

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

**Uutismedian liiketoimintamallit  
Pohjoismaissa ja Saksassa kiihtyneen  
digitalisaation aikakaudella**

Tutkimusraportti

## **Uutismedian liiketoimintamallit Pohjoismaissa ja Saksassa kiihtyneen digitalisaation aikakaudella**

Loppuraportti Media-alan tutkimussäätiön rahoittamasta tutkimusprojektista  
22.5.2026

Tampereen yliopisto

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

Taitto ja raportin visuaalinen ilme: Tatu Vornanen



ISBN 978-952-03-4648-5 (verkkojulkaisu)

## Esipuhe

Uutismedia toimii murrosvaiheessa, jossa useat samanaikaiset muutokset vaikuttavat sen taloudellisiin edellytyksiin, yhteiskunnalliseen rooliin ja omistaja-arvon muodostumiseen. Digitaalinen jakelu, globaalien alustojen vahvistuva asema mainonnassa, yleisöjen käyttäytymisen muutos sekä teknologinen kehitys, erityisesti tekoäly, haastavat vakiintuneita toimintamalleja. Näiden ilmiöiden vaikutukset eivät rajaudu yksittäisiin päätöksiin tai strategiakausiin, vaan muovaavat uutismedian toimintaympäristöä jatkuvasti.

Tämä selvitys tarkastelee uutismediakentän kehitystä Pohjoismaissa ja Saksassa. Lähtökohtana on ajatus, että muista maista kerätty tieto ja kokemukset auttavat tunnistamaan erilaisia rakenteellisia tekijöitä ja mahdollisia vaihtoehtoisia kehityskulkuja. Tarkoituksena ei ole tarjota yhtä mallia tai suositusta, vaan avata näkymiä erilaisiin ratkaisuihin, joita sosio-ekonomisesti ja mediamaailmaltaan melko lähellä Suomea olevissa maissa toteutetaan.

Selvitys on tarkoitettu erityisesti uutismedia-alan strategisen keskustelun tueksi. Se ei ole ennuste eikä toimenpidelista, vaan kartoitus, joka toivottavasti tukee päätöksentekoa tilanteessa, jossa toimintaympäristöön liittyvä epävarmuus on kasvanut merkittävästi. Raportti tarjoaa näkymiä uusiin

liiketoimintamalleihin ja rakenteisiin, joita muissa maissa on luotu vastamaan tulevaisuuden vaatimuksiin.

Toivomme, että selvitys herättää arvioimaan yritysten nykyisten toimintamallien taustalla olevia oletuksia, tukee tulevaisuutta vahvistavien strategisten ja operatiivisten päätösten tekemistä ja auttaa liiketoiminnan kestävässä kasvattamisessa, alati muuttuvassa mediaympäristössä.

### **Sirpa Kirjonen**

Markkinointi- ja tutkimusjohtaja

Uutismedian liitto

## Tiivistelmä

Tämä raportti tarkastelee uutismedian liiketoimintamalleja Pohjoismaissa ja Saksassa kiihtyneen digitalisaation aikakaudella. Toimiala on rakennemuutoksessa, jossa perinteiset tulonlähteet heikkenevät ja uudet digitaaliset mallit ovat vasta osittain korvaamassa niitä.

Rakenteellinen murros on pysyvä. Painetun uutismedian levikit ja mainostulot ovat laskeneet kaikissa tarkastelluissa maissa, eivätkä digitaalisen mainonnan ja tilausten kasvu ole vielä kompensoineet menetyksiä täysimääräisesti. Samalla globaaleille alustayhtiöille ohjautuva mainonta heikentää kansallisten uutismediayhtiöiden tulopohjaa. Tässä yhteydessä siirtymä kohti lukijarahoitteisia malleja kiihtyy. Digitaaliset tilausmallit ovat keskeinen kasvusuunta. Norja toimii esimerkkinä onnistuneimmasta digitaalisiin tilauksiin siirtymisen mallista. Saksassakin lukijamaksut muodostavat jo valtaosan uutismedian tuotoista.

Markkinat keskittyvät ja kansainvälistyvät. Pohjoismaissa uutismarkkina keskittyy yhä harvempiin, laajasti verkottuneisiin mediakonserneihin. Rajat ylittävät omistusjärjestelyt ja strategiset kumppanuudet ovat keskeisiä keinoja vastata globaaliin kilpailuun.

Tekoäly muuttaa koko arvoketjua. Tekoälyn käytössä on siirrytty yksittäisistä kokeiluista keskeiseksi infrastruktuuriksi, joka vaikuttaa sisällöntuotantoon, jakeluun ja asiakaskokemukseen. Samalla korostuvat riskit liittyen luottamukseen, riippuvuuksiin teknologiayhtiöistä ja liiketoimintamallien kestävyteen. Tekoälyn yhteydessä nämä haasteet on otettava huomioon mahdollisuuksien rinnalla. Perinteisesti luottamus on uutismedialle kriittinen kilpailuetu. Pohjoismaissa korkea luottamus uutismediaan tarjoaa merkittävän strategisen edun, jonka säilyttäminen on keskeistä.

Raportissa esitetyt tulokset ja havainnot kertovat, että menestyminen edellyttää samanaikaisesti useita strategisia siirtymiä:

- vahva panostus digitaalisesti skaalautuviin tilausmalleihin
- mainosriippuvuuden vähentäminen ja tulonlähteiden monipuolistaminen
- yhteistyön lisääminen teknologian, datan ja infrastruktuurin tasolla
- tekoälyn systemaattinen mutta vastuullinen hyödyntäminen
- suoran asiakassuhteen vahvistaminen ja yleisöymmärryksen syventäminen

Teknologia yksin ei ratkaise alan haasteita. Kilpailukyky rakentuu kyvystä yhdistää teknologinen kehitys journalistiseen laatuun, vahvoihin brändeihin ja luottamukseen.

Uutismedian tulevaisuus Pohjoismaissa ja Saksassa ei ole välttämättä heikkenevä, vaan se muotoutuu murroksessa uudelleen. Toimialan elinvoimaisuus riippuu siitä, kuinka nopeasti ja rohkeasti mediayritykset kykenevät mukauttamaan liiketoimintamallejaan digitaalisen ympäristön vaatimukseen kuitenkin samalla säilyttäen roolinsa luotettavan tiedon tuottajana ja demokratian tukipilarina.

## Sammanfattning

Denna rapport granskar nyhetsmedias affärsmodeller i Danmark, Norge, Sverige och Tyskland i en tid av accelererande digitalisering. Branschen genomgår en strukturell omvandling där traditionella intäktskällor försvagas och nya digitala modeller endast delvis har ersatt dem.

Den strukturella omvandlingen är permanent. Upplagor för tryckta nyhetsmedier och annonsintäkter har minskat i alla granskade länder, och tillväxten i digital annonsering och prenumerationer har ännu inte fullt ut kompenserat för bortfallet. Samtidigt försvagar annonser som styrs till globala plattformar de nationella nyhetsmedieföretagens intäktsbas. I detta sammanhang accelererar övergången till läsarfinansierade modeller. Digitala prenumurationsmodeller utgör en central tillväxtriktning. Norge fungerar som ett exempel på den mest framgångsrika övergångsmodellen till digitala prenumerationer. Även i Tyskland utgör läsarintäkter redan merparten av nyhetsmediernas inkomster.

Marknaderna koncentreras och internationaliseras. I Norden koncentreras nyhetsmarknaden till allt färre, brett nätverkande mediekoncerner. Gränsöverskridande ägararrangemang och strategiska partnerskap är centrala sätt att möta global konkurrens.

Artificiell intelligens förändrar hela värdekedjan. Användningen av AI har gått från enskilda experiment till att bli en central infrastruktur som påverkar innehållsproduktion, distribution och kundupplevelse. Samtidigt framhävs risker kopplade till tillit, beroenden av teknikföretag och affärsmodellernas hållbarhet. I samband med AI måste dessa utmaningar beaktas vid sidan av möjligheterna. Traditionellt är förtroende en kritisk konkurrensfördel för nyhetsmedier. I Norden ger det höga förtroendet för nyhetsmedier en betydande strategisk fördel, vars bevarande är avgörande.

De resultat och iakttagelser som presenteras i rapporten visar att framgång kräver flera simultana strategiska förskjutningar:

- stark satsning på digitalt skalbara prenumerationsmodeller
- minskat beroende av annonsintäkter och diversifiering av intäktskällor
- ökat samarbete kring teknik, data och infrastruktur
- systematisk men ansvarsfull användning av artificiell intelligens
- stärkt direkt kundrelation och fördjupad publikförståelse

Teknologin ensam löser inte branschens utmaningar. Konkurrenskraften bygger på förmågan att kombinera teknologisk utveckling med journalistisk kvalitet, starka varumärken och förtroende.

Nyhetsmedias framtid i Norden och Tyskland är inte nödvändigtvis en nedgång, utan omformas i denna omvandling. Branschens livskraft beror på hur snabbt och modigt medieföretagen kan anpassa sina affärsmodeller till den digitala miljöns krav, samtidigt som de bevarar sin roll som producent av tillförlitlig information och som en grundpelare för demokratin.

## Abstract

This report examines the business models of news media in the Nordic countries and Germany in an era of accelerating digitalization. The industry is undergoing a structural transformation in which traditional revenue streams are weakening and new digital models have only partially replaced them.

The structural shift is permanent. Circulation and advertising revenues for print news media have declined in all the countries examined, and the growth of digital advertising and subscriptions has not yet fully compensated for these losses. At the same time, advertising revenues flowing to global platform companies are eroding the revenue base of national news media companies. In this context, the transition toward reader-funded models is accelerating. Digital subscription models are a key growth area. Norway serves as an example of the most successful transition to digital subscriptions. In Germany as well, reader revenues already account for the majority of news media income.

Markets are becoming more concentrated and internationalized. In the Nordic countries, the news market is increasingly concentrated in a smaller number of broadly networked media groups.

Cross-border ownership arrangements and strategic partnerships are key means of responding to global competition.

Artificial intelligence is transforming the entire value chain. The use of AI has shifted from isolated experiments to a core infrastructure affecting content production, distribution, and the customer experience. At the same time, risks related to trust, dependencies on technology companies, and the sustainability of business models are becoming more prominent. In the context of AI, these challenges must be considered alongside the opportunities. Traditionally, trust has been a critical competitive advantage for news media. In the Nordic countries, the high level of trust in news media provides a significant strategic advantage, and maintaining it is essential.

The results and findings presented in the report indicate that success requires several simultaneous strategic shifts:

- strong investment in digitally scalable subscription models
- reducing dependence on advertising and diversifying revenue sources
- increasing collaboration in technology, data, and infrastructure
- systematic yet responsible use of artificial intelligence
- strengthening direct customer relationships and deepening audience understanding

Technology alone does not solve the industry's challenges. Competitive-ness is built on the ability to combine technological development with journalistic quality, strong brands, and trust.

The future of news media in the Nordic countries and Germany is not necessarily one of decline; rather, it is being reshaped through this transformation.

The vitality of the sector depends on how quickly and boldly media companies can adapt their business models to the demands of the digital environment, while preserving their role as providers of reliable information and as a cornerstone of democracy.

# Sisällys

<b>1</b>	<b>Johdanto</b>	<b>14</b>
1.1	Mediamarkkinat, palvelut ja tuotteet	16
1.2	Median työnkulku ja tuotantoprosessit	16
1.3	Keskeiset muutostekijät ja kehityssuunnat	17
1.4	Keskittyminen ja kaupat yli rajojen	17
<b>2</b>	<b>Uutismedian toimintaympäristö</b>	<b>19</b>
2.1	Uutismedian toimintaympäristö Pohjoismaissa	19
2.2	Uutismedian yleisöt Pohjoismaissa	21
2.3	Mediapolitiikka ja uutismedian tuet Pohjoismaissa	24
2.4	Sanomalehtinimikkeiden määrä, levikki ja tavoitavuus Pohjoismaissa	26
2.5	Pohjoismaiden mainosmarkkinat ja niiden kehitys	41
2.6	Sanomalehtien kokonaistuotot Pohjoismaissa	50
2.7	Uutismedian omistuksen kansallinen ja pohjoismainen keskittyminen	54
2.8	Pohjoismaisten sanomalehtikustantajien liiketaloudellinen tilanne	65
2.9	Yhteenveto Norjan, Ruotsin ja Tanskan liiketoimintaympäristöstä	78
2.10	Uutismedian toimintaympäristö Saksassa	80
2.11	Sanomalehtinimikkeiden määrä, levikki ja tavoitavuus	81
2.12	Saksan mainosmarkkinat ja niiden kehitys	89
2.13	Saksan sanomalehtien kokonaistuotot	92
2.14	Uutismedian omistuksen ja julkaisutoiminnan keskittyminen Saksassa	96
<b>3</b>	<b>Tekoäly pohjoismaisessa mediassa – menneisyys, nykyisyys ja tulevaisuus</b>	<b>100</b>
3.1	Tekoälyn käyttöönotto aikajanalla	103
3.2	Havaintoja NAMS-esityksistä	109
3.2.1	Artikkelin kuolema	109
3.2.2	Muuntautuvien sisältöjen nousu	110
3.2.3	Kerronta vs. formaatti	111

3.2.4	Journalismi kaksisuuntaisena vuoropuheluna .....	111
3.2.5	Strategiset vaikutukset toimituksille.....	111
3.2.6	Toimittaja ja kirjoittaminen.....	112
<b>4</b>	<b>Mediajohtajien näkemyksiä digikehityksen haasteista ja menestystekijöistä.....</b>	<b>114</b>
4.1	Uutismedian suurimmat haasteet.....	116
4.2	Optimistisuus huolimatta epävarmuudesta .....	120
4.3	Pohjoismaat rajat ylittävänä markkina-alueena .....	128
4.4	Digitaalinen siirtymä.....	134
4.5	Siirtymä digitaalisuudessa: Tekoäly.....	139
4.5.1	Organisaation muutos teknologia edellä .....	141
4.5.2	Maagisesta tuli tylsää .....	143
4.5.3	Tekoälyyn liittyvien riskien hallinta .....	145
4.5.4	Läpinäkyvyys tekoälyn käytössä .....	149
4.5.5	Tekoälyn valvonta puuttuu .....	152
4.5.6	Talous ja tuottavuus kysymysmerkkejä.....	152
4.6	Kilpailu mediamarkkinoilla, mediatuet ja julkisen palvelun media .....	154
4.7	Johtaminen ja sen haasteet digisiirtymän aikana .....	158
4.8	Muutos on väistämätön prosessi .....	168
<b>5</b>	<b>Yhteenveto .....</b>	<b>176</b>
<b>6</b>	<b>Haastattelut .....</b>	<b>181</b>
<b>7</b>	<b>Lähteet .....</b>	<b>183</b>

# 1 Johdanto

2000-luvun alkuvuosikymmenet ovat olleet suomalaiselle uutismedialle syvällisen murroksen kautta. Muutokset ovat heijastuneet kaikkien medioiden sisältöihin uutisista viihteeseen, ja samalla perinteisten toimijoiden rinnalle on noussut uusia viestintäkanavia. Kehitystoimista huolimatta mediayritykset kohtaavat edelleen merkittäviä haasteita, jotka juontuvat nopeitempöisistä teknologisista, taloudellisista ja yhteiskunnallisista muutoksista. Murroksen keskeisiä ajureita ovat digitaalisen median kasvu, internetin alustaistuminen sekä tekoälykehitys (Sirkkunen ym. 2024).

Digitalisaatio on muuttanut median käyttöä perusteellisesti. Digitalisaatio-prosessissa perinteiset toiminnot, palvelut ja liiketoimintamallit muutetaan digitaaliseen muotoon, muokaten journalismin tuotantotapoja, julkaisualustoja ja käyttötottumuksia. Muutoksen nopeus ja ilmenemismuodot vaihtelevat eri kuluttajaryhmissä, mikä on lisännyt mediankäytön polarisatiota. Kuluttajien näkökulmasta digitalisaatio on lisännyt valinnanvapautta ja helppokäyttöisyyttä, samalla tarjonta on kasvanut ennennäkemättömäksi. Uutisjournalismi on keskellä tätä murrosta.

Muun muassa mainosmarkkinoiden muutokset näkyvät myös Suomessa. Verkkomediamainonta on kasvanut samalla kun painetun median osuus mainonnassa on pienentynyt, ja yhä suurempi osa verkon mainostuloista

menee ulkomaisille toimijoille. Tilauspuolella kotimaiset uutismediat ovat ottaneet käyttöön maksullisia digitaalisia malleja, mutta yleisön sitouttaminen on ollut haasteellista, erityisesti nuorten osalta, jotka kuluttavat uutisia ensisijaisesti ilmaiseksi eri digikanavista. Tämä on muokannut myös mainostajien käyttäytymistä ja mediamainonnan kohdentumista. Suomalaiset mediatalot panostavat yhä enemmän digitaalisiin alustoihin – verkkosivustoihin, mobiilisovelluksiin ja sosiaalisen median kanaviin. Sosiaalinen media avaa uusia yleisöjä, mutta haastaa samalla perinteisen journalismin aseman. Nuoret kuluttajat suosivat erityisesti digitaalisia ja videomuotoisia sisältöjä, mikä korostaa verkkokanavien merkitystä. Mediatalojen onkin löydettävä tasapaino perinteisen journalismin ja sosiaalisen median hyödyntämisen välillä.

Tekoälyn ja automaation rooli toimitusprosesseissa ja uutisten jakelussa kasvaa. Uutisautomaatiikkaa on jo pitkään hyödynnetty esimerkiksi talousuutisten ja urheilutulosten raportoinnissa, ja algoritmit vaikuttavat ratkaisevasti siihen, mitä sisältöjä käyttäjät verkossa kohtaavat. Luotettavuus on suomalaisen median keskeinen menestystekijä. Siksi mediatalojen on entistä enemmän panostettava laadukkaaseen journalismiin ja vahvistettava kykyään kilpailla huomiotaloudessa, joka on täynnä valeuutisia ja disinformaatiota.

Ottaen huomioon kaikki nämä kehityskulut, suomalaisen uutismedian on hyvä katsoa myös ulospäin ja tarkastella millaisia painopistealueita ja uusia liiketoimintamalleja uutismedialla esimerkiksi muissa Pohjoismaissa ja Saksassa on. Raportin keskeisiä tarkastelukulmia ovat mediamarkkinat, median tuotantoprosessit, keskeiset muutostekijät ja kehityssuunnat sekä keskittyminen ja kaupat yli rajojen.

## 1.1 Mediamarkkinat, palvelut ja tuotteet

Uutismedian liiketoimintamallien kehityspotentiaalia arvioitaessa on tärkeää huomioida useita mediamarkkinoihin, palveluihin ja tuotteisiin liittyviä erityispiirteitä. Ensinnäkin on tarkasteltava journalismin kolmoisluonnetta demokratian tukipilarina, luovien sisältöjen tuottajana ja taloudellisen vaurauden lähteenä. Median arvo syntyy samanaikaisesti sosiaalisista, episteemisistä, emotionaalisista ja taloudellisista ulottuvuuksista. Toiseksi, mediasisällöt voivat toimia sekä yksityisinä elämyksellisinä hyödykkeinä että julkishyödykkeinä, mikä tuo haasteita niiden arvottamiseen ja kaupallistamiseen. Kolmanneksi, muiden kuin journalistien tuottaman sisällön (esimerkiksi sisällöntuottajat) ja uutismediayritysten tuottaman sisällön välinen raja hämärtyy, mikä vaikuttaa myös tuotantomalleihin ja omistajuuden kysymyksiin.

Lisäksi sisällön jakelun globalisoituminen tuo mukanaan verkostoulkovaikutuksia, jotka voivat sekä vahvistaa että heikentää paikallisia liiketoimintamalleja. Tärkeää on myös huomioida median sosiaaliset vaikutukset ja rooli julkisessa keskustelussa. Erityisesti luottamuksen rakentaminen on keskeinen osa uutismedian liiketoimintamallin kehityspotentiaalia.

## 1.2 Median työnkulku ja tuotantoprosessit

Median tuotantoprosessi koostuu useista toisiinsa kytkeytyvistä vaiheista, jotka kaikki vaikuttavat liiketoimintamallien kestävyYTEEN. Näitä vaiheita ovat journalistisen sisällön luominen, sisällön aggregointi eli yhdistely, sisällön jakelu eri kanavissa sekä sisällön kytkentä yleisöön esimerkiksi kokemuksen, sitoutumisen tai yhteisön muodostumisen kautta. Nämä tuotannon

osa-alueet ovat ratkaisevia uutismedian liiketoimintamallien resilienssin näkökulmasta, sillä ne määrittelevät, kuinka hyvin uutismedia pystyy muuttamaan muutoksiin, ylläpitämään yleisösuhteita ja vastaamaan taloudellisiin sekä teknologisiin haasteisiin.

### 1.3 Keskeiset muutostekijät ja kehityssuunnat

Uutismedian toimintaympäristö on jatkuvassa muutoksessa, ja sen resilienssiä haastavat monet samanaikaiset kehityssuunnat. Media toimii yhä monimuotoisemmassa digitaalisessa ympäristössä, jossa sisällöt kulutetaan monialustaisesti, monilaitteisesti ja moniruutuisesti. Kuluttajat ovat tottuneet myös monitehtäväsyyteen, eli median kulutus tapahtuu usein muun toiminnan ohessa. Kontekstisidonnainen kulutus, kuten liikkuvuus, tilannesidonnaisuus ja kotona tapahtuva kulutus, vaikuttaa siihen, millaisessa muodossa ja milloin sisältö tavoittaa yleisön. Myös yleisön sitoutuminen ja sosiaalinen vuorovaikutus sisällön ympärillä ovat kasvavia trendejä. Median kulutuksen ja arjen välinen raja on hälvenemässä, ja yhä useammin media nähdään erottamattomana osana jokapäiväistä elämää. Kaikki nämä muutostekijät asettavat uusia vaatimuksia liiketoimintamalleille: joustavuutta, monikanavaisuutta ja kykyä vastata käyttäjälähtöisiin odotuksiin tarvitaan entistä enemmän.

### 1.4 Keskittyminen ja kaupat yli rajojen

Viime vuosina Pohjoismaissa on nähty vahvaa konsolidaatiota ja yritysos-  
toja yli rajojen. Norjalaiset mediaryitykset Amedia ja Polaris Media ovat laajentuneet Ruotsin ja Tanskan markkinoille. Arviolta noin 80 prosentilla ruotsalaisista sanomalehdistä on jo norjalaista omistusta erilaisten omistusjärjestelyiden kautta. Bonnier News puolestaan on viime vuosina

ostanut suurimman osan ruotsinkielisistä sanomalehdistä Suomessa sekä tanskalaisen Zetlandin, joka on lanseerannut Suomessa *Uuden Jutun* ja Norjassa *Demon*. Sekä norjalaiset että ruotsalaiset mediayritykset seuraavat tarkasti Suomen markkinoita. Televisiopuolella Schibsted osti viime talvena Ruotsin TV4:n ja Suomen MTV:n.

Uusin yhteistyökuvio muodostui lokakuussa 2025, kun Amedia ja Berlingske Media solmivat historiallisen sopimuksen JFM:n (ent. Jysk Fynske Medier) kanssa ja loivat Tanskan suurimman media-allianssin. Yhteistyösopimus sisältää ristiinomistuksia ja useita keskinäisiä sopimuksia Amedian, tanskalaisen mediakonserni Berlingske Median – joka on Amedian omistuksessa – ja JFM:n välillä. JFM on Tanskan toiseksi suurin yksityinen mediakonserni, ja sillä on useita paikallisia ja alueellisia medioita.

Tämä suomenkielinen tutkimusraportti koostuu kolmesta pääluvusta, jotka muodostavat toisiaan tukevan kokonaisuuden: 1) Selvitys uutismediayritysten toimintaympäristöstä ja liiketaloudellisesta tilanteesta 2) Selvitys tekoälykeskustelusta pohjoismaisissa mediayhtiöissä 3) Haastattelututkimus pohjoismaisissa ja saksalaisissa mediayhtiöissä.

Raportti on toteutettu yhteistyössä Uutismedian liiton kanssa ja Media-alan tutkimussäätiön rahoituksella. Raportin teossa on käytetty tekoälysovelluksia apuna mm. haastatteluiden litteroinnissa ja käänöksissä.

## 2 Uutismedian toimintaympäristö

Uutismedian toimintaympäristön keskeisiä muutoksia viime vuosina ovat esimerkiksi ristiinomistuksen lisääntyminen muun muassa osaomistusten kautta, erilaiset yhteistyöhankkeet sekä se, että kielimuuri ei enää ole esteenä laajentua maantieteellisten rajojen yli. Saksa on kehityskulultaan hieman erilainen kuin Pohjoismaat. Käymme seuraavassa läpi omissa aluvuissaan uutismedian toimintaympäristön Pohjoismaissa ja Saksassa.

### 2.1 Uutismedian toimintaympäristö Pohjoismaissa

Tässä luvussa luodaan katsaus Norjan, Ruotsin ja Tanskan sanomalehtien liiketoimintaan, kehitykseen ja toimintaympäristöön sekä siinä tapahtuneisiin muutoksiin viime vuosina. Pohjoismaita on perinteisesti pidetty esimerkkeinä yhteiskunnista, joissa demokraattiset instituutiot ovat vahvoja, lehdistönvapaus on laajaa, uutisten kulutus korkea ja julkisen palvelun media kehittynyttä (Ohlsson et al., 2026). Myös näillä markkinoilla uutismedia on kuitenkin kohdannut kasvavia haasteita, kun niiden tuotot, erityisesti digitaaliset mainostuotot, valuvat yhä enemmän kansainvälisille alustoille, yleisöjen mediankäyttö on pirstaloitunut ja pitkään käytössä olleet liiketoimintamallit eivät enää toimi kuten aikaisemmin.

Tarkastelumme etenee väestö- ja markkinarakenteista uutisten kulutuksen muutokseen, mediapolitiikan kehitykseen, mainosmarkkinoihin sekä alan omistusrakenteisiin. Samalla havainnollistetaan, miten Pohjoismaiden välillä ilmenee sekä yhteisiä piirteitä että eriytyviä kehityskulkuja, erityisesti digitaalisen murroksen ja markkinoiden keskittymisen osalta. Luvun tavoitteena on tarjota kokonaiskuva siitä, millaisessa murrosvaiheessa pohjoismainen uutismedia tällä hetkellä on ja millaisia mahdollisuuksia ja haasteita sen tulevaisuuteen liittyy.

Ruotsi on niin pinta-alaltaan kuin asukasluvultaan suurin Pohjoismaa. Nordic Statistics -tietokannan tietojen mukaan maan väkiluku vuonna 2025 oli hieman alle 10,6 miljoonaa. Skandinavian maista pinta-alaltaan pienimmän eli Tanskan väkiluku oli 6 miljoonaa ja Norjan 5,6 miljoonaa. Yhdessä nämä kolme Pohjoismaata muodostavat noin 22,2 miljoonan asukkaan markkinat. Kun mukaan lasketaan myös Suomi, nousee alueen asukasmäärä hieman yli 27,8 miljoonaan. Myös bruttokansantuotteella mitattuna Ruotsi on Pohjoismaiden suurin talous. Vuonna 2024 Ruotsin inflaatiokorjattu bruttokansantuote oli vajaat 473 miljardia euroa. Norjan bkt oli noin 406 miljardia euroa ja Tanskan hieman yli 311 miljardia euroa. Vertailutietona voidaan mainita, että Suomen inflaatiokorjattu bkt oli vastaavana ajankohtana selvästi pienempi eli vajaat 205 miljardia euroa.

Göteborgin yliopiston V-Dem-instituutin (Varieties of Democracy) vuosittain kokoama Liberal Democracy Index arvioi, ovatko esimerkiksi maan poliittiset vaalit vapaat ja rehelliset, mutta se huomioi myös sananvapauden ja kansalaisvapauksien toteutumisen. Maan demokraattista tilaa arvioidaan 71 indikaattorin perusteella ja sen arvo vaihtelee nollan ja yhden välillä. Vuoden 2024 indeksissä oli mukana 178 maata. Tanska, Ruotsi ja

Norja sijoittuvat tässä tarkastelussa kaikki kärkipäähän. Vuonna 2025 Tanska sijoittui indeksin arvolla 0,88 ykköseksi. Ruotsi ja Norja olivat indeksin arvolla 0,85 sijoilla kaksi ja kolme. Suomi sijoittui tässä tarkastelussa indikaattorin arvolla 0,81 sijalle kahdeksan. Lehdistönvapaudessa Pohjoismaat ovat niin ikään maailman kärkimaita. Reporters Without Borders -järjestön World Press Freedom Index -vertailun mukaan vuonna 2026 Norjan (92,72) lehdistövapaus oli maailman paras. Myös Ruotsi (87,61/5. sija) ja Tanska (88,47/4. sija) sijoittuivat kuuden parhaan joukkoon. Suomi sijoittui Ruotsin ja Irlannin väliin kuudenneksi (86,22). Molemmat indikaattorit viittaavat uutismedialle suotuisiin toimintaolosuhteisiin, joissa journalismi voi lähtökohtaisesti toteutua vapaasti ja riippumattomasti.

## 2.2 Uutismedian yleisöt Pohjoismaissa

Digitalisaatio on mahdollistanut käytännössä rajattoman mediatarjonnan, ja kuluttajat voivat räätälöidä mediakulutuksensa omien tarpeidensa ja toiveidensa mukaan. Tämän seurauksena kuluttajien yksilöllisten kiinnostuksen kohteiden ja valintojen merkitys on kasvanut entisestään erityyppisen mediasisällön valinnassa ja hylkäämisessä. Reuters-instituutin vuoden 2025 Digital News -raportin (Newman ym., 2025) aineiston keruuseen osallistuneissa 24:ssä Euroopan maassa vastaajista keskimäärin 45 prosenttia ilmoitti olevansa varsin tai erittäin kiinnostunut uutisista.

Erot yksittäisten Euroopan maiden välillä ovat merkittäviä, mutta kaikki neljä tarkastelussa mukana ollutta Pohjoismaata sijoittuivat Euroopan keskiarvon yläpuolelle.

Suomessa uutisista kiinnostuneiden osuus on selvästi suurin (63 %), seuraavina tulevat Norja (53 %), Ruotsi (49 %) ja Tanska (46 %).

Luottamus uutisiin on keskeinen tekijä siinä, kuinka todennäköisesti ihmiset seuraavat journalismia, ja Pohjoismaissa tämä luottamus on kansainvälisesti poikkeuksellisen vahvaa. Digital News Report 2025 -tutkimuksen (Newman ym., 2025) mukaan Tanskassa 56 % väestöstä luottaa uutisiin, mikä on toiseksi korkein osuus Euroopassa. Ruotsissa luottamus uutisiin on hieman matalampi, mutta edelleen korkea, 53 prosenttia, ja Ruotsi sijoittuu EU-maiden vertailussa viidenneksi. Norjassa vastaava osuus on 54 prosenttia, mikä tekee norjalaisista Euroopan kolmanneksi eniten uutisiin luottavan kansan heti Suomen ja Tanskan jälkeen.

Digital News Report 2025 -tutkimuksen (Newman ym., 2025) mukaan uutisten välttely on kasvanut maailmanlaajuisesti sitä mukaa, kun perinteisten uutismedioiden käyttö on vähentynyt ja yleisöt ovat siirtyneet sosiaalisen median alustoille. Pohjoismaat poikkeavat selvästi tästä kehityksestä, ja uutisten välttely on alhaisinta juuri Pohjoismaissa. Tutkimuksen mukaan uutisia välttelee ainakin joskus keskimäärin 40 prosenttia ihmisistä eri maissa, mutta Pohjoismaissa osuus jää selvästi tätä pienemmäksi. Tämä kehitys heijastaa näiden maiden vahvoja mediajärjestelmiä, korkeaa yhteiskunnallista luottamusta, korkeaa koulutustasoa ja julkisen palvelun median merkitystä.

Maksuhalukkuus uutissisällöistä verkossa on Norjassa edelleen selvästi vahvinta Pohjoismaissa. Digital News Reportin (Newman ym., 2025) mukaan vuonna 2025 peräti 42 prosenttia norjalaisista oli maksanut verkossa julkaistavasta uutispalvelusta, mikä on ylivoimaisesti korkein osuus koko Euroopassa ja selvästi yli 24 maan keskiarvon, joka jäi 15 prosenttiin. Ruotsi

sijoittuu toiseksi Euroopan vertailussa, mutta jäi selvästi Norjan tasosta. 31 % ruotsalaisista oli maksanut verkkouutisista vuonna 2025. Maksuhalukkuus uutissisällöistä verkossa on Tanskassa Pohjoismaiden sisäisessä vertailussa alhaisinta, sillä vajaa viidennes (19 %) aikuisväestöstä oli käyttänyt maksullisia uutispalveluja. Kehitys vuosien 2019 ja 2025 välillä piirtää kuitenkin hajanaisen kuvan. Norjassa maksuhalukkuuden kasvu pysähtyi jo aiemmin, ja vuoden 2025 taso oli täsmälleen sama kuin vuonna 2019, mikä kertoo markkinan kylläntymisestä varhaisesta etumatkasta huolimatta. Ruotsissa maksavien osuus kasvoi kuuden vuoden aikana neljä prosenttiyksikköä, kun taas Tanskassa kasvu jäi kahteen prosenttiyksikköön. Usea Euroopan maa ei ole pystynyt ylittämään 20 %:n kynnystä maksuhalukkuudessa.

	Kiinnostus uutisiin	Luottamus uutisiin	Uutisvälttely	Halukkuus maksaa verkkouutisista
Norja	53 %	54 %	30 %	42 %
Ruotsi	49 %	53 %	26 %	31 %
Tanska	46 %	56 %	27 %	19 %
Suomi	63 %	67 %	27 %	21 %

**Taulukko 1:** Kuluttajien kiinnostus ja luottamus uutisiin sekä uutisvälttely, osuus aikuisväestöstä\*

\* Taulukossa esitetään aikuisten väestön (18 vuotta täyttäneet) osuus, joka ilmoitti maksaneensa tai käyttäneensä maksullista uutispalvelua kuluneen vuoden aikana. Koska Digital News Report -tutkimus toteutetaan verkossa, tiedot koskevat vain internetiä käyttävää väestönosaa.

Lähde: Reuters Institute Digital News Report 2025 (Newman ym., 2025)

## 2.3 Mediapolitiikka ja uutismedian tuet Pohjoismaissa

Norjassa, Ruotsissa ja Tanskassa on perinteisesti ollut vahva instituutio-naalinen tuki lehdistönvapaudelle, pyrkimys konsensushakuiseen ja pragmaattiseen päätöksentekoon viestintäpolitiikassa ja mediayhtiöiden tukemiseen suopeasti suhtautuva kulttuuripolitiikka (Syvertsen ym., 2014). Pohjoismaiden mediapolitiikka rakentuu vahvan julkisen palvelun perin-teen, markkinaehtoisen kaupallisen median ja erilaisiin tukijärjestelmiin nojaavien rakenteiden yhdistelmästä. Digitalisaatio, mainostulojen siirtyminen globaaleille alustoille sekä uutisten kulutustottumusten muutokset ovat pakottaneet maat muokkaamaan politiikkaansa eri tavoin.

Tanskan mediapolitiikka rakentuu poikkeuksellisen monimuotoisen julki-sen palvelun järjestelmän varaan. DR:n (Danmarks Radio) ja valtio-omisteisen TV 2:n rinnalla toimivat useat alueelliset TV 2 -yksiköt. Tanska käyttää Pohjoismaista eniten suoraa mediatukea asukasta kohden, ja tuet on suunnattu erityisesti paikallisen uutistarjonnan vahvistamiseen.

Norjassa mediapolitiikan ytimen muodostavat vahva julkisen palvelun me-dia NRK sekä yhteiskunnallista uutisvelvoitetta toteuttava kaupallinen TV 2. Norjassa uutismediaa tuetaan laajasti tuotantotuella, joka kohdistuu eri-tyisesti pieniin paikallislehtiin ja vähemmistökieliseen journalismiin (Ohlsson et al., 2026). Norjassa uutismediat on vapautettu kokonaan ar-vonlisäverosta tukien näin kaupallisten uutismediatoimijoiden taloudellista asemaa.

Ruotsissa mediapolitiikkaa on viime vuosina uudistettu Pohjoismaista eni-ten. Kaupallisen uutismedian suorien tukien järjestelmää uudistettiin vuonna 2024.

Julkisen palvelun mediatyhtiöiden toimintaa on vuodesta 2026 alkaen ohjannut uusi laki, joka velvoittaa teknologiasta riippumattomaan uutistuotantoon sekä lisäämään toiminnan läpinäkyvyyttä, erityisesti verkon tekstisisältöjen osalta. Ruotsin mediatuet muodostavat laajan, useasta osasta koostuvan järjestelmän, jonka tavoitteena on turvata uutistarjonnan laatu ja kattavuus koko maassa (Ohlsson et al., 2026).

Kaikista vuoden 2024 suorista tuista kaupalliselle uutismedialle oli Bonnier-konserniin kuuluvien ja tukea saaneiden 31 julkaisun osuus 29 prosenttia. NTM Median 17 nimikkeen osuus oli 15 prosenttia ja Stampen-konserniin kuuluvien 15 julkaisun 10 prosenttia. (Facht & Falk, 2025.)

Kaikissa kolmessa tarkasteltavassa maassa sekä painetut että digitaaliset uutismediat on vapautettu yleisestä arvonlisäverokannasta. Tanskassa ja Norjassa uutismedioiden arvonlisäverokanta on nolla.

Norjassa otettiin ensimmäisenä maana maailmassa käyttöön vuonna 2016 myös digitaalisten uutismedioiden nollaverokanta. Tanskassa digitaalisten uutismedioiden arvonlisävero poistettiin vuonna 2019, mutta tanskalaiset uutismediat ovat vuodesta 2025 lähtien joutuneet maksamaan 3,54 prosentin työvoimaveroa (lønsumsafgift). Ruotsissa uutismedian arvonlisävero on 6 prosenttia. Ruotsi alensi digitaalisen arvonlisäveron samaan aikaan Tanskan kanssa.

	Tuet yhteensä, milj. €	Tuet per asukas, €	Yleinen ALV %	Uutismedioi- den ALV %
Norja	45,6	8,2	25,0	0,0
Ruotsi	78,6	7,4	25,0	6,0
Tanska	72,6	12,1	25,0	3,5**
Suomi	8,0***	1,4	25,5	10

**Taulukko 2:** Uutismedian suorat tuet ja ALV-kannat Pohjoismaissa vuonna 2025

\* Vaihokursseina on käytetty Euroopan keskuspankin vuoden 2025 ensimmäisen puoliskon keskimääräisiä valuuttakursseja\*\* 3,54 % työvoimavero (lønsumsafgift)\*\*\*

Vähemmistökielituki ja jakelutuki

Lähde: Nordic News Media Landscapes 2025, Traficom

## 2.4 Sanomalehtinimikkeiden määrä, levikki ja tavoittavuus Pohjoismaissa

Muista Pohjoismaista poiketen Norjassa sanomalehtinimikkeiden kokonaisuus on noussut 2020-luvulla ja vuonna 2025 nimikkeiden määrä oli 256. Tämä kertoo mediaympäristöstä, jossa uudet ja usein pelkästään digitaalisesti toimivat julkaisut ovat tulleet markkinoille samaan aikaan kun perinteinen paperilehtien lukeminen hiipuu. Osa niistä, kuten *KRS–Avisen Kristiansand (Amedia)*, edustaa perinteisten mediatalojen uusia avauksia, kun taas toiset, kuten *Askøy24*, ovat pienimuotoisia startup-julkaisuja. Lisäksi uutismediakentälle on muodostunut uusi julkaisuluokka, ohjelmistokehittäjien perustamat mediat, joiden sisältö tuotetaan pitkälti automaattisesti.

Tällaisia ovat esimerkiksi *Melhusposten* ja *Modalsnytt*, jota julkaistaan SmartAvis-alustan<sup>1</sup> kautta ja joka kuvaa itseään “AI-avusteisesti tuotetuksi journalismiksi, jossa ihmisen tekemä toimituksellinen kontrolli säilyy”.  
*Vaikka painetun median levikit laskevat Norjassakin, nimikemäärän kasvu osoittaa, että kysyntää paikalliselle, alueelliselle tai muutoin erottuvalle journalismille on edelleen.*

## **Paikallinen esimerkki Norjasta:**

### **Kaikki hyötyvät kilpailusta**

Moni tuskin mieltää harvaan asuttua Ruotsin rajan lähellä sijaitsevaa 5 600 asukkaan Rørosin kuntaa poikkeuksellisen mielenkiintoiseksi ja monipuoliseksi paikalliseksi mediaympäristöksi. Alueella toimii viisi eri uutismediaa, mikä on väestömäärään suhteutettuna enemmän kuin missään muualla Norjassa. Tämä tekeekin entisestä kaivoskaupungista ainutlaatuisen mediaekosysteemin, jossa voidaan tarkastella kilpailun vaikutuksia journalismin laatuun.

Vuoden 2025 paikallismediakilpailun tulokset puhuvat omaa kieltään. *Arbeidets Rett* valittiin Amedia-konsernin vuoden mediataloksi, *Fjell-Ljom* palkittiin vuoden paikallislehtenä alle 4 000 kappaleen levikkiluokassa ja *Nea Radio* nimettiin Vuoden paikallisradioksi. Lisäksi NRK:lla on Rørosissa aluetoimisto, ja hyperlokaalimedia *Røros-Nytt* toimii tunnuslauseella ”Sellaisena kuin se on – ei parempana eikä huonompana”.

VG:n entisen päätoimittajan Torry Pedersenin näkemys avaa kilpailun merkitystä media-alan laajemmassa kontekstissa. Hän on kertonut

---

<sup>1</sup> <https://smartavis.no/>

Facebook-päivityksessään, miten Rørosin poikkeuksellinen mediatiheys tekee kunnasta pienoismallin haasteesta, jonka edessä paikallismediat nykyisin ovat: mobiililaitteilla media ei kilpaile vain naapurilehden vaan globaalisti parhaiden sisältöjen kanssa. Menestyminen edellyttää selkeää erikoistumista ja kykyä olla paras jossain tietyssä asiassa.

