64, 2014 n=68, 2013 n=65, 2012 n=62, 2011 n=61, 2010 n=63, 2009 n= 58, 2008 n=57 ja 2007 n=61

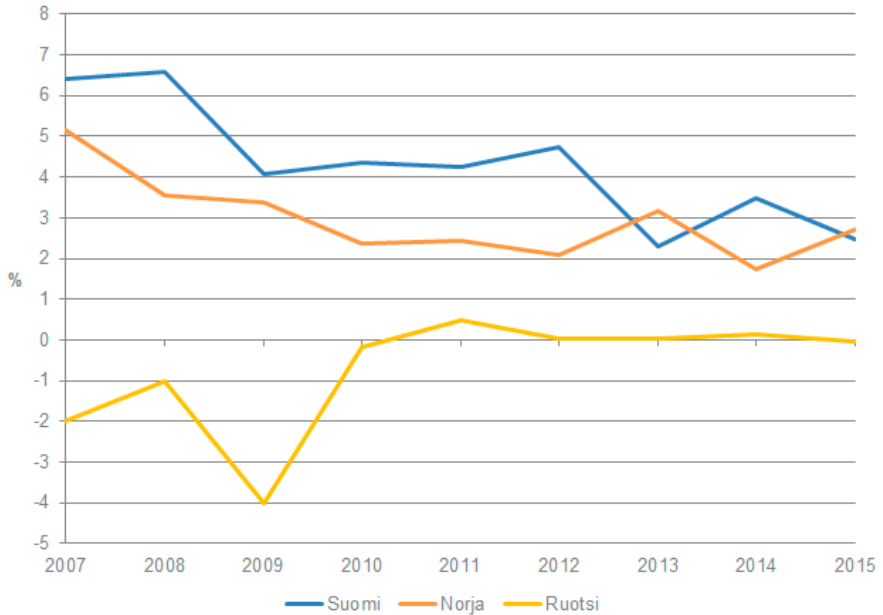
**Kuvio 8 1–3-päiväistä sanomalehteä kustantavien yritysten käyttökateprosentti 2007–2015, mediaani**



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 1–3-päiväistä sanomalehteä kustantavien yritysten nettotulosprosentti 2007–2015, mediaani**

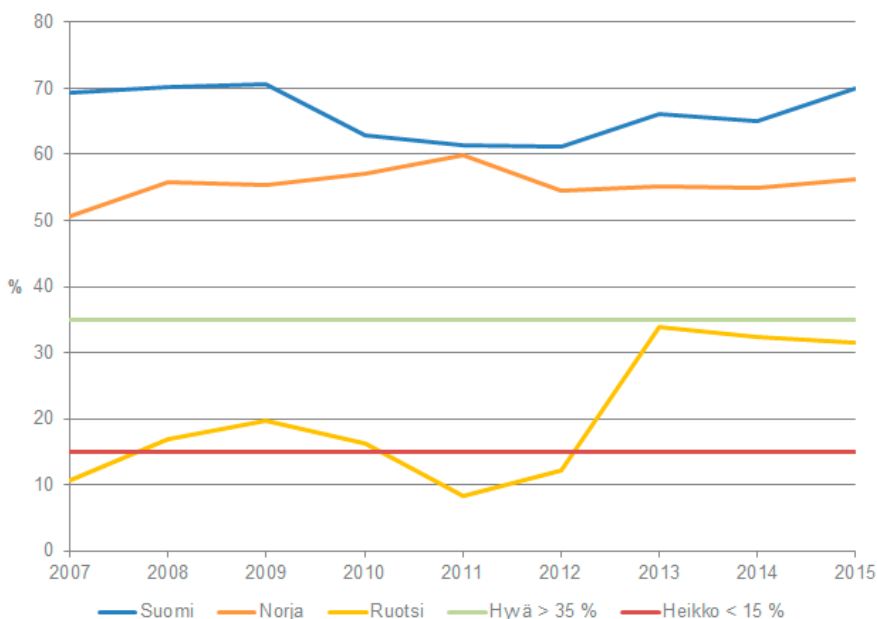


Omavaraisuusaste mittaa yrityksen vakavaraisuutta, tappionsietokykyä ja kykyä selviytyä sitoumuksistaan pitkällä aikavälillä. Oikaistun taseen velkojen suhde liikevaihtoon auttaa arvioimaan sitä käyttökateetasoa, joka tarvitaan vieraan pääoman hoitovelvoitteiden suorittamiseen. Velkaantuminen lisää yrityksen 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 jostain 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 %, ”tydyttävä” 25–35 %, ”välttävä” 15–25 % ja ”heikko” alle 15 %.

1–3-päiväistä sanomalehteä kustantavien yritysten keskimääräinen omavaraisuusaste (mediaani) on Norjassa ollut hyvällä, noin 55 prosentin tasolla koko tarkastelujakson ajan ja vuonna 2015 se oli 56,8 prosenttia. Ruotsissa 1–3-päiväisiä sanomalehtiä kustantavien yritysten omavaraisuusasteen mediaani on tarkastelujakson

aikana noussut, mutta se oli vuonna 2015 edelleen vain tyydyttävä 31,5 prosenttia. Ruotsissa joka kolmannen ja Norjassa noin joka viidennen 1–3-päiväistä sanomalehteä kustantavan yrityksen omavaraisuusasteen taso oli heikko, eli alle 15 prosenttia. Näin alhainen omavaraisuusaste heikentää niiden tappionsietokykyä ja mahdollisuuksia selviytyä haasteellisesta taloustilanteesta.

