



Inka Jutila

## Uutismediat muuttuvassa ansaintamallikentässä

Analyysi pohjoismaisten uutismedioiden  
tulevaisuuden tulovirroista ja kehittämisalueista

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Medianomi (ylempi AMK)

Digitaaliset mediapalvelut

Opinnäytetyö

16.9.2024

## Tiivistelmä

Tekijä:	Inka Jutila
Otsikko:	Uutismediat muuttuvassa ansaintamallikentässä – Analyysi pohjoismaisten uutismedioiden tulevaisuuden tulovirroista ja kehittämisalueista
Sivumäärä:	117 sivua + 2 liitettä
Aika:	16.9.2024
Tutkinto:	Medianomi YAMK
Tutkinto-ohjelma:	Digitaaliset mediapalvelut
Ohjaaja:	Tutkijatohtori Jonna Tolonen

---

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, mitkä ovat Suomen uutismedioiden ansaintamallit ja miten niitä tällä hetkellä käytetään. Tarkoituksena oli myös tutkia, miten Suomen ansaintamallikenttä vertautuu muihin Pohjoismaihin, ja mitkä ovat uutismedioiden tulevaisuuden tulovirtojen kehityssuunnat.

Tutkimuksen teoriaosuudessa käsiteltiin media-alan murrosta, digitalisaation tuloa sekä muuttuvaa kuluttajakäyttäytymistä. Työssä käytiin lisäksi läpi ansaintamallien historiaa ja ansainnan vaikeutta. Tietoperustassa tarkasteltiin Suomessa käytettyjä ansaintamalleja myös kansainvälisessä mittakaavassa.

Työn teoreettisena viitekehyksenä hyödynnettiin verkkojulkaisijan ansaintamalleja. Tutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastattelua ja analyysimenetelmänä teemoittelua. Teemahaastatteluun valittiin kaksi uutismedian edustajaa sekä kolme ansaintamalleihin perehtynyttä asiantuntijaa. Tutkimusaineistoa käsiteltiin myös benchmarkingin, BCG-matriisin ja SWOT-analyysin avulla, jotta saatiin käsitys ansaintamallien eri kypsyyksistä ja sovellettävyyksistä.

Työ on ajankohtainen katsaus eri organisaatiotasolle laajentamaan ymmärrystä ansaintamalleista, antamaan ajatuksia tulevaisuuteen sekä kehittämään nykyistä tekemistä. Tulovirtojen kehittämisalueiden päälöydöksiä olivat: 1. uudet markkinat, 2. sisällöt, 3. yhteisöllisyys, 4. mallien jalostaminen, 5. innovaatiot, 6. asenne, 7. vuorovaikutus ja 8. yhteistyö. Tutkimuksen synteeseinä muodostui näkemys ansaintamallikentän nykytilasta sekä kehittämistarpeista.

Asiasanat: uutismedia, ansaintamallit, pohjoismaat, kehittäminen, tulevaisuus

---

Opinnäytetyön alkuperä on tarkastettu Turnitin Originality Check -ohjelmalla.

## Abstract

Author: Inka Jutila  
Title: News Media in a Changing Revenue Field –  
An Analysis of the Future Revenue Streams and De-  
velopment Areas for Nordic News Media  
Number of Pages: 117 pages + 2 appendices  
Date: 16 September 2024

Degree: Master of Culture and Arts  
Degree Programme: Digital Media Service Design  
Instructor: Jonna Tolonen, Postdoctoral researcher

---

The objective of this thesis was to explore the current revenue models of Finnish news media and how they are applied. The purpose was also to discover how Finland's revenue model field compares to the other Nordic countries and what are the future development directions of revenue streams.

The theoretical part of the study consists of the transformation of the media industry, the advent of digitalization and changing consumer behavior. The history of revenue models and the challenges of generating revenue are covered. The study examines also Finnish revenue models against the international context to provide a broader perspective.

Eight revenue models of the online publisher were used as the theoretical framework. The research method was thematic interviews and thematization was used as the analysis method. Two news media representatives and three experts familiar with revenue models were selected for the thematic interviews. The research material was analyzed by using benchmarking, the BCG matrix and SWOT analysis. The objective was to evaluate the maturity and applicability of the different revenue models.

Through this thesis news media companies can expand their understanding of revenue models, gain insight and improve existing ways of operating. The main findings for revenue stream development areas include: 1. new markets, 2. contents, 3. community, 4. refinement of the models, 5. innovations, 6. attitude, 7. interaction and 8. cooperation. The results of the synthesis of the study reveal the current state of the revenue model field and its development needs.

Keywords: news media, revenue models, nordic, development, future

---

This thesis has been checked using Turnitin Originality Check service.

## Sisällys

1	Johdanto	1
2	Suomalaisen media-alan murros	6
2.1	Digitalisaation tulo	6
2.2	Kirstyvä kilpailu	7
2.3	Ansainnan vaikeus	10
2.4	Hiipuva printti	13
2.5	Median kahdet markkinat	15
2.6	Muuttuva kuluttajakäyttäytyminen	17
3	Ansaintamallit	19
3.1	Ansaintamallien historiaa ja maksumuurien vakiintuminen	19
3.2	Nykyiset ansaintamallikäytännöt Suomessa	21
3.3	Joukkorahoitus ja jäsenyysmalli	22
3.4	Uutismedioiden tulojen jakautuminen ja digitilaushinnoittelu	26
3.5	Suomen ansaintamallit kansainvälisesti tarkasteltuna	27
3.6	Ansaintamallien tulevaisuus	29
3.7	Strategian merkitys muuttuvassa toimintaympäristössä	36
4	Tutkimusmenetelmät	39
4.1	Tutkimuksen tavoitteet ja rajaus	39
4.2	Benchmarking	41
4.3	Teemahaastattelut	42
4.4	Haastattelujen toteutus ja haastateltavat	44
4.5	Teemoittelu	46
4.6	Eettiset kysymykset	50
5	Tutkimustulokset	53
5.1	Eri ansaintamallien käyttö uutismedioissa	53
5.1.1	Benchmarkkaus muihin Pohjoismaihin	53
5.1.2	Hinnoittelumallit tutkimuksen kohdemarkkinoilla	57
5.2	Ansaintamallien mahdollisuudet Suomessa	61
5.2.1	Toimivuuksien tarkastelu BCG-matriisia hyödyntäen	61
5.2.2	Ansaintamallien vahvuudet ja heikkoudet	64
5.3	Ansaintamallien tulevaisuus ja kehittäminen	72
5.3.1	Yhteistyön, kokeilevuuden ja moninaistamisen merkitys	72
5.3.2	Mikromaksun ja joukkorahoituksen mahdollisuudet	78
5.3.3	Maksumuurit ja uudet tilaajat	89

5.4 Uutismedioiden tulevaisuuden näkymät	94
6 Johtopäätökset	101
Lähteet	108
Liitteet	118
Haastattelupyynnö asiiantuntijoille	118
Teemahaastattelun kysymykset haastateltaville	120

# 1 Johdanto

“Silloin ei ymmärretty, että tämä on murros, joka muuttaa kaiken”, totesi entinen päätoimittaja Hannu Leinonen Kauppalehdelle joulukuussa 2023 antamassaan haastattelussa. Leinonen toimi Kauppalehden päätoimittajana vuosina 2003–2012 eli aikana, jolloin digitaalinen murros laittoi media-alan ansaintamallit täysin uusiksi. Eikä Leinonen ollut ainoa, joka ei ymmärtänyt: lähes kaikki kustantajat tekivät media-alan muutoksen kiihtyessä saman virheen antamalla sisällönsä ilmaiseksi jakeluun verkkoon. Kun tähän oli kerran ryhdytty, suuntaa oli enää vaikea kääntää. Mukaan oli tullut myös täysin uusia toimijoita, jotka eivät enää olleetkaan perinteisiä mediayhtiöitä. Esille nousi sellaisia teknologiayhtiöitä kuin Google, Facebook ja Apple. (Jännäri 2023.)

Samasta aiheesta kirjoittaa Ilta-Sanomien entinen päätoimittaja Antti-Pekka Pietilä (2018) *Uutisissa valheita, valheista uutisia* -teoksessaan. Kuluttajat ovat tosiaan ehtineet tottua siihen, että ilmaistarjontaa Suomessa riittää. Myös Pietilän mukaan maksuhaluttomuus juontaa pitkälle digitalisaation alkuaikoihin, kun perinteiset mediayhtiöt lähtivät sen enempää ansaintamalleja suunnittelematta digitaaliseen julkaisemiseen. Pietilän (2018) mukaan mediayritykset joutuivat ensin paniikkiin ja lähtivät sitten kuluttajien perään. Kenelläkään ei tuntunut olevan käsitystä siitä, mihin oltiin menossa, minkä vuoksi ja millaisella ansaintalogiikalla. Ajatus oli pitää kiinni kuluttajasta uuden internetjakelun kautta, mutta vuosien saatossa hyvä tavoite muuttui huonoksi tavaksi. Maksullisen sisällön ilmaisjakelu jatkui keskeytymättä, eikä toimintatavalle ollut strategista pohjaa tai suunnitelmaa. (Pietilä 2018, 57–59.)

Ansainnan murrosta pohditaan Suomessa varmasti jokaisessa mediayhtiössä. Muuttuneen teknologian, toimintaympäristön ja kuluttajakäyttäytymisen myötä monet uutismediat joutuvat määrittelemään organisaationsa ja toimintamallinsa uudelleen. Painettujen lehtien myynnistä ja mainonnasta saatavien tulojen jyrkkä lasku sekä verkkosisältöjen maksullisuuden nopea yleistymisen ovat

myös osaltaan vauhdittaneet digitaalisten ansaintamallien kehitystä. Monet uutismediat ovat hakeneet kasvua digitilauksista ja onnistuneetkin tässä.

Kuluttaja kohtaa nykyään päivittäin erilaisia maksumuureja, eikä Suomesta enää juuri löydy kaupallista mediaa, joka ei yrittäisi saada käyttäjää ansaintamalliensa piiriin. Esimerkiksi Ilta-Sanomat lanseerasi helmikuussa 2024 IS Extra -palvelunsa ollen näin viimeinen pohjoismainen iltapäivälehti, joka nyt muiden tavoin tarjoaa maksullisia digisisältöjä (Arola 2024). Paljon on kuitenkin vielä tehtävänä ja uusia tulokeinoja kehitettävänä, jotta uutismediat pysyvät kannattavina myös tulevaisuudessa.

Kun Helsingin Sanomat ilmoitti helmikuun 2024 lopussa aloittavansa muutoneuvottelut, kerrottiin tavoitteena olevan organisaation perinpohjainen uudistus. Lehden vastaavan päätoimittajan Erja Yläjärven mukaan digimurroksen edellyttämä muutos on edelleen kesken. Lukijat ovat myös siirtyneet painetun lehden tilaajista digitaalisen HS:n tilaajiksi ennakoitua vauhdikkaammin. Oleellinen asia oli myös mainosmyynti, joka tuo digitaalisilla alustoilla merkittävästi vähemmän kassavirtaa kuin painetun lehden puolella, ja mainonnan kilpailu taas on digissä kovempaa. Yläjärvi totesikin Helsingin Sanomissa, että lehden täytyy varautua siihen, että tulevaisuudessa tuloista vain 20 prosenttia tulee mainosmyynnistä ja 80 prosenttia tilaajilta. (Lassila 2024.)

Tämä tutkimus syntyi tarpeestani ymmärtää media-alan ansaintamalleja entistä kokonaisvaltaisemmin. Tutkimuksella ei ole ulkopuolista toimeksiantajaa, vaan valitsin tutkimusaiheen työelämän tavoitteitani ajatellen. Olen tehnyt lähes 20 vuotta kestäneen työurani eri tehtävissä Suomen suurimmissa uutismedioissa. Tässä ajassa olen edennyt toimittajasta toimituspäällikön tehtäviin, ja koen nykyisessä tehtävässäni myös vastuuta ansaintamallien syvemmästä ja analyttisemmasta osaamisesta. Viimeiset kolme vuotta olen työskennellyt aikakauslehtien puolella, joten olen saanut entistä laajempaa perspektiiviä eri mediatalojen ansaintamalleista.

Näiden vuosien aikana media ja maailma ovat muuttuneet suuresti. Olen kokenut digitalisaation tulon ja nähnyt, miten se on vaikuttanut kuluttajien tiedonhankintaan ja uutisten kuluttamiseen. Kun aloitin työurani iltapäivälehdessä printin toimittajana vuonna 2006, digitaalinen murros oli vielä alkutekijöissään. Olen päässyt seuraamaan tätä muutosta keskeiseltä paikalta ja olen tästä kokemuksesta kiitollinen. Taustaani vasten peilaten koen, että tässä jatkuvassa muutoksessa jokaisella mediatalolla on oltava toimiva ansainnan perusta mutta myös ketteryys muokata mallejaan sekä kehittää uusia tapoja tehdä liiketoimintaa. Arvelen, että ansaintamallien merkitys tulee kasvamaan tulevaisuudessa entisestään, joten siksi halusin perehtyä tähän aiheeseen perusteellisesti. Uskon tämän tutkimuksen hyödyttävän minua ammatillisesti, ja toivoisin tämän tiivistyksen uutismedioiden ansaintamallien nykytilasta sekä tulevaisuuden suunnista ja tulovirroista antavan oivalluksia myös muille. Ilman toimivia ansaintamalleja median on tulevaisuudessa vaikea selviytyä. Vakaat tulovirrat ovat myös osaltaan laatujournalismin elinehto.

Tutkimuskysymykseni olen rajannut niin, että niiden avulla olisi mahdollista selvittää, miten uutismedioiden tulisi kehittää nykyisiä ansaintamallejaan pysyäkseen relevantteina ja kilpailukykyisinä yhä digitaalisemmassa tulevaisuudessa. Tavoitteena on pyrkiä vastaamaan näihin tutkimuskysymyksiin:

- Millaisia ansaintamalleja Suomen uutismedioissa käytetään nyt? Mitkä ovat eri ansaintamallien vahvuudet ja heikkoudet?
- Mitä muiden Pohjoismaiden uutismedioissa tehdään ansaintamallien osalta eri tavalla kuin Suomessa? Mitä voisimme oppia heiltä?
- Miltä uutismedioiden ansaintamallien tulevaisuus näyttää? Miten uutismedioiden kannattaisi kehittää ansaintamallejaan ja varmistaa taloudellinen tulevaisuutensa?

Valitsin tarkasteluun keskeisimmät ansaintamallit Suomesta ja muista suurimmista Pohjoismaista. Palaan käsittelyyn valittuihin ansaintamalleihin ja niiden perusteluihin tutkimuksessani tuonnempana. Otin lähempään tarkasteluun benchmarking-osiota varten seuraavat uutismediat: Verdens Gang (Norja), Aftonbladet (Ruotsi), Dagens Nyheter (Ruotsi) ja Jyllands-Posten (Tanska). Kaikki edellä mainitut lehdet edustavat selvitykseni mukaan kävijäluvuiltaan maansa

suurimpia uutismedioita. Lisäksi otin vertailuun Yhdysvalloissa julkaistavan The New York Times -lehden, jota pidetään media-alalla yleisesti ottaen ansaintamallien edelläkävijänä ja digimenestyjänä. Tarkoitus on tässä tutkimuksessa tehdä benchmarkkausta The New York Timesin kautta ja saada näin mahdollisesti uusia ideoita ja oppeja myös Suomeen.

Ansaintamallilla (engl. *revenue model*) tarkoitetaan tapaa tai tapoja, joilla yritys hankkii tulonsa ja joilla mahdollistetaan yrityksen liikevaihdon luominen. Liiketoimintamallin (engl. *business model*) ja ansaintamallin käsitteet ovat läheisessä yhteydessä toisiinsa ja usein ne sekoitetaankin keskenään. Konsepteina ne ovat kuitenkin erillisiä, sillä ansaintamalli on oleellinen osa liiketoimintamallia ja se täydentää liiketoimintamallin konseptia. (Zott & Amit 2010, 218.) Liiketoimintamalli on siis ansaintamallin yläkäsite. Liiketoimintamalli antaa ymmärryksen siitä, miten yritys harjoittaa kauppaa. Liiketoimintamalli on myös paljon perustavanlaatuisempi ja ottaa kantaa esimerkiksi siihen, miten tiettyyn tuotteeseen tai palveluun liittyvä liiketoiminta rakentuu. (Picard 2011, 32–33.)

Uutismediakenttä puolestaan määritty tässä tutkimuksessa laajemmasta kontekstista, johon kuuluvat erilaiset uutismedian toimijat. Tällaisia ovat tiedotusvälineet, jotka tuottavat tai jakavat uutisia, tietoa tai sisältöä yleisölle. Näihin lukeutuvat muun muassa perinteiset mediankanavat kuten uutisverkkosivustot, sanomalehdet, televisio- ja radiokanavat. Uutismedian tärkein yhteiskunnallinen tehtävä on puolustaa demokratiaa ja kansalaisvapauksia (Pietilä 2018, 265). Käsitelen tässä tutkimuksessa uutismediakenttää ja digitaalisia ansaintamalleja nimenomaan kaupallisen median näkökulmasta. Päädyin jättämään tutkimukseni ulkopuolelle uutismedioista ilmais- ja kaupunkilehdet, joten rajaus pitää sisällään ainoastaan maksulliset ja tilattavat uutismediat.

Tutkimusote on opinnäytetyössäni laadullinen. Aineistonkeruumenetelmänä käytän teemahaastattelua ja analyysimenetelmänä teemoittelua. Ensimmäiseksi käyn työssäni läpi ansaintamallien historiaa, muutosta ja nykytilaa kirjallisten lähteiden perusteella. Tämän jälkeen haastattelen viittä uutismedioiden ansain-

tamalleihin ja tulevaisuuteen perehtynyttä asiantuntijaa. Aineistoa ja tutkimukseen valittuja ansaintamalleja käsitellään teemoittelun lisäksi myös benchmarkausta, BCG-matriisia ja SWOT-analyysiä hyödyntäen.

Tätä tutkimusta tehdessä huomasin, että työhöni sopivia teoksia oli saatavilla Suomesta melko vähän. Ulkomaisia teoksia löytyi helpommin. Aiheesta on tehty viime aikoina kuitenkin paljon tutkimuksia, raportteja ja erilaisia lopputöitä, joten lopulta aineistoa löytyi runsaasti. Aineistoa kerätessä oli useassa kohdassa tarpeen miettiä ja tarkastella oman tutkimuksen rajausta, jotta aineisto pyrkii vastaamaan juuri tämän työn tutkimuskysymyksiin.

Ansaintamalleihin on perehtynyt esimerkiksi Elli-Mari Hakkarainen (2019) pro gradu -tutkielmassaan. Hän vertaili tutkimuksessaan suomalaisten ja yhdysvaltalaisen mediatalojen ansaintamalleja. Tutkimuksessa ilmeni, että yhdysvaltalaiset sanomalehdet koostuivat runsaammasta valikoimasta erilaisia tulovirtoja kuin suomalaiset nimikkeet. Suomessa vielä käyttämättömiä tai hyvin vähäisellä käytöllä olevia ansaintamalleja olivat Hakkaraisen mukaan syndikointi, per yksikkö -maksu sekä joukkorahoitus. Sen sijaan suomalaisten suosimaa free-mium-maksumuurimallia ei käytetty Hakkaraisen tutkimissa yhdysvaltalaisissa nimikkeissä lainkaan. Hakkaraisen tutkimuksesta myös ilmeni, että suurimmalla osalla hänen tutkimistaan yhdysvaltaismedioista oli käytössään per yksikkö -maksu. (Hakkarainen 2019.)

Seuraavaksi luvussa kaksi käyn läpi suomalaisen media-alan muutoksia: painetun lehden hiipumista, digitalisaation tuloa ja muuttuvaa kuluttajakäyttäytymistä. Luvussa kolme kertaan ansaintamallien historiaa ja kehitystä sekä pohdin Suomessa nykyisin käytössä olevia ansaintamalleja ja niiden tulevaisuutta. Luvussa neljä avaam tutkimukseni prosessia, menetelmiä, aineistoja sekä perehdyn tutkimukseen liittyviin eettisiin kysymyksiin. Luku viisi puolestaan käsittelee tuloksia, benchmarkingia, asiantuntijoiden teemahaastatteluja ja tekemääni analyysiä. Työn viimeisessä luvussa kerron tutkimukseni pohjalta tekemistäni johtopäätöksistä.

## 2 Suomalaisen media-alan murros

### 2.1 Digitalisaation tulo

On tärkeää ymmärtää uutismediakentän historiaa, jotta on mahdollista käsittää sen tämänhetkistä tilaa. Suomessa ja muissa Pohjoismaissa on aina ollut vahva lukemisen kulttuuri ja painetun median tilaajakanta. Suomalaiset ovat tunnetusti olleet sanomalehtien suurkuluttajia. Pieni kielialue, vahva julkinen palvelu sekä isojen mediatalojen kattavat jakelujärjestelmät ovat tuoneet vakautta ja suojaa. Yleisradio ja sen tuottaman tarjonnan laadukas taso pitävät myös osaltaan muut mediat valppaina. Koko ajan digitalisoituvan mediakentän vuoksi painettujen lehtien tilausmäärät ovat kuitenkin olleet pitkään jyrkässä laskussa. (Vehkoo 2011, 33.)

Painetun lehden alamäen myötä myös vakiintuneet lukijasuhteet ovat joutuneet koetukselle. Internetin nousu, ja sen käyttäjien tuottamat laajat sisällöt saavat myös kyseenalaistamaan sen, ketkä lukeutuvat toimittajiksi ja mitä journalismi oikeastaan on. Myös journalistinen työnkuva on ollut suurissa muutoksissa, kun toimituksissa on toteutettu niin vanhoja kuin uusia työn tekemisen tapoja. (Helle 2011, 91.)

Tiivistäen voi todeta, että suomalaisen media-alan murros on ollut jatkuvaa ja monitahoista. Tavat, joilla ihmiset kuluttavat uutisia ja muita mediasisältöjä ovat muuttuneet pysyvästi, eikä paluuta entiseen todennäköisesti enää ole. Digitaalisen siirtymän myötä yhä useampi käyttäjä on ryhtynyt kuluttamaan digitaalisia sisältöjä painettujen lehtien sijaan. Oma lukunsa ovat myös sosiaalisen median alustat. Etenkin nuoremman kuluttajaryhmän keskuudessa Facebook, Instagram ja TikTok ovat nousseet merkittäviksi uutislähteiksi. Perinteisten uutisverkkosivustojen rinnalle tulleet verkkomediat, kuten blogit, verkkolehdet ja muut digitaaliset alustat, ovat niin ikään vaikuttaneet ihmisten kulutustottumuksiin ja monimuotoisuuden lisääntymiseen mediatarjonnassa. Kuluttajat ovat nykyään valikoivampia, tiedonlähteitä on enemmän ja vapaa-aika on yhä kilpaillumpaa. Kuluttajat myös haluavat entistä enemmän itseään kiinnostavaa ja kohdennettua sisältöä. Tähän tarpeeseen printtilehden on ollut vaikea taipua.

Media-alan on ollut pakko sopeutua digitaaliseen aikakauteen ja muuttuviin kulutustottumuksiin melko lyhyessä ajassa. Alan jatkuvien muutosten takia onkin todennäköistä, että ainakin suurimmat printtilehdet ilmestyvät vielä joitakin vuosia, mutta kaikissa mediataloissa varmasti pohditaan, kuinka kauan se enää kannattaa. Painetun lehden mainosmyynti on sekin ollut haastavaa pitkään, sillä pian internetin tulon jälkeen mainostajat havaitsivat, että sopivien asiakkaiden löytäminen on ketterämpää ja huomattavasti edullisempää verkossa kuin sanomalehdessä ilmoittaminen (Vehkoo 2011, 22). Myös sukupolvi, joka printtilehtiä on lukenut ja tilannut, poistuu pikkuhiljaa.

## 2.2 Kiristytvä kilpailu

Esa Väliverronen (2011) kirjoittaa toimittamassaan *Journalismin murroksessa* -teoksessa, miten murroksesta on puhuttu usein media-alan historian aikana, mutta 2000-luvun alussa puhe vain kiihtyi. Murroksessa näyttivät olevan niin sanomalehdistön talous, laatu kuin uskottavuus. Kuten luvussa 2.1 totesin, isoin ajuri muutokselle oli internetin tuoma haaste, sillä verkko oli täynnä ilmaista luettavaa ja ladattavaa. Moni kuluttaja vaikutti myös kyseenalaistavan sen, miksi pitäisi maksaa alan ammattilaisten tuottamasta journalismista. Kilpailu, yleisöjen pirstaloituminen ja tekniikan kiihtyvä kehitys alkoivat näkyä entistä enemmän toimittajien työssä ja tuloksissa. (Väliverronen 2011, 7.)

Väliverronen (2011) uskoo teoksessaan, että juuri kilpailun merkittävä kiristyminen on yksi murrokseen vaikuttavista tekijöistä. Tämä näkyy hänen mukaansa ainakin neljällä tasolla. Ensimmäiseksi journalismista on Väliverronen mukaan tullut yhä selvemmin liiketoimintaa. Toiseksi mediakentän sisäinen kilpailu on hänen mukaansa kiristynyt uusien medioiden myötä. Kolmanneksi Väliverronen näkee, että journalismia haastavat esimerkiksi suhdetoiminnan ammattilaiset ja pr-toimistot, jotka tuottavat lähes valmista, uutisilta näyttävää aineistoa, ja neljänneksi hän toteaa, että perinteistä ammattimaista journalismia haastavat kansalaiset, verkkoyhteisöt ja bloggaajat. (Väliverronen 2011, 13–14.)

Vaikka Väliverroksen teoksen julkaisusta on vuosia, hänen esittelemänsä syyt ovat mielestäni edelleen relevantteja. Kilpailu on kovaa, ja varsinkin uutismedia-kentässä median on oltava nopea, laadukas ja luotettava. Nämä kolme adjektiivia asettavan riman korkealle jokaiselle uutisverkkosivustoa pyörittävälle media-yhtiölle. Ansainnan muuttuessa kilpailu on kiristynyt vielä entisestään, sillä kuten Reuters-instituutin Uutismedia verkossa 2023 -tutkimuksen Suomen raportista ilmenee, kuluttaja tilaa tavallisesti vain yhtä uutismediaa (Reuters-instituutti 2023). Juuri tilausten määrät ovat media-alalla muuttuneet kovasti viime vuosikymmenten aikana, sillä ennen ei ollut lainkaan tavatonta, että kuluttaja tilasi useampaa lehteä.

Suuren digitaalisen harppauksen ja sosiaalisen median syntymänä pidetään vuotta 2007. Tuolloin Facebook löi läpi, X (entinen Twitter) julkaistiin ja Apple toi markkinoille ensimmäisen kosketusnäyttöllisen puhelimen. Yhtäkkiä internetiä pystyikin käyttämään myös puhelimella. Tämä mullisti verkkopalvelujen käytön ja sai aikaan valtavan kasvun. Myös datan tallentaminen mullistui, kun pilvipalvelu Dropbox lanseerattiin vuonna 2007. Tuolloin digitaalisen tuotekehityksen tulokset alkoivat tulla entistä vahvemmin esille. (Pietilä 2018, 27–29.)

Muutokset eivät loppuneet tähän. Vuonna 2007 perustettiin myös Netflix, Yle Areena ja Spotify. Kului kuitenkin vuosia ennen kuin ymmärrettiin, miten käänteentekevä tuo vuosi olikaan. Vuoden 2007 ilmiöt ja tapahtumat kuitenkin vaikuttivat kiistatta siihen, millaiseksi uutismedian nykytila myöhemmin muodostui. Kyseistä vuotta voidaan pitää ajankohtana, jolloin sanomalehtien paikalliset hinnoittelumallit alkoivat murentua. Muutosten myötä perinteinen uutismedia liittyi osaksi globaalia kilpailua, jossa mainosten ja sisältöjen hinnoittelu määriteltiin nyt kansainvälisillä markkinoilla. (Pietilä 2018, 27–29.)

Sanomalehtien julkaisemista voitiin pitää hyvin kannattavana liiketoimintana vuonna 2008 alkaneeseen lamaan saakka, vaikka journalismin murroksesta oli keskusteltu jo 1990-luvulta lähtien (Väliverronen 2011, 13). Risto Uimonen julkaisi niin ikään vuonna 2008 viimeisen kolumninsa Kalevan päätoimittajana.

Tekstissään hän pohti, onko laadukkaan journalismin kulta-aika nyt ohi. Pohdinta oli aiheellista, sillä vuosi 2008 oli aika, jolloin lehtien levikit lähtivät hurjaan laskuun, ja kuluttajat alkoivat viettää entistä enemmän aikaa internetissä. Uimonen (2008) puhui kolumnissaan modernin taloushistorian ehkä kovimmasta kriisistä, joka vei ilmoitustuloja ja laittoi laatujournalismin vaikeaan tilanteeseen. Siinä missä sanomalehtien historia oli ollut monille suomalaisille mediataloille journalistisesti ja taloudellisesti kannattavaa, niin yhtäkkiä ei enää ollutkaan päivänselvää, että journalismi käy kaupaksi ja että sisältö kiinnostaa ilmoittajia. Jos laadukkaasta journalismista ei haluta maksaa, Uimosen mukaan oli vaara, että se lakkaa olemasta. Vaikka yhtiö olisi kuinka vahva tahansa, sen on Uimosen mukaan vaikea säilyä hengissä ilman lukijoita ja ilmoittajia. (Uimonen 2008.)

Johanna Vehkoo (2011) uskoo *Painokoneet seis!* -teoksessaan, että talouden ajama murros saattaa kuitenkin vielä koitua alan uudeksi nousuksi. Hän tiivistää teoksensa keskeisimmäksi viestiksi sen, että mikäli perinteiset uutisorganisaatiot haluavat elää ja voida hyvin, niiden on tehtävä journalismistaan kuluttajille jälleen korvaamatonta. Tämä on Vehkoon mukaan ainoa mahdollisuus. (Vehkoo 2011, 21.)

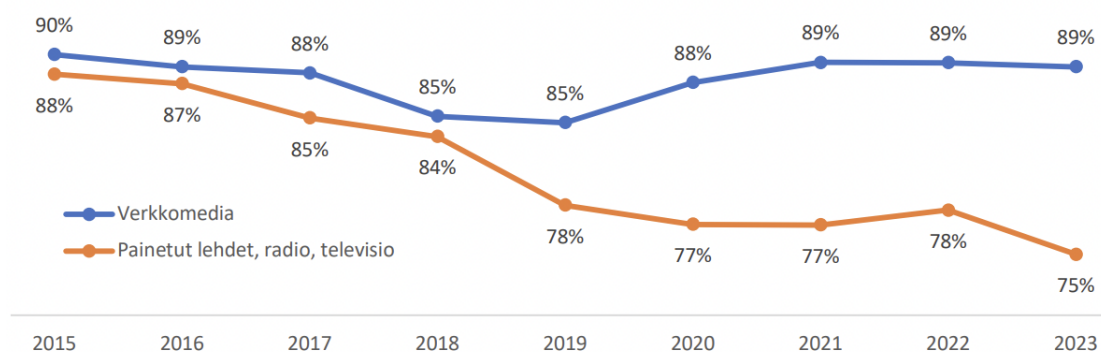
Vehkoo (2011) näkee teoksessaan, että journalismin tulevaisuutta koskevista keskusteluista puuttuu usein tärkein asia: sisältö. Ehkä tilauksensa päättävät lukijat tai internetin rikkoma bisnesmalli eivät olekaan syyllisiä kaikkeen. Journalismia ei pitäisi Vehkoon mukaan käsitellä pelkkänä tuotteena, vaan pitäisi puhua sisällöistä ja merkityksestä. Suurimpana uhkana Vehkoo pitää teoksessaan sitä, että merkittävä osa toimittajista on korvattavissa. Sosiaalisen median, internetin ja kännykkäkameroiden myötä elämme aikaa, jolloin kuka vain voi olla potentiaalinen julkaisija. Irtisanomiset ja toimitusten budjettien kiristämiset eivät Vehkoon mukaan ole ratkaisu, sillä mediatalojen pitäisi ymmärtää, että sanomalehti on yhtä kuin sen sisältö ja sen sisältö sama kuin lehden toimittajat. Lehden laskeva taso ei jää Vehkoon mukaan laatu-tietoisilta lukijoilta huomaamatta. (Vehkoo 2011, 7–8, 12–13, 34.)

Uutismedioilla ei kuitenkaan ole ollut muuta vaihtoehtoa kuin reagoida internetin tarjoamiin mahdollisuuksiin. Onhan verkko monella tapaa hyvä julkaisupaikka: julkaiseminen on nopeaa, sisällöt ovat kaikkien saatavilla ja levittäminen on kustannustehokasta. (Väliverronen 2011, 21.) Samaa mieltä on teoksessaan myös Vehkoo (2011): sanojen, kuvien, äänen ja liikkuvan kuvan siirtäminen ei ole koskaan ollut näin nopeaa, halpaa ja helppoa. Perinteinen uutisväline kilpailee nyt internetin monien mahdollisuuksien kanssa ihmisten ajasta. Tämä onkin aiheuttanut Vehkoon mukaan huolen verkon loputtomien aukkojen täyttämisestä, vaikka medioiden pitäisi ymmärtää, että määrässä ei voi eikä kannata kilpailla. Laatu on sen sijaan se, minkä avulla voi vielä perinteinenkin uutisväline menestyä. (Vehkoo 2011, 13.)

Vehkoon (2011) teoksen pääviesti on mielestäni yhä tärkeä. Uutismedioiden ansaintamalleja pohtiessa yksi olennainen asia on juuri se, minkälaisilla sisällöillä mediat erottautuvat muista kilpailijoista ja millaisista sisällöistä kuluttajat ovat valmiita maksamaan. Uutismedioiden voisi olla hyvä myös pohtia, miten ne onnistuvat luomaan mahdollisimman vuorovaikutteisen ja kestävä suhteen lukijaan. Tässä keskustelussa laadukkaalla journalismilla ja uniikeilla sisällöillä on kiistatta paikkansa. Muutokset tuskin tulevat päättymään tähän, ja siksi jokaisen uutismedian on oltava valmis pysymään kehityksessä mukana ja muovaamaan toimintatapojaan tarpeen tullen. Kokemukseni mukaan myös asenteella on suuri merkitys. Se, että toimitus haluaa kokeilla ja uudistua ja että jokainen organisaation jäsen on yhteisten tavoitteiden takana, luo usein mahdollisuudet onnistumiselle.

### 2.3 Ansainnan vaikeus

Reuters-instituutin (2023) Uutismedia verkossa 2023 -raportin mukaan jo lähes neljännes suomalaisista seuraa uutisia ainoastaan verkosta. Tämä osuus on ollut kasvussa ja kaksinkertaistunut tarkasteltaessa 2015–2023 välistä ajanjaksoa. Kuten kuva 1 osoittaa, verkossa kulutettavat uutiset nostavat tavoitavuuttaan tasaisesti, mikä näkyy myös uutismedioiden kävijöissä ja sivulatauksissa. (Reuters-instituutti 2023.)

**KUVIO 1. UUTISTEN VIIKKOTAVOITTAUVUUS VERKOSSA SEKÄ PERINTEISESSÄ MEDIASSA SUOMESSA**

Q3: Mitä seuraavista mahdollisesti käytit viimeisen viikon aikana uutislähteenä? Valitse kaikki sopivat vastaukset. N=kaikki vastaajat, 2023: 2027, 2022: 2064, 2021: 2009, 2020: 2050, 2019: 2009, 2018: 2012, 2017: 2007, 2016: 2041, 2015: 1509. Vastausvaihtoehdot näkyvät kuviossa 3.

Kuva 1. Suomalaiset lukevat uutisensa yhä enenevässä määrin vain verkosta. Kuvakaappaus Reuters-instituutin Suomen raportista (2023, 8).

Katja Lehtisaari, Mikko Grönlund, Mikko Villi ja Carl-Gustav Lindén (2016) kirjoittavat Uutismedian uudet liiketoimintamallit Pohjoismaissa -tutkimusraportissaan niin ikään perinteisen median vaikeuksista. Heidänkin mukaansa haasteet ovat tulosta mainostajien valinnoista sekä kuluttajien muuttuvista median kulutustavoista. Vaikka mediayhtiöt ovat yrittäneet mukautua uuteen tilanteeseen ja kehittäneet ratkaisuja, niin toistaiseksi digitaalisten palveluiden kerryttämät tulot ovat olleet pienempiä kuin painetun median menetetyt tulot. (Lehtisaari ym. 2016, 7.)

Media-alalla on viime vuosien aikana nähty myös yhdistymisiä ja yritysostoja, kun yritykset pyrkivät vahvistamaan asemiaan ja hyödyntämään synergioita. Tämä on tarkoittanut perinteisille mediataloille sitä, että ne ovat joutuneet jälleen sopeutumaan uuteen kilpailuun ja markkinoiden dynamiikkaan. Yksi esimerkki yritysostoista nähtiin alkuvuodesta 2020, kun Sanoma teki sopimuksen Alma Median alueellisen sanomalehtiliiketoiminnan ostamisesta. Tässä yrityskaupassa Sanomalle siirtyi muun muassa Alma Media Kustannus Oy, joka kustantaa Aamulehteä ja Satakunnan Kansaa sekä lisäksi kolmeatoista pienempää lehteä Pirkanmaalla sekä Länsi- ja Keski-Suomessa. (Sanoma 2020.)

Suomalaisten uutismedioiden omistajuussuhteet ovat keskittyneet viime vuosikymmenen aikana entisestään. Median keskittymistä tutkinut tiedotusopin dosentti Heikki Hellman (2024) kirjoittaa Helsingin Sanomissa tämän tarkoittavan sitä, että yhä useampi uutismedia on entistä harvempien mediatalojen omistuksessa. Keskittymisen voidaan Hellmanin mukaan katsoa olevan kahdeksan lehtitalon käsissä, ja näistä suurimmat ovat Sanoma, Keski-suomalainen ja Alma Media. Kuluttajalle keskittyminen näkyy esimerkiksi siinä, että sisällöt samankaltaistuvat. (Hellman 2024). Lehtitalot tavoittelevat tehokkuushyötyjä sillä, että ne julkaisevat samoja sisältöjä omistamissaan medioissa. Tällaisen tehokkuuden hakeminen on ollut välttämätöntä perinteisiin ansaintamalleihin kohdistuneiden paineiden takia. Hellmanin (2024) mukaan kehityskulku luo haasteita, ja omistusten keskittymistä on pidetty uhkana medioiden moninaisuudelle. Toisaalta se saattaa osaltaan auttaa pienempiä lehtiä jatkamaan, kun ne saavat taustatukea isolta konsernilta. Keskittyminen voi myös antaa mahdollisuuksia synergioille. (Hellman 2024.) Esimerkiksi Aamulehden ja Satakunnan Kansa Länsi-Suomen tilaajat saavat ilmaiseksi luettavikseen Sanoman aikakauslehtien, kuten Kodin Kuvalehden, Glorian Ruoka & Viini -lehden sekä Hyvä Terveystien, digiversiot (Sanoma 2024).

Siinä missä mediayhtiöt Suomessa ja maailmalla tuskailevat muutosten kanssa, suuret teknologiayhtiöt kuten Google, Apple ja Facebook johtavat internetin kehitystä. Ne kehittävät jatkuvasti uusia ja innovatiivisia tuotteita ja ovat kasvaneet taloudellisesti globaaleiksi jätteiksi. Nämä yhtiöt toimivat mukana myös monien toimialojen alustarakaisuuksissa, ja kun tällaiset suuret teknologiayhtiöt tarjoavat yhteistyötä, siihen on melkein pakko suostua. Kukaan tuskin voi kiistää sitä, miten laajat kyvykkyydet näillä yhtiöillä on käyttäjätietoihin. Ne ovat verrattomia niin laajassa globaalissa tavoitavuudessaan kuin taloudellisissa ja teknologisissa voimavaroissaan. (Lehtisaari ym. 2016, 7.)

Oletukseni on, että digitaalisten tulojen kerryttäminen tulee olemaan jatkossakin haastavaa, mutta toisaalta lukijat ovat jo alkaneet tottua uutismedioiden maksullisiin lisäpalveluihin. Monet mediayhtiöt ovatkin onnistuneet kasvattamaan digitaalisuuttaan. Mainonnan haasteet ovat sen sijaan asia, jota uutismedioiden voi

olla vaikea ratkaista. Kuten viime vuodet ovat osoittaneet, mainonta on mediataloille hyvin suhdanneherkkää bisnestä, jossa maailman ja talouden heilahtelut näkyvät lähes reaaliaikaisesti. Se on myös alue, josta yritykset lähtevät tavallisesti ensimmäisenä säästämään. Näistä syistä näkisin, että tilaajien merkitys uutismedioille korostuu entisestään. Uutismediat saavat todennäköisesti jatkossa yhä suuremman osan tulovirroistaan verkosta ja tämän vuoksi digitaalisten ansaintamallien kehittämiseen kannattaa panostaa.