Kilpailun vaikutukset heijastuvat myös painettuna kerran viikossa ilmestyvän *Fjell-Ljomin* toimintalukuihin. Lehden levikki on ollut vuodesta 2018 lähtien tasaisessa kasvussa, ja vuonna 2025 se oli hieman alle 3 000. Samanaikaisesti digitaalisten tilaajien osuus on noussut 39 prosentista 43 prosenttiin. Lisäksi lehti on poikkeuksellisesti onnistunut kasvattamaan myös irtonumeromyyntiään noin 15 prosenttia.

Lehden päätoimittaja ja toimitusjohtaja Liv Maren Mæhre Vold on korostanut kehitystä merkinä paikallisjournalismin arvostuksesta: tilaajamäärän kasvu nähdään toimitusta motivoivana tekijänä panostaa entistä vahvemmin päivittäiseen paikallisuutistystyöhön.

*Fjell-Ljomin* menestyksen perusta rakennettiin jo edellisen päätoimittajan, Nils Kåre Nesvoldin, kaudella. Hän esitteli syksyllä 2023 paikallislehtien etujärjestö Landslaget for lokalaviserin (LLA) syyskokouksessa vuosina 2022–2023 toteutetun kehityshankkeen *Fra sinke til spydspiss* (“Perässähiihtäjästä edelläkävijäksi”). Hankkeen tavoitteena oli tavoittaa erityisesti nuorempia yleisöjä tarjoamalla lisää käyttäjäarvoa muun muassa liikkuvan kuvan, suoratoiston ja podcastien avulla.

Samanaikaisesti lehdessä käytiin perusteellinen strategiaprosessi, jossa paikallisuutiset määriteltiin ydintehtäväksi ja toimitukseen rekrytoitiin toimittajia, joilla on digitaalista osaamista.

Hankkeen keskeinen periaate oli kokeilukulttuurin mahdollistaminen ja jatkuva oppiminen.

Projektin kokonaisrahoituksesta puolet, noin 900 000 Norjan kruunua, saatiin Medietilsynetiltä ja puolet katettiin lehden omista varoista. Investoinnit kohdistuivat erityisesti henkilöstöön ja teknisiin välineisiin. Myös *Fjell-Ljomin* omistusrakenne on mielenkiintoinen, sillä sen osake-enemmistö on paikallisten asukkaiden hallussa, mutta 42 prosenttia omistaa sen kilpailija ja Amedia-konserniin kuuluva *Arbeidets Rett*.

Amedia on ilmoittanut haluavansa ostaa koko osakekannan ja asettaa lehdelle voittotavoitteen. “Mutta paikalliset eivät halua luopua omistuksestaan, he haluavat pitää kiinni siitä, että lehti pysyy heidän käsissään, eivätkä vaadi mitään tuottoa,” kertoi silloinen päätoimittaja Nils Kåre Nesvold marraskuussa 2023.

Nykyinen vastaava päätoimittaja Liv Maren Mæhre Vold puolestaan kertoi toukokuussa 2026, että hänen käsityksensä mukaan innovaatiohanke muutti melko paljon sitä, mitä *Fjell-Ljom* on. Panostus videoon ja podcasteihin on vahvistanut verkkolehteä, ja puhtaasti digitaalisten tilausten määrä on kasvanut voimakkaasti. Verkossa on huomattavasti enemmän sisältöä kuin mitä päätty paperilehteen, joten paperilehdestä on tullut eräänlainen b-tuote, samalla kun verkossa on aina jotain uutta. Amedia ei ole tehnyt uusia yrityksiä ostaa osakkeita sen jälkeen, kun 2013 kerättiin riittävästi valtuuksia valtaamista vastaan.

Ruotsissa maksullisten sanomalehtinimikkeiden määrän kehitys vuosittain vaihteen jälkeen on ollut suhteellisen vakaata. Ajanjakso 2016–2020 oli poikkeuksellinen, sillä sen aikana sanomalehtinimikkeiden kokonaismäärä laski viidessä vuodessa kuudesosalla (16 %) 164:sta 138:aan. Suurin osa lakkautetuista lehdistä oli 1–2 kertaa viikossa ilmestyviä sanomalehtiä. 2020-luvulla sanomalehtinimikkeiden määrä on ajoittain jopa kasvanut. Tämä johtuu siitä, että nimikkeitä, joita on aiemmin pidetty yhtenä lehtenä, on jälleen eriytetty useammaksi yksiköksi, ja ne huomioidaan tilastoissa itsenäisinä sanomalehtinimikkeinä. Tämän seurauksena sanomalehtinimikkeiden määrä nousi vuonna 2021 yhteensä 146:een. Vuonna 2025 sanomalehtinimikkeiden määrä oli 141. Suurin osa näistä on paikallisia tai alueellisia sanomalehtiä ja valtakunnallisia sanomalehtiä on alle kymmenen (Lindberg, 2025).

Painopisteen siirtyminen kohti digitaalista julkaisemista on ruotsalaisille mediayhtiöille jo lähtökohtaisesti itsestäänselvyys, mutta *Dagens Median* huhtikuussa 2026 julkaisema tarkastelu (Frick & Borg, 2026) osoittaa, että muutoksen nopeus ja laajuus vaihtelevat merkittävästi mediakonsernien välillä. Vielä muutama vuosi sitten kuusi kertaa viikossa ilmestyvä paperilehti oli ruotsalaisen paikallislehdistön standardi, mutta siitä on nopeasti tullut poikkeus. Ylivoimaisesti yleisin ratkaisu on ollut painetun lehden ilmestystiheyden vähentäminen kuudesta kolmeen kertaan viikossa. Samanaikaisesti toimialan yritykset ovat tunnistaneet näköislehden kriittisen merkityksen. Näköislehden julkaisemista on jatkettava myös niinä päivinä, jolloin paperilehteä ei enää ilmesty.

NTM-konsernin toimitusjohtaja Lina Hedenström korostaa, että juuri tämä on ollut siirtymävaiheen keskeisin oppi (Frick, 2026a). Hedenströmin mukaan näköislehden säilyttäminen kuusipäiväisenä, siihen panostaminen sekä lukijoiden aktiivinen kouluttaminen ja sitouttaminen ovat osoittautuneet toimivaksi malliksi paperijakelua supistettaessa.

Konsernien väliset erot ovat kuitenkin huomattavia. Sekä Gota Media että NTM erottuvat muista alan toimijoista siten, että niillä on edelleen suhteellisesti eniten kuusi kertaa viikossa ilmestyviä paperilehtiä. NTM:n sanomalehtinimikkeistä kolme neljäsosaa (77 %) ilmestyy edelleen kuutena päivänä viikossa paperisena.

Osuus on kuitenkin laskemassa noin puoleen (53 %) neljän nimikkeen ilmestymistiheyden puolittuessa. Gota Median sanomalehdistä lähes kaksi kolmasosaa (62 %) ilmestyy edelleen paperisena vähintään kuutena päivänä viikossa.

Sen sijaan suurin osa Stampen-konsernin paikallislehdistä ei enää ilmesty lainkaan paperimuodossa ja vain neljännes (25 %) konsernin lehdistä ilmestyy vähintään kuutena päivänä viikossa. Erna Mediassa muutos on viety pisimmälle, ja enää vain 14 % sen sanomalehdistä ilmestyy paperisena kuusi kertaa viikossa, ja paperilehden julkaisemisesta kolme kertaa viikossa on muodostunut standardi. Samankaltainen julkaisurytmi on käytössä myös Bonnier News Localissa, jossa valtaosa paikallislehdistä ilmestyy paperisena kolmena päivänä viikossa ja vain kymmenen (24 %) yhtiön 41 paikallislehdestä ilmestyy painettuna vähintään viisi kertaa viikossa. Huhtikuussa puolivälissä julkaistun tiedon mukaan Bonnier News Local -konserniin kuuluva *Vestmanlands Läns Tidning* (VLT) vähentää paperilehden ilmestymistiheyttä kuudesta kolmeen marraskuussa 2026.

Tanskassa päivälehtien nimikemäärä on 2020-luvulla pysynyt vakaana. Vuonna 2022 yhden valtakunnallisen päivälehdteen lakkauttamisen jälkeen päivänimikkeiden kokonaismäärä on pysynyt kolmessakymmenessä, joista yhdeksän on valtakunnallisia ja loput joko alueellisia tai paikallisia.

## **Paikallinen esimerkki Tanskasta:**

### **Paras tulos 25 vuoteen**

Bornholmin saarelta Tanskassa löytyy vahva mediakenttä. Siellä *Bornholms Tidende*, joka mainostaa itseään ”koko Bornholmin lehtenä”, kilpailee julkisen palvelun DR Bornholmin ja TV2 Bornholmin kanssa 40 000 asukkaiden huomiosta. Lehti, jolla on noin 6000 tilaajaa, teki taloudellisesti hyvän tuloksen vuonna 2025.

Kasvaneiden digitaalisten tilausten ja digitaalisen mainonnan ansiosta mediatalo onnistui saavuttamaan 3,4 miljoonan Tanskan kruunun tuloksen verojen jälkeen. Se on 260 000 kruunua enemmän kuin vuonna 2024 ja samalla lehden paras tulos 25 vuoteen.

Tulos on syntynyt puhtaasti operatiivisesta toiminnasta.

Jakeluliiketoiminnan ja tilausten liikevaihto kasvoi vuonna 2025, kun taas printtimainonnan liikevaihto laski edellisvuoteen verrattuna.

”Lähes joka kolmas kotitalous Bornholmissa tilaa *Tidenden*. Se kertoo erittäin vahvasta paikallisesta sitoutumisesta sekä Bornholmiin että *Bornholms Tidendeen*. Juuri tämä sitoutuminen – yhdessä lukuisten paikallisten mainostajien kanssa – on syy siihen, että *Tidende* selvisi vuodesta näin hyvin”, toimitusjohtaja ja päätoimittaja Kristoffer Gravgard sanoi *Journalisten*-lehdessä maaliskuussa 2026 (Albrecht, 2026).

Hän nostaa esiin myös kasvaneen liikevaihdon jakeluliiketoiminnassa, eli lehtiyritys jakaa paikallisten yritysten ja sanomalehtien yhteisen jakeluyrityksen Dansk Avis Omdelingin (DAO) kirjeitä ja paketteja. Jakelusta koostuu hieman yli kolmasosa lehtiyhtiön liikevaihdosta. Tämä on yksi syy vuoden 2025 hyvään tulokseen.

Kristoffer Gravgaard tuli uutistoimisto Ritzauin teknologiajohtajan paikalta Bornholmiin vuonna 2021. Muutamassa vuodessa lehti, jossa suurin omistaja on säätiö ja toiseksi suurin Berlingske Media, on käynyt läpi muodonmuutoksen ja kääntänyt tappiot voitoksi. Gravgaardin aikana otettiin käyttöön täysin digitaalinen tilaajamalli ja kova maksumuuri. Ansaintamalli pohjautuu lisäarvon tuottavaan paikallisjournalismiin ja saarelaisten yhteishengen vahvistamiseen.

**”Meiltä tilaat yhteenkuuluvuutta, jos arvostat Bornholmia ja haluat, että se kehittyy, sinun pitää olla meidän tilaajamme. Me kirjoitamme yhteisiä tarinoita.”**<sup>2</sup>–Gravgaard

Lehti järjestää tilaisuuksia ja tapaamisia lukijoille ja sponsoroi paikallisia musiikkifestivaaleja. Gravgaardin mukaan lukijat ovat lehdelle enemmän kuin tilaajia, ja hän kutsuisi heitä mieluummin “jäseniksi”. Lukijoiden kuitenkin vastustettua ajatusta lehti järjesti demokratiafestivaalillaan Folkemødetissä äänestyksen, jossa lukijat saivat valita, halusivatko he olla jäseniä vai tilaajia. He halusivat olla “tilaajia”, joten heitä alettiin jälleen kutsua tällä termillä.

---

<sup>2</sup>Tanskan- ja norjankieliset haastattelusitaatit on selvyuden vuoksi käännetty suomeksi, samoin tekoälyn kehitystä käsittelevän luvun 3 sitaatit. Luvussa 4 englanninkielisten haastatteluiden sitaatit esitetään alkuperäiskielellä ja pohjoismaisilla kielillä tehtyjen haastatteluiden sitaatit englanniksi käännettyinä yhtenäisyyden vuoksi.

*Bornholms Tidendessä* lehden tilaamisen tuottamaa lisäarvoa analysoidaan yhdellä yksinkertaisella mittarilla eli kokonaislukuajalla, siis sillä kuinka monta minuuttia yksittäistä juttua luetaan yhteensä. Jos kaksi tilaajaa lukee kumpikin juttua 10 minuuttia, kokonaisluku-aika on 20 minuuttia. Vierailupäivänämme kokonaisluku-aika oli 83 tuntia, kun se tavallisesti tähän aikaan päivästä oli 61 tuntia.

Syy löytyi päivän lehdestä. Paikallinen pidetty kukkakauppias on avautunut yksityiselämästään uudessa kirjassaan, ja lehden otsikko on "40 vuotta sitten hän soitti miehelleen: "Tehdäänkö lapsi?" Tämä juttu oli tuottanut 44 lukutuntia.

Lehden toimittajat ovat oppineet lukuajan merkityksen, se on yhteinen käsite ja tavoite.

” Jos menen toimittajan luokse ja pyydän, että kirjoitatko tämän jutun, hän sanoo, epäilen, että saan riittävästi luku-aikaa tästä jutusta. –Gravgaard

Ennen toimituksella oli hyvin hatarasti tietoa siitä, mitä tilaajia kiinnostaa.

” Oli lähinnä vanha vitsi, että kuolinilmoituksia vastaan häviää aina [...] näin ei ole enää. –Gravgaard

Toimituksen panokset nykyään laitetaan juttuihin, joilla on potentiaalia.

” Ei haittaa, jos saadaan vain kaksi lukutuntia jutulle, joka on 1500 merkin pituinen, mutta jos joku on istunut ja kirjoittanut 10 000 merkkiä, ja juttu saa kaksi tuntia luku-aikaa, olemme tehneet virheen. – Gravgaard

*Bornholms Tidende* haluaa siis olla koko saaren ja ratkaisukeskeinen lehti, joka tekee rakentavia positiivisia juttuja.

”Se on meidän esikuvamme, mutta kun vilkaisee lukuaikaa, saamme aina enemmän, kun kirjoitamme konflikteista. –Gravgaard

Vaikka Gravgaardilla on teknologiatausta, tekoäly ei ole näkyvästi läsnä toimitustyössä, vaan siinä keskitytään ihmisten kirjoittamiin tarinoihin ihmisistä. Tekninen kapasiteetti koostuu yhdestä webkehittäjästä, joka tekee lehdelle työtä kolme päivää viikossa.

Sama viesti lähtee mainostajien suuntaan – jos ette tue paikallisia yrityksiä, on turha odottaa, että liike-elämä voi hyvin.

Gravgaardin aikana on tehty monta ratkaisevaa päätöstä. Hän lopetti viikkolehden, koska se oli ”kannibaali”, vieden sanomalehdeltä noin 6–7 miljoonan kruunua vuodessa mainosrahoitusta. Hän neuvoo muita mediayrityksiä tekemään saman. Hän on myös siirtänyt sivujen taiton Vietnamiin, jossa on tanskalainen alihankkija. Tämä säästi useita laskennallisia työvuosia.

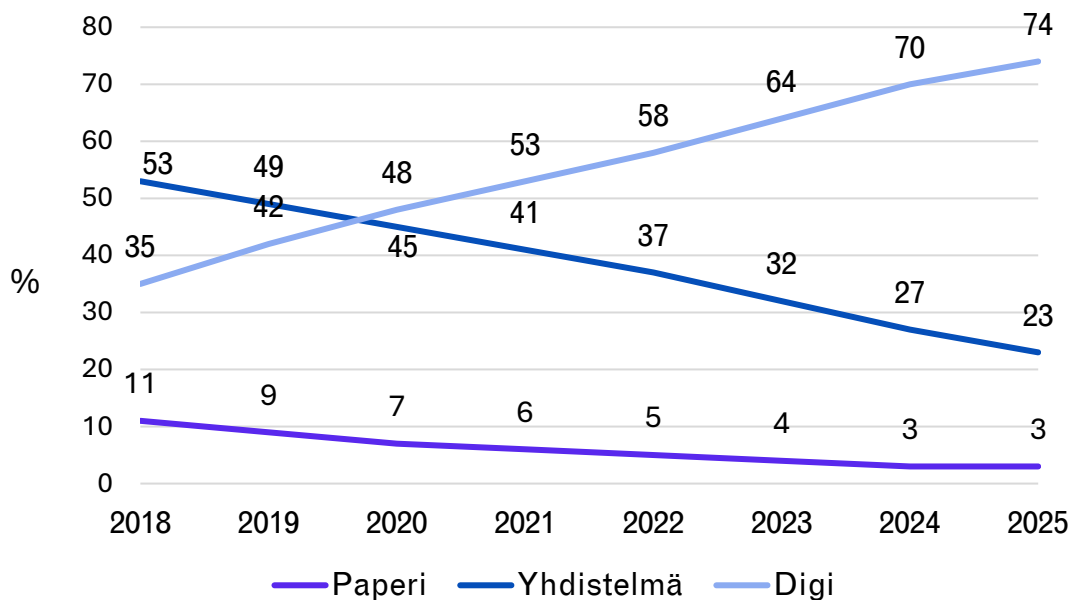
Kaikkia kolmea tarkasteltavaa Pohjoismaata yhdistää samankaltainen kehityskaari, jossa painettujen sanomalehtien levikit ovat laskeneet huomattavasti 2010–2025. Tarkkojen ja vertailukelpoisten kokonaislevikkilukujen laskeminen on vuosien saatossa käynyt haasteelliseksi tai jopa mahdottomaksi. Nordicomin raportin (Harrie, 2017) mukaan tämä johtuu siitä, että esimerkiksi Ruotsissa osa suurimmista sanomalehdistä poistui jo vuosia sitten yhteisestä levikintarkastusjärjestelmästä.

Mediebedriftenes Landsforeningin (2026) mukaan sanomalehtien kokonaislevikki oli Norjassa vuoden 2025 jälkimmäisellä puoliskolla 2,65 miljoonaa kappaletta, jossa oli kasvua 3,2 prosenttia edelliseen vuoteen verrattuna. Suomalaisten sanomalehtien kannalta on kiinnostavaa se, kuinka nopeaa siirtyminen yhdistelmätilauksista digitilauksiin on Norjassa ollut. Vuonna 2018 digitilauksen osuus oli noin kolmannes (35 %), josta se vuoteen 2025 mennessä oli noussut jo kolmeen neljäsosaan (73,9 %) kaikista sanomalehtitilauksista. Valtakunnallisten sanomalehtien tilauksista 85 prosenttia on puhtaita digitilauksia ja pienimpienkin paikallislehtien, joiden levikki on alle 4000 kappaletta, tilauksista kohta kaksi kolmasosaa (61 %) on digitilauksia. Alueellisten sanomalehtien tilauksista kolme neljäsosa (76 %) on puhtaita digitilauksia. Pelkkien paperilehtitilauksien määrät ovat jo marginaalisia ja yhdistelmätilauksienkin määrät näyttäisivät olevan pysyvässä laskussa.

Norjassa ilmaislehtien määrä on selvästi vähentynyt ja niitä on enää vähän, arvioi Voldan yliopiston dosentti ja paikallislehtiasiantuntija Lars Julius Halvorsen<sup>3</sup>. Syitä kehitykseen on hänen mukaansa useita. Ainoastaan tilattavat lehdet ovat oikeutettuja uutis- ja ajankohtaismedioiden tuotantotukeen, mikä heikentää mainosrahoitteisten ilmaislehtien kilpailuasetelmaa suhteessa tukea saaviin sanomalehtiin. Lisäksi perinteisten painettujen lehtien mainosmarkkinat ovat heikentyneet merkittävästi.

---

<sup>3</sup> Henkilökohtainen tiedonanto 4.5.2026.



**Kuvio 1:** Sanomalehtien levikin rakenteen kehitys Norjassa 2018–2025, %

\* Vuosittaiset kokonaislevikkiluvut, jotka sisältävät myös raportoinnissa mukana olevat uudet nimikkeet. Eri vuosien luvut eivät siis ole täysin vertailukelpoisia  
Lähde: Mediebedriftenes Landsforening (MBL), Landslaget for lokalaviser (LLA)

Monet paikalliset hyperlokaalit julkaisut ovat aloittaneet mainosrahoitteisina ilmaislehtinä mutta muuttuneet myöhemmin tilattaviksi lehdiksi. Esimerkiksi *BoduNU* ja *Alvdal Midt i væla*<sup>4</sup> ovat toteuttaneet tällaisen strategiamuutoksen, ja ne molemmat saavat nykyisin lehdistötukea. Myös *Drammen Live24* toimi pitkään ilmaislehtenä, mutta on sittemmin siirtynyt tilausmalliin ja lehdistötuen hakijaksi.

<sup>4</sup> Ks. kirjan *Lokalavisene* luku 4: <https://www.orkana.no/produkt/lokalavisene-mangfoldig-fortid-usikker-framtid/>

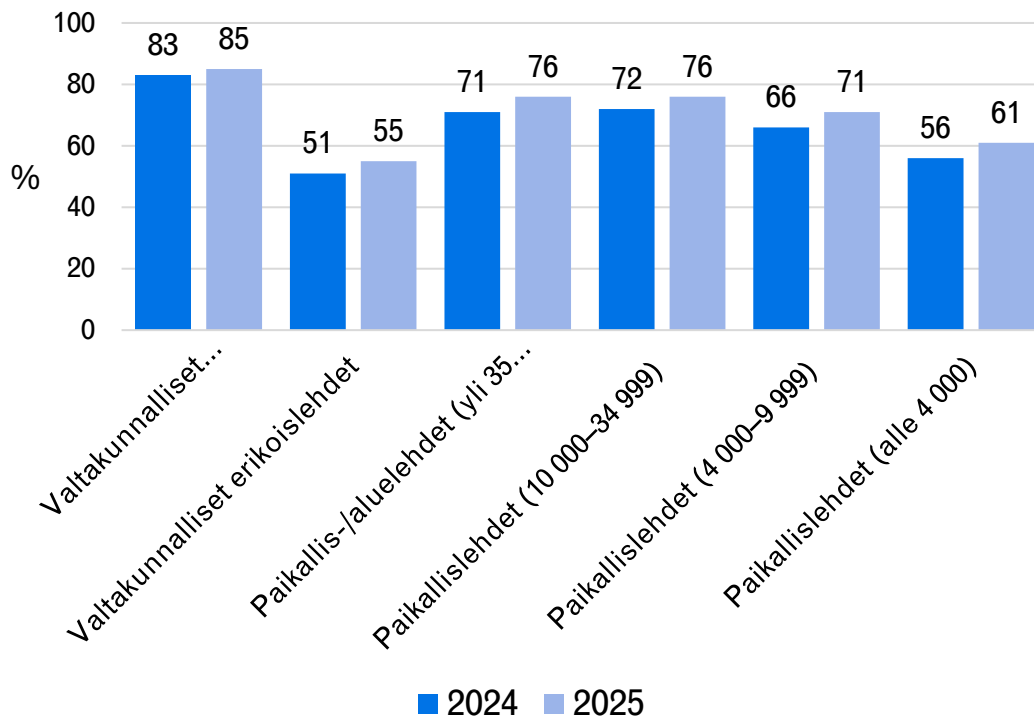
Amedia puolestaan julkaisee Oslossa kuutta sanomalehteä (*Akersposten*, *Avisa Oslo*, *Budstikka*, *Nordre Aker Budstikke*, *Nordstrands Blad* ja *Sagene Avis*), jotka olivat aiemmin ilmaislehtiä. Nyt ne ovat yhdistelmä ilmaista verkkosisältöä ja maksumuurin takana olevia artikkeleita; osa ilmestyy myös painettuna.

Ilmaislehtien määrä riippuu luonnollisesti myös siitä, miten lehdet rajataan suhteessa muihin julkaisutyyppeihin. Norjassa on joukko verkkosivustoja, jotka julkaisevat artikkeleita säännöllisesti, toimivat päätoimittajaperiaatteen (redaktørsstyrde medier) mukaisesti ja lajityypiltään lähestyvät sanomalehtiä. Monet näistä kuuluvat kuitenkin aikakauslehtikenttään ja saavat tukea mesenaateilta, Kulturrådetilta tai säätiöiltä. Yksi esimerkki on *Kunstavisen*, jonka voi luokitella kulttuuriaikakauslehdeksi. Halvorsenin mukaan kentällä on myös joitakin äärioikeiston ja -vasemmiston alustoja sekä uskonnollisia julkaisuja, jotka eivät tyypillisesti ole sanomalehtiä, mutta jotkut niistä saattavat ehkä kehittyä sellaisiksi. Esimerkiksi kristillinen julkaisu *Verdinytt* on siirtynyt tilausmalliin ja sai lehdistötukea 2025.

Tanskassa perinteiset levikkiluvut on monissa tilastoissa korvattu lukijamäärillä, jotka kattavat sekä painetun että digitaalisen lukemisen. Samalla levikitietojen läpinäkyvyys on huonontunut, sillä vaikka levikitiedot olisivatkin olemassa, osa kustantajista on kansainvälisen trendin mukaisesti harventanut niistä tehtävää raportointia tai pidättäytyy yksityiskohtaisten lukujen julkaisemisesta kokonaan. Lukijamäärämittausten (Index Danmark/TNS Gallup) tulokset kuitenkin osoittavat sen, että perinteinen uutismedia on Tanskassa menettänyt yleisöään tasaisesti vuosina 2015–2025.

Denmark Statistics StatBank -tilastopalvelussa (2026) julkaistut luvut osoittavat, että tanskalaisten sanomalehtien kokonaisyleisö on pienentynyt tasaisesti seitsemän viime vuoden aikana, mutta kehityksen dynamiikka on selvästi erilainen valtakunnallisissa ja alueellisissa lehdissä.

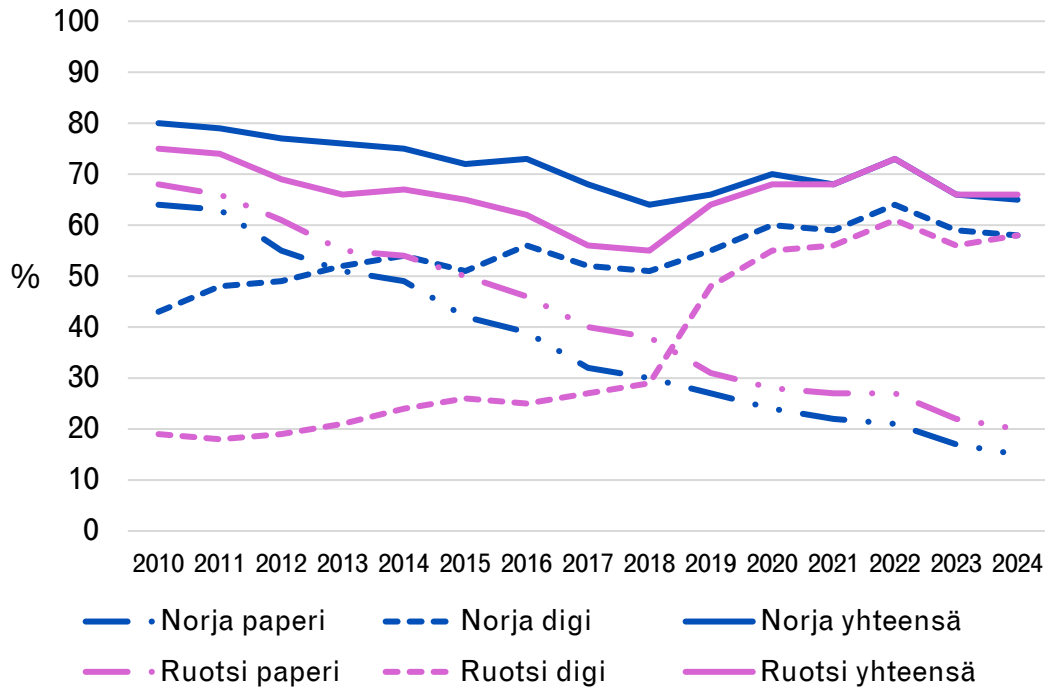
Valtakunnallisten päivälehtien lukijamäärä on kutistunut jyrkästi. Vuoden 2018 noin 3,35 miljoonasta lukijasta määrä oli vuoteen 2024 mennessä laskenut noin 2,07 miljoonaan lukijaan, mikä tarkoittaa yli 38 prosentin pudotusta. Alueellisten ja paikallisten lehtien kehitys on tasaisempaa, vaikka niidenkin lukijamäärät laskevat. Vuonna 2018 lukijoita oli noin 1,15 miljoonaa ja vuonna 2024 noin 1,09 miljoonaa, joten pudotus on selvästi loivempi (-5,8 %) kuin valtakunnallisissa lehdissä.



**Kuvio 2:** Digitilausten osuus levikistä Norjassa eri sanomalehtiluokittain, %

Lähde: Mediebedriftenes Landsforening (MBL), Landslaget for lokalaviser (LLA)

Paperisten sanomalehtien tavoitavuus on vuosituhanen vaihteen jälkeen ollut laskussa kaikissa Pohjoismaissa. 2000-luvun alkupuolella paperiset sanomalehdet tavoittivat niin Norjassa, Ruotsissa kuin Tanskassakin vielä yli 80 prosenttia väestöstä. 2010-luvun alusta lähtien sekä Norjassa että Ruotsissa painettujen lehtien lukijamäärät ovat romahtaneet samalla, kun digitaalisten lehtien tavoitavuus on kasvanut huomattavasti. Esimerkiksi Norjassa painettujen lehtien päivittäinen tavoitavuus putosi kolme neljäsosaa 64 prosentista (2010) enää noin 15 prosenttiin (2024), kun taas digilehtien tavoitavuus kasvoi 43 prosentista 58 prosenttiin. Ruotsissa vastaavana ajankohtana paperilehtien tavoitavuus painui 68 prosentista 20 prosenttiin ja digilehtien tavoitavuus nousi 19 prosentista 58 prosenttiin. Yhdistettynä (paperi + digi) sanomalehtien päivittäinen kokonaistavoitavuus on pysynyt suhteellisen vakaana, noin 60–70 prosentin tasolla molemmissa maissa. Tanskassakin sanomalehtien lukijamäärien kehitysluvut kertovat siitä, että painettujen lehtien lukijakunta on supistunut merkittävästi, mutta alueellisten sanomalehtien markkinat ovat tässä selvästi vakaampia kuin valtakunnalliset markkinat. Voidaankin todeta, että kehitys Pohjoismaissa kuvastaa selvästi uutisten kulutuksen siirtymistä perinteisestä painoviestinnästä kohti verkko- ja mobiilialustoja.



**Kuvio 3:** Sanomalehtien päivittäinen tavoitavuus Norjassa ja Ruotsissa vuosina 2010–2024: paperilehti, digilehti sekä paperi- ja verkkolehti yhteensä (%)

Lähteet: Nordicom, Norsk mediebarometer 2024, Mediabarometern 2024

## 2.5 Pohjoismaiden mainosmarkkinat ja niiden kehitys

Koronapandemian seurauksena tapahtunut Pohjoismaiden talouskehityksen nopea hidastuminen keväällä 2020 johti välittömästi jyrkkään laskuun mainosmarkkinoilla. Mainontainvestoinnit Norjassa, Ruotsissa ja Tanskassa kasvoivat kuitenkin voimakkaasti taas vuonna 2021, ja ne ovat jatkaneet kasvuaan edelleen vuosina 2024–2025. Kasvu ei kuitenkaan ole tarkoittanut sitä, että kaikki mediat olisivat siitä hyötynneet, vaan kasvu on suurelta osin seurausta digitaaliseen mainontaan kohdistuneiden investointien kiihtymisestä.

Uutismedioiden, erityisesti painetun sanomalehdistön, osuus on pienentynyt. Samaan aikaan panostukset mainontaan verkkomediassa, etenkin hakukonemainontaan ja sosiaaliseen mediaan, ovat kasvaneet erittäin paljon. Globaaleilla alustayhtiöllä Alphabetilla ja Metalla on hallitseva asema erityisesti haussa ja sosiaalisen median mainonnassa. Institutet för reklam- och mediestatistik (IRM) lukujen mukaan vuonna 2024 Norjassa (74 %), Ruotsissa (75 %) ja Tanskassa (74 %) kolme neljäsosaa mediamainonnasta kohdistui verkkomediaan. Suomessa verkkomainonnan osuus oli noin 55 prosenttia ja vuonna 2025 noin 58 prosenttia.

	Paikallista valuuttaa, miljardia	€, miljardia	€ per asukas
Norja	28,9	2,47	442
Ruotsi	52,2	4,71	445
Tanska	17,4	2,34	390
Suomi	1,26	1,26	224

**Taulukko 3:** Mediamainonta Pohjoismaissa vuonna 2025

\*Vaihtokurssina on käytetty Suomen Pankin ilmoittamia valuuttojen vuoden 2025 keski-kursseja

Lähde: Institutet för reklam- och mediestatistik (IRM), Kantar Media Finland Oy

Arvioitaessa verkkomediainonnan huomattavan kasvun vaikutusta uutismedioiden tulevaisuuden näkyymiin on tärkeää katsoa myös verkkomediainonnan sisäistä rakennetta. Esimerkiksi Tanskassa on kymmenen viime vuoden aikana tapahtunut verkkomediainonnan rakenteessa merkittävä siirtymä ulkomaisten alustatoimijoiden suuntaan.

Vuonna 2015 ulkomaiset toimijat, kuten globaalit haku- ja sosiaalisen median alustat, keräsivät hieman yli puolet (55 %) verkkomediamainonnasta, mutta osuus on kasvanut tasaisesti, ja vuonna 2024 niiden osuus oli jo 71 prosenttia.

Muutos on myös rakenteellinen, sillä vaikka Tanska, kuten muutkin Pohjoismaat, on digitaalisen infrastruktuurin ja mediankäytön osalta Euroopan kehittyneimpiä maita, digitaalinen mainonta näyttäisi siirtyvän yhä selvemmin globaaleille alustoille, mikä kaventaa pohjoismaisen uutismedian mahdollisuuksia ylläpitää omia toimintaedellytyksiään mainosrahoitteisilla malleilla.

Kehityskulku on ollut vastaava myös Ruotsissa. Vuonna 2014 pohjoismaisten toimijoiden osuus Ruotsin mainosmarkkinasta oli puolet ja Pohjoismaiden ulkopuolisten toimijoiden puolet. 2020-luvun alussa globaalien toimijoiden osuus verkkomainontatuloista oli kasvanut noin 72 prosenttiin. Suurin osa ulkomaisten toimijoiden keräämistä mainostuotoista ohjautuu Alphabetille ja Metalle. Fachtin ja Falkin (2025) mukaan vuodesta 2022 lähtien on ollut yhä vaikeampaa arvioida kansainvälisten alustayhtiöiden tuloja Ruotsissa, mutta mikään ei viittaa siihen, että verkkomediamainontapanostukset pohjoismaisten ulkopuolisiin toimijoihin olisivat vähenemässä.

Dagens Næringslivin 23. maaliskuuta 2026 julkaiseman uutisen mukaan Norjan mainosmarkkinat jatkavat voimakasta kasvua, ja niiden kokonaisarvon arvioidaan kohoavan vuonna 2026 lähes 30 miljardiin kruunuun (2,67 miljardia euroa).

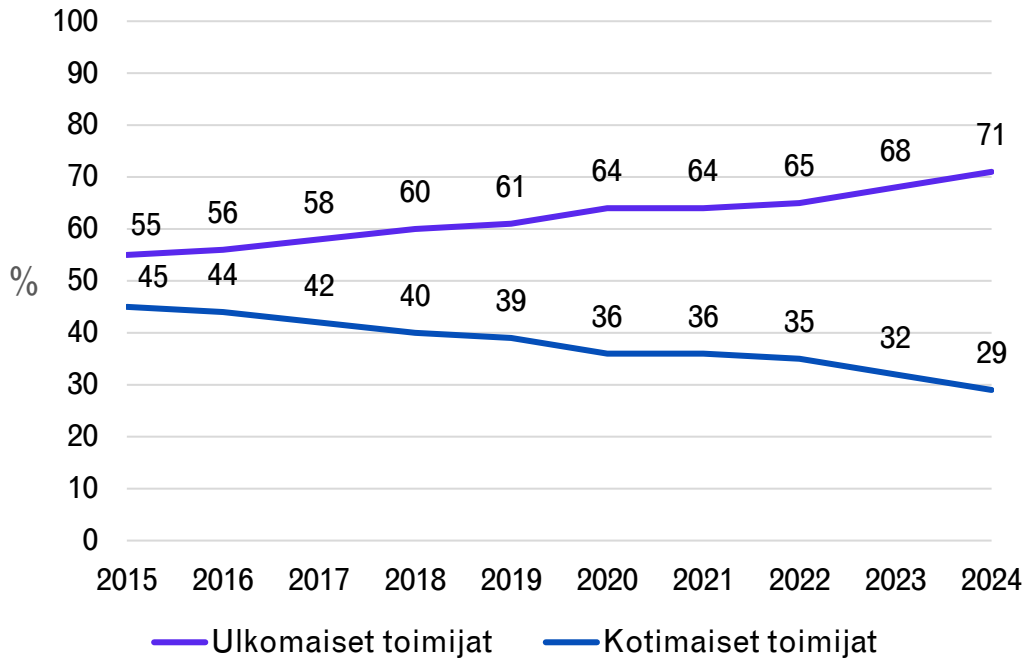
Kasvun hyödyt eivät kuitenkaan näytä valuvan norjalaisille uutismedioille, sillä jo yli puolet mainoskruunuista päätyy globaaleille teknologiayrityksille, kuten Alphabetille ja Metalle, ja neljän suuren kansainvälisen alustan arvioidaan keräävän markkinoilta noin 14,5 miljardin kruunun mainostulot (1,3 miljardia euroa) lähes ilman verovaikutuksia Norjaan.

Tämä on herättänyt keskustelua siitä, kuinka julkisten toimijoiden mainosmenot tosiasiallisesti jakautuvat ja paljonko niistä ohjautuu kotimaisille uutismedioille. Euroopan mediavapausasetuksen (European Media Freedom Act, EMFA) implementointi kansalliseen lainsäädäntöön tarjoaa tähän luontevan väylän, sillä se edellyttää valtion mainonnassa<sup>5</sup> avoimuutta, jäljitettävyyttä ja päätöksenteon läpinäkyvyyttä.

Kuvio 4 osoittaa selvästi Tanskassa vuosina 2015–2024 tapahtuneen muutoksen verkkomediamainonnan jakautumisessa. Kotimaisten toimijoiden osuus on pienentynyt ja ulkomaisten toimijoiden (erityisesti suurten teknologiajättien, kuten Alphabetin ja Metan) osuus kasvanut. IRM:n tilastojen mukaan vuonna 2024 Tanskassa digitaalisista mainoskruunuista ohjautui jo selvästi yli kaksi kolmasosaa (71 %) kansainvälisille teknologiayhtiöille. Vastaavasti kotimaisten medioiden osuus on kutistunut vajaaseen kolmannekseen (29 %).

---

<sup>5</sup> Valtion mainonta tarkoittaa sitä, että viranomaiset julkaisevat tiedotusvälineissä mainosvies-  
tejä, julkisia ilmoituksia tai tiedotuskampanjoita, jotka yleensä rahoitetaan julkisista varoista.



**Kuvio 4:** Verkkomediamainonnan jakautuminen koti- ja ulkomaisten toimijoiden välillä Tanskassa 2015–2024, %

Lähde: Danske Medier Research perustuen IRM:n raportteihin

Norjassa mediamainonnan kokonaismäärä oli vuonna 2024 vajaat 2,3 miljardia euroa eli noin 413 euroa asukasta kohden. Norja onkin väkilukuun suhteutettuna yksi Euroopan eniten mainontaan investoivista kansantalouksista. Digitaalisen mainonnan osuus kaikesta mainonnasta oli vuonna 2024 kolme neljäsosaa (74 %), mikä asettaa sen samalle tasolle Ruotsin ja Tanskan kanssa, mutta verkkomainonnan rakenne on erilainen. Norjassa hakumainonta ei ole yhtä hallitsevassa roolissa kuin Ruotsissa ja Tanskassa. Sen sijaan luokitellun verkkomedian ja sosiaalisen median mainonta muodostavat suhteellisesti suuremman osan verkkomediamainonnasta.

Luokiteltujen palveluiden, erityisesti kotimaisten markkinapaikkojen, asema on huomattava. Uutismediat ovat pystyneet Norjassa säilyttämään asemansa paremmin kuin Ruotsissa, mikä selittyy osin sillä, että norjalaiset uutismediakonsernit ovat onnistuneet rakentamaan toimivia digitilausmalleja. Ne ovat auttaneet vastaamaan mainosmarkkinan rakennemuutokseen ja parantaneet uutismedian resilienssiä tilanteessa, jossa mainosrahaa siirtyy voimakkaasti alustatoimijoille. Luokiteltujen ilmoitusten markkinapaikkojen rooli ja kestävätilausmallit ovat hidastaneet alustakeskeisen ekosysteemin aiheuttamaa siirtymää. *Norjan kehitys osoittaa, että digitaalinen murros ei johda väistämättä kotimaisen uutismedian heikkenemiseen, mikäli rakenne tukee itse tuotettujen palvelujen kilpailukykyä.*

Ruotsin mainosmarkkinat ovat Pohjoismaiden suurimmat, mikä tekee maasta keskeisen vertailukohtan koko alueen kehityksen ymmärtämiselle. Vuonna 2024 mediamainonnan kokonaisvolyymi oli noin 4,41 miljardia euroa, mikä oli noin 418 euroa asukasta kohden. Ruotsissa digitaalinen verkkomediamainonta on kasvanut Pohjoismaista nopeimmin, ja erityisesti hakumainonnan poikkeuksellisen vahva asema on ohjannut mainosinvestointeja ulkomaisille toimijoille. IRM:n mukaan painettujen sanomalehtien ilmoitustuotot ovat romahtaneet vuosien 2018–2024 välillä lähes 60 prosenttia, ja niiden arvo jäi vuonna 2024 noin 180 miljoonaan euroon. Vastaavasti verkkomediamainonta kasvoi yli 3,3 miljardiin euroon, mikä tarkoittaa noin 60 prosentin kasvua.<sup>6</sup> Tästä huolimatta sanomalehtien kokonaismainosmyynti on supistunut, sillä digitaalisen mainonnan kasvu ei kata printtimainonnan menetystä.