### Kuvio 10 1–3-päiväistä sanomalehteä kustantavien yritysten omavaraisuusaste 2007–2015, mediaani

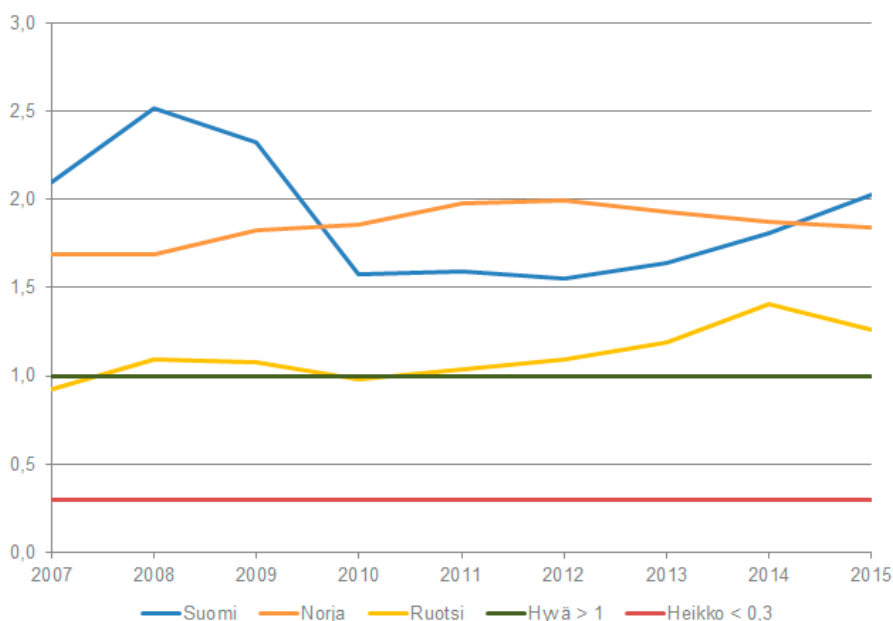


Maksuvalmiudella tarkoitetaan yrityksen kykyä suoriutua maksuvelvoitteistaan ajallaan ja edullisimmalla mahdollisella tavalla. Hyvästä maksuvalmiudesta kertoo esimerkiksi kassa-alennusten hyödyntäminen, kun taas heikosta maksuvalmiudesta kielivät maksuhäiriöt, erääntyneet maksut sekä viivästyskorot. Maksuvalmiutta voidaan tarkastella sekä dynaamisena että staattisena käsitteenä. Dynaaminen maksuvalmius mittaa tulorahoituksen riittävyttä maksuvelvoitteiden hoitamiseen. Staattinen näkökulma kertoo tilinpäätöshetken tilanteen. Staattisessa näkökulmassa verrataan nopeasti rahaksi muutettavan omaisuuden suhdetta lyhytaikaisiin velkoihin. Staattisen maksuvalmiuden tunnusluku ”quick ratio” mittaa yrityksen kykyä selviytyä lyhytaikaisista velvoitteista rahoitusomaisuudellaan. Tunnusluvun tulkinnessa on tarkasteltava erityisesti luvun kehitystä. Luvun rinnalla kannattaa tarkastella alan keskimääräisiä maksuaikoja ja sen suhdetta yrityksen ostovelkojen kiertoaikaan. Yrityksen tulorahoituksen ollessa runsasta ja vakaata selviää yritys yleensä pienemmällä rahoituspuskurilla. Arvioitaessa quick ratiota on hyvä tarkastella sen rinnalla myös yrityksen pääomarakennetta. Yrityksen omavaraisuusasteen ollessa riittävän korkea, se voi paikata lyhytaikaista rahoitusvajettaan velalla. Quick ratio -tunnusluvun viitteelliset

ohjearvot ovat: “erinomainen” yli 1,5, “hyvä” 1–1,5, “tyydyttävä” 0,5–1, “välttävä” 0,3–0,5, “heikko” alle 0,3.

1–3-päiväistä sanomalehtiä kustantavien yritysten maksuvalmius on Norjassa tarkasteluajanjakson aikana quick ratio -tunnusluvulla tarkasteltuna vaihdellut vain hieman, sillä sen mediaani on pääsääntöisesti ollut 1,7:n ja 2,0:n välillä. Ruotsissa 1–3-päiväistä sanomalehtiä kustantavien yritysten maksuvalmius on tarkasteluajanjakson aikana quick ratio -tunnusluvulla tarkasteltuna ollut selvästi alhaisempi ja se on myös vaihdellut hieman enemmän. Kokonaisuutena pohjoismaisten 1–3-päiväistä sanomalehtiä kustantavien yritysten maksuvalmiustilanne näyttää kohtuullisen hyvältä ja melko vakaalta.

**Kuvio 11 1–3-päiväistä sanomalehteä kustantavien yritysten quick ratio 2007–2015, mediaani**

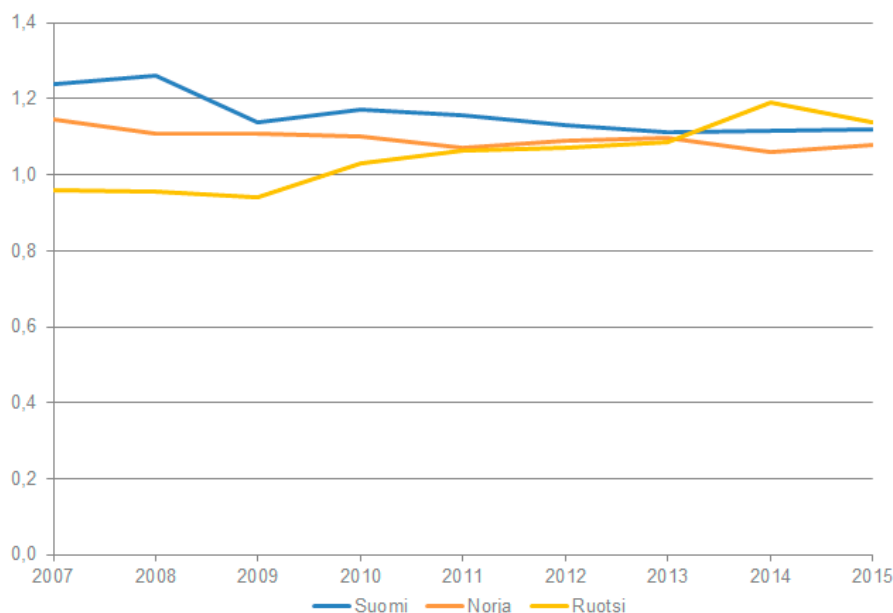


Jalostusarvo saadaan, kun yrityksen käyttökatteeseen lisätään henkilöstökulut, ja se kuvaa yrityksen toimintaansa varten hankkimien tavaroiden ja palveluiden avulla lopputuotteeseen synnyttämää lisäarvoa. Suhteuttamalla toimialan kokonaisjalostusarvo koko bruttokansantuotteeseen voidaan arvioida toimialan 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.

Norjassa tuottavuuden kehityksen trendi näyttäisi olevan 2010-luvulla hieman laskeva. Henkilötuottavuuden mediaani oli Norjassa tarkastelujakson alkupuolella 1,15, josta se on 2010-luvulla painunut edelleen. Vuonna 2015 1–3-päiväistä sanomalehtiä kustantavien yritysten jalostusarvo per palkat -tunnusluvun mediaani oli 1,08. Näin alhaisen tuottavuuden yritysten mahdollisuudet oman toimintansa kehittämiseen ovat erittäin rajalliset tai jopa olemattomat. Ruotsissa trendi on viime vuosina ollut nouseva ja jalostusarvo per henkilöstökulut -tunnusluvun mediaani oli vuonna 2015 hieman korkeampi eli 1,14.

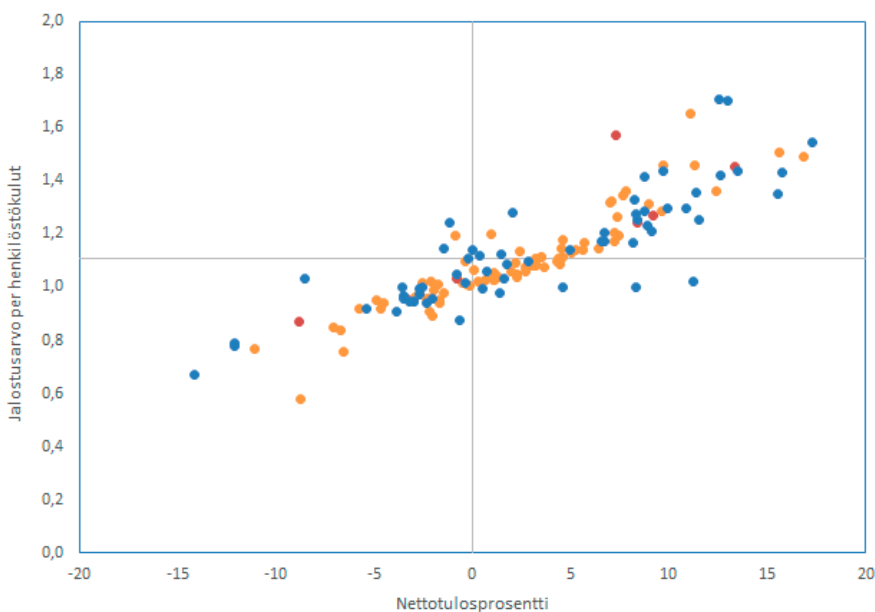
### Kuvio 12 1–3-päiväistä sanomalehteä kustantavien yritysten jalostusarvo per henkilöstökulut 2007–2015, mediaani



Sanomalehtiä kustantavien yritysten kannattavuuden ja tuottavuuden hahmottamiseen voidaan käyttää kuvioiden 23 ja 24 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 2015 joka kolmas (33 %) 1–3-päiväistä sanomalehteä kustantavista yrityksistä Tanskassa, Ruotsissa, Norjassa ja Suomessa sijoittui tähän neljännekseen.