## 2.4 Hiipuva printti

Painetun lehden päättymistä on pohdittu pitkään, ja kysymykseen on vuosien saatossa esitetty erilaisia näkemyksiä ja teorioita. Esimerkiksi journalismin professori Philip Meyer (2004) ennusti *Vanishing Newspaper* -teoksessaan, että Yhdysvalloissa viimeinen sanomalehti ilmestyy vuonna 2043. Näkemyksensä hän perusti lehtien levikkien tasaiseen laskuun. (Meyer 2004, 16.) Nykytiedon valossa tuo hetki saattaa kuitenkin koittaa tätä ennustetta aiemmin, sillä tuskin Meyerkaan osasi arvata, kuinka mittava muutos maailmaa odotti vain muutama vuoden päässä hänen teoksensa ilmestymisestä.

Ilta-Sanomien entinen päätoimittaja Antti-Pekka Pietilä (2018) puolestaan arvioi teoksessaan, että 2020-luvun alussa elinvoimaisten mediayhtiöiden määrä on Suomessa parilla sormella laskettavissa. Näiden yhtiöiden hallussa ovat Pietilän näkemyksen mukaan maakuntalehdet, valtakunnalliset sanomalehdet sekä kaupallinen televisio. Tätä edeltää hänen mukaansa lehtikuolemien, lehtikonseptien muutosten ja irtisanomisten aika. (Pietilä 2018, 262.)

Myös Pasi Kivioja (2018) pohtii väitöskirjassaan painetun lehden loppua. Kiviojan mukaan median murroksen seuraava suuri käänne on kohta koittamassa, ja hän näkee iltapäivälehtien tulevan olemaan printin lopun tapahtuessa ensimmäisten joukossa. Suuret päivälehdet saattavat vielä pysyä pinnalla hetken, mutta niidenkin Kivioja uskoo väitöskirjassaan päättyvän 2020–2030-luvuilla. (Kivioja 2018, 242.)

Isoin haaste on sama kaikissa Pohjoismaissa: vanhoja toimintoja on kavennettava ja samalla on luotava uutta liiketoimintaa. Myös Katja Lehtisaaren, Mikko Grönlundin, Mikko Villin ja Carl-Gustav Lindénin (2016) Uutismedian uudet liiketoimintamallit Pohjoismaissa -raportissa printin tulevaisuus jakoi mielipiteitä. Esimerkiksi osa ruotsalaisista media-alan toimijoista oli sitä mieltä, että vuonna 2020 toiminta on tuskin enää kannattavaa lehdenteon kiinteiden kustannusten vuoksi. Toiset taas ajattelivat, että tällainen ajatus on vaaraksi nykyiselle ansainnalle. Näiden haastateltavien mielestä printtiä kannattaa julkaista niin kauan kuin riittää asiakkaita, joita hinnat eivät haittaa. Tanskalaiset media-alan toimijat taas uskoivat, että printillä on yhä tulevaisuuden näkymiä, mutta niin, että siitä tulee valittuihin teemoihin keskittyvä tuote, jolla voi olla premium-arvoa. Norjalaiset media-alan haastateltavat eivät puolestaan nähneet painetun lehden päättymisen koittavan ihan lähiaikoina. He arvelivat, että tätä hetkeä edeltää ilmestyskertojen harveneminen. (Lehtisaari ym. 2016, 33, 39, 57.)

Painetun lehden ilmestymiskertojen harvenemista pohtii teoksessaan myös Vehkoo (2011). Hän miettii, voisiko lehtiä olla painamatta esimerkiksi alkuviikon ajan ja loppuviikosta lukijoille tarjottaisiin entistä perusteellisempia ja aikakauslehtimäisempiä lukupaketteja. Näin rahaa liikenisä enemmän toimituksellisen työn tukemiseen, kun paino- ja jakelukustannuksista säästettäisiin. Tämä toimintamalli edellyttäisi Vehkoon mukaan sitä, että lehden verkkojournalismin ta-soa pidettäisiin korkealla ja siihen panostettaisiin kunnolla, jotta lehden sisällöistä oltaisiin halukkaita maksamaan verkossa. (Vehkoo 2011, 216–217.)

Painetun lehden ilmestymiskertojen vähenemisestä on jo nähty viitteitä. Esimerkiksi Pohjolan Sanomat -lehti muuttui painettuna viisipäiväiseksi vuonna 2014. Syiksi liiketoiminnan tappiollisuudelle kerrottiin negatiivinen levikkikehitys sekä mainonnan murros. Sittemmin kokonaan loppuneen Pohjolan Sanomien henkilöstöä vähennettiin lehden ilmestymiskertojen harvetessa. (Alma Media 2013.) Sanomalehti Kaleva taas lopetti sunnuntaisen paperilehden julkaisemisen vuonna 2023. Vuodesta 2023 eteenpäin sunnuntain lehti on ollut luettavissa ainoastaan digitaalisena näköislehtenä verkosta. Syitä sunnuntain printin loppumiseen olivat muun muassa nousseet painon ja jakelun kustannukset. Tämän

muutoksen myötä myös Helsingin Sanomien sunnuntaijakelu alueella päättyi, sillä jakelu olisi tullut sille yksinään liian kalliiksi. (Korhonen 2023.)

Vaikka painettu lehti on jatkanut ilmestymistään pidempään kuin monissa ennusteissa uskottiin, yhä useammalla lehdellä loppu saattaa koittaa jo pelkästään korkeiden tuotantokustannusten vuoksi. Viimeisten vuosikymmenten aikana sanomalehden rooli kotitalouksien vakiintuneena viihteenä ja yleishyödykkeenä on muuttunut merkittävästi eikä lehtitilauksia voida enää pitää itsestään selvyyksinä. Kuluttajien ajasta kilpailevat nykyään muun muassa lukuisat tilauspohjaiset suoratoistopalvelut ja näiden palveluiden koukuttavuutta on uutismedioiden vaikea haastaa. Netflixin toimitusjohtaja Reed Hastings on sanonut, että heidän ykköskilpailijansa on uni – ja he ovat voittamassa (Raphael 2017). Uutismedian kuluttamisen vuoksi harva on kuitenkaan valmis uhraamaan yöunia.

## 2.5 Median kahdet markkinat

Uutismedioiden ansaintalogiikka on perinteisesti pohjautunut kahteen tulonlähteeseen eli median kaksiin markkinoihin (engl. *dual product market*): kuluttajille myydyt sisällöt sekä muodostuneiden yleisöjen huomion myyminen mainostajille. Näistä jälkimmäinen ansaintamalli on herkkä talous- ja maailmantilanteen muutoksien vuoksi. Tämä nähtiin esimerkiksi laman alettua vuonna 2008, kun ilmoittajat kaikkosivat, ja ilmoitustulot sukelsivat useimmissa länsimaissa (Vehkoo 2011, 25).

Tiivistäen mediatalot siis tuottavat yhtä tuotetta ja myyvät sitä sitten kaksilla eri markkinoilla. Väitöskirjan iltapäivälehtien evoluutiosta median murroksessa tehnyt Pasi Kivioja (2018) avasi tutkimuksessaan kaksoismarkkinoita niin, että ensimmäinen markkina on sisältömarkkina. Tässä markkinassa kohderyhmänä ja ostajina on yleisö, joka kuluttaa paketoitua ja jaettua sisältöä. Toisen markkinan, mainosmarkkinan, kohderyhmänä ja ostajina toimivat mainostajat. Kiviojan mukaan kunkin median ansaintamalli sanelee, toimiiko kyseinen media yksillä vai kaksilla markkinoilla. On myös tapauksia, joissa media voi ansainta muillakin

tavoin kuin levikin tai mainostulojen kautta. Tällaisia ansaintamalleja voivat esimerkiksi olla verkkokauppa tai vaikkapa tapahtumatuotanto. (Kivioja 2018, 42.)

*Journalism at Risk* -teoksen tekijöiden Andreottin ym. (2015) mukaan internetin tulo ja painetun lehden sisältöjen ilmaiseksi julkaiseminen verkossa osaltaan rikkoivat tämän median perinteisen ansaintamallin. Ensimmäisenä ilmaiseksi sisältöjään julkaisi brittiläinen The Telegraph, joka aloitti verkkosivustonsa, silloisen Electronic Telegraphin, jo vuonna 1994. Pian esimerkkiä seurasivat muutkin lehdet. Syitä ansaintamallin särkymiseen olivat nämä: sisällöt olivat nyt ilmaisia ja yhtenäiset yleisöt pirstaloituneita. Enää ei ollut mahdollista kaupitella suuria yleisöryppäitä mainostajille, mikä oli ollut logiikka median kaksien markkinoiden keskiössä. Näin ollen luottamus perinteisiin kaksoismarkkinoihin murentui. Andreottin ym. (2015) mukaan tämä merkitsi sitä, että verkkojournalismissa ei voitu enää luottaa lukijoiden ja mainostajien kaksoismarkkinoihin. (Andreotti ym. 2015, 230–231.)

Lehtisaaren, Grönlundin, Villin ja Lindénin (2016) raportista käy ilmi, että kaksilla markkinoilla toimimisen haasteet vaikuttavat myös uutismedioiden kehitystyöhön. Toisaalta pitäisi pitää huolta edelleen printin toiminnasta mutta toisaalta taas varmistaa digin palveluiden ja tuotteiden kehittäminen. On siis olemassa vaara, että tietynlainen varmistelun kulttuuri jatkuisi printistä myös digikehitykseen. (Lehtisaari ym. 2016, 64.)

Perinteinen kaksien markkinoiden malli on ollut uutismedioissa koetuksella jo kauan, ja printin tuotot ovat laskeneet huomattavasti. Vaikka digituotot nousevatkin koko ajan, erotus printistä syntyviin tuloihin on yhä merkittävä. Uutismediat ovatkin haastavan tilanteen edessä: kuinka kuroa kiinni välimatkaa ja kasvattaa tuottoja sitä mukaa, kun niitä printin puolella niitä hävitään? Kuten Johanna Vehkoo (2024) kirjoittaa Suomen Lehdistön näkökulmassaan, verkkojournalismissa menestymisenä on pidetty jo hengissä pysymistä ja pientäkin kasvua (Vehkoo 2024). Uutismedioiden toimituksilta tilanne edellyttää resilienssiä, sillä printin tuottaminen ja digitaalisten palveluiden samanaikainen kehittäminen vaatii resursseja, jollaisia kaikilla uutistoimituksilla ei välttämättä ole.

## 2.6 Muuttuva kuluttajakäyttäytyminen

Digitaalinen toimintaympäristö on muuttanut myös kuluttajakäyttäytymistä. Suomessa ja muissa Pohjoismaissa etenkin nuorten muuttunut tapa käyttää mediaa ja lukea uutisia koettiin ensin yllättävänä, vaikka siitä olikin saatu viitteitä. Nuoriso ja nuoret aikuiset halusivat itse päättää, milloin he lukevat uutisensa. Sanomalehtien sijaan mediaa seurattiin nyt päätelaitteilta. He myös halusivat personoidumpia sisältöjä, eivätkä ne olleet enää kerran päivässä valmiiksi koottuja uutispaketteja. Jos uutismedioiden päätoimittajat olivat ennen päättäneet siitä, mitä yleisölle kerrottiin, niin muutoksen myötä nuoret alkoivat määritellä kehityksen suuntaa. (Pietilä 2018, 29–30.)

Jo pelkästään kuluttajien lukutottumukset ovat muuttuneet suuresti viimeisen vajaan parinkymmenen vuoden aikana. Ennen lehti luettiin aamulla, mutta nykyään lukuhetki on monilla siirtynyt iltaan. Kun uutisia luetaan pitkin päivää verkosta, saattavat edellisenä iltana painetun lehden jutut tuntua seuraavana päivänä jo vanhoilta. Tämä voi puolestaan johtaa siihen, että kiinnostus painetun lehden lukemiseen loppuu. (Vehkoo 2011, 206.)

Vuonna 2011 brittiläinen The Guardian -lehti tiedotti, että se alkaa harjoittaa digi ensin -strategiaa. Tämä strategia tarkoitti käytännössä sitä, että panostaminen niin investoinneissa kuin resursseissa vaihdettiin painetun lehden puolelta verkkoon. Pian tätä strategiaa alkoi noudattaa uutismedia toisensa jälkeen. Näin siksi, että mediatalot ymmärsivät uutismedioiden tulevaisuuden olevan verkossa. (Vehkoo 2011, 215.)

Lehtisaari ym. (2016) toteavat tutkimusraportissaan, että tilanne, jossa etenkin ilmoitustuotot mutta myös levikit ovat vääjäämättä laskussa, haastaa sanomalehtien perinteiset liiketoimintamallit kaikissa Pohjoismaissa. Yritys haalia uusia tilaajia on ollut haastavaa, eivätkä uudet digitaaliset palvelut ole ainakaan vielä onnistuneet korvaamaan paperilehden menetetyistä tulovirroista syntyneitä aukkoja. (Lehtisaari ym. 2016.)

On epätodennäköistä, että mediayritysten talous olisi tulevaisuudessa turvattu pelkillä tilaus- ja mainostuloilla. Siksi uskon, että ansainta tulee tulevaisuudessa koostumaan monista lähteistä. Se, että Suomea on aina pidetty perinteikkäänä sanomalehtimaana, saattaaakin olla yksi syy siihen, miksi vanhasta bisnesmallista ei päästetä irti. Tämä saattaa myös osaltaan olla esteenä uusien ansaintamallien kokeilemiselle.

Vehkoon (2011) mukaan sellaista ansaintamallia ei tule, joka voisi jotenkin pelastaa vanhan bisneksen. Jotta uusia ansaintamalleja voi syntyä, on välttämätöntä, että entisiä sisältöjä ja tuotantorakenteita puretaan ja rakennetaan uudelleen. Toisissa maissa tehdyistä virheistä kannattaa myös ottaa opiksi. Perinteisten ansaintamallien rinnalle on Vehkoon näkemyksen mukaan luotava malleja, jotka voisivat tuoda rahavirtoja puhtaasti digitaalisten palveluiden kautta. Tämä taas vaatii hänen mukaansa sitkeää ja kekseliästä kehitystyötä. Esimerkiksi Isossa-Britanniassa ilmestyvät sanomalehdet ovat testanneet verkossa niin kirjojen myymistä kuin erilaisten tapahtumien ja koulutusten järjestämistä. (Vehkoo 2011, 202.)

Suomessa on myös testattu lisätuotteiden ja lisäpalveluiden myyntiä. Tunnetuin esimerkki tästä lienee Helsingin Sanomien Musta laatikko. Mustan laatikon ideana on, että se on elävän journalismin esitys Kansallisteatterin lavalla. Aiemmin julkaisemattomia tarinoita kertovat esityksessä Helsingin Sanomien toimittajat ja kuvaajat. Mustasta laatikosta on tullut ilmiö, ja esitykset ovat olleet järjestäen loppuun myytyjä. (Lyytinen 2024.)

Onkin kiinnostavaa nähdä, tullaanko Mustan laatikon kaltaisia avauksia näkemään myös muilta uutismedioilta. Idea on sinänsä kekseliäs, sillä siinä jo tuotetusta sisällöstä tuotetaan uutta sisältöä ja näin lisäkustannuksia ei juuri synny. Näkisin, että tällaisille hyvin tuotetuille lisäpalveluille voisi olla jatkossa enemmänkin kysyntää. Kuluttajakäyttäminen on muuttunut niin merkittävästi, että uutismedioiden voisi olla kannattavaa kokeilla mahdollisuuksien mukaan rohkeastikin uusia avauksia. Tällaiset uudet innovaatiot saattaisivat kiinnostaa oikein konseptoituina nuorempaakin kohderyhmää.

## 3 Ansaintamallit

### 3.1 Ansaintamallien historiaa ja maksumuurien vakiintuminen

Maksumuuri (engl. *paywall*) on yleisesti käytetty verkkotilauksen sisäinen ansaintamalli. Tässä tutkimuksessa jo käsiteltyjen printti- ja mainostulojen lisäksi se on uutismedioiden tavallisin keino ansaita tuloja. Maksumuurilla tarkoitetaan median keinoa estää artikkelien lukeminen sivustolta tai sovelluksesta ilman asiakassuhdetta (Hela 2022). Maksumuuri on siis mekanismi, jolla on mahdollista rajata kuluttajien pääsy joko koko sisältöön tai osaan siitä.

Suomessa maksumuureja on käytetty yli 10 vuotta. Ensimmäisinä avoimen maksumuurin ottivat käyttöönsä Helsingin Sanomat ja Kauppalehti vuonna 2012 (HS 2012). Käytön voi katsoa vakiintuneen suomalaisissa lehdissä vuoden 2015 jälkeen. Vuoteen 2019 mennessä se oli käytössä lähes kaikilla suomalaisilla sanomalehdillä. Maksumuurien käytännöt vaihtelevat, sillä esimerkiksi suurimmilla uutismedioilla on maksuttomia sisältöjä yhä saatavilla, kun taas esimerkiksi maakuntalehtien toimitusten tuottamat omat sisällöt laitetaan usein poikkeuksetta maksumuurin taakse. Reuters-instituutin (2023) raportin mukaan maakuntalehdet tarjoilevat ilmaiseksi vain niin sanottuja ”perusuutisia”, jotka ovat muillakin sivustoilla maksutta luettavissa. Iltapäivälehdistä molemmat julkaisevat nykyään tilaajamaksullista sisältöä: Iltalehti aloitti Plus-palvelunsa vuonna 2021 ja Iltä-Sanomat Extran vuoden 2024 alussa. (Reuters-instituutti 2023, 60.)

Maksumuureja voidaan katsoa olevan neljää eri tyyppiä: freemium, mittaroitu, kova ja dynaaminen. Suomessa suosituissa freemium-mallissa lukija maksaa lehden niin sanotuista parhaista sisällöistä, ja osa sisällöstä on kaikkien lukijoiden saatavilla. Mittaroitu tai huokoinen malli taas sallii pääsyn tiettyyn määrään artikkeleja ennen maksumuurin aktivoitumista. Kova maksumuuri, jossa koko journalistinen sisältö on maksullista, on Suomen markkinan pienuuden vuoksi haastava ja tällaiseen kovaan maksumuuriin törmää meillä lähinnä vain paikal-

lismedioissa. Kovaa maksumuuria perustellaan paikallismedioissa muun muassa sillä, että maksumuurilla voidaan varmistaa, että kuluttajat saavat täyden hyödyn tilauksestaan. (Simola 2019.)

Dynaamisen maksumuurin idea puolestaan on, että kuluttajan saamat tarjoukset pohjautuvat hänen aiempaan mediankulutukseensa tai käyttötilanteisiinsa. Datan perusteella yhdelle kuluttajalle voidaan siis tarjota mikromaksua, toiselle tilausta ja kolmannelle premium-pakettia. Ansaintamalleja tutkinut Juho-Petteri Huhtala toteaa Suomen Lehdistölle antamassaan haastattelussa (Virranta 2020), että tavoitteena on löytää kuluttajan kanssa yhteisymmärrys siitä, miten ja milloin sisällöstä ollaan halukkaita maksamaan. Huhtala uskoo, että dynaamisten maksumallien yleistyminen myös Suomessa on väistämätöntä. Kovat maksumuurit Huhtala poistaisi sen sijaan kokonaan. (Virranta 2020.)

Yhdysvaltalaisella The New York Times -lehdellä on ollut osansa siinä, miksi maksumuurista tuli ansaintamallin sisäisenä mallina niin suosittu. Muun muassa Ángel Arrese (2016) kirjoittaa The New York Timesin tapauksesta vuonna 2016 ilmestyneessä artikkelissaan. Lehti kertoi vuoden 2011 alussa lukijoilleen mittaroidusta maksumallista, jossa lukija pääsee lukemaan ilmaiseksi enintään 20 artikkelia kuukaudessa. Tämän jälkeen lukijoita pyydettiin maksaviksi tilaajiksi. Kuukausimaksu, 15 tai 35 dollaria, vaihteli riippuen siitä, kuinka monella laitteella kuluttaja halusi lehden sisältöjä lukea. Siitä lähtien The New York Timesia on käytetty laaja-alaisesti referenssinä maksumuurien onnistumisesta ja tuloksellisuudesta. Lehden tulosten rohkaisemana sekä pienet että suuret mediat aloittivat omat maksumuurinsa. Vain reilu vuosi The New York Timesin käynnistämän maksumuurimallin jälkeen oli jo lähes 350 julkaisijaa aloittanut oman versionsa maksumuurista. (Arrese 2016, 1060.)

The New York Times on monessa mielessä ollut edistyksellinen ansaintamallinsa suhteen, mutta on hyvä huomioida, että Suomen koko, mediatalojen resurssit ja pieni kielialue ovat täysin toiset kuin yhdysvaltalaismedialla. Kaikkia The New York Timesin käyttämiä malleja ja toimintatapoja ei ehkä sellaisinaan

voida tuoda suomalaisiin uutismedioihin, mutta ideointiin ja benchmarkkaukseen sitä kannattaa mielestäni hyödyntää. Kaikki ansaintamallit eivät kuitenkaan toimi kaikille medioille, joten kunkin median täytyy itse suodattaa ja muovata mallit omiin käyttötarkoituksiinsa sopiviksi.

### 3.2 Nykyiset ansaintamallikäytännöt Suomessa

Suomalaisten uutismedioiden käyttämiä ansaintamalleja voi tarkastella esimerkiksi Gallagherin, BarNirin ja Augerin (2001) esittämän verkkosisällön julkaisijan seitsemän ansaintamallin kautta. Nämä Gallagherin ym. (2001) laatimat seitsemän ansaintamallia ovat: verkkomainonta, verkkosisällön tilausmaksu, printtilehden tilaus verkosta, syndikointi, per yksikkö -maksu verkkosisällöstä, lisätuotteiden ja -palveluiden myynti sekä affiliaatiohjelmat. (Gallagher ym. 2001, 476–480.) Näistä malleista vakiintuneita ja yleisesti suomalaisissa uutismedioissa käytössä olevia ansaintamalleja ovat printtitilaus, verkkomainonta ja verkkosisällön tilaus. Affiliaatiohjelmiä suomalaisissa uutismedioissa käytetään myös jonkin verran. Tässä mallissa kuluttaja klikkaa uutismedian sivuilta mainostajan sivulle ja uutismedia hyötyy kaupallisesti kuluttajan tekemästä tuotteen tai palvelun ostamisesta (Gallagher ym. 2001, 476–480).

Gallagherin ym. (2001) esittämistä ansaintamalleista Suomessa harvemmin käytössä ovat lisäpalveluiden ja lisätuotteiden myynti, syndikointi sekä per yksikkö -maksu eli mikromaksu. Lisätuotteiden ja lisäpalveluiden myynti -mallissa uutismedia tarjoaa sivuillaan uutissisällön ulkopuolisia palveluita tai tuotteita. Syndikoidussa mallissa puolestaan julkaisija myy sisältöä käytettäväksi toisen julkaisijan sisältöön, esimerkiksi kuvia tai artikkeleja. Per yksikkö -maksu eli mikromaksu-mallissa kuluttaja ei sitoudu tilaukseen, vaan maksaa ainoastaan haluamastaan sisällöstä kuten esimerkiksi yksittäisestä artikkelista. (Gallagher ym. 2001, 476–480.)

Per yksikkö -maksuja on kokeiltu myös Suomessa, ja muutamat uutismediat käyttävät niitä yhä, ainakin satunnaisesti. Esimerkiksi sanomalehti Karjalaisessa

oli vuonna 2020 mahdollista ostaa vuorokauden lukuoikeus 95 senttiä maksavalla tekstiviestillä. Lehti kuitenkin luopui hankkeesta, sillä sitä ei saatu osaksi markkinointiautomaatiota. Myös Savon Sanomat teki vuonna 2022 kampanjan, jossa vuorokauden tilaus maksoi kolme euroa. (Reuters-instituutti 2023.) Yleisesti on kuitenkin ajateltu, että vaikka mikromaksut kiinnostaisivat kuluttajia, niistä on ollut vaikeaa tehdä mediataloille kannattavaa liiketoimintaa (Hela 2022).

Eriäviäkin näkemyksiä löytyy. Erialaisten maksumallien soveltuvuutta Suomen media-alalle tutkinut Juho-Petteri Huhtala toteaa Suomen Lehdistölle antamassaan haastattelussa (Virranta 2020), että nuoret kohderyhmät ovat jo oppineet per yksikkö -maksuihin pelimaailmassa. Huhtala toteaa haastattelussa nuorten odottavan mahdollisuutta tähän maksumalliin myös medialta. Hän muistuttaa, että kaikki eivät halua kuluttaa mediaa ryhtymällä tilaajiksi ja tällöin osa sisällöistä jää mikromaksamisen puutteessa käyttämättä. Huhtala myös uskoo, että mikromaksamisesta olisi helppo ryhtyä tilaajaksi, kun käyttäjiä on järjestelmällisesti opetettu siihen. (Virranta 2020.)

Mikromaksaminen on ansaintamalli, jota olen itsekin joskus työelämässäni pohjinnut. Kuluttajia, jotka eivät halua sitoutua uutismedioiden kuukausitilaajiksi, on kokemukseni mukaan hyvinkin paljon. Onkin kiinnostavaa nähdä, voisiko näistä per yksikkö -maksuista muodostua tulevaisuudessa millään tavalla kannattavaa liiketoimintaa, vaikka yksittäinen summa onkin pieni. Vai olisiko malli pelkästään uhka kuukausitilauksille, jotka kuitenkin ovat medioille paljon tuottoisampia ja järkevämpää bisnestä?

### 3.3 Joukkorahoitus ja jäsenyysmalli

Yksi ulkomaisissa medioissa jonkin verran hyödynnetty ansaintamalli on joukkorahoitus. Tällä ansaintamallilla tarkoitetaan sitä, että uutismedioille maksetaan vapaaehtoisesti lahjoituksia ja tällä tavoin kannatetaan ja tuetaan lehden toimintaa. Riittävä määrä lahjoituksia voi korvata tällaisessa mediassa jopa maksumuurin. Päätin täydentää tutkimustani varten Gallagherin ym. (2001) laatimaa

verkkojulkaisijan seitsemän ansaintamallin listaa vielä joukkorahoituksella, koska sen mahdollisuuksia sekä sitä sivuavaa jäsenyysajattelua on mielestäni kiinnostavaa tutkia.

Brittiläinen The Guardian on yksi tunnetuimmista vapaaehtoisten lahjoitusten kerääjistä (Reuters-instituutti 2023, 57). Lehden joukkorahoitus on ikään kuin jatkuvaa, ja sillä on useita eri tavoin hinnoiteltuja lahjoituspaketteja. Tukijaksi voi ryhtyä joko lahjoittamalla kuukausittain esimerkiksi neljä euroa kuussa ensimmäisen kuukauden ajan ja tämän jälkeen summa nousee 12 euroon kuukaudessa. Tällä summalla pääsee muun muassa käyttämään rajattomasti lehden sovellusta ja jutut saa luettavakseen ilman mainoksia. Lisäksi tukija saa sähköpostiin viikoittaisen uutiskirjeen sekä uutuuksena käyttöönsä ruokaohjeita tarjoavan Feast-sovelluksen. Samat edut saa myös vuosilahjoittaja, joka maksaa lehdelle 95 euroa vuodessa. Lehden mukaan sillä on jo yli miljoonaa tukijaa yli 180 maasta eri puolilta maailmaa. (The Guardian 2024.) The Guardian -lehdestä on kuitenkin tarpeen mainita sen taustalla vaikuttava säätiö, joka osaltaan rahoittaa lehden toimintaa.

Kuten kuvasta 2 nähdään, The Guardianin vetoaa lukijoihinsa niin ilmastonmuutoksen kuin itsenäisen journalismin nimissä. Elokuussa 2024 media pyysi lukijoiltaan tukea ilmaston kuumenemisen tutkimiseen. The Guardian kertoi myös, ettei se ota mainoksia fossiilisia polttoaineita myyviltä yrityksiltä, ja että mediaa eivät omista miljardöörit tai osakkeenomistajat, vaan lukijat.

**As the world gets hotter, the planet needs a Guardian**

This August, we're asking for your support as our reporters investigate the impact of extreme heat and expose those whose greed is leading our planet and those who live on it to the brink. This effort is part of the Guardian's long commitment to scientific, pro-planet, climate coverage that rejects delay, denialism and corporate lobbying. **We don't take ads from fossil fuel firms; we're proudly supported by readers like you. This is a collective effort: we need your help. Please support the Guardian today.**

One-time Monthly Annual

€4 per month €12 per month

Other

Continue →

VISA

## Support fearless, independent journalism

We're not owned by a billionaire or shareholders - our readers support us. Choose to join with one of the options below. **Cancel anytime.**

Monthly Annual

Support	Recommended	Digital + print
<p><b>Support</b></p> <p><b>€4/month</b></p> <p><b>Support</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Exclusive newsletter for supporters, sent every week from the Guardian newsroom</li> </ul>	<p><b>All-access digital</b></p> <p><b>€12/month</b></p> <p><b>Support</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Unlimited access to the Guardian app</li> <li>Ad-free reading on all your devices</li> <li>Exclusive newsletter for supporters, sent every week from the Guardian newsroom</li> <li>Far fewer asks for support</li> </ul> <p>new</p> <p>Unlimited access to the Guardian Feast App</p>	<p><b>Digital + print</b></p> <p><del>€38.50</del> <b>€30/month</b></p> <p>€30/month for 12 months, then €38.50/month*</p> <p><b>Support</b></p> <p>The rewards from All-access digital including unlimited access to the Guardian Feast App.</p> <p>plus</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Guardian Weekly print magazine delivered to your door every week</li> </ul>

Kuva 2. The Guardian toivoo lukijoiden tukevan pelotonta ja itsenäistä journalismia. Kuvakaappaus The Guardianin verkkosivusta (2024).

The Guardianin mallia voi lähestyä myös jäsenyysajattelun näkökulmasta. Jäsenyyteen perustuvan mallin ja tilaajamallin ero on, että jäsenyysmallissa kuluttajasta tulee osa yhteisöä ja hän pääsee osaksi tekemistä. Tässäkin mallissa median toimintaa rahoitetaan jäsenten maksamilla kuukausi- tai vuosimaksuilla. (Pikkanen 2024.) The Guardian vetoaa verkkosivuillaan kuluttajiin kertomalla

tunteisiin vetoavan tarinan siitä, miten tärkeää journalismi on ja miten sen tekeminen vaatii rahaa. Tukemalla demokratiaa, yhteiskunnallista keskustelua sekä lehden toimintaa kuluttajalle muodostuu tunne jäsenajattelusta ja tietynlaisesta yleisöyhteisöstä. Jäseneksi ryhtymällä voi tehdä hyvää ja mahdollistaa lukemisen myös niille, joilla ei siihen välttämättä ole varaa. (The Guardian 2024.) Tällaista ajatusmaailmaa ja journalismin arvon korostamista toivoisi Suomessakin näkevän enemmän. Tällä hetkellä uutismedioiden maksumuureista vaikuttaa puuttuvan lukijaa puhutteleva ote sekä ajatus median omasta yleisöyhteisöstä.

Jäsenyysajatteluun ja joukkorahoitukseen luottaa myös Suomeen saapuva tanskalainen mediatyhtiö Zetland. Tanskassa verkkojulkaisu Zetland lähti kunnolla kasvuun, kun se aloitti päivittäisen julkaisemisen joukkorahoituskampanjan mahdollistamana vuonna 2016. Uusi digitaalinen ajankohtaismedia kulkee Suomessa nimellä Uusi Juttu. Uusi Juttu haluaa tehdä asioita eri tavalla ja “luoda Suomeen uuden journalistisen median, jolla on tarkoitus”. (Virranta 2024.) Uusi Juttu haluaa haastaa digitaalisen median kaupallisen ansaintalogiikan. Mainontaa ei ole, vaan Uusi Juttu aiotaan rahoittaa kokonaan jäsenten kuukausi- tai vuosimaksuilla. Uusi Juttu tiedotti aloittavansa syksyllä 2024 joukkorahoituksen, jonka tavoitteena on saada 5000 ennakkotilaajaa eli perustajajäsentä. (Uusi Juttu 2024; Pikkanen 2024.)

On kiinnostavaa nähdä, miten tällainen jäsen- ja joukkorahoitusmalli tulee Suomessa kehittymään tulevaisuudessa. Suomen tunnetuin lukijoiden rahoittama media on tällä hetkellä Long Play, joka julkaisee muun muassa reportaaseja, tutkivaa journalismia ja henkilökuvia (Long Play 2024). Suomessa ilmaistarjontaa riittää edelleen runsaasti, mutta toisaalta kuluttajat alkavat olla jo tottuneita siihen, että uutismediat ovat ainakin osittain maksullisia. Reuters-instituutin (2023) tutkimuksen mukaan lahjoitusten aika ei liene ainakaan vielä, sillä vain kolme prosenttia verkkouutisista maksaneista suomalaisista sanoi tukevansa lahjotuksella digitaalista uutispalvelua (Reuters-instituutti 2023, 57). Pidän kuitenkin kiinnostavana huomiona, että Reuters-instituutin (2023) tutkimuksen mukaan muissa Pohjoismaissa vastaava osuus on jo yli kaksinkertainen.

### 3.4 Uutismedioiden tulojen jakautuminen ja digitilauhinnoittelu

Mistä uutismedioiden tulovirrat sitten koostuvat? Reuters-instituutin vuoden 2023 raportista käy ilmi, että vielä vuonna 2021 suomalaisten päivälehtien tuotoista jopa 54 prosenttia tuli yhä painetun lehden tilauksista. 28 prosenttia tuli puolestaan printin mainoksista, 13 prosenttia digitilauksista ja vain 5 prosenttia digimainoksista. Paikallislehtien digitulot olivat vielä tätäkin lukua pienemmät, sillä raportin mukaan digituotot keskittyivät isommille medioille. (Reuters-instituutti 2023, 55.)

Reuters-instituutti (2023) vertaili raporttiaan varten 36 maan verkkouutisista maksavien osuutta keskenään. Tutkimuksessa ilmeni, että Suomessa verkkouutisista maksavien osuus oli 21 prosenttia. Tämä oli hieman enemmän kuin tutkimuksessa vertailuissa olleissa maissa keskimäärin. Norjassa ja Ruotsissa oli suurimmat osuudet: Norjassa luku oli 39 prosenttia ja Ruotsissa 33 prosenttia. Raportin mukaan Suomessa ja Ruotsissa maksavien määrä on nyt suurempi kuin koskaan, vaikka esimerkiksi Suomessa luku ei ole juurikaan muuttunut, vaan tulos on ollut lähes sama jo neljä vuotta peräkkäin. Norjassa puolestaan osuus on parina viime vuonna hieman pienentynyt. (Reuters-instituutti 2023, 55–56.)

Reuters-instituutin (2023) raportin mukaan suomalaiset maksavat verkkouutisista yleensä jatkuvina tilauksina. Tilaukset ovat joko vain digitilauksia tai tilaus on yhdistelmä digistä ja painetusta lehdestä. (Reuters-instituutti 2023, 55.) On tavallista, että maksumuuriin törmännyttä kuluttajaa yritetään houkutella tilaajaksi ensin edullisella tutustumistarjouksella. Esimerkiksi keväällä 2024 tätä tutkimusta tehdessäni Iltalehden Plus-palvelun kokeilukuukautta tarjottiin 0,99 euron hintaan. Ensimmäisen kuukauden jälkeen hinta on 6,99 euroa kuukaudessa. (Iltalehti 2024.) Helsingin Sanomilla oli niin ikään keväällä 2024 tarjous meneillään: HS Digi+ -paketti, joka sisältää digilukuoikeuden neljälle sekä näköislehden, sai hintaan 13,90 euroa kuukaudessa, kun tavallisesti hinta on 19,50 euroa kuukaudessa (Helsingin Sanomat 2024).

Digitilauksen kuukausimaksu saattaa olla tilaajan mielestä silti liian korkea, vaikka hinta olisi asetettu mediayhtiön kannalta sopivaksi. Edullisen tarjousajan päättyessä kuluttajan digitilaamisen jatko ei olekaan aina itsestään selvää. Tästä syystä uutismedioiden täytyy jatkuvasti huolehtia pidostaan ja siitä, että kuluttajat olivat mahdollisimman sitoutuneita median tarjoamiin palveluihin. Juuri pidon vaikeus onkin osoittautunut tilausbisneksen keskeisimmäksi haasteeksi, ja tätä ongelmaa uutismediat ympäri maailmaa yrittävät parhaillaan ratkaista. Esimerkiksi Norjassa Aftenposten-lehdessä on huomattu, että tilaajaksi palataan helpommin, jos myös tilauksen peruminen on tehty yksinkertaiseksi (Reuters-instituutti 2023, 55). Se, että peruminen on tehty helpoksi, on nähdäkseni järkevää ja kuluttajan palvelemista. Palvelun tarjoajia on nykyään useita, ja se varmasti on osaltaan vaikuttanut kuluttajien kasvaneisiin odotuksiin. Läpinäkyvyys perumisen suhteen on oikein myös eettisesti, sillä kaikilla kuluttajilla ei välttämättä ole monimutkaisen perumisen edellyttämiä digitaatioita.

Suomalaiset verkkouutisten kuluttajat ovat tottuneet siihen, että he törmäävät erilaisiin maksumuureihin päivittäin. Yhtenäinen ansaintamalli alan maksuista kuitenkin puuttuu kuten myös laajempi selvitys maksumuurien parhaista käytännöistä. (Hela 2022.) Oletukseni on, että uutismediat ovat lähteneet digihinnoittelussa liikkeelle maltillisesti ja lukijaa totuttavalla otteella. Lähitulevaisuudessa saatetaankin nähdä tilausmaksuissa hinnankorotuksia sekä paketoitteja median eri tuotteista, kuten muutamissa Pohjoismaissa on jo tehty. Kun tuotteessa on eri tasoja ja osioita, niistä voi pyytää erillistä ja mahdollisesti myös korkeampaa hintaa. Palaan näihin esimerkkeihin luvuissa 5.1 ja 5.3.

### 3.5 Suomen ansaintamallit kansainvälisesti tarkasteltuna

Henrikki Tikkasen, Juho-Petteri Huhtalan, Pekka Mattilan, Carlos Sunilan ja Olli Paakkolan (2019) tekemässä Maksumallien soveltuvuus Suomen media-alalle - tutkimuksessa pyrittiin selvittämään, minkälaisia ansainta- ja maksumalleja eri uutis- ja aikakausmediat hyödyntävät kansainvälisesti ja kuinka nämä maksumallit toimisivat Suomen media-alalla. Raportin tekijät katsoivat selvityksen olevan tarpeellinen siksi, että Suomessa ei voida jäädä nykyisiin toimintatapoihin,

sillä ala elää koko ajan. Lisäksi tekijät pitivät mahdollisena, että ulkomaiset toimijat saattavat laajentavat operaatioitaan Suomeen. Tämä edellyttää heistä sitä, että tuoreisiin ilmiöihin on suhtauduttava avoimen uteliaasti ja tutkittava, millaisia käyttö- tai soveltamismahdollisuuksia niillä voisi olla Suomessa. (Tikkanen ym. 2019, 4.)

Tikkasen, Huhtalan, Mattilan, Sunilan ja Paakkolan (2019) tutkimuksessa ilmeni, että uutis- ja ajankohtaismediatoimijoiden hyödyntämät ansainta- ja maksumallit muistuttavat kansainvälisesti hyvin paljon toisiaan. Erilaiset maksumuurit ovat suosittu ja vakiintunut ansainnan keino. Maksumuurit saavat apua mainosrahoitteisuudesta, mutta hankkeen tutkimuksissa selvisi, että niin mainonnan määrässä kuin muodossa on kansainvälisesti suuriakin eroja. Tekijöiden mukaan mainonnan kassavirroissa olisi vielä monia kasvattamisen mahdollisuuksia. Tällaisia mahdollisuuksia voisivat olla esimerkiksi vahvemmat mainonnan keinot sekä kirjautumisen erilaiset ratkaisut. Raportin mukaan on tärkeintä ymmärtää, miten ratkaisevassa asemassa kuluttajan rooli on. Kokonaisuudessa yhdistyvät toimiva käyttäjäkokemus, laadukkaat sisällöt ja miellyttävä määrä mainostusta. Tärkeitä ovat myös toimiva tilausprosessi sekä selkeät maksutavat. Uutismedian kokonaisuuteen on siis syytä kiinnittää Tikkasen, Huhtalan, Mattilan, Sunilan ja Paakkolan (2019) mukaan entistä enemmän huomiota, sillä pienilläkin yksityiskohdilla on merkitystä. Houkuttelevuutta ja helppoutta kannattaa tavoitella, sillä jos jokin yksityiskohta on kuluttajan näkökulmasta hankala, saattaa tämä muodostua ratkaisevaksi esteeksi ja kuluttaja menetetään. (Tikkanen ym. 2019, 4–5.)