---

<sup>6</sup> Pienempi prosenttimääräinen kasvu käytettäessä euroja johtuu valuuttakurssin vaihtelusta.

Reaaliarvoilla tarkasteltuna kehitys on vielä jyrkempi: inflaatiokorjattu printtimainonta on kutistunut lähes kolme neljäsosaa, ja digitaalinen mainonta on pysynyt reaalisesti lähes ennallaan.

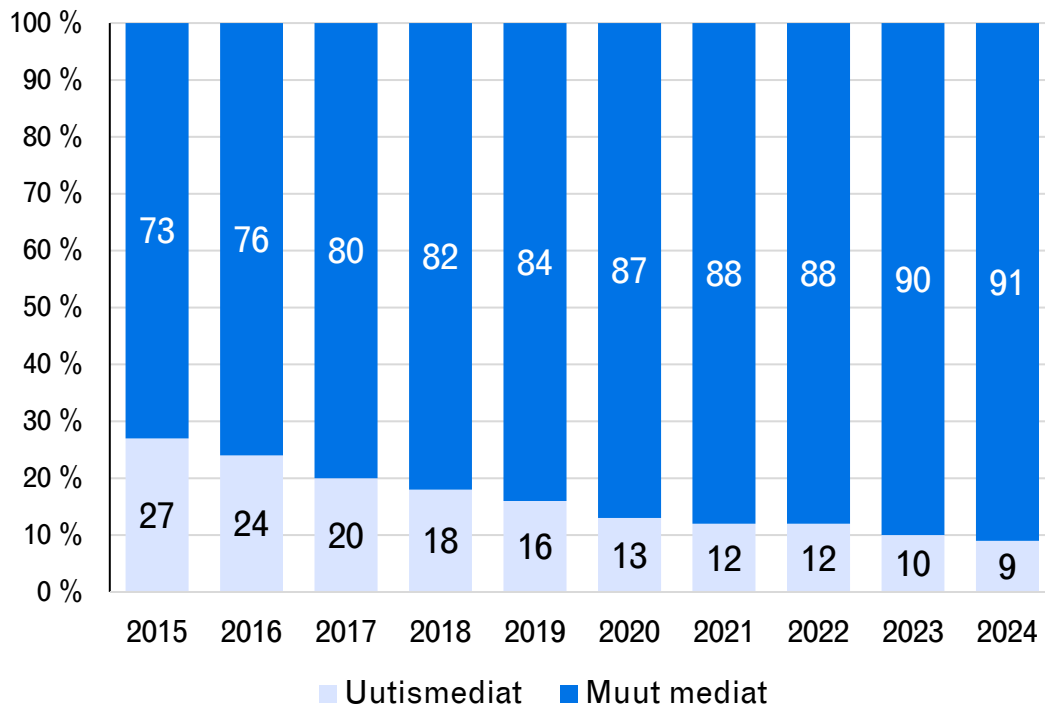
Ruotsin verkkomediamainonnan erityispiirteisiin kuuluu hakumainonnan dominoiva asema. Sen osuus on 55–57 prosenttia kaikesta digitaalisesta mainonnasta, ja koska Google hallitsee hakumainontaa lähes täysin, suuri osa mainosinvestoinneista valuu ulkomaisille alustoille (Ohlsson et al., 2026).

Tämä kehitys heijastuu suoraan journalististen uutismedioiden ansaintalogiikkaan: yhä suurempi osa mainosrahoista suuntautuu hakukoneisiin ja sosiaalisen median alustoihin sen sijaan että se kohdistuisi kotimaisiin uutismedioihin.

Vuonna 2015 uutismedioiden osuus kokonaisuutena oli noin 27 prosenttia, mutta vuonna 2024 enää noin 9 prosenttia (Steinvall & Thor, 2025). Kokonaisuutena kehitys kuvaa syvää rakennemuutosta, jossa painetun median asema heikkenee ja digitaalinen mainonta keskittyy yhä vahvemmin kansainvälisille alustajäteille kansallisen median kustannuksella.

Vuonna 2024 Tanskan mainosmarkkinoiden kokonaisarvo oli 16,9 miljardia Tanskan kruunua eli noin 2,27 miljardia euroa. Hieman yli puolet kaikista rahallisista mainospanoksista (53 %) kohdistui ulkomaisille digialustoille ja sitä kautta suurille kansainvälisille teknologiayhtiöille. Neljännes (25 %) käytettiin mainostamiseen perinteisessä mediassa, kuten painetuissa sanomalehdissä, radiossa ja televisiossa.

Viimeinen viidennes kohdistui tanskalaisten mediatoimijoiden digitaalisiin kanaviin, kuten podcasteihin, digitaalisiin televisiomainoksiin tai bannereihin kotimaisten medioiden verkkosivuilla.



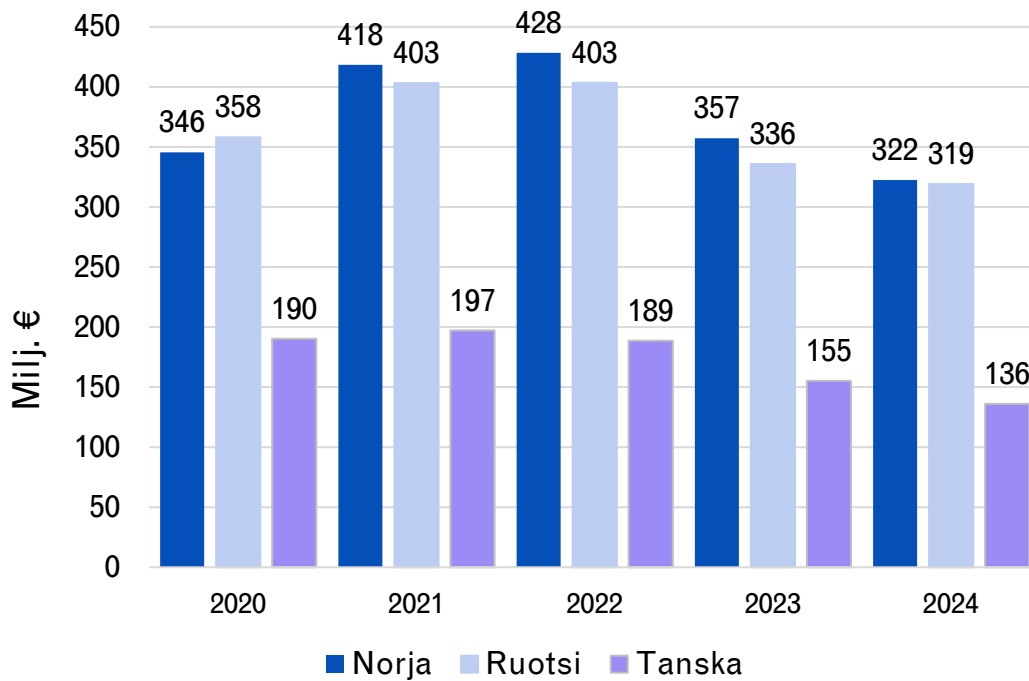
**Kuvio 5:** Uutis- ja journalistista sisältöä tarjoaviin medioihin kohdistuvien mainosinvestointien osuus Ruotsissa 2015–2024, %

Lähde: Institutet för mediestudier (Steinvall & Thor, 2025)

Sanomalehtien ilmoitustuotot kääntyivät koronapandemian aiheuttaman romahduksen jälkeen tilapäiseen kasvuun. Sen jälkeen sanomalehtien ilmoitustuotot (Kuvio 6) ovat kaikissa kolmessa maassa olleet jälleen laskussa. Norjassa (25 %) ja Tanskassa (28 %) ilmoitustuotot ovat parin viime vuoden aikana pudonneet neljänneksen. Ruotsissa ilmoitustuotot ovat samana ajanjaksona laskeneet noin viidenneksen (21 %).

Kokonaisuutena tarkasteltuna ilmoitustuottojen kehitys ilmentää siirtymää kohti digitaalista mainontaa ja painettujen sanomalehtien ilmoitusmyynnin rakenteellista supistumista.

Mainonnan siirtyminen Pohjoismaissa yhä voimakkaammin digitaalisiin kanaviin on vaikuttanut merkittävästi uutismedioiden toimintaedellytyksiin. Sanomalehtien mainosmyynti on siirtynyt printistä verkkoon, mutta digitaalinen kasvu ei ole kyennyt korvaamaan painetun median voimakasta laskua. Ruotsissa sanomalehtien digitaalisen mainosmyynnin osuus nousi vuonna 2024 jo hieman yli 57 prosenttiin Tidningsutgivarnan (TU) ilmoitustietoihin ja vuosikertomuksiin perustuvan tilaston mukaan.



**Kuvio 6:** Sanomalehtien ilmoitustuotot Norjassa, Ruotsissa ja Tanskassa 2020–2024, Milj. €

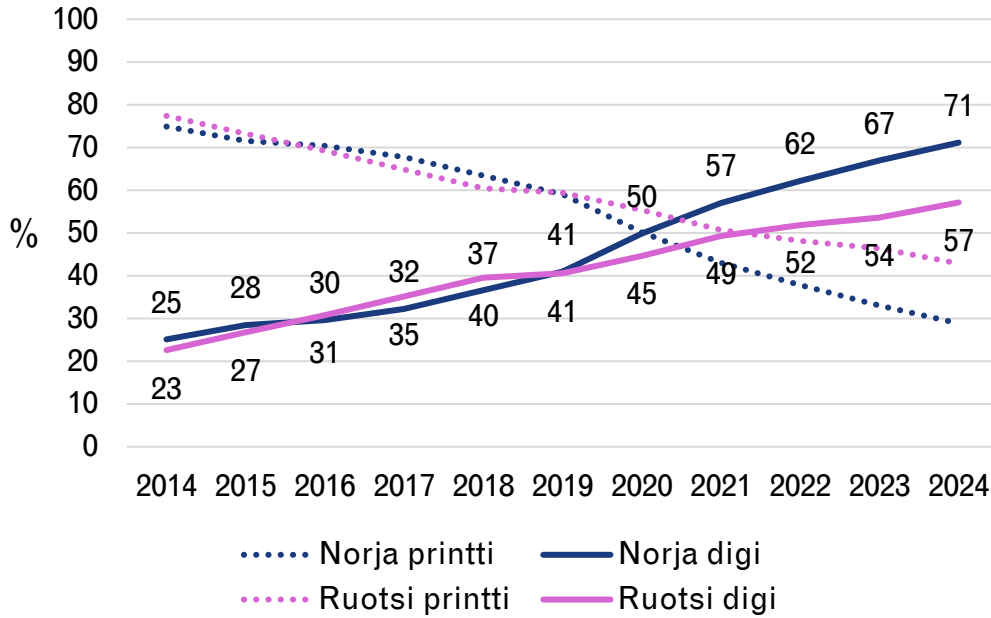
\* Tanskan luvut sisältävät vain painetut sanomalehdet ml. ilmaiset viikkolehdet  
Lähteet: Medietilsynet, Institutet för reklam- och mediestatistik (IRM), Tidningsutgivarna

Norjassa kehitys on ollut tätäkin selvempää: vuonna 2024 sanomalehtien ilmoitustuotoista jo 71 prosenttia tuli digitaalisista kanavista. Tämä osoittaa, että vaikka siirtymä digitaaliseen mainontaan on nopea ja laaja, sen kyky turvata sanomalehtien kokonaismainosmyynti on rajallinen, kun printtimainonnan volyyymi samalla supistuu nopeasti.

## 2.6 Sanomalehtien kokonaistuotot Pohjoismaissa

Norjan sanomalehtien liiketoiminnan kokonaistuotoissa näkyy tarkastelujaksolla selkeä ja johdonmukainen digitaalinen murros. Sanomalehtien kokonaistuotot pysyivät vuosina 2020–2024 suhteellisen vakaalla tasolla, vaihdellen 11,2 ja 12,3 miljardin (1,0–1,2 mrd. €) Norjan kruunun välillä. Sen sijaan tulojen rakenteessa tapahtui merkittävä muutos, sillä digituotot kasvoivat viidessä vuodessa 4,0 miljardista 6,5 miljardiin kruunuun, mikä merkitsee yli 60 %:n kasvua. Printtilehtituotot puolestaan supistuivat selvästi, 7,2 miljardista 5,6 miljardiin kruunuun. Tämä rakenteellinen siirtymä näkyy erityisen hyvin tuottorakenteen jakaumassa. Vuonna 2020 painettujen lehtien osuus sanomalehtien kokonaistuotoista oli kaksi kolmasosaa (64 %), mutta vuoteen 2024 mennessä osuus oli kutistunut 46 %:iin.

Digitaalisten tuottojen osuus ohitti printin ensimmäisen kerran vuonna 2023 ja oli 54 % vuonna 2024. Kehitys kuvastaa norjalaisen sanomalehdistön nopeaa sopeutumista digitaaliseen kulutukseen ja tilausmalleihin. Kokonaistuottojen pysyessä lähes ennallaan (-1 % vuonna 2024) tuottojen painopiste on siirtynyt muutamassa vuodessa painetusta lehdestä digitaalisiin palveluihin, mikä kertoo Norjan asemasta ehkäpä Pohjoismaiden parhaiten toimivista digitaalisista sanomalehtimarkkinoista.



**Kuvio 7:** Sanomalehtien digitaalisten mainostuottojen osuus kokonaismainostuotoista Norjassa ja Ruotsissa 2014–2024, %

Lähteet: Medietilsynet, Institutet för reklam- och mediestatistik (IRM), Tidningsutgivarna

Mediemyndighetenin ja Nordicom:n raportin (Lindberg, 2025) mukaan Ruotsin sanomalehtien liikevaihto pysyi vuosina 2020–2024 kokonaisuutena vakaana, mutta taustalla tapahtui merkittäviä rakenteellisia muutoksia. Kokonaisliikevaihto kasvoi lievästi, 13,1 miljardista kruunusta (2020) noin 13,9 miljardiin kruunuun (2024), vaikka markkinaympäristöä leimasivat talous-suhdanteiden heilahtelut ja mainosmarkkinan siirtymä digitaalisiin kanaviin. Euromääräiseksi muunnettuna liikevaihto liikkui samalla aikavälillä noin 1,25–1,30 miljardin euron tasolla, mutta vuosien 2023–2024 lukujen perusteella valuuttakurssimuutokset vaikuttivat ajoittain jyrkemmin euromääräiseen arvioon kuin kruunumääräisiin lukuihin.

Kokonaisliikevaihdon maltillinen kehitys kertoo digitaalisten sisältö- ja tilauspalveluiden vahvistumisesta samaan aikaan, kun painetun median volyymit jatkavat pitkän aikavälin laskuaan. Ruotsissa sanomalehtien digitaaliset mainostuotot ovat kasvaneet tasaisesti koko ajanjakson 2020–2024. Vuonna 2020 digitaalisten mainostuottojen osuus kokonaistuotoista oli jo varsin korkea (44,6 %), mikä kertoo Suomen sanomalehtimarkkinoita varhaisemmasta ja onnistuneemmasta digitaaliseen murrokseen sopeutumisesta. Tämän jälkeen digitaalisten tuottojen osuus on kasvanut joka vuosi, ja vuonna 2024 digitaalisten mainostuottojen osuus nousi jo 57,1 prosenttiin. Ruotsin sanomalehtiala näyttäisikin onnistuneen ylläpitämään kokonaisliikevaihtotasonsa siirtymävaiheessa, jossa digitaaliset ja mahdolliset muut tuotot korvaavat yhä suuremman osan painetun median supistuvista tuloista.

Perinteisen sanomalehtiliiketoiminnan ulkopuolisista tulovirroista on useita esimerkkejä. Lehtikonsernit harjoittavat näissä myös keskinäistä yhteistyötä. Huhtikuussa 2026 Bonnier News, Gota Media ja NTM Media solmivat Sportwayn kanssa kolmivuotisen sopimuksen jalkapallon ruotsalaisen Ettan-liigan mediasisällöistä. Sportway on alempien urheilusarjojen ja nuorisourheilun digitaalisten mediaoikeuksien, datan ja tuotannon parissa toimiva yritys. Aiemmin vastaava sopimus on tehty vuodeksi kerrallaan, joten uusi sopimus merkitsee aiempaa pitkäjänteisempää yhteistyötä. Järjestelyä on kuvattu osaksi erityisesti Bonnier Newsin ja Gota Median pitkäaikaista panostusta jalkapallosisältöihin. Sopimuksen myötä Bonnier Newsin ja Gota Median Plus Allt -tilaajat saavat pääsyn yhteiselle suoratoistoalustalle, jonka kautta on katsottavissa vuosittain satoja jalkapallo-otteluita.

Myös NTM-konsernin lukijat pääsevät seuraamaan Ettan-liigan otteluita konsernin omien verkkopalveluiden kautta, mikä vahvistaa urheilusisältöjen roolia osana sanomalehtitilauksia ja digitaalisten palveluiden kokonaispakettia. (Frick, 2026b.) Norjassa puolestaan Amedia ja TV2 ovat hankkineet yhdessä lähetysoikeuksia jalkapallossisältöihin Direktesport-alustan kautta vuoteen 2034 asti (Amedia, 2026).

Loppuvuodesta 2024 Stampen Media, NTM Media, Erna Media (ent. NWT Media) ja VK Media aloittivat yhteistyön Mediekompanietin kautta. Yhteistyön myötä mainostajille avautui mahdollisuus ostaa tietoa mediayhtiöiden tuotteiden ja palveluiden kohderyhmistä yhtenäisenä ja skaalautuvana kokonaisuutena. Yhteistyö kattaa 60 paikallista uutissivustoa eri puolilla Ruotsia ja perustuu yhteiseen teknologiaratkaisuun, joka mahdollistaa datan hyödyntämisen läpinäkyvästi ja turvallisesti ilman yksittäisten käyttäjien yksityisyyden vaarantamista tai julkaisijoiden altistamista oikeudellisille riskeille. Taustalla on mediayhtiöiden jaettu näkemys siitä, että mainostajien käyttäytymisen muutos ja uusi sääntely-ympäristö edellyttävät yhteistyöhön perustuvia ratkaisuja yksittäisten, toisistaan irrallisten datamallien sijaan. Yhteinen malli nähdään keinona hyödyntää mediatalojen hallussa olevaa ainutlaatuista käyttäjätietoa tavalla, joka tuottaa lisäarvoa sekä mainostajille että julkaisijoille. (NTM Media, 2024.)

	2020	2021	2022	2023	2024
Norja	36,0	41,0	45,1	49,4	53,6
Ruotsi	44,6	49,3	51,8	53,6	57,1

**Taulukko 4:** Sanomalehtien digitaalisten tuottojen osuus kokonaistuotoista Norjassa ja Ruotsissa 2020–2024, %

Lähteet: Medietilsynet, Institutet för reklam- och mediestatistik IRM, Tidningsutgivarna

## 2.7 Uutismedian omistuksen kansallinen ja pohjoismainen keskittyminen

Uutismedian omistussuhteet etenkin Ruotsissa ja Tanskassa ovat monimuotoisia erilaisten yhteistyökuvioiden seurauksena. Uutisjournalismin yhteisten pohjoismaisten markkinoiden synty korostaa kasvavaa tarvetta vertaileville Pohjoismaiden laajuisille katsauksille (vrt. Nordicom, 2026).

Schibsted on Norjan uutismediamarkkinoiden suurin kaupallinen toimija, jonka brändejä ovat esimerkiksi maan suurin sanomalehti *VG*, iltapäivälehti *Aftenposten*, *Bergens Tidende* ja *Stavanger Aftenblad*. Yhtiö on ollut edelläkävijä digitaalisessa kehityksessä. Konsernin mediatoiminnot siirtyivät vuonna 2024 Stiftelse Tinius -säätiön omistukseen, mikä vahvisti yhtiön asemaa riippumattoman, pitkäjänteisen journalismin tuottajana. Schibsted on myös yksi Ruotsin uutismediamarkkinoiden merkittävimmistä toimijoista, kun sen omistama Schibsted News Media AB julkaisee tytäryhtiöidensä kautta muun muassa Ruotsin suurinta iltapäivälehteä *Aftonbladetia* sekä toiseksi suurinta päivälehteä *Svenska Dagbladetia*. Pohjoismaisessa mediakentässä tapahtui merkittävä rakenteellinen muutos heinäkuussa 2025, kun Schibsted Media osti Telialta muun muassa MTV:n (suomalaiset MTV3, Ava, Sub) ja TV4:n kanavat sekä suoratoistopalvelut.

Noin 600 miljoonan euron arvoinen yrityskauppa siirsi keskeiset suomalaiset ja ruotsalaiset kaupalliset tv-toiminnot osaksi säätiöomisteista mediakonsernia. Yrityskauppa vahvisti Schibstedin asemaa Pohjoismaisilla mediamarkkinoilla.

Amedia on nimikkeillä mitattuna Norjan suurin sanomalehtikustantaja ja keskeinen paikallismedian toimija. Sen omistaa Amediastiftelsen-säätiö. Norjassa sen mediavalikoimaan kuuluu muun muassa yli sata paikallista, alueellista ja valtakunnallista sanomalehteä. Yhtiön asema onkin erityisen vahva paikallislehdistössä. Yhtiön tunnettuja julkaisuja ovat verkkolehti *Nettavisen* ja sanomalehti *Nationen*. Amedian asema ei rajoitu Norjaan, vaan se on laajentunut merkittävään rooliin myös muissa Pohjoismaissa. Tanskassa se omistaa tytäryhtiönsä Amedia Danmark ApS:n kautta Berlingske Media A/S:n, joka on yksi Tanskan suurimmista ja vanhimmista mediayhtiöistä. Lisäksi Amedialla on tanskalaisen JFM-mediakonsernin kanssa ristiinomistukseen perustuva strateginen kumppanuus, jossa Amedia omistaa 30 prosenttia JFM:stä, joka puolestaan omistaa 30 prosenttia Berlingske Media A/S:stä. Ruotsissa Amedia on puolestaan mukana Bonnier News Local AB:n yhteisomistuksessa vähemmistöosakkaana (osuus 20 %). Tätä kautta yhtiön ”vaikutuspiiri” ulottuu noin 80 paikalliseen ja alueelliseen mediaan eri puolilla Ruotsia. Näiden erilaisten kytkösten kautta Amedia on kasvanut yhdeksi Pohjoismaiden merkittävimmistä paikallismediaan keskittyvistä konserneista. Amedialla on myös vahva alustansa omien digisisältöjen jakeluun. Digitaalinen +Alt on premium-tilaus, joka kokoaa konsernin uutisbrändit yhdeksi palveluksi, parantaa sisällön saavutettavuutta ja luo konsernille uusia mahdollisuuksia kasvat-  
taa digitaalisia tulovirtoja. Se mahdollistaa kuluttajien pääsyn yhden kirjautumisen kautta yli sataan norjalaiseen sanomalehteen ja uutissivustoon sekä useisiin lisäpalveluihin, kuten Direktesport-urheilulähetysiin, Untold-podcastien eksklusiiviseen sisältöön ja kaikkien lehtien näköisversioihin eAvis-kioskin kautta.

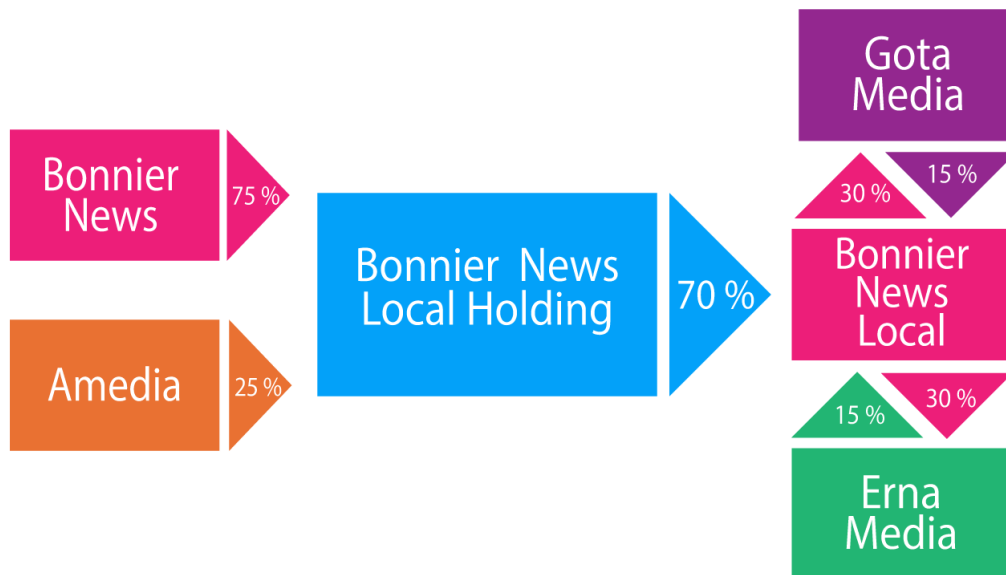
Polaris Media ASA on kolmas Norjan suurista ja myös yksi Pohjoismaiden merkittävimmistä mediakonserneista, jonka omistus, mediaportfolio ja maantieteellinen toiminta tekevät siitä keskeisen toimijan erityisesti maan keskisillä ja pohjoisilla alueilla. Yhtiön omistus pohja rakentuu laajasta ja hajautuneesta joukosta sijoittajia, joista suurimpia viimeisimmän julkaistun vuosikertomuksen mukaan ovat mediayhtiöt Schibsted Media AS (29,4 %) ja Erna Gruppen (ent. NWT Gruppen AB) (26,8 %). Yhtiön uutismediat muodostavat laajan ja maantieteellisesti hajautuneen kokonaisuuden. Norjassa Polaris Media omistaa kymmeniä paikallis- ja aluelehtiä, joihin kuuluvat muun muassa *Adresseavisen*, *Harstad Tidende*, *Troms Folkeblad*, *Sunnmørsposten* ja *Romsdals Budstikke*. Vuonna 2025 Polaris Media AS:sta tuli ruotsalaisen Stampen Media -konsernin omistaja. Stampen Media -konserni julkaisee 13:a sanomalehteä sekä useita ilmaislehtiä Länsi-Ruotsissa. Konsernin suurin sanomalehti *Göteborgs-Posten* on maan kolmanneksi suurin päivälehti. Polaris Media -konsernilla on lisäksi yhteydet laajempaan skandinaaviseen mediainfrastruktuuriin painotalojensa ja jakeluyksiköidensä kautta, ja sen toiminta ulottuu myös monikanavaisiin digitaalisiin palveluihin. Sen omistussuhteet, joissa mukana on ruotsalaisia, norjalaisia ja muita pohjoismaisia toimijoita, vahvistavat yhtiön roolia rajat ylittävänä uutismediatoimijana.

Fachtin, Lindbergin ja Ohlssonin (2025) mukaan Ruotsin sanomalehtimarkkinoilla toimii alle 60 yritystä, jotka julkaisevat yhteensä noin 140:tä digitaalista ja painettua tilauspohjaista sanomalehteä. Koko toimialan liikevaihto keskittyy kuitenkin käytännössä lähes kokonaan vain muutamalle suurimmalle mediakonsernille (Lindberg, 2025).

Ruotsissa sanomalehdet ja sanomalehtikonsernit ovat perinteisesti olleet perheomisteisia, mutta tämä omistusmalli on viime vuosina selvästi vähentynyt. Nykyään suurista mediakonserneista perheomisteisiksi ovat jääneet vain Bonnier-konserni ja Erna Gruppen (entinen NWT Gruppen). Toinen merkittävä omistusmuoto on säätiöomistus, jota edustavat NTM Media, VK Media ja Schibsted Media.

Ruotsin suurin mediayhtiö on Albert Bonnier AB, jonka omistavat Bonnier-suvun jäsenet. Konsernin uutismedioihin kuuluvat esimerkiksi Ruotsin suurin päivälehti *Dagens Nyheter*, toiseksi suurin iltapäivälehti *Expressen*, alueellinen päivälehti *Sydsvenskan* sekä taloussanomalehti *Dagens Industri*. Tytäryhtiö Bonnier News Local AB:n kautta konserniin kuuluu noin 80 paikallista ja alueellista sanoma- ja ilmaisjakelulehtiä. Vuodesta 2022 Bonnier on omistanut 30 prosentin osuuden alueellisesta mediakonsernista Gota Media AB:stä, joka julkaisee 14:ää sanomalehteä sekä useita ilmaislehtiä. Gota Median enemmistöomistajat (70 %) ovat Gota Media Holding AB:n kautta kaksi säätiötä, Stiftelsen Barometern ja Tore G. Wärenstams Stiftelse. Vuonna 2023 Bonnier Newsista tuli Suomen suurinta ruotsinkielistä sanomalehteä *Hufvudstadsbladetia* sekä kahta muuta ruotsinkielistä sanomalehteä julkaisevan KSF Median enemmistöosakas. Seuraavana vuonna Bonnier vahvisti asemaansa Suomen uutismediakentällä hankkimalla koko HSS Media Ab:n osakekannan, minkä myötä sen omistukseen siirtyi kolme uutta ruotsinkielistä sanomalehteä. Nämä yritysostot merkitsivät merkittävää muutosta suomalaisten uutismediayhtiöiden kansainvälisessä omistuksessa (Stenberg-Sirén ym., 2025).

Vuonna 2025 Bonnier News Local AB teki uuden strategisen yhteistyösopimuksen toisen alueellisen toimijan Erna Gruppenin (aikaisemmin NWT Gruppen) kanssa, joka julkaisee 15:tä paikallista sanomalehteä. Strategisen yhteistyön toteuttamiseksi perustettiin uusi holdingyhtiö, josta Bonnier News Group AB omistaa 75 prosenttia ja norjalainen Amedia AS 25 prosenttia. Tämä yhteinen holdingyhtiö puolestaan omistaa 70 prosenttia Bonnier News Local AB:stä, kun taas Gota Media AB ja Erna Media AB omistavat kumpikin 15 prosentin osuuden. Strategisen yhteistyösopimuksen mukaisesti Bonnier News Local AB omistaa 30 prosenttia sekä Gota Media AB:sta että Erna Media AB:sta.



**Kuvio 8:** Bonnier News Local AB:n ympärille rakennetun strategisen yhteistyön omistusrakennejärjestely

Bonnier News osti loppuvuodesta 2019 tanskalaiselta mediakonserni JP/Politikens Husilta Lokaltidningenin, joka julkaisi 28:aa Etelä- ja Keski-Ruotsissa ilmestyvää ilmaislehteä (Lundqvist, 2019).

Kuusi vuotta myöhemmin, lokakuussa 2025, Bonnier News Local (2025) ilmoitti lopettavansa Lokaltidningenin 20 ilmaislehden julkaisemisen Skånessa ja Tranåsissa sekä vähentävänsä useiden muiden ilmaislehtien ilmestymistiheyttä. Yhtiön johdon mukaan päätösten taustalla on selvä ja asteittainen muutos sekä lukijoiden että mainostajien käyttäytymisessä. Sekä kuluttajat että mainostajat suosivat yhä useammin syvällistä ja monipuolista journalismia, jota sanomalehdet tarjoavat sekä digitaalisen että printtiversiona. Yhtiön mukaan resurssien keskittäminen näihin tuotteisiin mahdollistaa jatkuvat panostukset journalistiseen laatuun ja vahvistaa yhtiön asemaa johtavana uutistoimijana toiminta-alueillaan. Samalla tilattavien lehtien kehittämiseen suunnatut investoinnit nähdään keinoksi turvata laadukkaan paikallisjournalismin rahoitus pitkällä aikavälillä.

Etelä- ja Keski-Ruotsin ilmaislehtiä koskevien päätösten jälkeen Bonnier ilmoitti joulukuussa 2025 toisesta merkittävästä liikkeestä ilmaislehtimarkkinoilla, kun se osti tukholmalaisen lehtikonserni Mitt i:n. Konserni julkaisee noin 30:tä *Mitt i*-ilmaislehden paikallista versiota Tukholman suurkaupunkialueella ja tavoittaa noin miljoona kotitaloutta. Yrityskauppa vahvistaa Bonnierin asemaa Tukholman alueella ja tarjoaa samalla uuden alustan digitaalisen siirtymän edistämiseksi. *Mitt i*-ilmaislehdet on sittemmin integroitu osaksi Bonnier News Localin toimintaa. Kaupan seurauksena kolmannes Gratistidningarnas Föreningenin (GTF) noin 90 jäsenlehtinimikkeestä kuuluu nykyisin Bonnier News Localin *Mitt i*-julkaisuihin. Bonnier on jo ilmoittanut aikovansa rakentaa *Mitt i*-lehtien ympärille digitaalista tilausliiketoimintaa, ja lehdet on tarkoitettu sisällyttäväksi osaksi Bonnier Newsin laajaa Plus Allt -tilauspakettia.

Yksi konsernin lehdistä, *Nacka-Värmdö-Posten*, on jo käynyt läpi muutoksen: se ilmestyy ilmaisena painettuna lehtenä joka toinen viikko, kun taas laajempi uutissisältö on viety maksumuurin taakse.

Bonnier News Local -liiketoiminta-alueen johtajan Pia Rehnquistin mukaan painetun lehden säilyttäminen mahdollisimman pitkään on tärkeää samalla kun digitaalista tilausliiketoimintaa kehitetään systemaattisesti. Hänen mukaansa kysymys *Mitt i*-lehtien painamisen lopettamisesta tai merkittävästä supistamisesta on toistaiseksi ennenaikainen. Näin ollen jää vielä avoimeksi, missä muodossa ja kuinka pitkään mainosrahoitteinen painettujen ilmaislehtien malli tulee jatkumaan.

NTM Media on itsenäinen ruotsalainen, vahvasti paikallisuuteen ankkuroitunut mediakonserni, jonka pääomistaja on Erik & Asta Sundins Stiftelse -säätiö. Konsernin tuotot palautuvat suoraan journalistiseen työhön ulkoisten tuottovaatimusten sijaan, mikä tukee sen riippumatonta ja vakaata toimintamallia. NTM Media on yksi Ruotsin suurimmista paikallismediatoimijoista, ja sen lehtivalikoima kattaa laajan osan itäisestä ja pohjoisesta Ruotsista. Konserni julkaisee 18:aa sanomalehteä, kuten *Norrköpings Tidningar*, *Östgöta Correspondenten* ja *Upsala Nya Tidning*. Pohjois-Ruotsissa konserni omistaa Norr Median kautta alueellisia nimikkeitä, kuten *Norbottens Kuriren* ja *Piteå Tidningen*. Lisäksi konserni julkaisee *Gotlands Allehanda* ja *Gotlands Tidningar* -päivälehtiä Gotlannissa.

VK Media on itsenäinen säätiöomisteinen ja vahvasti Västerbotteniin kiinnittyvä mediakonserni, jonka omistaa Stiftelsen VK-press -säätiö.

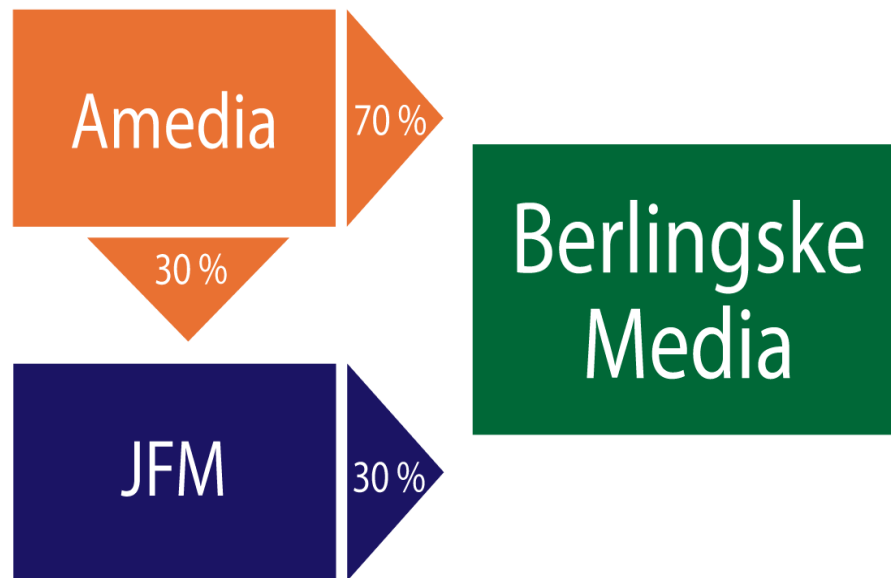
Yhtiö julkaisee kuutta pohjoisruotsalaisia sanomalehteä, kuten *Västerbotens-Kuriren* ja *Folkbladet*, sekä useita alueellisia paikallislehtiä, ja sen digitaalinen sivusto vk.se on yksi maan menestyneimmistä paikallisista uutis sivustoista. VK Media tekee yhteistyötä NTM-konsernin kanssa jakelutoiminnassa Pohjois-Ruotsissa.

JP/Politikens Hus on tanskalainen mediakonserni, jonka omistus jakautuu kahdelle holdingyhtiölle, Jyllands-Posten Holding A/S:lle ja A/S Politiken Holdingille, joista kumpikin omistaa 50 prosenttia konsernista. Jyllands-Posten Fond- ja Politiken-Fonden-säätiöt turvaavat lehtien toimituksellisen riippumattomuuden ja antavat perustan niiden pitkäjänteiselle toiminnalle. Konsernin julkaisuihin kuuluvat Tanskan merkittävimpiin sanomalehtiin luokituvat *Politiken*, *Jyllands-Posten* ja *Ekstra Bladet* sekä tytäryhtiö Jylland-Postens Lokalaviserin kautta kaksitoista ilmaislehteä. JP/Politikens Hus (49,9 %) omistaa yhdessä Bonnierin (50,1 %) kanssa myös Tanskan johtavan talouslehden *Dagbladet Børsenin*.

JFM A/S (Jysk Fynske Medier) on Tanskan toiseksi suurin yksityinen mediakonserni, joka omistaa laajan valikoiman uutismedioita eri puolilla Tanskaa. Konserni julkaisee 15:tä päivälehteä ja noin 40:tä ilmaislehteä. Konsernin päivälehtiin kuuluvat esimerkiksi *Fyens Stiftstidende* sekä *Helsingør Dagblad*, joka siirtyi JFM:lle vuonna 2020 North Media Aviser-kaupan kautta. JFM-konsernin omistusrakenne muuttui merkittävästi loppuvuodesta 2025, jolloin norjalainen mediakonserni Amedia hankki 30 prosentin omistusosuuden yhtiöstä.

Samassa yhteydessä JFM hankki Berlingske Mediasta vastaavan 30 prosentin osuuden, jonka Amedia oli puolestaan ostanut belgialaiselta DPG Medialta joulukuussa 2024. Järjestely syventää yhtiöiden strategista yhteistyötä ja vahvistaa Amedian asemaa Tanskan uutismediakentällä. Strategisen liittouman odotetaan edistävän yhteisten teknologisten ja kaupallisten ratkaisujen kehittämistä globaaleja teknologiajättejä vastaan sekä varmistavan toimittajavetoisten tiedotusvälineiden tulevaisuuden Pohjoismaissa. JFM ja Berlingske ovat Tanskan kilpailu- ja kuluttajaviranomaisen hyväksynnän jälkeen julkistaneet suunnitelmansa toimituksellisesta yhteistyöstä ja sisältöjen jakamisesta, teknologisesta yhteistyöstä ja tuotannon keskittämisestä osin JFM:ään. Yhteistyön tavoitteena on vahvistaa sekä kansallista että paikallista journalismia.

Osapuolet ovat julkaisseet myös Amedian +Alt-malliin pohjautuvan yhteisen digitaalisen tuoteperheen, minkä ne kertovat vahvistavan liittouman asemaa kilpailussa globaaleja teknologiayhtiöitä vastaan. Berlingske Median ja JFM:n huhtikuussa 2026 julkaisema +Fri-palvelu antaa käyttäjille pääsyn 23 mediaan Tanskassa. Uutismedian lisäksi palvelu sisältää esimerkiksi Direktesport-urheilulähetykset. (Goos, 2026.)



**Kuvio 9:** Berlingske Median ympärille rakennetun strategisen yhteistyön omistusrakennearjestely

Berlingske Media A/S on Tanskan vanhimpia mediayhtiöitä, ja sen päätuotteita ovat *Berlingske*, *B. T.* ja *Weekendavisen*. Yritys siirtyi loppuvuodesta 2024 pääosin norjalaisen Amedian omistukseen, mikä vahvisti Amedian asemaa Pohjoismaiden nopeasti digitalisoituvassa mediakentässä. Amedian sekä JFM:n välinen keskinäisomistus vahvistaa entisestään Berlingske Median asemaa Tanskan uutismediamarkkinoilla. Samalla konsernin rooli osana Amedian pohjoismaista verkostoa heijastaa *laajempaa kehitystä kohti muutaman suuren mediakonsernin hallitsemaa Pohjoismaista markkinaa, jossa rajat ylittävät synergiat, skaalaetujen hakeminen ja yhteinen digitaalinen kehitys ovat keskeisiä menestystekijöitä.*

	Norja	Milj. €	Ruotsi*	Milj. €	Tanska	Milj. €
1.	Schibsted Media AS	639,8	Bonnier News	310,1	JP/Politikens Hus A/S	572,5
2.	Amedia AS	338,9	Schibsted	208,0	JFM P/S (Jysk Fynske Medier P/S)	268,2
3.	Polaris Media ASA	305,1	Bonnier News Local	225,4	Berlingske Media A/S	90,2
4.	DN Media Group AS (ent. NHST Media Group AS)	100,3	Norrköpings Tidningars Media (NTM)	123,7	Det Nordjyske Mediehus A/S	84,8
5.	Dagbladet AS	52,7	Gota Media	101,4	Sjællandske Medier A/S	60,9
6.	Adresseavisen AS	43,0	Stampen Lokala Medier	91,1	Dagbladet Børsen A/S	45,0
7.	Hegnar Media AS	27,5	Erna Media (ent. NWT Gruppen)	49,6	A/S Information	18,9
8.	Kildegruppen AS	21,9	VK Media	23,4	Aktieselskabet Kristeligt Dagblad	26,7

**Taulukko 5:** Norjan, Ruotsin ja Tanskan suurimpien sanomalehtikonsernien liikevaihto vuonna 2024, milj. €

\* Ilmoitetut liikevaihdot sisältävät mahdolliset valtion toimintatuet. Bonnierin, Schibstedin ja Stampenin osalta tarkoitetaan konsernien ruotsalaisten sanomalehti-yhtiöiden yhteenslaskettuja tuloja, mukaan lukien konsernin sisäinen myynti. Jotkut yritykset sisältävät paino- ja jakelutoiminnan.