*Business-luokkaan*, eli oikeaan yläneljännekseen kuuluvien yritysten tuottavuus on keskimääräistä parempi ja niiden kustannusrakenne mahdollistaa tehokkaan ja kannattavan liiketoiminnan. Vuonna 2015 business-luokkaan kuului noin puolet (46 %) yrityksistä. Nelikenttäänalyysin kolmas merkittävä ryhmä on *päiväkerho*, eli oikeaan alaneljännekseen sijoittuvat yritykset. Ne ovat keskimääräistä heikommasta henkilötuottavuudesta huolimatta kannattavia. Vuonna 2015 noin joka viides (17 %) yritys sijoittui päiväkerhoon. Neljänteen ryhmään, eli *pääoman hautausmaahan* sijoittui vain neljä prosenttia yrityksistä. Ne olivat keskimääräistä paremmasta tuottavuudestaan huolimatta tappiollisia.<sup>13</sup>

### Kuvio 13 Pohjoismaiset<sup>14</sup> 1–3-päiväistä sanomalehteä kustantavat yritykset tuottavuus-kannattavuusakselilla 2015



Sanomalehdet käyvät kaikissa Pohjoismaissa tiukentuvaa kilpailua kuluttajien ajasta ja paperisten sanomalehtien levikit ovat pääsääntöisesti olleet laskussa. Lisäksi perinteisen viestintäalan ulkopuolisten toimijoiden, esimerkiksi sosiaalisen median yritysten, 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 pientyntyneitä rahavirtoja.

<sup>13</sup> Kaikkien sanomalehteä kustantavien yritysten jakautuminen nelikenttään vuonna 2015 oli seuraava: räme 31 %, pääoman hautausmaa 4 %, päiväkerho 19 % ja business-luokka 48 %.

<sup>14</sup> Norjalaiset sanomalehtikustantajat on merkitty oranssilla, ruotsalaiset punaisella ja suomalaiset sinisellä.





# PAIKALLIS- JA KAUPUNKILEHTIJULKAISIJOIDEN UUDET LIIKETOIMINTAMALLIT RUOTSISSA, NORJASSA JA TANSKASSA

Tässä osiossa käymme maittain läpi pohjoismaisten paikallis- ja kaupunkilehtiä julkaisevien mediatalojen toimintakontekstia, liiketoimintamalleja sekä ratkaisuja muutostilanteessa. Tiedot perustuvat vuonna 2016 Ruotsissa, Norjassa ja Tanskassa tehtyihin tutkimushaastatteluihin.

## RUOTSI

Ruotsissa haastattelimme kahta Mittmedian edustajaa, yhtä NTM Groupin edustajaa, sekä Ruotsin sanomalehtien liiton, Tidningsutgivarna-organisaation edustajaa. Yhteensä teimme Ruotsissa neljä uutta haastattelua tätä tutkimusta varten, joita täydentävät aiempaan tutkimusraporttiin *Utismedian uudet liiketoimintamallit Pohjoismaissa* (2016) tehdyt haastattelut.

Ruotsin sanomalehtimaailmassa keskeinen kysymys on edelleen kysymys se, kenelle suurimmat mediaomistukset siirtyvät. Kahdeksalla suurimmalla julkaisijalla oli vuonna 2015 yhteensä 90 prosenttia kokonaislevikistä (Ohlson 2016). Omistuksen näkökulmasta Ruotsi onkin mielenkiintoinen maa. Sanomalehtien omistajat ovat lähinnä ruotsalaisia perheitä ja säätiöitä. Ainoat poikkeukset ovat Schibstedin omistamat Aftonbladet ja Svenska Dagbladet sekä Mentor Medierin omistama Dagen (Novak, 2016).

Mittmedia on yrityskauppojensa myötä maan nopeimmin kasvava mediayhtiö. Yhtiö julkaisee nyt 28:aa sanomalehteä eri puolilla Ruotsia. Osa näistä on maksullisia paikallislehtiä, osa ilmaisia kaupunkilehtiä. Paikallislehtien suurimmat julkaisijat ovat Mittmedian lisäksi Nya Wermlands-Tidningens Ab (13 päivälehteä), Gota Media (13 päivälehteä) ja NTM (10 päivälehteä) (Rislund 2016). Stampen kuuluu myös tähän joukkoon, mutta sen intensiivinen laajentumisjakso (2000–2011) loppui suureen velkataakkaan ja isoihin tappioihin. Vähentääksen velkoja Stampen on myynyt lehtiä pois ja Mittmedia osti maksuttomia sanomalehtiä tarjoavan Promedian vuonna 2015.

Lehdistötuen ansioista monet samalla paikkakunnalla kilpailevat sanomalehdet ovat pysyneet hengissä, vaikka omistaja on sama. Näin on esimerkiksi Gotlannissa (Gotlands Allehanda/Gotlands Tidningar) ja Etelä-Ruotsissa (Helsingborgs Dagblad/Nordvästra Skånes Tidningar). Ruotsissa julkaistaan 291:tä maksutonta kaupunki-

ja paikallislehteä, ja näiden määrä on kasvanut nopeasti. Esimerkiksi vuonna 2004 niitä oli vain 160 (Leckner & Nygren 2016). Suurimmat kaupunkilehtiä kustantavat yritykset ovat Direktpress (38 nimikettä), Mitt i -konserni (31 lehteä) sekä tanskalaisen JP/Politikens Husin omistama Lokaltidningen, jolla on 26 nimikettä, lähinnä Etelä-Ruotsissa. Sanomalehtiyritykset julkaisevat yhteensä noin 60:tä kaupunkilehteä. Näiden lisäksi löytyy paljon yrityksiä, joilla on yhdestä kolmeen kaupunkilehteä (Leckner & Nygren 2016).

Ruotsissa mainonta on huomattavasti tärkeämpää mediayhtiöille kuin Suomessa. Moni haastateltavistamme oli sitä mieltä, että tilaaja- ja mainostulot eivät riitä ylläpitämään mediayritysten taloutta tulevaisuudessa. Kuten *Utismedian uudet liiketoimintamallit Pohjoismaissa* -raportissa (2016) todettiin, Ruotsin suurin aamuisin jaettava lehti, perheyritys Bonnierin omistama *Dagens Nyheter* jopa valmistautuu tulevaisuuteen jossa on mahdollisesti lähinnä lukijamaksuja, siis vain vähän tai ei lainkaan mainostuloja. Lehti on satsannut nimekkäiden journalistien palkkaamiseen ja toimituksessa seurataan tarkoin mitä maksavat asiakkaat lukevat verkossa. Alan toive on, että digitaalisen sisällön alv laskisi printin tasolle, eli 25 prosentista kuuteen prosenttiin.