Tikkasen, Huhtalan, Mattilan, Sunilan ja Paakkolan (2019) raportti vahvisti näkemystäni siitä, että kokonaiskuva on yksittäisiä ansaintamalleja tärkeämpää. Oletukseni siitä, että ansaintamallit muistuttavat myös kansainvälisesti hyvin paljon toisiaan, osui oikeaan. Kiinnostavaa oli kuitenkin lukea mainonnan määrän ja muodon kansainvälisistä eroavaisuuksista, sillä niitä en ollut osannut tästä näkökulmasta tarkastella. Tikkasen ym. (2019) raportti tuki myös osaltaan käsitystäni siitä, mistä idea tähän opinnäytetyöhönikin syntyi: on oltava avoin muutokselle, valmis kehittämään toimintatapoja sekä arvostettava kuluttajaa.

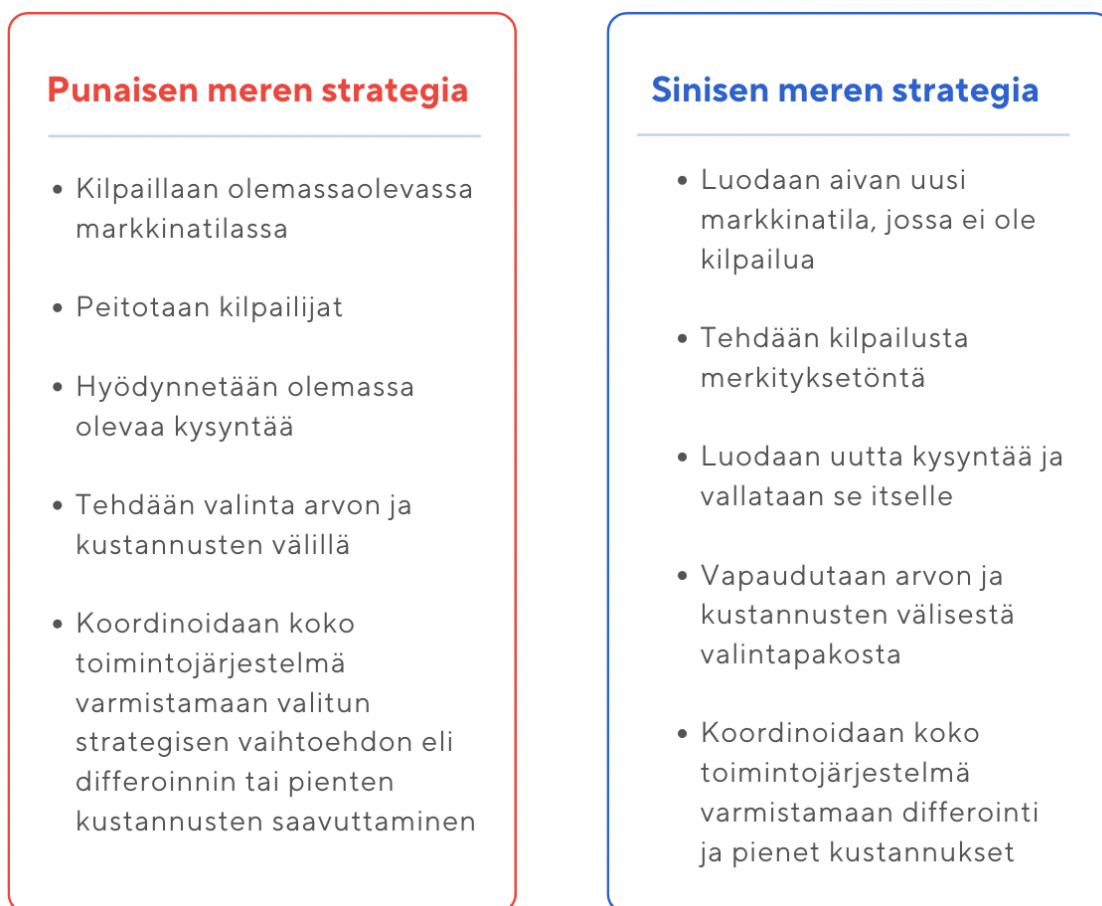
Valinnanvaraa on nykyaikana niin runsaasti, että uutismedioilla ei ole aikaa jäädä odottelemaan. Muutoksessa ja kehityksessä on pysyttävä mukana, jotta uutismediat kestävät kansainvälisen vertailun myös jatkossa. Pitäisin niin ikään todennäköisenä, että jos verkkosivuston kirjautumista tai tilauksen tekemistä ei ole tehty tarpeeksi helpoksi tai käyttäjäkokemuksen kanssa on muuten ongelmia, kuluttaja vie rahansa toisaalle.

Lehtisaaren, Grönlundin, Villin ja Lindénin (2016) raportissa oli kiinnostava huomio siitä, että haastateltujen mediavaikuttajien mukaan Pohjoismaiden pieni kielialue saattaa tuoda myös kilpailuetua. Haastateltavat uskovat, että mediatilat pysyvät kansainvälisestikin tarkasteltuna kehityksessä mukana, mikäli ne muistavat vaalia luotettavuuttaan ja laadukasta journalismia. Yhtenä etuna nähtiin myös se, että monilla pohjoismaisilla suurilla uutismedioilla on hyvä suoraliikenne sivuilleen verrattuna esimerkiksi amerikkalaisiin medioihin. Tämä tarkoittaa myös suoraa yhteyttä lehden omiin yleisöihin ja mainostajiin ilman välikäsiä. (Lehtisaari ym. 2016.)

### 3.6 Ansaintamallien tulevaisuus

W. Chan Kimin ja Renée Mauborgnen (2015) *Sinisen meren strategia* -teoksessa puhutaan vertauskuvallisesti sinisistä ja punaisista meristä. Punaisella merellä teos tarkoittaa tilannetta, jossa on jouduttu keskelle verisen kilpailun merta. Sinistä merta taas käytetään kuvaamaan tilaa, jossa on uutta kysyntää ja vahvaa tuottoisaa kasvua mutta ei kilpailua. Sinisen meren strategian tavoite on periaatteessa yksinkertainen: sen tarkoitus on antaa kaikenlaisille yrityksille tilaisuus luoda sinisiä meriä niin, että riskejä on vähän, mutta mahdollisuuksia loputtomasti. Strategisen ajattelun keskiössä ei ole kilpailu, sillä siihen keskittyminen pitää yritykset kiinni punaisessa meressä. Teoksen mukaan kilpailun sijaan pitäisi keskittyä uuden markkinatilan luomiseen, joka tekee kilpailusta tarpeellontta. (Kim & Mauborgne 2015, 11–13, 15.) Sinisen meren strategiaa voi soveltaa alasta riippumatta. Teoksen viesti vaikuttaa tutkimukseni kannalta merkitykselliseltä, sillä uutismedioiden on jatkuvasti etsittävä uutta kasvua ja markkinaa.

Kuva 3 osoittaa, miten punaisen ja sinisen meren strategiat eroavat toisistaan monilla osa-alueilla.



Kuva 3. Punaisen ja sinisen meren strategioita voidaan soveltaa alaa katso-matta (mukaillen Kim & Mauborgne 2015, 51), (Jutila 2024).

Millaisia voisivat olla uutismedian ansainnan siniset meret? Näitä pohtii kirjas-saan myös entinen päätoimittaja Pietilä (2018). Hänen mukaansa uutismedian tulevaisuus ja uusi sininen meri ovat yhdistelmä monista tekijöistä. Tässä hyö-dynnetään Pietilän mukaan uutismedian osaamista tietojen hankinnassa, lukui-sien tuoreiden digitaalisten jakelukanavien kokonaisuutta sekä uutta teknolo-giaa käyttämällä luotua palvelumuotoilua. Uutismedian luotettavuus tulee Pieti-län mukaan jatkossakin säilymään kilpailuetuna ja elinehtona. Jos suuri yleisö ei enää luota uutismedian rehellisyyteen, se saa toimittajat Pietilän mukaan vajoa-maan siniseen mereen. (Pietilä 2018, 263.)

Pietilä (2018) uskoo teoksessaan, että mediatalojen tulosta tullaan parantamaan lisäämällä automaatiota, tehostamalla toimintoja sekä panostamalla siihen sisältöön, mistä lukijat ovat eniten kiinnostuneita. Asiakaskuntien tai liikevaihdon hän ei usko kirjassaan kasvavan. Pietilä ennustaa, että perinteisistä uutismedioista tulee konsernien varmoja tuottolähteitä mainos- ja tilaustulojensa vuoksi. Näillä kohtuullisilla tuloilla pystytään taas mahdollistamaan uutta toimintaa. Pietilä muistuttaa, että tällaiset jalostuvat ja nopeasti kehittyvät toiminnot vaativat jatkuvia investointeja teknologiaan ja että monien tekijöiden aiheuttama kriisi on ennen kaikkea ansainnan ongelma. (Pietilä 2018, 262–265.)

Viitteitä on nähty myös siitä, että uutismedioiden maksulliset lisäpalvelut saattavat kasvattaa merkitystään entisestään tulevaisuudessa. Lehtisaaren, Grönlundin, Villin ja Lindénin (2016) laatimasta raportista ilmenee, että Ruotsissa tapahtui vuonna 2016 merkittävä käänne, kun iltapäivälehti Aftonbladetin julkaiseman Plus-palvelun maksavien tilaajien määrä ohitti Dagens Nyheterin tilaajamäärän. Näin Aftonbladetista tuli Ruotsin suurin maksettu lehti. Aftonbladet on myös Ruotsin ainoa media, joka raportin julkaisun aikaan kykeni haastamaan Facebookin ja saamaan tuloja kuluttajien huomiosta. (Lehtisaari ym. 2016, 27–30).


Aftonbladetin tilaajille tarkoitettu Plus-palvelu perustettiin vuonna 2003, joten lehden maksumuuri on ollut toiminnassa jo yli 20 vuotta. Tämä tarkoittaa myös sitä, että lehdellä on pitkän maksumuurihistoriansa ansiosta paljon näkemystä ja kokemusta erilaisista testailuista. Pohjoismainen maksumuurin pioneeri onkin kaksinkertaistanut digitaalisten tilaustensa tulot viimeisen neljän vuoden aikana. Aftonbladetin verkkosivusto tavoittaa päivittäin neljä miljoona yksittäistä kävijää. Tätä voi pitää todella suurena lukuna 10 miljoonan ihmisen maassa. (Piechota 2023.)

Kuten kuva 4 esittää, Aftonbladet Plus –palvelu tarjoaa tilaajilleen monenlaisia tuotteita. Tilaaajaksi ryhtymällä kuluttaja pääsee muun muassa lukemaan lehden syventäviä sisältöjä, kuuntelemaan äänikirjoja ja podcasteja sekä seuraamaan erilaisia livelähetyksiä. Aftonbladetin uutuus on vuonna 2023 lanseerattu super-

paketti, johon kuuluu vielä monipuolisempi kattaus erilaisia tuotteita ja palveluita, kuten Svenska Dagbladet -lehti ja Svenska Dagbladets Näringsliv-liike- ja talousosio. Sekä Aftonbladets että Svenska Dagbladets omistaa Schibsted-konserni. (Aftonbladet 2024; Schibsted 2023.)

### Aftonbladet Plus

Allt innehåll på Aftonbladet



- ✓ Nya fördjupande artiklar varje dag inom ex nyheter, sport, hälsa och tester
- ✓ Månadens ljudbok
- ✓ Livesport & poddar

**2 MÅN - 129 KR**


**1 ÅR - 1188 KR**

Förnyas därefter med 139 kr/mån, avsluta när du vill.

NYHET!

### Superpaketet

Nyheter & poddar till superpris!



- ✓ Aftonbladet Plus
- ✓ SvD & SvD Näringsliv
- ✓ Omni Mer & Ekonomi
- ✓ Premium poddar från Podme
- ✓ Dela med en vän

**2 MÅN 199 KR**

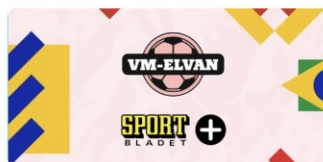
[Läs mer om allt som ingår](#)

Förnyas därefter med 299 kr/mån. Spara 58% – värde 715 kr.



#### Månadens bok

Varje månad får du välja en av tre utvalda böcker från Bokon.



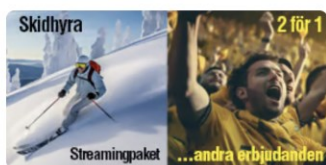
#### Managerspel

Skapa ett lag i våra managertävlingar som baserar sig på flera ligor inom både fotboll och hockey.



#### Nyhetsbrev

Få det senaste om vår ekonomi, de bästa sportkrönikorna, de senaste kulturspaningarna och mycket mer.



#### Erbjudanden

Ta del av unika erbjudanden och förmånliga rabatter på tex skidhyra, streamingpaket, live-matcher.



#### Tester

Ta del av konsumenttester på allt från årets julskinka till de bästa hudvårdsprodukterna och senaste teknikprylarna.



#### Fördjupande nyheter

Daglig fördjupning kring de mest aktuella nyheterna och de senaste trenderna inom exempelvis hälsa och träning.

Kuva 4. Aftonbladet Plus -palvelu tarjoaa tilaajilleen muun muassa syventäviä uutisissäältöjä, äänikirjoja, podcasteja, urheilulähetyksiä, uutiskirjeen sekä erilaisia tarjouksia ja testejä. Kuvakaappaus Aftonbladetin Plus-verkkosivusta (2024).

INMAlle (International News Media Association 2023) antamassaan haastattelussa Aftonbladet Plus -palvelun vastaava Ted Kudinoff jakoi kolme tärkeintä oppia palvelun 20-vuotiselta taipaleelta. Ensimmäiseksi Kudinoff neuvoi pitämään huolen, että uutisjournalismin ydinsisältö on maksullista. Tulojen pitäisi hänen mukaansa tulla sieltä, mikä on lehden ydinosasta, ei lisäosista. Toiseksi Kudinoff kehotti varmistamaan, että toimitus ymmärtää maksumuurin merkityksen, tietää tavoitteet ja että jokainen toimituksen jäsen on tähän sitoutunut. Lehden on Kudinoffin mukaan mahdoton menestyä, jos toimitus ei tue strategiaa. Kolmanneksi hän korosti lukijoiden kuuntelemisen ja seuraamisen merkitystä. Olennaista on, että lehti sopeutuu lukijoidensa muuttuvaan elämään. Aftonbladetissa toimittiin näin, kun he siirtyivät mobiiliin ja videoihin. Kudinoff korosti ennen kaikkea uteliaisuuden ja rohkeuden merkitystä. (Piechota 2023.)

Kudinoffin nosto (Piechota 2023) ydinsisällön maksullisuudesta oli mielestäni mielenkiintoinen, sillä suomalaisissa uutismedioissa ydinsisältö eli uutiset ovat vielä pääosin ilmaisia. Maksumuurin taakse laitetaan Suomessa yleensä taustoittevat featurejutut sekä lukijoita henkilökohtaisesti hyödyttävät lifestylejutut, joiden uskotaan tuovan uutismedioille lisää tilaajia. Olisi kiinnostavaa nähdä, miten kuluttajat käyttäytyisivät, jos esimerkiksi skuupit ja syventävät uutissisällöt olisivat ainakin osittain maksumuurin takana.

Lehtisaaren, Grönlundin, Villin ja Lindénin (2016) raportin mukaan Ruotsin suurin aamulla jaettava lehti Dagens Nyheter tähyää jo tulevaisuuteen, jossa mainostuloja ei välttämättä ole juuri lainkaan. Dagens Nyheterissä valmistauduttiin raportin mukaan siihen, että tulevaisuudessa ansainta tapahtuisi vain lukijamaksujen kautta. Yhteistyöllä maksuyhtiö Klarnan kanssa lehden sisällöistä maksaminen käy helposti vain yhdellä klikkauksella. Printtilehden hinta muodostuu sen

mukaan, missä tilaaja asuu. Tässä joustavassa hinnoittelussa jakelukustannukset ovat siis määräävä tekijä. (Lehtisaari ym. 2016, 28.)

Sitä, mitkä sisällöt kiinnostavat ja houkuttelevat maksamaan, seurataan tarkasti varmasti Suomen jokaisessa mediatalossa. Tämän selvittäminen ei kuitenkaan ole yksinkertaista, ja tilanteen kehittyminen vaatii tarkkaa seuranta. Valmiita ratkaisumalleja ei ole, vaan kunkin uutismedian on kokeilemalla löydettävä ne sisällöt ja tarjoilutavat, joista juuri kyseisen median kuluttajat ovat valmiita maksamaan. Reuters-instituutin (2023) tutkimuksen mukaan maksuvalmiita kuluttajia ovat tällä hetkellä tyypillisemmin hyvätuloiset, korkeasti koulutetut, nuoret sekä politiikasta ja uutisista kiinnostuneet ihmiset. Siinä missä vielä vuonna 2022 sukupuolella ei ollut tässä eroa, niin vuonna 2023 oli verkkouutisista maksavista hieman suurempi osuus miehiä kuin naisia. (Reuters-instituutti 2023, 57.)

Tikkasen, Huhtalan, Mattilan, Sunilan ja Paakkolan (2019) hankkeessa etsittiin ulkomailla toimivia maksu- ja maksutapamalleja ja tutkittiin, mitkä niistä soveltuisivat parhaiten juuri Suomen tarpeisiin. Raportin mukaan tulevaisuus tuo mukanaan kattavampia avauksia niin yhteissisällöistä kuin yhteistyötoiminnoista. Kun strategioita mietitään yhdessä, mahdollistaa se raportin mukaan mediakentän kokonaisvaltaisen vahvistamisen. Raportissa myös uskottiin, että monenlaiset kansainväliset alustapalvelut saattavat olla tulevaisuudessa lyhyelläkin aikavälillä entistä merkittävämmässä roolissa ja tällöin kuluttajien käyttäytyminen saattaa muuttua nopeastikin. (Tikkanen ym. 2019, 4.)

Ruotsalaisen Mittmedia-mediayhtiön edustajat kertoivat Lehtisaaren, Grönlundin, Villin ja Lindénin (2016) raportissa, että he uskovat tulevaisuuden tulovirtojen muodostuvan useasta eri lähteestä. Vaikka digikehitys on ollut monilla haastavaa, niin pohjoismaisilla mediataloilla oli raportin mukaan useita hyviksi todettuja esimerkkejä toimivista kokeiluista ja toimintamalleista. Tällaisia olivat muun muassa järjestelmällinen hintatasojen kokeilu, alueellinen personointi digitilauksessa (eli lukija maksaa vain rajatun alueen uutisista), digilehden tilaus osaksi

puhelinliittymää ja Pohjoismaiden suurimman mediakonsernin Schibstedin yhteisalusta. Brändin rakennuksen ja yhteisöllisyyden kannalta toimiviksi taas oli havaittu seuraavat esimerkit: ihmisten sitouttaminen lehteen sekä mediabrändiin ainutlaatuisien tapahtumien ja yhteisöllisyyden kautta, erilaiset brändin yhteyteen muodostetut lisäpalvelut ja uutisseurannan kohdentaminen tietyn kohdeyleisön mukaan. (Lehtisaari ym. 2016, 29, 65–66.)

Lehtisaaren, Grönlundin, Villin ja Lindénin (2016) raportin mukaan ruotsalaisen Mittmedian edustajien mielestä oli olennaisinta miettiä, mitä lukijat tahtovat kuluttaa ja milloin. Käyttäjäkokemuksen tulisi aiheesta riippumatta olla myös yhteneväinen kiinnostuksen kohteiden kanssa. Heidän mielestään median kannattaisi ennen kaikkea tarjota alusta, jossa myyjä ja ostaja voivat kohdata, ei niinkään keskittyä myymään tuotteita tai palveluita, joissa kilpailijat ovat parempia. Raporttiin haastateltujen median edustajien mielestä mediayritysten olisi myös hyvä olla tulevaisuudessa osa suurempaa ekosysteemiä. Näin kaikki auttaisivat toisiaan kasvamaan ja myös tuloja jaettaisiin. (Lehtisaari ym. 2016, 29.)

Tikkasen, Huhtalan, Mattilan, Sunilan ja Paakkolan (2019) tutkimushankkeessa taas nousi esiin kiinnostava huomio hybridi- ja dynaamisista maksumalliryhmistä. Raportissa uskottiin, että näiden mallien merkitys voisi olla tulevaisuudessa aiempaa suurempi. Hybridimallilla tarkoitetaan sitä, että maksumuuri on yhdistelmä esimerkiksi freemium- ja mittarimalleja. Dynaamista maksumuuria hankkeen tutkijat pitivät varsin potentiaalisena tulevaisuutta ajatellen. (Tikkanen ym. 2019, 5.)

Kuten luvussa 3.1 totesin, niin dynaamisen maksumuurin idea on, että se räätälöi käyttäjän tai käyttäjäryhmän mukaan sen, milloin se tarjoaa sisältöjä maksumuurin ja missä kohtaa käyttäjälle ehdotetaan tilaamista. Dynaamisen maksumuurin kehittäminen ja siihen liittyvät haasteet saattavatkin olla tärkeitä tulevaisuususkysymyksiä uutismedioiden ansaintalogiikkaa tarkasteltaessa.

### 3.7 Strategian merkitys muuttuvassa toimintaympäristössä

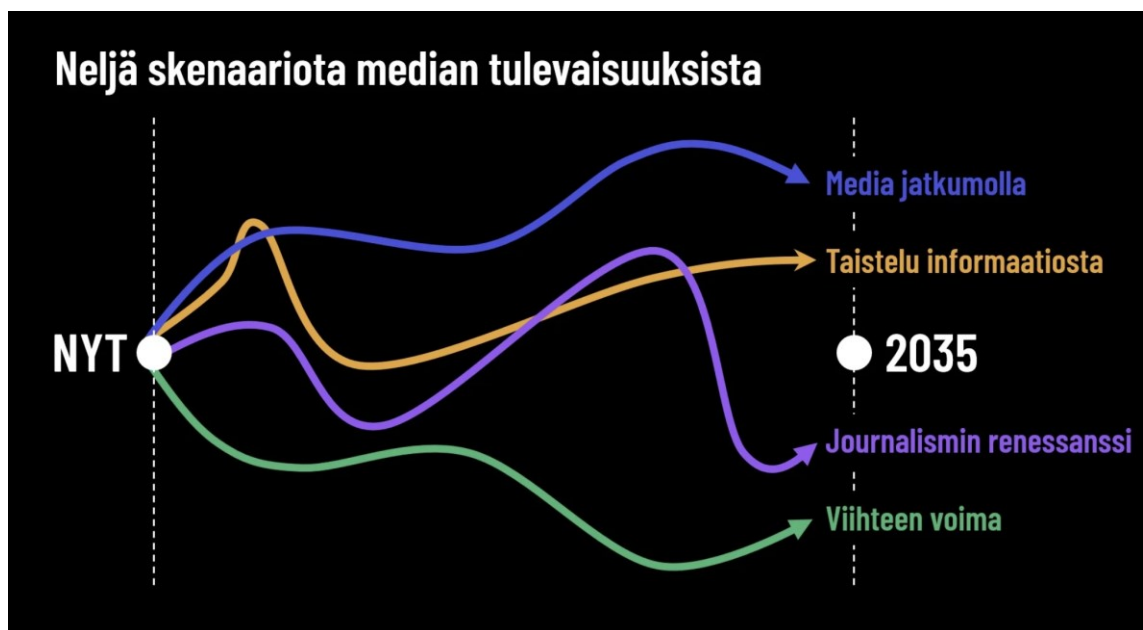
Strategisilla valinnoilla on mediataloille nykyään entistä suurempi merkitys, sillä teknologia kehittyy kovaa vauhtia ja muutokset ovat jatkuvia. Strategian laatiminen pidemmälle aikavälille saattaa kuitenkin olla nykytilanteessa haastavaa. Tästä syystä strategiajaksoja voi olla kannattavaa mitoittaa hieman lyhyemmiksi, jotta mediataloilla on mahdollista reagoida muuttavaan markkinatilanteeseen mahdollisimman ketterästi. Mika Kamensky (2008) tiivistää *Strateginen johtaminen: Menestyksen timantti* -teoksessaan strategian niin, että se edustaa yrityksen tietoisesti valitsemia keskeisiä tavoitteita ja toiminnan suuntaviivoja muuttuvassa maailmassa. Muuttuvalla maailmalla Kamensky (2008) tarkoittaa yrityksen toimintaympäristöä. Tämä Kamenskyn strategian määritelmä korostaa muun muassa sitä, että kysymys on asioiden laittamisesta tärkeysjärjestykseen ja lukuisten vaihtoehtojen joukosta tehtävistä valinnoista. Kamenskyn mukaan nämä valinnat yrityksen on tärkeä tiedostaa yhdessä, sillä vain tällä tavoin niitä voidaan määrätietoisesti toteuttaa. (Kamensky 2008, 19.)

Toisin sanoen yritys kuvastaa strategialla valintojaan siitä, mihin se keskittyy ja mihin se ei keskity. Valinnat auttavat yritystä jatkuvan muutoksen keskellä ja helpottavat tavoitteisiin pääsyä. Tämän vuoksi ansaintamallit tulisi ymmärtää osana uutismedian strategiaa, valintoja ja tiimien tavoitteita. Näitä on relevanttia pohtia, sillä kunkin uutismedian on itse valittava strategiaansa ja liiketoimintaansa sopivat mallit. Yhtä tärkeää on, että tiimit ovat tietoisia valitusta strategiasta. Olen itsekin työelämässä huomannut, että strategia kannattaa jalkauttaa ja avata organisaatitasoille mahdollisimman läpinäkyvästi. Näin koko henkilöstö voi sitoutua yhteisiin tavoitteisiin.

Liiketoimintastrategioita määriteltäessä on usein hyödyllistä perehtyä yrityksen toimintaympäristössä mahdollisesti tapahtuviin erilaisiin skenaarioihin. Skenaariotyö voi olla toimiva lähestymistapa yrityksen valmistautuessa strategian uudistamiseen tai päivittämiseen. Näkisin, että mahdollisten ja vaihtoehtoisten tulevaisuuksien ymmärtäminen lisää myös mediayrityksen valmiutta toimia erilaisissa tilanteissa. Huhtikuussa 2024 julkaistussa Media-alan tutkimussäätiön rahoittamassa media-alan tulevaisuus selvityksessä esiteltiin neljä skenaariota

siitä, miltä media-alan tilanne voisi mahdollisesti näyttää vuonna 2035. Näitä skenaarioita olivat (Virranta 2024):

- 1. Nykyisellään jatkuvat trendit saavat aikaan alueita, joilla ei ole omaa paikallista sanomalehteä, ja mediayritykset luovat omaan käyttöönsä sopivia tekoälyjä (kuvassa 5 sininen käyrä)
- 2. Turvallisuuspoliittinen tilanne kiristyy ja sodan uhka johtaa (itse)sensuuriin (kuvassa 5 keltainen käyrä)
- 3. Internet hajoaa tekoälyn sisältöhyökyaaltojen vuoksi ja tietoa saa ilmaiseksi säätiöomisteisista medioista (kuvassa 5 violetti käyrä)
- 4. Kuluttajat jakautuvat maksumuurieliittiin, medialukutaito ja maksukyky määrittävät mediankäyttöä (kuvassa 5 vihreä käyrä).



Kuva 5. Median mahdollisten tulevaisuuksien neljää skenaariota yhdistää tekoälyn merkitys. Kuvakaappaus Suomen Lehdistön (2024) artikkelista.

Näitä media-alan tulevaisuus selvityksen (Virranta 2024) skenaarioita voi tarkastella myös uutismedioiden ansaintamallien tulevaisuuden ja kehittämisen näkökulmasta. Ensimmäisessä skenaariossa videon, audion ja pelien kulutus lisääntyy, uutismedia rakentuu tilauspohjaisuuteen ja mainosrahat menevät yhä enenevässä määrin sosiaalisen median vaikuttajille. Skenaariossa kaksi sodan uhka vahvistaa perinteisen median asemaa turvan ja luotettavuuden lähteenä ja tiedonjano on suuri. Kolmas skenaario on näistä äärimmäisin, sillä siinä ilmaston

lämpeneminen johtaa taloudellisiin ja geopoliittisiin kriiseihin, ja internet menee rikki tekoälyn sisältöhyökyäalloista. Luotettavat sisällöt kuitenkin korostuvat, ja medialle käy tässä skenaariossa hyvin. Skenaariossa neljä suuret kansainväliset yritykset hallitsevat niin teknologiaa kuin tietoa. Mediympäristö viihteellistyy, ja mediankäyttö määräytyy maksukyvyyn ja medialukutaidon mukaan. (Virranta 2024.)

Tekoälyn rooli on kaikissa edellä mainituissa media-alan tulevaisuus selvityksen (Virranta 2024) skenaarioissa huomattava. On mielenkiintoista nähdä, mihin kaikkeen tekoälyn kehittyminen uutismedioissa vielä vaikuttaa. Toimintojen tehostamista ja automaatiota haetaan monissa uutismedioissa. Nopeasti kehittyvästä tekoälystä on tullut pysyvä työkalu, ja sitä hyödynnetään koko ajan yhä laajemmin. Ansaintamallien kannalta sillä on todennäköisesti merkitystä etenkin maksumuurien kehittämisessä mutta myös personoinnissa ja entistä tarkemmassa kohdentamisessa, esimerkiksi mainonnassa. Päädyin kuitenkin rajamaan tekoälyn roolin ja kehittämisen suhteessa ansaintamalleihin pois tutkimuksestani, sillä se on mielestäni kokonaan erillinen tutkimusaiheensa.

Tohtori ja kirjailija Jonas Ridderstråle (2017) kirjoittaa niin ikään nopeista muutoksista ja kokonaiskuvan ennustamisen mahdottomuudesta *Fast/Forward* -teoksessaan. Hänen mukaansa nykypäivän menestystekijät tarjoavat hyvin rajallisen mahdollisuuden nähdä, mikä toimii tulevaisuudessa. Ridderstråle nostaa esiin esimerkiksi havainnon, että tämän päivän kilpailuetu saattaa kääntyä täysin vastakkaiseksi tulevaisuudessa. Tämä asettaa yritysjohtajat haastavaan tilanteeseen, sillä heidän pitää ennakoida, miten maailma ja toimintaympäristö tulevat muuttumaan ja minkälaisia vaikutuksia muutoksilla on omaan liiketoimintaan. (Ridderstråle 2017, 4–5.)

Tulevaisuutta on vaikea ennustaa ja tuskin kukaan täysin tietää, millaiseksi uutismedioiden digitaaliset ansaintamallit lopulta muodostuvat. Ehkä uutismedioiden tulevaisuus ei olekaan lopulta ansaintamalleista kiinni. Vehkoo (2011) esittää teoksessaan mielenkiintoisen havainnon siitä, että uutismedian isoimmat

ongelmat saattavat liittyä sosiaalisiin ja yhteiskunnallisiin muutoksiin – eivät niinkään ansaintamalleihin (Vehkoo 2011, 205).

Sosiaalisista ja yhteiskunnallista muutoksista kirjoittaa niin ikään sosiologi Tiina Helin (2024) kolumnissaan. Helinin mukaan esimerkiksi matalasti koulutetut ja nuoret aikuiset luottavat mediaan vähemmän kuin ennen. Helin uskoo, että aidosti moniääninen media houkuttelisi laajempaa lukijakuntaa, mutta juuri median kaupallisuus kaventaa käytännössä keskustelun moniäänisyyttä. Helin kysyy kolumnissan, miksi suomalaiset mediatilat eivät kykene saamaan aikaan keskustelukulttuuria, joka loisi lukijoille tunteen osallisuudesta ja toisi samaistumisen kokemuksia. (Helin 2024.)

Perinteisen median heikkeneminen ja nuorten kuluttajaryhmien kriittisyys ovat esimerkiksi ilmiöitä, jotka uutismedioiden tulisi pyrkiä jotenkin ratkaisemaan osana strategiaansa saadakseen ansaintalogiikkansa toimimaan. Onnistuneen strategian ytimessä onkin katsoa kokonaisuutta mahdollisimman laaja-alaisesti, eivätkä ansaintamallit ole irrallaan muista toimintaympäristössä vaikuttavista tekijöistä. Strategiaa on näin ollen tarkasteltava holistisesti sekä analysoiden, miten kulloinkin vaikuttavat ilmiöt muovaavat toimintaympäristöä ja miten ne liittyvät valittuihin ansaintamalleihin.

## 4 Tutkimusmenetelmät

### 4.1 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaus

Tämän tutkimuksen tarkoitus oli tarkastella keskeisimpiä ansaintamalleja Suomesta ja suurimmista Pohjoismaista eli Norjasta, Ruotsista ja Tanskasta. Päädyin tähän rajaukseen, koska näitä maita yhdistää muun muassa pohjoinen sijainti, lukemiskulttuuri, yhteiskuntarakenne ja viestintätekniinen kehitys (Lehtisaari ym. 2016). Maat olivat näin luontevia vertailukohtia toisilleen.

Valitsin benchmarking-osioon seuraavat uutismediat: Verdens Gang (Norja), Aftonbladet (Ruotsi), Dagens Nyheter (Ruotsi) ja Jyllands-Posten (Tanska). Kaikki

edellä mainitut edustavat selvitykseni mukaan kävijäluvuiltaan maansa suurimpia uutismedioita. Aftonbladet ja Verdens Gang "VG" edustavat iltapäivälehtiä, Dagens Nyheter ja Jyllands-Posten sanomalehtiä. Suomesta valitsin tutkimukseeni suurista uutismedioista Iltalehden, Ilta-Sanomat, Helsingin Sanomat ja Turun Sanomat. Näin ollen myös Suomesta oli tarkastelussa kaksi iltapäivälehteä ja kaksi sanomalehteä. Tämän rajauksen perusteena oli pyrkimys saada mahdollisimman realistinen kuva uutismediakentän ansaintamalleista eikä esimerkiksi ainoastaan iltapäivälehdistä. Lisäksi otin vertailuun Yhdysvalloissa julkaistavan The New York Times -lehden, jota pidetään media-alalla yleisesti ottaen ansaintamallien edelläkävijänä ja digimenestyjänä. Tarkoitus oli tässä tutkimuksessa tehdä vertailuanalyysiä The New York Timesiin nähden ja näin saada mahdollisesti uusia ideoita ja oppeja myös Suomeen.

Tutkimuksen teoreettiseksi viitekehikseksi valitsin Gallaugherin, BarNirin ja Augerin (2001) esittämän verkkosisällön julkaisijan seitsemän ansaintamallia, joita ovat verkkomainonta, verkkosisällön tilausmaksu, printtilehden tilaus verkosta, syndikointi, per yksikkö -maksu verkkosisällöstä, lisätuotteiden ja lisäpalveluiden myynti sekä affiliaattiohjelmat. Täydensin Gallaugherin ym. (2001) mallia joukkorahoituksella, sillä tätä ansaintamallia on käytetty jonkin verran ulkomaisissa medioissa. Näin ollen tarkasteltavia ansaintamalleja oli tutkimuksessa yhteensä kahdeksan.

Opinnäytetyöni tutkimusote oli laadullinen. Aineistonkeruumenetelmänä käytin teemahaastattelua. Teemahaastattelin kahta uutismedioiden edustajaa sekä kolmea ansaintamalleihin ja uutismedian tulevaisuuteen perehtynyttä asiantuntijaa. Haastateltavat valittiin niin, että he olivat keskenään erityyppisiä esimerkiksi asemansa ja kokemuksensa perusteella. Haastateltavien näkemysten moninaisuus auttoi kokonaiskuvan hahmottamisessa sekä siinä, että vastauksia oli mahdollista jaotella ja analysoida riittävän järjestelmällisesti.

Rajasin tutkimuskysymykseni niin, että niiden avulla oli mahdollista selvittää, miten uutismedioiden tulisi kehittää nykyisiä ansaintamallejaan pysyäkseen relevantteina ja kilpailukykyisinä yhä digitaalisemmassa tulevaisuudessa. Tavoitteenani oli vastata näihin tutkimuskysymyksiin:

- Millaisia ansaintamalleja Suomen uutismedioissa käytetään nyt? Mitkä ovat eri ansaintamallien vahvuudet ja heikkoudet?
- Mitä muiden Pohjoismaiden uutismedioissa tehdään ansaintamallien osalta eri tavalla kuin meillä? Mitä voisimme oppia heiltä?
- Miltä uutismedioiden ansaintamallien tulevaisuus näyttää? Miten uutismedioiden kannattaisi kehittää ansaintamallejaan ja varmistaa taloudellinen tulevaisuutensa?

Päätin rajata tutkimukseni ainoastaan kaupallisiin medioihin, jotta pystyin vastaamaan juuri näihin tutkimuskysymyksiin. Seuraavaksi esittelen ja perustelen tutkimusta varten valitut aineiston analyysimenetelmät ja -työkalut. Näitä ovat benchmarkingin ja teemoittelun lisäksi BCG-matriisi ja SWOT-analyysi.

## 4.2 Benchmarking

Benchmarking on analyysimenetelmä, joka tarkoittaa kilpailuvertailua tai vertailuanalyysiä. Benchmarkingin avulla on mahdollista syventää kilpailijaymmärrystä ja saada sitä kautta strategista kilpailuetua. Käytännössä benchmarkingilla tehdään oman toiminnan vertailua muihin kilpaileviin toimijoihin. Tähän on hyödyllistä valita mukaan toimijat, joilta sekä voidaan että halutaan ottaa oppia. Tavallisesti valituiksi tulevat oman alansa menestysyritykset. Näitä esikuvia hyödyntämällä ja analysoimalla kilpailevan toimijan on mahdollista löytää konsteja sisäisen toimintansa kehittämiseen. (Impiö 2022.)

Terminä benchmarking ei kuitenkaan ole suomen kielessä ongelmaton, ja benchmark-sanalle on haettu suomalaista vastinetta pitkään. Esimerkiksi verbiä "benchmarkata" ei ole pidetty suositeltavana. Korvaaviksi termiehdotuksiksi on esitetty muun muassa vertailuanalyysiä ja esikuva-analyysiä. (Maamies 1997.) Päädyin tässä tutkimuksessa kuitenkin käyttämään myös benchmarking-termiä,

sillä se on jossain määrin vakiintunut käytäntö tällaisesta toiminnanvertailusta puhuttaessa (Kielitoimiston sanakirja 2024).

Valitsin analyysini esikuvaksi The New York Times -sanomalehden, jota pidetään yleisesti ottaen ansaintamallien edelläkävijänä ja digimenestyjänä. Tein benchmarkkausta The New York Timesiin saadakseni ideoita ja ehdotuksia ansaintamalleista ja niiden sovellettavuuksista suomalaisiin uutismedioihin.

### 4.3 Teemahaastattelut

Tutkimushaastattelun lajeja on lukuisia. Tämän tutkimuksen haastattelut tehtiin teemahaastatteluna. Arvelin menetelmän palvelevan parhaiten tutkimustani, sillä teemahaastattelun avulla pääsin käsiksi juuri tutkimusaiheittani eli uutismedioiden ansaintamalleja tuntevien alan asiantuntijoiden kokemuksiin ja näkemyksiin. Arvioin myös, että kyseistä menetelmää hyödyntäen minun oli mahdollista saada ajankohtaisin ja viimeisin tieto aiheesta. Tavoitteena oli antaa haastateltaville mahdollisimman paljon tilaa ja saada heidän näkemyksensä kuuluviin. Teemahaastattelumenetelmä sopii Sirkka Hirsjärven ja Helena Hurmeen (2000) mukaan monenlaisten asioiden ja ilmiöiden tutkimiseen. Haastattelu menetelmänä on itsessään hyvin joustava. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 11.)

*Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* -teoksen tekijä Anu Puusa (2020) kuvaa teemahaastattelun korostavan haastatteluun valittujen subjektiivisiä käsityksiä asioista sekä elämismaailmaa. Kaikki lähtee oletuksesta, että nämä valitut henkilöt ovat kokeneet tämän tietyn asian tai käyneet läpi saman prosessin. Teemahaastattelussa lähtökodista on päätetty etukäteen, mutta itse haastattelutilannetta ohjataan, ei kontrolloida kokonaan. Haastattelu etenee etukäteen valittujen teemojen sekä näitä teemoja tukevien kysymysten kautta. Kuten Puusa (2020) toteaa, teemahaastattelu on varsin vapaamuotoinen menetelmä, jossa haastateltavaa kehoitetaan puhumaan vapaasti. Tässä menetelmässä korostuvatkin tutkijan haastatteluun valitsemien ihmisten tulkinnat ja heidän asioillensa antamat merkitykset. (Puusa 2020, 111–112.)