\* Bonnier News ja Bonnier News Local yhteensä 535,5 miljoonaa euroa.

Lähde: Orbis Europe -tietokanta ja Ruotsin osalta Nordicom perustuen yritysten tilinpäätöksiin ja toimintakertomuksiin

## 2.8 Pohjoismaisten sanomalehtikustantajien liiketaloudellinen tilanne

Norjan, Ruotsin ja Tanskan sanomalehtikustantamista harjoittavien yritysten liiketaloudellista tilannetta ja kehitystä arvioidaan tilinpäätösanalyysin tunnuslukujen avulla. Yrityskohtaiset tunnusluvut on kerätty Moody's Analyticsin (aikaisemmin Bureau van Dijk) ylläpitämästä yritystietokannasta, joka sisältää laajat ja vertailukelpoiset tiedot eurooppalaisista yrityksistä. Tilinpäätösanalyysin tunnuslukujen kehittymistä kuvataan pääsääntöisesti mediaanilla, joka perustuu tunnuslukujen järjestämiseen suuruusjärjestykseen. Se kertoo järjestyksessä keskimmäisen tunnusluvun arvon. Tällöin hyvin paljon poikkeavat arvot eivät vääristä tunnuslukua ylös tai alaspäin. Mediaani onkin tunnuslukujen kuvaajana keskiarvoa parempi. Mediaanin tulkinnassa on kuitenkin huomioitava, että se on aina sidonnainen kyseessä olevaan aineistoon, tapausten kokoluokkaan ja lukumäärään. Tanskassa sanomalehtikustantajien pieni määrä heijastuu tunnuslukujen mediaaneihin, joiden vaihtelu on suhteellisen suurta.

Taloudellisten tunnuslukujen tarkasteluajanjakso alkaa vuodesta 2017 ja päättyy vuoteen 2024, joka oli raportin kirjoittamishetkellä viimeisin vuosi, josta suurimman osan yritysten tunnusluvut olivat saatavissa. Tässä raportissa käytetään muutamia keskeisiä liiketoiminnan tuloksellisuutta, maksuvalmiutta, vakavaraisuutta sekä tuottavuutta kuvaavia tunnuslukuja.

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Norja	203	203	203	200	199	199	200	199
Ruotsi	55	51	53	53	53	49	49	39
Tanska	7	6	7	7	8	8	7	7
<b>Yhteensä</b>	<b>265</b>	<b>260</b>	<b>263</b>	<b>260</b>	<b>260</b>	<b>256</b>	<b>256</b>	<b>245</b>

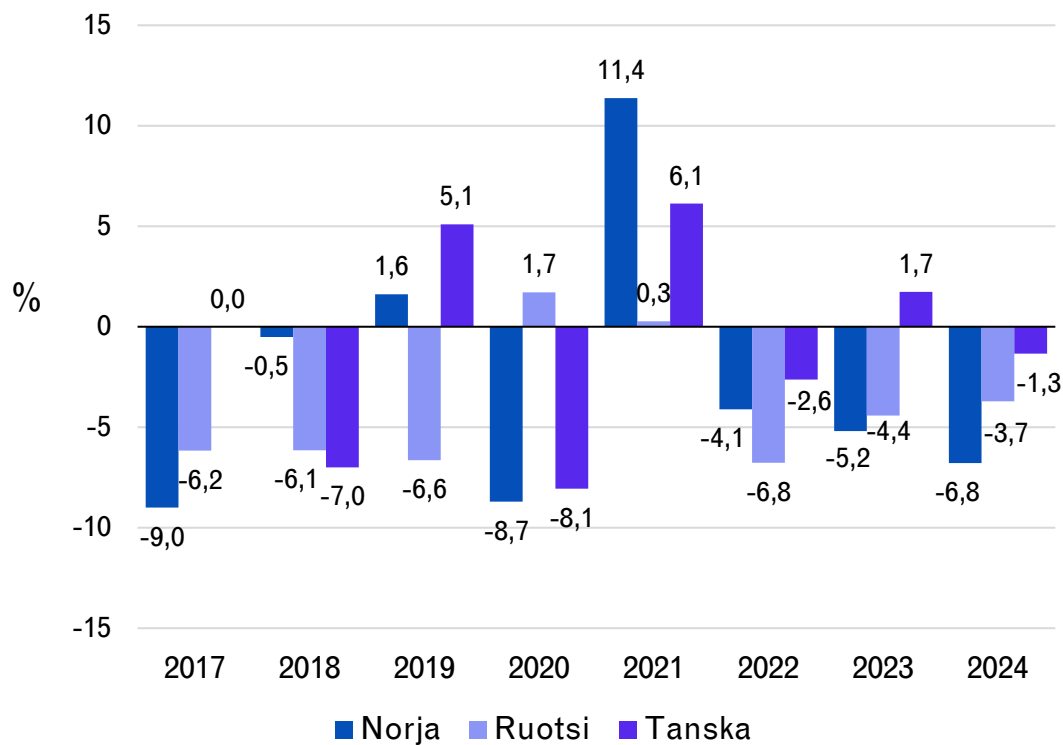
**Taulukko 6:** Yritysten tilinpäätösten määrä vuosina 2017–2024

Liikevaihto kuvaa varsinaisen toiminnan myyntituottoja alennusten ja arvonnlisäveron jälkeen. Sanomalehtimarkkinoiden erilainen rakenne ja keskittymisaste näkyvät selvästi alan yritysten liikevaihdon mediaaniluvuissa. Tanskassa, jossa ei ole maksullisia paikallislehtiä ja on kaikkiaan selvästi pienin nimikemäärä, on liikevaihdon mediaani, hieman yli 60 miljoonaa euroa vuonna 2024, huomattavasti suurempi kuin muissa Pohjoismaissa. Norjassa, jossa on selvästi eniten sanomalehtinimikkeitä ja monipuolinen paikallislehdistö, liikevaihdon mediaani oli vuonna 2024 noin 1,4 miljoonaa euroa. Ruotsalaisten sanomalehteä kustantavien yritysten liikevaihdon mediaani puolittui vuonna 2024 vajaaseen 800 000 euroon. Mediaanin suuri lasku johtui konsernirakenteissa tapahtuneista muutoksista, joiden seurauksena sanomalehtikustantamista harjoittavien yritysten määrä väheni. Vuonna 2024 norjalaisten sanomalehtikustantajien liikevaihdon mediaani oli noin 5,2 miljoonaa euroa, kun Ruotsissa vastaava mediaani oli lähes 18,7 miljoonaa euroa.

Sanomalehtikustantajien liikevaihdon kehitys on ollut koko tarkastelujakson ajan pääosin laskeva kaikissa kolmessa maassa, joskin vuosien välillä on havaittavissa selviä eroja ja tilapäisiä käännteitä. Norjassa liikevaihdon muutosprosentti oli useimpina vuosina negatiivinen, lukuun ottamatta vuosia 2019 ja erityisesti 2021, jolloin nähtiin voimakas, 11,4 prosentin kasvu pandemian jälkeisenä poikkeusvuonna.

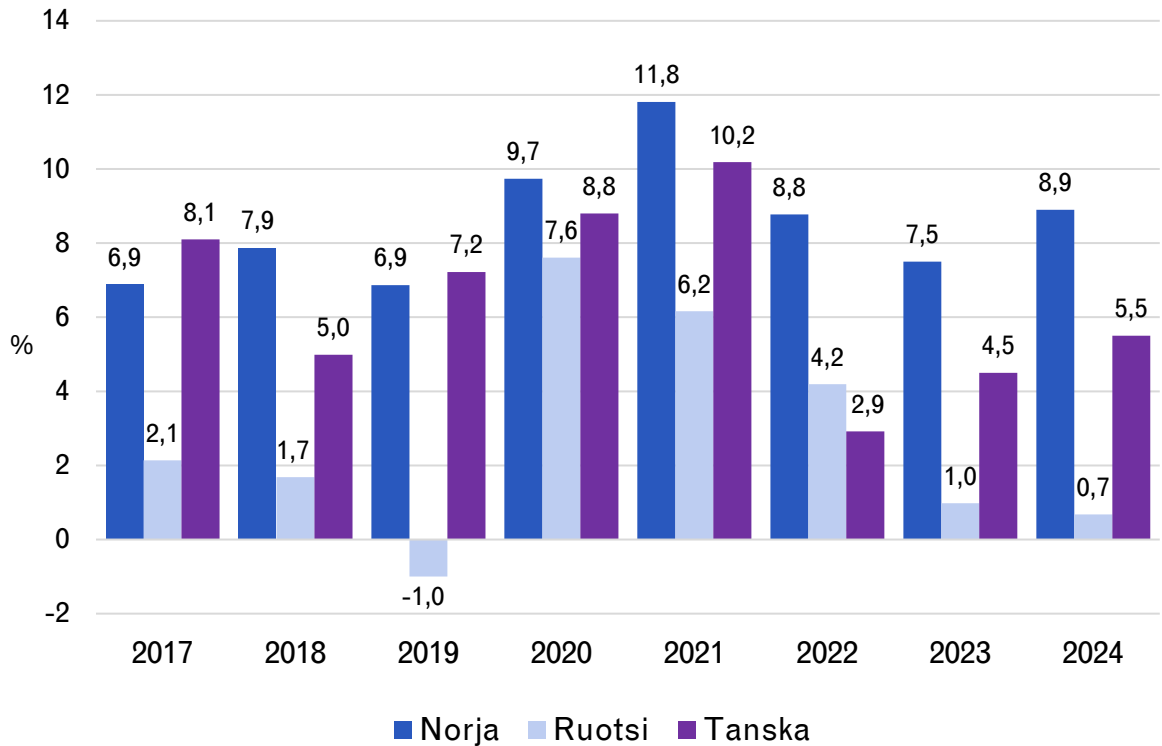
Tämän jälkeen liikevaihto kääntyi jälleen selvään laskuun, joka syveni vuosina 2023 ja 2024. Ruotsissa kehitys on ollut tasaisemman negatiivista huolimatta vuosina 2020 ja 2021 tapahtuneesta lievästä kasvusta tai vakaantumisesta.

Tanska erottuu aineistossa pienen yritysmäärän takia muita epävakaimmalla kehityksellä. Kokonaisuutena tarkastellen liikevaihdon mediaanien kehitys viittaa sanomalehtikustantamisan rakenteellisiin haasteisiin, jossa yksittäiset kasvuvuodet eivät ole riittäneet kääntämään pidemmän aikavälin laskevaa trendiä.



**Kuvio 10:** Liikevaihdon muutosprosentti 2017–2024, mediaani

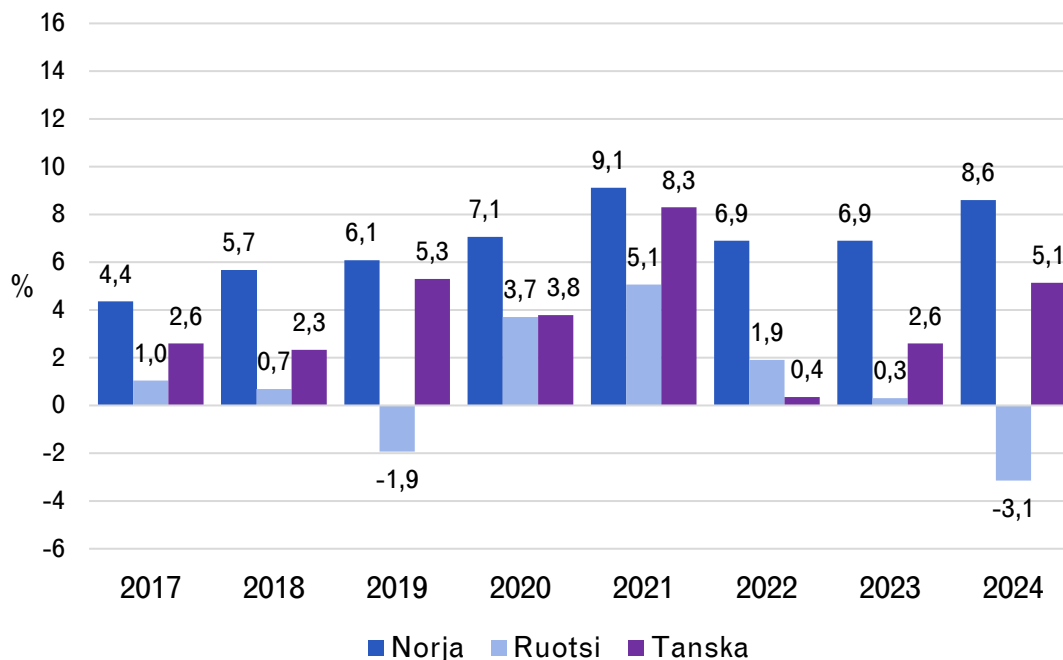
Käyttökateprosentti kertoo yrityksen operatiivisen eli varsinaisen toiminnan tuloksen ennen poistoja ja rahoituseriä. Tunnusluvun vertailukelpoisuutta toimialan sisällä heikentää se, että yritykset joko omistavat tuotantovälineensä itse tai ovat vuokranneet ne kokonaan tai osittain. Edellisessä tapauksessa yritykselle aiheutuvat kulut näkyvät tuloslaskelmassa poistoina ja rahoituskuluina käyttökateen jälkeen, kun taas jälkimmäisessä tapauksessa ao. kulut sijoittuvat vuokriin ennen käyttökateä. Yksittäisen yrityksen käyttökatevaade riippuu sen vieraan pääoman määrästä suhteessa liikevaihtoon ja vallitsevasta korkotasosta. Norjassa käyttökateprosentin mediaani on ollut koko tarkastelujakson ajan selvästi positiivinen ja verrattain vakaa. Kannattavuus vahvistui erityisesti vuosina 2020–2021, jolloin käyttökateprosentin mediaani nousi huippuunsa 11,8 prosenttiin, minkä jälkeen se on laskenut, mutta pysynyt edelleen kohtuullisella, noin 7–8 prosentin tasolla. Ruotsissa kannattavuuskehitys on ollut huomattavasti heikompaa ja epävakampaa. Ennen koronapandemiaa käyttökateen mediaani oli erittäin alhainen. Vuonna 2020 tapahtui selvä käänne parempaan, mutta parannus jäi väliaikaiseksi, ja sen jälkeen käyttökateprosentin mediaani on laskenut jälleen hyvin matalalle tasolle. Vuonna 2024 ruotsalaisten sanomalehtiä kustantavien yritysten käyttökateprosentin mediaani oli vain noin 0,7 prosenttia eli erittäin heikko. Tanskassa sanomalehtikustantajien varsinaisen toiminnan kannattavuuden kehitys sijoittuu näiden väliin mutta on selvästi vaihtelevampaa. Vuonna 2024 käyttökateprosentin mediaani oli 5,5 prosenttia.



**Kuvio 11:** Käyttökateprosentti 2017–2024, mediaani

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

Vuonna 2024 ruotsalaisten sanomalehteä kustantavien yritysten nettotulosprosentin mediaani oli selvästi negatiivinen -3,1 prosenttia, eli yli puolet (56 %) yrityksistä oli tappiollisia. Norjassa nettotulosprosentin mediaani on sen sijaan kehittynyt myönteisesti ja ollut koko tarkastelujakson ajan selvästi positiivinen. Vuonna 2024 nettotulosprosentin mediaani nousi jo 8,6 prosenttiin. Tämä kertoo norjalaisten sanomalehtikustantajien verrattain vahvasta taloudellisesta asemasta ja hyvästä sopeutumiskyvystä toimintaympäristön murroksessa. Norjalaisista sanomalehtikustantajista vain noin joka kahdeksas (13 %) oli tappiollisia vuonna 2024. Selvästi pienemmän yritysmäärän takia tanskalaisten sanomalehtikustantajien kannattavuuden kehityksen arviointi on vaikeampaa ja nettotulosprosentin mediaanin kehitys on ollut muita Pohjoismaita vaihtelevampaa.



**Kuvio 12:** Nettotulosprosentti 2017–2024, mediaani

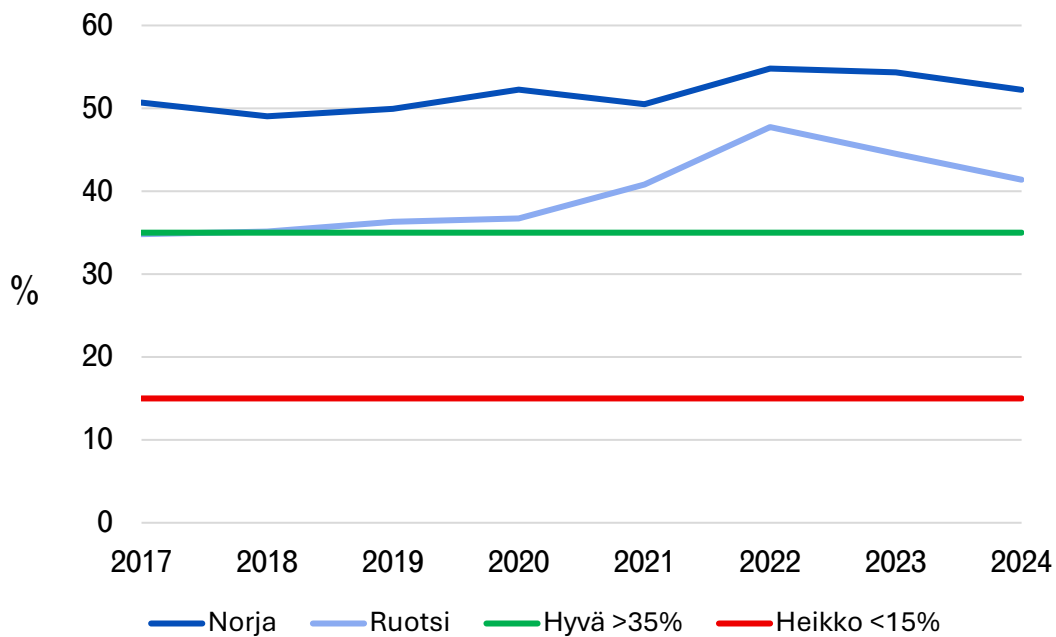
Omavaraisuusaste mittaa yrityksen vakavaraisuutta, tappionsietokykyä ja kykyä selviytyä sitoumuksistaan pitkällä aikavälillä. Oikaistun taseen velkojen suhde liikevaihtoon auttaa arvioimaan sitä käyttökatetasoa, joka tarvitaan vieraan pääoman hoitovelvoitteiden suorittamiseen. Velkaantumisen lisää yrityksen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

Sanomalehtiä kustantavien yritysten keskimääräinen omavaraisuusaste (mediaani) on Norjassa pysytellyt erinomaisella noin 50 prosentin tasolla koko tarkasteluajanjakson ajan. Vuonna 2024 omavaraisuusasteen mediaani oli 52,2 prosenttia.

Ruotsissa omavaraisuusasteen mediaani on ollut koko tarkastelujakson ajan ollut hyvällä tasolla ja sen trendi on nouseva. Vuonna 2024 Ruotsin sanomalehtikustantajien omavaraisuusasteen mediaani oli 41,4 prosenttia.

Kokonaisuutena tarkasteltuna Norjan sanomalehtikustannusyrietykset ovat keskimäärin vakavaraisempia kuin ruotsalaiset sanomalehtikustantajat.

Molempien maiden yritysten vakavaraisuustilanteen kehitys kertonee siitä, että yritysten taseita on vahvistettu vastauksena sanomalehtialan pitkäkestoiin rakenteellisiin haasteisiin.



**Kuvio 13:** Omavaraisuusaste 2017–2024, mediaani

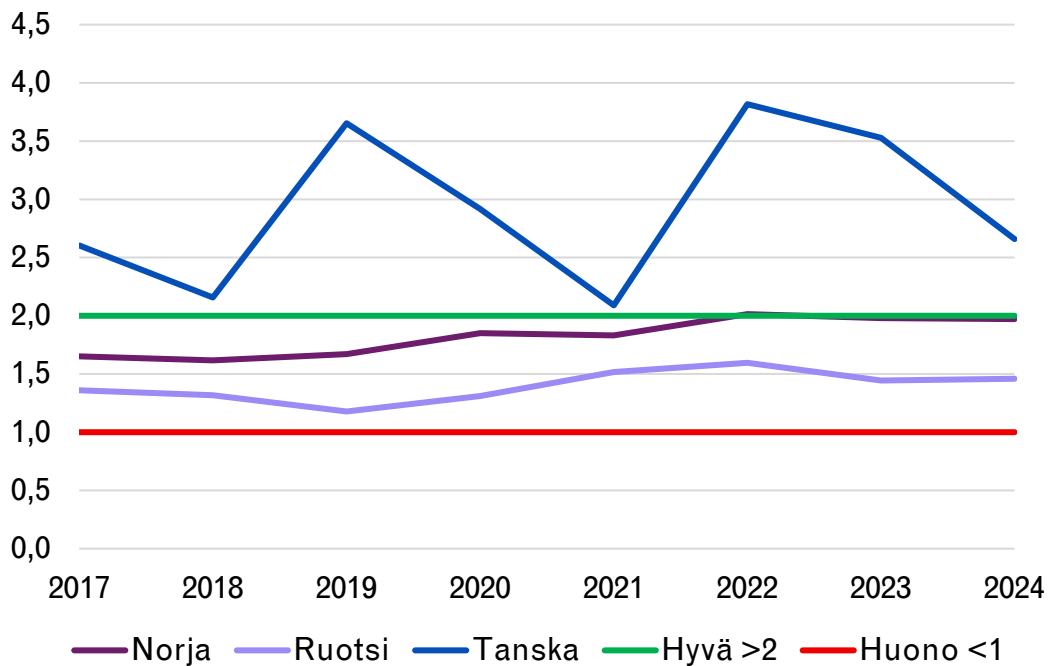
Maksuvalmiudella tarkoitetaan yrityksen kykyä suoriutua maksuvelvoitteistaan ajallaan ja edullisimmalla mahdollisella tavalla. Hyvästä maksuvalmiudesta kertoo esimerkiksi kassa-alennusten hyödyntäminen, kun taas heikosta maksuvalmiudesta kielivät maksuhäiriöt, erääntyneet

maksut sekä viivästyskorot. Maksuvalmiutta voidaan tarkastella sekä dynaamisena että staattisena käsitteenä. Dynaaminen maksuvalmius mittaa tulorahoituksen riittävyttä maksuvelvoitteiden hoitamiseen. Staattinen näkökulma kertoo tilinpäätöshetken tilanteen. Staattisessa näkökulmassa verrataan nopeasti rahaksi muutettavan omaisuuden suhdetta lyhytaikaisiin velkoihin. Staattisen maksuvalmiuden tunnusluku ”current ratio” mittaa yrityksen kykyä selviytyä lyhytaikaisista velvoitteista sekä rahoitusta vaihto-omaisuudellaan.

Tunnusluvun tulkinnassa on tarkasteltava erityisesti luvun kehitystä, ja sen muutoksia selittävinä tunnuslukuina käytetään usein vaihto-omaisuuden, ostovelkojen ja myyntisaamisten kiertoaikoja. Yrityksen tulorahoituksen ollessa runsasta ja vakaata selviää yritys yleensä pienemmällä rahoituspuskurilla. Arvioitaessa current ratiota on hyvä tarkastella sen rinnalla myös yrityksen pääomarakennetta. Yrityksen omavaraisuusasteen ollessa riittävän korkea se voi paikata lyhytaikaista rahoitusvajettaan velalla. Current ratio -tunnusluvun viitteelliset ohjearvot ovat: erinomainen yli 2,5, hyvä 2–2,5, tyydyttävä 1,5–2, välttävä 1–1,5, heikko alle 1.

Norjassa staattista maksuvalmiutta mittaavan current ration mediaani on pysynyt koko tarkastelujakson ajan vakaana ja selvästi tyydyttävällä tasolla olleen 1,6–2,0. Vuonna 2024 current ration mediaani oli 1,97. Ruotsissa current ration mediaani on ollut koko ajanjakson Norjaa heikompi, mutta kuitenkin selvästi yli kriittisen yhden rajan. Vuosina 2021–2024 mittari on vakiintunut noin 1,4–1,6:n tasolle, mikä viittaa kohtuulliseen mutta verrattain niukkaankin maksuvalmiuteen. Vuonna 2024 current ration mediaani oli 1,46. Tanska erottuu yritysten vähäisen määrän takia selvästi korkeammalla ja vaihtelevammalla maksuvalmiudella. Current ratio on ollut koko

tarkastelujakson ajan selvästi hyvän tason yläpuolella, ja useina vuosina se on noussut poikkeuksellisen korkealle. Vuonna 2024 current ratio laski edellisvuosista, mutta pysyi edelleen selvästi hyvällä tasolla.



**Kuvio 14:** Current ratio 2017–2024, mediaani

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

Jos yritys pystyy nostamaan jalostusarvoa, merkitsee se yleensä kannattavuuden paranemista ja tehokkuuden lisääntymistä. Yleissääntönä voidaan pitää sitä, että mitä enemmän tuotteeseen liittyy palvelua, sitä suurempi on

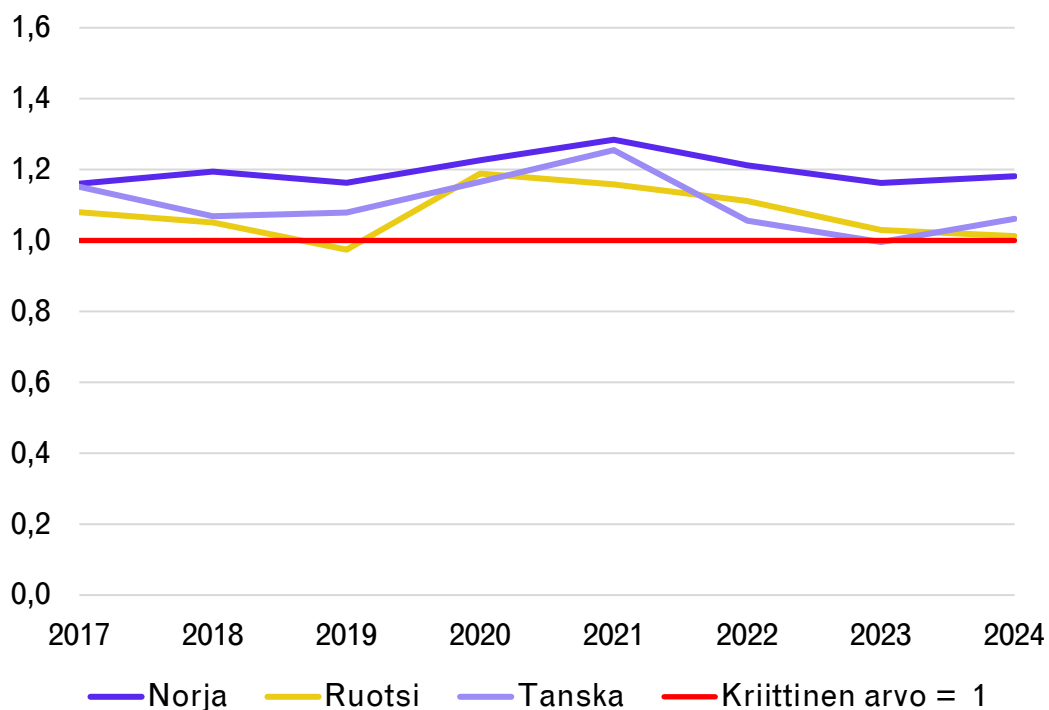
jalostusarvo. Jalostusarvo per palkat -tunnusluku kertoo yrityksen resursien käytön tehokkuudesta, työvaltaisuudesta sekä taloudellisuudesta.

Tunnuslukua tarkasteltaessa on syytä muistaa, että vaikka tavoitteena on jalostusarvon lisääminen, voi pienelläkin jalostusarvolla menestyä hyvin. Tunnusluvun saadessa arvon yksi on kaikki yrityksessä tuotettu jalostusarvon lisäys kulunut henkilöstökustannusten kattamiseen. Jalostusarvon riittävää tasoa arvioitaessa on otettava huomioon, että jalostusarvolla joudutaan maksamaan henkilöstön työpanoksen lisäksi vuokrat, korvaus vieraan ja oman pääoman käytöstä, lainojen lyhennykset sekä yrityksen kehittäminen. Norjassa tuottavuus on koko tarkastelujakson ajan ollut vakaa ja pysynyt selvästi kriittisen rajan yläpuolella. Vuonna 2024 jalostusarvo per henkilöstökulut -tunnusluvun mediaani oli 1,18.

Tunnusluvun kehitys viittaa siihen, että norjalaiset sanomalehtikustantajat ovat kyenneet sopeuttamaan henkilöstörakennettaan ja parantamaan tuottavuuttaan suhteellisen hallitusti rakennemuutoksesta huolimatta.

Ruotsissa tuottavuuden kehitys on ollut selvästi heikompaa ja epävakampaa. Vuonna 2019 jalostusarvo per henkilöstökulut -tunnusluvun mediaani laski kriittisen rajan alapuolelle. 2020-luvun alussa tapahtuneen tilapäisen nousun jälkeen tuottavuus on jälleen heikentynyt ja lähestynyt kriittistä tasoa, ollen vuonna 2024 enää juuri ja juuri sen yläpuolella (1,01). Näin alhaisen tuottavuuden yritysten mahdollisuudet oman toimintansa kehittämiseen ovat erittäin rajalliset tai jopa olemattomat.

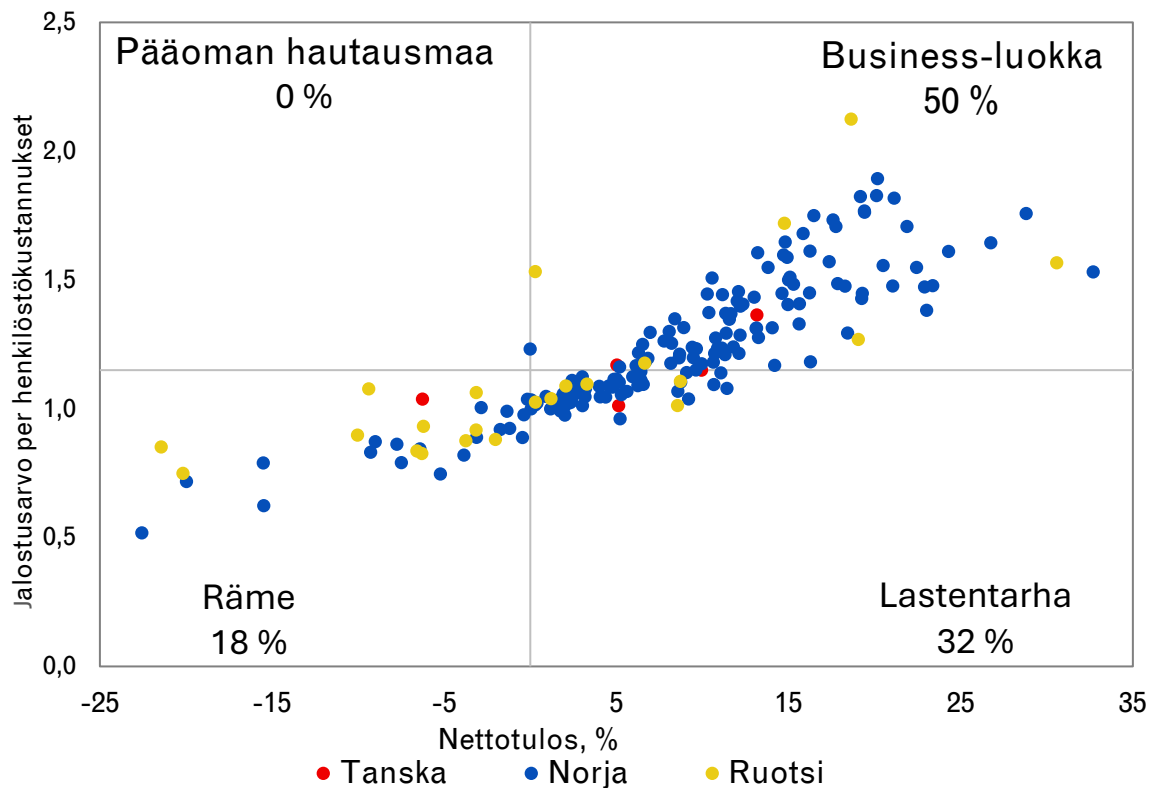
Tämänkin tunnusluvun kehitystä Tanskassa leimaa muita Pohjoismaita jyrkempi vaihtelu. Vuonna 2024 jalostusarvo per henkilöstökulut -tunnusluvun mediaani oli 1,06. Kokonaisuutena tarkastellen Norja erottuu selvästi vaikaimpana ja kestävimpanä markkinana myös henkilöstötuottavuuden näkökulmasta, kun taas Ruotsissa ja Tanskassa tuottavuuden kehitys on ollut heikompaa.



**Kuvio 15:** Jalostusarvo per henkilöstökulut 2017–2024, mediaani

Sanomalehtiä kustantavien yritysten kannattavuuden ja tuottavuuden hahmottamiseen voidaan käyttää Kuvion 16 mukaista nelikenttämallia. Vaaka-akseli jakaa yritykset henkilötuottavuuden (jalostusarvo/henkilöstökulut) mediaanin perusteella kahteen ryhmään ja pystyakseli vastaavasti yritysten nettotulosprosentin mukaan kahteen eri ryhmään.

Nelikentän alin vasen neljännes, eli räme koostuu yrityksistä, joiden kannattavuus ja tuottavuus ovat heikkoja. Konkurssin kautta tai muuten poistuvat yritykset löytyvät todennäköisemmin juuri tästä ryhmästä. Vuonna 2024 noin joka viides (18 %) aineistossa mukana olleista pohjoismaisista sanomalehtikustantajista sijoittui tähän neljännekseen. Businessluokkaan, eli oikeaan yläneljännekseen kuuluvien yritysten tuottavuus on keskimääräistä parempi ja niiden kustannusrakenne mahdollistaa tehokkaan ja kannattavan liiketoiminnan. Vuonna 2024 business-luokkaan kuului puolet (50 %) yrityksistä. Nelikenttäanalyysin kolmas merkittävä ryhmä on päiväkerho eli oikeaan alaneljännekseen sijoittuvat yritykset. Ne ovat keskimääräistä heikommasta henkilötuottavuudesta huolimatta kannattavia. Vuonna 2024 kolmasosa (32 %) yrityksistä sijoittui päiväkerhoon. Vuonna 2024 keskimääräistä paremmasta tuottavuudestaan huolimatta tappiollisia yrityksiä, eli pääoman hautausmaahan sijoittuneita yrityksiä, ei analysoitujen yritysten joukossa ollut yhtään.



**Kuvio 16:** Pohjoismaiset sanomalehtikustantajat tuottavuuskannattavuusakselilla

## 2.9 Yhteenveto Norjan, Ruotsin ja Tanskan liiketoimintaympäristöstä

Norjan, Ruotsin ja Tanskan uutismedia toimii ympäristössä, jossa perinteisten rakenteiden rinnalle on rakentunut nopeasti vahvistunut digitaalinen ekosysteemi. Pohjoismaissa luottamus uutisiin, korkea koulutustaso ja vahvat journalismin instituutiot tukevat alan elinvoimaa, mutta samanaikaisesti mainospanostusten siirtyminen kansainvälisille alustoille, painetun median jyrkkä lasku ja yleisöjen muuttuvat kulutustottumukset haastavat uutismedioiden taloudelliset toimintaedellytykset.

Norja nousee tarkastelussa poikkeukselliseksi esimerkiksi siitä, miten digitaaliset tilausmallit ja vahvat kotimarkkinalähtöiset ratkaisut (esimerkiksi mediatalojen yhteiset digitaaliset alustat, kattava paikallisisällön verkosto sekä erilaiset tilauspaketit ja palveluiden ristiinmyynti) voivat osaltaan tasa-painottaa mainostulojen rakenteellista muutosta. Ruotsi ja Tanska puolestaan heijastavat kehitystä, jossa digitaalisen mainonnan kasvu hyödyttää ennen kaikkea globaalisti toimivia alustoja, mikä heikentää kotimaisen uutismedian ansaintamalleja entisestään.

*Mediatuet ja poliittiset ohjauskeinot muodostavat keskeisen eron maiden välillä: Tanska panostaa vahvasti suoriin tukiin, Norja laajaan tuotantotukeen ja nollaverokantaan, ja Ruotsi uudistaa järjestelmäänsä kohti teknologianeutraalia sääntelyä.*

Yhteistä kaikille kolmelle maalle on uutismedian rakenteellinen murros, jossa printtituotot supistuvat ja digitaalisten tulojen merkitys kasvaa – mutta kasvu ei riitä täysimääräisesti kompensoimaan menetettyjä printtimainonnan volyymeja. Lisäksi markkinoiden keskittyminen vahvojen mediakonsernien käsiin jatkuu, mikä korostaa strategisten valintojen merkitystä niin taloudellisen kestävyuden kuin journalistisen monimuotoisuuden näkökulmasta.

Kaiken kaikkiaan Pohjoismaiden uutismediaympäristö on edelleen kansainvälisesti vahva, mutta sen tulevaisuus riippuu siitä, kuinka hyvin alan toimijat pystyvät vastaamaan digitaalisen median murrokseen, löytämään uusia ansaintamalleja ja hyödyntämään rakenteellisia ratkaisuja kestävän ja elinvoimaisen uutismedian toiminnan turvaamiseksi.

## 2.10 Uutismedian toimintaympäristö Saksassa

Saksa on parlamentaarinen liittotasavalta, joka koostuu 16 osavaltiosta (Länder), joista kullakin on oma perustuslakinsa ja laaja itsemääräämisoikeus sisäisessä hallinnossa. Osavaltioista kolme on kaupunkivaltioita: Bremen, Berliini ja Hampuri. Saksa on ylivoimaisesti Euroopan unionin väkiluvultaan suurin maa. Eurostatin tietojen mukaan maan väkiluku oli vuonna 2025 hieman alle 83,6 miljoonaa, mikä on lähes viidennes koko EU:n väestöstä. Saksan kansantalous on myös EU:n suurin ja maailman 3. suurin (IMF, 2026).

Eurostatin julkaisemien alustavien tietojen mukaan Saksan bruttokansantuote vuonna 2025 oli käyvin hinnoin noin 4 470 miljardia euroa ja sen osuus lähes neljännes (23,8 %) koko EU:n bkt:sta. Bruttokansantuote asukasta kohti oli alustavien tietojen mukaan 53 520 euroa.

Saksan Liberal Democracy Index vuonna 2025 oli 0,78, jolla se sijoittui sijalle 15. Reporters Without Borders -järjestön World Press Freedom Index -vertailussa Saksan sijoitus oli yhdestoista. Saksan indeksiluku 83,85 sijoittuu luokkaan ”tydyttävä”, mutta se on hyvin lähellä ”hyvän” luokkaa (85–100 pistettä). Parin viime vuoden ajan jatkunut lehdistönvapausindeksin hienoinen nousu viittaa toimintaedellytysten maltilliseen paranemiseen.

Vaikka molemmat indikaattorit ovat Pohjoismaita alhaisempia, ovat uutismedian toimintaolosuhteet pääosin kuitenkin kunnossa. Vuoden 2025 Reuters-instituutin Digital News -raportin mukaan Saksassa 55 prosenttia kyselyyn vastanneista (sija 3.) ilmoitti olevansa varsin tai erittäin kiinnostunut uutisista. Tämä on hieman korkeampi osuus kuin tarkastelussa mukana olevissa kolmessa Pohjoismaassa. Luottamus mediaan on pysynyt vakaana noin 45 prosentissa, vaikka se on huomattavasti alempana kuin vuosikymmen sitten. Yleisön luottamus uutisiin on myös alhaisempi kuin Pohjoismaissa.

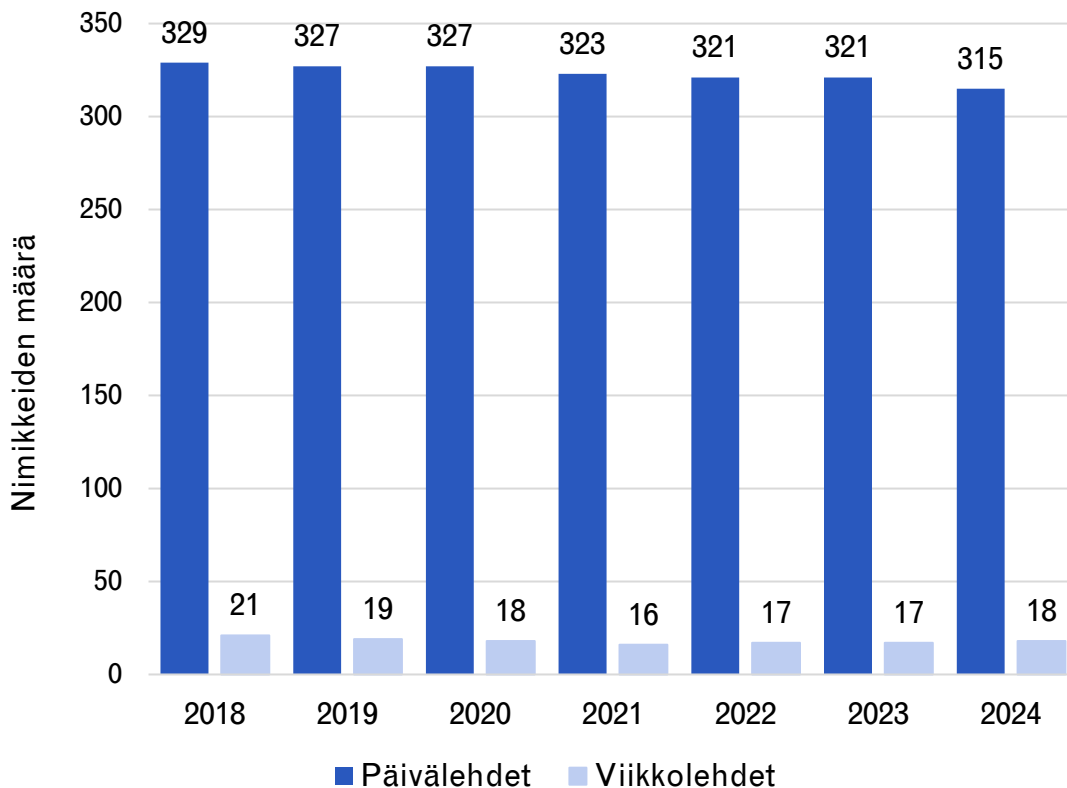
Toimintaympäristön digitaalisesta murroksesta huolimatta kuluttajien maksuhalukkuus uutisista on Saksassa yhä vaatimaton. Vain noin 13 prosenttia aikuisväestöstä on Digital News -raportin mukaan maksanut digitaalisista uutisista viimeisen vuoden aikana, mikä on huomattavasti vähemmän kuin Pohjoismaissa.