Vahvan paikallis- ja kaupunkilehtitoimija 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, kaupunkilehdistä ja muusta toiminnasta. Tavoite on, että niiden 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 nuoti tai jalkapallo.

Pienet sanomalehdet leikkaavat kustannuksia ja keskittävät toimintojaan, mutta samalla ne menettävät otettaan paikallisista markkinoista. Tämä on joidenkin haastateltavien mukaan vakava kysymys 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?*

## Case Mittmedia: Automaattisesti tuotettujen uutisten edelläkävijä

Tarkastelun kohteena olevista mediataloista Mittmedia on määrätietoisesti satsannut siihen, että automaattisilla uutisilla voisi jo lähitulevaisuudessa osittain korvata toimittajien tekemiä juttuja. Mittmedia otti vuonna 2015 käyttöön Rosalinda-järjestelmän, joka tuottaa uutisia säästä, jalkapallosta ja muista paikallisista aiheista.

Mittmedia neuvotteli ensin amerikkalaisten palvelutuottajien kanssa, mutta päätti että tämä on strategisesti tärkeä ala, joka pitää itse osata ottaa haltuun. Mittmedia perusti *Helsingborgs Dagbladin* entisen kehitysjohtaja Sören Karlssonin kanssa yrityksen (United Robots), joka tekniikkakonsultti Menmon avulla kehittää uusia palveluita sisäisesti ja loi myös uuden alustan, joka palvelee ulkopuolisia asiakkaita. Tämä ratkaisu on myyty useammalle mediatalolle, joukossa muun muassa Östgöta Media ja UNT konserni (molemmat kuuluvat NTM Groupille) sekä Hallpressen. Östgöta Media on järjestelmän avulla avannut jalkapallon ystäville palvelukokonaisuuden (Klackspark.com) joka raportoi Östergötlandin kaikista otteluista.

Mittmedia on ollut *Nyhetsbyrån Sirenin* lisäksi ensimmäisiä mediayrityksiä Ruotsissa, jotka kokeilevat automaattiuutisia, mutta muussa mediassa seurataan kehitystä kiinnostuneina. Syksyllä 2016 myös uutistoimisto TT alkoi tuottaa uutisia automaattisesti. Mittmedia on sen lisäksi kehittänyt mainostajille oman tee-se-itse-työkalun. *Reacher*-alusta perustuu yleisön 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 lanseerattiin 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.

Ruotsissa tehdyissä haastatteluissa nousi eri näkemyksiä painetun lehden tulevaisuudesta. Mittmedia on avoimesti puhunut printin kuolemasta kun taas muissa mediataloissa tämä kysymys on ollut tabu. Joka tapauksessa printti edelleen tuo valtaosan sanomalehtien tuloista. Mittmedian johdon oletus on, että printin kannattavuus kiinteiden kustannusten takia on vuonna 2020 jo niin heikko, että harva lukija on valmis maksamaan sen hinnan, joka kattaisi lehdenteon kustannukset.

Mittmediassa muutokset ovat vaatineet johdolta hyvää kykyä kertoa, mihin talo on menossa. Johto on käyttänyt storytelling-tekniikkaa 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 saikin kansainvälisen uutismediajärjestön INMA:n innovaatiopalkinnon vuonna 2014.

*Det går inte att förändra innovationsprocesser, arbetsprocesser, produkter eller affärsmodeller om man inte också förändrat företagskulturen först [...] jag menar vi har haft människor som har levt efter att en tryckpress dundrar igång i källaren, en gång per dygn, till att vi nu ska leverera relevant innehåll journalistik 24/7.*

Mittmedia on myös hakennut inspiraatiota Atlantin toiselta puolelta sanomalehtiyhtiö Gannettilta, jonka toteuttama hintaoptimointi, konsolidaatio sekä digitaalinen muutos toimivat heille esikuvana.

Vaikka Mittmedia on monin tavoin paikallismedian edelläkävijä, sen johdossa on kuitenkin ollut erimielisyyksiä uudistusten toteuttamisesta. Neljä kuukautta Mittmedian toimitusjohtajan ja toimitusten päällikön kanssa tekemiemme haastattelujen jälkeen molemmat lähtivät yhtiöstä hallituksen kanssa syntyneiden erimielisyyksien takia. Mediatietojen mukaan (<http://www.dn.se/kultur-noje/mittmedias-plan-kan-sla-hart-mot-lokaltidningar/>) uusi johto suunnitteli radikaaleja leikkauksia toimitusten henkilökuntamäärään ja maksullisten sanomalehtien muuttamista ilmaisiksi, mutta uusi toimitusjohtaja Per Bowallius on selittänyt tämän vain laskelmaksi, ei lukkoon lyödyksi suunnitelmaksi (Lindholm 2016).

## Case NTM Group: Kymmeniä tulovirtoja

Norrköpings Tidningar ilmestyi ensimmäisen kerran vuonna 1758 ja on Ruotsin vanhin ja yksi maailman kymmenestä vanhimmasta edelleen ilmestyvästä sanomalehdestä. Nykyään lehti on osa NTM Groupia, joka on median moniottelija. NTM, jonka kotimarkkina on Itä-Götanmaan maakunta (Östergötland), julkaisee maksullisia ja ilmaisia sanomalehtiä, omistaa radio- ja tv-kanavia, kehittää virtual reality (VR) -teknologiaa, järjestää tapahtumia ja messuja, kantaa postia yhteistyössä Ruotsin postin haastajan Bringin kanssa ja jopa rakentaa toimistotaloja joista vuokrataan tilaa yrityksille. Jos Mittmedian esikuva on Gannett, NTM puolestaan seuraa tarkkaan mitä Deseret News Salt Lake Cityssä tekee. Yrityksen johtaja sanoo, että "Ennen meillä oli kaksi tulovirtaa, mainokset ja tilaukset. Nykyään niitä on 42". Nämä tulolähteet varmistavat, että yritys pysyy kannattavana sillä aikaa kun johto hakee kestävää, journalistiseen sisältöön perustuvaa ansaintamallia.

Tämän takia yhtiössä nähdään tärkeäksi varmistaa, että sanomalehtien laatu on edelleen hyvä, joten sanomalehtitoiminnasta pidetään hyvää huolta.

*Det är inte så att vi säger att det är slut med papperstidningar om x år. Mitt jobb är att fortsätta att se till att de fortsätter att finnas utan att jag säger, ... om tre år eller fem år så är de borta. Så då blir det en självuppfyllande profetia och det håller vi inte på med.*

NTM Group hallitsee Itä-Götanmaan maakunnan mainosmarkkinoita suvereenisti ja ottaa tai kanavoi oman arvionsa mukaan noin 85 prosenttia mainosrahoista, muun muassa toimimalla Googlen mainosvälittäjänä. Yrityksen johto uskoo edelleen, että mainosraha on tärkeä tulolähde, mutta sen merkitys vähenee.