Jotta teemahaastatteluun voi ryhtyä ja siinä onnistua, on tarpeellista kerätä ensin tarpeeksi tietoa ja ymmärrystä tutkittavasti aiheesta: mitkä ovat tutkimuksessa käsiteltävän ilmiön tärkeimmät elementit, mitkä tekijät siihen mahdollisesti vaikuttavat ja millaisen kokonaisuuden tämä kaikki muodostaa. (Puusa 2020, 112–113). Tällä tavoin halusin itsekkin menetellä, sillä vasta teoriaosuuden kirjoittamisen jälkeen koin, että ymmärrykseni ansaintamalleista kokonaisvaltaisena ilmiönä oli tarpeeksi syvälinen. Uskon, että teoriatieto yhdistettynä aiempaan osaamiseeni ansaintamalleista loi teemahaastatteluille toimivan pohjan. Tämä etenemisjärjestys myös auttoi minua tutkimukseni teemojen suunnittelussa sekä rajaamisessa. Kuten Puusa (2020) teoksessaan tiivistää, juuri teemojen suunnittelu onkin yksi keskeisimmistä vaiheista tutkimusprosessissa. Liikkumavaraa toi myös se, että kukin haastattelu voi ja sai olla erilainen. Tärkeää oli, että jokaisessa haastattelussa käytiin kaikki teemat läpi, mutta esimerkiksi järjestys, sanamuodot ja laajuus saattoivat vaihdella suurestikin, sillä jokainen haastattelu oli omanlaisensa tilanne ja jokainen vastaaja oma persoonansa. (Puusa 2020, 112–113.)

Hirsjärvi ja Hurme (2004) puolestaan toteavat *Tutkimushaastattelu - teemahaastattelun teoria ja käytäntö* -teoksessaan, että teemahaastattelussa lähdetään oletuksesta, että menetelmällä on mahdollista tutkia kaikkia haastateltavaksi valittujen kokemuksia ja ajatuksia. Menetelmään kuuluu heidänkin mukaansa olennaisesti se, että yksityiskohtaisten kysymysten sijaan haastattelu kulkee eteenpäin keskeisten teemojen ohjaamana. Teemahaastattelu muistuttaa menetelmänä enemmän strukturoimatonta kuin strukturoitua haastattelua. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 47–48.)

Opinnäytetyöni haastatteluissa oli tärkeintä juuri teema, ei niinkään yksityiskohdaiset tai tarkat kysymykset, joten siksi koin menetelmän sopivan tältäkin osin parhaiten tarkoituksiini. Yksi perustelu teemahaastattelumetodin valintaan oli myös se, että toivoin löytäväni menetelmän kautta vaihtoehtoisia tai jopa uusia näkökulmia tutkimuskysymyksiini.

Valitsin teemahaastattelulleni ensin pääteemat, jotka olivat: tähän tutkimukseen valitut ansaintamallit, ansaintamallien tulevaisuus ja malleihin liittyvä kehittäminen, uusien ansaintamallien mahdollisuudet Suomessa, maksumuurit ja uudet tilaajat sekä muut uutismedioiden tulevaisuuden näkemykset. Tämän jälkeen hahmottelin valittujen teemojen alle kysymyksiä, joihin toivoin saavani haastatteluissa vastauksia. Teemahaastatteluiden kysymykset löytyvät liitteenä tämän tutkimuksen lopusta (liite 2).

Saatuani rungon valmiiksi, testasin vielä teemojen ja kysymysten järjestystä ja muotoa tekemällä esihaastattelun. Esihaastatteluun valittu henkilö on työskennellyt vuosia uutistoimituksessa, ja siten hänellä oli jonkin verran etukäteen tietoa ansaintamalleista ja niiden toimivuudesta Suomen mediakentässä. Esihaastattelussa ilmeni, että järjestys ja kysymykset olivat toimivia, mutta kysymykset olivat niin toisiinsa liittyviä, että haastatteluissa saattoi väistämättä tulla toistoa. En kuitenkaan katsonut tämän olleen tutkimukseni kannalta haitaksi, sillä toisteisuus korosti haastatteluissa tiettyjen asioiden merkityksellisyyttä.

#### 4.4 Haastattelujen toteutus ja haastateltavat

Pyysin tutkimukseeni haastateltavaksi viittä henkilöä, jotka kaikki olivat työnsä tai tutkimustensa kautta perehtyneitä ansaintamalleihin. Kaksi heistä oli uutismedian edustajia ja kolme ansaintamalleihin tai median tulevaisuuteen perehtynyttä asiantuntijaa. Tavoitteenani oli saada haastateltaviksi asiantuntijoita monipuolisista taustoista. Ennen haastattelupyyntöjen (liite 1) lähettämistä pohdin vielä tutkimukseni rajausta sekä sitä, miten saisin mahdollisimman edustavan ja yleistettävän näkemyksen ansaintamallien nykytilasta ja tulevaisuudesta. Mielestäni oli myös tarpeellista pohtia, onko viisi haastattelua riittävä määrä aineistoa opinnäytetyöni aihetta ajatellen. Eskolan ja Suorannan (2014) mukaan laadullisessa tutkimuksessa on kuitenkin olennaista harkinnanvarainen näyte, ja siinä keskitytään usein hyvin pieneen määrään tapauksia. Määrää ei ole aineiston tieteellisyyden mittari, vaan ratkaisevaa on laatu. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston koolla ei siis ole suoranaisesti vaikutusta siihen, miten tutkimus onnistuu. (Eskola & Suoranta 2014, 18, 62.)

Kaikki viisi haastateltavaani suostuivat siihen, että heistä kerrotaan tutkimuksessa heidän nimensä ja ammattinsa. Sain kaikilta haastateltavilta kirjallisen suostumuksen, ja he perehtyivät heille sähköpostitse toimitettuun tutkittavan informointi- ja tietosuojalomakkeeseen. Nimen ja ammatin kertominen oli tässä tutkimuksessa perusteltua siksi, että se vahvisti haastateltavien kokemuksia ja näkemyksiä alan asiantuntijoina.

Pidin tutkimuksen kannalta olennaisena, että kaksi haastatteluun valittua median edustajaa olivat erityyppisistä medioista, jotta sain mahdollisimman kattavan kuvan Suomen uutismediakentän ansaintamalleista. Haastatteluun valikoituivat sanomalehti Kalevan kehityspäällikkö Ville-Petteri Määttä sekä Iltalehti Plus-palvelun julkaisupäällikkö Joonas Partanen. Sekä Iltalehti että Kaleva kuuluvat tavoittavuudessaan Suomen suurimpiin uutismedioihin (FIAM 2024).

Haastattelun antoivat myös Turun yliopiston tulevaisuuden tutkimuskeskuksen tutkimuspäällikkö Mikko Grönlund, Jyväskylän yliopiston journalistiikan professori Mikko Villi sekä väitöskirjatutkija Juho Ruotsalainen. Ruotsalainen tutkii väitöskirjassaan niin kutsuttujen edelläkävijätoimittajien, kuten uutis-startupien perustajien, näkemyksiä journalismista ja sen tulevaisuudesta.

Haastattelut ajoittuivat toukokuuhun 2024. Yhteydenotot haastateltaviin tapahtuivat sähköpostitse huhti-toukokuun 2024 aikana. Haastattelin jokaisen haastateltavan erikseen, ja nauhoitin haastattelut haastateltavien luvalla Zoom-työkälulla. Nauhoitus loi pohjan paremmalle vuorovaikutustilanteelle, sillä näin molemmat osapuolet pystyivät keskittymään paremmin haastatteluun muistiinpanojen tekemisen sijaan.

Tein jokaisesta haastattelutilanteesta muistiinpanot heti haastattelun päättymisen jälkeen. Kirjasin ylös muun muassa ensimmäiset huomiot haastattelutilanteesta sekä tiedot mahdollisista lisälähteistä. Näin haastattelujen jälkeisiin ensimmäisiin ajatuksiin oli mahdollista palata. Tämä prosessi helpotti myös myöhemmin aineiston analyysivaihetta.

## 4.5 Teemoittelu

Aineiston analysointitapaa oli hyvä pohtia jo aineistonkeruuvaiheessa. Päädyin tutkimuksessani teemoitteluun, sillä se on Eskolan ja Suorannan (2014) mukaan hyödyllinen lähestymistapa etenkin silloin, kun aineistosta halutaan nostaa esiin teemoja, jotka selkiyttävät tai muuten tuovat olennaista tietoa tutkimusongelmasta. Sitä voidaan pitää suositeltavana myös silloin, kun halutaan ratkaista jokin käytännöllinen ongelma. (Eskola & Suoranta 2014, 175–179.) Juuri edellä kuvatun kaltainen haaste digitaalisten ansainmallien kehittäminen uutismediassa mielestäni oli. Tällä tavoin kykenin pyrkimyksessäni määrälliseen analyysiin vertailemaan sitä, miten teemat ilmenivät ja esiintyivät aineistossani.

Teemoittelun avulla etsitään ja sen jälkeen erotellaan ne aiheet, jotka ovat tutkimusongelman kannalta juuri ne olennaisimmat. Jotta teemoittelussa voi onnistua, vaatii se teorian ja empirian vuorovaikutusta ja lomittumista. Muuten kvalitatiivisen aineiston analysointi voi jäädä vain ryhmäksi teemoittain järjestettyjä sitaatteja. (Eskola & Suoranta 2014, 175–179.) Pyrinkin tarkastelemaan tutkimusongelmaani teoriassa muodostamani kehysten kautta. Näiden linssien läpi oli luontevaa käydä keskustelua teorian ja empirian välillä sekä saada tekstiaineistosta esille tuloksia ja vastauksia esittämiini kysymyksiin. Eskolan ja Suorannan (2014) mukaan yksi tie haastatteluaineiston analyysiin on se, että ensin aineisto puretaan, sitten koodataan ja vasta tämän jälkeen edetään analyysiin. (Eskola & Suoranta 2014, 175–179.) Tässä järjestyksessä päätin itsekin tutkimuksessani edetä.

Purin ja litteroin koko haastatteluaineiston keväällä 2024. Jokainen viidestä teemahaastattelusta kesti noin reilun tunnin verran. Haastattelumateriaalia kertyi yhteensä viisi tuntia ja 43 minuuttia. Työstin haastattelut tekstimuotoon pian haastattelutilanteiden jälkeen. Nikanderin (2010) mukaan laadullisten aineistojen litterointi ei ole vain käytännön valintoja, tekniikkaa tai tutkimuksen analyysivaiheesta irrotettava mekaaninen työvaihe, vaan litterointi on tärkeä osa laadullista analyysiä. Se lisää aineiston läpinäkyvyyttä ja antaa lukijalle mahdollisuuden tehdä tulkintoja sekä uudelleenanalyysiä, sillä koko aineistoa ei voi lukijalle

näyttää. On olennaista myös muistaa, että litterointi ei koskaan tavoita alkuperäistä haastattelutilannetta. Litterointi on tutkijan tekemien valintojen ja havaintojen lopputulos ja siksi se ei koskaan ole täydellinen. Litterointi on työvaiheena tärkeä, sillä siinä tutkija tutustuu materiaaliinsa, hahmottelee ja rakentelee alustavaa koodausmallia ja pohtii mahdollisia esitulintoja. (Nikander 2010, 432–435.)

Litteroin kaikki tutkimuksen viisi haastattelua sanasta sanaan. Jätin ainoastaan yleisellä tasolla liikkuvista kohdista osan litteroimatta. Tarkoitukseni oli käyttää litteroinnin apuna Microsoft Wordin puhetta tekstiksi tuottavaa toimintoa, mutta tämän työnkalun tuottama litterointi osoittautui tutkimukseni kannalta liian epätarkaksi ja vajavaiseksi. Totesin tästä syystä parhaaksi kirjoittaa kaikki haastattelut itse auki. Prosessi auttoi myös siinä, että tulin tutuksi aineistoni kanssa ja tämä taas helpotti työskentelyä tutkimukseni myöhemmissä vaiheissa.

Tämän jälkeen koodasin aineiston aineistolähtöisesti siten, että sitä oli helpompi jäsenellä ja tutkia. Tällä tavoin tuli myös käytyä koko aineisto läpi yksi tema kerrallaan. Eskolan ja Suorannan (2014) mukaan teemahaastattelussa aihepiirit on etukäteen määrätty, ja ne on käyty haastateltavien kanssa läpi. Menetelmä takaa sen, että kunkin haastateltavan kanssa on keskusteltu jossain määrin näistä samoista teemoista, ja menetelmä on tiukkarajaisempi kuin esimerkiksi avoin haastattelu. (Eskola & Suoranta 2014, 87–89 ja 151–152.)

Teemahaastattelun teemat muodostivat tutkimukselleni konkreettisen kehikon, jonka kautta litteroitua aineistoa saattoi lähestyä jäsenytyneemmin. Eskolan ja Suorannan (2014) mukaan on olennaista, että tutkija tuntee aineistonsa läpikotaisin. Tärkeää on myös muistaa, että eksymiset ovat mahdollisia, ja että aineiston ensimmäinen jäsenitys ei välttämättä ole viimeinen. Laadullisessa analyysissä tulkinta ja aineiston jäsentäminen tapahtuvat usein monissa vaiheissa. (Eskola & Suoranta 2014, 87–89 ja 151–152.)

Aineiston koodaamisessa käytin apuvälineenä teemahaastattelurunkoani. Eskolan ja Suorannan (2014) mukaan tässä lähestymistavassa on olennaista muistaa, että jo koodausvaiheessa tehtävä työ on tulkinnallista työtä. Tämän vuoksi tutkijan täytyy olla valmis myös perustelemaan valintansa. (Eskola & Suoranta 2014, 152–153).

Seuraavaksi laadin teemakortiston. Teemakortisto on apuväline, johon aineistoa on mahdollista pilkkoa myöhempiä tulkintoja varten (Eskola & Suoranta 2014, 154–155). Muodostin teemakortiston siten, että kävin jokaisen haastattelutekstin yksitellen läpi ja merkitsin tulostettujen haastattelumateriaalien sivun reunan numeron kyseisessä kohdassa käsiteltävän teeman mukaisesti. Teemakortiston muodostaminen vaati tarkkuutta ja kärsivällisyyttä, sillä yhdessä kohdassa saatettiin puhua useammastakin eri teemasta. Analyysirunkoni muodostui lopulta seuraavista teemoista:

- Suomessa käytettävät ansaintamallit: mallien relevanttius, tärkeys, toimivuus, vahvuudet ja heikkoudet.
- Ansaintamallien tulevaisuus ja kehittäminen: tulevaisuuden näkymät, kehittämismahdollisuudet ja opit muista Pohjoismaista.
- Mikromaksu- ja joukkorahoitus-ansaintamallin mahdollisuudet Suomessa.
- Maksumuurit ja uudet tilaajat: maksumuurien kehitys, mediasisältöjen hinnoittelu Suomessa, uusien tilaajien houkuttelu ja dynaaminen maksumuuri.
- Tulevaisuuden näkymät: printtijulkaisujen loppuminen, ansaintamallien rooli uutistoimituksissa ja uutismedioiden elinvoimaisuus tulevaisuudessa.

Koodaamisella tarkoitetaan laadullisessa tutkimuksessa merkkien sijoittamista tutkijan tulkinnan perusteella aineiston tekstijaksoihin. Aineistolähtöisessä analyysissä kyseessä on aina tutkijan näkemys rakenteesta, sillä häntä ohjaavat taustalla muun muassa aikaisemmat teoriat ja oma lukeneisuus. Tämän takia koodauksessa sekoittuvat väistämättä niin aineiston tulkinta kuin tutkijan ennakkoluulot. (Eskola & Suoranta 2014, 156–157.) Nämä koodimerkinnot helpottivat

huomattavasti aineistoni systemaattista läpikäyntiä. Aineistoa oli helpompi analysoida ja ryhmitellä teema kerrallaan, ja tämä työvaihe myös helpotti osaltaan keskittymistäni yhteen asiaan kerrallaan suuren tekstimassan sijaan.

Osoittautui, että tämä työprosessin vaihe ei ollut ongelmaton, sillä aineiston laajuuden vuoksi täydellistä koodausta oli mahdoton saavuttaa. Lisäksi koodaus vaati aikaa, pitkäjänteisyyttä sekä sen hyväksymistä, että ensimmäinen koodausrunko ei ole lopullinen, vaan se kehittyi koko ajan. Koodaaminen oli kuitenkin tärkeä jäsenysvaihe, sillä sen myötä haastatteluiden sisällöt ja painotukset alkoivat hahmottua.

Kun olin litteroinut, koodannut ja teemoitellut aineiston, lähdin työstämään sitä BCG-matriisiin avulla. Boston Consulting Groupin (1970) kehittämä tuotematriisi tunnetaan myös nimellä Bostonin matriisi. Valitsin matriisin käytön tutkimukseeni sen universaaliuden vuoksi: mallia voidaan käyttää Hendersonin (1970) mukaan liike-elämässä hyvin erilaisiin käyttötarkoituksiin, ja se on hyvä työkalu eri kypsyyssasteessa olevien tuotteiden pohtimiseen. Mallin nelikenttää voidaan käyttää strategisten bisnesalueiden erittelemiseen, mutta sitä voidaan käyttää myös yksittäisten projektien tai tuotteiden vertailuun. Matriisi auttaa arvioimaan ja priorisoimaan tasapainoa nykyisten ja tulevien tuotteiden, tässä tutkimuksessa uutismedioiden ansaintamallien, suhdetta markkinan kasvuun ja markkinaosuuteen. BCG:n mallin mukaan yrityksellä on hyvä olla tulevaisuudessa sopiva tasapaino tuottavia korkeankasvun tuotteita. Näiden tuotteiden kehittäminen ja kasvu rahoitetaan alhaisemman kasvun tuotteilla, koska ne ovat jo vakiinnuttaneet asemansa ja tuottavat tasaista kassavirtaa pienellä panostuksella. (Henderson 1970).

Tämän työvaiheen jälkeen tein käsittelyssä oleville ansaintamalleille SWOT-analyysin osana analyysiprosessia. SWOT-analyysissä S-kirjain tarkoittaa vahvuuksia (engl. *strengths*), W tarkoittaa heikkouksia (engl. *weaknesses*), O tarkoittaa mahdollisuuksia (engl. *opportunities*) ja T tarkoittaa uhkia (engl. *threats*). Peterdyn (2024) mukaan strategisen suunnittelun ja analyysin menetelmiin lukeutuva SWOT-analyysimenetelmä on työkalu, jota voidaan soveltaa monella

alueella ja tasolla. Analyysissä S ja W kuvaavat nykytilaa, O ja T tulevaisuutta. SWOT-analyysi on viitekehys, jonka avulla voidaan analysoida esimerkiksi yrityksen tai tutkittavan kohteen sisäisiä vahvuuksia ja heikkouksia sekä ulkoisia uhkia ja mahdollisuuksia. Sen avulla voidaan siis arvioida ja ymmärtää sisäisiä tai ulkoisia ajureita, jotka voivat luoda mahdollisuuksia tai riskejä. (Peterdy 2024.)

Tässä tutkimuksessa analyysin käyttötarkoitus oli eritellä aineiston tietoa ja tarjota lukijalle helposti hahmotettavassa muodossa ajankohtaisin näkemys ansaintamallien nykytilasta. Päädyin SWOT-analyysiin myös siksi, että vaikka ansaintamalleja oli useita, niistä jokaisen yksityiskohtainen läpikäyminen oli perusteltua, jotta voin olla selvillä mallien vahvuuksien ja heikkouksien lisäksi niiden soveltuvuuksista ja mahdollisuuksista Suomen uutismediakentässä. Analyysin avulla oli mielestäni helpompi tunnistaa, missä ansaintamallit olivat hyviä, missä olisi parannettavaa, missä voisi olla hyödynnettävää ja mihin uutismedioiden voisi olla syytä varautua.

## 4.6 Eettiset kysymykset

Ihmisiin kohdistuvissa tutkimuksissa on aina kyse myös eettisistä kysymyksistä. Steinar Kvale (1996) kuvailee *Interviews: An Introduction to Qualitative Research Interviewing* –teoksessaan tutkimukseen liittyvien eettisten kysymysten tulevan esiin työn kaikissa vaiheissa. Näitä eettisiä kysymyksiä ovat (Kvale 1996, 111):

- Tarkoitus. Haastattelututkimuksen tarkoitus on – tieteellisen arvon lisäksi – ottaa huomioon, miten se parantaa tutkittavana olevan henkilön inhimillistä tilannetta.
- Suunnitelma. Suunnitelman eettisiä kysymyksiä ovat tutkittavana olevien henkilöiden suostumuksen saaminen, luottamuksen turvaaminen sekä kohdehenkilöille aiheutuvien mahdollisten seurausten huomioinen.
- Haastattelutilanne. Tutkimukseen osallistuvien antamien tietojen luottamuksellisuus tulee selvittää. On myös tarpeen harkita, miten haastattelutilanne saattaa vaikuttaa haastateltavaan, aiheuttaako

tilanne esimerkiksi stressiä tai muutoksia minäkuvassa. Voi olla tarpeellista pohtia myös haastattelun ja terapeutin haastattelun mahdollista lähekkäisyyttä.

- Purkaminen. Luottamuksellisuutta on tarpeen pohtia tässäkin työvaiheessa sekä sitä, miten luotettavasti kirjallinen purkaminen eli litterointi mukailee haastateltavien lausuntoja.
- Analyysi. Analyysin osalta eettisiin kysymyksiin kuulu, kuinka kriittisesti ja syvällisesti haastatteluja voidaan analysoida, ja onko haastateltavilla ollut sananvaltaa siihen, miten heidän lausuntojaan tulkitaan.
- Todentaminen. Tutkijan vastuu on tuottaa niin varmaa ja todennettua tietoa kuin mahdollista.
- Raportointi. Raportoinnissa korostuu luottamuksellisuus sekä se, millaisia seurauksia julkaistulla raportilla saattaa olla haastateltaville, heitä koskeville ryhmille tai heidän edustamilleen instituutioille.

Kaikki tutkimukseeni valitut haastateltavat olivat täysi-ikäisiä eivätkä kuuluneet haavoittuviin ryhmiin. Tutkimukseeni ei käsitellyt sensitiivisiä tai henkilökohtaisia aiheita. Pyrin luomaan tutkimusta tehdessäni luottamuksellisen ilmapiirin, jossa haastateltavien oli mahdollista puhua valitusta aiheesta avoimesti ilman, että heidän tarvitsisi huolehtia paljastavansa esimerkiksi edustamansa yrityksen liikesalaisuuksia tai muita luottamuksellisia asioita. Aihetta oli mielestäni mahdollista tutkia turvallisesti valitsemani menetelmän eli teemahaastattelun avulla, sillä tällöin keskiössä oli kunkin yksilön kokemukset valituista teemoista. Pyrin litteroinnissa, analysoinnissa ja raportoinnissa tarkkuuteen sekä tuottamaan mahdollisimman todenmukaista tietoa. Jokaisella haastateltavalla oli lisäksi hyvän tavan mukaisesti oikeus tarkistaa vastauksensa ennen opinnäytetyön julkaisua. Haastateltavat saivat myös valita, osallistuvatko he tutkimukseen omalla nimellään vai anonyymisti. Kaikilta haastateltavilta saatiin kirjallinen lupa haastattelulle.

Pohdin eettisiä kysymyksiä hieman myös soveltaen käyttökokemuksen eli UX-suunnittelun etiikkaa, sillä monet ansaintamallit ovat olennainen ja toiminnallinen osa median verkkosivustoa tai sovellusta. UX-suunnittelun etiikalla tarkoitetaan sitä, että huomioidaan niin moraaliset periaatteet kuin vastuulliset valinnat

(Overkamp 2019). Tarkoitus on siis tehdä tietoisesti sellaisia päätöksiä, joilla varmistetaan, että palvelut tuottavat positiivisia lopputuloksia, eivätkä esimerkiksi tietoisesti loukkaa ketään. Monet digitaaliset palvelut ovat samaan aikaan sekä paikallisia että globaaleja, joten suunnittelussa on tarpeen ottaa huomioon myös kulttuuriset ennakoasenteet. (Ghanchi 2021.)

Niin UX-suunnittelun etiikassa kuin ansaintamallien eettisyydessä yksityisyys on tärkeää. Tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että henkilökohtaista dataa tulee käyttää asianmukaisesti ja mahdollisimman läpinäkyvästi. On myös tarpeen miettiä, miten käyttäjien kanssa toimitaan, ovatko digitaalisten palveluiden ansaintamallit vuorovaikutteisia tai helppokäyttöisiä, ja missä menee asianmukaisen suostuttelun raja esimerkiksi uusien tilaajien houkuttelussa. On hyvä myös pohtia, onko suunnittelussa otettu huomioon kestävä kehitys ja saavutettavuus. (Ghanchi 2021; Overkamp 2019.)

Otan esimerkiksi uutismedian verkkosivustolla toimiva maksumuuri ja se, miten lukija onnistuu kirjautumaan tai ryhtymään tilaajaksi. Onko prosessi tehty kaikkien kuluttajaryhmien saavutettavaksi ja käytettäväksi? Onko logiikka tehty selkeäksi ja toimivaksi, vai edellyttääkö se parempia digitaitoja? Entä kuinka kätevästi ja nopeasti tilaus on mahdollista päättää? Ja onko tilauksen peruminen helposti löydettävissä ja sisältävätkö päättämisen ehdot helposti harhaanjohtavia lausekkeita? Miten lukijasta saatua dataa kerätään ja kerrotaanko sen käyttötarkoituksista avoimesti? Millaisia vaikutuksia palvelulla on käyttäjien mielen-terveyteen ja miten minimoidaan palvelun käyttämisestä aiheutuvat negatiiviset vaikutukset? Nämä kaikki ovat mielestäni kysymyksiä, joita jokaisen uutismedian on ansaintamalleja kehittäessään syytä pohtia, jotta tulevaisuus on vastuullisempi ja oikeudenmukaisempi kaikille.

## 5 Tutkimustulokset

### 5.1 Eri ansaintamallien käyttö uutismedioissa

#### 5.1.1 Benchmarkkaus muihin Pohjoismaihin

Seuraavassa taulukossa (taulukko 1) pyrin havainnollistamaan benchmarkingin avulla, mitä ansaintamalleja tällä hetkellä käytetään Suomessa sekä muissa Pohjoismaissa. Näiden lisäksi toin vertailuun mukaan yhdysvaltalaisen The New York Times -lehden. Näin vertailusta tuli mielestäni kiinnostava sekä relevantti ottaen huomioon esimerkiksi Pohjoismaiden pienet kielialueet. Pohjoismaiden erityispiirteet huomioiden vertailu pelkästään vaikkapa yhdysvaltalaisiin tai brittiläisiin uutismedioihin ei olisi mielestäni antanut oikeaa kuvaa. Yhden yhdysvaltalaisen toimijan (The New York Times) tuominen mukaan vertailuun oli kuitenkin perusteltua, sillä se antoi tutkimukselleni laajempaa perspektiiviä siitä, millaisia ansaintamalleja alan edelläkävijöihin lukeutuva uutismedia käyttää.

Taulukko 1. Benchmarkkaus pohjoismaisten uutismedioiden ansaintamalleihin. Pohjoismaisten medioiden lisäksi vertailussa mukana The New York Times (Juli 2024).

	ILTA-SANOMAT	ILTALEHTI	TURUN SANOMAT	HELSINGIN SANOMAT	THE NEW YORK TIMES	AFTON-BLADET	DAGENS NYHETER	JYLLANDS POSTEN	VERDENS GANG
VERKKO-MAINONTA	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
VERKKO-SISÄLLÖN TILAUSMAKSU	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
PRINTTILEHDEN TILAUS VERKOSTA	✗	✗	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✗
SYNDIKOINTI	✗	✗	✗	✗	✓	✗	✗	✗	✗
PER YKSIKKÖ -MAKSU VERKKOSISÄLLÖSTÄ	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗
LISÄTUOTTEIDEN JA LISÄPALVELUIDEN MYYNTI	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
AFFILIAATTI-OHJELMAT	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
JOUKKORAHOITUS	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗

Tein tutkimuksen benchmarkkausosion vertailevana monitapaustutkimuksena. Valitsin lähempään tarkasteluun yhteensä yhdeksän uutismediaa. Tutkimus perustui saatavissa olevaan aineistoon, jota pyrin keräämään useammasta eri digitaalisesta lähteestä. Näitä lähteitä olivat muun muassa valittujen uutismedioiden verkkosivut, lehdistötiedotteet sekä muut aihepiiriä käsittelevät artikkelit.

Benchmarkkauksessa kävi ilmi, että The New York Times -lehdellä on käytössään vain hieman suurempi valikoima ansaintamalleja kuin suomalaisilla tai muilla pohjoismaisilla uutismedioilla. Otokseni perusteella vain The New York Times käyttää syndikointi-ansaintamallia tulolähteenään. Syndikoinnissa yritys myy sisältöä (esimerkiksi valokuva tai grafiikka) liitettäväksi toisen organisaation sisältöön (Gallaugher ym. 2001). The New York Times on tehnyt syndikoinnille oman alasivun, joka kuvastaa sen sitoutumista tähän ansaintamalliin. Lehti käyttää syndikoinnista nimitystä lisensointi. Lehti myy alasivunsa kautta erilaisia sisältöjä, muun muassa artikkeleja, videoita ja kuvia. Ostajalla on mahdollisuus ostaa haluamansa sisältö ja käyttää sitä tarvitsemallaan tavalla. The New York

Times tarjoaa myös lisätuotteiden ja lisäpalveluiden myynti -ansaintamallin hyödyntäen esimerkiksi editointipalveluja maksua vastaan. Tässä lisäpalvelussa asiakkaan tarpeet, esimerkiksi formaattien suhteen, voidaan ottaa huomioon. (The New York Times 2024.)

Benchmarkkauksen tarkoitus tässä tutkimuksessa oli auttaa hahmottamaan kokonaiskuvaa siitä, millaisia ansaintamalleja pohjoismaisissa uutismedioissa käytetään, ja kuinka yhteneväistä näiden mallien käyttö on. Tuloksena voi todeta, että kaikissa Pohjoismaissa käytetään melko samoja ansaintamalleja. Esimerkiksi verkkomainonta-, verkkosisällön tilausmaksu- ja lisätuotteiden sekä lisäpalveluiden myynti -ansaintamallit löytyivät kaikilta medioilta. Printtilehden tilausverkosta ei sen sijaan täytynyt kaikilla nimikkeillä osittain sen vuoksi, että ilta-päivälehtien tilaus kuluttajan valitsemaan osoitteeseen ei ole mahdollista. Sen sijaan näköislehden ostaminen verkosta onnistui osalta nimikkeistä.

Eroavaisuuksia ilmeni kuitenkin siinä, että esimerkiksi Ruotsissa ja Norjassa on käytetty maksumuureja pidempään kuin Suomessa. Esimerkiksi norjalainen Verdens Gang eli VG (kuva 10) on tarjonnut kuluttajille maksullisia sisältöjä jo yli 10 vuoden ajan. Tässä ajassa lehti on ennättänyt kokeilla ja testilla monia erilaisia malleja. Vuosien aikana VG on saanut maksumuurutuotteensa tilauskannan hyvin korkealle. Kuten Reuters-instituutin raportti osoittaa, norjalaiset myös kuluttavat mielellään maksullisia sisältöjä. Verkkouutisista maksavien osuus oli vertailussa olleista maista kaikkein suurin, 39 prosenttia. (Reuters-instituutti 2023, 55.) Joillain pohjoismaisilla toimijoilla saattaa myös olla useampia pieniä tulolähteitä käytössään kuin mitä suomalaisissa uutismedioissa on. VG:llä on esimerkiksi maksumuurinsa takana paljon erilaisia livelähetyksiä ja jopa omia viihdeohjelmia. Kyseisen median menestystä tarkasteltaessa on kuitenkin tarpeen muistaa, että sen omistama Schibsted on suuri konserni, joka myös osaltaan mahdollistaa tällaisen tarjonnan ja sen kehittämisen. (Verdens Gang 2024.)

The image displays six subscription packages for VG+ newspaper, arranged in two rows of three. Each package lists its features and provides pricing for 6 and 12 months, with a 30% or 50% discount indicated. The packages are:

- VG+**: Includes all articles, series, and documentaries on VGTV, family sharing, sports, podcasts, and Dine Penger. 6 months: 99 kr to 69 kr (30% off); 12 months: 99 kr to 49 kr (50% off).
- VG+ Sport**: Includes all articles, series, and documentaries on VGTV, family sharing, sports, podcasts, and Dine Penger. 6 months: 149 kr to 104 kr (30% off); 12 months: 149 kr to 74 kr (50% off).
- VG+ med Dine Penger**: Includes all articles, series, and documentaries on VGTV, family sharing, sports, podcasts, and Dine Penger. 6 months: 119 kr to 83 kr (30% off); 12 months: 119 kr to 59 kr (50% off).
- VG+ med Podme**: Includes all articles, series, and documentaries on VGTV, family sharing, sports, podcasts, and Dine Penger. 59 kr/uke and 119 kr/md.
- VG+ Total**: Includes all articles, series, and documentaries on VGTV, family sharing, sports, podcasts, and Dine Penger. 179 kr/md.
- Full tilgang**: Includes all articles, series, and documentaries on VGTV, family sharing, sports, podcasts, and Dine Penger, plus Økonomistoff, Aftenposten, BT, SA, and over 60 magazines. 349 kr/md.

Kuva 10. Norjalaisella VG-lehdellä on monipuolinen kattaus erilaisia digipalveluja. Kuvakaappaus Verdens Gang -lehden verkkosivusta (2024).

Per yksikkö -maksu ei ollut käytössä yhdessäkään tutkimuksessa mukana olleella uutismedialla. Vaikka The New York Times -lehdellä ei tällä hetkellä ole verkkosivuillaan käytössään per yksikkö -maksua eli mikromaksua, lehti kokeili sitä joidenkin vuosien ajan Blendle-nimisen digitaalisen alustan kautta. Hollantilainen Blendle on digitaalinen uutisalusta, josta löytyy laajasti artikkeleita eri aikakaus- ja sanomalehdistä. Blendle myi aiemmin näitä sisältöjä artikkelikohtaisesti, mutta sekin siirtyi kuukausipohjaiseen hinnoittelumalliin vuonna 2019. (Pugpig 2023; Somaiya 2015.)

Joukkorahoitusta ei myöskään käytetty tulolähteenä yhdessäkään tutkimassani nimikkeessä. Toisin kuin esimerkiksi brittiläistä The Guardian -lehteä, The New York Timesia ei pysty tukemaan joukkorahoituksella, mutta lehden alla toimivan

säätiön kautta voi lahjoittaa rahaa yhteiskunnallisiin kehityskohteisiin ja projekteihin (The New York Times 2024). Samanlaista toimintaa on myös esimerkiksi tanskalaisella Jyllands-Postenilla (Jyllands-Posten 2024).

The New York Times tiedotti marraskuussa 2023, että se on ylittänyt 10 miljoonan tilaajan rajapyykin. Tilaa- jien määrästä on 670 000 printin tilaajia ja 9,41 miljoonaa pelkästään digitilaa- jia. Kuten muutkin painetut lehdet, myös The New Yorkin Times on haastavassa tilanteessa printin tilaajien kaikkoamisen vuoksi. Lehden mukaan se menetti jopa 70 000 printtitilaa- jaa vuoden aikana. Tämä tarkoittaa siis lähes kymmentä prosenttia lehden printin tilaajista. Lehden digitaalisen mainonnan tuotot sen sijaan kasvoivat 6,7 prosenttia edelliseen vuoteen verrattuna. The New York Timesin tavoitteena on saavuttaa 15 miljoonaa tilaa- jaa vuoden 2027 loppuun mennessä. Lehti kasvattaa digitilausmääriään vauhdilla, sillä vuonna 2023 julkaistun artikkelin mukaan se oli saanut 210 000 uutta digitilaa- jaa pelkästään edellisen kolmen kuukauden aikana. Tavoitteena oli lisäksi saada kuluttajat tilaamaan heidän tarjonnastaan useampaa osiota. Näitä osioita ovat muun muassa uutiset, ruoanlaitto, pelit ja urheilu. Kaikista digitilaa- jista 3,8 miljoonaa tilaa lehden mukaan nyt jo vähintään kahta tuotetta. Nämä tulokset kuvastavat The New York Timesin mukaan sitä, että useamman tuot- teen rakenne toimii hyvin ja auttaa heitä kasvamaan entistä kannattavammaksi mediayritykseksi. (Robertson 2023.)

The New York Timesin esimerkki siitä, miten media on totuttanut lukijansa tilaa- maan useampaa osiota, on mielestäni erityisen kiinnostava. Tällaisia erilaisia tasoja ja niiden erillistä myyntiä ei suomalaisissa uutismedioissa juurikaan vielä ole, mutta se saattaa olla suunta, johon uutismediat pyrkivät. Tällainen pake- tointi vastaisi myös osaltaan kuluttajien tarpeeseen saada entistä personoidum- paa ja omia kiinnostuksen kohteita palvelevia sisältöjä.

### 5.1.2 Hinnoittelumallit tutkimuksen kohdemarkkinoilla

Käyn seuraavaksi läpi tutkimukseen valitsemieni suomalaisten uutismedioiden hinnoittelumalleja. Suomalaiset uutismediat vaikuttavat tällä hetkellä luottavan

siihen, että digitaalinen kuukausitilaus sisältää lehden koko sisällön. Tätä tutkimusta tehdessä valituista nimikkeistä monipuolisin pakettitarjonta oli Ilta-Sanomilla. Tarjonta heijastelee Sanoma-konsernin suuruutta, sillä siihen kuuluu monenlaista media- ja julkaisutoimintaa, mukaan lukien radio ja tv. Ilta-Sanomien Extran tilaaja voi lisämaksua vastaan ostaa itselleen myös muita konsernin mediatuotteita. Maksamalla muutaman euron lisää voi lukea esimerkiksi Me Naisten, Urheilulehden, Matkan ja Hyvä terveyden digilehtiä. Jos kuluttaja on valmis nostamaan kuukausihintaa vielä lisää, samaan kuukausitilaukseen on mahdollista yhdistää myös Ruutu+ ja Urheilu (kuva 6).

IS EXTRA	IS EXTRA+	IS EXTRA+ ja Ruutu+	IS EXTRA+ ja Ruutu+ Urheilu
 <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Rajaton pääsy IS Extran sisältöihin</li> <li>✓ Ilta-Sanomien digilehdet</li> </ul>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Rajaton pääsy IS Extran sisältöihin</li> <li>✓ Ilta-Sanomien digilehdet</li> <li>✓ Toinen luku oikeus kaupan päälle*</li> <li>✓ Me Naisten, Urheilulehden, Matkan ja Hyvän terveyden digilehdet</li> </ul>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Rajaton pääsy IS Extran sisältöihin</li> <li>✓ Ilta-Sanomien digilehdet</li> <li>✓ Toinen luku oikeus kaupan päälle*</li> <li>✓ Me Naisten, Urheilulehden, Matkan ja Hyvän terveyden digilehdet</li> <li>✓ Kotimaista draamaa ja viihdettä</li> </ul>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Rajaton pääsy IS Extran sisältöihin</li> <li>✓ Ilta-Sanomien digilehdet</li> <li>✓ Toinen luku oikeus kaupan päälle*</li> <li>✓ Me Naisten, Urheilulehden, Matkan ja Hyvän terveyden digilehdet</li> <li>✓ Kotimaista draamaa ja viihdettä</li> <li>✓ Parasta urheilupäätöstä</li> </ul>
<b>6,99 €/kk</b>	<b>9,99 €/kk</b>	<b>15,99 €/kk</b>	<b>20,99 €/kk</b>
<b>KOKEILE MAKSUTTA</b>	<b>KOKEILE MAKSUTTA</b>	<b>VALITSE</b>	<b>VALITSE</b>
<small>Voit peruuttaa tilauksen koska tahansa.</small>	<small>Voit peruuttaa tilauksen koska tahansa.</small>	<small>Voit peruuttaa tilauksen koska tahansa.</small>	<small>Voit peruuttaa tilauksen koska tahansa.</small>

Kuva 6. Ilta-Sanomien maksumuuri tarjoaa erilaisia tilauspaketteja. Kuvakaappaus Ilta-Sanomien verkkosivusta (2024).

Suomen toisella iltapäivälehdellä Iltalehdellä on ollut Plus-palvelunsa markkinoilla kilpailijaansa Ilta-Sanomia pidempään. Siinä missä IS lanseerasi Extran alkuvuodesta 2024, Iltalehden Plus-palvelu on ollut käytössä jo alkuvuodesta 2021 lähtien (Partanen 2021). Kuten hinnoittelumallista huomaa (kuva 7) Iltalehden Plus-palvelun sai tätä tutkimusta tehdessä tutustumishintaan 0,99 euroa kuukaudessa. Tarjousjakson jälkeen hinta nousee 6,99 euroon kuukaudessa. Molempien iltapäivälehtien maksulliset digipalvelut ovat kokeilujakson jälkeen kuukausimaksultaan samanhintaisia.