## 2.11 Sanomalehtinimikkeiden määrä, levikki ja tavoittavuus

Maksullisten sanomalehtinimikkeiden määrän kehityksen valossa sanomalehtiala on Saksassa vuosituhannen vaihteen jälkeen supistunut tasaisesti. Vuosituhannen alussa sanomalehtinimikkeitä oli vielä 414 kappaletta, josta niiden määrä on vuoteen 2024 laskenut reilun neljänneksen (-29 %). Vuonna 2024 sanomalehtinimikkeiden kokonaismäärä oli sunnuntailehdet mukaan luettuna 340.

Saksassa yhdeksän kymmenestä nimikkeestä on alueellisia tai paikallisia 4–7 kertaa viikossa ilmestyviä sanomalehtiä.

*Saksalle onkin ominaista vahva alueellinen ja paikallinen lehdistö, jotka muodostavat toimialan ytimen. Maksullisten harvemmin ilmestyvien sanomalehtien osuus on pieni eli vain noin viisi prosenttia (18 kappaletta). Sunnuntailehtiä on seitsemän, joista tunnetuimpia ovat *Bild am Sonntag* ja *Welt am Sonntag*. Toisaalta Saksassa on Bundesverband kostenloser Wochenzeitungen (BVDA) tietojen mukaan nimekemäärän huomattavasta laskusta (-43 %) huolimatta edelleen 686 kappaletta 1–3 kertaa viikossa ilmestyviä ilmais- ja kaupunkilehtiä.*



**Kuvio 17:** Sanomalehtinimikkeiden määrä Saksassa 2018–2024, kpl

\*Lähde: MediaPerspektiven/IVW4F7Auflagenlist

<sup>7</sup> Die Informationsgemeinschaft zur Feststellung der Verbreitung von Werbeträgern e.V. (IVW)

Saksan sanomalehtimarkkinoilla näkyy 2020-luvulla kuitenkin jo merkkejä rakenteellisesta muutoksesta, jossa painettujen päivälehtien levikit jatkavat tasaista laskua samalla kun digitaalisten näköislehtien (saksaksi E-Paper) kysyntä kasvaa. Saksassa raportoidaan tilaukset jaoteltuina painettuun lehteen, sen digitaaliseen näköislehteen sekä muihin maksullisiin online-sisältöihin.

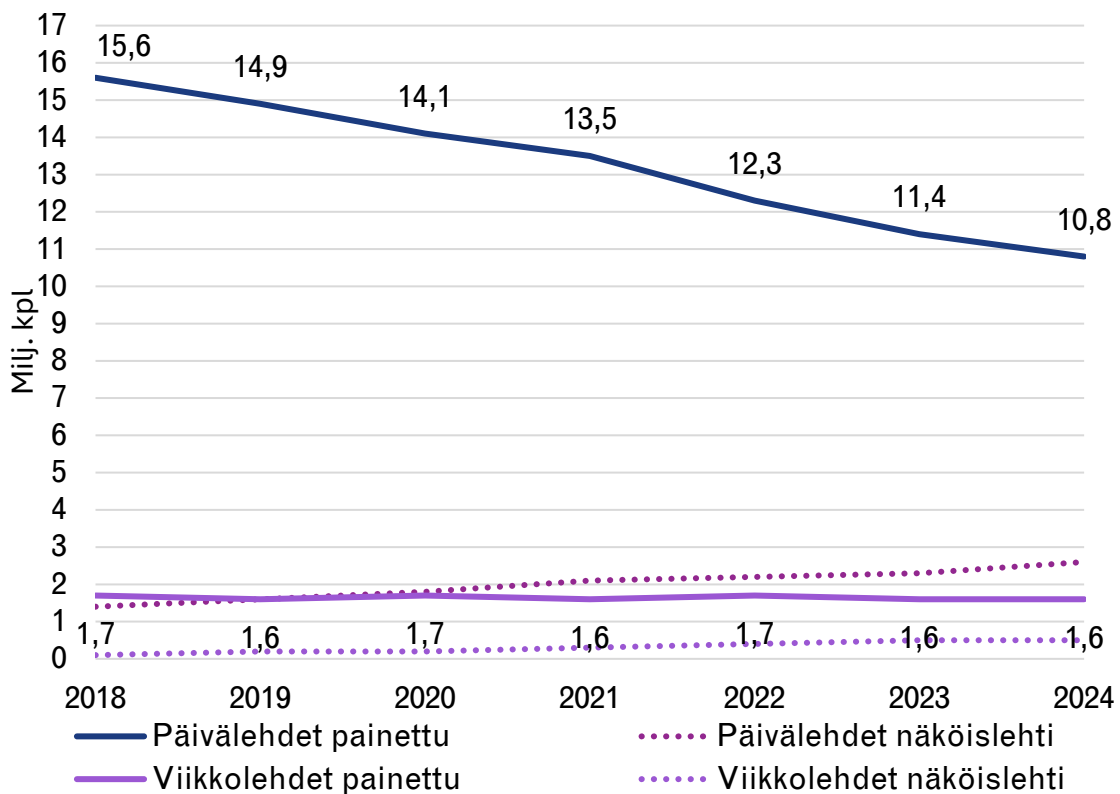
Päivälehtien painetun version levikki supistui tarkastelujaksolla merkittävästi (-25 %), 14,1 miljoonasta kappaleesta 10,8 miljoonaan. Samaan aikaan päivälehtien digitaalisten näköislehtien levikki kasvoi 1,8 miljoonasta 2,6 miljoonaan kappaleeseen (44,4 %).

Tämä tarkoittaa sitä, että vuonna 2024 neljä viidestä päivälehtitilauksesta oli paperilehtitilauksia ja yksi viidestä digitaalisia näköislehtitilauksia (E-Paper). Viikkolehdistä muutos on ollut paperilehtien osalta maltillisempi. Painettujen lehtien levikki pysyi lähes vakaana, noin 1,6–1,7 miljoonan kappaleen tasolla, kun taas niiden näköislehtien levikki kasvoi 0,1 miljoonasta 0,5 miljoonaan. Vuonna 2024 viikkolehden tilauksista kolme neljäsosaa oli paperilehden tilauksia ja yksi neljäsosa näköislehtitilauksia.

Kokonaisuutena kehitys osoittaa, että näköislehtitilausten kasvu kompensoi vain osan päivälehtien paperilevikin laskusta. Viikkolehdistä sen sijaan näköislehtitilausten lisääntyminen on jopa kasvattanut kokonaislevikkiä. BDZV:n jäsenistölleen vuonna 2025 toteuttaman trendikyselyn mukaan vuoteen 2030 mennessä sanomalehtien tilausrakenne (painettu lehti, näköislehti ja Plus-tilaukset) muuttuu merkittävästi.

Plus-tilauksilla ("Plus-Abo", "+", "Premium", "Digital Plus") tarkoitetaan uutismedioiden tarjoamia maksullisia digitaalisen sisällön tilauksia, jotka avaavat pääsyn maksumuurin takana oleviin artikkeleihin. Plus-malli on tällä hetkellä lähes kaikkien suurten saksalaismedioiden digitaalisen liiketoiminnan peruspilari (esim. *Spiegel+*, *FAZ+*, *Welt+*, *Tagesspiegel+*).

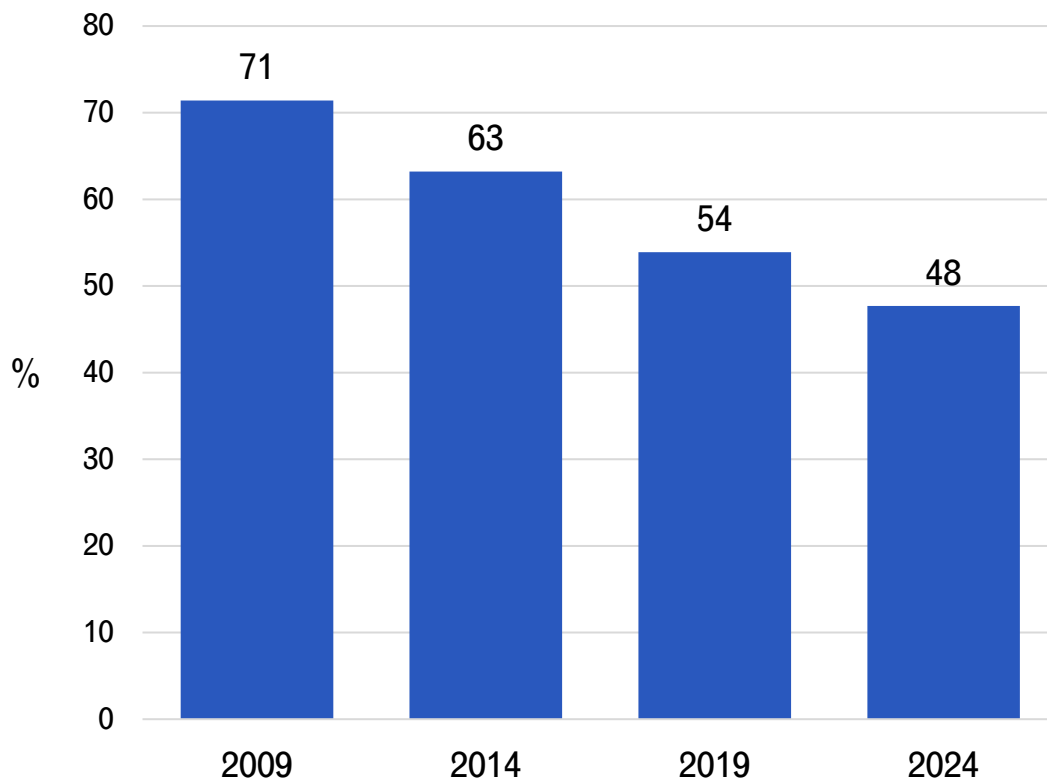
Liiton jäsenyritysten edustajien arvioiden mukaan painettujen lehtien tilausten osuus tulee vuosikymmenen loppuun mennessä laskemaan merkittävästi, 38 prosenttiin. Samanaikaisesti näköislehtitilausten osuus nousisi 37 prosenttiin ja Plus-tilausten 25 prosenttiin.



**Kuvio 18:** Sanomalehtien levikkikehitys Saksassa 2018–2024, milj. kpl

Lähde: IVW Auflagenlist

Saksan päivälehtien tavoitavuus on laskenut huomattavasti 2000-luvun lopusta vuoteen 2024, mikä kuvastaa sekä printtilukemisen pitkäaikaista hiipumista että uutiskulutuksen siirtymistä digitaalisiin kanaviin. Vuonna 2009 päivälehdet tavoittivat vielä hieman yli 71 % saksankielisestä yli 14-vuotiaasta väestöstä, mutta vuoteen 2014 mennessä osuus oli pudonnut noin 63 %:iin. Lasku jatkui selkeästi myös seuraavalla vuosikymmenellä. Vuonna 2019 tavoitavuus oli hieman alle 53,4 % ja vuonna 2024 se oli painunut jo alle 48 %:iin. Kehitys osoittaa, että enää vajaa puolet väestöstä lukee säännöllisesti päivälehtiä, mikä ilmentää median kulutustottumusten murrosta.

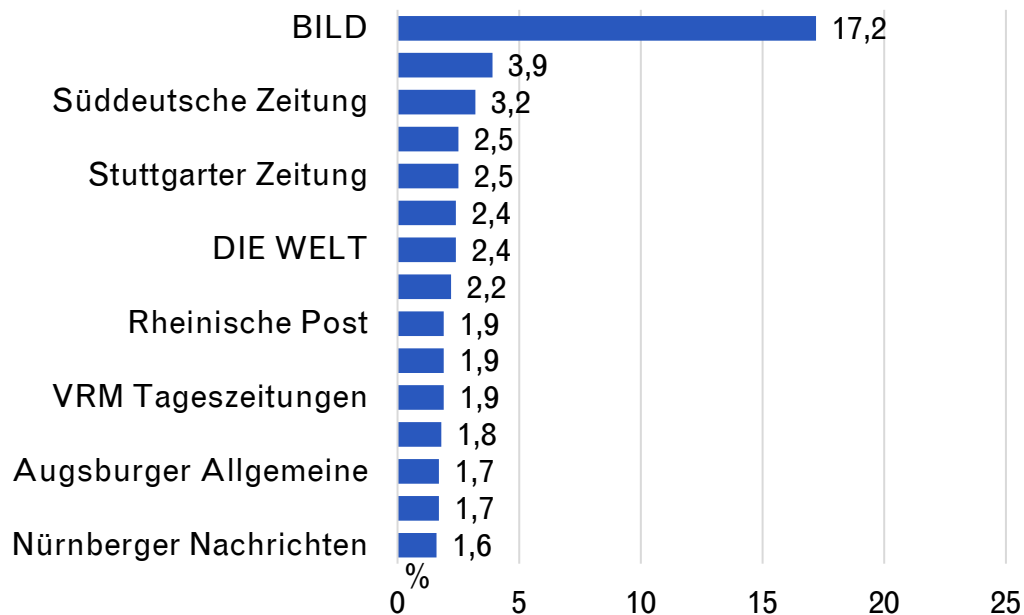


**Kuvio 19:** Päivälehtien tavoitavuus Saksassa 2009–2024, %

\*Saksankielinen yli 14-vuotias väestö

Lähde: Media Analysis 2009 / 2014 / 2019 / 2024 Pressemedien II – Tageszeitungen.

Saksan sanomalehtimarkkinat ovat sekä yksittäisten sanomalehtinimikkeiden markkina-aseamalla että sanomalehtikustantajien määrällä mitattuna edelleen monipuoliset. Axel Springer -konsernin ja erityisesti *Bild*-lehden asema on edelleen erityisen vahva. Lukijaosuuksilla mitattuna *Bild* on selvästi maan suurin sanomalehti, ja ero seuraavana tulevaan Funke Mediengruppen julkaiseman *Westdeutsche Allgemeine Zeitungeniin* (WAZ) on huomattava. WAZin ja muiden suurimpien sanomalehtien väliset erot ovat jo huomattavasti pienempiä.



**Kuvio 20:** Saksan 15 suosituinta päivälehteä lukijamäärien mukaan vuonna 2024

\*Lehden lukijakunta numeroa kohti, saksankielinen väestö, 14 vuotta täyttäneet.

Lähde: Medienvielfaltsmonitor 2024, Nutzeranteile am Markt Tageszeitungen, ma 2023 Pressemedien II.

	Nimike	Levikki Q2/2025	Muutos, kpl	Muutos, %
1.	Bild	648 779	-101 208	-13,5
2.	Süddeutsche Zeitung	215 506	-10 680	-4,7
3.	Frankfurter Allgemeine Zeitung	146 040	-11 820	-7,5
4.	Handelsblatt	74 820	-5 367	-6,7
5.	Die Welt	45 423	373	0,8
6.	taz - die tageszeitung	36 716	1 590	4,5

**Taulukko 7:** Saksan valtakunnallisten päivälehtien levikki 2025

\*Luvut perustuvat IVW:n tuoreisiin tietoihin vuodelta 2025 ja sisältävät sekä painettujen lehtien että näköislehtien levikin. Luvut on pyöristetty, koska ne vaihtelevat hieman neljännesvuosittain.

Lähde: IVW / Tabelle: MEEDIA

	Sanomalehti/Sanomalehti-ryhmä	Le- vikki (~)*	Alue
1.	Funke Medien NRW (WAZ, NRZ, WP, WR)	320 000	Nordrhein-Westfalen
2.	Rheinische Post	225 000	Düsseldorf / Niederrhein
3.	Nürnberger Nachrichten (mit NZ)	205 000	Mittelfranken
4.	Freie Presse	185 000	Chemnitz / Westsachsen
5.	Sächsische Zeitung	165 000	Dresden / Ostsachsen
6.	Augsburger Allgemeine	160 000	Bayrisch-Schwaben
7.	Südwestpresse	155 000	Ulm / Baden-Württemberg
8.	Rhein-Zeitung	145 000	Koblenz / Rheinland-Pfalz
9.	Hannoversche Allgemeine / Neue Presse	135 000	Hannover / Niedersachsen
10.	Main-Post	120 000	Würzburg / Unterfranken
11.	Nordwest-Zeitung	110 000	Oldenburg / Weser-Ems
12.	Heilbronner Stimme	105 000	Heilbronn / Franken
13.	Badische Zeitung	100 000	Freiburg / Südbaden
14.	Passauer Neue Presse	98 000	Passau / Niederbayern
15.	Ostthüringer Zeitung / TLZ	95 000	Thüringen
16.	Kölner Stadt-Anzeiger	92 000	Köln / Rheinland
17.	Mittelbayerische Zeitung	90 000	Regensburg / Oberpfalz
18.	Stuttgarter Zeitung / Nachrichten	88 000	Stuttgart
19.	Volksstimme	85 000	Magdeburg / Sachsen-Anhalt
20.	Weser-Kurier	82 000	Bremen

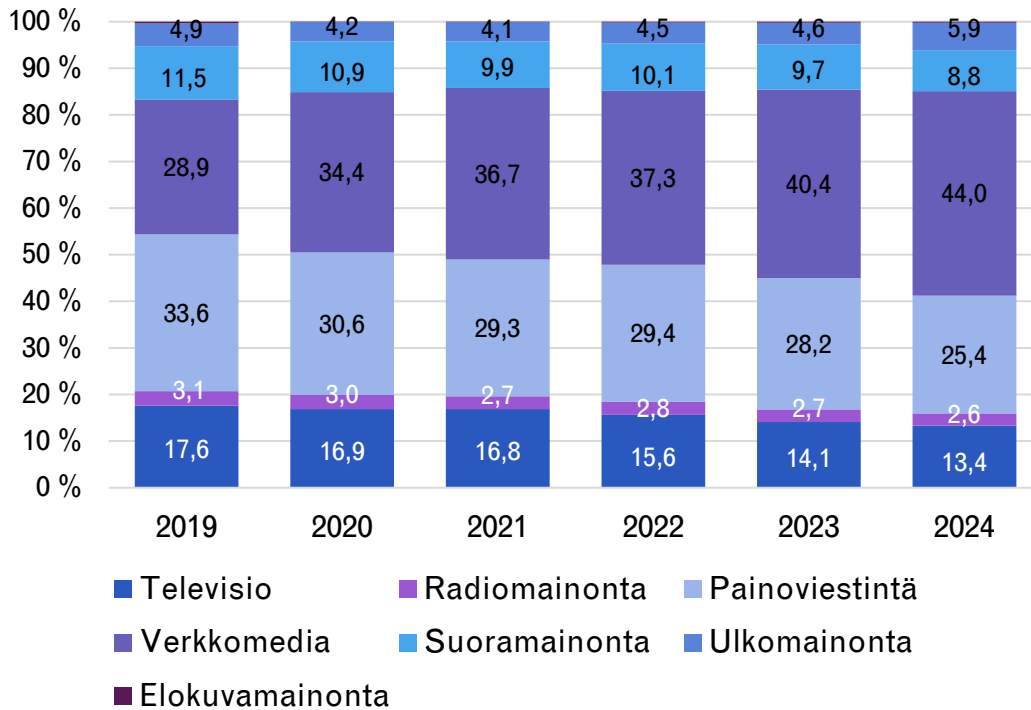
**Taulukko 8:** Saksan alueellisten päivälehtien TOP 20 vuonna 2025

\*Luvut perustuvat IVW:n tuoreisiin tietoihin vuodelta 2025 ja sisältävät sekä painettujen lehtien että näköislehtien levikin. Luvut on pyöristetty, koska ne vaihtelevat hieman neljännesvuosittain.

Lähde: IVW / Tabelle: MEEDIA

## 2.12 Saksan mainosmarkkinat ja niiden kehitys

Saksa kuuluu Euroopan suurimpiin mainosmarkkinoihin ja sijoittuu maailmanlaajuisesti kymmenen suurimman joukkoon. Euroopassa Ison-Britannian mainosmarkkinat ovat suurimmat, Saksa tulee toisena. Saksan mainosmarkkinat ovat viime vuosina kasvaneet, ja vuonna 2024 niiden kokonaisvolyymi nousi lähes 50 miljardiin euroon. Mediamainonnan kokonaisarvo nousi vuonna 2024 hieman alle 26,7 miljardiin euroon. Kasvua vauhditti erityisesti digitaalinen mainonta, joka lisääntyi 9 prosenttia vastaen digitaalisten alustojen asemaa, samalla kun printtimainonta kokonaisuudessaan laski noin 7 prosenttia. Mainonta painetuissa päivälehdissä laski vielä tätäkin enemmän, lähes 15 prosenttia. Schicklerin HIGHBERG Media Index -raportti kertoo myös tästä kehityssuunnasta ja osoittaa, että online-mainonta kasvoi 10,3 % vuonna 2024. Saksan mediamainonnan rakenne onkin muuttunut viime vuosien aikana selvästi digitaaliseen suuntaan. Vuonna 2019 verkkomedian osuus mainonnasta oli vielä 28,9 prosenttia, mutta se nousi vuoteen 2024 mennessä jo 44 prosenttiin, mikä tekee digitaalisista kanavista koko mainosmarkkinan selkeän veturin. Samanaikaisesti painoviestinnän osuus pieneni merkittävästi, 33,6 prosentista 25,4 prosenttiin, mikä heijastaa printtimedian pitkään jatkunutta laskevaa trendiä ja mainostajien siirtymistä digitaalisiin ympäristöihin. Myös televisiomainonta on menettänyt asemiaan, sillä televisiomainonnan osuus supistui 17,6 prosentista 13,4 prosenttiin vuonna 2024. Kokonaisuutena kehitys osoittaa, että Saksan mainosmarkkinoiden painopiste on siirtynyt digitaalisuuden suuntaan. Verkkomedia on jo selvästi muita mainoskanavia suurempi, ja sen osuuden odotetaan lähivuosina nousevan jo yli 50 prosenttiin.

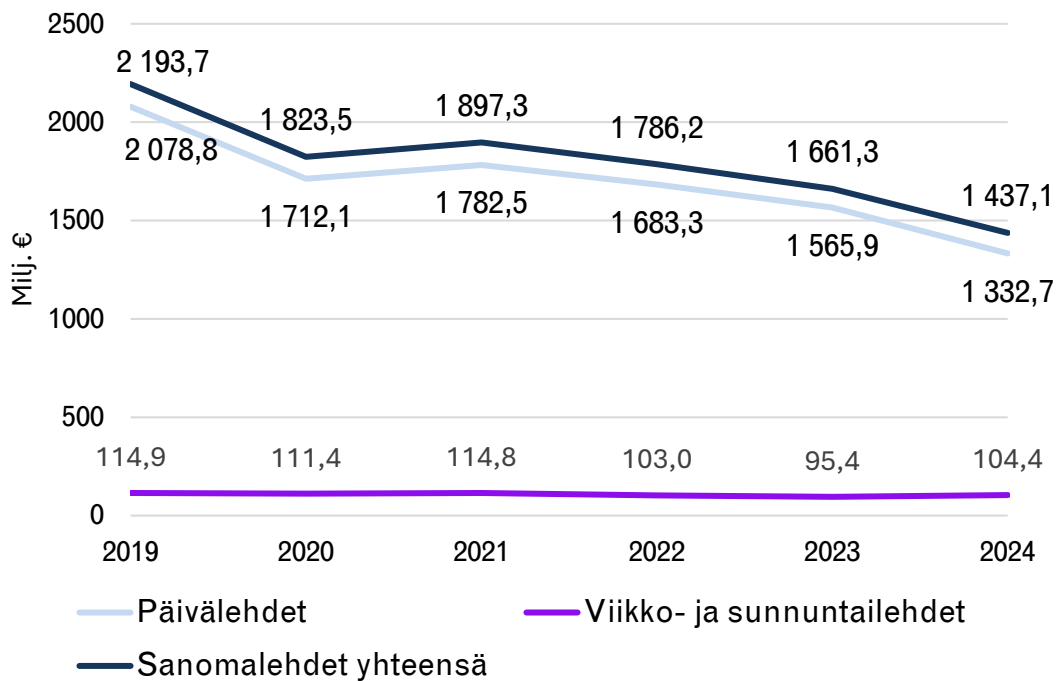


**Kuvio 21:** Saksan mediamainonnan jakautuminen 2018–2024, %

Lähde: Zentralverband der deutschen Werbewirtschaft ZAW e.V. (ZAW)

Painettujen sanomalehtien ilmoitustuotot ovat laskeneet selvästi viime vuosina, ja kehityksessä näkyy sekä pitkäaikainen rakennemuutos että pandemian jälkeinen markkinan uudelleenjärjestyminen. Päivälehtien mainostulot ovat vuoden 2019 jälkeen supistuneet hieman yli kolmanneksen (- 35,9 %) 1,33 miljardiin euroon vuonna 2024. Tämä kertoo painoviestinnän aseman heikkenemistä mainosmarkkinoilla sekä mainosbudjettien siirtymistä verkkomediaan ja muihin digitaalisiin kanaviin.

Viikko- ja sunnuntailehtien kehitys oli tasaisempaa, mutta niidenkin ilmoitustuotot ovat laskeneet vajaan kymmenyksen (-9,2 %) 104,4 miljoonaan euroon vuonna 2024. Kun sanomalehtien mainostuloja tarkastellaan kokonaisuutena, ne laskivat 2,19 miljardista eurosta 1,44 miljardiin euroon. Päivälehtien osuus sanomalehtien kokonaisilmoitustuotoista on yli 90 prosenttia.



**Kuvio 22:** Painettujen sanomalehtien ilmoitustuotot Saksassa 2019–2024, milj. €

\*Sisältää päivälehdet, viikko- ja sunnuntailehdet

Lähde: Bundesverband Digitalpublisher und Zeitungsverleger (BDZV)

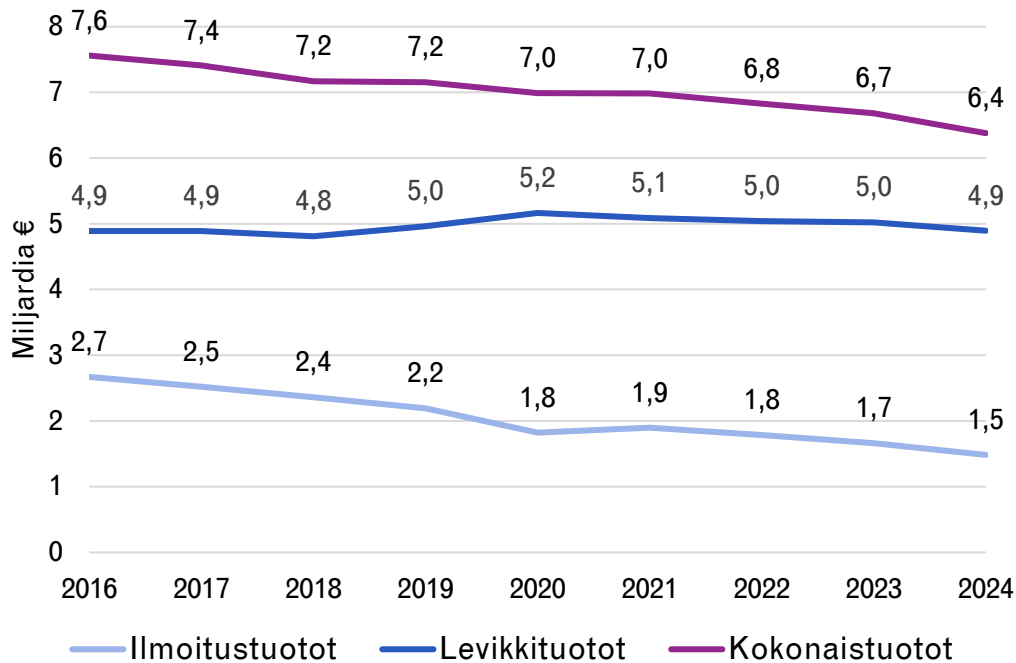
## 2.13 Saksan sanomalehtien kokonaistuotot

Saksan sanomalehtien tuottorakenne on muuttunut merkittävästi viimeisten vuosien aikana, ja kokonaiskehitystä leimaa erityisesti ilmoitustuottojen nopea ja yhtäjaksoinen lasku. Mainostuotot ovat pienentyneet kahdeksassa vuodessa noin 44 prosenttia. Tämä heijastaa sekä printtimainonnan pitkäaikaista hiipumista että mainonnan siirtymistä digitaalisiin kanaviin.

Levikkituotot ovat sen sijaan pysyneet huomattavasti vakaampina. Levikkituotot jopa kasvoivat lievästi viime vuosikymmenen loppuun saakka, minkä jälkeen kehitys on 2020-luvulla kääntynyt loivasti laskevaan suuntaan.

Levikkituottojen suhteellinen vakaus on hidastanut kokonaistuottojen heikkenemistä, mutta tästä huolimatta alan yhteenlasketut tuotot ovat supistuneet tarkastelujaksolla vajaat yhdeksän prosenttia 7,56 miljardista eurosta 6,38 miljardiin euroon. *Kokonaisuutena kehitys osoittaa, että sanomalehtiala on siirtynyt entistäkin vahvemmin lukijamaksuihin perustuvaan tulonmuodostukseen.* Vuonna 2024 jo lähes neljä viidesosaa (76,7 %) tuotoista tuli lukijoilta.

BDZV:n julkaisemien tietojen mukaan vuonna 2024 sanomalehtikustantajien digituotot olivat noin 896 miljoonaa euroa, mikä tarkoitti yli yhdeksän prosentin kasvua. Laskettaessa mukaan näköislehdistä (E-Paper) saadut 586 miljoonan euron tuotot nousee digitaalisten tuottojen osuus kokonaistuotoista 20,4 prosenttiin eli viidennekseen.



**Kuvio 23:** Saksan sanomalehtien tuotot 2016–2024, miljardia €

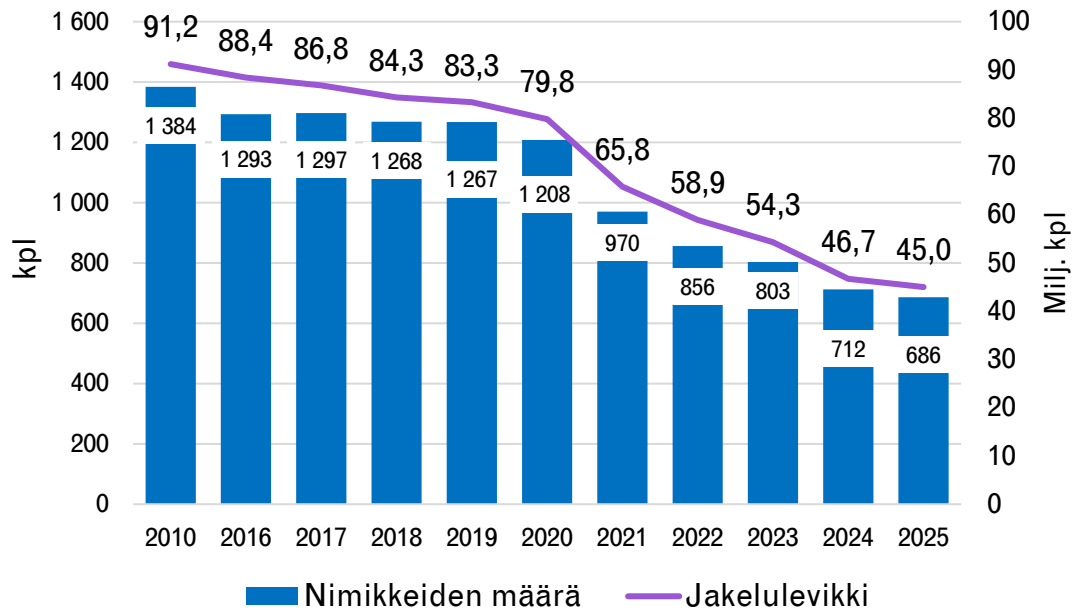
\* Sisältää päivälehdet, viikko- ja sunnuntailehdet

Lähde: Bundesverband Digitalpublisher und Zeitungsverleger (BDZV)

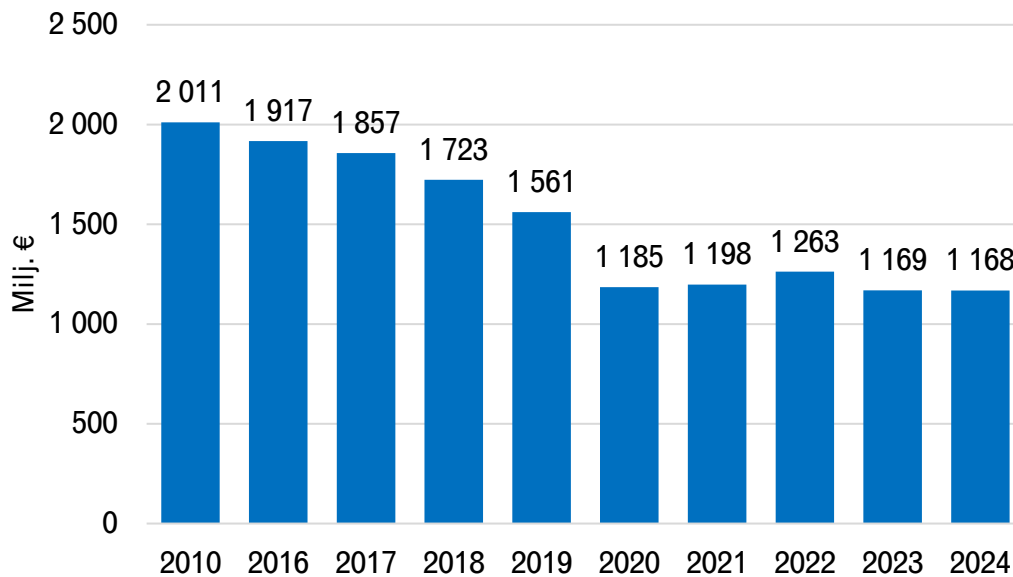
Digisiirtymä on ollut nopeinta valtakunnallisissa sanomalehdissä, joiden tuloista (ml. näköislehdet) jo hieman yli puolet (52,7 %) on digitaalisia. Ilta-päivälehdillä digituottojen osuus on 40,2 prosenttia. Alueellisten sanomalehtien digitaalisten tulojen osuus on huomattavasti alhaisempi, ja se vaihtelee 12–21 prosentin välillä.

Merkittävää on myös digitaalisten tulojen rakenteen muutos. Aiemmin painopiste oli selvästi mainonnassa, mutta nyt yhä suurempi osa tuloista kertyy tilauksista, maksullisista sovelluksista ja Plus-palveluista (BDZV, 2025). Vuonna 2024 niiden osuus oli jo 42 prosenttia, ja osuus on BDZV:n arvion mukaan edelleen kasvussa.

Saksassa ilmaiset viikkolehdet muodostavat pidemmän aikavälin laskevasta trendistä huolimatta edelleen laajalle levinneen ja paikallisesti vahvan mediasektorin. Bundesverband kostenloser Wochenzeitungenin (BVDA) mukaan vuonna 2025 Saksassa ilmestyi yhteensä 686 ilmaista viikkolehteä, kun 2020-luvun alussa nimikkeitä oli vielä vajaat hieman yli 1200, mikä merkitsee nimikemäärän lähes puolittuneen (-43 %) muutamassa vuodessa. Samansuuntainen kehitys näkyy jakelulevikin kokonaismäärässä, joka on vuoteen 2025 mennessä laskenut 45 miljoonaan, eli sekin on pienentynyt 43 prosenttia 2020-luvulla. Toimialan kokonaisliikevaihto vuonna 2024 oli noin 1,17 miljardia euroa, mikä tarkoittaa noin 40 prosentin laskua huippuvuosista, mutta lasku on 2020-luvulla ollut huomattavasti maltillisempaa kuin osassa muita printtimedian segmenttejä. Kehitys kertonee, että *digitalisoinumisesta ja mediankäytön murroksesta huolimatta ilmaiset viikkolehdet ovat säilyttäneet asemansa tärkeänä paikallisen tiedonvälityksen ja kaupan mainonnan kanavana Saksassa*, erityisesti vahvan jakelun ja mainosliitteisiin perustuvan ansaintalogiikan ansiosta. BVDA:n mukaan ilmaisten viikkolehtien julkaiseminen painottuukin viikonloppuun, jolloin lukijoilla on enemmän aikaa sekä lukemiseen että ostosten suunnitteluun. Näin ollen kaksi kolmasosaa kaikista nimikkeistä (66 prosenttia) ilmestyy joko lauantaina tai sunnuntaina.



**Kuvio 24:** Ilmaisten viikkolehtien nimikemäärän ja jakelulevikin kehitys Saksassa



**Kuvio 25:** Ilmaisten viikkolehtien kokonaisliikevaihdon kehitys Saksassa, milj. €

## 2.14 Uutismedian omistuksen ja julkaisutoiminnan keskittyminen Saksassa

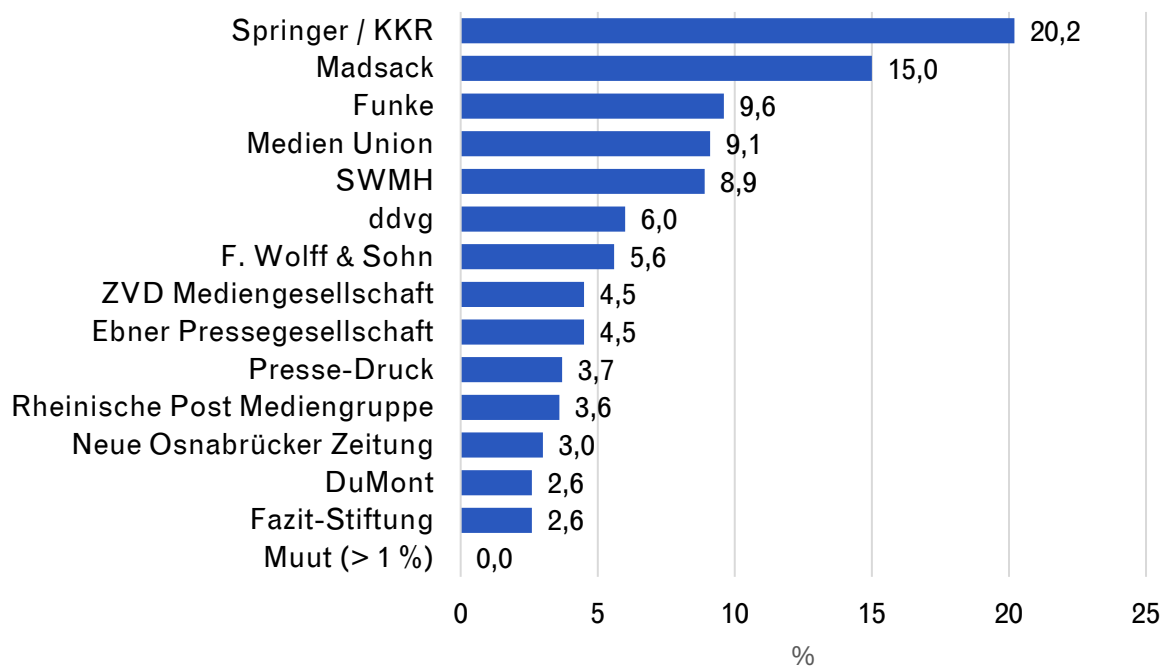
Viime vuosina Saksan sanomalehtimarkkinoilla on ollut paljon yritysostoja ja fuusioita, jotka ovat pääosin johtaneet markkinan konsolidoitumiseen. Pienempien alueellisten järjestelyjen lisäksi suuret sanomalehtikonsernit ovat vaihtaneet omistajaa. Ostajina ovat useimmiten olleet toiset saksalaiset mediakonsernit, kun taas myyjinä ovat yleensä kustantajaperheet, jotka vetäytyvät sanomalehtialalta. Viiden viime vuoden aikana yli puolessa (60 %) yrityskaupoista kohdeyhtiön omistus siirtyi kokonaisuudessaan ostajalle. Noin joka kahdeksannessa (13 %) alan yrityskaupoissa enemmistöosuus hankittiin kerralla tai omistusosuutta kasvatettiin enemmistöosuuden saavuttamiseksi. Vajaassa viidenneksessä (16 %) kaupoista kyseessä oli omistusosuuden nostaminen 100 %:iin. Vain noin kymmenesosa (9 %) kaupoista tehtiin vähemmistöosuuksista. Jatkuva taloudellinen paine saattaa tulevaisuudessa johtaa uusiin yritysostoihin, kun kustantajat pyrkivät skaalaetuihin. Tämän seurauksena markkinoiden keskittyminen lisääntyy, vaikka tarjolla olevien lehtituotteiden määrä säilyisikin edelleen suurena. (KEK, 2025.)

Kommission zur Ermittlung der Konzentration im Medienbereichin (KEK, 2025) mukaan horisontaalisen keskittymisen lisäksi kasvava julkaisutoiminnan keskittyminen on ongelmallista. Tulojen laskun aiheuttama taloudellinen paine pakottaa sanomalehtikustantajat säästötoimiin. Tässä tilanteessa toimituksia on jo vuosien ajan suljettu, konsernien sisäisiä keskustoimituksia on perustettu ja erilaisia toimituksellisia yhteistyömuotoja on syntynyt myös eri kustantajien välille.