*Jag tror att vi måste fortsätta ha fokus på både läsartäkter och annonsintäkter. Nu har vi begynnande läsartäkter på nät, digitalt, men vi kommer att ha mer digitala läsartäkter om ett år än vad vi har i dag. Vi kommer att ha avsevärt mer.*

NTM:n digitaaliset lukijat tulevat melkein 90-prosenttisesti suoraan nettisivuille eivätkä esimerkiksi Facebookin kautta. Tämä koetaan elintärkeäksi, eikä tilanne saa muuttua sellaiseksi, että lukijat pääsääntöisesti tulevat sosiaalisen median kautta. NTM:n lehdet tarjoavat erilaisia maksumalleja, mm. plus-lisäarvopalvelun, jossa on 250 000 rekisteröityä käyttäjää. Tarkoitus on kerätä käyttäjädataa, jonka avulla yhtiö pystyy kohdentamaan mainoksia (programmatic advertising).

NTM:llä on postilupa, jolla pyritään korvamaan levikin laskua. Se tarkoittaa, että lehdenjakajat jakavat myös postia. Tavoite vuositasolla on 50 miljoonaa kirjettä ja sen lisäksi internet-ostosten jakelua.

Ruotsin hallitus on ollut huolestunut sanomalehtien taloudellista ongelmista ja journalismin alasajosta paikallistasolla, joka ministerien mielestä muodostaa ongelman demokratialle: Jos kansalaisilla ei ole riittävästi tietoa paikallisista päätöksistä ja tapahtumista voi tilanne muuttua suuntaan, jossa tietämättömyyden ongelmat nousevat pintaan. Erityisesti Mittmedian tilanne huolestuttaa hallitusta, koska konsernin lehdet ilmestyvät 63 kunnassa, saavuttavat 860 000 lukijaa ja kattavat johdon arvion mukaan kolmasosan koko Ruotsista. Hallituksen selvitystyöryhmä ehdottikin loppuvuonna 2016, että lehdistötuen pitää muuttua, jotta voidaan auttaa mediafirmoja menestymään (Novak 2016).

## NORJA

Norjassa paikallislehtien julkaisu on lähinnä Polaris Media- ja Amedia-konsernien hallinnassa. Tutkimushaastatteluja tehtiinkin juuri Polaris Mediassa ja Amediassa, lisäksi hyödynnettiin aiemman tutkimusraportin haastatteluja Pohjoismaiden suurimmassa mediakonsernissa Schibstedissä ja Allerissa. Haastattelukierrosta täydennettiin kahden henkilön haastattelulla mediayhtiöiden liitossa Mediebedriftenessä sekä kahdella tutkijahaastattelulla. Yhteensä haastatteluja tehtiin Norjassa 12 henkilön kanssa.

Norjan sanomalehtialaan vaikuttavia uutisia olivat keväällä 2016 muun mediassa Amedia-kauppa sekä digitaalisten sanomalehtien arvonlisäveron lasku nollaan. Paikallislehtiä julkaiseva Amedia (entinen sosiaalidemokraattien ja ammattiyhdistysten omistama A-pressen) 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. Tämän

keskittymän synty menee takaisin ajassa vuoteen 1984 jolloin elintarvikeyhtiö Orklan tytäryhtiö Orkla Media hankki ensimmäisen paperilehtensä, Nordstrand Østre Aker Bladin. Monien lehtiostosten jälkeen Orkla myi vuonna 2006 sanomalehdet brittiläiselle sijoitusyhtiölle Mecomille, joka perusti uuden yhtiön, Edda Median tätä varten. Mecom myi sittemmin lehdet eteenpäin Polaris Medialle (2006) ja A-pressenille (2012), josta sittemmin tuli A-media.

Norjan mediamarkkinat muistuttavat muista Pohjoismaista etenkin Ruotsia. Erityistä Norjalle on, että maassa ilmestyy paljon maksullisia paikallisia ja alueellisia sanomalehtiä. Moni niistä ei kuulu mihinkään konserniin ja joukosta löytyy erittäin kustannustehokkaita ja kannattavia paikallislehtiä kuten *Vestlandsnytt* Keski-Norjassa, joka on niin menestyvä että se on saanut kutsumanimen ”Velstandsnytt”, hyvinvointiuutiset. Yhden haastattemamme tutkijan mukaan kustannusten leikkaukset ovat kuitenkin johtamassa journalismin de-professionalisaatioon, eli ammattitoimittajien määrä laskee samaan aikaan kun julkaisijat yrittävät löytää halvempia tapoja tuottaa sisältöä. Tutkijan mukaan ”Niiden on palattava malliin, jossa amatöörit osallistuvat sisältötuotantoon” viitaten norjalaiseen tapaan tehdä paikallista talkootyötä yhdessä ”dugnad”.

Mediaa käytetään runsaasti, mikä heijastaa yleistä kulutusbuumia. Paikallisjournalismin asema nähdään nykyisessä muutostilanteessa paremmaksi kuin kansallisten tai aluelehtien, sillä lukijat ja mainostajat ovat varsin lojaaleja paikallislehdille. Paikallinen journalismi nähdään tärkeäksi paikallisen yhteisöllisyyden rakentamisen välineeksi. Erään haastateltavan mukaan tämä ei tarkoita pelkkää positiivisuutta, vaan sitä, että paikallisjournalismin pitäisi välittää yhteisöstään myös kyseenalaistamalla asioita, jotta ihmisten elämänlaatu paranisi.

Yleisesti haasteet nähdään kuitenkin 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 panostaa tilauksiin, 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 samanaikainen uudelleenorientointi. Lisäksi täytyy pitää huolta tuotteen tai tuotteiden elinvoimaisuudesta. Haasteisiin vastataan paitsi omalla kehitystyöllä, myös yhteistyöllä mediakonsernien kesken. Esimerkiksi Polaris Media ja Amedia tekevät paino-, jakelu- ja kuljetusyhteistyötä osassa maata.

Haastattemamme tutkija alleviivasi, että Norjan lehdistötuki pikemmin pahentaa pienten lehtien mahdollisuuksia pärjätä kuin parantaa niitä. Tuen avulla ylläpidetään yksi- tai kaksipäiväisiä lehtiä, jolloin luodaan kuva, että Norjassa on valtavasti pieniä lehtiä.

*Hvis du legger sammen direkte og indirekte støtte, så forverrer faktisk statsstøtten konkurransesituasjonen. Fordi den største avisen får mer i reell støtte enn den lille. Så har du tatt bort statsstøtten, så har du hatt mindre og mindre skade enn det som faktisk skjer nå, da.*

Norjaan on tulossa kuntauudistus, jossa kuntien määrä vähennetään. Tämä voi myös johtaa siihen, että paikallislehdet, jotka ovat vahvasti sidoksissa johonkin tiettyyn kuntaan, kohtaavat ongelmia. Tällä hetkellä paikallislehdistön rakenne on vahvasti sidoksissa kuntarakenteeseen ja erityisesti oman kunnan identiteettiin.

*Vi vil sannsynligvis få nytt kommunenavn, nytt kommunevåpen, bygge ny identitet, og da vil det gradvis bli naturlig att du på en måte få en nummer 1 avis i kommunen, og de andre vil sannsynligvis forsvinne, da.*

Sosiaalidemokraattinen aate on viime vuosina palannut sanomalehtialalle. *Dagsavisen*, aiemmin *Arbeidarbladet*, hankki 2013 tavaramerkin *Fremtiden i Drammen* ja herätti kuolleen lehden henkiin. Drammenin paikalliset yritykset ottivat monopolilehti *Drammenstidenden* kilpailijan avosylin vastaan. Myöhemmin *Dagsavisen* teki saman tempun Mossissa ja osti *Rogalands avis* -nimisen sanomalehden. Näyttää siltä, että on syntymässä uudestaan sosiaalidemokraattisen hengen ylläpitämä mediakonserni. Paluu on mahdollinen runsaan lehdistötuen avulla – sen suuruus on noin 40 miljoonaa Norjan kruunua vuodessa.