## Tämä juttu on vain **Iltalehti PLUS** -tilaajille

### Kokeile kuukausi vain 0,99 €

Tarjousjakson jälkeen 6,99 € / kk. Tilauksen voi katkaista koska tahansa kuluvan kauden loppuun.

Anna sähköpostiosoitteesi ja jatka maksamaan

Olen lukenut ja hyväksyn käyttö- ja tilausehdot sekä tietosuojakuvauksen.

**JATKA**




[Olen jo tilaaja](#)

### MIKÄ ON ILTALEHTI PLUS

Iltalehti Plus tarjoaa Iltalehti.fin runsaan maksuttoman sisällön päälle vain tilaajille tarkoitetut Plus-artikkelit, Iltalehden näköislehden sekä kaikki teemalehdet näköislehtinä. Saat tilaajille tarkoitetun uutiskirjeen kerran viikossa.

Kuva 7. Iltalehden Plus-tilausta pääsee kokeilemaan 0,99 euron hintaan. Kuva-kaappaus Iltalehden verkkosivusta (2024).

Sanomalehdistä tarkastelin hinnoittelumalleja Helsingin Sanomista ja Turun Sanomista. Helsingin Sanomilla (kuva 8) oli niin ikään useampia eri hintaisia digi-paketteja tarjolla. Helsingin Sanomat Digi+-paketissa on mahdollista saada digilukuoikeus jopa neljälle. Hinnoittelu nousee sitä mukaa, mitä enemmän tilaukseen haluaa sisällyttää painetun lehden lukuoikeutta. (HS 2024.)

HS Digi	HS Digi+	Lehti viikonloppuisin ja HS Digi+	Lehti joka päivä ja HS Digi+
			
Digilukuoikeus yhdelle	Digilukuoikeus neljälle Näköislehti	Digilukuoikeus neljälle Näköislehti	Digilukuoikeus neljälle Näköislehti
<b>12,50</b> €/kk	alk. <b>13,90</b> €/kk <del>norm. 19,50 €/kk</del>	alk. <b>21,90</b> €/kk <del>norm. 33,25 €/kk</del>	alk. <b>29,90</b> €/kk <del>norm. 51,50 €/kk</del>
<b>VALITSE</b>	<b>VALITSE</b>	<b>VALITSE</b>	<b>VALITSE</b>
<small>Voit peruuttaa tilauksen koska tahansa.</small>	<small>Voit peruuttaa tilauksen koska tahansa.</small>	<small>Voit peruuttaa tilauksen koska tahansa.</small>	<small>Voit peruuttaa tilauksen koska tahansa.</small>

Kuva 8. Helsingin Sanomilla on digihinnoittelussaan neljä erilaista mallia. Kuva-kaappaus Helsingin Sanomien verkkosivusta (2024).

Turun Sanomilla (kuva 9) paketointi oli hyvin saman tyyppinen kuin Helsingin Sanomilla. Helsingin Sanomillakin hinta nousee sitä mukaa, mitä enemmän painetun lehden lukuoikeutta pakettiin sisältyy. Digitilauksiin kuuluu niin digisisältöjä, useampia digilukuoikeuksia sekä painettu lehti. (TS 2024.)

<p><b>Lehti + digi joka päivä</b> 42,90 €/kk</p> <p>Siirry tilaamaan</p>	<p><b>Lehti la-su + digi joka päivä</b> 29,90 €/kk</p> <p>Siirry tilaamaan</p>	<p><b>Digi joka päivä</b> 18,90 €/kk</p> <p>Siirry tilaamaan</p>
<p><b>Digisisältö</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Rajaton pääsy kaikkeen digisisältöön</li> <li>✓ Uutis- ja näköislehtisovellukset</li> <li>✓ Uutissisältöjen kuuntelu</li> <li>✓ Verkon TS Suora -lähetykset</li> <li>✓ ts.fi-uutisarkisto vuodesta 1997</li> <li>✓ Näköislehtiarkisto vuodesta 2011</li> </ul>	<p><b>Digisisältö</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Rajaton pääsy kaikkeen digisisältöön</li> <li>✓ Uutis- ja näköislehtisovellukset</li> <li>✓ Uutissisältöjen kuuntelu</li> <li>✓ Verkon TS Suora -lähetykset</li> <li>✓ ts.fi-uutisarkisto vuodesta 1997</li> <li>✓ Näköislehtiarkisto vuodesta 2011</li> </ul>	<p><b>Digisisältö</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Rajaton pääsy kaikkeen digisisältöön</li> <li>✓ Uutis- ja näköislehtisovellukset</li> <li>✓ Uutissisältöjen kuuntelu</li> <li>✓ Verkon TS Suora -lähetykset</li> <li>✓ ts.fi-uutisarkisto vuodesta 1997</li> <li>✓ Näköislehtiarkisto vuodesta 2011</li> </ul>
<p><b>Digilukuoikeudet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Lukuoikeus sinulle</li> <li>✓ Lukuoikeudet kolmelle samassa taloudessa asuvalle</li> </ul>	<p><b>Digilukuoikeudet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Lukuoikeus sinulle</li> <li>✓ Lukuoikeudet kolmelle samassa taloudessa asuvalle</li> </ul>	<p><b>Digilukuoikeudet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Lukuoikeus sinulle</li> <li>✓ Lukuoikeudet kolmelle samassa taloudessa asuvalle</li> </ul>
<p><b>Painettu lehti</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Painettu lehti arkisin</li> <li>✓ Painettu lehti viikonloppuisin</li> <li>✓ Lauantai Extra</li> <li>✓ Teemalehdet</li> </ul>	<p><b>Painettu lehti</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Painettu lehti arkisin</li> <li>✓ Painettu lehti viikonloppuisin</li> <li>✓ Lauantai Extra</li> <li>Teemalehdet</li> </ul>	<p><b>Painettu lehti</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Painettu lehti arkisin</li> <li>Painettu lehti viikonloppuisin</li> <li>Lauantai Extra</li> <li>Teemalehdet</li> </ul>

Kuva 9. Turun Sanomat tarjoaa tilaajilleen erilaisia vaihtoehtoja. Kuvakaappaus Turun Sanomien verkkosivusta (2024).

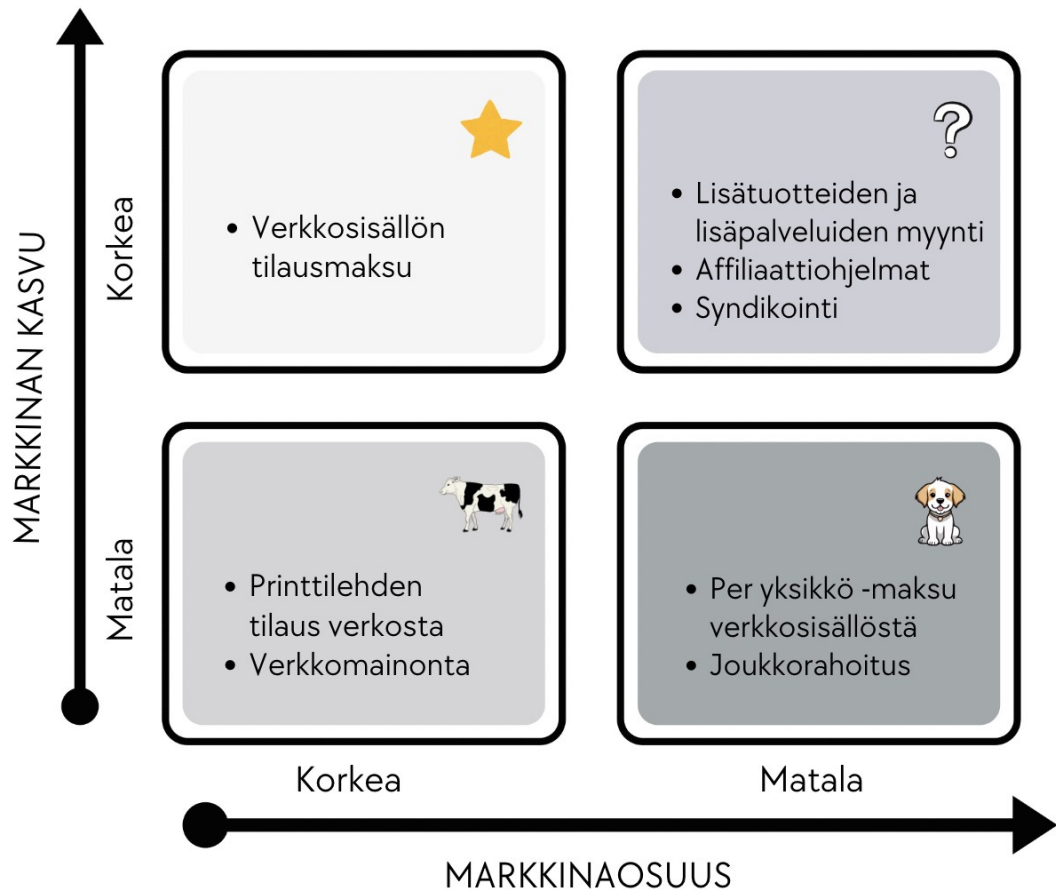
Synteesinä suomalaisten uutismedioiden digihinnoittelusta voi todeta, että hinnoittelu on tällä hetkellä yhteneväistä ja tasaista. Pidän kuitenkin todennäköisenä, että hinnoittelussa tullaan tulevaisuudessa näkemään muutoksia, kun mediatilat kehittävätkin tilauspakettejaan ja saavat tuotua maksumuureihinsa erilaisia tasoja ja digitaalisia palveluja.

## 5.2 Ansaintamallien mahdollisuudet Suomessa

### 5.2.1 Toimivuuksien tarkastelu BCG-matriisia hyödyntäen

Tämän tutkimuksen kaksi ensimmäistä tutkimuskysymystä olivat: Millaisia ansaintamalleja Suomen uutismedioissa käytetään nyt? Mitkä ovat eri ansaintamallien vahvuudet ja heikkoudet? Jotta näihin kysymyksiin oli mahdollista vastata, kävin haastateltavien kanssa läpi Gallagherin, BarNirin ja Augerin (2001) verkkojulkaisijan ansaintamallit, joita ovat: verkkomainonta, verkkosisällön tilausmaksu, printtilehden tilaus verkosta, syndikointi, per yksikkö -maksu verkkosisällöstä, lisätuotteiden ja lisäpalveluiden myynti ja affiliaattiohjelmat. Täydensin Gallagherin ym. (2001) ansaintamallien joukkoa tutkimustani varten joukkorahoitusmallilla. Kaikki haastateltavat, kehityspäällikkö Määttä, professori Villi, tutkimuspäällikkö Grönlund, julkaisupäällikkö Partanen ja väitöskirjatutkija Ruotsalainen tunnistivat edellä mainitut mallit relevanteiksi ja totesivat jokaisen niistä olevan jollain tasolla käytössä, joskin joidenkin ansaintamallien käyttö on Suomessa ainakin toistaiseksi hyvin vähäistä.

Aloin analysoida haastattelujen tuloksia siten, että kun aineistot oli ensin litteoitu, koodattu ja teemoiteltu luvussa 4.5 kuvatulla tavalla, sijoitin ansaintamallit aineistossa esiin tulleiden näkemysten mukaan BCG-matriisiin (kuvio 1). Matriisin myötä oli helpompaa muodostaa käsitys siitä, miten haastateltavat määrittelivät näiden kahdeksan ansaintamallin relevanttiuden ja toimivuuden tällä hetkellä Suomen uutismedioissa suhteutettuna matriisin kahteen ulottuvuuteen: markkinaosuuteen ja markkinoiden kasvuvauhtiin. Tällä tavoin pyrin havainnollistamaan kunkin ansaintamallin tuottoisuutta ja kasvupotentiaalia nykytilanteessa.



Kuvio 1. Tutkimuksessa tarkastellut kahdeksan ansaintamallia BCG-matriisiin sijoitettuna (mukaillen Henderson 1970), (Jutila 2024).

BCG-matriisissa tuotteet luokiteltiin markkinoiden kasvun ja yrityksen markkinaosuuden kautta neljään ryhmään. Nämä luokat ovat: tähdet, kysymysmerkit, lypsylehmät ja koirat. Tähdillä tarkoitetaan tuotteita, jotka ovat korkean kasvun ja korkean markkinaosuuden yhdistelmiä. Lypsylehmillä taas on korkea markkinaosuus mutta alhaiset kasvuodotukset. Kysymysmerkkeihin lukeutuvat ne tuotteet, joilla on korkeat kasvuodotukset mutta markkinaosuus on vielä alhainen. Koirat ovat niitä tuotteita, joiden osalta kasvua ei ole tavoitettu tai kasvua ei ole enää saatavissa tai ei ole saavutettu korkeaa markkinaosuutta. Pienen markkinaosuuden koiriin lukeutuvista tuotteista yrityksen kuuluisi luopua välttääkseen tappioiden tekemisen. Koirista voidaankin kokea olevan yritykselle enemmän haittaa kuin hyötyä. (Henderson 1970.)

Haastatteluaineiston perusteella ansaintamallien tähti oli verkkosisällön tilausmaksu. Kaikki haastateltavat uskoivat tämän mallin aseman olevan korkea. Verkkosisällön tilausmaksu omaa suuren markkinaosuuden kasvavilla markkinoilla. Niin markkinan kasvun kuin markkinaosuuden näkökulmasta verkkosisällön tilausmaksu on ansaintamalli, johon uutismedioiden kannattaa panostaa, ja jolla ne voivat tavoitella tulovirtoja sekä kasvua myös tulevaisuudessa.

Lypsylehmiin lukeutuivat aineiston perusteella ansaintamalleista printtilehden tilaus verkosta sekä verkkomainonta. Molemmat mallit ovat edelleen uutismediaille tärkeitä ja tuottoisia, mutta tulevaisuuden näkymiä ja markkinan kasvua ei enää ole. Näiden lypsylehmien voikin ajatella olevan elinkaarensa kypsemässä päässä. Haastatteluissa korostuikin molempien ansaintamallien jatkuva lasku ja hiipuminen. Printtilehden tilaus verkosta sekä verkkomainonta omaavat kuitenkin edelleen suuren markkinaosuuden suhteessa muihin tässä tutkimuksessa käsiteltyihin ansaintamalleihin.

Kysymysmerkkeihin lukeutuivat ne ansaintamallit, joilla voi katsoa olevan mahdollisuuksia kasvavilla markkinoilla, mutta joiden markkinaosuus on vielä pieni. Mallien jatkokehitys ja markkinaosuuden kasvattaminen kysyisivät uutismedialta lisäpanostusta. Näitä ansaintamalleja olivat lisätuotteiden ja lisäpalveluiden myynti, affiliaattiohjelmat sekä syndikointi. Haastatteluaineiston perusteella näistä kolmesta mallista eniten kasvumahdollisuuksia nähtiin olevan lisätuotteiden ja lisäpalveluiden myynnillä. Seuraavaksi eniten uskottiin syndikoinnin mahdollisuuksiin, mutta tämän mallin käytön ja tuottojen arveltiin olevan Suomessa vielä vähäisiä. Affiliaattiohjelmista haastateltavilla ei ollut syvempää näkemystä, mutta heidän mielestään mallilla voisi kuitenkin olla mahdollisuuksia. Kuluttajalle affiliaattiohjelmat lienevät tutuin sosiaalisesta mediasta, sillä se on erilaisten vaikuttajien suosima ansaintamalli.

Koiriin ansaintamalleista lukeutuivat aineiston mukaan per yksikkö -maksu verkkosisällöstä sekä joukkorahoitus. Näillä malleilla katsottiin olevan matala markkinaosuus sekä markkinoiden kasvunäkymät. Osa haastateltavista koki, että etenkin per yksikkö -maksusta saattaisi olla uutismedialle enemmän haittaa kuin

hyötyä, ja malli voisi olla merkittävä riski uutismedian tähdelle eli verkkosisällön tilausmaksulle. Joukkorahoituksen ei nähty olevan yhtä suuri riski, mutta sen kasvumahdollisuuksiin tai tuottoisuuteen haastateltavat eivät isossa mittakaavassa uskoneet. Palaan vielä tarkemmin näiden ansaintamallien tuloksiin luvussa 5.3.1.

## 5.2.2 Ansaintamallien vahvuudet ja heikkoudet

Ansaintamallien relevanttiuden ja toimivuuden tiivistämisen jälkeen pohdin ansaintamallien vahvuuksia ja heikkouksia. Vein haastattelujen perusteella saadut tulokset SWOT-analyysiin niin, että tein jokaisesta ansaintamallista oman analyysinsa. Pidin tätä työvaihetta tärkeänä siksi, että SWOT-analyysin kautta pystyin muodostamaan näkemyksen siitä, mitkä olivat asiantuntijoiden mielestä mallien vahvuudet ja heikkoudet mutta myös mahdollisuudet ja uhat. Mahdollisuuksien ja uhkien pohtiminen oli mielestäni olennaista, jotta oli mahdollista tutkia ansaintamallien kehittämistä. Analyysi auttoi minua myös arvioimaan, miten vähemmällä käytöllä olevia ansaintamalleja voisi laajentaa – vai olisiko niillä mahdollisuuksia Suomessa lainkaan? Tein SWOT-analyysit lähinnä taustoittamaan tutkimustyötäni, mutta esitän tässä tutkimuksessa muutamia otteita niistä havainnollistamaan analyysiani.

Keskityin opinnäytetyössäni tutkimaan maksullisten tai tilattavien uutismedioiden digitaalisia ansaintamalleja, mutta kokonaiskuvan kannalta on hyvä muistaa, että merkittävä osa Suomen uutismedioiden liikevaihdosta tulee yhä painetun lehden tuotoista. Tätä korostivat myös kaikki haastateltavat. Painetun lehden tilaamisesta, irtonumeromyynnistä (etenkin iltapäivälehdillä) ja printin mainonnasta tulevat tuotot muodostavat yhä suuren osan uutismedioiden tuotoista siitäkkin huolimatta, että näistä muodostuvat tulovirrat ovat olleet jo vuosia jyrkässä laskussa. Kuten luvussa 2.4 kerroin, lähes kaikki uutismediat ovat Pohjoismaissa saman haasteen edessä: miten kaventaa vanhoja toimintoja mutta kuitenkin printistä huolehtien sekä samalla luoda ja kehittää uutta liiketoimintaa. Jotkut uutismediat ovat jo lähteneet harventamaan painetun lehden ilmestymiskertoja, sillä painetun lehden tuotantokustannukset ovat korkeat. (Lehtisaari ym.

2016, 33, 39; Korhonen 2023.) Luvussa 3.2 esitetyn Reuters-instituutin (2023) raportin mukaan vuonna 2021 suomalaisten päivälehtien tuotoista jopa 54 prosenttia tuli yhä painetun lehden tilauksista (Reuters-instituutti 2023, 55).

Kuten BCG-matriisi osoitti, haastateltavat pitivät verkkosisällön tilausmaksua eniten kasvua tuottavana ansaintamallina. Osa haastateltavista kuitenkin muistutti, että esimerkiksi paikallislehdissä digin tuottama osuus on vielä huomattavasti vähäisempi ja pienemmässä roolissa kuin suurilla toimijoilla. Verkkosisällön tilauksen verkosta eli digitilauksen vahvuuksiin voitiin esimerkiksi kehityspäällikkö Määtän mukaan laskea se, että mallia on helppoa säätää ja sillä on kätevä tehdä testailuja. Myös mallin kustannustehokkuus nousi esiin useissa haastatteluissa. Haastateltavat kokivat, että digitilaus on ansaintamalleista relevantein korvaamaan mainonnasta menetettyjä tuloja (kuva 11).

Digitilausta tarkasteltaessa pitää muistaa, että kovinkaan moni suomalainen ei halua sitoutua useamman journalistisen uutismedian kuukausimaksuun. Kuten luvussa 2.2 Reuters-instituutin (2023) raportti osoitti, suomalainen kuluttaja tilaa tavallisesti vain yhtä uutismediaa. Tästä hyötyvät monesti isoimmat mediatoimijat. Kilpailun kovetessa tilaajista on kuitenkin pyrittävä pitämään kiinni entistä tiukemmin. Kuten julkaisupäällikkö Partanen totesi haastattelussa, on pystyttävä erottautumaan ja perustelemaan tilaajalle, minkä takia kannattaa maksaa juuri tästä tuotteesta eikä jostain muusta.



Kuva 11. Verkkosisällön tilausmaksu -ansaintamallin aineisto SWOT-analyysiin sijoiteltuna (Jutila 2024).

Kuten kuvasta 11 nähdään, verkkosisällön tilausmaksulla oli haastateltavien mielestä monia vahvuuksia ja mahdollisuuksia kuten sen helppo toteutus ja kasvupotentiaali. Ansaintamallin heikkouksiksi haastateltavat kokivat muun muassa tilaajamäärien hitaan kasvamisen, dynaamisen kehittämisen sekä maksuhaluttomat lukijat. Uhkiin taas lukeutuivat esimerkiksi kilpailun kiristymisen ja pidosta huolehtiminen.

Kaksi seuraavaksi tärkeintä ansaintamallia tämänhetkisessä uutismediakentässä olivat tutkimusaineistoni perusteella verkkomainonta ja printtilehden tilausverkosta. Nämä mallit sijoittuivat BCG-matriisissa lypsylehmiin ja ovat nimensä mukaisesti vielä tuottoisia mutta eivät kasvavia malleja. Haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että mallit ovat edelleen merkityksellisiä, mutta niiden varaan ei

voi uutismedioiden taloudellista tulevaisuutta rakentaa. Kuten julkaisupäällikkö Partanen totesi, kolmesta tärkeimmästä ansaintamallista ei ole epäselvyyttä.

Nämä muut ansaintamallit ovat ihan mielenkiintoisia avauksia ja voivat olla joillekin medioille ihan potentiaalisia ja hyviäkin malleja, mutta jos isossa kuvassa mietitään Suomen mediakenttää, niin kyllä se kolmen kärki on tuossa (Partanen 2024).

Suurimmilla uutismedioilla verkkomainonta on toiminut vielä toistaiseksi suhteellisen hyvin. Partanen uskoi, että isoilla mediataloilla on hyvässä suhdanteessa ja laadukkailla tuotteilla mahdollisuus kasvuunkin, mutta painetta tulee hänen mukaansa alustajättien kuten Googlen ja Facebookin suunnalta. Kuten luvussa 2.3 kerroin, vievät alustajätit sekä markkinaosuutta että painavat hintaa alaspäin, ja kansainvälinen kilpailu tekee verkkomainonnasta haastavaa suuremmillekin mediatoimijoille. Myös mainonnan syklisyys vaikuttaa, sillä talouden ja maailman tilanteet näkyvät mainonnassa hyvinkin nopeasti. Kuten julkaisupäällikkö Partanen sanoi, jos taloudessa menee huonosti, niin monet vähentävät ensimmäisenä markkinoinnista.

BCG-matriisissa kysymysmerkkeihin kuulunut syndikointi-ansaintamalli ei ole kovinkaan yleisessä käytössä suomalaisissa uutismedioissa, mutta joitain keinoja mediatalot ovat tehneet. Esimerkiksi sanomalehti Kalevassa on saatu kehityspäällikkö Määtän mukaan hyviä kokemuksia urheilustriimien myymisestä muille mediataloille. Kalevan live-lähetyksiä esimerkiksi jääkiekkopelistä tai joukkuevoimisteluesityksestä on saattanut seurata reaaliaikaisesti myös jonkin toisen median verkkosivuilta. Striimit lähetetään aina molemmilla sivustoilla samoilla säännöillä, eli kuluttajan pitää maksaa live-lähetyksestä joko olemalla tilaaja tai maksamalla per yksikkö -maksu. Syndikoinnin avulla Kaleva saa Määtän mukaan striimikustannuksiaan pienemmiksi. Kalevassa on havaittu tämä toimintatapa järkeväksi, sillä pysyvää tilausta eli pitoa ei synny, jos kuluttaja ryhtyy tilaajaksi nähdäkseen vain yhden striimin. Tällöin olisi Määtän mukaan mahdollista, että yhden live-lähetyksen perässä tulleet kuluttajat alkavat Kalevan tilaa-

jiksi ja unohtavat sitten perua tilauksensa. Tämä saattaisi johtaa asiakaspalvelun ruuhkaantumiseen, vaikka tilauksen peruminen onnistuu helposti myös verkossa.

On tärkeää saada tilaajiksi ne, jotka ovat meille merkityksellisiä, eli tilaajat, jotka sitoutuvat meidän tuotteeseemme pidemmäksi aikaa. Maakuntamedian tilaaja tulee yleensä siltä alueelta tai on muuten hyvin kiinnostunut alueellisesti siitä sisällöstä. (Määttä 2024.)

Norjassa ja Ruotsissa on syndikointia tehty juuri urheilusisällöissä jo pidempään. Esimerkiksi norjalainen Amedia onnistui kasvattamaan merkittävästi digi-tilaustensa määrää liveotteluiden avulla. Konserni osti miesten alasarjojen jalkapallo-ottelut ja alkoi lähettää peleistä suoria livelähetyksiä kaikkien paikallisleh- tiensä verkkosivuilla. Otteluita pääsi seuraamaan vain ryhtymällä tilaajaksi. (Sa- nomalehtien liitto 2018.) Tämän Amedian idean nosti esiin haastatteluissa myös kehityspäällikkö Määttä. Hän totesi Norjan mallin toimineen kannustavana esi- merkkinä monelle suomalaisellekin uutismedialle.

Kiinnostavia, syndikointia muistuttavia kokeiluja on ollut myös Iltalehdellä. Iltalehti on tehnyt vuodesta 2023 lähtien juttuvaihtoa norjalaisen Dagbladet-lehden kanssa. Varsinaisesta syndikoinnista ei silti voi puhua, sillä kumpikaan media ei tätä tutkimusta tehdessä maksanut toistensa jutuista. Kyse on sisältöyhteis- työstä ja tiedonvaihdosta, eikä ansaintaa näin ollen tapahdu. Julkaisupäällikkö Partasen mukaan mediat sopivat vaihdettavista jutuista aina tapauskohtaisesti.

Dagbladet on yhteistyöhaluinen, arvostaa Iltalehteä mediana ja ha- luaa kokeilla erilaisia juttuja. Siitä on ollut meille hyötyä, että tie- dämme, mitkä jutut ovat toimineet heillä ja he tietävät mitkä ovat toimineet meillä. (Partanen 2024.)

Varsinaista syndikointia siis tehdään suomalaisissa uutismedioissa vielä vähän. Monilla medioilla on kuitenkin kokemuksia vaikkapa kuvan tai videon myymi- sestä jollekin ulkomaiselle medialle. Esimerkiksi Suomessa tapahtuvien suurten uutistapahtumien aikaan toimituksiin saattaa tulla useitakin yhteydenottoja ku- vien ja videoiden ostomahdollisuuksiin liittyen. Nämä tilanteet ovat yksittäista- pauksia, eivätkä siten muodosta merkittävää tulovirtaa. Muutamat haastatelta- vat pohtivat myös, että onko syndikointi-ansaintamallille ylipäättään tarvetta.

Suomen Tietotoimisto (STT) on vakiinnuttanut asemansa uutis- ja kuvatoimistona, ja isot konsernit tekevät jo nyt juttuvaihtoa toimitustensa välillä. Mikä olisi siis se taho, joka näitä uutismedioiden sisältöjä ostaisi?

Käsitykseni oli, että syndikoinnista olisi yllä mainituista syistä vaikea muodostaa vahvaa ansaintamallia suomalaisiin uutismedioihin. Professori Villillä oli kuitenkin kiinnostava huomio siitä, miten syndikoinnin voisi ajatella myös niin, että esimerkiksi jokin pieni, muutaman paikallislehden mediayritys voisi syndikoida isommilta mediayhtiöiltä lisää sisältöjä tai palveluja itselleen. Villi kertoi myös esimerkin maailmalta, miten The Washington Post tukee paikallistasolla toimivia journalisteja niin, että media myy paikallislehdelle omia sisältöjään edulliseen hintaan. Villi kuitenkin totesi: ”Ratkaiseeko se kaikkea? Todennäköisesti ei. Mutta se voi olla yksi noro.”

Tutkimuksessa kävi ilmi, että niin ikään kysymysmerkkeihin kuulunut affiliaatiohjelmat-ansaintamalli ei herättänyt haastateltavissa juurikaan mielipiteitä tai reaktioita. Monet totesivat, että mallilla saattaa olla kehittymismahdollisuuksia, mutta mihinkään merkittävään ansaintaan uutismedioiden ei uskottu sen kautta yltävän. Jotta olisin saanut affiliaateista syvempää näkemystä, olisin voinut haastatella tutkimukseeni esimerkiksi yhtä tulos pohjaiseen digitaaliseen markkinointiin laajemmin perehtynyttä asiantuntijaa. Halusin kuitenkin rajata tutkimustani niin, että se ei keskity liikaa mainontaan tai markkinointiin, jotka ovat itsessään laajoja kokonaisuuksia ja siten omia tutkimusaiheitaan.

Lisätuotteiden ja lisäpalveluiden myynti -ansaintamalli sen sijaan herätti näkemyksiä kaikissa haastateltavissa. Tätä tutkimusta tehdessäni huomasin, että muilla pohjoismaisilla uutismedioilla vaikutti olevan enemmän tarjontaa lisätuotteissa ja lisäpalveluissa kuin suomalaisilla toimijoilla. Pohdin, olisiko tällaisissa lisäpalveluissa enemmän otettavaa myös suomalaisissa uutismedioissa. Näkemykseni mukaan tätä ansaintamallia kannattaisi ainakin kokeilla, mikäli uutismedialla on siihen mahdollisuus. Kehityspäällikkö Määtän mielestä suomalaista uutismediaa leimaa tietynlainen riskinoton haluttomuus, ja jonkinlainen ajatus siitä, että kun kuluttaja on kerran ryhtynyt tilaajaksi, niin hänelle ei yritetä myydä

enempää. Lisäarvotuotteita ei ole Määtän näkemyksen mukaan juurikaan tuotu markkinoille.

Määttä myös uskoi, että lisätuotteiden ja lisäpalveluiden myynti –ansaintamalli voi kasvattaa tulevaisuudessa suurestikin merkitystään, kun uutismediat oppivat hyödyntämään vielä tehokkaammin dataa ja tekemään datan pohjalta segmentoituja ja täsmällisiä niche-tuotteita. Tästä on Määtän mukaan nähty jo viitteitä esimerkiksi pelien merkityksen kasvussa. Potentiaalin lisäksi Määttä löysi lisätuotteet ja lisäpalvelut -ansaintamallista myös heikkouksia (kuva 12). Hän kyseenalaisti sitä, että miten kyseinen ansaintamalli saataisiin toimimaan yleismediassa. Toisaalta onnistuneena esimerkkinä voidaan hänen mukaansa pitää Helsingin Sanomien Musta laatikkoa, jossa lisätuote ja lisäpalvelu on tehty olemassa olevaa sisältöä sekä sen tekijöitä hyödyntäen. Kuten luvussa 2.6 totesin, Helsingin Sanomien Musta laatikko -esitykset ovat myyneet toistuvasti loppuun. Määttä kuitenkin nosti haastattelussa esiin mielenkiintoisen kysymyksen: “Olemmeko me kulttuurisesti valmiita siihen, ja tiedämmekö me, mitä ne lisätuotteet ja lisäpalvelut olisivat?”



Kuva 12. Lisätuotteiden ja lisäpalveluiden myynti -ansaintamallin aineisto SWOT-analyysiin sijoiteltuna (Jutila 2024).

Haastatteluissa nousi esiin myös muita lisätuotteiden ja lisäpalveluiden myynti -ansaintamallin mahdollisuuksia sekä hyviä esimerkkejä muissa Pohjoismaissa toteutetuista pääsymaksullisista tilaisuuksista. Julkaisupäällikkö Partanen ja väitöskirjatutkija Ruotsalainen näkivät, että lisätuotteiden ja lisäpalveluiden myynti saattaa kasvaa ansaintamallina tulevaisuudessa. Ruotsalainen pohti, että mallin sisäisenä mallina voisi toimia esimerkiksi toimittajien tekemä konsultointi ja koulutus, jossa toimittajien asiantuntemuksen pohjalta syntyisi kyky tarjota erilaisia palveluita. Tällaiset lisätuotteet ja -palvelut voisivat osaltaan myös vahvistaa lehden brändiä. Kuten Partanen totesi: “Mediataloilla on isot tavoitteavuudet, ja ne olisivat kaupallistettavissa varmasti vieläkin paremmin kuin mitä tällä hetkellä tehdään.”

Tekemäni benchmarking ja asiantuntijahaastattelut vahvistivat käsitystäni kotimaisten uutismedioiden ansaintamallivalinnoista. Uutismediat ovat keskittyneet muutamiin tärkeimpiin malleihin, joilla taataan kestävä nykytilanne. Tekemäni

BCG-matriisin ja SWOT-analyysin jälkeen näkemykseni oli entistä selkeämpien suhteen, että ansaintamalleista syndikointi, affiliaatiohjelmat sekä lisätuotteiden ja lisäpalveluiden myynti eivät ainakaan tällä hetkellä ole kovinkaan merkittävässä roolissa suomalaisissa uutismedioissa. Analyysi myös tuki käsitystäni siitä, että vaikka nämä mallit kehittyisivät ja kasvattaisivat merkitystään, niiden kautta saatava ansainta todennäköisesti melko pientä myös tulevaisuudessa.

Seuraavaksi esittelen aineiston perusteella saamiani tuloksia siitä, mihin ansaintamalleihin uutismedioiden kannattaisi tulevaisuudessa panostaa ja mihin suuntaan ansaintamalleja voisi kehittää. Vastaan myös tutkimuskysymykseeni, että mitä muissa pohjoismaisissa uutismedioissa tehdään ansaintamallien osalta eri tavalla kuin Suomessa ja mitä voisimme oppia heiltä.

## 5.3 Ansaintamallien tulevaisuus ja kehittäminen

### 5.3.1 Yhteistyön, kokeilevuuden ja moninaistamisen merkitys

Seuraavaksi kerron ansaintamallien tulevaisuuden näkymistä ja esittelen tulokset ansaintamallien kehittämismahdollisuuksista. Tutkimusaineistoni vahvisti teoriaosuuden pohjalta saamaani käsitystä siitä, miten tärkeää rohkea kokeilu, innovointi ja mallien entistä laajempi hyödyntäminen on ansaintamallien kehittämisessä. Professori Villi muistutti, että kokeilemiseen kuuluu usein myös epäonnistuminen ja sen hyväksyminen: vaikka epäonnistutaan, niin siitä opitaan ja päästään eteenpäin. Näkisin, että tällainen ajatusmalli vaikuttaa suomalaisista uutismedioista tällä hetkellä hieman puuttuvan. Mielestäni Villi tiivistä ydinajatuksen hyvin: "Tietynlainen riskinotto ja epäonnistumisen hyväksyminen on tärkeää, sillä paikoilleen ei voi jäädä."

Professori Villi myös kannusti uutismedioita kokeilemaan enemmän. Hänestä olisi hyvä, jos media toisi perinteisten ansaintamallien rinnalle lisäksi uudentyyppisiä malleja ja kokeilisi niitä samanaikaisesti. Villi näki jokaisessa tässä tutkimuksessa käsitellyssä ansaintamallissa vahvuuksia, mutta ei pitänyt yhtäkään mallia yksinään käännteentekevänä. Kuten hän totesi: "Jokainen malli on heikko

sellaisenaan, mutta se, miten kukin media niitä käyttää ja hyödyntää, ratkaisee.” Olen tästä Villin kanssa samaa mieltä: jokaisen uutismedian on itse harkittava, miten se saisi kunkin ansaintamallin valjastettua palvelemaan parhaiten omia tarkoituksiaan ja tavoitteitaan.

Tulin analyysini perusteella samaan päätelmään Villin kanssa, että mikään tutkimuksessa käsiteltävistä ansaintamalleista ei ole yksinään voittava tai uutismediakenttää muuttava. Jotain on kuitenkin tehtävä ja uusia malleja testattava entistä ennakkoluulottomammin, sillä kuten luvussa 2.5 totesin, median kaksien markkinoiden malli, jossa mainosrahat ja kuluttajien tuomat tulot luovat kestävä kassavirran, on ollut haastava pitkään. Yritykset käyttävät nykyisin yhä enemmän rahaa muuhun kuin perinteiseen mainontaan ja tällöin uutismedioiden on entistä vaikeampi saada ilmoitustuottoja. Kuten tutkimuspäällikkö Grönlund totesi, tätä ongelmaa ei uutismedioissa niin vain ratkaista: “Se on iso haaste, eikä kukaan ole sitä viisasten kiveä löytänyt, eikä varmaan löydäkään.”

Aineistossa korostui myös ansaintamallien diversifiointi, jonka tarkoituksena on hajauttaa tai monipuolistaa toimintaa useisiin eri paikkoihin. Tällä tavoin voidaan esimerkiksi vähentää riskejä, tehdä tasaisempaa tuottoa ja hyödyntää monenlaisia mahdollisuuksia. (Berger 2024.) Esimerkkejä siitä, miten diversifoidutaan mediabrändien kautta ja tuodaan uusia palveluita sen ympärille, on professori Villin mukaan nähty muun muassa A-lehtien Finnish Design Shopissa. Villi myös näki, että vaikka mainonta ja kuluttajatulot ovat edelleen suuria, tarvitaan niiden rinnalle lisää tarjontaa ja vaihtoehtoja. Lieneekin selvää, että ansainta tullaan tulevaisuudessa samaan entistä useammasta pienestä lähteestä myös suomalaisessa uutismediakentässä.

Tutkimuskysymyksiäni olivat myös, mitä muiden Pohjoismaiden uutismedioissa tehdään ansaintamallien osalta eri tavalla kuin Suomessa ja mitä voisimme oppia heiltä. Liiketoimintamalleja muun muassa Pohjoismaissa tutkinut tutkimuspäällikkö Grönlund totesi, että kahden perinteisen mallin sijaan uutismedialla saattaa olla nykyään muutama kymmenenkin erilaista tulolähdettä, joista osa on pienempiä ja osa isompia. Hänen mukaansa esimerkiksi Norjassa on oltu edellä

siinä, miten erilaisia tulovirtoja ja erilaisia ansaintamalleja on kehitetty. Norjalaisella uutismedialla saattaa olla käytössään useampia vaihtoehtoja rahastaa kuluttajaa. Grönlundin mukaan jotkut uutismediat olivat Ruotsissa kokeilleet painetun lehden dynaamista jakeluhinnoittelua, jonka avulla oli pyritty kattamaan jakelukuluja. Tilaushinta oli edullisempi, jos tilaaja asui lähellä ja tiiviisti asutulla alueella. Jos tilaaja taas asui kauempana, hän joutui maksamaan enemmän. Grönlundin mukaan Tanskassa oli kiinnostava testaus mallista, jossa uutismedia ajateltiin ikään kuin buffetpöytänä. Idea oli, että sisällöt rakentuivat kunkin kuluttajan kiinnostuksen mukaan. Paketin personointi koostui monesta osasta, ei esimerkiksi pelkästään kuluttajan asuinpaikasta. Grönlund kuitenkin muistutti, että se mikä toimii toisella medially, ei välttämättä toimi toisella.

Siksi en uskokaan, että Suomen uutismediaan löytyy joku yksi kaikille sopiva ratkaisu, vaan nimenomaan jokaisen pitää oman strategiansa ja liiketoimintamallinsa kautta lähteä hakemaan itselleen sopivia toimintatapoja ja ansaintamalleja (Grönlund 2024).

Villi puolestaan kertoi Tanskan uutismedioiden poikkeavan Suomen vastaavista muun muassa siten, että Tanskassa on tällä hetkellä vain vähän maksullisia medioita, ja maassa on edelleen vahva ilmaislehtikulttuuri. Toisaalta taas Tanskassa ollaan hänen mukaansa digitalisaatiossa jo pitkällä, ja printti on pitkälti hiipunut.

Näkemykseni mukaan voisi olla hyödyllistä, jos pohjoismaiset uutismediat tekisivät tulevaisuudessa entistä enemmän tiedonvaihtoa. Tästä hyvänä esimerkkinä toimii mielestäni luvussa 5.3 käsitelty Iltalehden ja Dagbladetin tekemä sisältyönteistyö ja ajatusten vaihto. Käsitykseni oli ennen tähän tutkimukseen ryhtymistä, että muilla Pohjoismailla olisi laajempi kirjo ansaintamalleja käytössään kuin suomalaisilla uutismedioilla. Luvussa 5.1 tekemäni benchmarkkaus kuitenkin osoitti, että pohjoismaisilla uutismedioilla on käytössään hyvin yhteneväiset ansaitamallit. Julkaisupäällikkö Partanen muistutti, että esimerkiksi norjalaisella VG:llä on maksumuurista pidempi kokemus moneen suomalaiseen uutismediaan nähden, ja VG on näin ollen ennättäneet testailla eri vaihtoehtoja. Yksi suuri ero on uutismedioiden eri tuotteiden paketoinnissa.