Tämän seurauksena on ollut itsenäisten toimitusten väheneminen, toimistusten osastojen supistuminen ja henkilöstövähennykset. Lisäksi lehtien omien täysimittaisten toimitusten määrä laskee. Tämä voi johtaa siihen, että yksittäiset lehdet menettävät osittain tai jopa kokonaan toimituksellisen itsenäisyytensä. Joillakin alueilla paikallislehdet julkaistaan ilman omaa toimitusta siten, että paikallissisältö ostetaan kokonaisuudessaan ulkoa. Tällöin kilpailevien kustantajien markkina-asetat sulautuvat vähitellen toisiinsa. Sama toimintamalli koskee paitsi paikallisjournalismia myös valtakunnallista uutistuotantoa.

KEK:n (2025) raportin mukaan tunnettu esimerkki keskittyneestä toimituksellisesta sisällöntuotannosta on Madsack-konsernin RedaktionsNetzwerk Deutschland (RND), joka tuottaa valtakunnallista uutissisältöä yli 90 mediabrändille, joiden joukossa on sekä Madsackin omia sanomalehtiä että ulkopuolisia kumppaneita. Lisäksi Madsack ja DuMont ovat solmineet strategisen kumppanuuden ja perustaneet yhteisen politiikan ja talouden toimituksen. RND Berlin GmbH toimii molempien mediaryhmien yhteisenä pääkaupunkitoimituksena, joka tuottaa kaikki valtakunnalliset politiikan ja talouden sisällöt. Sisältöjen yhdenmukaistuminen ei siis tapahdu vain yksittäisten kustantajakonsernien sisällä vaan ulottuu myös eri kustantajien julkaisuihin. Tämä koskee sekä painettuja lehtiä että niiden digitaalisia versioita. Samalla toimitusyhteistyö ja ostetut sisältöosastot voivat mahdollistaa sen, että pienemmätkin lehdet voivat julkaista laadukkaita valtakunnallisia uutisia, joita ne eivät omilla resursseillaan pystyisi tuottamaan. (KEK, 2025.)

Saksan tavoittavuudeltaan suurin kustantaja on Springer, jonka osuus nousee viidennekseen (20,2 %). Toisena tulee Madsack 15 prosentin osuudella, ja sitä seuraavat Funke, Medien Union ja SWMH, joilla kaikilla on 8–10 prosentin käyttäjäosuus. Keskikokoisten kustantajien, kuten ddvg, F. Wolff & Sohn, ZVD Mediengesellschaft ja Ebner Pressegesellschaft, osuudet ovat 4–6 prosenttia. Viidentoista suurimman kustantajan ryhmän ulkopuolisten pienempien kustantajien osuus jää alle yhden prosentin, mikä korostaa sitä, että suurimmat mediaryhmät hallitsevat markkinoita, vaikka pienempiä toimijoita on lukumääräisesti paljon.



**Kuvio 26:** Saksan 15 suurinta sanomalehtikustantajaa käyttäjämäärien mukaan vuonna 2024

\*Lukijakunta numeroa kohti, saksankielinen väestö 14 vuotta täyttäneet; Huom! Laskennallisten osuuksien summa on yli 100 %, koska vähintään 25 %:n omistusosuudet lasketaan kokonaisuudessaan kyseisen yrityksen osuudeksi.

Lähde: Medienvielfaltsmonitor 2024, Nutzeranteile am Markt Tageszeitungen; Quelle: ma 2023 Pressemedien II.

Kokonaisuutena Saksan mediamarkkina heijastaa sekä rakenteellista keskittymistä että perinteisen sanomalehtikentän yhä jatkuvaa moniarvoisuutta. KEK:n (2025) mukaan markkinaosuuksien laskentaan vaikuttavat konsernien rajaukset, omistusosuuksien tulkintatapa, käytetyt levikkiluvut sekä se, miten laaja kokonaismarkkina on analyysissä mukana. Tämä selittää eroavaisuuksia eri lähteiden markkinaosuusraporteissa. Kuviossa 26 esitetyt osuudet perustuvat KEK:n mediantietokantaan tallennettuihin omistus- ja osakkuusrakenteisiin sekä Medienvielfaltsmonitorin menetelmään, joka yhdistää kustantajat, lehtituotteet ja niiden käyttöluvut.

Funke Mediengruppe	1 104 440
Südwestdeutsche Medien Holding (SWMH)	885 311
Verlagsgesellschaft Madsack GmbH & Co. KG	766 695
Medien Union GmbH Ludwigshafen	705 174
Rheinische Post Mediengruppe GmbH	493 235
Mediengruppe Pressedruck	489 883
DuMont Mediengruppe GmbH	487 340
FAZIT-STIFTUNG Gemeinnützige Verlagsgesellschaft mbH	294 319
Verlagsgruppe Ebner Ulm GmbH & Co. KG	168 800
Deutsche Druck- und Verlagsgesellschaft mbH (ddvg)	157 400
Neue Osnabrücker Zeitung GmbH & Co. KG	110 183
F. Wolff & Sohn KG (Ippen-Gruppe)	n/a
ZVD Mediengesellschaft mbH	n/a

**Taulukko 9:** Saksan suurimpien sanomalehtikonsernien liikevaihto vuonna 2023, 1000 €

Lähteet: Orbis Eurore, North Data

### 3 Tekoäly pohjoismaisessa mediassa – menneisyys, nykyisyys ja tulevaisuus

Tekoäly on nykyään läsnä liki kaikissa keskusteluissa, joissa käsitellään median tulevaisuutta. Tässä osiossa käydään läpi sitä, miten pohjoismaisten mediayritysten johtamisessa on tapahtunut strateginen siirtymä kohti tekoälyä kolmen vuoden ajanjaksolla vuosina 2023–2025. Mediayritysten tapa kehystää tekoälyn käyttöä muuttui ajanjaksona, joka alkoi OpenAI:n ChatGPT-palvelun julkaisusta marraskuussa 2022. Tuolloin herättiin ensin siihen, että tekoäly on tulossa, ja kehystys muuttui siitä nopeasti nykyään keskeiseen näkemykseen tekoälystä infrastruktuurina.

Pohjoismaisia mediayrityksiä pidetään edelläkävijöinä tekoälyn soveltamisessa toimituksissa, mikä näkyy erityisesti organisaatioiden välisten parhaiden käytäntöjen jakamisessa (Dixon, 2025). Tätä avoimen yhteistyön henkeä ilmentää Nordic AI Journalism Network -verkosto, joka on vuodesta 2023 lähtien järjestänyt vuosittaisen Nordic AI in Media Summit -tapahtuman (NAMS) Kööpenhaminassa.

Siitä on tullut keskeinen foorumi paitsi pohjoismaiselle medialle myös globaalille keskustelulle tekoälyn roolista uutistoimialalla. Muista isoista, esimerkiksi media-alan toimialajärjestöjen tilaisuuksista, NAMS eroaa käytännönläheisyydellään keskittyessään työnkulkuihin, työkaluihin ja organisatoriseen muutokseen.

## **Tekoälykeskustelun nousu kymmenessä vuodessa**

Kymmenen vuotta sitten julkaistiin raportti uutismedian liiketoimintamalleista Pohjoismaissa (Lehtisaari ym., 2016). Sen kirjoittivat samat tutkijat kuin tämän raportin, mutta vuonna 2016 ei juuri analysoitu teknologian vaikutuksia. Mukana oli vain lyhyt osio ruotsalaisen sanomalehtiyhtiö Mittmedian automatisoidun tekstintuotannon käytöstä. Mittmedia laajensi näin paikallista jalkapallokirjoitteluaan ja mahdollisti aiempaa kattavamman raportoinnin esimerkiksi asunto-markkinoista.

Mittmedian tarkoitus oli laajalti korvata toimittajien kirjoittamia tekstejä tekoälyn tuottamalla. Yhtiö perusti monta hyperpaikallista nettisivua, joilla oli tarkoitus julkaista sekä näitä lyhyitä tekoälyn tuottamia tekstejä että kuntien ja asukkaiden omia kirjoituksia esimerkiksi yhdistystoiminnasta. Yhtiön johto yritti nopeasti tehdä radikaalin digitaalisen loikan, mutta aika ei ollut vielä kypsä. Bonnier ja Amedia päättivät vuonna 2019 ostaa konkurssin partaalle päätyneen Mittmedian.

NAMS-konferensseissa käydyt keskustelut kuvaavat sitä, miten keskustelu tekoälystä Pohjoismaiden mediatoimialalla on kehittynyt ja miten sitä on kehystetty. Tässä raportissa käydään läpi kolmen NAMS-konferenssin aineistot 2023–2025<sup>8</sup>. Myös tähän tutkimushankkeeseen tehdyt haastattelut sisältävät paljon pohdintoja tekoälyyn liittyvästä epävarmuudesta. Analyysi keskittyy mediayritysten johtamiseen ja riskialttiiden valintojen kehystämiseen. Päätöksiä tehdään riskivaihtoehtojen välillä ja ne voidaan esittää joko voittoina tai menetyksinä (Kahneman & Tversky, 1979; D'Angelo, 2017).

Kaksi tutkimuskysymystämme tekoälykehitykseen liittyen ovat:

- Miten tekoälyn kehystäminen NAMS-konferensseissa on muuttunut vuosina 2023–2025?
- Miltä uutisorganisaatiot näyttävät, kun tekoäly on jokaisen prosessin ja päätöksen ytimessä? Miten tekoäly muuttaa strategian toimeenpanoa?

Analyysi osoittaa siirtymän yksittäisiin työkaluihin ja rajattuihin kokeiluihin keskittymisestä kohti toimituksellisten prosessien tehostamista ja edelleen kohti transformaatiota, joka huipentuu oivallukseen siitä, että tekoäly on muodostumassa mediatoimialan infrastruktuuriksi. Tekoäly tukee uutta informaatioekologiaa ja muuttaa julkaisumalleja. Informaatioekologian näkökulma tarkoittaa esimerkiksi sen tarkastelua, miten tekoäly ohjaa sisällön jakelua (hakukoneet käyvät läpi murrosta), miten brändi korostuu ja miten journalismi selviytyy tekoäly-ympäristössä.

---

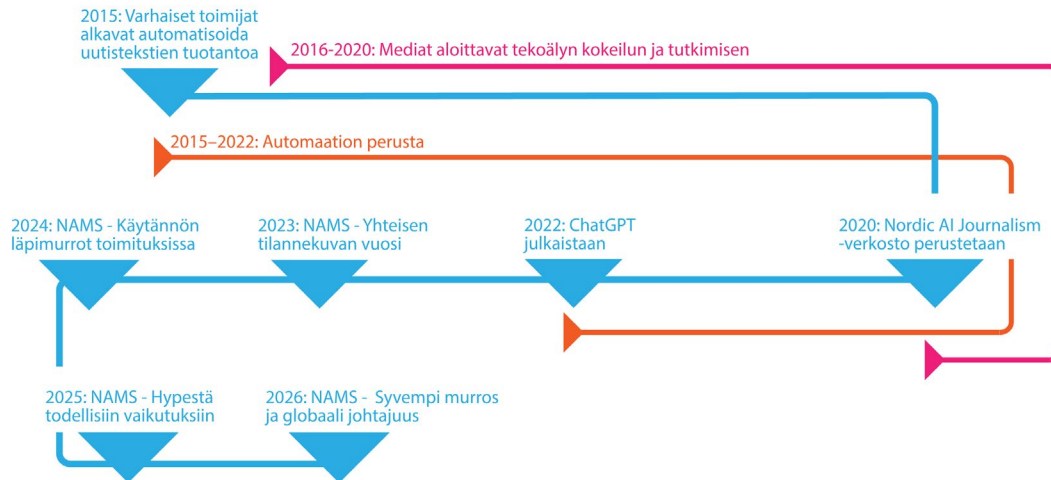
<sup>8</sup> Aineisto koostuu kuuden päivän (42 tunnin) YouTube-videoiksi tallennetuista esityksistä ja paneelikeskusteluista. Aineisto on hyvin jäsennetty, sillä NAMS-konferenssien perusrakenne on pysynyt samana ja osa pääpuhujista on esiintynyt useana vuonna. Lisäksi analysoimme esimerkiksi LinkedInissä julkaistuja blogikirjoituksia sekä alan raportteja, jotka tulkitsevat NAMS-konferenssien antia.

Tämä havainto on linjassa toimialaraporttien kanssa, jotka osoittavat, että tekoäly sulautuu koko informaatioketjuun uutisten keräämisestä niiden tuottamiseen, jakeluun ja lopulta kulutukseen (Caswell & Fang, 2024).

On kuitenkin tarpeen tarkastella kriittisesti näennäistä yhteistä näkemystä, jonka mukaan tekoäly tarkoittaa pääasiassa generatiivista tekoälyä. Tänä päivänä tekoäly voidaan nähdä ”normaalina” teknologiana, ilman että siinä on mitään maagista (Narayan & Kapoor, 2025). Samalla on huomionarvoista, että uutismediayhtiöiden tiivistyvä suhde Piilaakson teknologiayrityksiin, kuten OpenAI:hin, luo lukkiutumisaikutuksia (lock-in effects) ja polkuriippuvuuksia, jotka voivat ohjata mediayritysten tulevaisuutta vuosiksi eteenpäin. Nämä kuvaavat tilannetta, jossa käyttäjä tai organisaatio jää riippuvaiseksi tietystä teknologiasta, toimittajasta tai ekosysteemistä, jolloin vaihtaminen toiseen vaihtoehtoon on vaikeaa tai kallista. Luvun loppuksi esittelemme skenaarion, jossa tekoäly nousee keskeiseksi informaatiovirtojen välittäjäksi, muokaten tuotantoa ja tulkintaa huolimatta vakavista riskeistä, kuten ratkaisemattomista tarkkuusongelmista (Bender & Hanna, 2025; EBU, 2025; Simon et al., 2025).

### 3.1 Tekoälyn käyttöönotto aikajanalla

Kuvio 27 esittelee aikajanana tekoälyn käyttöönotosta pohjoismaisissa toimituksissa 2010-luvun alusta lähtien. Se perustuu pääosin Nordic AI in Media Summit (NAMS) -konferenssien (2023–2025) aineistoihin, jotka kuvaavat tekoälyn – erityisesti generatiivisen tekoälyn – omaksumista mediayhtiöissä. Vuosien 2023–2025 aikana on nähty, kuinka ala on siirtynyt kokeiluista käyttöönottoon ja prototyypeistä kypsiin työkaluihin ja tuotteisiin. Mediayhtiöiden johtajat ovat puhuneet avoimesti muutosjohtamisesta.



**Kuvio 27.** Tekoälyn käyttöönotto pohjoismaisissa uutistoimituksissa

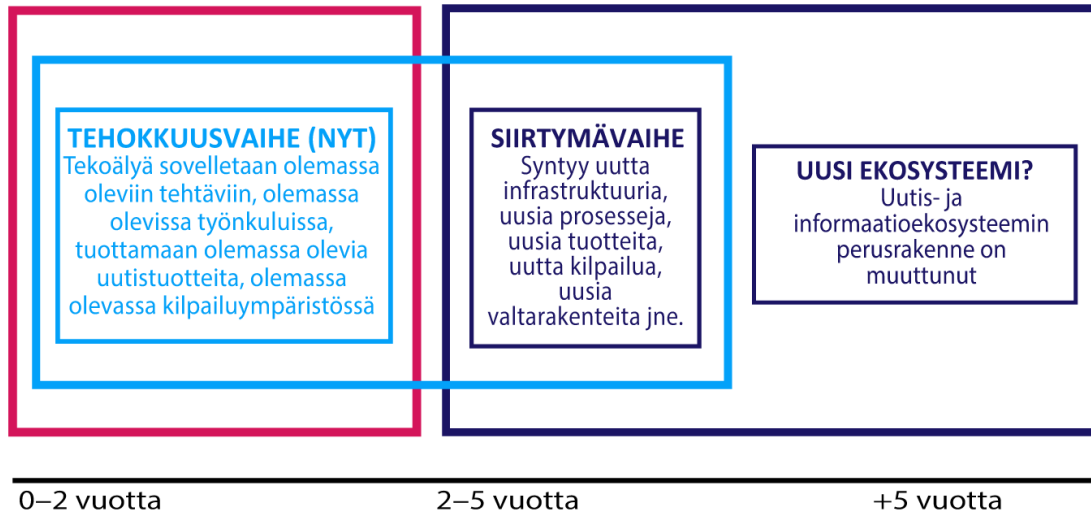
Pohjoismaiset uutistoimitukset alkoivat käyttää automatisoitua tekstintuotantoa rutiinisäällöissä noin kymmenen vuotta sitten, jolloin automaatio koski esimerkiksi uutisia urheilutuloksista, säästä ja asuntokaupoista. Samoihin aikoihin ensimmäiset datajournalistiset hankkeet käynnistyvät, ja moni niiden tekijä on nyt työllistetty tekoälyasiantuntijana.

Alkuvaiheessa pohjoismaisten mediatalojen johtajat ilmaisivat optimisminsa tekoälystä työkaluna, joka voi vahvistaa journalismia. Muutama vuosi myöhemmin strategiset tekoälysatsaukset lähtivät vauhtiin. Yksi tärkeimmistä oli tutkimusyhteistyöalusta Platform Intelligence in News (PIN), jonka tanskalainen JP/Politikens Hus käynnisti lokakuussa 2020. Tavoite oli kehittää omia, suurista teknologiayhtiöistä riippumattomia tekoälyjärjestelmiä, muun muassa suosittelumootteoreita ja toimitusten monitoimityökaluja. Hankkeesta nousi alan kohtaamispaikka Nordic AI in Media Summit (NAMS). Samaan aikaan Norjassa käynnistyi toinen iso

satsaus, maailmanluokan tutkimuskeskus Media Futures. Se on mediayritysten ja Bergenin yliopiston eri alojen tutkijoiden (tekoäly, media ja journalismi) yhteistyöprojekti, johon Norjan valtio on investoinut mittavan summan. Kahdeksan vuotta kestävä projektin kokonaisbudjetti on noin 28 miljoonaa euroa.

Seuraavassa vaiheessa, vuosina 2021–2023, nähtiin tekoällyn integroiminen toimituksien työprosesseihin, jolloin tekoälytyökaluista tuli arkea. Käyttökohteena olivat esimerkiksi haastattelujen litterointi, otsikoiden optimointi, tekstien yhteenveto, uutisvirran personointi, automaattinen sisällön indeksointi ja metadatan generointi. Painopiste siirtyi kokeiluista tehostamiseen ja tuotekehitykseen.

Vuonna 2024 generatiivinen tekoäly oli jo lyönyt läpi monessa toimituksessa ja uudet eettiset ja sääntelyn liittyvät haasteet nousivat esiin. Tällöin saatiin myös konkreettisia esimerkkejä siitä, miten tekoäly luo arvoa. Tehokkuusvaihe oli kuitenkin vielä päällä (ks. kuvio 28), eli tekoälyä sovellettiin olemassa oleviin toimintatapoihin. Yksi alan auktoriteeteista, BBS News Labsin entinen tuotejohtaja, nykyään konsultti, David Caswell esitti NAMS 2024 -tilaisuudessa kuvion, jossa hän ennusti, että vaihe jatkuu 0–2 vuotta. Seuraavaksi tulisi siirtymävaihe, jolloin tapahtuu laajempi transformaatio kohti uutta informaatioekosysteemiä.



**Kuvio 28:** Kohti tekoälyn välittämää informaatioekosysteemiä

\*Lähde: David Caswell, 2024

Caswellin mukaan toistaiseksi on vielä hyvin harvoja aidosti vakiintuneita, tekoälynatiivin logiikan varaan rakennettuja tuotteita, työkulkuja tai sovelluksia – hän esitti tämän näkemyksen vuonna 2024 ja on edelleen samaa mieltä. Ratkaisut, joiden väitetään olevan uutta infrastruktuuria, näyttävät edelleen tehokkuuteen keskittyvältä työkalupakilta, joka automatisoi olemassa olevien työkulkujen rutiininomaisia osia, kuten editointia, tagausta ja sosiaalisen median postausten luomista. Lähes kaikilla suurilla tai keski-suurilla uutisorganisaatioilla on tässä vaiheessa jotakin vastaavaa käytössään. Teknologia on pian kypsä, mutta aivan uudenlaiset sovellukset, tuotteet ja työprosessit puuttuvat.

On toki selvää, että kyse on infrastruktuurista, eikä siinä ole mitään erityisen ”perustavanlaatuaista kerrosta”<sup>9</sup> – tekoäly näyttää vain hoitavan joitakin toimittajien työn reuna-alueilla olevia tehtäviä.

Eri toimitusten kokemusten perusteella – *Aftonbladet* on hyvä esimerkki – tämäntyyppinen kokonaisuus tuottaa todennäköisesti vain asteittaisia hyötyjä ja ehkä jonkin verran henkilöstövähennyksiä. Se ei vaikuta viittaavan mihinkään pysyvämpään tekoälystrategiaan, joka menisi olemassa olevien prosessien ja tuotteiden ylläpitämistä pidemmälle. Caswellin mukaan sellainen strategia ottaisi huomioon yleisön, oman organisaation ja yhteiskunnalliset tarpeet.

Tilanne ei paljon muuttunut tästä siihen, kun NAMS 2025 järjestettiin. NAMS 2025 -konferenssissa puhuttiin uutena ilmiönä ”liquid content”-ajattelusta ja modulaarisesta kerronnasta. Kun aiempina vuosina keskityttiin prototyyppeihin ja tekoälyn käyttöönottoon, vuoden 2026 summit keskittyi kolmeen keskeiseen alateemaan:

- Uutistuotteiden uudelleen kuvittelemisen (Re-imagining news products): Tässä teemassa pohditaan, miten voidaan siirtyä uudenlaisiin ratkaisuihin pelkästä tekoälyn lisäämisestä vanhoihin tuotteisiin. Painopiste on yleisöjen – erityisesti nuorempien käyttäjien – palvelemisessa, sillä heille on muodostumassa tekoälylähtöisiä tottumuksia, mikä vaatii uusia formaatteja ja käyttöliittymiä arvon tuottamiseksi.

---

<sup>9</sup> WAN-IFRA <https://wan-ifra.org/2026/04/how-dmg-media-is-building-an-ai-foundational-layer-for-the-newsroom/>

- Uutisorganisaatioiden uudelleenmuotoilu (Re-shaping news organisations): Keskustelu keskittyy roolien ja työnkulkujen "syvempään uudelleenkytkentään" (deeper rewiring). Tavoitteena on ymmärtää, miten tekoäly muuttaa perusteellisesti uutisorganisaatioiden sisäistä toimintaa, jotta ne säilyttävät kilpailukykynsä.
- Uutisten arvoketjujen uudelleenjärjestely (Re-shuffling news value chains): Tämä käsittelee sitä, kuinka tekoäly mahdollistaa sisällön pirstaloitumisen ja uudelleen koostamisen eri toimijoiden toimesta. Se tarkastelee "seismisiä muutoksia", joita tapahtuu julkaisijoiden hakuliikenteen vähenemisen myötä, ja tutkii, kuka hallitsee arvoa sisällön matkatessa luomisesta kulutukseen.

Painopiste on viime vuosien aikana siirtynyt tekoälykokeiluista käyttöönottoon: muutosjohtamiseen, hallintamalleihin, koulutukseen ja siihen arkiseen, vähemmän näyttävään työhön, joka saa tekoälytyökalut juurtumaan toimitusten päivittäiseen käytäntöön. Samalla yhteistyö suurten teknologiayhtiöiden kanssa on kiihtynyt, mikä on luonut uusia mahdollisuuksia mutta myös nostanut esille strategisia kysymyksiä riippuvuuksista, jakelusta ja arvon muodostumisesta.

Vaikka työnkulkujen optimointi ja tuotteiden vahvistaminen alkaa tuottaa arvoa, kasvaa samaan aikaan ymmärrys siitä, että tekoälyn täyden potentiaalın hyödyntäminen ja sen tuomien todellisten haasteiden ratkaiseminen edellyttävät syvempää muutosta. Tämä muutos ei koske vain teknologiaa vaan uutistuotteita, uutisorganisaatioita ja uutisten arvoketjuja.

Yksi pääpuhujista NAMSissa ja ainoa, joka on esiintynyt kaikkina neljänä vuonna, on Ezra Eeman, joka on Hollannin julkisen palvelun mediatyhtiö DPO:n strategiajohtaja. Häneen henkilöityy siirtymä tekoälyn kokeellisesta hype-vaiheesta kohti media-alan systeemisten ja strategisten muutosten tunnistamista.

Hän kuvaa aiempaa vaihetta (erityisesti vuotta 2024) eräänlaiseksi “vekkulataloksi tai “huvipuistoksi”, jossa alan suhde tekoälyyn vääristyi “nopeuksien ja odotusten epäsuhtaisuuden” vuoksi. Tuolloin oli usein epäselvää, oliko nähty kehitys todellista vai pelkkää toiveiden ja pelkojen heijastusta.

Vuoteen 2025 mennessä Eemanin fokus siirtyi kohti “hypeä pidemmälle menevää tekoälyä” (AI beyond the hype). Vuonna 2025 hän väitti, että jos tekoälyä aiemmin pidettiin “magiana”, siitä oli nyt tullut ”hyödyke” ja arkipäiväinen käyttövoima, jossa pelkkä mallien raakasuurituskyky ei enää ole varsinainen erottautumistekijä. Samalla Eeman korosti, että menestys perustui nyt inhimillisen arvon hyödyntämiseen, kuten ihmisen harkintakykyyn, syvään asiantuntemukseen ja aitoihin suhteisiin yhteisöjen kanssa.

## 3.2 Havaintoja NAMS-esityksistä

### 3.2.1 Artikkelin kuolema

“Artikkelin kuolema” on käsite, jota Nikita Roy (Newsroom Robots -yrityksen perustaja) on popularisoinut Nordic AI in Media Summitissa. Se kuvaa perustavanlaatuaista muutosta siinä, miten uutisia tuotetaan ja kulutetaan.

Ajatuksena on, että perinteinen, staattinen artikkelimuoto muuttuu hyödykkeeksi, joka ei välttämättä enää ole yleisön ensisijainen tapa vastaanottaa tietoa. Jotkut näkevät artikkelin kuoleman laajemmassa kontekstissa:

”Puhuimme artikkelien kuolemasta. Mielestäni tekoälyagentti on ehkä ensimmäinen askel kohti internetin kuolemaa sellaisena kuin me sen tunemme. Se tarkoittaa, että ihmiset luultavasti lakkaavat selaamasta verkkoa, ja sillä tulee olemaan valtava vaikutus koko ekosysteemiin, koska agentit pystyvät selaamaan verkkoa puolestasi — nopeammin ja ilman että ne näkevät mainoksia.”

– Florent Daudens, Press Lead at Hugging Face, 2025

### 3.2.2 Muuntautuvien sisältöjen nousu

Sen sijaan, että uutinen olisi yksi kiinteä teksti, tekoäly mahdollistaa ”muuntautuvat sisällöt” (liquid content). Se tarkoittaa sisältöä, joka mukautuu yksittäiselle käyttäjälle hänen mieltymyksiensä, tarpeidensa, kontekstinsa, vuorokaudenajan ja käyttäytymisen mukaan. Kysymys kuuluu, miten yksi journalistinen juttu voidaan mukauttaa ja saada ”virtaamaan” eri formaattien, alustojen ja kohderyhmien välillä ilman, että viesti menettää laatuaan tai kontekstiaan. Esimerkiksi Schibsted on kehittänyt VGX-projektia, joka on lähes täysin tekoälypohjainen uutisvirta nuoremmille kohderyhmille.

Copenhagen Institute for Futures Studies -yhtiön Futurist & Head of Media Sofie Hvitved totesi liquid contenttiin liittyen vuonna 2025, että ”sinulla ei tule olemaan lopullisen tuotteen täyttä kontrollia. Et voi täysin hallita, miten se päättyy yleisölle, koska myös yleisö on tämän prosessin osallinen”.

Sen sijaan, että toimittaja aloittaisi tekstijutusta, yhä useammin uutisen julkaisemisen perusmuoto on korkealaatuinen videotuotanto. Tässä mallissa uutinen pilkotaan automaattisesti sen ydinelementteihin — faktoihin, kontekstiin ja merkitykseen — ja muokataan sitten käyttäjän tarpeiden mukaan esimerkiksi seuraavilla tavoilla:

- Podcastit ja ääni: Synteettiset äänet lukevat uutisia tai muuntavat sisältöjä kokonaisiksi podcasteiksi.
- Visuaalinen ja interaktiivinen media: Uutisista tehdään musiikkia, videoita tai osallistavia interaktiivisia kokemuksia.
- Segmentoidut sisällöt: Kehitetään työkaluja, kuten “nuori-soassistentteja”, jotka muuttavat pitkät jutut aikajanoiksi tai faktalaatikoiksi nuoremmille yleisöille.

### 3.2.3 Kerronta vs. formaatti

Alan asiantuntijat korostavat, että vaikka artikkelin formaatti saattaa kuolla, kertonta ei kuole. Norjan VG:n päätoimittaja Gard Steiro totesi omassa esityksessään 2025, että artikkelin “pitäisi kuolla”, jotta tilaa syntyy tehokkaammille tavoille välittää tietoa. Keskiössä on kuitenkin oltava ainutlaatuinen arvo ja sellainen journalismi, jota “koneet eivät voi kopioida”.

### 3.2.4 Journalismi kaksisuuntaisena vuoropuheluna

“Artikkelin kuolema” merkitsee myös yksisuuntaisen uutisvirran loppua. Tekoäly mahdollistaa journalismin, joka on vuorovaikutteista, muokattavaa ja osallistavaa. Futuristi Sofie Hvitved totesi 2025, että tavoitteena on “uutisten mukautuminen käyttäjien tarpeisiin— ei päinvastoin”.

### 3.2.5 Strategiset vaikutukset toimituksille

- Relevanssi ennen formaattia: Mediataloja rohkaistaan panostamaan relevanssiin ja korkealaatuiseen sisältöön sen sijaan, että pidettäisiin kiinni vanhentuneista rakenteista.

- Niche-selviytyminen: Jotkut asiantuntijat, kuten SVT:n entinen ohjelmajohtaja Naja Nielsen, arvioivat, että perinteinen artikkeli saattaa säilyä, mutta todennäköisesti vain pienelle yleisölle.
- Inhimillinen yhteys: Kun tekoäly hoitaa rutiininomaiset tehtävät, kuten formaatin muokkauksen ja tiivistämisen, toimittajia kehoitetaan vahvistamaan inhimillisiä taitojaan kuten luottamuksen rakentamista, kenttätyötä ja syvällistä tarinankerrontaa.

### 3.2.6 Toimittaja ja kirjoittaminen

Yksi aihe, joka on herättänyt konferenssissa paljon keskustelua, on kirjoittamisen merkitys. *Helsingin Sanomien* vastaava päätoimittaja Erja Yläjärvi esitti 2025 provosoivan näkemyksen journalistisen kirjoittamisen tulevaisuudesta: perinteinen kirjoittaminen ei hänen mukaansa ole ”todennäköisesti enää kovin pian” useimpien toimittajien ydintaito. Vaikka Yläjärvi korosti, että hänen organisaationsa on erittäin ylpeä kirjoittajistaan ja korkealaatuisesta feature-journalismistaan, hän argumentoi, että tekoälytyökalut pakottavat perusteellisesti pohtimaan uudelleen, mitkä taidot ovat toimittajalle olennaisia.

Yläjärvi nosti esiin toimitusten johdolle vaikean keskustelun: miten kertoa toimittajalle, että hän on ”erinomainen kirjoittaja”, mutta samalla selittää, että hänen on nyt ”tehtävä tätä ja käytettävä tällaisia työkaluja”. Hän erotti toisistaan niin sanotun bulkki- tai standardoidun journalismin – rutiiniuutiset ja uutistoimistomateriaalin, jotka ovat valmiita täysautomaatiolle – ja ”käsityöläisjournalismin”, joka vaatii inhimillistä, taiteellista otetta. Myös käsityöläisjournalismia varten tavoitteena on hänen mukaansa kehittää työkaluja, jotka vahvistavat kirjoittajan työtä. Näin toimittajat voivat säilyttää

kontrollin tarinankerronnasta ja käyttää tekoälyä ”intuitiivisena apurina” pikemminkin kuin työnsä korvaajana.

Yläjärvi ehdotti puheenvuorossaan, että kun kirjoittaminen ei enää ole yhtä keskeinen vaatimus, tärkeimmiksi voimavaroiksi nousevat toimittajan ideat, älykkyyks ja henkilöbrändi. Tutkivassa työssä ”kone tekee mitä tekee”, mutta toimittajan tehtävä on antaa syöte ja päättää, mitkä ”nimet, paikat ja faktat” ovat uutisarvoisia.

Konkreettisen esimerkin tästä esitti Tina Rogers, joka toimii tanskalaisen urheilumediakonserni Better Collectiven toimituksellisen tekoäly- ja automaatiokehityksen vetäjänä. Better Collective antaa toimittajille mahdollisuuden käyttää tekoälyä artikkeleiden kääntämiseen ja tyylin muokkaamiseen. Näin sisältöä voidaan jakaa eri brändien välillä. Yhtiö käyttää tekoälyä myös alkuperäisen sisällön tuottamiseen, erityisesti oppaiden ja datavetoisten juttujen tuotannossa. Toinen Better Collectiven käynnissä oleva kokeilu on sisällön tuottaminen tekoälyagenttien avulla.

Vastakaikua Eräjärvi sai esimerkiksi Florent Daudensilta, joka on Press Lead New Yorkissa toimivassa teknologiafirma Hugging Facessa. Daudens korosti, että nyt tarvitaan toimittajilta uudenlaista kirjoittamista, joka on suunnattu tekoälylle. Esimerkiksi hän otti tekoälyagentit, jotka koovat uutistekstejä monesta eri lähteestä.

## 4 Mediajohtajien näkemyksiä digikehityksen haasteista ja menestystekijöistä

Haastattelututkimusosuuden tarkoituksena on selvittää ruotsalaisten, tanskalaisten, norjalaisten ja saksalaisten uutismediayhtiöiden viime vuosina valitsemaa ja kehittämää liiketoimintamalleja, arvioita niiden menestyskyydestä sekä meneillään olevia uusia kokeiluja. Tarkastelun kohteena ovat seuraavat osa-alueet:

- Yhtiöiden kehittämät tai käyttöönottamat, perinteistä liiketoimintaa täydentävät tai korvaavat uudet liiketoimintamallit ja tulonlähteet
- Digitaaliset tuotteet ja palvelut, kokeilut ja niiden kannattavuus
- Liiketoimintamallien ansaintalogiikka ja rahavirtojen painotus
- Työnkulun ja tuotantoprosessien kehittäminen ja kokeilut
- Mediayhtiöiden keskinäinen yhteistyö ja suhteet Pohjoismaissa
- Asiakas- ja yleisöymmärrys, etenkin maksuhalukkuus ja yleisön sitouttaminen
- Journalismin rooli toiminnassa ja sen resursointi
- Median johtaminen muutoksen keskellä
- Lähitulevaisuuden suuntaviivat ja investoinnit, etenkin tekniikan suhteen

Haastattelututkimuksen aineistona ovat uutismedian toimitusjohtajien, päätoimittajien sekä kaupallisten ja tekoälytoimintojen johtajien kanssa alkuvuonna 2026 tehdyt haastattelut. Mukaan valittiin 17 uutismediayhtiötä, niin että edustettuna oli lähinnä suuria mediayhtiöitä mutta myös pienempiä yhtiöitä. Haastateltaviksi pyydettiin osittain samoja henkilöitä kuin tutkimusryhmän 2015–2018 tekemissä haastatteluissa Pohjoismaissa ja Saksassa. Haastateltavia oli yhteensä 19; mediayhtiöiden edustajien lisäksi mukana on kaksi muuta asiantuntijaa. Lista haastateltavista on liitteenä, mutta raportin tekstissä käytetyt lainaukset on pseudonymisoitu eli haastateltavat eivät ole suoraan tunnistettavissa tekstistä. Suorien sitaattien yhteydessä kirjaimet kertovat haastateltavan maan seuraavasti:

DE=Tanska, GE=Saksa, NO=Norja, SE=Ruotsi.<sup>10</sup>

Mediayritykset, joissa haastatteluja tehtiin, ovat Amedia, Berlingske Media, Bonnier/Bonnier News Local, Bornholms Tidende, Die Zeit/DvH Medien, Fjell-Ljom, Funke Mediengruppe, JFM, NTM, Polaris Media, Politiken/JP/Politikens Hus, Ringier Media, Schibsted, Schibsted Sweden, Süddeutsche Zeitung/SWHM, Tageszeitung ja Zetland. Merkittäviä haastatteluissa esiin nousseita teemoja olivat käyttäjäkokemuksen ja -tarpeiden (user needs) korostuminen, optimistisuus uutismedia-alan tulevaisuudesta epävarmanakin aikana, Pohjoismainen media-alue omistuksen suhteen sekä tekoälyn tuomat muutokset. Käymme seuraavaksi läpi tuloksia teemoittain.

---

<sup>10</sup> Haastattelut tehtiin pääasiassa etäyhteydellä Teams- tai Zoom-ohjelmistoja käyttäen englanniksi, osa haastatteluista pohjoismaisilla kielillä. Haastattelut on tallennettu ja litteroitu, ja niistä on tehty tietosuojaseloste, joka on saatavissa Tampereen yliopistosta.

## 4.1 Uutismedian suurimmat haasteet

Tutkimushaastatteluiden perusteella uutismedian tämän hetken suurimmat haasteet liittyvät etenkin teknologiaan, toisaalta suurten alustayhtiöiden kanssa kilpailemisen kautta ja toisaalta tekoälykehityksessä ajan tasalla pysymisen kautta.

Alustayhtiöiden kanssa kilpailuun liittyy oleellisesti kysymys ihmisten tavoittamisesta ja etenkin uusien yleisöjen löytämisestä. Kuten eräs tanskalainen haastateltava (DE4) totesi, on esimerkiksi yhä haastavampaa tietää, keitä yleisöön oikeastaan kuuluu ja miten heitä voisi palvella parhaiten.

Ihmisten tavoittaminen ja jonkinlaisen kontrollin säilyttäminen jakelusta näkyvät haasteina kaikissa neljässä maassa, koska suuntaus on siihen, että yleisöstä harvempi osa tulee suoraan uutissivustoille ja uutismedian omiin sovelluksiin. Eräessä Saksassa tehdyssä haastattelussa todettiin, että tässä tilanteessa on toisaalta hyvä sekin, jos vaikkapa Google Discoverin tuoma liikenne kasvaa, vaikka se ei korvaa suoraa liikennettä:

”So I think the challenge for us is building as many direct customer relationship and customer relationship points as possible. –GE2

Yksi haaste on nuorten aikuisten tavoittaminen. Heidän mediankäyttötapaansa ovat erilaisia kuin heitä vanhemmilla:

” We have actually more of them today than we had a couple of years ago. But we have also realized that they are kind of a different creature (...) They are just having different habits and different patterns as subscribers. –SE2

On siis haasteena muokata uutistuotteista ja journalismista sellaisia, että ne kiinnostavat nuoria ja he näkevät mielekkääksi maksaa siitä (esim. SE3).

Huoli suoran yhteyden säilymisestä yleisöön on myös mitä suuremmissa määrin talouteen vaikuttava asia: jos yhteys katkeaa, se muuttaa perustavanlaatuisesti journalismin taloudellisia mahdollisuuksia.

” So losing the direct relationship, that's the biggest fear at the moment. Because that will change so many things also with the way of how we finance journalism. –NO1

Eräs tanskalainen haastateltava totesikin suoraan, että maksuhalukkuus digitaalisista sisällöistä on tarpeen saada korkeammalle, jotta turvataan journalismin tulevaisuus (DE2).

Kaikkiaan jakelu on yksi iso haaste. Tämä liittyy printin osalta jakelukustannusten kasvamiseen, toisaalta painetun lehden painoarvo yhtiöissä myös vähenee koko ajan. Suurempi painoarvo jakelukysymyksessä liittyy alustoihin ja tekoälyyn: miten uutissisältöjen jakelu niillä muuttuu tulevaisuudessa?

Oma, skaalattava uutisalusta on yksi mahdollisuus joka tuo kilpailuetua, mutta haastatteluissa esiin tuleva kysymys on, miten pitkään se riittää tulevaisuudessa. Ylipäänsä alustat ja niihin liittyvät kysymykset ovat tärkeitä liiketoiminnan kehittämisessä:

”” The dominance of platforms is still a great challenge for media industry. The walled gardens are getting bigger and benefit from advertising and from data. The open web is getting less important and that's not good for us because we are not platforms. And consequently, we try to live on platforms, partly at least. And that's one thing we focus on in business development. How can we make business on platforms? - - And apart from that, we focus on digital investments and all kinds of diversification investments. And that's a challenge for itself. –GE4

Esimerkiksi mainosrahoituksesta kilpailun lisäksi oleellinen seikka on kilpailu ihmisten ajankäytöstä. Ihmisillä on vain rajallinen määrä aikaa median käyttöön, mutta sisältöä on saatavilla valtavasti.

”” The question is really where is our position in this ocean of content that is being created? How can we make sure that we are heard and that our position as quality leader is being understood by our target groups out there. –GE2

”” I think the big challenge still is getting better at developing good content because there is more pressure than ever out there to deliver something worthwhile for people because the access to pretty much endless content is bigger than ever before. –GE1

Ruotsalainen haastateltava SE2 tuo esiin myös sen, että ylipäänsä ihmisten kiinnostus yhteiskunnallisiin asioihin vaikuttaa vähentyneen, mikä vähentää puolestaan kiinnostusta uutisiin.

” I think that journalists need to understand that there might not be any journalism in the future if no one wants to consume it. –SE2

Sisältöjen liikkuessa joustavasti uutismedian olisikin pidettävä huoli luottavuudesta. Tanskalainen haastateltava DE3 toteaa, että kun verkon uudet toimijat vaikuttavat siihen, mikä informaatio pääsee kuluttajille ja mitä reittiä, siitä saattaa seurata myös luottamuksen vähenemistä uutisiin. Saksalainen haastateltava GE2 tuo luottamuskyseen esille myös yhteiskunnan polarisaation tuomat haasteet.