## Case Amedia: Systemaattiset hinnoittelukokeilut tuovat maksavia lukijoita

Digitaalisen mainonnan kehittämisessä tapahtuu Norjassa paljon. Niin valtakunnallisissa kuin paikallislehdissäkin on kokeiltu erilaisia digitilausten hinnoittelumalleja. Paikallislehtien ketju Amedia päätti nelisen vuotta sitten siirtyä pois printin dominoimasta liiketoimintamallista. Varsinainen 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. Siirtyminen digivetoiseen malliin alkoi toden teolla toimia 2015. Tällä hetkellä yhtiön 400 000 tilauksesta noin 70 000 on pelkkiä digitilauksia.

*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.*

Amedia kasvaa digitaalisella puolella nopeasti, sillä digilehtitilauksia tuli keväällä 2016 jopa noin 350 kappaletta päivässä. Amedian hinnoittelumallissa lehden tilaaja saa halutessaan käyttäjätunnukset koko perhekunnalle eli maksimissaan viidelle hengelle. Näin mahdollisimman suuri osa sivustoilla kävijöistä houkuteltaan kirjautumaan

sisään. Rekisteröityneistä, palveluista maksavista käyttäjistä oli helmikuussa 2016 arviolta 18–19 prosenttia 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 digitilaus. Yhtiö testaa systemaattisesti näiden hinnoittelua, ja eri lehtien tilaushinnat voivat olla erilaiset. Viikonlopputilaukset on hinnoiteltu korkealle, sillä ihmisten ei haluta siirtyvän päivittäisestä tilauksesta viikonlopputilaukseen: hinnoittelua käytetään strategisena työkaluna siihen, mihin käyttäjien halutaan menevän. Ylipäänsä yhtiössä on yllätetty siitä, miten korkealla hinnoittelun kipuraja on.

*The next layer: It's not possible to charge more than Spotify does, 99 krona 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.

*As a whole, the company is now growing subscribers, and these are new subscribers. They're younger. Many of them have never subscribed to a newspaper before. They are subscribing to our local newspapers, and the churn is really, really low.*

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 myydyn 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.*



## Case Sunnmørsposten: Tasokasta datajournalismia

Polaris Media julkaisee alue- ja paikallislehtiä Norjassa. Konserniin kuuluu 34 lehteä. Muutama on hankittu Orkla Mediasta, kuten Trondheimissa ilmestyvä *Adresseavisen*, joka on Norjan vanhin edelleen ilmestyvä sanomalehti (perustettu vuonna 1767). Ålesundin alueella Sunnmøressa ilmestyvä *Sunnmørsposten* kuului myös Orkla Mediaan ennen kuin se myytiin Polaris Medialle. *Sunnmørsposten* on tunnettu muun muassa tasokkaasta datajournalismistaan ja lehti ylläpitää kolmen hengen newslab-tyyppistä kehitysyksikköä, jossa tehdään journalistisia innovaatioita, muun muassa kehitetään erilaisia tapoja kertoa tarinoita. Satsaukset sisältöön ja mainosmyyntiin eivät ole tuottaneet tulosta mainospuolella, päinvastoin digitaaliset tulot ovat vuoden 2015 loppuun jälkeen olleet laskussa noin 15–20 prosenttia vuositasolla.

*Og bare i løpet av trekvart år, i løpet av et år, så har fallet i digital reklame, vi snakker om her, i huset, er fallet på digital reklame like stort som på print. Og det er dramatisk.*

Tilanne on samanlainen kaikkissa suurissa ja keskisuurissa lehdissä. Laskeva digitrendi huomattiin ensimmäisenä Schibsted-konserniin kuuluvassa iltapäivälehti *Verdens Gangissa* keväällä 2015. Printtipuolella tilanne on pitempään ollut huolestuttava. Kun *Sunnmørspostenissa* ennen oli viikonloppuisin jopa 15 sivua työpaikkailmoituksia, nyt niitä on enää muutama. Asuntoilmoitusten suunta on samanlainen. Suuret asuntovälittäjät ovat hankkineet omia helpokäyttöisiä teknisiä ratkaisujaan, joilla ne pystyvät itse hallitsemaan markkinointia digitaalisesti. Sen sijaan lukijatuotot kasvavat ja ovat nyt 35 prosenttia suuremmat kun mainostuotot, vuonna 2017 arviolta 50 prosenttia.

*Siden i sommer, så har Sunnmørsposten for første gang på ti år, hatt en opplagsutvikling som ligger over fjoråret. Vi har hatt vedvarende tilbakegang nå i mange, mange år på opplag, men det hjelper, nye egne digitale løsninger, men også kombinasjonsløsninger i forhold til print. Vi har også et alternativ som går på weekend, og resten av uka er digitalt.*

Johdon strategiassa vuodelle 2020 todetaan, että sanomalehti silloin ei ehkä enää työllistää mainosmyyjiä, koska toiminta perustuu kohdennettuun mainontaan ja itsepalveluun. Mahdollisesti yrityksessä on siten enää vain toimittajia töissä.

Lukijoiden maksuvalmius on yllättänyt myös toisella tavalla. *Sunnmørsposten* vähensi viime vuonna toukokuussa kahden paikallislehden ilmestyskertoja ja valmistautui nostamaan tilaushintoja 10 prosenttia tammikuussa, jolloin lehdet olisivat mahdollisen kritiikin jälkeen voineet kompensoida ilmestymiskertamuutosta laskemalla hintoja. Johdon yllätykseksi kukaan ei valittanut ja he uskovatkin, että tämä operaatio onnistui asteittaisen kehitysohjelman avulla. Prosessi oli pitkä mutta onnistunut ja siihen sisältyi tarkkaan valittu sisäisen ja ulkoisen viestinnän strategia.

Tapaus on herättänyt paljon kiinnostusta Norjan mediamaailmassa, koska muualla on ollut epäonnistumisia ja lukijat ovat suuttuneet kun kukaan ei ole kertonut tulevista muutoksista.

## TANSKA

Tanskassa kaksi haastattelua tehtiin JP/Politikens Hus -konsernissa, joka on Tanskan suurin mediayhtiö. 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 maksutta jaettavien sanomalehtien kustantajista. 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. Konsernin tuotteisiin kuuluu 13 päivälehteä, 64 viikoittain ilmestyvää sanomalehteä, viisi radioasemaa ja lukuisia uutissivustoja ja muita digitaalisia tuotteita.

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 mediayhtiössä, ilmaislehtiin fokusoituneessa *North Mediassa*. Laajempaa kuvaa Tanskan uutismedian toimintaympäristöstä ja sen kehityksestä tarjosivat haastattelu *Danske Medier* -liitossa sekä kaksi tutkijahaastattelua.

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"). Mainosmarkkinoilla erityisesti Google on menestynyt erittäin hyvin, ja muutenkin digipuolella kilpailijoina ovat yhä enemmän kansainväliset toimijat. Tilanne on siten muuttunut aiemmasta. Sanomalehtien (myös kaupunkilehtien) mainoshinnat ovat, ainakin osittain lehtien omasta syystä, liian alhaiset ja niitä pitäisi pystyä nostamaan.