Monilla pohjoismaisilla uutismedioilla on erilaisia tasoja siinä omassa tuotteessaan. He ovat osanneet katsoa, mitä kuuluu perustuotteeseen ja mitä laajempaan tuotteeseen. (Partanen 2024.)

Uutismedian ansainnan kannalta on luonnollisesti hyötyä, jos tuotteesta pystyy pyytämään korkeampaa hintaa. Tällaisesta paketoinnista suomalainen uutismedia voisikin Partasen mielestä ottaa vaikutteita. Hän myös uskoi hinnoittelun kehittyvän tulevaisuudessa ylöspäin. Tätä mieltä oli myös kehityspäällikkö Määttä. Hän arveli, että digitilausten keskihintaa voitaisiin nostaa, kun datapohjaisuutta on kasvatettu ja saatu tehtyä segmentoituja sisältöjä ja tätä kautta saatu sitoutuneita tilaajia.

Ansaintamallien tulevaisuutta ja kehittämistä tutkiessani esiin nousi myös filosofisia kysymyksiä. Professori Villi tiivisti asian mielestäni hyvin seuraavissa kysymyksissä: Onko ansaintamallien toimivuudella väliä, jos yleisö ei välitä mediasta? Miten medioiden tulisi kertoa yleisölle siitä, että medialla on väliä? Onko ansaintamallien kehittäminen edes mahdollista, jos uutismedialla ei ole yleisöä puolellaan? Villi muistutti, että median rooli yleishyödykkeenä on muuttunut viime vuosikymmenten aikana niin suuresti, ettei sitä voi enää ajatella samalla tavalla itsestään selvyytensä kuin ennen.

Kun kuluttaja törmää maksumuuriin, niin miten se tarina journalismista ja median merkityksestä rakennetaan siinä hetkessä? Siihen pitäisi oikeasti panostaa. (Villi 2024.)

Kerroin luvussa 3.7 pelien kasvumahdollisuuksista tulevaisuudessa. Asia nousi esiin myös kaikissa haastatteluissa. Tutkimuspäällikkö Grönlund näki, että pelilistäminen on nyt mukana kaikessa, sillä pelien kautta haetaan sitoutumista ja uusia elämyksiä. Väitöskirjatutkija Ruotsalainen muistutti, että ei ennen sanomalehdissäkään pelkkä uutinen ollut se tuote, vaan kuluttajat tilasivat sanomalehteä, koska siinä oli kootusti myös ilmoitukset ja säätiedot. Ruotsalainen piti hyvinkin mahdollisena, että pelien kasvu ja kehittyminen toisivat uutta pitoa, lisää tilaajia ja loisivat suhdetta käyttäjiin. Kuten Ruotsalainen totesi: "Nyt on tarjolla sanaristikkoa ja sudokua, mutta on kiinnostavaa nähdä, tuleeko kehittyneempiä digitaalisia pelejä."

Pelien noususta onkin saatu jo viitteitä. Helsingin Sanomien uudistuksen myötä pelit-osio löytyy nyt uutismedian digitaalisesta sovelluksesta keskeiseltä paikalta (HS 2024). The New York Times -lehti taas on jo tehnyt peleistään oman, erillisen tilausmaksun alla olevan tuotteen. Näkemykseni mukaan samanlaista kehityssuuntaa saatetaan nähdä tulevaisuudessa myös Suomessa. Tätä mieltä olivat myös haastateltavat. Esimerkiksi kehityspäällikkö Määttä uskoi, että kun Helsingin Sanomat saa tarpeeksi ihmisiä peliensä pariin, lehti tekee niistä oman sovelluksen ja laittaa sille lisähinnan.

Kuten luvussa 3.4 kerroin, Reuters-instituutin (2023) raportin mukaan jopa 39 prosenttia norjalaisista maksaa digitaalisista uutista. Professori Villi nosti esiin niin ikään norjalaisen Amedian esimerkin siitä, miten maksamalla oman alueensa paikallislehden tilauksen päälle tietyn summan, kuluttaja voi saada luku oikeuden kaikkien paikallislehtien sisältöihin. Villi ei yllättyisi, jos tähän suuntaan oltaisiin menossa myös suomalaisissa uutismedioissa, ja että moninaistaminen tulisi olemaan tulevaisuudessa vielä tärkeämmässä asemassa kuin nyt. Tilaaja voisi tällä tavoin päästä yhdellä tilauksella kuluttamaan useamman median sisältöjä.

Tällaista moninaistamista ja erilaisia paketoitunteja ei ole Suomen uutismedioissa kovinkaan paljon vielä tehty verrattuna muihin Pohjoismaihin, mutta joitain esimerkkejä on jo nähty esimerkiksi Sanoma-konsernin medioissa. Kuten luvussa 2.3 kerroin, esimerkiksi Aamulehden ja Satakunnan Kansa Länsi-Suomen tilaajat saavat ilmaiseksi luettavikseen Sanoman aikakauslehtien digiversiot (Sanoma 2024).

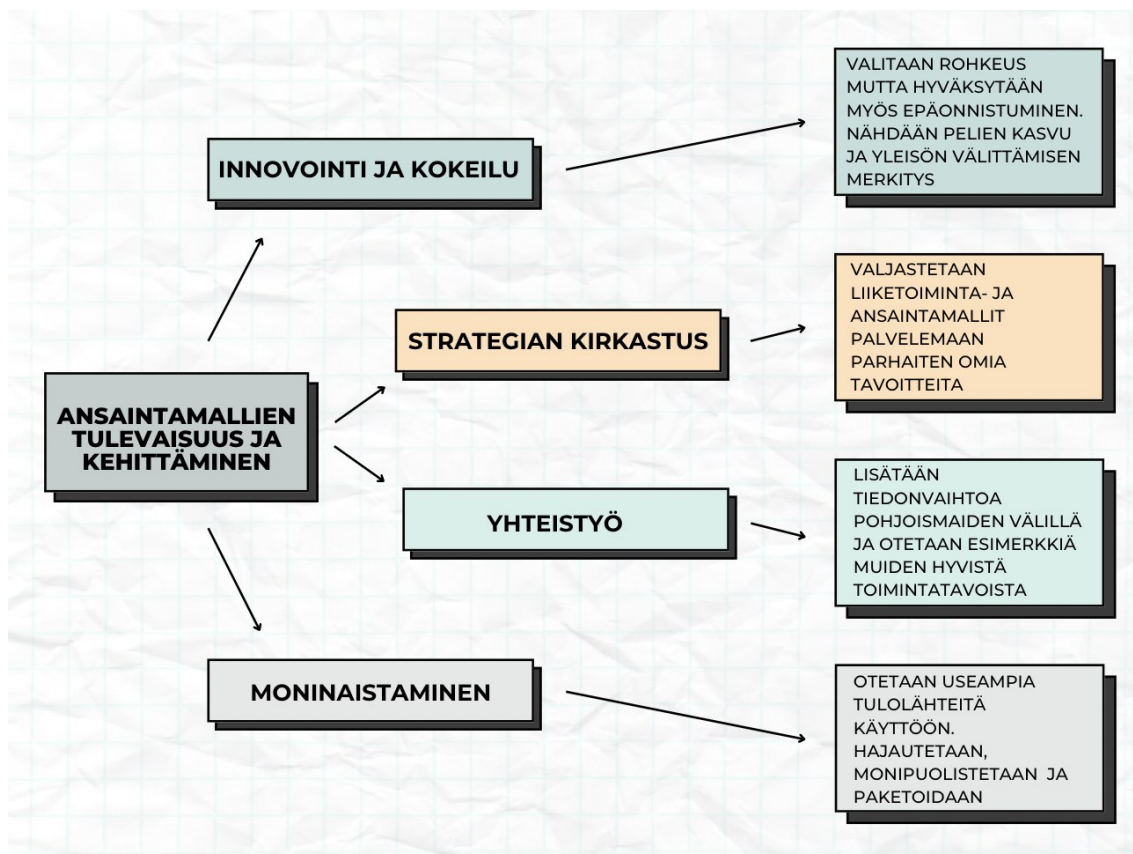
Pidän kiinnostavana kehityssuuntana sitä, että maksamalla muutamia euroja lisää, kuluttaja voisi valita kunkin konsernin tarjonnasta juuri itselleen sopivan paketin. Näin kuukausitilauksen summaa olisi mahdollista myös nostaa, ja samalla kuluttaja kokisi saavansa enemmän. Vaihtoehtoisia paketteja, variaatioita ja vertikaalisuutta hyödyntämällä erilaisia kombinaatioita voisi olla mediasta riippuen, vaikka yli 10 kappaletta.

Ajattelin ennen tähän tutkimukseen ryhtymistä, että esimerkiksi Yhdysvalloissa oltaisiin Pohjoismaita kehittyneempiä ansaintamallien suhteen. Ennakkokäsitykseni osoittautui kuitenkin vääräksi, mitä enemmän asiaa tutkin. Tätä päätelmää tuki myös tutkimuspäällikkö Grönlundin tekemät havainnot hänen muutaman vuoden takaiselta tutkimusmatkaltaan Yhdysvalloissa: ”Siellä oltiin aika paljon perässä Pohjoismaita, ja he sanoivat katsovansa Pohjoismaihin, että miten me teemme, kun olemme niin edistyneitä näissä.” Grönlund muistutti, että esimerkiksi The New York Times -lehti, johon tässä tutkimuksessa benchmarkkasin suomalaisia ja muita pohjoismaisia uutismedioita luvussa 5.1, tekee laadukkaita sisältöjä, mutta hyvin harvalla uutismediolla on käytössään samanlaiset resurssit ja yleisöt.

Sen liiketoimintamallin tuominen suoraan suomalaiseen kontekstiin ei välttämättä onnistuisi kovinkaan helposti, sillä puhutaan niin eri kokoluokan resursseista ja markkinoista (Grönlund 2024).

Myös kehityspäällikkö Määttä oli Grönlundin kanssa samoilla linjoilla. Määttä kuitenkin huomautti, että vaikka Yhdysvalloissa ollaan monessa mielessä digikehityksessä Pohjoismaista jäljessä, siellä on totuttu maksamaan lisäarvosta. Tätäkin toimintamallia voi silti olla haastavaa tuoda osaksi suomalaisten kulutustottumuksia, sillä Määttän mukaan ”ei olisi kauhean suomalaista maksaa ekstraa esimerkiksi sarjakuvista. Se ei vaan olisi luontaista meille.”

Tiivistin alla olevaan kuvaan (kuva 13) tutkimusaineistoni pohjalta ansaintamallien tulevaisuuden ja kehittämisen pääkohdat. Kuten kuva 13 osoittaa, kehittämistä ja tulevaisuutta tarkasteltaessa esiin nousivat innovointi ja kokeilevuus, strategian kirkastaminen, yhteistyö muiden Pohjoismaiden välillä sekä mallien moninaistaminen.



Kuva 13. Ansaintamallien tulevaisuus ja kehittäminen tutkimusaineiston pohjalta tiivistettynä yhtään kuvaan (Jutila 2024).

Seuraavaksi pyrin vastaamaan teemahaastatteluiden perusteella per yksikkö -maksun ja joukkorahoituksen näkymiin ja potentiaaliin suomalaisissa uutismedi-oissa. Näkisin, että ansaintamallipohjan laajentaminen on uutismedioiden tulevaisuudessa välttämätöntä, joten yhtäkään ansaintamallia ei kannata täysin poissulkea. Tämän vuoksi oli mielestäni perusteltua tarkastella lähemmin näitä tutkimukseni BCG-matriisissa koiriin sijoittunutta ansaintamallia, jotka eivät tällä hetkellä ole merkittävässä roolissa ja joilla ei nähdä suurta potentiaalia myöskään tulevaisuudessa.

### 5.3.2 Mikromaksun ja joukkorahoituksen mahdollisuudet

On niin paljon merkityksellisempää, että tilaaja saadaan sisään kerryttämään dataa sekä käyttämään palveluita sen sijaan, että hän luki vain sen yksittäisen artikkelin (Määttä 2024).

Tutkimuspäällikkö Määtän sitaatti tiivistää sen, mitä moni uutismedian edustaja vaikuttaa ajattelevan per yksikkö -maksusta eli mikromaksusta ansaintamallina. Suurin osa tämänkään tutkimuksen haastateltavista ei nähnyt per yksikkö -maksulle lainkaan tarvetta. Näin siitakin huolimatta, että kyseinen ansaintamalli on ollut vuosikausia kuluttajien toivoma. Olen itsekin törmännyt tähän toiveeseen usein työelämässä, kun lukijat ovat kyselleet tämän maksumahdollisuuden perään. Toive on sinänsä helppo ymmärtää, sillä monikaan kuluttaja ei halua ryhtyä useamman uutismedian kuukausitilaajaksi, mutta yksittäisten maksullisten artikkeleiden lukemiseen eri uutismedioista löytyisi kiinnostusta.

Julkaisupäällikkö Partanen muistutti, että liiketoiminnan kannalta per yksikkö -maksullisia sisältöjä pitäisi myydä suuri määrä, jotta ne tuottaisivat uutismedialle läheskään saman summan kuin tilauspohjainen malli. Verkkosisällön tilausmaksu -mallin etu oli Partasen mukaan myös siinä, että jatkuvuutensa vuoksi sitä ei tarvitse samalla tavalla myydä joka kerta uudestaan. Partanen ei myöskään nähnyt mikromaksamista (kuva 14) vaihtoehtona siksi, että se voisi vahingoittaa tilausmaksullisuutta merkittävästi.



Kuva 14. Per yksikkö -maksu verkkosisällöstä -ansaintamalli aineiston pohjalta SWOT-analyysiin sijoitettuna (Jutila 2024).

Heikon kannattavuuden lisäksi mikromaksumallia on aiemmin pidetty teknisesti vaikeana toteuttaa. Teemahaastatteluissa nousi kuitenkin esiin havainto, että mallia on toteutettu jo pitkään esimerkiksi urheilu-, peli- ja aikuisviihdepuolella. Siellä mikromaksuja ovat keränneet pienetkin toimijat, ja data on haastateltavien mukaan osoittanut, että käyttäjiä ja maksajia kyllä löytyy. Innovatiivisia ratkaisuja ja esimerkkejä mikromaksamiseen saattaisi löytyä näiltä osa-alueilta, mikäli tähän ansaintamalliin haluttaisiin uutismedioissa ryhtyä.

Teknisesti malli olisi varmasti nykyään jo ratkaistavissa, mutta millaisista uutismedian sisällöistä ja mihin hintaan mikromaksuja oltaisiin valmiita maksamaan, on oma pohdinnan paikkansa. Lukijat tuskin olisivat halukkaita maksamaan kovin korkeaa hintaa yksittäisestä artikkelista, kun uutismedioiden kuukausitilauk-

set, jotka kattavat kaiken sisällön, olivat tätä tutkimusta tehdessä noin 7–15 euron luokkaa. Tutkimuspäällikkö Grönlundkin totesi, että kuukausipaketti saattaa olla kuluttajan kannalta yksittäistä maksua kannattavampi ratkaisu.

Monesti on edullisempaa ottaa kuukauden paketti kuin ostaa yksittäisen urheilutapahtuman katseluoikeus. Kohtuullisempi hinta voisi lisätä kiinnostusta, sillä kaikki eivät varmaan halua katsoa NHL:n kaikkia pelejä. Tällaiset vaihtoehdot eivät mielestäni söisi kuukausitilaajien määrää. (Grönlund 2024.)

Kuten totesin, uutismedioiden haluttomuus mikromaksamiseen johtuu ennen kaikkea siitä, että mallin pelätään vaikuttavan sitoutuneiden kuukausitilaajien määrään, ja mikromaksamisesta koetaan olevan vaikea tehdä kannattavaa liiketoimintaa sen yksittäisten pienten transaktioiden vuoksi. Tähän näkemykseen useat haastateltavistakin yhtyivät. Kuten julkaisupäällikkö Partanen totesi: “Jos mikromaksaminen olisi toimiva formaatti, niin kyllähän se sitten varmaan olisi jomonessa paikassa käytössä.”

Väitöskirjatutkija Ruotsalainen näki, että mikromaksaminen tuskin kasvaa mitta-kaavaltaan kovinkaan suureksi ansaintamalliksi, mutta se voisi hänestä olla pieni osa uutismedioiden liiketoimintaportfoliota ja toimia esimerkiksi harvoin julkaistavissa erikoisartikkeleissa. Ruotsalaisen mielestä mikromaksaminen voisi olla myös yksi tapa houkutella uusia kuluttajia, jotka sitten myöhemmin siirtyisivät tilaajiksi.

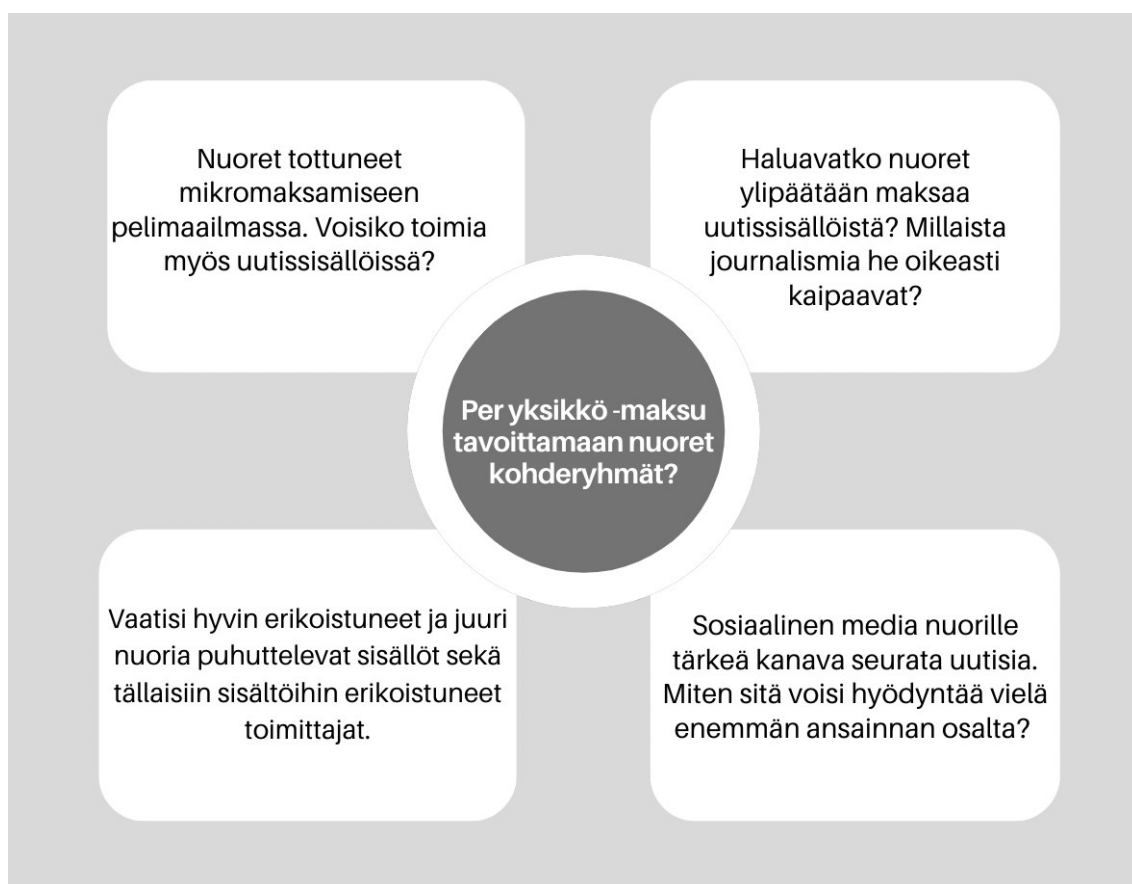
Niin kuin luvussa 5.2 esittelin, Oulun alueella ilmestyvässä sanomalehti Kalevassa on per yksikkö -maksua testattu jonkin verran urheilustriimeissä. Tällöin maksumuuri tunnistaa, että käyttäjä on esimerkiksi Kuopiosta ja tarjoaa hänelle mahdollisuutta ostaa striimi kertamaksulla. Yksittäisen livelähetyksen hinta on Kalevan kehityspäällikkö Määttä mukaan ollut kuluttajalle noin 5–10 euroa. Määttä kertoi, että hintaa on haarukoitu benchmarkkaamalla markkinoita.

Joukkuevoimistelu on hyvä esimerkki, koska sillä on aika maksukykyistä yleisöä. Tällöin yksikköhinta voi olla aika korkeakin. Yleisesti ottaen joukkuelajit ovat hyviä, sillä niissä seuraajakuntaa on paljon. Kummit, isovanhemmat ja vastaavat yleensä todella haluavat nähdä esityksen. (Määttä 2024.)

Toisaalta Määttä koki, että nuoremmalle sukupolvelle mikromaksaminen voisi-kin luvussa 3.2 todetulla tavalla toimia, sillä he ovat tottuneet per yksikkö -maksuun pelimaailmassa. Vaikka Määttäkin piti mahdollisena sitä, että mikromaksaminen voisi olla riski kuukausitilauksille, kannattaisi hänestä pelimaailmaa kuitenkin tarkastella oppimismielessä: “Pelipuolella tavoitetaan hyvin ne ikäkohderyhmät, jotka mekin haluaisimme uutismedian tavoittaa, mutta emme vain voita.”

Väitöskirjatutkija Ruotsalainen taas suhtautui hieman kriittisesti siihen, että nuoret olisivat ylipäättään valmiita maksamaan uutissisällöistä, vaikka mikromaksu olisikin vaihtoehtona. Jos nuoret olivat valmiita mikromaksuihin, se edellyttäisi Ruotsalaisen mielestä hyvin erikoistuneen ja erityisesti nuoria houkuttelevan sisällön. Tällaiset sisällöt puolestaan vaatisivat juuri tällaisiin sisältöihin erikoistuneet toimittajat.

Kokosin alla olevaan kuvaan (kuva 15) tiivistyksen sekä olennaisimmat kysymykset siitä, voisiko per yksikkö -maksu kiinnostaa ansaintamallina nuoria ja olisiko uutismedian mahdollista tavoittaa nuorempaa kohderyhmää tämän ansaintamallin kautta. Se, millaista journalismia nuoret oikeasti kaipaavat, on mielestäni ajankohtainen kysymys ja sellaisenaan oma jatkotutkimusaiheensa. Nuoria puhuttelevan sisällön tarjoamiseen ei kuitenkaan mielestäni riitä, että uutismedioiden toimituksiin palkataan muutamia nuorempia tekijöitä, vaan kaikkien sisältötuottajien on koko ajan päivitettävä tekemistään ja oltava kiinnostuneita nuoria kohderyhmiä puhuttelevista aihealueista.



Kuva 15. Voisiko per yksikkö -maksu olla nuorille sopiva ansaintamalli? (Jutila 2024).

Per yksikkö -maksukokeiluista huolimatta Kalevan kuten muidenkin uutismedioiden tärkein tavoitemalli on, että kuluttaja tulee koetilauksen kautta sisään ja jää tilaajaksi. Pidon tärkeys nousi esiin muissakin haastatteluissa. Iltalehdessä on maksullinen digitaalinen Plus-palvelu ollut toiminnassa vuodesta 2021 lähtien. Julkaisupäällikkö Partasen mukaan pito on Iltalehdessä kestävä: kun lukija on ollut tilaaja useamman kuukauden verran, niin hän myös pysyy tilaajana varsin hyvällä prosentilla. Kuten Partanen totesi: "Se on siinä vaiheessa vakaata tulovirtaa. Toki pitää tehdä hyviä ja kiinnostavia sisältöjä, mutta asia on silloin omassa käsissä."

Joukkorahoitus-ansaintamallia ei juurikaan käytetä suomalaisissa uutismedioiden tällä hetkellä. Käsitykseni oli, että tätä mallia olisikin vaikea tuoda osaksi suomalaista uutismediaa ja väestömme kulutustottumuksia. Käsitykseni mu-

kaan mallia on käytetty Suomessa lähinnä hitaaseen journalismiin erikoistuneessa Long Play -verkkojulkaisussa. Long Play sai esimerkiksi palkattua uuden toimittajan vuonna 2023 Toimittaja tuhannella -kampanjansa avulla. Kampanjan ideana oli saada määräaikaan mennessä tuhat uutta tilaajaa ja palkata tällä tavoin uusi toimittaja. Projekti onnistui lehden mukaan yli odotusten. (Long Play 2023.) Myös journalistinen startup Uusi Juttu tiedotti käynnistävänsä syyskuussa 2024 neljä viikkoa kestävästä joukkorahoituskampanjasta. Kampanjan tarkoitus oli kerätä 5000 ennakkotilaaajaa eli perustajajäsentä. (Uusi Juttu 2024.)

Haastateltavat suhtautuivat teemahaastattelussa kriittisesti joukkorahoitus-ansaintamalliin (kuva 16). Esimerkiksi kehityspäällikkö Määttä ei nähnyt joukkorahoitusmallia Suomen mediakenttää muuttavana.

Pienessä mittakaavassa joukkorahoituksen voi tehdä, mutta ei se missään nimessä ole sellainen koko mediakentän avain onneen. En näe sitä kauhean realistisena. (Määttä 2024.)



Kuva 16. Joukkorahoitus-ansaintamallin aineisto SWOT-analyysiin vietyinä (Juutila 2024).

Professori Villi piti joukkorahoitusta mahdollisena siinä tapauksessa, jos esimerkiksi paikallislehti olisi menossa konkurssiin ja kyseistä aluetta uhkasi uutiserämaa. Tällainen tilanne edellyttäisi Villin mukaan kuitenkin medialta tarinan kertomista siitä, miksi paikallislehteä kannattaa tukea ja miksi on tärkeää, että lehti on olemassa.

Osa haastateltavista arvioi, että Suomessa ei ehkä ylipäätään osata nähdä median yhteiskunnallista arvoa, joten heistä olisi vaikeaa kuvitella kuluttajia tuke-  
massa ja mahdollistamassa uutismedioita sekä journalismia rahallisesti. Suomessa ei myöskään ole kovin monia säätiöpohjaisia uutismedioita, kuten ikään kuin jatkuvalla joukkorahoituksella toimiva brittiläinen The Guardian -lehti on. Tutkimuspäällikkö Grönlund totesi tilanteen olevan selvästi erilainen esimerkiksi Tanskassa ja Ruotsissa. Näissä maissa on hänen mukaansa huomattavan paljon säätiöomisteisuutta isoissakin toimijoissa.

Jos osa suomalaisista uutismedioista muuttuisi tulevaisuudessa säätiöpohjaisiksi, niiden voisi olla tällöin kehityspäällikkö Määtän mukaan helpompi pyytää yleisöltään joukkorahoitusta. Myös julkaisupäällikkö Partanen uskoi, että tietyillä yksittäisillä ryhmillä, jotka näkevät oman mediaulottuvuutensa tärkeänä, joukkorahoitus voisi joissakin tapauksissa toimia. Koko suomalaisen uutismediakentän tai maakuntalehtien pelastavana ansaintamallina Partanenkaan ei joukkorahoitusta nähnyt. Määtä arveli, että malli saattaisi toimia freelancerpuolella yksittäisellä toimijalla tai paikallismediolla, mutta ei niinkään suurten uutismedioiden puolella. Hän pohti myös, että yhden kokonaisuuden irrottaminen ja sille rahoituksen pyytäminen saattaisi näyttää kummalliselta ulospäin ja haitata näin uutismedian brändiä. Saman kaltaisia ajatuksia oli myös väitöskirjatutkija Ruotsalaisella. Hänestä joukkorahoitus saattaisi sopia yksittäisiin tapauksiin. Ruotsalaisen mukaan vielä 10–15 vuotta sitten joukkorahoitusmalliin uskottiin enemmän: “Into sen ympärillä on laantunut, joten on vaikeaa nähdä mallia ainakaan kovin merkittävässä roolissa tai pysyvänä osana.”

Toinen mahdollinen näkökulma joukkorahoitukseen on jäsen- tai tukijamalli. Monet haastateltavista nostivatkin esiin tanskalaisen Zetland-mediaryityksen laajentumisen Suomeen. Kuten luvussa 3.3 kerroin, toistaiseksi työnimellä Uusi Juttu kulkeva media on Zetlandin Suomessa rahoittama projekti. Uuden Jutun idea on tuottaa päivittäistä audiopainotteista mediaa ilman mainontaa. Ansainta on tarkoitus saada tilaajilta tai jäseniltä. Uudessa Jutussa uskotaan aktiiviseen dialogiin kuluttajien eli jäsenten kanssa. (Virranta 2024.)

Professori Villi pohti, että jäsenajattelu voisi olla hyvää vastapainoa perinteiselle tuoteasiakassuhteelle, jossa lukija ryhtyy asiakkaaksi, maksaa rahaa ja saa tilaamansa tuotteen. Jäsenyysmallissa kuluttaja sen sijaan haluaa maksaa, koska välittää tuotteesta ja näin mahdollistaa sen tuottamisen paitsi itselleen myös muille. Tällainen yleisöyhteys voi Villin mukaan luoda yleisölle kokemuksen omistajuuden tunteesta. Toisaalta haasteen yleisöyhteydelle ja sen rakentumiselle luo hänen mukaansa se, että sanomalehdet ovat usein liian yleisiä. Siksi tällaisen mallin rakentaminen saattaisikin hänen mukaansa olla helpompaa aikakaus- tai paikallislehdissä, joissa kohderyhmä on selkeämpi. Villi totesi jäsenyysmallinkin olevan tavallaan tilausmaksullinen, mutta suhde ja asenne ovat siinä hiukan erilaiset kuin perinteisessä tuotesuhteessa.

Asiakassuhteen luomisesta puhui myös väitöskirjatutkija Ruotsalainen. Hän korosti maksavien asiakkaiden palvelua, jossa uutis- ja muita sisältöjä tehdään ennen kaikkea tilaajille. Hän uskoi, että läheisemmän ja vuorovaikutteisemmän yhteyden luominen yleisöön tulee vahvistumaan tulevaisuudessa. Kuluttaja ei enää saa pelkästään omia mielenkiinnonkohteitaan palvelevia sisältöjä, vaan myös lupauksen jonkinlaisesta yhteisöstä. Tästä saattaa Ruotsalaisen mukaan taas seurata se, että mediaympäristö pirstaloituu ja diversifioituu entisestään. Uutistyyli saattaa muuttua pois geneerisestä tietyille yleisöryhmille kohdenne-tuksi. Kuten Ruotsalainen sanoi: “Se on kiinnostava kehityskulku sinällään, että miten tämä muuttaa uutismediakenttää ja uutistuotantoa.”

Ruotsalainen myös uskoi, että mediayhteisöllä voisi olla kuluttajalle enemmän merkitystä tulevaisuudessa. Tällainen jäsenyysmalli voisi luoda lukijalle sosiaalisia suhteita tai sosiaalista merkityksellisyyttä. Ruotsalaisen mielestä se, että houkuteltaisiin uusia tilaajia merkityksellisyyden tunteella, on vielä monelta osin hyödyntämätön alue suomalaisessa uutismediassa.

Luvussa 3.3 käsitellyn brittiläisen The Guardian -lehden jatkuvan joukkorahoituksen hakemisen voi myös ajatella olevan yksi esimerkki jäsenyys- tai tukijamallista. Lehdellä ei ole maksumuuria, mutta se pyytää verkkosivuillaan kuluttajia tukemaan laadukasta journalismia ja yhteiskunnallista keskustelua mahdollistaen näin toimivuutensa. Professori Villin mielestä joukkorahoituksessa onkin kyse ennen kaikkea siitä, että välitetään jostain. The Guardianin tapauksessa jatkuva journalismin tukeminen voidaan hänestä nähdä jäsenyys- tai tukijamallina, joka on sidoksissa joukkorahoitukseen. Vaikka The Guardianin tapa toimia on harvinainen ja todennäköisesti vaikea monistaa, se on myös väitöskirjatutkija Ruotsalaisen mielestä esimerkki siitä, että näinkin on mahdollista toimia.

Se on kiinnostava poikkeustapaus siinä mielessä, että se voi toimia ja että nimenomaan vakavalla uutissisällöllä sekä yhteiskunnallisella merkittävyydellä voi myydä (Ruotsalainen 2024).

Ruotsalainen nosti esiin myös huomion suomalaisen uutismedian keskittymisestä. Kuten luvussa 2.3 kerroin, muutamat isot konsernit hallitsevat tällä hetkellä markkinaa, ja tämä kehityssuunta saattaa Ruotsalaisen mukaan kasvaa tulevaisuudessa entisestään. Ruotsalainen arvioi, että suurista konserneista tulee entistä isompia, kun ne saavat lisää tilaajia. Kilpailun hän näki toimivan ainakin kahdella tasolla: konsernien välisenä kilpailuna sekä pienempien, startup-tyyppisten medioiden vahvistumisena. Tällä jälkimmäisellä tasolla toimivat esimerkiksi juuri Uuden Jutun, Long Playn ja MustReadin kaltaiset mediat, jotka nojaavat jäsenajatteluun. Tällaiset pienemmät toimijat saavat Ruotsalaisen mukaan tilaajia omalla erikoistumisellaan ja erottuvalla identiteetillään. Näiden medioiden tarjonta on usein sellaista, mihin ison konsernin on vaikea taipua.

Pidin mielenkiintoisena myös Ruotsalaisen nostamaa huomiota siitä, että esimerkiksi Ruotsissa on paljon uusia lokaaleja paikallismedioita. Tämä oli mielestäni kiinnostava havainto siksi, että Suomessa tällaisia startup-tyylisiä media-alan uusia yrittäjiä vaikuttaa olevan kansainvälisesti katsottuna vielä vähän. Ruotsalainen uskoikin tämän tyyppisten medioiden olevan jo pidemmällä muissa Pohjoismaissa ja niiden ansaintamallien olevan myös kestävämpiä. Ruotsalainen muistutti, että esimerkiksi Zetland on ollut jo vuosia voitollinen.

Tämän tyyppisiä toimijoita tulee Suomeen varmasti koko ajan enemmän. On kiinnostava tulevaisuuskysymys, että miten tällaisille startup-tyyppisille toimijoille käy uudessa kilpailuasetelmassa. (Ruotsalainen 2024.)

Uusina toimijoina voidaan pitää Ruotsalaisen mukaan myös kaupunkimedioita, jotka ikään kuin lainaavat uutismedioilta sisältöjä ja jossain määrin pyrkivät olemaan uutismedia, mutta eivät kuitenkaan ole samalla tavalla itsenäisiä toimijoita, vaan asettuvat viestinnän ja journalismin rajapinnalle. Näiden toimijoiden uutisisältöä muistuttava natiivimainonta saattaa puolestaan hämärtää yleisöille sitä, mikä lopulta on uutismedia. Tällaisia paikallistasolla toimivia, kuntien omia medioita Ruotsalainen uskoi tulevaisuudessa tulevan lisää. Ruotsalaisen mukaan tässä on kuitenkin riskinä, että kriittinen ja tutkiva sisältö voi kärsiä, jos tällaiset toimijat yleistyvät.

Koin Ruotsalaisen tavoin kiinnostavana kysymyksenä myös sen, että miten käy niin sanotuille välitason toimijoille, esimerkiksi joillekin paikallislehdille, jotka eivät kuulu mihinkään isompaan konserniin tai jonkin pienemmän konsernin osiin. On joka tapauksessa selvää, että oikeat ansaintamallivalinnat tulevat olemaan tärkeä osa uutismedioiden tulevaisuutta, olivat mediat sitten suuria tai pieniä. On myös mielenkiintoista nähdä, voiko joukkorahoitus olla jatkossa yksi osa ansaintamallipalettia juuri jäsenajattelun kautta, vaikka mallin rooliin ei tällä hetkellä juurikaan uskota.

### 5.3.3 Maksumuurit ja uudet tilaajat

Verkkosisällön tilausmaksu -ansaintamallia tarkasteltaessa ei voida sivuttaa maksumuureja, jotka toimivat mallin merkittävänä mahdollistajana. Valitsin tämän vuoksi erilliseen tarkasteluun maksumuurit, niiden kehityksen ja uudet tilaajat. Kuten luvussa 3.1 esittelin, valtaosalla suomalaisista uutismedioista on käytössään freemium-malli, jossa osa sisällöistä on ilmaisia ja osa maksullisia. Haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että freemium-mallilla tullaan jatkamaan myös tulevaisuudessa. Dynaaminen maksumuuri, jossa muuria säädetään esimerkiksi tilaajan käyttäytymisen, kiinnostuksen ja datan mukaan, herätti sen sijaan haastateltavissa erilaisia ajatuksia.

Dynaamisesta maksumuurista on keskusteltu jo jonkin aikaa, ja siitä on olemassa useita eri vaihtoehtoja. Tutkimuspäällikkö Grönlundin mukaan esimerkiksi Yhdysvalloissa on joillakin medioilla käytössään malli, joka perustuu demografisiin tekijöihin kuten tulotasoon, jolloin kuluttaja maksaa sisällöistä ilmoittamansa tulotason mukaan. Kuten Grönlund totesi: ”Tällainen malli voisi olla haasteellinen meidän pohjoismaisessa kontekstissämme.” Oma oletuksenikin on, että suomalaiset kuluttajat tuskin olisivat halukkaita kertomaan tulotasoaan tai maksamaan uutismedian käytöstä tulojensa edellyttämällä tavalla.

Osa haastateltavista myös näki, että dynaamiset maksumuurit eivät ole vielä kovinkaan dynaamisia. Niiden älykkyudessa ja datan hyödyntämisessä oli haastateltavien mukaan vielä paljon kehitettävää. Kehityspäällikkö Määttä perusteli näkemystään muun muassa sillä, että Suomessa dynaamiset maksumuurit eivät ole lähelläkään samaa tasoa kuin esimerkiksi Googlen suosittelutyökalut ovat mainosten osalta.

Toisaalta haastateltavat näkivät, että dynamiikkaa kannattaa maksumuureissa käyttää, mikäli se osoittautuu kannattavaksi ja jos sitä onnistutaan optimoimaan uutismedian omiin tarpeisiin sopivaksi niin, että se ei häiritse kuluttajia liikaa. Toisaalta taas haastateltavat pohtivat, onko dynaamisella maksumuurilla niin

suurta merkitystä Suomen pienellä kielialueella ja markkinalla. Kuten julkaisupäällikkö Partanen totesi, saattaa se kuitenkin edesauttaa ansaintaa.

Ne voivat olla yksittäisinä juttuina pieniä voittoja, mutta jos onnistuu ottamaan 1,5 prosenttia sieltä ja 1,5 prosenttia tuolta, niin niistä voi tulla ihan huomattava hyöty sitten kokonaisuudessa (Partanen 2024).

Myös Määttä piti tärkeänä, että maksumuurien dynaamisuutta kasvatetaan, ja että maksumuuri asettuu uutismedian verkkosivulla ihmisen käyttäytymisen mukaan. Hänen mielestään käyttäjädataa on olennaista hyödyntää siitä hetkestä alkaen, kun kuluttaja tulee uutismedian verkkosivustolle. Määttä korosti myös järjestelmien jatkuvan säätämisen tärkeyttä. Hän muistutti asian olevan kuitenkin paljon monitahoisempi: kyse ei ole pelkästään maksumuurista, vaan se pitää ajatella liiketoimintana. Hän myös pohti, voisiko maksumuuria kehittää enemmän aikapohjaiseksi niin, että kuluttaja törmää maksumuuriin vasta vietettyään sivustolla tietyn määrän aikaa. Tämä maksumuurimalli eroaisi luvussa 3.1 esitellystä mittaroidusta mallista siten, että maksumuurin aktivoituminen ei olisi sidoksissa kuluttajan lukemien juttujen määrään.

Uutismedioiden maksumuurien kehittäminen ei ole ilmaista. Julkaisupäällikkö Partanen muistutti, että varsinkin kansainvälisten palveluntarjoajien ratkaisut voivat olla hyvinkin kalliita. Monissa uutistoimituksissa saatetaankin pohtia, kannattaako tällaiseen investoida ja tuleeko raha sitten hyötynä takaisin. Saattaa olla tarpeen myös kyseenalaistaa, toimivatko kaikki juuri Suomen kontekstissa ja suomalaisen uutismedian ympäristössä. Kuten Partanen hyvin tiivistä: "Jos siihen jää epäily, niin halu investoida tuollaiseen kalliiseen tuotteeseen voi olla vähän tiukemmassa."