Teknologinen kehityksessä, etenkin tekoälykehityksessä suuri kysymys on miten mediayhtiöt pystyvät toimimaan yhdessä isoja yhdysvaltalaisia yhtiöitä vastaan (GE3). Samalla pitäisi haastateltavien mukaan soveltaa tekoälyä vastuullisesti ja niin, että säilytään edelleen kustannusyhtiönä (DE3).

Esiin tulee myös näkemys, että teknologia ikään kuin menee edellä ja uutismedia yrittää pysyä perässä (DE4).

” The other challenge is the technological development when it comes to artificial intelligence, if we don't succeed to protect our content, our journalism, I think that we have really big, big problems, maybe not this year or next year, but lying ahead of us. –SE2

Joissakin haastatteluissa tulevat esiin myös sääntelyn tuomat haasteet.

”If you look into it more in detail, today one challenge we have going forward is regulation. Today we have a regulation system which kind of equals regional news businesses with big tech platforms. That means, for instance, with data regulations and consent regulations and so on, we need to meet the same standards of those players. And that's fair in one aspect, but it's also a challenge for us that regulations that are meant to hit the big ones are also hitting local journalism players. –NO1

## 4.2 Optimistisuus huolimatta epävarmuudesta

Haastatellut mediajohtajat Tanskassa, Ruotsissa, Norjassa ja Saksassa pitävät alan epävarmuustasoa useimmiten melko korkeana, mutta silti monet heistä ovat optimisia ja näkevät syytä uskoa tulevaan. Kuten edellä tuli esiin, epävarmuutta tuo etenkin teknologinen kehitys ja sen vaikutukset yleisöjen käytökseen ja liiketoiminnan rahavirtoihin.

Eräs ruotsalaisista haastateltavista kertoo, että he ovat jo pitkään toteuttaneet strategiaa, jossa digitilaukset on saatu hyvään kasvuun, ja samalla painetusta lehdestä on onnistuttu pitämään huolta olosuhteisiin nähden parhaalla tavalla (SE2). Tässä optimisessakin kuvassa on kuitenkin haasteensa – miten saada lisää rahaa tilaajilta:

” There are many more Nordic media companies that have a lot of digital subscribers. So, the challenge is to manage to get money from them. –SE2

Toisaalla tulevaisuudenuskoa luo esimerkiksi se, että riippuvaisuus mainonnasta on vähäistä ja Geminiä, ChatGPT:tä tai muita suuria kielimalleja ei koeta ainakaan vielä kilpailijoiksi (DE1). Tekoälyn suhteen tulee esiin myös näkemys, että jos sen vaikutuksia tarkastelee informaatioekosysteemin sijaan yhtiötasolla, sen voi nähdä tuovan paljon mahdollisuuksia (DE3).

Ylipäättään uutismedian taloudellinen tilanne näyttäytyy haastatteluissa monen mukaan yllättävänkin hyvänä tai ainakin sellaiselta, että kovin suurta huolta ei juuri nyt ole. Seuraavassa näkemys Saksasta, jossa haastateltava kertoo siirtymästä lukijoilta tulevan rahoituksen varaan:

” We were financed completely by our readers for the first time, I think three years ago in the whole history of the publisher. –GE1

Tämän haastateltavan mukaan uutisorganisaatio toki on nyt pienempi kuin vaikkapa 20–30 vuotta sitten, mutta mainosrahoitteisuudesta riippuvaisuudesta poistuminen on tuonut tekemiseen uudenlaista vapautta.

Norjalaiselta haastateltavalta tulee samankaltaista viestiä: kun rahoitus pohjautuu lähinnä tilaustuottoihin, taloudellinen epävarmuus ei ole niin suurta:

” Well, we're doing quite well as of now, so I'm not worried for the business for the next three to five years. –NO2

Toinenkin norjalainen haastateltava, NO1, kuvaa miten pitkään jatkuneen median talouskriisin keskelläkin he ovat onnistuneet kasvattamaan tilaaja-tuottoja ja muuttamaan painetun lehden tilauksia digitilaustuotoiksi, vaikka mainospuolella käänne ei ole niin hyvin onnistunutkaan. Liiketoiminnan tuloosuus on siis muuttunut erilaiseksi.

Yksi tanskalaisista haastateltavista kertoo, ettei heidän yhtiössään olla erityisen hermostuneita tiedonhakuympäristön muutoksista (DE1). Kuitenkin journalistina hän on samaan aikaan huolissaan, koska tiedonhaun kaava muuttuu, esimerkiksi tekoälyn vaikutuksesta (tekoäly-chatbotit, AI overview't).

Ruotsalainen haastateltava kuvaa sitä, miten tekoälyyn liittyvät seikat tuovat hyvin paljon epävarmuutta nykyhetkeen:

”Where is this AI wave going to take us in a year from now? Are we going to be producers of content to machines that use this content to read it and transform it and distribute it to people that we don't have any relationships with? (...) What is our future role in this ecosystem? –SE1

Kaikkiaan epävarmat ajat tuovat tarpeen olla muutoksen hermolla, ja se nähdään avaimeksi menestykseen:

”Stay constantly nervous about new change just because that keeps you on the right track. –DE1

Saksalainen haastateltava GE1, joka näkee digimarkkinoiden muuttuvan nopeasti, luottaa samalla kuitenkin siihen, ettei vahva tilaajapohja lähivuosina tule rapautumaan nopeasti.

Haastateltavilla on myös optimismia sen suhteen, että journalismilla on ky-  
syntää jatkossakin, sillä ihmiset haluavat tietää mitä maailmassa tapahtuu  
(DE1, GE3). Toki relevanttina ja kestäväällä tavalla toimeentulevana media-  
yhtiönä pysyminen ei ole välttämättä helppoa.

”” So, I want to be optimistic, but I know it's going  
to be very difficult for us and for the whole media in  
Germany. –GE3

Edellä oleva saksalainen sitaatti kuvastaa tätä optimistisuutta haasteista  
huolimatta, samoin seuraava sitaatti Ruotsista:

”” And I think that's where we try to think around  
this also in a strategic way from [a company's] per-  
spective is that we always try to be optimistic, even  
though that we are uncertain, we are still optimistic.  
–SE1

Ruotsalainen haastateltava kuvaa sitä, että vaikka tekoälykehitys haastaa  
uutismediaa, se voi tuoda paljon mahdollisuuksia. Sitä vain ei vielä tiedetä,  
millaisia kaikki nämä mahdollisuudet voisivat olla. Toisen ruotsalaisen  
haastateltavan mukaan esimerkiksi paikallisjournalismilla voi olla oma  
etunsa tekoäly-ympäristössä, koska paikalliset sisällöt voivat sielläkin olla  
uniikkeja ja lähellä yleisöä:

”” I also think that we as a local media company, we  
have a strength because in an AI environment, we  
have unique content that nobody else has, which  
means that I think that if we continue to grow, to get  
closer to our audience and to build our brands and  
to be better at that. We will have a good position in  
the future. –SE3

Haastattelut kertovat siis tämän ajan hyvistä mahdollisuuksista, jopa yllättävällä tavallakin, vaikka samaan aikaan tekoäly luo epävarmuutta ja suuret teknologiajätit ovat uutismedian kilpailijoita:

” We have never been in a better place than we are right now. –SE2

” I guess it uncertainty – when you have AI – but that doesn't mean that we will not cope with it. But it's difficult to be certain how we should do it and how it will affect what will happen, what kind of products, what about the trust and everything.  
–NO3

Norjalainen haastateltava NO3 kuvaakin olevansa haasteiden edessä realistinen optimisti, vaikka monet ovat nykytilanteessa pessimistejä.

Kaikkiaan haastatteluista tulee kuva, että jos uutismedia pystyy tarjoamaan informaatiota ja viihdykettä ihmisille relevantilla tavalla, alalla on lukemattomia mahdollisuuksia journalisteille ja muille media-alan ihmisille. Toki tämä ei välttämättä tarkoita perinteisen liiketoimintamallin säilymistä (esim. DE1) ja vaatii paljon työtä (SE2).

Uutismedian selvänä menestystuotteena pidetään esimerkiksi tutkivaa journalismia, joka nostaa lehtien brändejä ja luottamusta niitä kohtaan (GE1). Vahvoilla uutisbrändeillä nähdään olevan tulevaisuutta, vaikka toki niilläkin on haasteena nuorten lukijoiden tavoittaminen (GE2).

” We have a lot of good years ahead, but we have a very big challenge in making sure that younger readerships still recognize [our content]. –GE2

Saksasta tulee näkemys myös siitä, että “vanha kunnan yksinkertainen e-lehti” eli digitaalinen näköislehti on osoittautunut yllättävänkin hyvin tuloa tuovaksi tuotteeksi, jonka menekki edelleen kasvaa (GE4):

” The good old simple e-paper is our growth machine. –GE4

Jotkut yhtiöt luottavat liiketoimintapaletin monipuolisuuteen. Tanskalaisessa yhtiössä on useita pieniä tytäryhtiöitä tukemassa ydintoimintaa eli journalismia. Yhtiö tuottaa esimerkiksi mainontaa, painatuksia sekä sanomalehtien, kirjeiden ja pakettien jakelua ulkoisille asiakkaille. Nouseva liiketoiminta-alue on hotelli- ja matkavarausten välittäminen.

” We collect and distribute a lot of offers from hotels and travel companies and also physical products, and present them on a platform with a reduced price so that customers can buy a weekend at a hotel for a lesser price than if they went to the hotel. And that's also a growing business for us. (...) So, we have three or four, maybe five of those smaller companies with what we make money to support our journalism. –DE2

Toisessa, norjalaisessa yhtiössä taas fokus on tiukasti vain uutismediassa:

” Well, we are very focused on news media, so we don't believe in revenue from third party initiatives that is not connected directly to our strengths. –NO2

Uudempien, pienempien mediayhtiöiden juuret ovat erilaiset kuin vanhemmilla yhtiöillä. Zetlandilla oli aluksi omistajissaan useita enkelisijoittajia, jotka näkivät, että yhtiön on päästävä nopeasti kasvuun. Zetlandin toiminnan vakiinnuttua tämä omistusmalli ei enää palvellut tarkoitustaan ja yhtiö alkoi etsiä uusia mahdollisia omistajia uutismedian puolelta. Vuonna 2026 suurin osa Zetlandista myytiinkin Bonnierille. Bonnier saa kaupassa etenkin audio-osaamista, samoin mallia nopeaan reagointiin ja muutoksiin.

Luottamuksen osalta uutismedialla on haasteena myös positioituminen, esimerkiksi niin että riippumattomaan mediaan ei liitettäisi poliittisia konnotaatioita (NO2), sekä aitouden takaaminen erilaisten tekoälyväärennysten keskellä (SE1). Toisaalta esimerkiksi paikallinen lehtitalo voi olla rakentanut niin luotettavana pidetyn paikallisen brändin, että sitä on vaikea haastaa (SE3). Haastatteluissa tulee myös esiin näkemys, että jos yleisö ei pidä tekoälyjournalismista, se saattaa kääntyä enenevässä määrin perinteisen uutismedian puoleen (DE2).

Hyvällä yleisösuhteella nähdään olevan merkitystä, jotta uutismedia pysyy relevanttina: sellaisella uutismedialla on mahdollisuuksia, joka ei käytä esimerkiksi tekoäly-yhtiötä “välittäjänä” uutisilleen vaan on suoraan yhteydessä yleisöön (DE4).

Tässä esimerkki ruotsalaisesta haastattelusta, joka kuvaa sitä miten tärkeää on investoida teknologiaan ja journalisteihin, jotta pystymään pitämään hyvä yleisösuhte ja erottautumaan paikallisesti:

” And we just have to keep investing in the technology and in our journalists. Because I think that by the end of the day, if we can show the value to our citizens, I'm 100% sure that we make difference locally. –SE3

Tanskalainen haastateltava kertoo, miten hän ei ole kovin optimistinen perinteisen median liiketoimintamallin osalta, vaikka erityisesti Pohjoismaissa onkin hänen mukaansa monia erinomaisen hyviä esimerkkejä siitä (DE1). Globaalilla tasolla perinteisen median liiketoimintamalli hänen mukaansa kuitenkin auttamattomasti rakoilee.

Norjasta taas tulee positiivisena esimerkkinä Amedian liiketoimintamallin muutos, joka jo yli kymmenen vuotta sitten lähti liikkeelle yhtenäisen, skaalautuvan uutisalustan avulla. Ruotsalainen haastateltava taas kuvaa, kuinka olennaista on, että yrityksen johtotiimi seuraa mitä ympärillä tapahtuu ja kuuntelee ja keskustelee, ollen valmis muutokseen (SE3).

Optimismi tulee esiin myös sitä kautta, että haastateltava NO3 korostaa uutismedian säilymisen tärkeyttä demokratian kannalta – kun yhtiö on menestynyt jo vuosia markkinoilla, sen päämääränä on pysyä siellä myös tulevaisuudessa.

” We have a very strong position. It's so extremely important that we have editorial based publishing companies and I believe that we will survive and still have a strong position. But it will be a real challenge. –NO3

Haasteet siis tunnistetaan, mutta siitä huolimatta haastatteluissa on erittäinkin vahvaa optimismia tulevaisuuden kehityskulkuja ajatellen.

### 4.3 Pohjoismaat rajat ylittävänä markkina-alueena

Media-alan murros on viimeisen vuosikymmenen aikana pakottanut kansallisesti toimineet mediayhtiöt arvioimaan strategioitaan uudelleen.

Digitaalinen jakelu, datavetoisuus, tekoälyn nopea kehitys sekä globaalien teknologiayhtiöiden kasvava rooli ovat haastaneet erityisesti pienten kieli- ja markkina-alueiden mediayhtiöiden toimintaedellytyksiä.

Tässä kontekstissa Pohjoismaat ovat nousseet keskiöön mahdollisena yhteisenä markkina-alueena, joka on riittävä ja sopivan kokoinen skaalaetujen saamiseen.

Osa haastateltavista tuo esiin myös mahdollisen laajentumisen Pohjoismaista Saksaan (DE1), osa ei taas pidä tätä mahdollisena suuntana kielialueen ja Saksan markkinan täyteyden vuoksi. Saksassa mediaomistuksen keskittyminen ei ole yhtä pitkällä kuin Pohjoismaissa, joten markkinoille on haastavampi mennä – Pohjoismaissa taas yhdellä kaupalla voi niin sanotusti saada enemmän. Haastatteluissa puhutaan paljon myös muiden kuin oman yhtiön asemasta, joten yrityskaupat ja markkinoiden muutokset ovat tällä hetkellä erittäin seurattuja koko alalla.

Haastatteluaineistossa Pohjoismaat näyttävät yhtä aikaa luonnollisena laajentumissuuntana ja vaikeasti hallittavana kokonaisuutena. Kysymys ei ole vain taloudellisesta koosta, vaan journalismiin kiinteästi liittyvistä kielillisistä, kulttuurisista ja institutionaalisista eroista – skaalautuvaa ei ole sisältö vaan markkinat ja toimintaympäristö.

” Structurally underneath, it is no longer national markets. Because we have consolidation on the Nordic level. (...) But I don't think many Swedes [customers] are buying Danish newspapers or subscriptions. –DE3

Pohjoismaisella markkina-alueella nähtäneen haastateltavien mukaan siis tulevaisuudessa skaalaetujen hakemisen takia lisää konsolidaatiota, jopa niin että suuri osa omistuksesta keskittyy muutamiin käsiin. Voidaan jopa puhua pohjoismaisesta “unionista”.

” So I think there's going to be fewer players in a couple of years from now controlling more of the Nordic media market because scale is going to be so important. –SE1

” Well, I would say that first we take Manhattan, then we take Berlin. I mean, one strength of the Nordic media market is that is that we are a highly educated population with a high income and good standard of living. So all the numbers that I've looked at, if we had at some point in time joined forces as a union, for instance, it would be an economical powerhouse in a global context. –NO2

Haastateltava NO2 puhuu konsolidaatiosta pitkällä aikahorisontilla ja vahvalla välttämättömyyden retoriikalla. Hänelle Pohjoismaat näyttävät minimimitakaavana, ei äärimmäisenä kasvutavoitteena, sillä yksi Pohjoismaa ei tarjoa riittävää mittakaavaa skaalautumiselle.

”” And in this landscape, if you don't have scale... the historical brick and mortar logic, which we have had in the news business, there's not going to be any room for it. (...) If we are going to be able to compete in the future, we have to acknowledge that the media market as a whole is a global market.  
– (SE1)

”” From that perspective, it makes no sense for each country to develop its own technology stack, its own data systems, its own AI tools. The costs are simply too high. That's why scale and cost-sharing are not optional, they are necessary. (...) We like to think from our strategic point of view that for us, it's the Nordics that is the game for us to play. –SE1

Norjalainen haastateltava NO2 esittelee walled garden -ajattelun, joka kytkee teknologian, strategian ja journalismin yhteen. Walled garden on eräänlaista infrastruktuurin suojelupolitiikkaa ja elinympäristö journalisille. Walled garden ei tarkoita sitä, että sulkeudutaan maailmalta, vaan sillä viitataan tilaan, jossa mediayhtiö hallitsee jakelua, dataa ja teknologiaa. Walled garden on tila, jossa merkityksellinen ja luotettava uutissisältö voi toimia omilla ehdoillaan.

”” The stronger the platform [walled garden] gets, the more newspapers who are on our platform and who are sharing both the costs but also the technology and benefits from it, the stronger we are going to get and it's also going to be a safeguard towards owning your own distribution in the future. –NO2

Olennaista on, että pohjoismaiset mediajohtajat näkevät Suomen olevan odottamassa liittymistä pohjoismaiseen markkinaan.

” There's Finland still kind of waiting to be included in the Nordic media market, perhaps. Of course, Bonnier is now in Finland already, but still majority of the Finnish news media are Finnish owned. –SE2

” Would it make sense for Swedes or Finns to join the benefits of scale that we can provide? Yes, I do believe. And the positive thing about it, if a company like Keski-suomalainen or Kaleva or even Sanoma or Bonnier would join forces with us, that would also benefit our existing structure from a cost perspective. For an investing perspective it also makes a lot of sense, because to just keep up as of now, we have to put a lot of money into research and development and in technology. –NO

On myös mahdollista, että kyse ei ole koko omistuksen siirtymisestä maasta toiseen, vaan osaomistuksista, liittoumista tai kumppanuuksista. Omistuksen monimuotoisuuden myötä pohjoismainen integraatio ei välttämättä vaadi luopumista paikallisesta omistuksesta. Ei siis tarvitse myydä yritystä voidakseen olla osa jotain *suurempaa*.

” So it could be also a partnership, not just wait for somebody from the Nordics to buy (...) the corporation, but actually engage in partnerships. –NO

” And that's a key part of our model. We own a majority stake in 120 newspapers, but then we have a minority stake in another 154 newspapers. (...) And then on top of that, we have about 20 to 30 partnerships where we have no equity at all. So, I think that it's not necessary (...) to sell the business. If you want to own a newspaper and you have attraction for being a newspaper owner and you have sentiments for that, by all means you should do that. But you should have a strong industrial partner and you have to accept that the flexibility that you're giving away is not worth it. –NO

Kaikki toimijat eivät kuitenkaan pidä kumppanuuksia hyvänä ratkaisuna.

Ruotsalainen haastateltava edustaa varovaisempaa linjaa:

” I'm sure you're aware of the kind of partnership that Bonnier does with Gota Media and with Erna Media. That kind of discussion we have had in our boardroom and we have come to the conclusion that right now that is not a way that we would like to take. We think that by doing that from our perspective right now it's like kind of you lose the initiative of deciding what is best for the local papers. You jump into the backseat [as a partner].

Näin pohjoismainen markkina-alue rakentuu erilaisten integraation asteiden varaan, ei yhden mallin mukaisesti. Pohjoismaisen media-alueen rakentamisessa säätiömisteisuus tuodaan esiin hyvänä mallina mediayhtiöille, parempana kuin pörssi- tai perheomisteisuus. Norjalainen haastateltava kuvaa näkemystään seuraavasti:

”I don't think as where we are today, it doesn't make any sense to be on the stock exchange. When you look at, for instance, your friends in Sanoma, you see that most of their value, stock value, is created by other parts of the business than the news media and you have Polaris Media here in Norway it's a pretty much the stock is not traded at all. - - And then you have family offices like Bonnier and Aller. I mean, they have strong traditions, but for news media, there is always a risk with family offices. Suddenly the apple has fallen very far away from the tree. And you put the wrong people, the wrong people come into positions for some reasons and they start to make decisions that not necessarily, necessarily coherent with the institutional traditions of the family.

Mediatoimialalla skaalaeduissa on erityisyytensä. Skaalattavaa löytyy esimerkiksi ideoiden, arvojen ja konseptien osalta. Zetlandissa skaalattavuutta eri markkinoille testataan ennen lopullista päätöstä: tärkeintä on löytää uudelle julkaisulle energinen aloitustiimi, joka vetää ihmisiä mukaan. Jos julkaisu ei lähde toimimaan sovituksessa ajassa riittävän hyvin, siitä voidaan luopua. Keväällä 2026 Norjassa oli tällainen joukkorahoituskampanja, joka saavutti alkutavoitteensa juuri ja juuri. Pari vuotta aiemmin Suomessa *Uusi Juttu* lähti liikkeelle odotettuakin paremmin. Zetlandissa nähdään, että tämä osoitti Suomen markkinoilla olevan tilaa uusille tulijoille. Zetlandin malli näissä uusissa avauksissa on muokata alkuperäiskonseptista kuhunkin markkinaan sopiva, julkaisuja ei siis kloonata suoraan tanskalaisesta mallista.

## 4.4 Digitaalinen siirtymä

Digitaalisessa siirtymässä kyse ei ole vain yksittäisten kanavien tai teknologioiden käyttöönotosta, vaan journalistisen työn, organisaatioiden, liiketoimintamallien ja yleisösuhteen kokonaisvaltaisesta uudelleenjärjestymisestä. Haastatteluaineisto osoittaa, että digisiirtymä koetaan pitkänä ja epätasaisena prosessina, jossa historia, yleisön tottumukset ja taloudelliset realiteetit limittyvät.

”The digital transformation from paper to the digital platforms has been for the last five, ten years, the greatest challenge. –DE2

Digitaalisessa siirtymässä Pohjoismaat ja Saksa vaikuttavat kulkevan hie-man eri tahtia. Luottamus painettuun lehteen on Saksassa korkeammalla kuin Pohjoismaissa ja painetun lehden rituaali on Saksassa enemmän voimissaan.

Pohjoismaissa digitaalinen sisältö ei ole enää sivutuote, vaan journalismia priorisoidaan suoraan digitaalisille alustoille. Printti ei katoa, mutta sen rooli kääntyy jälkituotannolliseksi.

”I think in all modesty that we have been quite successful in changing our organization, our culture and our way of working in the editorial departments in a way that we prioritize the digital journalism, I would almost say only, and then we make our print products of the journalism that we have already made for our online platforms. –DE2

Digitaalinen siirtymä ei ole projekti, jolla on selkeä päätepiste, vaan jatkuva sopeutumisen tila, jossa taloudellinen pakko, teknologinen kehitys ja journalistinen identiteetti limittyvät. Useissa haastatteluissa digisiirtymä nähdään eksplisiittisesti keskeneräisenä. Tanskalainen haastateltava DE2 toteaa: “We are not there yet, but we have taken some big steps.”

Merkittävä osa digisiirtymää on koskenut journalistisen työn organisointia ja tuotantologiikkaa. GE1 kuvaa tätä muutosta “vapautumisena” printin kahleista:

””The content itself was freed from the form it had to live in. So yeah, it was liberated from the print edition.

Vaikka digitaalinen on etusijalla, printti ei ole katoamassa nopeasti. Useat haastateltavat painottavat painetun lehden taloudellista, kulttuurista ja demokraattista merkitystä. GE1 kuvaa printin lukemista Saksassa elämäntapana: “It’s their habit, it’s their hobby. They like it.”

Norjalaisen haastateltavan NO1:n mukaan printti ei enää rahoita journalis-  
mia yksin, mutta sillä on muita arvoja: näkyvyys, brändi ja ikääntyneiden yleisöjen palveleminen:

””I look at print more like music records... a fantastic quality niche product.

Taloudellisesti printti toimii siirtymärahoittajana. NO1 toteaa: “We have also profit from print that we can use to reinvest in our digital products.” Sama logiikka toistuu useissa vastauksissa: printtiä “lypsetään” hallitusti, jotta digitaalinen vahvistuu.

Tanskalainen haastateltava linjaa tämän pragmaattisesti:

” We need the income; we need the revenue from print for a number of years to come. And we have no plans of giving up print. –DE2

Digitaalinen siirtymä on tapahtunut eri mediataloissa eri tavoin. Esimerkiksi Zetlandissa päätettiin aikanaan rakentaa kolmessa kuukaudessa uusi tuote eli alkaa julkaista audiona kaikki mikä julkaistiin myös tekstinä. Tämä osoittautui onnistuneeksi ratkaisuksi. Kuunneltuna juttu myös todennäköisemmin seurataan loppuun saakka kuin luettuna.

Haastatteluaineistossa korostuu vahvasti audiosisältöjen nousu osaksi digitaalista murrosta. Haastateltava DE1 kuvaa poikkeuksellisen nopeaa siirtymää tekstistä ääneen: “In three months, actually, we built basically a new product and decided that everything that we publish in text should also come out in audio.” Ääni ei ole lisäosa, vaan ytimessä oleva formaatti.

DE1 korostaa myös käyttäytymisvaikutusta, sitä että ihmiset todennäköisemmin käyvät läpi koko jutun kuunnellessaan sitä kuin lukiessaan. Audio ei siis vain muuta jakelukanavaa vaan syventää journalismiin sitoutumista.

Sama suunta näkyy Saksassa. Haastateltava GE2 kuvaa podcastien merkitystä liiketoiminnalle:

” We are the market leader in Germany when it comes to podcast offerings... we have about 20 million in streams and downloads.

Lisäksi podcastit ovat osa tilaajamallia: “We now have 30,000 paying podcast subscribers.” (GE2)

Audio kuitenkin tuo epävarmuutta. Digitaalinen ympäristö on jatkuvasti liikkeessä: heti kun yksi formaatti vakiintuu, seuraava haastaa sen. GE2 toteaa:

”We’re always gaining ground and then it’s uncertain if we can hold this ground.

Digitaalinen siirtymä pakottaa mediatalot arvioimaan liiketoimintamallinsa uudelleen. DE2 kuvaa yhtiönsä strategiaa selkeästi: “We try all the time to put more value into our subscription so that if you are a paying reader, with our media, you get more than just the journalism from your local community.” Tämä tarkoittaa oheispalveluita, kuten urheilustriimausta ja tarjousalustoja, sekä pienempiä tytäryhtiöitä.

Mittakaava ja bundlaus korostuvat digitaalisessa siirtymässä. Ruotsalainen haastateltava kuvaa yhtiönsä plus-pakettia seuraavasti:

”Scale is important... because if you have a subscription on one of the newspapers, you can add everything else for a small extra price. (...) From an economic point of view, we are kind of selling something that we're already doing.

Bundlauksessa ei kierrätetä samaa sisältöä, vaan julkaisut säilyttävät identiteettinsä ja profiilinsa. Ei siis kierrätetä samaa sisältöä keskenään (sekin on kyllä mahdollista konsernin sisällä, mutta ei tavoite sinänsä). “Each application keeps their own profile.” (SE2)

Tulevaisuutta koskevissa puheenvuoroissa korostuvat tekoäly ja epävarmuus. DE3 toteaa: "AI makes it easier to do the easy stuff." Tämä avaa mahdollisuuden resurssien siirtämiseen vaativampaan journalismiin, mutta tuo samalla uudenlaista kilpailua ja painetta.

Useat haastateltavat korostavat, että digisiirtymä tuntuu hitaalta arjessa mutta näyttäytyy jälkikäteen vallankumouksena. DE3 sanoo: "When you look back at it, five or six years from now, it will look like a revolution."

Digitaalisessa siirtymässä keskeinen osa-alue on yleisöymmärrys, lisäarvon määritelmä ja käyttäjäkokemuksen huomioon ottaminen. Useissa haastatteluissa nousi esiin user needs -malli eli käsitekehikko, jota hyödyntämällä journalistisia sisältöjä voidaan luokitella täyttämään erilaisia yleisön tarpeita, kuten taustatiedon saaminen tai viihtyminen.

Olennaista on pitää yleisö kaiken tekemisen keskiössä. Tämä on tärkeää myös siltä kannalta, ettei yleisö karkaa tekoälypalveluiden pariin (esim. DE4). Saksalainen Die Zeit on perustanut noin 10 hengen TikTok-tiimin nuoren yleisön tavoittamista varten. Eräs tanskalainen haastateltava kertoo, että tärkeintä on tuottaa tilaajille lisäarvoa, josta he ovat valmiita maksamaan:

”So, we try to put a lot of extra value into our subscription. –DE2

Saksalaisen Tazin tapauksessa digiloikkaa on suunniteltu pitkään ja siitä on myös tiedotettu lukijakuntaa ajoissa ja laajasti. Taz on onnistunut pitämään 90 prosenttia tilaajistaan myös digitaaliloikan jälkeen.

Toimitus on kiertänyt ympäri levikkialuettaan ja järjestänyt erilaisia tapahtumia, joissa muutoksesta on keskusteltu ja autettu lukijoita asentamaan lehden sovellukset tabletti- tai puhelinlaitteisiin. Haastatteluista nouseekin vaikutelma, että Saksassa tilaajia halutaan palvella hyvin ja tuottaa rahalle vastinetta.

Joissakin yhtiöissä nähdään tärkeäksi keskustella suoraan yleisöjen kanssa, sen lisäksi että käytössä on analytiikkaa ja muuta yleisötutkimusta:

” We told all our 450 reporters to go out and make an interview with a local citizen between 30 and 50 years old because we have some problems reaching younger groups and we would like to understand them better, to know them better. –DE2

Yksi haastatteluista nouseva näkemys on, että tämän päivän uutismedialle olisi tärkeää yhdistää arvot ja idealismi kaupalliseen kyvykkyyteen (DE1).

## 4.5 Siirtymä digitaalisuudessa: Tekoäly

Tekoälyä ei pidetä media-alalla vain äkillisenä häiriönä, vaan se nähdään 30 vuotta kestäneen digitalisaatioprosessin uusimpana, laadullisesti erilaisena vaiheena. Kustannusala ei ole vain "muuttunut digitaalisemmaksi", vaan se on kulkenut useiden erilaisten kehitysvaiheiden läpi.

Ensimmäisenä vaiheena oli verkkoläsnäolon vakiinnuttaminen 1990- ja 2000-luvulla. Tässä vaiheessa opeteltiin, miten internetissä toimitaan. Toinen vaihe oli siirtymä tietokoneista mobiiliin, joka alkoi noin 2007–2008. Tämä oli merkittävä muutos, jossa sisältö ja strategiat piti mukauttaa mobiililaitteille.

Kolmantena vaiheena oli siirtymä painetusta mediasta pilveen 2010–2020-luvulla, mikä on tarkoittanut siirtymistä fyysisestä infrastruktuurista ja työkuluista pilvipohjaisiin järjestelmiin. Neljäs, nyt meneillään oleva on tekoälyvaihe, joka alkoi noin 2023. Se merkitsee sitä, että tekoäly integroidaan kaikkeen toimintaan ja yhtiöissä reagoidaan sen vaikutuksiin markkinoilla ja arvoketjuissa.

Tekoäly on tässä jatkumossa massiivinen muutos, koska se on yleiskäyttöinen ja myös sekä vertikaalinen (omat sisäiset prosessit) että horisontaalinen (koko informaatiomaiseman muutos) teknologia (general purpose technology). Toisin kuin aiemmat siirtymät, se vaikuttaa kaikkiin arvoketjun osiin ja kaikkeen siihen, mitä kustantaja tekee.

Tekoäly on siis yksi keskeinen uutismedia-alan tulevaisuuteen vaikuttavista asioista. Mediataloissa tekoälyn nähdään olevan jo osa toimintaa tai siinä nähdään tulevaisuuden mahdollisuuksia.

Toisaalta epävarmuus on suurta ja esimerkiksi erään saksalaisen yhtiön johto pohtii, miten uutismedia voi olla olemassa digitaalisessa maailmassa, joka ei enää toimi kuten aiemmin (siirrytään pois selainten, linkkien ja hakukoneiden internetistä).

”Nobody really knows how [artificial intelligence] will develop and what impact it will have on legacy publishers, text-based publishers, but we're on it –GE1

”AI is a big challenge for the media industry and currently the most discussed. So far, we don't feel the effects so much. But in a long or mid-term view, this will be a challenge and also, of course, an opportunity in some ways. –GE4

Suurin haaste tekoälyn kanssa on, miten samaan aikaan huomioida oman organisaation tarpeet, yleisön tarpeet ja yhteiskunnan tarpeet. Sen sijaan, että kehitettäisiin täysin uusia toimintamalleja, tuotteita ja palveluita, keskittyyään mediayhtiöissä usein parantamaan olemassa olevien toimitusprosessien tehokkuutta.

Seuraavassa on kooste teemoista, joita haastateltavat käsittelevät tekoälyn osalta liittyen esimerkiksi organisaation muutokseen teknologia edellä, maagisuuden vähenemiseen ja läpinäkyvyyteen.

#### 4.5.1 Organisaation muutos teknologia edellä

Tekoälyn käyttö voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen:

- Puolustusmekanismi: Nykyisen aseman turvaaminen.
- Potentiaalın laajentaminen: Esimerkiksi tutkivassa journalismissa tekoälyä käytetään suurten tietomassojen läpikäyntiin ja uutisten löytämiseen (kuten Epstein-tapauksen asiakirjat).
- Radikaali transformaatio: Tuotekehityksen ja työnkulkujen täydellinen uudelleenajattelu, kuten koodauksen tehostaminen ja nopeampi prototyyppien rakentaminen.

Haastateltavien suurin huoli ei ole niinkään teknologinen epävarmuus vaan organisaation kyky muuttua riittävän nopeasti, jotta se voi hyödyntää tekoälyn mahdollisuuksia ja suojautua sen negatiivisilta vaikutuksilta. Useampi vastaaja korostaa, että teknologian arvo on vähäinen ilman organisaation ja prosessien transformaatiota.

Yksi heistä, NO4 viittaa malliin, jossa 10 % resursseista käytetään teknologiaan, 20 % dataan ja 70 % organisaation kehittämiseen: pääpaino on nimenomaan ihmisissä ja työtavoissa. Keskeinen periaate on, että uuden teknologian lisääminen vanhaan organisaatioon ilman muutoksia johtaa vain ”kalliiseen vanhaan organisaatioon”.

Mediataloissa on eri tapoja järjestellä työprosesseja tekoälyn ympärillä. Tavallista on perustaa ”hubeja” ja koota yhteen ihmisiä, joilla on esimerkiksi journalistinen, tekninen tai tuotekehityksen tausta.

” We have gotten really good collaboration between an AI unit that's centralized and the local editorial rooms. We have local AI hubs in each of the editorial rooms with one person responsible that we coordinate with directly, and then we collaborate with the members of that hub. This is a success to me, because this connection is necessary for building the right tools, for testing them and for rolling them out and getting people to actually use them.

–DE3

Tanskan *Politiken*-lehdessä<sup>11</sup> toimituksessa on käytössä tekoälypohjainen työkalu – AI Insights – joka analysoi artikkeleiden sisältöä ja ehdottaa niihin muutoksia. Tavoite on luoda strategista innovointia datan avulla tavalla. Toimittajat olivat kuitenkin skeptisiä ja ulkopuolista apua tarvittiin. Seuraava sitaatti Troels Behrendt Jørgensenilta *Politiken*-yhtiöstä kertoo datakäytäntöjen vastaanotosta toimituksessa:

---

<sup>11</sup> Puheenvuoro on pidetty Bonnier Publisher Day -tapahtumassa 23.10.2025 ja on saatavilla <https://www.sw.bonniernewsevents.se/publisher-day-sverige-2025/repris>

” We've had a consultant, a psychologist, also looking at, through interviews, how has this been perceived in the newsroom. And from this survey she did a couple of years ago, I know that compared to other newsrooms in Denmark, there is some skepticism, but there is much less skepticism and much more feeling of unity around what we're trying to do with data at Politiken, because it's open, it is not directed towards your own personal performance in the way it's been done at other media companies.

#### 4.5.2 Maagisesta tuli tylsää

Tekoälystä on tullut arkea, ja harva haastateltava puhuu ”tekoälystrategiasta”. Sen sijaan he kertovat yhtiöiden noudattavan selkeää suunnitelmaa tekoälyn integroimiseksi. Tekoäly on läsnä joka paikassa. Esimerkiksi Schibstedin strategia vuodelle 2028 ei mainitse tekoälyä lainkaan, koska se on jo integroitu kaikkialle. Funke Media edistää tekoälyn käyttöä rakentamalla sisäisiä alustoja ja tarjoamalla koulutusta: yritys on rakentanut oman turvallisen tekoälyalustan, jota 70 % työntekijöistä käyttää. Yhtiö on myös ottanut käyttöön ”tekoälyajokortin” työntekijöiden osaamisen varmistamiseksi.

Tekoälyn kohdalla puhutaan optimoinnista ja transformaatiosta. Haastateltava DE3 kehystää tekoälyn ”30 vuotta kestäneen digitalisaation uusimmaksi vaiheeksi”, joka vaikuttaa koko arvoketjuun. Tällä hetkellä ala elää ”ensimmäistä aaltoa”, joka keskittyy optimointiin ja tehostamiseen (kuten oikoluku, tiivistelmät ja tekstistä puheeksi -toiminnot) olemassa olevien työnkulkujen oheen.

Todellinen transformaatio eli tuotteiden, organisaatioiden ja arvoketjujen uudelleenmuotoilu on vasta alkamassa ja sen odotetaan toteutuvan seuraavien 2–3 vuoden aikana. Edelläkävijät ovat tässä vaiheessa ottaneet käyttöön ensimmäisen aallon GenAI-työkalut, joista on nyt tulossa valtavirtaa.

” ” What was magical 2 years ago, now it's boring. It's like using Gen AI for proofreading, for summarization, those types of things. They are implemented on top of existing workflows, right? –DE3

Ja toisessa päässä on isoja mediataloja, jotka paljolti karttavat tekoälyä, kuten tämä saksalainen kustantaja:

” ” We don't have AI, you know the only thing where I could say we have like an AI offering, is text to speech where we have with a partner Elevenlabs created audio files from all our articles on the website and that is not like a product in its own that we sell others than for example the podcast, which is being, you know, hosted by real people. –GE2

Pidättäytyminen tekoälyn käytöstä on ehkä ymmärrettävää jos kyse on pienestä toimituksesta, jossa on osa-aikainen nettinörtti ainoana teknisenä henkilönä. Silloin cut the crap -päätoksenteko toimii parhaiten, eli tiukka fokus:

” ” It's very easy to end up investing in the wrong things. There are countless options and factors to consider. When you're as small an organization as we are, finding the right priorities and focusing on them is, in a way, an art form in itself. –DE5

Epävarmuus on suurta, jos kysyy mistä puhutaan viiden vuoden päästä.

” ” Either we would talk about AI in a form that we think how was it such a big hype, we don't really understand why it got us so crazy, or we will talk about AI in a form that we have to recognize that it changed everything. –GE3

### 4.5.3 Tekoälyyn liittyvien riskien hallinta

Yksi suurimmista huolenaiheista on riippuvuus amerikkalaisista teknologiajäteistä (kuten Apple, Google ja Amazon). Haastateltava NO4 toteaa, että aitoa digitaalista suvereniteettia ei ole olemassa niin kauan kuin laitteet, käyttöjärjestelmät ja pilvipalvelut ovat ulkopuolisten hallinnassa. Jotkut pyrkivät hallitsemaan tätä riskiä systemaattisella riskinarvioinnilla ja hyödyntämällä avoimen lähdekoodin malleja silloin kun se on mahdollista.

Monet haastateltavat kantavat huolta mediatalojen roolista tulevaisuudessa, ja riippuvuus teknologiajättiläisistä on kipeä aihe. Esimerkiksi kielimallien kehittäminen vaatii resursseja, joita useimmilla julkaisijoilla ei ole. Suuriksi uhiksi nähdään sisällön luvaton käyttö (scraping), hallusinaatiot, disinformaation lisääntyminen ja se, että tekoälyagentit voivat korvata perinteiset selaimet ja hakukoneet uutisten löytämisessä.

Kyse on muun muassa tekijänoikeuksien loukkaamisesta — siitä, että nämä alustat käyttävät botteja kaapimaan sisältöä, jopa maksumuurien takaa.

”” Even though we try to block them, they find ways, workarounds to, you know, scrape our content, use it in models for training, but also for summaries on their own platforms, building products on top of our content that is far more advanced than we can do due to [...] we don't have the technology, and we don't have the competence to do it. So, I mean, you can now have in ChatGPT flow, you can create your own newsletters and they will you know have agents looking for you during night when you are asleep and so when you wake up in the morning you get the best from Washington Post and the best from Helsingin Sanomat and everything in in any language that you like in any format that you like. –SE1

”” All of that is of course unregulated and that is a big question for the whole industry I think to, to manage uh this new reality. –SE1

Pelkona on, että julkaisijoista tulee vain raaka-aineen toimittajia teko-älyagenteille ja hakukoneille, jotka omistavat suoran suhteen loppukäyttäjään ja korjaavat ensisijaisen arvon yleisösuhteesta.

”” I have this dystopian vision, where almost all of our audience are just agentic robots fetching content for the actual people who are paying the agents to do that. –DE4

Vastaus tälle on Amedian kohdalla jo aiemmin mainittu ”suljettu puutarha” (walled garden), jonka avulla mediatalo voivat suojata sisältöään ja säilyttää suoran yhteyden yleisöönsä.

” We see this as our main AI tool, how we are building a walled garden across the Nordics now, and try to get enough scale to have a relevant access point on the device level in the future.