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. Haastateltavat suhtautuivat kuitenkin melko epäilevästi tanskalaisten toimijoiden kykyyn tehdä tällaista yhteistyötä.

Hyvin yleinen toteamus tanskalaisissa haastatteluissa oli, että ihmisiä on vaikea saada maksamaan online-uutisista. 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. Haastateltujen mielestä voikin olla 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.

Tanskassa maksullisten sanomalehtien nimikemäärä on muihin Pohjoismaihin verrattuna alhainen, mutta maksutta jaettavien sanomalehtien nimekemäärä sen sijaan on suuri. Niiden merkitys Tanskan mediamarkkinoilla on erityinen ja ne on otettava huomioon sanomalehtien toimintaa ja toimintaedellytyksiä arvioitaessa. Omistuksen keskittyminen ja rakenteen muutos on jatkunut islantilaisten kanssa käydyn kalliin ilmaislehtisodan (2006–2008) jälkeen. Tanskalaiset mediatatolot kuluttivat siinä paljon rahaa, ja se vaikutti myös mainosmarkkinaan.

Erityistä Tanskan kohdalla on, että arviolta yli 80 prosenttia tanskalaisista lukee ilmaislehtiä. Maksutta jaettavat sanomalehdet voidaan sijoittaa kolmeen eri ryhmään: 1. liikennevälineissä jaettavat lehdet 2. viikonlopuksi jaettavat valtakunnalliset lehdet, joissa ei ole paikallista sisältöä mutta kuitenkin paikallisia ilmoituksia 3. keskellä viikkoa ilmestyvät kaupunkilehdet. Kaikkiaan ilmais- ja kaupunkilehdet ovat Tanskassa hyvä bisnes ja takaavat, että ainakin jotkin lehdet pärjäävät myös printtialustalla.

## **Case North Media: Tavoitteena sitouttaa lukijat omaan paikalliseen yhteisöön**

Kaupunki- ja 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 maksutta jaettavat sanomalehdet. North Mediassa kaupunkilehdet eivät kilpaile maksullisten sanomalehtien kanssa, mutta muissa sanomalehtitaloissa kaupunkilehtiä on tarkoituksellisesti pidetty journalistisesti heikompina, erään haastateltavan mukaan niiden sisältö on ”just trash.”

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 ovatkin 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 maksutta jaettavat sanomalehdet, yleisen kehityksen vastaisesti, onnistuneet kasvattamaan lukijoidensa määrää.

## Case Jysk Fynske Medier: Tilauksen pilkkominen paikalliseksi noutopöydäksi

Tanskalaiset haastateltavat uskoivat yleisesti, että painetulla sanomalehdellä on edelleen tulevaisuus, vaikkakin mahdollisesti lähinnä eräänlaisena tiettyihin teemoihin keskittyvänä ja kapeaan markkinarakoon suunnattuna tuotteena (niche product). Verkossa voidaan sanomalehden tilausta pilkkoa vielä helpommin, jolloin palataan ajatukseen personoidusta sanomalehdestä, joka oli erityisen vahvoilla 1990-luvulla.

*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.*

Yksi esimerkki sanomalehden tilauksen pilkkomisesta eräänlaiseksi noutopöydäksi on Jysk Fynske Medierin digitilaus, jossa sisältö muokataan oman paikallisen elinpiirin mukaan (esimerkiksi Fynin saari). Asiakas maksaa tällaisesta tilauksesta kuukaudessa muutaman euron verran. Teknologia on jo olemassa ja käytössä, mutta näiden räätälöityjen mikro-tilausten kaupallistaminen on jäänyt konsernissa tapahtuneiden yrityskauppojen ja -fuusioiden jalkoihin. Joka tapauksessa noutopöydän avulla voidaan kenties paremmin palvella ihmisiä, jotka ovat vahvasti kiinnittyneet paikalliseen alueeseensa ja yhteisönsä.

*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. (...) We see that a big part of the people who are interested in buying digital subscription are actually interested in just buying a niche.*

Jysk Fynske Medierissä korostettiin myös yhteisön sitouttamista sanomalehteen. Erityisesti tällainen yhteisön rakentaminen korostuu paikallisissa sanomalehdissä. Alueelliset ja paikalliset lehdet pyrkivät olemaan osa alueensa tai paikkakuntansa yhteisöä. Myös monet muut 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 homogeenisyyttä voidaan hyödyntää yhteisöllisyyden rakentamisessa.

*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.*

Yhteisöllisyyden ja “klubitilaisuuksien” kautta voidaan palkita niitä tilaajia, jotka maksavat tilauksesta täyttä hintaa. Tällaisille ”eksklusiivisille” tilaajille esimerkiksi Jysk Fynske Medier järjestää tapahtumia, eikä niihin pääse muita lukijoita. 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. Haastatteluissa ei käynyt ilmi, että näiden tilaisuuksien avulla saataisiin juurikaan uusia tilaajia.



## YHTEENVETO

Pohjoismaisten paikallis- ja kaupunkilehtien ideat liiketoimintamalleista ovat pitkälti samoja, jotka nousivat esille *Utismedian uudet liiketoimintamallit Pohjoismaissa* -tutkimuksessa (2016). Tässä raportissa olemme nostaneet esiin erityisesti paikallis- ja kaupunkilehtiä koskevia erityispiirteitä.

Jos katsotaan sanomalehdistön tilannetta laajemmin, Norja ja Ruotsi näyttävät mediamarkkinoilla kolmesta tarkastellusta maasta toisiaan eniten muistuttavina. Erityistä Norjalle ja Ruotsille on, että niissä ilmestyy paljon maksullisia, paikallisia ja alueellisia sanomalehtiä. Tanskassa on vain yksi maksullinen 1–3 kertaa viikossa ilmestyvä sanomalehti. Kun otetaan mukaan kaupunkilehdet, kuva tarkentuu. Norjassa ilmestyy vain vähän ilmaiseksi jaettavia kaupunkilehtiä, kun taas Tanskassa niitä on erittäin runsaasti. Kaupunkilehdet vaikuttavat myös mainosmarkkinaan, sillä ne ovat täysin riippuvaisia mainostuloista. Maksullisia paikallislehtiä on kaikkein eniten Norjassa, ja toiseksi eniten Ruotsissa.

Tutkimuksessa tarkastelluista paikallis- ja kaupunkilehdistä kaikki ovat tavalla tai toisella mukana digitaalisessa julkaisussa. Jotkin lehdistä käyttävät hyvinkin edistynyttä teknologiaa, kuten ruotsalaisen lehtitalon Mittmedian esimerkki robottijournalismin soveltamisesta paikallismediassa osoittaa.

Moni haastateltavista oli sitä mieltä, että tilaaja- ja mainostulot eivät yhdessäkään riitä ylläpitämään mediayritysten taloutta tulevaisuudessa, vaan tarvitaan uudenlaista liiketoimintaa. Ruotsalainen NTM Group on ottanut tähän moniottelijan asenteen: se paitsi julkaisee maksullisia ja maksutta jaettavia sanomalehtiä, myös kehittää virtual reality (VR) -teknologiaa, järjestää tapahtumia, kantaa postia yhteistyössä Ruotsin postin haastajan Bringin kanssa ja jopa rakennuttaa toimistotaloja.