Kaikki haastateltavat uskoivat, että kuluttajat ovat jo tottuneita maksamaan digitaalisista tuotteista. Maksutapoja on kuitenkin kehitettävä jatkuvasti, ja niiden on oltava mahdollisimman modernit. Haastateltavat pitivät myös tärkeänä, että kuluttaja voi maksaa haluamallaan tavalla. Erilaiset suoratoistopalvelut ovat osaltaan opettaneet kuluttajia siihen, että palveluista maksaminen on nykypäivää.

Maksumuurien kehittämisen lisäksi on mielestäni vähintään yhtä oleellista pohdittava digitaalisten palveluiden hinnoittelua. Toisaalta juuri suoratoistopalvelut ovat asettaneet hintahaarukan sille, mitä digitaalisista tuotteista ollaan valmiita maksamaan. Jos uutismedia hinnoittelee sisältönsä selvästi kalliimmaksi kuin esimerkiksi Netflixin kuukausimaksu, saattaa olla riski, että kuluttaja jättää tilauksen tekemättä. Suurin osa haastateltavista näki, että digitilausten hinnoittelu on Suomessa vielä melko maltillista. Sekä Partanen että Määttä arvioivat, että digitilausten hinnoissa on korotusvaraa, ja he uskoivat hintojen mahdollisesti nousevan tulevina vuosina. Tutkimuspäällikkö Grönlundin mukaan hinnat pitää suhteuttaa bruttokansantuotteeseen ja keskituloihin, jolloin hinnoittelun voi katsoa olevan Suomessa hieman edullisempaa kuin esimerkiksi Ruotsissa ja Norjassa. Toisaalta Määttä puolestaan näki, että hintavetoinen kampanjointi ei kannata, sillä lukijalle ei ole hänen mielestään sitoutumispäätöksen jälkeen merkitystä, onko uutismedian digitilauksen hinta esimerkiksi 12,50 euroa vai 18,90 euroa kuukaudessa.

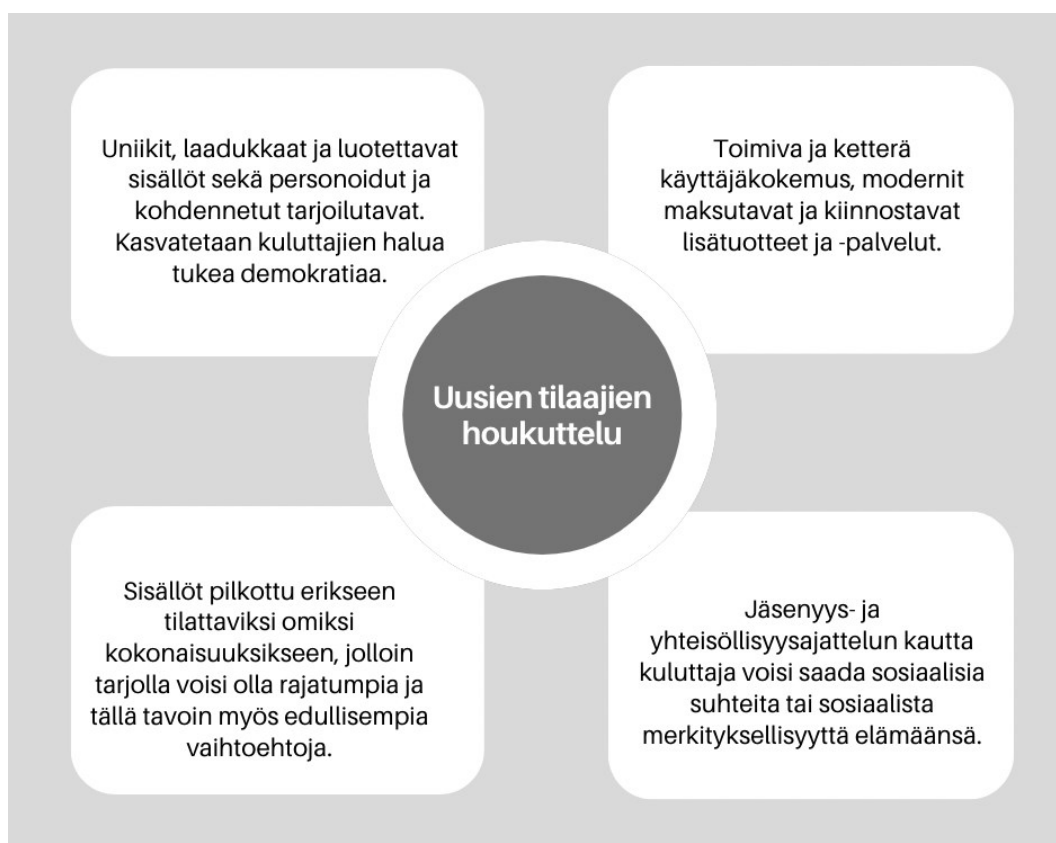
On selvää, että kilpailun kiristyessä jokainen uutismedia yrittää houkuttaa lukijoita tilaajikseen. Erityisesti nuorten kohderyhmien sitouttaminen tilaajiksi on kuitenkin edelleen haastavaa. Väitöskirjatutkija Ruotsalaisen mukaan yksi vaihtoehto voisi olla, että uutismedian sisältöjä pilkottaisiin vielä enemmän erikseen tilattaviksi kokonaisuuksiksi, jolloin tarjolla voisi olla rajatumppia ja tällä tavoin edullisempiakin vaihtoehtoja. Myös kehityspäällikkö Määttä totesi, että suomalaisilla uutismedioilla voisi olla hinnoittelun osalta enemmän vaihtoehtoja. Hän ei pitänyt kannattavana sitä, että hinnat ovat tällä hetkellä kaikille samat. Määttän mielestä nuorta kohderyhmää voisi totuttaa uutismedioihin esimerkiksi niin, että digitilaus annettaisiin ilmaiseksi kaikille alle 25-vuotialle. Näin osa saattaisi myöhemmin jatkaa maksavana kuukausitilaajana.

Tutkimuspäällikkö Grönlundilla oli kiinnostava, muutaman vuoden takainen esimerkki tanskalaisesta mediayhtiöstä, jossa oli päätetty unohtaa nuoret toistaiseksi kokonaan. Mediayhtiön idea oli odottaa, kunnes nuoret kasvavat, alkavat vakiintua, perustavat mahdollisesti perheen ja ostavat omistusasunnon. Silloin he ovat taas lehden kohderyhmää, ja sisältöjä alkaa olla heille tarjolla.

Grönlund totesi: “Ainakin silloin se oli osoittautunut hyväksi ratkaisuksi. Nyt resurssit kohdentuvat sinne, missä medially on potentiaalia.”

Useat haastateltavat pohtivat teemahaastatteluissa myös lisäpalveluiden merkitystä suhteessa uusiin tilaajiin. Erilaisia lukijoiden klubeja ja ainoastaan tilaajille tarkoitettuja tilaisuuksia ovat jotkut uutismediat Pohjoismaissa jo kokeilleetkin. Tutkimuspäällikkö Grönlund muisti kaksikin tanskalaista mediakonsernia, joissa tällaisia tilaisuuksia on järjestetty. Näihin tilaisuuksiin pääsivät Grönlundin mukaan ainoastaan tilaajat eikä poikkeuksia tehty. Grönlundin mukaan myös Norjan ja Tanskan uutismedioilla on ollut vastaavaa toimintaa.

Uusien tilaajien houkuttelussa (kuva 17) korostuu laadukkaan ja uniikin sisällön merkitys. Tämä aihe toistui kaikissa haastatteluissa. Kuluttaja haluaa luonnollisesti rahoilleen vastinetta, ja digitaalisissa sisällöissä vertailu on nähdäkseni helpompaa kuin koskaan ennen. Ruotsalainen koki, että vielä erikoistuneemman ja merkityksellisemmän sisällön tuottamiseen kannattaisi tulevaisuudessa panostaa lisää. Hän kuitenkin muistutti monissa uutistoimituksissa jo huomattavaa asiasta: uusia tilaajia eivät yleensä tuo uutissisällöt, vaan feature- ja lifestylejutut. Ruotsalaisen mielestä Suomen uutismediakenttä on melko yhtenäinen ja yhdenmukainen, joten rohkeille kokeiluille, uusille äänille ja vakavampaan uutiskulmaan uskomiselle olisi hänestä tarvetta.



Kuva 17. Tutkimusaineistosta tehty tiivistys uusien tilaajien houkuttelusta (Jutila 2024).

Ruotsalainen uskoi, että tulevaisuudessa uutismediakin nähdään yhä enemmän yhtenä väylänä, jonka avulla ihmiset voivat rakentaa elämäänsä merkityksellisyttä. Juuri merkityksen tunteella myyminen tai houkutteleva onkin Ruotsalaisen mielestä alue, jota ei ole täysin vielä hyödynnetty suomalaisissa uutismedioissa. Kehityspäällikkö Määttä muistutti, että on tärkeää huomioida myös se, mikä sisältö on kenellekin merkityksellistä. Siksi datan seuraaminen suuremmissa kuvassa on olennaista, että uutistoimitus ei tee vääriä päätelmiä ja jätä jotain olennaista pois. Tällaisessa tilanteessa on olemassa riski, että lukija päättää tilauksensa ja kertoo siitä vielä eteenpäinkin. Kuten Määttä sanoi: "Ei pidä seurata vain uusia tilauksia, vaan täytyy myös katsoa, että ovatko jotkut sisältosegmentit aina tasaisia."

Professori Villi uskoi myös moninaisuudella olevan tässäkin merkitystä. Hänestä voisi olla hyvä, että maksumuurin ylittämiseen olisi erilaisia tapoja. Villin mukaan väliä on niin ikään sillä, millaisen tarinan kuluttaja kohtaa törmätessään maksumuuriin. Hänestä houkuttelun ei kuitenkaan pitäisi tapahtua pelkästään rahalla tai tuotteilla, vaan voisi hyvin kokeilla ylevöittää ajatusta siitä, että tukee demokratiaa maksamalla uutismedian kuukausitulauksesta. Kuten Villi tiivistä ajatuksen: “Se, miten tärkeää ja välttämätöntä journalismi on, vaikuttaa myös maksumuurin korkeuteen.”

Osa haastateltavista oli sitä mieltä, että on olemassa riski, että uutismedioissa luotetaan nykyisin jopa liikaa analytiikkaan oman uutisneen ja journalistisen ammattitaidon sijaan. Kiinnostavana haastateltavat kokivat myös sen, millainen rooli ja vaikutus tekoälyn kasvulla tulee olemaan. Ruotsalainen arveli, että kehittyvän tekoälyn avulla pystytään yhä tarkemmin erittelemään kuluttajien tarpeita, haluja sekä tätä kautta myös kohdentamaan sisältöjä vielä paremmin. Tämän kaiken Ruotsalainen taas arveli vaikuttavan ikään kuin alitajuntaisesti myös sisältöjen tekoon. Nähtäväksi jää, millaiseksi tekoälyn rooli lopulta muodostuu uutismedioissa. Uskon kuitenkin, että laadukkaasti ja ammattitaitoisesti tuotettu journalismi tulee säilyttämään asemansa ja olemaan ratkaisevassa roolissa uusista tilaajista keskusteltaessa.

## 5.4 Uutismedioiden tulevaisuuden näkymät

Ansaintamallien ja uutismedioiden tulevaisuutta arvioitaessa oli mielestäni tärkeää tarkastella myös painetun lehden hiipumista ja sen seurannaisvaikutuksia. Monien uutismedioiden ansainta on ollut vahvasti sidoksissa painettuun lehteen, mikä näkyy muun muassa siinä, että yksikään toinen ansaintamalli ei ole pystynyt saavuttamaan vastaavanlaista asemaa. Printin roolin pienentymisellä on vielä laajempia ja moninaisempia vaikutuksia uutismedioiden kokonaistoinnin kannalta kuin mitä moni osaa ehkä kuvitellakaan. Kuten luvussa 2.4 totesin, printin hiipuminen voi osaltaan olla myös uhka laadukkaaseen journalismiin.

takaamiselle. Tästä syystä pyysin haastateltavia arvioimaan hieman myös uutismedioiden painetun lehden tulevaisuutta, vaikka tutkimukseni painopiste olikin digitaalisissa ansaintamalleissa.

Haastateltavat olivat toisaalta yhtä mieltä siitä, että printin päättyminen alkaa pikkuhiljaa olla käsillä ja että osalle pienemmistä nimikkeistä loppu on jo koittanutkin. Toisaalta osa haastateltavista taas uskoi, että painettu lehti ei välttämättä täysin lopu koskaan. Siitä haastateltavat sen sijaan olivat yksimielisiä, että painetun lehden hiipuminen on Suomen uutismedioissa jo pitkällä. Se, miten sitkeästi suomalaiset ovat kuitenkin pitäneet kiinni painetusta lehdestä, on haastateltavien mielestä ollut yllättävää.

Kuten luvussa 2.4 totesin, muutamilta medioilta on sunnuntain painetun lehden ilmestyminen jo loppunut, tai printin ilmestymiskertoja on saatettu muuten harventaa. Kehityspäällikkö Määttä arveli, että uutismedioiden koko printtituote muuttuu tulevaisuudessa entistä enemmän jakelua vasten. Tämä saattaisi hänestä tarkoittaa esimerkiksi varhaisjakelun loppumista ja painetun lehden jakelun siirtymistä pakettitoimitusten yhteyteen. Määttä myös arveli, että printtilehden sisällöt vaihtuvat entistä ajattomimmiksi, sillä tuore uutisointi on verkossa.

Osa haastateltavista arvioi, että printin pääasiallinen päättyminen voisi koittaa uutismedioiden puolella noin 10–15 vuoden kuluttua. Sanomalehtien siirtyminen verkkoon tulee haastateltavien mukaan tapahtumaan vähitellen väestön digitaalitojen kasvaessa ja suurten ikäluokkien luonnollisen poistuman myötä. Monelle iäkkäämmälle lukijalle printtilehti on kuitenkin edelleen tapa kuluttaa mediaa. Vaikka painetun lehden kestotilauksen hinta on noussut koko ajan, osa tilaajista ei välitä hinnasta ja osa ei vain pysty luopumaan siitä. Kuten kehityspäällikkö Määttä totesi: ”Seuraavat 10 vuotta luovat sen toimintamallin, millä mennään sitten loppuun asti.”

Käsittelin niin ikään luvussa 2.4 painetun lehden tuottamisesta syntyviä korkeita kustannuksia. Vaikka painettu lehti tuo edelleenkin monelle mediatalolle suurimman osan tuloista, lehden painaminen ja jakelu tuottavat myös valtavasti kuluja.

Jotta uutismedia voi tuottaa printtiä, vaatii se kustannustensa vuoksi medialta jonkinlaista taloudellista vakautta. Niin kauan kuin painettu lehti ilmestyy, se kysyy vakauden lisäksi uutismedioiden toimituksilta myös panosta. Kuten professori Villi totesi: “Se vaatii sellaista kaksikäsisyyttä: toisella kädellä on edelleenkin pidettävä huolta printistä mutta toisaalta on taas kehitettävä digiä.” Tästä syystä haastateltavat näkivät, että uutismedioiden pitää virtaviivaistaa vanhat prosessinsa mahdollisimman tehokkaiksi ja tehdä sisältöjä muu kuin printti edellä. Villin mukaan rahat kannattaisikin laittaa painokoneiden ja jakelun sijaan journalismiin, sillä se on kuitenkin kaikista tärkeintä.

Yksi tulevaisuuden vaihtoehto voisi mielestäni olla, että tilaaja voisi itse entistä tarkemmin määritellä, miten usein hän haluaa tilata painetun lehden kotiinsa. Tutkimuspäällikkö Grönlund mainitsi esimerkkinä erilaisista tilausyhdistelmistä tanskalaisen Berlingske Tidende -lehden, joka ilmestyy joka päivä digitaalisesti, mutta on tehnyt printistään lisäpalvelun. Printin yhdistäminen tilaukseen maksaa 42–99 euroa kuukaudessa lehden tilaustiheydestä riippuen. Lehti on tehnyt painetun tuotteen tilaamiseen useita erilaisia kombinaatioita, mutta jos kuluttaja haluaa saada painetun lehden esimerkiksi kotiinsa päivittäin, maksaa se vuodessa jo lähes 1200 euroa. (Berlingske Tidende 2024.)

Kuten luvussa 3.7 esittelin, yksi mahdollinen tulevaisuuden skenaario on se, että vain maksumuurieliittiin kuuluvat pääsevät kuluttamaan laadukkaita sisältöjä (Virranta 2024). Useat haastateltavista uskoivatkin, että painettu lehti saattaa muuttua eliittituotteeksi ja säilyttää tällä tavoin osittain roolinsa ylellisyshyödykkeenä. Tämä taas aiheuttaisi sen, että uutismediasta maksava kuluttajakunta tulisi kapenemaan ekonomisesti hyvässä asemassa oleviin ihmisiin. Väitöskirjatutkija Ruotsalaisen mukaan voidaan ajatella, että syntyisi informatioeliitti, jolla on rahaa ja halua maksaa laadukkaista sisällöistä tilaamalla niitä niin Suomesta kuin ulkomailta. Ruotsalainen piti mahdollisena, että tällaiselle ryhmälle alettaisiin myös suunnata entistä erikoistuneempia sisältöjä.

Uutis- ja muita mediasisältöjä tehdään ihmisille, joiden tiedetään tietävän jostain asiasta valtavasti jo ennestään. Median on otettava huomioon, että tällöin pitää olla juuri sen aihealueen asiantuntija tuottamassa sisältöä. (Ruotsalainen 2024.)

Tällainen mahdollinen tulevaisuus ja tilausmallien vahvistuminen puolestaan tarkoittaisi sitä, että ilmaisia mainosrahoitteisia ja kaikille suunnattuja sisältöjä olisi vähemmän tarjolla. Ruotsalainen nosti esimerkiksi MustRead-sivuston, joka on suunnattu yhteiskunnallisille vaikuttajille. Tällöin toimituksen ei tarvitse miettiä sisällöntuotannossaan mitään muita kohderyhmiä, vaan he pyrkivät tuottamaan nimenomaan vain päättäjiä palvelevaa ja kiinnostavaa sisältöä.

Kuten luvussa 3.6 kerrottiin, Aftonbladet Plus -palvelun vastaava Kudinoff suosittelee ottamaan rahat sieltä, missä uutismedian ydinosaaminen on (Piechota 2023). Ruotsalainen toivoisikin, että uutismediat panostaisivat tulevaisuudessa entistä enemmän juuri uutisytimeensä myös Suomessa. Uutiskärjellä erottautumisella olisi hänestä mahdollisuuksia, sillä yleistä mediasisältöä voivat tuottaa kaikki, mutta ainoastaan uutisinstituutiot voivat tuottaa uutisia, ja ainoastaan journalistiset mediat voivat tuottaa uskottavia uutisia. Kuten Ruotsalainen sanoi: "Se on tavallaan myyntivaltti tässä."

Kehityspäällikkö Määtän mukaan Ruotsissa on oltu edistyksellisiä myös siinä, miten hyvin he markkinoivat sisältöjään. Määtä näki isona erona Suomeen myös sen, että Ruotsissa tiimiyydään nopeasti sisältöjen ympärille ja etsitään niille yleisöt, kun Suomessa hänen mukaansa tehdään sisällöt ja julkaistaan ne, mutta ei varsinaisesti etsitä yleisöjä. Eroa on hänen mukaansa lisäksi siinä, miten Ruotsissa markkinointi ja toimitus ovat lähempänä toisiaan. Määtä kertoi, että Kalevassa on lähdetty tekemään muutoksia tähän suuntaan siten, että nykyisin markkinoinnin tuottaja istuu keskellä toimitusta ja saa näin saman tiedon kuin kaikki tuottajat ja hän voi halutessaan kommunikoida suoraan päätoimittajalle julkaisuasioissa. Vaikka kyseessä ei ole varsinaisesti ansaintamalli, se on esimerkki siitä, miten kokonaisuudella ja tietynlaisten raja-aitojen purkamisella on suurempi merkitys kuin aiemmin.

Haastateltavien mukaan printin tulevaisuus saattaa aikakauslehdillä näyttää vaivallisammalta, sillä niillä painetun lehden rooli ja lehden kulutuskokemus ovat erilaisia verrattuna päivittäiseen uutismediaan. Toisaalta useat aikakauslehdet

ovat päättäneet lopettaa painetun lehtensä. Tätä tutkimusta tehdessä esimerkiksi niin Trendi kuin Image päättivät printin julkaisemisen kevään ja kesän 2024 aikana. Brändien sisällöt muuttuivat digitaalisiksi, ja juttuja julkaistaan jatkossa verkossa. (A-lehdet 2024.) Ruotsalainen piti näitä esimerkkejä merkittävinä.

Kun printti loppuu tuollaisissa medioissa, joille painettu lehti on ollut todella tärkeä, niin se on tietenkin vahva merkki siitä, että printin rooli alkaa olla todella pieni (Ruotsalainen 2024).

Haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että ansaintamalleista, niiden rooleista ja kehittämisestä olisi hyvä käydä entistä enemmän keskustelua. Haastateltavat totesivat, että kaupallisesta mediasta puhuttaessa ansaintamallien on oltava ehdottoman relevantteja. Jokaisen uutismedian kannattaakin pohtia tarkkaan, mikä on se tuote, josta kuluttaja on sillä hetkellä valmis maksamaan. Yleisuutinen koetaan edelleen ilmaisena yleishyödykkeenä, joten fokus vaikuttaisi yhä vahvemmin löytyvän paikallisista tai erikoistuneista sisällöistä, joita ei muualta saa. Tutkimuspäällikkö Grönlundin mukaan yrityksen on kuitenkin lähdettävä aina liikkeelle strategiasta. Hänestä jokaisen uutismedian tulisi miettiä ensin tulevaisuuden liiketoimintamallinsa eli se, mitä tarjotaan, kenelle tarjotaan, milloin ja millä resursseilla.

Lähtisin siitä, että firmalla on selkeä strategia, mitä haetaan. Sitten sillä on liiketoimintamalli, miten se tehdään ja siinä keskustelussa on tärkeä painoarvo sillä, että minkälaisilla ansaintamalleilla raha sitten sieltä markkinoilta kotiutetaan. (Grönlund 2024.)

Julkaisupäällikkö Partanen muistutti, että ansaintamallit ovat juuri niitä, jotka ylipäätään mahdollistavat kaupallisen median toiminnan. Samaa mieltä oli professori Villi. Kuten Villi tiivisti: “Ei voi ajatella, että minä teen vain journalismia, koska kyllähän journalismista pitää myös ne rahat saada kaupallisessa mediassa.” Näihin ajatuksiin kiteytyy juuri se, miksi halusin perehtyä syvemmin ansaintamalleihin, ja mitä olen tällä tutkimuksella pyrkinyt selvittämään. Miten kannattavaa journalismia tehdään ja kuinka voidaan varmistaa kaupallisten uutismedioiden taloudellinen tulevaisuus, ovat mielestäni todella tärkeitä kysymyksiä.

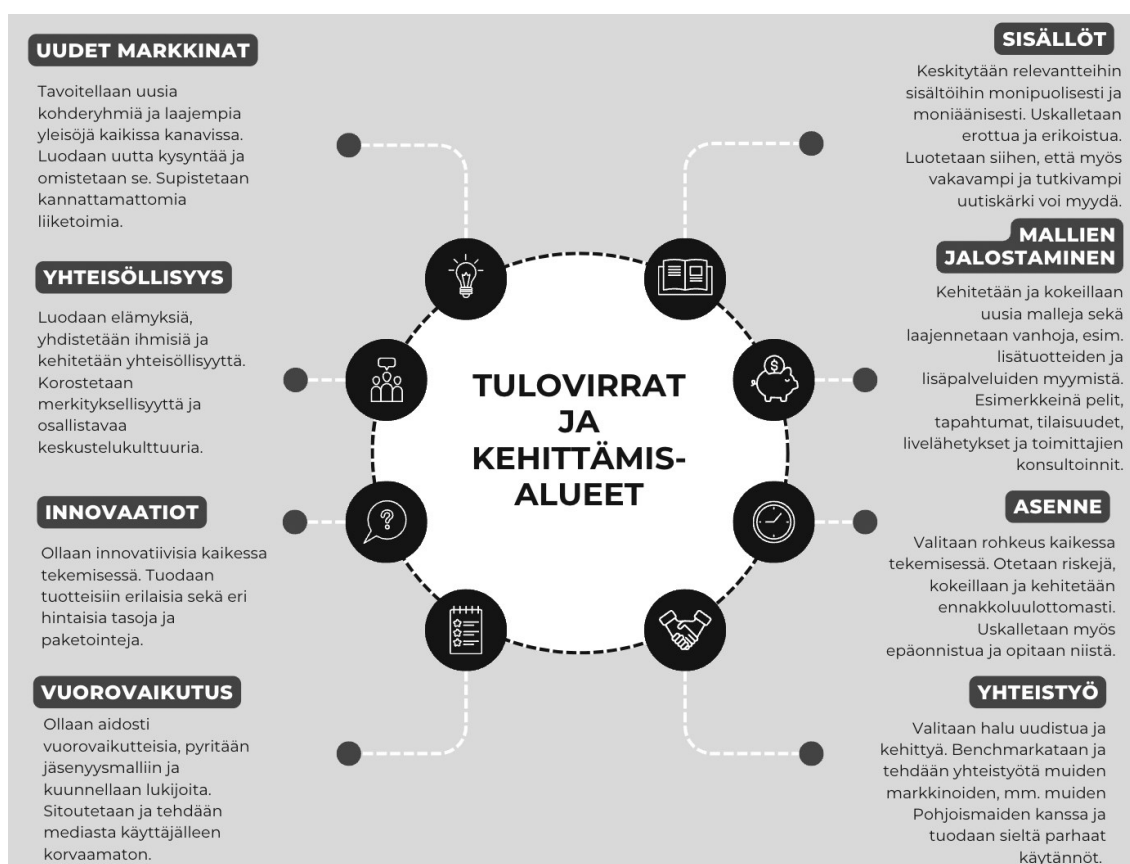
Jotta uutismediat voivat säilyä elinvoimaisina myös jatkossa, tarvitaan haasteltavien mukaan uskallusta uudistua ja ottaa riskejä. Tämä edellyttää uutismedian johdolta näkemyksellisyyttä sekä valintoja. On myös tärkeää, että koko toimitus ymmärtää sisältöstrategisen ajattelun ja tietää, miksi tällaisia asioita odotetaan. Määttän mukaan toimitusten tuleekin pyrkiä siihen, että asiat on tehty niin läpinäkyviksi ja yksinkertaisiksi, että kuka tahansa voi ymmärtää ja puhua niistä samaa kieltä. Haasteltavat kokivat myös, että uutismedioita vaivaa vielä jonkinlainen varovaisuus. Professori Villi korosti kokeilun, innovoinnin ja benchmarkkauksen muihin maihin olevan tärkeää: "Valitaan rohkeus, valitaan uudistumishalukkuus, valitaan kokeilevuus. Se on tässä ihan oleellista."

Muutamissa haastatteluissa nousi esiin myös uutismedioiden julkinen rahoitus. Pitäisikö uutismedioille tarjota yhteiskunnallisen merkittävyyden perusteella julkista rahoitusta? Väitöskirjatutkija Ruotsalainen muistutti, että muissa Pohjoismaissa uutismedioilla on esimerkiksi paljon Suomea enemmän verovähennysmahdollisuuksia ja alennettuja alv-kantoja. Haasteltavat pohtivat myös julkisen palvelun mediayhtiön asemaa, ja sitä, minkä verran kaupalliset uutismediat kilpailevat Ylen kanssa samoista yleisöistä. Ruotsalainen totesi Ylen aseman olevan Suomessa esimerkiksi siinä mielessä tärkeä, että se on harvoja medioita, joka tarjoaa kaikille vapaasti saatavilla olevaa uutisisältöä.

Media-ala on ollut murroksessa pitkään, mutta nähdäkseni uutismedia on ansainnan muuttumisen myötä jälleen uudessa taitekohdassa. Printin hiipussa ja mainostulojen laskiessa uutismedioiden on oltava entistä avoimempia uusien ja vähemmällä käytöllä olevien ansaintamallien suhteen. Kun median kaksien markkinoiden malli ja sen tuoma taloudellinen turva on epävarmaa, uutismediat joutuvat kerryttämään tulovirtojaan nyt entistä useammasta lähteestä. Ruotsalainen tiivistä ajankuvan seuraavasti: "Elämme jonkinlaista murrosvaihetta, missä vanha mainosmalli on hiipumassa, mutta sen tilalle ei ole vielä vakiintunut uutta vahvaa mallia."

Haastateltavien mielestä oli tärkeää pohtia myös sitä, miten mainosmallien muutos vaikuttaa uutistuotantoon, koko mediakenttään ja demokraattiseen keskusteluun. Ruotsalainen muistutti, että vanha mainosmalli oli jossakin määrin juuri demokraattinen malli, koska sen avulla on voitu rahoittaa uutistuotantoa ja tehdä uutissisällöistä edullisia. Kuten Ruotsalainen sanoi: "Se on todella tärkeä kysymys, että mistä löytyy uutismedioiden uusi taloudellinen kestävyys."

Seuraavaksi tiivistän tämän tutkimuksen pääasialliset löydökset (kuva 18) siitä, miten kaupalliset uutismediat voivat kehittää tulovirtojaan ja toimintamallejaan. Nämä löydökset tarjoavat sekä tekemisen sisältöön että tapaan liittyviä suosituksia. Tämän tutkimuksen perusteella seuraavat löydökset ovat relevantteja kaikille kaupallisille uutismedioille tulovirtojen ja kehittämisalueiden edistämiseen.



Kuva 18. Tutkimuksen päälöydökset siitä, miten tulovirtoja pitäisi tulevaisuudessa uutismedioissa kehittää (Jutila 2024).

Tämän tutkimuksen lähtökohtana oli tarkastella ansaintamalleja käsitteenä, mutta yksi tutkimukseni merkittävimpiä löydöksiä oli, että tulovirrat ovat osa kokonaisuutta. Tällöin niitä tulee tarkastella molemmista näkökulmista: mitkä ovat relevantit mallit ja miten niiden ympärillä toimitaan. Tutkimukseni mukaan nämä kahdeksan osa-aluetta (kuva 18) muodostavat yhdessä kokonaisuuden, jossa jokainen uutismedia voi nykytilanteestaan tai koostaan riippumatta kehittyä kohti kestävämpää tulovirtaa.

## 6 Johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, mitkä ovat Suomen uutismedioiden ansaintamallit ja miten niitä tällä hetkellä käytetään. Tarkoitus oli myös tutkia, miten Suomen ansaintamallikenttä vertautuu muihin Pohjoismaihin, ja mitkä ovat uutismedioiden tulevaisuuden tulovirtojen kehityssuunnat. Käyn tutkimukseni viimeisessä osiossa läpi opinnäytetyöni tuloksista tehdyt johtopäätökset, reflektoin oppimaani suhteessa tavoitteisiin sekä esitän muutamia jatkotutkimusehdotuksia.

Media-alan murrokset ovat olleet mullistavia viimeisen 20 vuoden aikana. Digitalisaatio, mainostulojen rakenteen muuttuminen sekä ulkomaisten toimijoiden läsnäolo ovat asettaneet kaupallisen uutismedian haastavaan tilanteeseen. Kuten Sitran Megatrendit-raportti (Dufva & Rekola 2023) osoittaa, kilpailu digivalasta tulee vain kiihtymään. Digimaailman pelisääntöjen kehittymistä on uutismedioidenkin seurattava. Tehtävä ei ole helppo, sillä uutismedioiden on oltava aktiivisia kaikissa kanavissa sekä aistittava muutokset niin teknologiassa kuin kuluttajakäyttäytymisessä.

Mitä syvemmälle tutkimusaiheessani menin, sitä selvemäksi kävi, miten merkityksellinen ja ajankohtainen aihe ansaintamallit oikeastaan olivatkaan. Kuten väitöskirjatutkija Ruotsalainen hyvin tiivistä:

Jonkinlainen välivaihe on menossa. Se vanha on jossain määrin kuollut, mutta uutta ei ole ihan vielä tullut tilalle. Koko uutismedian tulevaisuus ja asema ovat isoja kysymyksiä – millainen rooli uutismedialla tulee tulevaisuudessa lopulta olemaan. (Ruotsalainen 2024.)

Tämä tutkimus oli minulle opettavainen matka. Olen lähes 20-vuotisen työurani ajan keskittynyt pääasiassa sisältöjen tuottamiseen ja kehittämiseen, mutta YAMK-opinnot mahdollistivat minulle hetken tarkastella mediakenttää laajemmin. Olin erityisen kiinnostunut syventämään osaamistani siitä, mitä oikeastaan tarkoittaa elinvoimainen uutismedia ja miten tässä ajassa tehdään kannattavaa journalismia. Koen, että ammatillisen urakehityksen kannalta tutkimuksella ja siitä saaduilla opeilla oli minulle merkitystä. Mikäli haluan tulevaisuudessa tavoitella työelämässä seuraavia tasoja, niin näissä tehtävissä korostuu tarve ymmärtää median liiketoimintastrategiaa entistä syvemmin. Asetin opinnäytetyöni henkilökohtaiseksi tavoitteeksi, että tämän tutkimuksen jälkeen osaan ajatella laaja-alaisemmin myös kaupallista näkökulmaa.

Kaiken kaikkiaan tutkimuksen parissa työskentely sujui hyvin, tavoitteellisesti ja aikataulussa pysyen, mutta tutkimustyö sisälsi luonnollisesti myös haasteita. Suomen uutismediakenttä on toiminut muutamaan ansaintamalliin vahvasti nojaten, joten kattavamman kuvan saamiseksi tietoa piti hakea lukuisista eri lähteistä. Tämän takia kokonaisvaltaisemman ansaintamallikentän hahmottaminen ja tunteminen veivät ennalta suunniteltua pidemmän ajan. Tarkasteluun valitut ansaintamallit ja niihin liittyvä terminologia vaativat myös enemmän työstämistä kuin olin ajatellut. Aineiston analyysivaihe kesti niin ikään kauemmin kuin olin suunnitellut, mutta pidin opinnäytteeni tuloksia palkitsevina.

Valitsin tutkimusmenetelmäksi teemahaastattelun, koska menetelmän avulla jokaisen haastateltavan näkemykset ja kokemukset tulivat kuulluiksi. Koin koehaastattelun tekemisen hyödylliseksi työvaiheeksi, sillä sen avulla saatoin järjestellä kysymykseni toimivampaan järjestykseen ennen varsinaisten haastatte-

luiden tekemistä. Onnistuin löytämään haastatteluihin kattavan otannan ansaintamalleihin ja median tulevaisuuteen perehtyneitä asiantuntijoita. Heidän ansiostaan sain tutkimukseeni lukuisia kiinnostavia huomioita, kehittämisideoita ja näkökulmia. Haluankin kiittää haastateltaviani heidän ajastaan, luottamuksestaan sekä arvokkaista keskusteluista. Ilman teitä ei tätä tutkimusta olisi.

Tutkimuksen analyysimenetelmänä hyödynsin teemoittelua. Teemoittelu on hyödyllinen analyysimenetelmä silloin, kun aineistosta halutaan nostaa esiin teemoja, jotka tuovat olennaista tietoa tutkimusongelmasta tai halutaan ratkaista jokin käytännön ongelma (Eskola & Suoranta 2014). Käytin aineiston analyysin työkaluina myös benchmarkkausta, BCG-matriisia ja SWOT-analyysiä. Näiden menetelmien avulla tutkitusta aineistosta saatiin useita kiinnostavia löydöksiä, jotka esittelin tarkemmin tulokset-osiossa. Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa on tarpeen muistaa, että jokainen työ on aina tutkijan tekemä analyysi ja tulkinta, johon vaikuttavat myös haastateltavien subjektiiviset kokemukset ja näkemykset asioista. Olen erityisen tyytyväinen siihen, miten toisiaan tukevan sekä täydentävän vuoropuhelun teoriaosuus ja teemahaastattelut tutkimuksessani muodostivat.

Tutkimukseni käsitteli digitaalisia ansaintamalleja, mutta painetun lehden historiaa sekä ansaintalogiikkaa oli välttämätöntä avata, jotta ansainnan murrosta ja nykytilaa voi ymmärtää. Painetun lehden nykyinen hiipuva asema myös osaltaan korostaa sitä, miksi digitaalisten ansaintamallien kehittämistä on välttämätöntä tutkia, sillä vallitsevat haasteet pakottavat uutismediat toimimaan. Printin rooli on ollut niin merkittävä, että sen korvaaminen yhdellä ansaintamallilla on tuskin edes mahdollista.

Käytin tutkimukseni teoreettisena viitekehyksenä Gallagherin, BarNirin ja Augerin (2001) verkkosisällön julkaisijan seitsemän ansaintamallia, joita ovat: verkkosisällön tilausmaksu, printtilehden tilaus verkosta, verkkomainonta, lisätuotteiden ja lisäpalveluiden myynti sekä affiliaattiohjelmat. Täydensin ansaintamallien listaa vielä joukkorahoituksella. Tein tutkimukseni teoriaosuutta kirjoittaessani

havainnon, että näistä ansaintamalleista oli tehty tutkimuksia vaihtelevilla syvyyksillä ja erilaisista näkökulmista. Lähteitä oli välttämätöntä tarkastella myös kriittisesti, sillä kielialueet, markkina, yleisöt ja julkaisujen ajankohdat saattoivat vaikuttaa aineistoon merkittävästikin. Nämä seikat saattavat olla myös niitä, jotka muovaavat tämänkin tutkimuksen tulosten yleistettävyyttä.

Ensimmäiset tutkimuskysymykseni olivat: Millaisia ansaintamalleja Suomen uutismedioissa käytetään nyt? Mitkä ovat eri ansaintamallien vahvuudet ja heikoudet? Teemahaastattelujen perusteella varmimmin kasvupotentiaalia löytyi verkkosisällön tilausmaksu -ansaintamallista, mutta myös printtilehden tilausverkosta -ansaintamallin nähtiin vielä olevan monille uutismedioille tuottoisa. Samoin verkkomainontaa pidettiin yhä oleellisena ansaintamallina etenkin suurille toimijoille. Vielä hyödyntämätöntä potentiaalia löytyi tutkimukseni perusteella etenkin lisätuotteiden ja lisäpalveluiden myynti -ansaintamallilta. On mahdollista, että tämä malli saattaisi taipua tulevaisuudessa hyvin erilaisiin käyttötarkoituksiin, esimerkiksi tilaajille suunnattuihin tilaisuuksiin ja pääsymaksullisiin tapahtumiin sekä erilaisiin peleihin.

Seuraavat tutkimuskysymykseni olivat: Mitä muiden Pohjoismaiden uutismedioissa tehdään ansaintamallien osalta eri tavalla kuin Suomessa? Mitä voisimme oppia heiltä? Tutkimuksessa selvisi, että suomalaisten medioiden ansaintamallien nykytila kestää tarkastelun kansainvälisessäkin mittakaavassa, sillä Pohjoismaita on käytetty muualla maailmalla jopa benchmarkina. Yksi keskeisimpiä löydöksiäni oli, että suomalaisista uutismedioista tuntuu kuitenkin vielä puuttuvan samanlainen moninaistaminen ja jakautuminen erilaisiin ja eri hintaisiin tuotteisiin kuin mitä muissa Pohjoismaissa on nähtävissä. Tämä kehittyneisyys muissa Pohjoismaissa johtuu tutkimukseni mukaan ainakin osittain siitä, että monissa pohjoismaisissa uutismedioissa on ollut maksulliset lisäpalvelut toiminnassa pidempään kuin Suomessa. Tulosten perusteella pitäisin kuitenkin todennäköisenä, että useampien tulolähteiden käyttö, hajauttaminen sekä sisältöjen monipuolinen paketoiminen kuluttajien eri tarpeisiin ovat uutismedioiden tulevaisuuden kehityssuuntia.

Viimeiset tutkimuskysymykseni olivat: Miltä uutismedioiden ansaintamallien tulevaisuus näyttää? Miten uutismedioiden kannattaisi kehittää ansaintamallejaan ja varmistaa taloudellinen tulevaisuutensa? Tutkimuksessani ilmeni, että yhtä kaikille sopivaa ansaintamallia on mahdoton löytää, sillä jokaisen uutismedian ensin on määriteltävä strategiansa sekä strategiset valintansa ja laitettava liiketoimintamallinsa kuntoon. Vasta näiden jälkeen on mahdollista lähteä tavoittelemaan sopivia toimintatapoja sekä ansaintamalleja, ja nämä mallit jokaisen median on ratkaistava itse. Synteesinä voi myös sanoa, että kuluttajat haluavat runsaan tarjonnan sijaan entistä erikoistuneempia sisältöjä. Tämä voi olla pienempien ja erikoistuneempien startup-medioiden etu, mikäli ne osaavat rakentaa sisältönsä oikein, tavoittavat kohderyhmänsä ja saavat ansaintalogiikkansa toimimaan.

Tutkimuksen tulokset ja niistä tehdyt johtopäätökset tukivat nähdäkseni hyvin teoriaosuuden pohjalta muodostamaani viitekehystä. Tutkimuksessa nousi silti esiin kehystä täydentäviä ja haastaviakin huomioita. Täydentäviin löydöksiin kuului esimerkiksi jäsenyys- ja yhteisöllisyysajattelun korostuminen, jota en ollut osannut ajatella näin monitahoisesti. Uutisten kuluttaminen on viime vuosikymmenen aikana muuttunut niin merkittävästi, että näiden kulutustottumusten rinnalle voi tulevaisuudessa nousta halu laajempaan vuorovaikutukseen, vaikuttamiseen ja elämysten tavoitteluun myös uutismedioiden kautta. Tämä on saattaa olla käyttäjille uusi väylä identifioitua, muodostaa yhteisöjä ja luoda merkityksellisyyttä elämään. Haastaviin huomioihin taas lukeutui esimerkiksi per yksikkö -maksu verkkosisällöstä -ansaintamallin ristiriitainen asema. Tutkimuksessa ilmeni, että tämä kuluttajien toivoma malli olisi nykyään teknisesti jo ratkaistavissa ja sen toimivuudesta on saatu hyviä kokemuksia niin pelimaailmassa kuin alueellisissa urheilustriimeissä. Mallia ei kuitenkaan olla halukkaita kokeilemaan laajemmassa mittakaavassa, sillä sen arvellaan voivan vaikuttaa sitoutuneiden digitilaajien määrään.

Sisältöjen merkitys tulee tutkimukseni mukaan kasvamaan entisestään. Laatu ja luotettavuus ratkaisevat, oli sisällön muoto audio, teksti tai video. Sisältöjen on

oltava omaäänistä, kiinnostavaa sekä koko ajan yhä enemmän myös koukuttavaa. Kuluttajalle on myös tärkeää saada lukea sellaisia sisältöjä, joita hän ei muuten pääsisi lukemaan. Useissa uutismedioissa on tehty huomio, että jutut, joiden tiedoista lukija voi hyötyä henkilökohtaisesti, tuovat tällä hetkellä uusia tilaajia. Näihin keskittymällä uutismedioilla on mahdollista laajentaa markkinaa eikä kilpailla vain olemassa olevasta tilasta. Syvällistä tietoa tarjoava tutkiva journalismi, omat skuupit ja vakavammalla uutiskärjellä erottautuminen voisivat olla osa-alueita, joissa uutismedioilla saattaisi olla vielä enemmän otettavaa ja mistä ainakin osa kuluttajista voisi olla valmiita maksamaan. Myös maksumuurin asettumista, tarjoilua ja perustelua lukijoille voisi olla hyvä tulevaisuudessa pohtia, sillä tällä hetkellä suomalaisten medioiden maksumuurit eivät juuri kerro median merkityksellisyydestä tai demokratian tukemisesta.

Tutkimukseni tuki käsitystäni siitä, että asenteella on merkitystä uutismedioiden ansaintamallien kehittämisessä. Kuten aineistoni osoitti, suomalaisia uutismedioita tuntuu edelleen vaivaavan tietynlainen varmistelu ja epäonnistumisen pelko. Rohkeampi kokeilu, tahto uusiutua ja kokeilevuus tulevat varmasti olemaan osaltaan suuremmassa roolissa uutismedioiden tulevaisuutta tarkasteltaessa, sillä paikoilleen jääminen ei ole vaihtoehto. Myös yhteistyön merkitys korostui. Uutismediat voisivat lisätä tiedonvaihtoa Pohjoismaiden välillä ja ottaa esimerkkiä toistensa toimiviksi toteamista toimintatavoista.

Uusien digitilaajien houkuttelu on edelleen kesken, ja etenkin nuoren kuluttajaryhmän sitouttaminen tilaajiksi on osoittautunut uutismedioissa haasteelliseksi. Myös digitilaajien pito, eli kuluttajan säilyminen maksavana asiakkaana kokeilujakson päätyttyä, on asia, johon uutismediat yrittävät tällä hetkellä löytää ratkaisuja. Lukijoiden totuttaminen maksullisiin sisältöihin alkaa sen sijaan olla jo pitkällä.

Uutismediakenttään kohdistuu tällä hetkellä merkittäviä muutosvoimia, ja kuten tutkimukseni osoitti, pohdinta ansaintamallien kehittämisestä on vasta käynnissä. Olisikin mielestäni erityisen tärkeää, että tutkimus aiheen ympärillä jat-

kuisi. Jatkotutkimusaiheet voisivat liittyä esimerkiksi ansaintamallikentän laajentamiseen ja täysin uusien mallien innovointiin. Olisi myös kiinnostavaa lukea lisää tässäkin tutkimuksessa käsitellyistä ja Suomessa toistaiseksi vähemmällä käytöllä olevista ansaintamalleista kuten syndikoinnista. Tutkimustulosten rohkaisemana suomalaiset uutismediat saattaisivat lähteä ennakkoluulottomammin kokeilemaan erilaisia ansaintamalleja sekä kehittämään niiden toimintaympäristöjä.

Tutkimuksessa sivuttiin hieman myös pelien roolia, ja uskonkin, että pelit ja pelillistäminen tulevat olemaan uutismedioille entistä merkityksellisempiä tulevaisuudessa. Digitaalisten pelien kehitys ja koukuttavuus saattavat tuoda tulevaisuudessa uutismedioille huomattavaakin tulovirtaa. Pelien kautta uutismedioiden olisi myös mahdollista tavoittaa ja sitouttaa uusia kuluttajia, jotka eivät ryhtyisi tilaajiksi vain uutissisältöjen vuoksi. Myös tätä aihetta olisi kiinnostavaa tutkia lisää. Niin ikään affiliaattihjelmien osuus jäi tutkimuksessani ohueksi, ja koin mainonnan kehittämisen niin laajaksi alueeksi, että se olisi sellaisenaan ollut oma tutkimusaiheensa.

Toivon tämän tutkimuksen olevan ajankohtainen ja hyödyllinen katsaus uutismedioiden eri organisaatiotasolle laajentamaan yleistä ymmärrystä ansaintamalleista sekä antamaan ajatuksia ja kehitysideoita tulevaisuuteen. Koen tutkimuksellani olevan myös yhteiskunnallista merkitystä, sillä moniäänisyyden ja demokratian kannalta on tärkeää, että kaupallinen media pystyy jatkossakin tekemään taloudellisesti kannattavaa journalismia. Ansaintamallit ovat juuri niitä, jotka mahdollistavat kaupallisen median toiminnan. Näistä syistä ansaintamallien ja niiden kehittämisen olisi hyvä olla tässä ajassa uutismedian tärkeimpiä prioriteetteja.

## Lähteet

Aftonbladet 2024. Plussa upp dig och få tillgång till hela Aftonbladet. Verkkosivu. Aftonbladet. <https://abplus.aftonbladet.se/kop> (viitattu 15.8.2024).

Alma Media Oyj 2013. Pohjolan Sanomat muuttuu painettuna viisipäiväiseksi. Verkkootikkeli. Alma Media. <https://www.almamedia.fi/blog/2013/10/28/pohjolan-sanomat-muuttuu-painettuna-viisipaivaiseksi/> (viitattu 18.8.2024).

Andreotti, Onur & White, Aidan & Muiznieks, Nils & McGonagle, Tarlach & Parmar, Sejal & Çali, Başak & Voorhoof, Dirk & Akdeniz, Yaman & Altıparmak, Kerem & Sarikakis, Katharine 2015. Journalism at Risk: Threats, Challenges and Perspectives. E-kirja. Strasbourg: Council of Europe. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/metropolia-ebooks/detail.action?docID=4392778> (viitattu 6.4.2024).

Arola, Janne 2024. Ilta-Sanomatkin tarjoaa nyt maksullisia digisisältöjä – toivoo merkittävästä lanseeruksestaan pitkäaikaista kivijalkaa tilaustuloihin. Verkkootikkeli. Suomen Lehdistö. <https://suomenlehdisto.fi/ilta-sanomatkin-tarjoaa-nyt-maksullisia-digisisaltoja-toivoo-merkittavasta-lanseeruksestaan-pitkaaikaista-kivijalkaa-tilaustuloihin/> (viitattu 8.4.2024).

Arrese, Ángel 2016. From gratis to paywalls A brief history of a retro-innovation in the press's business. Journalism Studies. E-kirja. <https://www.tandfonline.com.ezproxy.metropolia.fi/doi/full/10.1080/1461670X.2015.1027788> (viitattu 8.4.2024).

A-lehdet 2024. Image muuttaa Apu360-palveluun: rohkeat näkökulmat ja laadukas sisältö säilyvät. Verkkootikkeli. A-lehdet. <https://www.a-lehdet.fi/artikkelit/image-muuttaa-apu360-palveluun-rohkeat-nakokulmat-ja-laadukas-sisalto-sailyvat> (viitattu 22.6.2024).

Berger, Rob 2024. How diversification works, and why you need it. Verkkootikkeli. Forbes. <https://www.forbes.com/advisor/investing/what-is-diversification/> (viitattu 7.9.2024).

Berlingske Tidende 2024. Vælg dit Berlingske-abonnement. Verkkosivu. Berlingske Tidende. [https://abonnement.berlingske.dk/berlingske-abonnement/?bem\\_channel=own\\_links&bem\\_place=ment=bdk&bem\\_type=link\\_top&bem\\_campaign=abonnementer\\_berlingske](https://abonnement.berlingske.dk/berlingske-abonnement/?bem_channel=own_links&bem_place=ment=bdk&bem_type=link_top&bem_campaign=abonnementer_berlingske) (viitattu 7.8.2024).

Dagens Nyheter 2024. Håll dig upplyst och uppdaterad. Verkkosivu. Dagens Nyheter. <https://prenumerera.dn.se/> (viitattu 23.5.2024).

Dufva, Mikko & Rekola, Sanna 2023. Megatrendit 2023. Verkkoartikkeli. Sitra. <https://www.sitra.fi/julkaisut/megatrendit-2023/#esipuhe> (viitattu 10.8.2024).

Eskola, Jari & Suoranta, Juha 2014. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

FIAM 2024. FIAM top-lista. Verkkosivu. <https://fiam.fi/tulokset/> (viitattu 22.6.2024).

Gallaugher, John M. & Auger, Pat & BarNir, Anat 2001. Information & Management: Revenue streams and digital content providers: an empirical investigation. Amsterdam: Elsevier.

Ghanchi, Juned 2021. Ethical Design: Why Is It Critical for UX Designers? Verkkoartikkeli. <https://www.uxmatters.com/mt/archives/2021/02/ethical-design-why-is-it-critical-for-ux-designers.php> (viitattu 9.4.2024).

Hakkarainen, Elli-Mari 2019. Online Revenue Models of Newspapers in the United States and Finland. Pro gradu –tutkielma. Aalto yliopisto. (viitattu 2.3.2024).

Hela, Aino 2022. Maksumuurien parhaat käytännöt. Opinnäytetyö. Haaga-Helian ammattikorkeakoulu [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/752936/Hela\\_Aino.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/752936/Hela_Aino.pdf?sequence=2&isAllowed=y) (viitattu 12.3.2024).

Helle, Merja 2011. Journalistisen työn muutos. Teoksessa Väliverronen, Esa (toim.) Journalismi murroksessa, luku 2. Helsinki: Gaudeamus

Helsingin Sanomat 2012. HS.fi:n maksumuuri sallii viisi ilmaista artikkelia viikossa. Verkkoartikkeli. Helsingin Sanomat <https://www.hs.fi/suomi/art-2000002572374.html> (viitattu 11.9.2024).

Helsingin Sanomat 2024. Tilaa Helsingin Sanomat. Verkkosivu. Helsingin Sanomat. [https://kampanjat.hs.fi/tilaa/?ref=tilaa\\_top-menu&\\_gl=1\\*\\_zac0rw\\*\\_ga\\*ODI2MjU2Mjg4LjE3MDcyMjk-zNTg.\\*\\_ga\\_6C5F39V8J6\\*MTcxMzk0NDA0Mi4zMi4xLjE3MTM5NDQwNjAuMC4wLjEwNDk4NTk1NQ..](https://kampanjat.hs.fi/tilaa/?ref=tilaa_top-menu&_gl=1*_zac0rw*_ga*ODI2MjU2Mjg4LjE3MDcyMjk-zNTg.*_ga_6C5F39V8J6*MTcxMzk0NDA0Mi4zMi4xLjE3MTM5NDQwNjAuMC4wLjEwNDk4NTk1NQ..) (viitattu 9.4.2024).

Helin, Tiina 2024. Tiina Helinin kolumni: Oikeasti moniääninen media houkuttelee laajempaa lukijakuntaa. Verkkoartikkeli. Yle. <https://yle.fi/a/74-20103068> (viitattu 14.8.2024).

Hellman, Heikki 2024. Suomalainen media keskittyy – ja sillä on väliä. Verkkoartikkeli. Helsingin Sanomat. <https://www.hs.fi/mielipide/art-2000010448043.html> (viitattu 13.8.2024).

Henderson, Bruce 1970. The Product Portfolio. Verkkoartikkeli. <https://www.bcg.com/publications/1970/strategy-the-product-portfolio> (viitattu 27.5.2024).

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2004. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Impiö, Annika 2022. Benchmarking eli kilpailijavertailu auttaa parantamaan pienemmänkin yrityksen tuloksellisuutta. Verkkoartikkeli. <https://blogi.oamk.fi/2022/05/16/benchmarking-kilpailijavertailu-auttaa-parantamaan-yrityksen-tuloksellisuutta/> (viitattu 8.4.2024).

Jyllands-Posten 2024. Find det abonnement, der passer til dig. Verkkosivu. Jyllands-Posten. [https://abonnement.jyllands-posten.dk/?utm\\_source=jp.dk&utm\\_medium=Matrice&utm\\_campaign=Basis\\_22](https://abonnement.jyllands-posten.dk/?utm_source=jp.dk&utm_medium=Matrice&utm_campaign=Basis_22) (viitattu 9.4.2024).

Jännäri, Jenny 2023. Digitaalinen murros yllätti media-alan: ”Ei ymmärretty, että tämä on murros, joka muuttaa kaiken”. Verkkoartikkeli. Kauppalehti. <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/digitaalinen-murros-yllatti-media-alan-ei-ymmarretty-etta-tama-on-murros-joka-muuttaa-kaiken/0f7eb918-8a52-41fa-94ea-0cc83ab2fd31> (viitattu 7.3.2024). Rajoitettu käyttöoikeus.

Kamensky, Mika 2008. Strateginen johtaminen: menestyksen timantti. Hämeenlinna: Karisto.

Kielitoimiston sanakirja 2024. Kielitoimiston sanakirja: benchmarking. Verkkosivu. Kotimaisten kielten keskus ja Kielikone Oy. <https://www.kielitoimiston-sanakirja.fi/#/benchmarking?searchMode=all> (viitattu 8.9.2024).

Kim, W. Chan & Mauborgne, Renee 2004. Sinisen meren strategia. 8. painos 2015. Helsinki: Talentum.

Kivioja, Pasi 2018. Iltapäivälehtien evoluutio median murroksessa: Hiipuva printti, nouseva digitaalinen mahti ja ansaintamallin uusi asento. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/104618/978-952-03-0904-6.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (viitattu 29.3.2024).

Korhonen, Sandra 2023. Kaleva lopettaa sunnuntain paperilehden, lähes 50 irtisanotaan. Verkkoartikkeli. Helsingin Sanomat. <https://www.hs.fi/kulttuuri/art-2000009452944.html> (viitattu 29.5.2024).

Kvale, Steinar 1996. Interviews: An introduction to qualitative research interviewing. Thousand Oaks: Sage Publications.

Lassila, Anni 2024. Pää-toimittaja muutos-neuvotteluista: Meidän on kirkastettava Hesarin ääni. Verkkoartikkeli. Helsingin Sanomat. <https://www.hs.fi/talous/art-2000010257355.html> (viitattu 12.3.2024).

Lehtisaari, Katja & Grönlund, Mikko & Villi, Mikko & Lindén, Carl-Gustav 2016. Uutismedian uudet liiketoimintamallit Pohjoismaissa. Viestinnän tutkimusraportteja. Helsingin yliopisto. [https://blogs.helsinki.fi/crc-centre/files/2016/08/Uutismedian\\_uudet\\_liiketoimintamallit\\_pohjoismaissa.pdf](https://blogs.helsinki.fi/crc-centre/files/2016/08/Uutismedian_uudet_liiketoimintamallit_pohjoismaissa.pdf) (viitattu 12.3.2024).

Long Play 2023. Sonja Saarikoski aloittaa Long Playn toimittajana. Verkkoartikkeli. Long Play. <https://www.longplay.fi/lyhyet/sonja-saarikoski-aloittaa-long-playn-toimittajana> (viitattu 28.6.2024).

Lyytinen, Jaakko 2024. Moskovan-kirjeenvaihtaja kertoo, kuinka toimittajia häiritään Venäjällä – HS:n Musta laatikko -esitykset nyt digitilaajien katsottavissa. Verkkoartikkeli. Helsingin Sanomat. <https://www.hs.fi/kulttuuri/art-2000010355812.html> (viitattu 28.5.2025).

Maamies, Sari 1997. Kysyttyä benchmarking. Verkkoartikkeli. Kielikello. <https://kielikello.fi/benchmarking/> (viitattu 8.4.2024).

Meyer, Philip 2004. Vanishing Newspaper: Saving Journalism in the Information Age. E-kirja. Missouri: University of Missouri Press. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/metropolia-ebooks/detail.action?docID=3570827> (viitattu 8.4.2024).

Nikander, Pirjo 2010. Laadullisten aineistojen litterointi, kääntäminen ja validiteetti. Teoksessa Johanna Ruusuvaara & Pirjo Nikander & Matti Hyvärinen (toim.) Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino.

Overkamp, Lennart 2019. Daily Ethical Design. Verkkoartikkeli. <https://alista-part.com/article/daily-ethical-design> (viitattu 9.4.2024).

Partanen, Joonas 2021. Tätä on uusi Iltalehti Plus – kokeile ilmaiseksi kahden kuukauden ajan! Verkkoartikkeli. Iltalehti. <https://www.iltalehti.fi/kotimaa/a/424e221e-c096-4438-8b7a-90f20aece133> (viitattu 7.4.2024).

Peterdy, Kyle 2024. SWOT Analysis. Verkkoartikkeli. <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/management/swot-analysis/> (viitattu 27.5.2024).

Picard, Robert G. 2011. The Economics and Financing of Media Companies. E-kirja, toinen painos. New York: Fordham University Press. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/metropolia-ebooks/detail.action?docID=3239581> (viitattu 24.3.2024).

Piechota, Greg 2023. Aftonbladet's two-decade journey into paywalls has lessons for us all. Verkkoartikkeli. Inma. <https://www.inma.org/blogs/reader-revenue/post.cfm/aftonbladet-s-two-decade-journey-into-paywalls-has-lessons-for-us-all> (viitattu 4.4.2024).

Pietilä, Antti-Pekka 2018. Uutisissa valheita, valheista uutisia. Helsinki: Art House.

Pikkanen, Antti 2024. Mediatyhtiöiden tulisi päättää, ovatko ne olemassa ihmisiä vai mainostajia varten. Verkkoartikkeli. Uusi Juttu. <https://www.uusijuttu.fi/nostot/mediatyhtioiden-tulisi-paattaa-ovatko-ne-olemassa-ihmisia-vai-mainostajia-varten> (viitattu 14.8.2024).

Pugpig 2023. Why micropayment champion Blendle ditched the model and where it might fit in subscription strategies. Verkkoartikkeli. Pugpig. <https://www.pugpig.com/2023/08/18/why-micropayment-champion-blendle-ditched-the-model-and-where-it-might-fit-in-subscription-strategies/> (viitattu 11.4.2024).

Puusa, Anu & Juuti, Pauli 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.

Raphael, Rina 2017. Netflix CEO Reed Hastings: Sleep is our competition. Verkkoartikkeli. Fast Company. <https://www.fastcompany.com/40491939/netflix-ceo-reed-hastings-sleep-is-our-competition> (viitattu 23.6.2024).

Reunanen, Esa; Alanne, Noora; Huovinen, Timo; Järvi, Ulla; Nevalainen, Riina; Puolimatka, Risto; Vehkasalo, Veera 2023. Reuters-instituutti 2023. Uutismedia verkossa 2023, Suomen maaraportti. Media-alan tutkimussäätiö. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/149682/978-952-03-2961-7-6.pdf?sequence=5&isAllowed=y> (viitattu 29.3.2024).

Ridderstråle, Jonas & Birkinshaw Julian 2017. Fast/forward: Make your company fit for the future. E-kirja. Stanford, California: Stanford Business Books. [https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=u0UkDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT6&dq=Jonas+Ridderstr%C3%A5le+Fast/Forward&ots=6RJh-73iDD&sig=8lpvMWMi3K-qZP1oZX-N3jsMieM&redir\\_esc=y#v=onepage&q=Jonas%20Ridderstr%C3%A5le%20Fast%2FForward&f=false](https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=u0UkDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT6&dq=Jonas+Ridderstr%C3%A5le+Fast/Forward&ots=6RJh-73iDD&sig=8lpvMWMi3K-qZP1oZX-N3jsMieM&redir_esc=y#v=onepage&q=Jonas%20Ridderstr%C3%A5le%20Fast%2FForward&f=false) (viitattu 2.4.2024). Rajoitettu käyttöoikeus.

Robertson, Katie 2023. The New York Times Passes 10 Million Subscribers. Verkkoartikkeli. The New York Times. <https://www.nytimes.com/2023/11/08/business/media/new-york-times-q3-earnings.html> (viitattu 9.4.2024). Rajoitettu käyttöoikeus.

Sanomalehtien liitto 2018. Opintomatka Norjaan. Verkkoartikkeli. Sanomalehtien liitto. [https://www.mediaalantutkimussaatio.fi/wp-content/uploads/Sanomalehtien-liitto\\_matkaraportti\\_Norja\\_2018.pdf](https://www.mediaalantutkimussaatio.fi/wp-content/uploads/Sanomalehtien-liitto_matkaraportti_Norja_2018.pdf) (viitattu 10.8.2024).

Sanoma Media Finland 2020. Sanoma ostaa Alma Median alueelliset sanomalehdet. Verkkoartikkeli. Sanoma. <https://www.sanoma.com/fi/news/2020/wp/sanoma-ostaa-alma-median-alueelliset-sanomalehdet/> (viitattu 10.3.2024).

Sanoma Media Finland 2024. Aamulehden ja Satakunnan Kansa Länsi-Suomen asiakasetu – ota digitaaliset aikakauslehdet maksutta käyttöösi! Verkkoartikkeli. Sanoma. <https://oma.sanoma.fi/asiakasedut/satakunnan-kansa/aamulehden-ja-satakunnan-kansan-asiakasetu-ota-digitaaliset-aikakauslehdet> (viitattu 24.8.2024).

Schibsted 2023. Schibsted samlar svenska titlar i unikt superpaket. Verkkoartikkeli. Via TT. <https://via.tt.se/pressmeddelande/3340874/schibsted-samlar-svenska-titlar-i-unikt-superpaket?publisherId=3235399> (viitattu 18.8.2024).

Simola, Katri 2019. ”Nettiä tehdään nyt entistä herkemmin ja nopeammin” – Maksumuurit yleistyvät paikallislehdissä. Verkkoartikkeli. Suomen Lehdistö. <https://suomenlehdisto.fi/nettia-tehdään-nyt-entista-herkemmin-ja-nopeammin-maksumuurit-yleistyvat-paikallislehdissa/> (viitattu 7.3.2024).

Somaiya, Ravi 2015. Blendle, a Journalism Payments Start-Up, Targets a U.S. Start Date. Verkkoartikkeli. The New York Times. <https://www.nytimes.com/2015/12/10/business/media/blendle-a-journalism-payments-start-up-targets-a-us-start-date.html> (viitattu 10.4.2024).

Kvale, Steinar 1996. Interviews: An introduction to qualitative research interviewing. Thousand Oaks: Sage Publications.

The Guardian 2024. Support The Guardian. Verkkosivu. The Guardian. <https://www.theguardian.com/europe> (viitattu 12.3.2024).

The New York Times 2024. Help your audiences stay informed and connected to the world. Verkkosivu. The New York Times. <https://nytilicensing.com/> (viitattu 2.8.2024).

Tikkanen, Henriikki & Huhtala, Juho-Petteri & Mattila, Pekka & Sunila, Carlos & Paakkola, Olli 2019. Maksumallien soveltuvuus Suomen media-alalle: Systemaattinen skenaarioanalyysi. Nordic Institute of Business & Society NIBS Osuuskunnan loppuraportti. <https://www.mediaalantutkimussaatio.fi/wp-content/uploads/Maksumallien-soveltuvuus-Suomen-media-alalle-NIBS.pdf> (viitattu 23.4.2024).

Turun Sanomat 2024. Tilaa Turun Sanomat. Verkkosivu. Turun Sanomat [https://asiakaspalvelu.ts.fi/tilaa/tilaa-ts/?\\_gl=1\\*1563z4y\\*\\_ga\\*MjI0NzE4MjUz-LjE3MTA5MTkwNDg.\\*\\_ga\\_B2WMRYW5J0\\*MTcyNjM5MTU1OS4xMi4wLjE3MjYzOTE1NjYuNTQuMC4w\\*\\_gcl\\_au\\*MTE2OTM1ODQxNy4xNzIzOTcxMzA0](https://asiakaspalvelu.ts.fi/tilaa/tilaa-ts/?_gl=1*1563z4y*_ga*MjI0NzE4MjUz-LjE3MTA5MTkwNDg.*_ga_B2WMRYW5J0*MTcyNjM5MTU1OS4xMi4wLjE3MjYzOTE1NjYuNTQuMC4w*_gcl_au*MTE2OTM1ODQxNy4xNzIzOTcxMzA0) (viitattu 27.5.2024).

Uimonen, Risto 2008. Laa-duk-kaan jour-na-lis-min kul-ta-ai-ka voi olla ohi. Verkkoartikkeli. Kaleva. <https://www.kaleva.fi/laadukkaan-journalismin-kultaa-voi-olla-ohi/2167956> (viitattu 3.4.2024).

Uusi Juttu 2024. Haluamme uudistaa suomalaisen journalismin. Kutsumme sinut mukaan. Uusi Juttu. Verkkosivu <https://www.uusijuttu.fi/> (viitattu 7.9.2024).

Vehkoo, Johanna 2011. Painokoneet seis: kertomuksia uuden journalismin ajasta. Helsinki: Teos.

Vehkoo, Johanna 2024. Miksi Suomeen ei synny journalistisia startupeja? Verkkoartikkeli. Suomen Lehdistö. <https://suomenlehdisto.fi/miksi-suomeen-ei-synny-journalistisia-startupeja/> (viitattu 13.8.2024).

Verdens Gang 2024. Våre abonnemeter. Verkkosivu. Verdens Gang. [https://www.vg.no/kampanje/vgpluss/kjop-vgpluss/?utm\\_source=core-header&utm\\_medium=sommer2024\\_cta&utm\\_campaign=sommer2024&utm\\_content=cta-header](https://www.vg.no/kampanje/vgpluss/kjop-vgpluss/?utm_source=core-header&utm_medium=sommer2024_cta&utm_campaign=sommer2024&utm_content=cta-header) (viitattu 11.8.2024).

Virrantä, Riikka 2020. Kaikki eivät halua tilata – mikromaksut ja räätälöidyt tarjoukset leviävät viihteestä uutismediaan, ennakoi tutkija. Verkkoartikkeli. Suomen Lehdistö. <https://suomenlehdisto.fi/kaikki-eivat-halua-tilata-mikromaksut-ja-raataloidyt-tarjoukset-leviavat-vihteesta-uutismediaan-ennakoi-tutkija/> (viitattu 20.3.2024).

Virrantä, Riikka 2024. Maksumuurieliittia vai digiprekariaattia? Neljässä skenaarissa hahmottuu suomalaisen media-alan tulevaisuus. Verkkoartikkeli. Suomen Lehdistö. <https://suomenlehdisto.fi/maksumuurieliittia-vai-digiprekariaattia-neljassa-skenaariossa-hahmottuu-suomalaisen-media-alan-tulevaisuus/> (viitattu 4.6.2024).

Virrantä, Riikka 2024. Suomeen laajentuva Zetland suunnittelee päivittäistä, audiopainotteista mediaa – Nelihenkinen tiimi kasvaa jo tänä vuonna. Verkkoartikkeli. Suomen Lehdistö. <https://suomenlehdisto.fi/suomeen-laajentuva-zetland-suunnittelee-paivittaista-audiopainotteista-mediaa-nelihenkinen-tiimi-kasvaa-jotana-vuonna/> (viitattu 25.6.2024).

Väliverronen, Esa (toim.) 2011. Journalismi murroksessa. Helsinki: Gaudeamus.

Zott, Christoph & Amit, Raphael 2010. Business Model Design: An Activity System Perspective. Long Range Planning. E-kirja. Amsterdam: Elsevier.  
<https://www-sciencedirect-com.ezproxy.metropolia.fi/science/article/pii/S0024630109000533?via%3Dihub> (viitattu 3.4.2024).

#### Haastattelut

Grönlund, Mikko 2024. Tutkimuspäällikkö. Tulevaisuuden tutkimuskeskus, Turun yliopisto. Haastattelu 15.5.2024.

Määttä, Ville-Petteri 2024. Kehityspäällikkö. Kaleva. Haastattelu 2.5.2024.

Partanen, Joonas 2024. Julkaisupäällikkö. Iltalehti. Haastattelu 10.5.2024.

Ruotsalainen Juho 2024. Väitöskirjatutkija. Tulevaisuuden tutkimuskeskus, Turun yliopisto. Haastattelu 27.5.2024.

Villi, Mikko 2024. Journalistiikan professori. Jyväskylän yliopisto. Haastattelu 23.5.2024.

#### Kuvalähteet

Kuva 1. Reunanen, Esa; Alanne, Noora; Huovinen, Timo; Järvi, Ulla; Nevalainen, Riina; Puolimatka, Risto; Vehkasalo, Veera 2023. Reuters-instituutti 2023. Kuvakaappaus Uutismedia verkossa 2023, Suomen maaraportista. Media-alan tutkimussäätiö. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/149682/978-952-03-2961-7-6.pdf?sequence=5&isAllowed=y> (viitattu 12.6.2024).

Kuva 2. The Guardian 2024. Kuvakaappaus verkkosivusta <https://www.theguardian.com/europe> (viitattu 11.8.2024).

Kuva 3. Kim, W. Chan & Mauborgne, Renée 2015. Sinisen meren strategia. Talentum: Helsinki.

Kuva 4. Aftonbladet 2024. Kuvakaappaus verkkosivusta <https://abplus.aftonbladet.se/kop> (viitattu 14.8.2024).

Kuva 5. Suomen Lehdistö 2024. Kuvakaappaus Suomen Lehdistön artikkelista <https://suomenlehdisto.fi/maksumuurieliittia-vai-digiprekariaattia-neljassa-skenaariossa-hahmottuu-suomalaisen-media-alan-tulevaisuus/> (viitattu 28.5.2024).

Taulukko 1. Jutila, Inka 2024. Benchmarkkaus pohjoismaisien uutismedioiden digitaalisista ansaintamalleista.

Kuva 6. Iltta-Sanomat 2024. Kuvakaappaus verkkosivusta [https://kampanjat.is.fi/tilaa/?ref=tilaa\\_top-bar&gl=1\\*13d2yn5\\*ga\\*MTY3ODQwNDA0MC4xNjk1MzEyNzk0\\*ga\\_B8CV6HRFWC\\*MTcyMzk3MDkyNC4yOS4xLjE3MjM5NzA5MjYuMC4wLjY0NjQ5ODg-wMA..](https://kampanjat.is.fi/tilaa/?ref=tilaa_top-bar&gl=1*13d2yn5*ga*MTY3ODQwNDA0MC4xNjk1MzEyNzk0*ga_B8CV6HRFWC*MTcyMzk3MDkyNC4yOS4xLjE3MjM5NzA5MjYuMC4wLjY0NjQ5ODg-wMA..) (viitattu 8.4.2024).

Kuva 7. Iltalehti 2024. Kuvakaappaus verkkosivusta <https://www.iltalehti.fi/plus-tilaus> (viitattu 8.4.2024).

Kuva 8. Helsingin Sanomat 2024. Kuvakaappaus verkkosivusta [https://kampanjat.hs.fi/tilaa/?ref=tilaa\\_top-menu&gl=1\\*vf0w4p\\*ga\\*ODI2MjU2Mjg4LjE3MDcyMjk-zNTg.\\*ga\\_6C5F39V8J6\\*MTcyMzk3MTE2My40MC4xLjE3MjM5NzExODEuMC4wLjgwNTI4NTgzMg..](https://kampanjat.hs.fi/tilaa/?ref=tilaa_top-menu&gl=1*vf0w4p*ga*ODI2MjU2Mjg4LjE3MDcyMjk-zNTg.*ga_6C5F39V8J6*MTcyMzk3MTE2My40MC4xLjE3MjM5NzExODEuMC4wLjgwNTI4NTgzMg..) (viitattu 8.4.2024).

Kuva 9. Turun Sanomat 2024. Kuvakaappaus verkkosivusta [https://asiakaspalvelu.ts.fi/tilaa/tilaa-ts/?gl=1\\*b0zabo\\*ga\\*MjI0NzE4MjUz-LjE3MTA5MTkwNDg.\\*ga\\_B2WMRYW5J0\\*MTcyMzk3MTMwMy4xMC4wLjE3MjM5NzEzMDQuNjAuMC4w\\*qcl\\_au\\*MTE2OTM1ODQxNy4xNzIzOTcxMzA0](https://asiakaspalvelu.ts.fi/tilaa/tilaa-ts/?gl=1*b0zabo*ga*MjI0NzE4MjUz-LjE3MTA5MTkwNDg.*ga_B2WMRYW5J0*MTcyMzk3MTMwMy4xMC4wLjE3MjM5NzEzMDQuNjAuMC4w*qcl_au*MTE2OTM1ODQxNy4xNzIzOTcxMzA0) (viitattu 8.4.2024).

Kuva 10. Verdens Gang 2024. Kuvakaappaus verkkosivusta [https://www.vg.no/kampanje/vgpluss/kjop-vgpluss/?utm\\_source=core-header&utm\\_medium=sommer2024\\_cta&utm\\_campaign=sommer2024&utm\\_content=cta-header](https://www.vg.no/kampanje/vgpluss/kjop-vgpluss/?utm_source=core-header&utm_medium=sommer2024_cta&utm_campaign=sommer2024&utm_content=cta-header) (viitattu 2.8.2024).

Kuvio 1. Jutila, Inka 2024. BCG-matriisi tutkimukseen valituista ansaintamalleista.

Kuva 11. Jutila, Inka 2024. SWOT-analyysi verkkosisällön tilausmaksu -ansaintamallista.

Kuva 12. Jutila, Inka 2024. SWOT-analyysi lisätuotteiden ja lisäpalveluiden myynti -ansaintamallista.

Kuva 13. Jutila, Inka 2024. Oma kuva ansaintamallien tulevaisuudesta ja kehittämisestä.

Kuva 14. Jutila, Inka 2024. SWOT-analyysi per yksikkö -maksu verkkosisällöstä -ansaintamallista.

Kuva 15. Jutila, Inka 2024. Oma kuva per yksikkö -maksusta ja nuoresta kohder ryhmästä.

Kuva 16. Jutila, Inka 2024. SWOT-analyysi joukkorahoitus-ansaintamallista.

Kuva 17. Jutila, Inka 2024. Oma kuva uusien tilaajien houkuttelusta uutismedioiden tilaajiksi.

Kuva 18. Jutila, Inka 2024. Oma kuva tutkimuksen päälöydöksistä.

## Liitteet

Liite 1.

### Haastattelupyyntö asiantuntijoille

Hei!

Lähestyn sinua opinnäytetyötäni koskevalla haastattelupyynnöllä.

Olen Inka Jutila ja opiskelen parhaillaan YAMK-tutkintoa Metropolian ammattikorkeakoulussa. Teen opinnäytetyöni uutismedioiden ansaintamalleista. Pyrkimykseni on tässä työssä selvittää, miten ansaintamalleja kannattaisi kehittää ja miten ansaintamalleja tällä hetkellä hyödynnetään uutismedioissa Suomessa ja muissa Pohjoismaissa. Työni ohjaajana toimii tutkijatohtori Jonna Tolonen Lapin yliopistosta.

Työskentelen Otavamediassa toimituspäällikkönä, mutta olen tällä hetkellä työssäni opintovapaalla elokuuhun 2024 saakka. Ennen siirtymistäni aikakauslehtien puolelle toimin 15 vuoden ajan eri uutismedioissa.

Tutkimustani varten haastattelen viittä alan asiantuntijaa ja toivoisin, että sinä voisit olla yksi heistä. Haastattelun kesto olisi noin 40–60 minuuttia, ja haastattelu tehtäisiin Zoomin kautta. Minulle sopisi haastattelu opintovapaani takia hyvin joustavalla aikataululla, joten voisimme edetä tässä täysin sinun aikataulusi mukaan. Haastattelut olisi tarkoitus tallentaa haastateltavien luvalla. Aineistoa säilytetään henkilökohtaisen tietokoneeni tiedostoissa kolme kuukautta tämän opinnäytetyön ilmestymisen jälkeen. Tämän jälkeen haastattelut poistetaan pysyvästi.

Tutkimusmenetelmäni on teemahaastattelu, joten aihetta lähestytään tiettyjen teemojen kautta. Tämän postin lopussa kerron tutkimuksessani käsiteltävistä ansaintamalleista sekä listaan kysymykseni. Tarkentavia lisäkysymyksiä voi tulla, mutta pääpiirteittäin käsiteltävät aiheet näet ohesta.

Tutkimukseni ote on tulevaisuuteen nojaava, ja työni haastattelukysymykset on laadittu siten, että ne pysyvät yleisellä tasolla eivätkä siten vaaranna tai tarkastele lähemmin kenenkään yksittäisen toimijan liiketoimintaa. Lähetän linkin tutkimuslupakseen kaikille haastatteluun osallistuneille työni valmistuttua vuoden 2024 lopulla.

Toivoisin sinulta vastausta haastattelupyyntöni 26.4.2024 mennessä. Mikäli en kuule sinusta tuohon päivämäärään mennessä, niin soittelen vielä perään asian tiimoilta.

Kiitos kovasti ajastasi, toivottavasti kohtaamme haastattelun merkeissä!

Liite 2.

### **Teemahaastattelun kysymykset haastateltaville**

Tässä tutkimuksessa tarkasteltavia ansaintamalleja ovat: verkkomainonta, verkkosisällön tilausmaksu, printtilehden tilaus verkosta, syndikointi, per yksikkö -maksu verkkosisällöstä, lisätuotteiden ja lisäpalveluiden myynti, affiliaattiohjelmat ja joukkorahoitus.

**Tähän tutkimukseen valitut ansaintamallit** (ks. yllä).

Onko tässä listassa mielestäsi kaikki Suomen kannalta relevantit ansaintamallit?

Mitkä niistä ovat mielestäsi tärkeimpiä?

Miten ne mielestäsi toimivat tällä hetkellä Suomen uutismediakentässä?

Mitkä ovat näiden eri ansaintamallien vahvuudet?

Entä mitkä ovat näiden ansaintamallien heikkoudet?

### **Ansaintamallien tulevaisuus ja malleihin liittyvä kehittäminen**

Miltä uutismedioiden ansaintamallien tulevaisuus mielestäsi näyttää?

Miten uutismedioiden kannattaisi kehittää ansaintamallejaan?

Mitä voisimme mielestäsi oppia muiden Pohjoismaiden uutismedioiden ansaintamalleista?

### **Uusien ansaintamallien mahdollisuudet Suomessa**

Yksi Suomessa ei yleisessä käytössä oleva ansaintamalli on mikromaksu. Mikä olisi mielestäsi paras ratkaisu mikromaksun toteuttamiseen?

Voisiko maailmalla käytetty joukkorahoitus-ansaintamalli toimia mielestäsi myös meillä Suomessa?

### **Muita tulevaisuuden näkemyksiä**

Milloin uskot painetun lehden ilmestymisen loppuvan?

Missä roolissa ansaintamallien pitäisi mielestäsi olla uutismediassa?

Minkälaisia valintoja uutismedioiden kannattaisi mielestäsi tehdä säilyäkseen elinvoimaisena myös tulevaisuudessa?

### **Maksumuurit ja uudet tilaajat**

Miten maksumuureja tulisi mielestäsi kehittää Suomessa?

Miten mediasisällöt on mielestäsi hinnoiteltu meillä Suomessa?

Miten lukijoita kannattaisi mielestäsi houkutella uusiksi tilaajiksi?

Mitä mieltä olet dynaamisesta maksumuurista?