Sisällön tuottamisen ja jakelun alustat ovat yhä tärkeämpiä, ja niin kutsuttu platformisaatio (alustaistuminen) on aivan avainkysymyksiä. Norjassa Amedialla on käytössä yhtenäinen kirjautumis- ja tilausalusta kaikille sen omistamille 62 paikallislehdelle. Eri alustojen käyttöön liittyy myös kysymys siitä, miten lehtiyhtiöt pystyisivät yhä paremmin ymmärtämään, millaiset aineistot vetävät ihmisiä suoraan heidän omille sivuilleen ja mitkä aineistot olisi parasta syöttää eteenpäin sosiaalisen median kautta. 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 tarjota yksilöllisempiä sisältöjä. Tästä esimerkkinä toimii tanskalainen ”noutopöytämalli”, jossa verkkouutissisällöistä voi personoida itselleen vain tiettyä aluetta koskevia uutisia. Toisaalta mediayhtiöiden vahvuutena on yhä edelleen, että ne pystyvät yksilöllistymisen aikanakin tuottamaan myös yhteisöllisyyttä luovia sisältöjä.

## KONKREETTISIA KOKEILUJA JA RATKAISUJA

Kysyimme haastatteluissa esimerkkejä konkreettisista kokeiluista ja uusista liiketoimintamalleista. Keskustelut paljastivat, että pohjoismaisissa lehtiyhtiöissä ei ole toistaiseksi oltu laajamittaisesti kovin innovatiivisia, vaikka digikehitys tuo paljon haasteita. Mediataloista kuitenkin löytyi useita esimerkkejä hyviksi todetuista toimintamalleista ja kokeiluista. Seuraavassa on lueteltu sellaisia malleja, jotka koskettavat erityisesti paikallis- ja kaupunkilehtiä:

- Järjestelmällinen hintatasojen testaus
- Alueellinen personointi digitilauksessa, eli maksetaan vain tietyn alueen uutisista
- Palauteluuppi, jossa uutta toimintamallia kokeillaan ensin osassa konsernin lehtiä ja palautteen perusteella kehitetään eteenpäin ennen lanseerausta seuraavassa lehtiryhmässä
- Eksklusiiviset tapahtumat ja yhteisöllisyys, jotka sitouttavat alueen ihmisiä lehteen
- Satsaaminen vahvaan paikallisjournalismiin esimerkiksi kehittämällä datajournalismin osaamista

Brändinrakennus 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. Lehtiyhtiöt 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 tilaisuuksin alennetuilla hinnoilla. Lisäksi näitä yhteisöjä käytetään hyväksi juttuideoiden kehittämissä, ja jäsenten mielipiteitä ja tarinoita kysytään myös käytettäväksi jutuissa.

Yksittäisen 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.

Haastattelujen perusteella tulevaisuuden mediayritysten pitää olla osaa isompaa ekosysteemikokonaisuutta, jossa autetaan toisia kasvamaan ja jossa jaetaan tuloja. Käyttäjätietäminen merkitys lehtiyhtiöille korostuu, ja sitä käytetään hyväksi sekä toimituksellisen että kaupallisen sisällön kohdentamisessa ihmisten tarpeiden mukaan, toki eettiset seikat huomioiden.

Joissakin mediayhtiöissä on oltu peloissaan siitä, että laittamalla liian paljon verkkosisältöä maksulliseksi sivustoilta häviää niin paljon liikennettä että mainosmyynti karsii. Tulokset ovat kuitenkin olleet odotettua parempia, sillä ihmiset ovat paljon valmiimpia maksamaan sisällöistä nyt kuin vielä vuosi tai kaksi sitten.



# KIRJALLISUUTTA

- 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.
- Leckner, Sara & Nygren, Gunnar (2016) Det lokala och hyperlokala medielandskapet - nyhetspublicering utanför de etablerade medierna, teoksessa Mediastudiers årsbok - Tillståndet för journalistiken 2015/2016. 42-85, Institutet för Mediastudier, Stockholm.
- Lehtisaari, Katja, Grönlund, Mikko, Villi, Mikko & Lindén, Carl-Gustav (2016) *Ututismedian uudet liiketoimintamallit Pohjoismaissa*. Viestinnän tutkimuskeskus CRC, Sosiaaliteiden laitos, Helsingin yliopisto. Viestinnän tutkimusraportteja 1/2016. [http://blogs.helsinki.fi/crc-centre/files/2016/08/Ututismedian\\_uudet\\_liiketoimintamallit\\_pohjoismaissa.pdf](http://blogs.helsinki.fi/crc-centre/files/2016/08/Ututismedian_uudet_liiketoimintamallit_pohjoismaissa.pdf)
- Lindholm, Amanda (2016) Mittmedias vd: Uppgifter om neddragningar stämmer inte. Sveriges Radio 18.8.2016.  
<http://sverigesradio.se/sida/artikel.aspx?programid=99&artikel=6498976>
- 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.
- Naerpresssekatalog (2016) Landslaget for lokalaviser (LLA).
- Novak, Anette (2016) En gränsöverskridande mediepolitik: För upplysning, engagemang och ansvar. Slutbetänkande av Medieutredningen, SOU 2016:80.  
Regeringskansliet, Stockholm
- Ohlson, Jonas (2016) Den svenska mediemarknaden 2016, Nordicom, Göteborg.
- Ohlson, Jonas (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.
- Rislund, Niclas (2016) Fem koncerner i samlad offensiv. Dagens Media, 19/2016
- 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. HAASTATTELUT

## RUOTSI

- Gunilla Asker, toimitusjohtaja, Svenska Dagbladet, 24.2.2016
- Joakim Claesson, Strategia- ja liiketoimintojen tuen päällikkö (Chef Strategi och Affärsstöd), Schibsted/Aftonbladet, 8.3.2016
- Lennart Foss, toimitusjohtaja, Norrköpings Tidningar, *NTM-Group*
- Jeanette Gustafsdotter, toimitusjohtaja, Tidningsutgivarna, 23.2.2016
- Kalle Junqvist, Schibsted, 22.2.2016
- Anna-Karin Lith, toimitusten päällikkö (redaktionell chef), Mittmedia, 22.2.2016
- Thomas Petersohn, toimitusjohtaja (VD), Mittmedia, 22.2.2016
- Peter Wolodarski, päätoimittaja, Dagens Nyheter, 23.2.2016
- Sarah Wu, Liiketoimintapäällikkö/johtaja (Head of business development), 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
- Stephan Grandhaug, digitoimintojen johtaja (digital director), Aller, 2.3.2016
- Lidvar Flydal, administrerende direktør, Sunnmørsposten
- Einar Hålien, kehitysjohtaja, Schibsted, 20.1.2016
- Helge Hombaek-Hanssen, Mediebedriftene, 20.1.2016
- Morten Jacobsen, CTO, teknologiajohtaja, Schibsted, 10.3.2016
- Arne Krumsvik, tutkija, 20.1.2016 ja syksyllä 2016
- John Arne Markussen, päätoimittaja, Dagbladet, 2.3.2016
- Pål Nedregotten, innovaatiojohtaja (innovation director), Amedia, 3.3.2016
- Torry Pedersen, päätoimittaja, Verdens Gang, 19.2.2016
- Bjorn Wisted, Fagsjef Næringspolitikk/Head of Business Policy, Mediebedriftene, 20.1.2016 ja 3.3.2016

## TANSKA

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