Sen lisäksi Amedia on kehittänyt samantyyppisen työkalun kuin Funke Media, käyttöliittymän joka keskittää tekoälypalvelut kuten ChatGPT, Gemini ja Claude Code yhteen paikkaan. Se on tietoturvallinen ympäristö, jonka Amedia lanseerasi helmikuun lopussa vuonna 2024. Siellä koko lehtiryhmän toimittajat voivat testata ja käyttää generatiivista tekoälyä erilaisiin aikaa säästäviin tehtäviin. Käyttöliittymästä löytyvät valmiit tekstipromptit eri tarkoituksiin, esimerkiksi videoiden käsikirjoitusta ja leikkausta varten.

Sen lisäksi toimittaja voi myös automaattisesti tarkistaa, onko tekstissä jostain sellaista, mikä riitelee Norjan eettisiä sääntöjä vastaan, eli etiikka on tavallaan ulkoistettu tekoälylle.

Kuten aiemmin todettiin, uudenlaisia tekoälypohjaisia tuotteita on vasta tuossa, ja Schibstedin VGX-palvelu mainittiin tästä esimerkkinä.

” I think that is one of the most interesting experiments and projects that we are doing at the moment. That is where we decided to start a newsroom, basically a national kind of newsroom with one journalist and the rest is just AI developers, basically, and business developers.

Projekti lähti käyntiin kaksi vuotta sitten ja on vielä betavaiheessa. Työryhmä käyttää sisältöä VG:stä ja muuntaa sitä uusiin, tekoälyvetoisiin formaatteihin, joita yritetään tarjota nuorelle yleisölle.

Ajatuksena on, että lopulta kyseessä on täysin uusi tuote, joka tavoittaa nuoria yleisöjä. Siinä ei ole etusivua ja artikkeli on kuollut tai oikeastaan korjattu tekoälyllä – tämä on yhtiön mukaan aivan uusi tapaa tuottaa ja jakaa uutisia. Schibsted on rekrytoinut joukon ‘tulevaisuustestaajia’, satoja nuoria, jotka ovat osallistuneet kyselyihin ja haastatteluihin sekä testanneet suuren määrän prototyyppejä ja arvioineet luonnoksia.

” Everything from collecting, discovering content, producing it in terms of text or Q&As or podcasts or videos and trying to serve that to the right audience. If that is a younger audience who just wants to have this in a video format, we give it in a video format. If they want it in a text format, we can give it in a text format so that is trying you know the whole idea behind it.

Schibsted solmi vuonna 2025 yhteistyösopimuksen OpenAI:n kanssa oppiakseen teknologiasta sisältäpäin ja varmistaakseen rahallisen korvauksen tekoälyn kouluttamiseen käytettävistä sisällöistään. Yrityksen päätös lähteä tähän yhteistyöhön liittyy oikeastaan Schibstedin kulttuuriin — uteliaisuuden tulevaisuuden suhteen.

” We try to stay ahead. We felt that we don't really have the competence and the knowledge to understand what's going to happen and what's going on the inside of these companies. And we don't get the data back. So, we can't really see how our audiences are performing on ChatGPT. And we also need to state the fact that our content is worth something. –SE1

#### 4.5.4 Läpinäkyvyys tekoälyn käytössä

Läpinäkyvyys on tekoälykehityksen yhteydessä tärkeää: Haastateltavat painottavat, että tekoälyn käyttö on tehtävä yleisölle selväksi luottamuksen säilyttämiseksi.

”In regard to AI, we try to be as transparent as possible that we are not using AI to create content or pictures instead of where we explicitly say this picture is generated by AI because we are using this picture to illustrate a story about AI possibilities, for example. –GE2

On selkeitä merkkejä siitä, että yleisö ei ole halukas maksamaan puhtaasti tekoälyn tuottamasta sisällöstä, koska ihmiset kokevat sen käytön olevan julkaisijalle ilmaista tai halpaa.

”We must use AI smartly in a way that doesn't threaten our credibility among our readers and subscribers. They have to feel sure that what they meet in our media platforms will be trustworthy journalism made by human beings and fact checked all the way so that they can rely on the information. –DE2

Eräs mediajohtaja antaa esimerkin siitä, miten pahasti voi käydä:

”We've seen cases in Germany where, for example, one publishing house brought out a magazine, you know, with recipes purely created from AI and there was like a huge shitstorm afterwards. –GE2

Yhteisymmärrys vallitsee siitä, että laadukas kirjoittaminen, tarinankerronta ja tutkiva journalismi ovat asioita, joita tekoäly ei voi korvata ja jotka muodostavat jatkossa median tärkeimmän kilpailuedun.

”” For media companies like ours, which have high staffing costs—many journalists—it’s crucial that we don’t start selling ourselves cheap or producing massive amounts of AI-generated content. That would create uncertainty about whether we are an AI-driven outlet or a genuine journalistic media organization. –DE5

Sen sijaan tekoälyn generoimaa sisältöä voi käyttää halpana sisäheittotuotteena:

”” For example, we have a product called Dagen oppsummert, which is available to all non-subscribers. We compile it using generative AI, and a journalist reviews and approves it at the end. This way, readers receive a summary of what the newsroom considers to have been the most important news of the previous day. –NO4

Moni kuitenkin uskoo, että tekoäly toimii parhaiten "kumppanina", joka vapauttaa toimittajien aikaa rutiinistöistä syvällisempään tekemiseen. Toisaalta journalismin lähellä olevia työvaiheita automatisoidaan melko varmasti:

”” I think that the audio producers that are simply just producing our stories, cutting them together and putting some music on them, that's a job that we will not have in five years from now. It's going to be an AI who does that. –DE1

Jos 10–15 viime vuoden aikana suuri haaste on ollut, että yleisö löytää uutisten ääneen Google-haun kautta eikä tule suoraan sivuille, niin nyt se vaihtuu siihen, että ihmiset kysyvät suoraan kielimallilta, mitä jossakin uutistapahtumassa on meneillään (DE1).

Eräs haastateltava kokee uhkaksi sen, mitä tapahtuu, jos tekoäly integroidaan osaksi laitteita (esimerkiksi ääneen perustuvien käyttöliittymien kautta) eikä yleisöllä ole enää mitään syytä tulla suoraan median sivuille:

” And you see now, and I'm not so worried about actors like OpenAI, but I'm worried about an actor like Google. And they are integrating this on a hardware level. And if they take it as far as I think they will do in the future, there will be no logical access point for the consumer to access standalone news sites.–NO2

Tässä ympäristössä mediayhtiöiden olisikin kenties oltava valmiita yhdistämään omat palvelunsa suoraan tekoälyn rajapintaan:

” I think the web browser as a tool is always going to have a place there, but the new technology with AI, it's basically making the search logic or the catalog logic insolvent. I can just ask the device. And that's why I'm so focused on the platform dimension. –NO2

Esimerkiksi Saksassa nähdään, että brändin luotettavuudesta halutaan maksaa eivätkä perinteiset mediatalot pelkää menettävänsä yleisöjä. Luotettavuuden säilyttäminen on uutismedialle aivan oleellista, ja se on osoitettava yleisölle, jotta yleisöt ymmärtävät tulla jatkossakin uutismedian äärelle. (DE2)

#### 4.5.5 Tekoälyn valvonta puuttuu

Tekoälyn aikakaudellakin tarvitaan myös journalistien kirjoitustaitoa, mikä on osittain ristiriidassa Erja Yläjärven luvussa 3 lainatun näkemyksen kanssa.

Haastateltava DE1 korostaa, miten oleellista edelleen on osata kirjoittaa hyviä kokonaisuuksia ja näkee kirjoittamisen jopa ikään kuin uhanalaisena lajina.

Yksi johtaja kuitenkin tunnustaa, että hän on ladannut omia tekstejään ChatGPT:hen ja kun hän kirjoittaa pääkirjoituksen, se generoi hänelle tekstipohjan, joka hän yleensä hyväksyy. Hän ei näe siinä mitään ongelmaa. Tuoreen norjalaisen tutkimuksen mukaan (Respons Analyse, 2026) enemmistö päätoimittajista kieltää, että he olisivat tunteneet häpeää käyttäessään tekoälyä tehtäviin, jotka he olisivat oikeastaan voineet tehdä itse.

Ylipäänsä he ovat kautta linjan optimistisempia tekoälyn suhteen kuin toimittajat: 88 prosenttia päätoimittajista sanoo suhtautuvansa myönteisesti tekoälyn käyttöön mediassa, kun toimittajista näin ajattelee 64 prosenttia. Päätoimittajat ovat lisäksi vakuuttuneempia siitä, että tekoäly vahvistaa toimistusten kilpailukykyä. Sen lisäksi näyttää siltä, että tekoälyn käyttöä ei välttämättä valvota. Tämä johtopäätös saa vahvistusta samasta norjalaisesta kyselystä: Puolet toimittajista katsoo, ettei mediataloilla ole riittäviä valvontamekanismeja tekoälyn käyttöön.

#### 4.5.6 Talous ja tuottavuus kysymysmerkkejä

Sen sijaan tekoälyn taloudellinen puoli herättää huolta monesta syystä. Ensinnäkin, jotkut tekoälyratkaisuja tarjoavat yritykset, kuten OpenAI, tekevät

suuria tappioita, ja on epäselvää kuinka paljon median käyttäjät ovat valmiita maksamaan tekoälyn käytöstä.

” I think it will more in the long term, they will question themselves, okay, it's AI here, it's AI there, why should I pay for a newspaper to read it if I can have it for free from the AI chatbot? This might change when the AI chatbot is costing like substantial money. –GE3

Toinen taloudellinen puoli liittyy tekoälyn käyttöönottoon ja ylläpitämiseen. Ainakin yksi haastettava on huolestunut nopeasti nousevista palveluhinnoista, mikä tekee projektien budjettien laatimisesta hankalaa tai mahdotonta.

” It's very hard to currently to do investments [as we are] facing the challenge of AI, it's all on the move. –GE4

Säästääkseen rahaa saksalainen mediayritys on järjestänyt kaikille työntekijöille saman käyttöliittymän:

” We save a lot of money because we don't have to buy subscriptions for all the people. It's much cheaper. And we just calculated that the effect of this platform is about 3 million euros per year in savings. –GE4

Tekoälyn tuottavuuden puute on myös huomattu, sillä on vaikea nähdä, saavutetaanko tekoälyllä tehokkuutta ja vaikuttaako se kustannussäästöihin. Ratkaisu voi olla, että rakennetaan räätälöityjä järjestelmiä omiin tarpeisiin.

”The decision between building your own technology or buying from system providers is a difficult one. Applied projects like PIN and MediaFutures are both aligned with core values of the media companies and designed to be as independent of the tech giants as possible. So, at the time, we were building systems and fine-tuning systems ourselves. –DE3

Näyttää siltä, että tekoäly luo uudelleen koko pohjan, jonka varaan uutismedian liiketoimintamallit rakentuvat: Tulonlähteet (tilaukset, mainonta) perustuvat siihen, että suhde yleisöihin on vahva ja suora. Mitä tapahtuu, jos nuo suhteet murenevat — tai mediayhtiöt eivät koskaan saa mahdollisuutta rakentaa niitä alun perinkään?

## 4.6 Kilpailu mediamarkkinoilla, mediatuet ja julkisen palvelun media

Uutismedian kilpailutilanne kuvataan haastatteluaineistossa moniulotteiseksi ja kerrokselliseksi. Kilpailu ei tapahdu vain yksityisten mediayritysten välillä vaan samanaikaisesti julkisen palvelun median, globaalien teknologia-alustojen ja uusien, muiden kuin journalististen toimijoiden kanssa. Mediatuki ja julkisen palvelun median rooli muodostuvat keskeisiksi kiistakysymyksiksi, mutta niiden merkitys näyttäytyy aineistossa vahvasti kansallisesti eriytyneenä. Kilpailua ei käydä vain kaupallisten ja julkisten medioiden välillä vaan ennen kaikkea globaalien teknologia-alustojen kanssa.

Useat haastateltavat korostavat, ettei mediatuki ole heidän liiketoimintansa perusta, mutta sen puuttuminen tai epäsymmetrinen jakautuminen koetaan ongelmalliseksi.

Tanskalainen haastateltava DE1 korostaa, että mediatuki ei ole ollut keskeinen kasvuajuri, mutta sen puuttuminen olisi luonut kilpailullisen epätasapainon. Tuen merkitys kytkeytyy siis kilpailuneutraliteettiin, ei niinkään elinkelpoisuuteen. Samalla haastateltava korostaa sisäisiä tekijöitä – kulttuuria, vastuuta ja autonomiaa – jotka hänen mukaansa ratkaisevat median menestyksen enemmän kuin tukijärjestelmät.

” Well, it has been important in the sense that if we hadn't got it [media support], then the competition situation compared to the ones who have gotten it would be unfair, right? –DE1

Norjassa ALV-vapautus nähdään uutismedian keskeisenä tukimuotona:

” The most important thing in Norway is the VAT exception. –NO1

Ruotsissa keskustelu on jakautuneempaa. Haastateltava SE1 puolustaa nollaveromallia:

” But it [zero VAT rate] is very simple. It's predictable. It's transformative and it's driving the right kind of efforts for the media houses because we are driving for user revenue and that is how the zero VAT is kind of working.

Haastateltava SE3 on puolestaan varovaisempi, sillä hän pelkää nolla-ALV:n vievän rahaa suoralta mediatuelta.

”” Let me say this because we have had this discussion with the VAT, because if it comes on top of the existing one it would be good but not instead of the existing one, if you see what I mean. Because if it would replace that one [direct media support] there would be not enough money for local papers.

Saksassa suhtautuminen mediatukiin on selvästi varauksellisempaa. GE1 perustelee kantaansa markkinarakenteella:

”” There is no, no support from the public, which is quite OK I think. There is still quite a bit of money made in the news media in Germany. So to me it's all right that there are no subsidies. (...) If you look at more regional or more local papers, the market seems to be big enough still that the current or the older business models still work.

Tanskassa ja Ruotsissa julkisen palvelun toimijat nähdään suoriksi kilpailijoiksi. Tanskassa paikallisen kaupallisen median näkökulmasta kilpailu julkisen palvelun toimijoiden kanssa koetaan erityisen ongelmalliseksi. Tanskalaisen haastateltavan DE2:n mukaan ongelma ei ole vain tukien määrä, vaan valtiollisten kanavien markkinakäyttäytyminen.

”” In Denmark, we have two state-owned TV stations, Denmark's Radio and TV2. And both of them, they try to be more and more local, even though they are national news platforms. And the new market for them is our market as a local media company. And they do more and more of these online local news that we also do so that's a harsh competition for taxpayers money.

Ruotsissa haastateltava SE3 kuvaa kilpailun julkisen palvelun median kanssa olevan haastavaa erityisesti paikallistasolla:

” If you just look as a news outlet locally, there is of course public service, because they rewrite our news that we have behind paywalls and they put it out for free. (...) And we see that a lot of people who do not want to sign up for a subscription with us, they say they get enough of the news within public service.

Norjassa julkisen palvelun median asema näyttäytyy erilaisena kuin Tanskassa ja Ruotsissa. Haastateltavat NO2 ja NO1 tuovat esiin NRK:n yhteiskuntavastuun. NO2 kuvaa NRK:n erityistä mandaattia:

” There was a new document, mission document, mission statement for NRK, which was ratified in the Norwegian parliament. In that document, it said that NRK has a standalone responsibility to strengthen variation of media in Norway.

Tämä mahdollistaa myös institutionaalisen vuoropuhelun:

” Then I can say to the general director of NRK hey, don't you remember you have an obligation to actually cooperate with us. –NO2

NO2 korostaa myös NRK:n itsekuria paikallisella tasolla:

” They don't really have any true news sites or distribution points, which is targeted toward the same audiences as our local newspapers.

Oleellisempaa kuin kritisoida julkisen palvelun mediaa onkin keskittyä omaan tekemiseen. NO2 kiteyttää suhtautumisensa ajatukseen siitä, että julkisen palvelun median toimintaan puuttuminen poistaisi kaupallisen median ongelmia:

” And that is stupid. We have the same discussion with our colleagues in Copenhagen. They always talk about TV2 as the problem. We are saying, don't look at them, look at ourselves. How can we make better products?

Useat haastateltavat siirtävätkin kilpailudiskurssin julkisesta palvelusta globaaleihin alustoihin. Haastateltava DE3 tiivistää tämän näkemyksen:

” The big competitors aren't other publishers, it's tech companies. Both sort of in the marketplace, but also in the value chain.

## 4.7 Johtaminen ja sen haasteet digisiirtymän aikana

Haastattelujen pohjalta piirtyy yhtenäinen, mutta samanaikaisesti moniulotteinen kuva uutismedian johtamisesta digisiirtymän aikana.

Digisiirtymän aikana uutismediayhtiöiden johtamisen keskiöön on noussut jatkuva muutoskyvykyys. Uutismediayhtiöitä johdetaan tilanteessa, jossa teknologia, yleisöjen käyttäytyminen, ansaintalogiikat ja journalistinen työ muuttuvat samanaikaisesti. Haastatteluiden perusteella digisiirtymä ei ole ollut vain tekninen tai taloudellinen prosessi vaan laaja kulttuurinen ja organisatorinen murros, joka on vaikuttanut kaikkiin yritysten toimintoihin aina toimituksesta johtoon asti.

Yksi keskeisistä tekijöistä on ollut datan ja yleisöymmärryksen vahvistuminen. Journalistista päätöksentekoa on siirretty systemaattisempaan, dataan ja käyttäjätarpeisiin nojaavaan ohjaukseen, mikä on edellyttänyt laajaa osaamisen kehittämistä, uusia rooleja ja yhteistä kieltä toimitusten ja liiketoimintapuolen edustajien välille. Samalla johtajien on täytynyt tasapainotella mittareiden käytön ja journalistisen autonomian välillä, jotta data nähdään strategisena välineenä eikä kontrollimekanismina.

” So, we have worked very hard over the last eight, ten years to get rid of that stomach feeling and to rely on what we know, what we can see from data instead of what we think. So that's using data that's strengthening some areas of journalism that we know people want to read about and to minimize or even quit some areas that we can see that that people do not read. –DE2

” So, I think that we have historically maybe also misunderstood a bit what good journalism is because we didn't have the tools to measure it. Now we have the tools. And we know how we need to do things and what kind of angles and what the audience is kind of asking for. –SE2

” And I think it's one of the best things to say about user needs is that it's actually, it's actually actionable in day-to-day newsrooms, which other approaches aren't. So yeah, this needs to be like a central integral part of how we do journalism in the future. –DE4

” Also have hard numbers and then continue with the stuff which works or stop the formats which don't work in a way they're supposed to. The editor-in-chiefs are big fans of the user needs model as so in the content management system nowadays there is a drop-down menu where you have to fill out which user needs a certain content fulfils. And also, when they have editorial meetings, they are supposed to talk about the user needs. This is just to inform me, to entertain me, to inspire me, for example. And that was spread via workshops to the whole editorial step. –GE1

Haastatellut korostavat myös organisaatorajat ylittävän yhteistyön merkitystä. Digitaalisessa ympäristössä toimituksellinen, kaupallinen, teknologinen ja tuotekehitystyö ovat kietoutuneet aiempaa tiiviimmin yhteen, mikä on vaatinut uudentyyppistä johtajuutta ja perinteiset ”osastorajat” ylittäviä tiimejä.

Organisaatorajat ylittävä yhteistyö ei siis näyttäydy poikkeuksena vaan välttämättömyytenä, jossa yhteinen kieli, jaetut prosessit ja monialaiset tiimit muodostavat digitaalisen median toimintaedellytykset.

” But nowadays it's crystal clear to the editor-in-chief and to the business leaders that decisions have to be made together and that the business side and the editorial side have to be aligned in a form that a transformation can work or that the two sides will work towards together towards a certain goal. –GE1

” Whereas user needs gives us like a shared language, both in terms of the stories we produce and our audience and how they consume it in that way and what they're doing with it. And that makes to me all the difference based on my experience of working with both audience insights, but user experience as well. –DE4

” And then of course it's a lot about building interdisciplinary teams and I think that's been one change in the last few years where we were able to engage the newsroom and parts of the newsroom more in working closely in interdisciplinary teams where you have like marketing, product, data, engineering and newsroom working together, for example, to create a podcast subscription or to create personalization features. –GE2

Digitaalisessa toimintaympäristössä johdolta vaaditaan kykyä luoda suuntaa, priorisoida niukkoja resursseja ja viedä strategia käytännön tekemiseksi. Useissa haastatteluissa esiin noussut haaste on rahoituksen ja riskinkantokyvyn puute. Sekä perinteiset mediatalot että uudet toimijat kamppailevat sen kanssa, miten investoida epävarmoihin mutta välttämättömiin innovaatioihin.

” But more on a professional level towards my own management, I think it's really about experimenting and trying to steer my teams through. You know there's so many possibilities to do stuff and I think prioritizing is really important and really looking at, you know, where do you invest your resources and where do you invest your limited, you know, human capital that you have because it's just so many things to do. –GE2

Digisiirtymä on lisäksi pakottanut johtajat tekemään kipeitäkin kustannus- ja rakennemuutoksia. Norjalainen haastateltava NO2 kuvaa tätä tasapainoilua:

” So, we reduced the numbers of employees with one third within six months. When I look at this today, this has actually become a strategic advantage as well. When I look at similar companies, either in Finland or in Denmark, they still have low efficiency compared to what we have been doing. And remember, I'm a journalist. I love journalism. I love journalistic practices, and I would love to hire as many as possible, but you have to have the right balance. –NO2

Nykyisessä digitaalisessa uutismediaympäristössä johtajuus määrittyy ennen kaikkea kyynä luoda selkeä suunta, tehdä vaikeita priorisointeja niukkojen resurssien oloissa ja muuntaa strategiset linjaukset konkreettiseksi toimintatavoiksi. Haastatteluiden perusteella johto toimii välittäjänä vision ja arjen käytäntöjen välillä.

” We don't do very crazy stuff because we always, we can't. In other media outlets they hire 10 new people, and they develop a new product or whatever. And then they fire those people again, if it's not working. This is something that is very not our culture. Like when we hire someone, we always want to stay with them forever. And so, it makes us, we have to really count the money, what can we afford and in which areas do we think we can develop. –GE3

” We have, for the last six years been working toward one company, so building one culture and one way of working, not five different that we had before. So that has been like a crucial kind of motto for us, we do it together as a team. So that has been a really big change for the last years, which has of course increased our efficiency and our go-to-market when we do changes and all that. –SE3

Johtamisen tasapainoilussakin keskeistä on journalismi, jota yleisö kuluttaa:

” If you don't create journalism that is well read you will not have a sustainable news economy over time so that sentiment has also been bought into. I think that also we don't use it as a control mechanism. When we get critique from other media outlets or associations or whoever, they come from the sentiment that this is about control. But actually, when we are discussing KPIs here, we see it more as a strategic tool. –NO2

Johtamiseen liittyy myös vahva inhimillinen ulottuvuus. Muutos on aiheuttanut epävarmuutta, vastarintaa ja identiteettikriisejä erityisesti toimituksissa, joissa journalistinen ammattirooli on ollut perinteisesti vahva ja yksilökeskeinen. Onnistuneessa muutosjohtamisessa korostuvat pitkäjänteinen viestintä, osallistaminen ja ajan antaminen sopeutumiselle. Useat haastatellut painottavat, että digisiirtymä on vienyt kohti osallistavampaa ja tavoitteisiin perustuvaa johtamista, jossa esihenkilön tehtävänä ei ole niinkään määrätä tekemistä kuin luoda yhteinen suunta ja edellytykset onnistumiselle.

Tulevaisuuden suurimpina johtamishaasteina nähdään erityisesti tekoälyn vaikutukset jakeluun, ansaintaan ja journalistiseen työhön sekä kyky säilyttää luottamus, brändien identiteetti ja taloudellinen kestävyys tilanteessa, jossa muutos on pysyvä olotila.

” ” And this delay actually helped because the goal was still visible, but it was not that fast anymore. So, this was actually, in the end, a good thing that it took more time because people need more time to adjust. –GE3

” ” When you think about more traditional editorial stuff, it puts quite a bit of pressure on editors. I mean, you have to rethink what you do quite a bit more than you used to. You have to collaborate a lot more with your colleagues. –GE1

” There has been also a big focus last couple of years in leadership and leading the development. I think that coming from a journalistic point of view, where you used to order the reporters of what they should be doing. Now it's more of you show the target and then you want the personnel to find their own ways to reach the target. I think it's a kind of different from direct telling to work together what would be the best. So in those terms, I think that the winning leaders are the ones that kind of lead by goals rather than actual what they're supposed to do. –SE3

Tekoäly muuttaa uutismedian johtamista ennen kaikkea laajentamalla johdon vastuualuetta. Johdettavana ei ole enää vain toimituksellinen ja liiketoiminnallinen kokonaisuus vaan myös nopeasti kehittyvä teknologinen kyvykkyys ja siihen liittyvä epävarmuus. Haastattelujen perusteella tekoäly ei näyttäydy yksittäisenä työkaluna vaan rakenteellisena muutostekijänä, joka vaikuttaa strategiseen ajatteluun, organisointiin, osaamisvaatimukseen ja journalistisen työn ehtoihin. Epävarmuus korostuu erityisesti johdon arjessa, jossa valmiita vastauksia ei ole.

” I don't know if I have a really good answer to that. But I mean, there's probably going to be a lot of challenges for management in the years to come, coping up with everything that is happening, trying to navigate in this super disruptive world. –SE1

Keskeiseksi johtamistehtäväksi nousee strateginen priorisointi. Tekoäly tarjoaa lukuisia mahdollisuuksia uutistyön, jakelun ja ansaintalogiikan kehittämiseen, mutta rajalliset resurssit pakottavat valintoihin.

Johdon on arvioitava teknologian tuottamaa lisäarvoa samanaikaisesti journalistisen tehtävän, taloudellisen kestävyuden ja yleisön luottamuksen näkökulmista sekä rajattava tietoisesti, mihin tekoälyä hyödynnetään ja mihin ei. Erityisesti tekoälyn vaikutus liiketoimintamalleihin koetaan avoimeksi ja vaikeasti ennakoitavaksi kysymykseksi.

” So, we are using AI at a lot of things. But how it will actually challenge the business model we have today, that's the kind of the key question which and we don't have the answer. –NO3

Samalla tekoäly korostaa muutos- ja osaamisjohtamisen merkitystä. Johdon ei tarvitse hallita tekoälyä teknisenä yksityiskohtana, mutta sen on ymmärrettävä riittävästi voidakseen tehdä informoituja päätöksiä ja johtaa organisaation oppimista.

Haastatteluissa korostunut jatkuvan koulutuksen tarve voimistuu tekoälyn myötä entisestään. Johtamisen tehtävänä on myös kehystää tekoäly organisaatiolle sisäisenä mahdollisuutena, ei ensisijaisesti uhkana.

” I think it's also at the moment very important to try to get people to understand that for us internally AI can be a big help in creating more efficient processes, and also helping us in all kinds of innovation processes even though outside it could be a threat. Sort of like balancing these two things. –GE2

Tekoäly muuttaa myös johtamisen suhdetta journalistiseen autonomiaan ja eettiseen vastuuseen. Automaation ja algoritmisten suositusten lisääntymässä johdon on määriteltävä selkeät vastuurajat ja periaatteet.

Vastuu sisällöstä, virheiden tunnistamisesta ja eettisistä ratkaisuista ei siirry teknologialle, vaan säilyy organisaatiolla. Tämä kytkeytyy laajemmin huoleen siitä, miten uutissisältöjen jakelu ja yleisösuhte voivat muuttua tekoälyn myötä.

” Well, there is some uncertainty and that when it comes to what we have just been discussing with AI, for instance, how distribution is going to change in the future. That's what I worry about. –NO2

Lisäksi tekoäly vahvistaa toimituksellisen ja liiketoiminnallisen johdon keskinäisriippuvuutta. Personointi, tilaajapolun optimointi ja automatisoitu jakelu kytkeytyvät sekä yleisösuhteeseen että tuloihin, mikä lisää tarvetta yhteisille tavoitteille, jaetuille mittareille ja poikkitoiminnallisille toimintamalleille. Tekoäly ja data toimivat tässä yhdistävinä tekijöinä eri organisaatioyksiköiden välillä.

” And now we have data analysts, data engineers, data analytics engineers, data collection engineers and data scientists. So, the whole we've become so much more adept at looking. –GE2

Lopulta tekoäly lisää myös johtamisen epävarmuutta ja pitkän aikavälin riskienhallinnan merkitystä. Globaalien teknologiayhtiöiden vaikutus jakeluun ja yleisösuhteisiin haastaa uutismedioita rakentamaan omaa teknologista ja journalistista autonomiaansa.

Johtamisen keskiöön nousevat tällöin oman alustan, datan hallinnan ja brändiluottamuksen strateginen merkitys osana kilpailukykyä.

” We decided to build a unified, scalable news platform already 12–13 years ago... That has made it much easier for us to meet the challenges when it comes to digitalization. –NO2

Haastateltujen näkemyksen mukaan tekoäly muuttaa uutismedian johtamista vähemmän teknisenä käyttöönottona ja enemmän jatkuvana strategisena tasapainoiluna. Johdon keskeinen tehtävä on määritellä, miten tekoälyä hyödynnetään tavalla, joka tukee laadukasta journalismia, kestävää taloutta ja organisaation uudistumiskykyä.

Tekoäly muuttaa uutismedian johtamista ennen kaikkea siten, että johdettavana ei ole enää vain toimituksellinen ja liiketoiminnallinen kokonaisuus, vaan myös nopeasti kehittyvä teknologinen kyvykkyys ja siihen liittyvä epävarmuus.

#### 4.8 Muutos on väistämätön prosessi

Tutkimushaastatteluista välittyy viesti muutoksen väistämättömyydestä ja sen mittakaavasta. Digitaalinen murros nähdään uutismediassa pitkäksi prosessiksi, ei lyhyeksi siirtymäksi tai yksittäiseksi teknologiaprojektiksi. Useat haastateltavat painottavat, että kyse on nyt uudesta digitaalisuuden vaiheesta, jossa tekoäly, data ja alustariippuvuudet muuttavat toimintalogiikkaa perustavanlaatuisesti. Muutokseen on suhtauduttava vakavasti, mutta kärsivällisesti: suunnan on oltava selvä, vaikka yksityiskohdat kehittyvät ajan myötä.

” I think my main message for the ones who don't have it yet is right is that we're in a new phase of digitization and it will be transformative, not in a period of weeks, but in a period of a decade. –DE3

Keskeinen ja toistuva viesti koskee yleisöä. Haastatellut korostavat, että uutismedian tulevaisuus rakentuu syvälle menevälle yleisöymmärrykselle: ei vain sille, mitä sisältöjä ihmiset kuluttavat, vaan miksi he tekevät niin ja mitä he yrittävät uutisten avulla saavuttaa. Suomalaistakin mediaa kehoitetaan siirtymään entistä päättäväisemmin sisältölähtöisestä ajattelusta käyttäjälähtöiseen ajatteluun, jossa journalistinen työ alkaa yleisön tarpeista ja jokapäiväisistä kysymyksistä.

Tähän liittyy myös rohkeus tehdä vähemmän ja luopua sisällöistä, formaateista tai painotuksista, jotka eivät enää palvele lukijoita, vaikka niillä olisi vahva historiallinen asema.

” I think that what will be what will be good anywhere on the planet or in Europe or where media companies are would be to listen to their customers and give them the kind of journalism on the topics and on the themes that interest them, and have the courage to do less or to quit what does not interest the readers. And then to go full-heartedly into the digital transformation, I think that would be the most important thing and never, never to forget to serve democracy that's why medias are here. –DE2

” But I would say, remain curious on who your audience are and why are they coming to you, what are they trying to achieve, like to get to that. Get to that level of insight just below what kind of stories they're consuming, but remain like insanely curious and interested in why is it that kind of stories or why does that format work? –DE4

”Really thinking about the users. The user needs, the target group and the right fit of those target groups and the content you provide. Because I'm very confident in the fact that if you provide the right content to the right people in the right format in time, and you have some space in their lives, some habit they create around it, they will rely on you. They will be happy that you are there. And I think that's all the magic sauce you, you basically need.  
–GE1

”User needs only will be valuable to you as long as your original journalism, you are committed to creating original journalism. So that's really important. So original journalism and user needs go hand in hand. –IE1

Digitaalisen liiketoimintamallin osalta viestit suomalaiselle medialle ovat osin kriittisiä mutta samalla kannustavia. Useat haastateltavat näkevät suomalaisen median vahvuudeksi vahvat brändit, journalistiset arvot ja institutionaalisen uskottavuuden, joita ei ole murennettu nopeilla tai holtittomilla ratkaisuilla. Samalla he kuitenkin varoittavat, että painottuminen yhä vahvasti painettuun mediaan ja varovaiset digitaaliset investoinnit muodostavat vakavan riskin. Digitaalisessa kehityksessä ei enää riitä samaistuminen “varovaiseen edelläkävijyyteen”, vaan tarvitaan täysipainoista, määrätietoista siirtymää kohti digitaalisia tuotteita, dataveitoista kehittämistä ja tekoälyn systemaattista hyödyntämistä.

” Helsingin Sanomat is one of the, I mean, there is really an exception from my analysis. And they maybe have been braver than many other Finnish in this kind of digital transformation, and others have been much more avoiding risk and being much more conservative than Helsingin Sanomat, for example. You have to be brave. That's for sure. –SE2

” I think that a lot of Finns are doing good. I think that they just should keep on investing in the digital and to keep up the price level... You have to do the right work, I would say. And you can't do what you have done for many, many years. So, you have to re-invent yourself and make yourself worthy every day. –SE3

” I think one, it's code red when it comes to really digitizing the business model. When I look at the balance sheet of the news media businesses, actually almost all of them are lagging behind. They are still too heavily invested into the print media business. The good part of that is that they have not destroyed the strong brands and the institutional values. That is a really good thing with the Finnish market. But it's code red, they have to start to be digital. Hardcore digital as of now. –NO2

Yhteistyö nousee haastatteluissa yhdeksi keskeisimmistä strategisista neuvoista suomalaisille mediajohtajille. Kansallisesti pirstaleinen media-kenttä ja globaalien teknologiayritysten kasvanut valta nähdään tilanteeksi, jossa yksittäisten mediatalojen on vaikea pärjätä yksin.

Haastatteluissa korostuu näkemys siitä, että yksittäisten mediatalojen resurssit eivät riitä kehittämään kalliita teknologisia ratkaisuja, kuten dataalustoja, tekoälysovelluksia, personointia tai mainosteknologiaa, yksin. Yhteistyö esimerkiksi teknologian ja infrastruktuurin tasolla mahdollistaa kustannusten jakamisen ja nopeamman kehityksen ilman, että jokaisen toimijan tarvitsee “keksiä pyörää uudelleen”. Tämä koskee erityisesti pieniä ja keskisuuria suomalaisia mediayhtiöitä, joille yhteistyö tarjoaa keinon pysyä teknologisesti kilpailukykyisinä vaarantamatta taloudellista kestävyyttä. Samalla korostuu tarve kansainväliselle yhteistyölle. Yksittäisten mediatalojen neuvotteluasema globaaleja teknologiayhtiöitä vastaan on heikko ilman laajempia liittoutumia.

”I would say that we need to work together. That's what I say to our counterparts in Norway in Sweden, we need to work together. My comparison of this is from the Game of Thrones, which I guess you've probably seen, where you have all these small kings, kingdoms fighting, and then you have a big threat from the north. And that's our situation, I believe. So, we can keep fighting for small things in life, or we can join forces where we can, where it makes sense. And then we can work together in my space, this and all these forces. So, that means editorial media. –NO1

”Products which are competitive of course, but we are we are not good enough. So we need, we have to cooperate more, we have to be stronger, we have to challenge the big tech companies in in order to be competitive so. –NO3

” It's something where I think newspapers have to work together internationally, especially because even a newspaper like the New York Times, who has a special deal with OpenAI, the money they get is really little in comparison to what they give. –DE3

Haastateltavat kehottavatkin suomalaisia toimijoita katsomaan kilpailijoiden sijaan mahdollisia kumppaneita. Yhteistyön ei tarvitse tarkoittaa omistuksesta luopumista, vaan pikemminkin joustavia kumppanuuksia. Joustavat kumppanuudet voivat mahdollistaa sen, että paikalliset ja alueelliset mediat säilyttävät identiteettinsä, brändinsä ja journalistisen autonomiansa, mutta toimivat osana laajempaa teollista ekosysteemiä.

Tämä on erityisen tärkeää Suomessa, jossa paikallismedialla on vahva rooli ja jossa omistuksellinen keskittyminen herättää herkästi huolta moniarvoisuudesta.

” The second part is, of course, a solution to this is to cooperate. It doesn't necessarily make sense for Keski-suomalainen or Kaleva or Ilkka or whoever to create the wheel one more time. There are partners both in Norway and in Sweden who are far ahead. And you can just tap into that, either that is Bonnier or Amedia, or to some extent even Schibsted as a relevant partner. So, it could be also a partnership, not just wait for somebody from the Nordics to buy the corporation, but actually engage in partnerships. –NO2

Haastateltavat ottivat kantaa myös julkisen palvelun median rooliin. Suomalaiseen keskusteluun liittyvä kriittisyys Yleisradiota kohtaan nähdään kansainvälisestä näkökulmasta osin vääristyneenä.

Julkisen palvelun media ymmärretään pikemminkin yhteiskunnallisena infrastruktuurina kuin keskeisimpänä ongelmana kaupallisille toimijoille.

Haastateltujen viesti suomalaisille mediajohtajille on, että huomio kannattaa suunnata omien tuotteiden, journalistisen arvon ja käyttäjäkokemuksen kehittämiseen sen sijaan, että energia kuluu vastakkainasetteluun julkisen palvelun median kanssa.

”In Germany we have a very important public media being financed by taxes or by other things. And there very often is a lot of talk about how they are impacting the private business and how it's terrible and so on. And you know, I really think that it is such an important factor also for our societies that we have this public media and I think we should really pick our fights, and that is not our fight. We should rather try to make sure that we can inform and we can educate the society together in different areas and believe there is area for all of us and that's something that I feel very strongly about. –GE2

Tekoälyn osalta terveiset ovat kaksijakoiset mutta realistiset. Toisaalta suomalainen media, erityisesti osa suurista toimijoista, saa kiitosta rohkeudesta ja edistyksellisyydestä tekoälyn käyttöön otossa. Toisaalta haastateltavat muistuttavat, että tekoäly ei korvaa strategista johtamista eikä journalistista harkintaa. Sen arvo syntyy vasta silloin, kun se kytketään selkeästi journalistiseen tehtävään, yleisösuhteeseen ja liiketoiminnan tavoitteisiin.

” It's just the same as in Norway and Sweden that we have to be extremely concerned about what is happening with the AI and how it will actually influence the business we have on both on the content side and the advertising side so. –NO3

Haastatteluiden yhteinen viesti suomalaisille mediajohtajille tiivistyy rohkeuteen ja suuntaan. Rohkeuteen investoida digitaalisuuteen, kokeilla uutta ja luopua vanhasta. Suuntaan, jossa journalismi perustuu vahvaan yleisöymmärrykseen, pitkäjänteiseen strategiaan ja yhteistyöhön yli organisaattorien ja kansallisten rajojen. Muutos ei ole helppo eikä kivuton, mutta haastateltujen mukaan vaihtoehto, pysähtyminen, on uutismedialle huomattavasti riskialttiimpi tie.

” Be brave, hold out. –SE2

## 5 Yhteenveto

Tässä tutkimusraportissa on tarkasteltu kolmen Pohjoismaan (Norja, Ruotsi ja Tanska) sekä Saksan uutismedian, lähinnä sanomalehdistön, toimintaympäristöä ja mediajohtajien näkemyksiä liiketoimintamallien muutoksesta, haasteista ja ratkaisuista, mukaan lukien tekoälykeskustelu.

Uutismedian toimintaympäristö Pohjoismaissa ja Saksassa on syvässä murroksessa, jota ohjaavat erityisesti digitalisaatio, mainosmarkkinoiden rakenteelliset muutokset, alustatalouden vahvistuminen sekä tekoälyn nopea kehitys. Perinteisten liiketoimintamallien kestävyyttä haastaa edelleen erityisesti se, että mainostulot ovat siirtyneet yhä suuremmassa määrin kansainvälisille teknologiayhtiöille, samalla kun painetun uutismedian levikit ja tulot ovat supistuneet voimakkaasti.

Samanaikaisesti uutismedian asema yhteiskunnassa on edelleen vahva erityisesti Pohjoismaissa, joissa uutisiin kohdistuva kiinnostus ja luottamus ovat kansainvälisesti korkealla tasolla. Tämä luo vahvan perustan liiketoiminnan uudistumiselle, mutta ei yksin riitä vastaamaan taloudellisiin paineisiin. Median kyky säilyttää luottamus korostuu erityisesti digitaalisessa ympäristössä. Uutismedia-alan kehitys Norjassa osoittaa sen, että digitaalinen murros ei johda väistämättä kotimaisen uutismedian heikkeneeseen, mikäli mediamarkkinoiden rakenne tukee palveluiden kilpailukykyä.

Vaikka painetun median levikit laskevat Norjassakin, nimikemäärän kasvu osoittaa, että kysyntää paikalliselle, alueelliselle tai muutoin erottuvalle journalismille on edelleen. Lisäksi pitkälle kehittyneiden digitaalisten tilausten merkitys on Norjassa kasvanut erityisen huomattavaksi.

Ruotsin sanomalehtiala näyttäisi onnistuneen ylläpitämään kokonaisliiketoimintonsa tason siirtymävaiheessa, jossa digitaaliset ja mahdolliset muut tuotot korvaavat yhä suuremman osan painetun median tulojen vähenemisestä. Kaikkiaan Pohjoismaissa maiden rajat ylittävä omistus ja erilaiset yhteistyöjärjestelyt nähdään yhdeksi keinoksi vahvistaa uutismedian asemaa alustajättejä vastaan. Yksi tällaisista järjestelyistä on tanskalaisen Berlingske Median ympärille rakennettu strateginen yhteistyö, jossa osanomistajina ovat tanskalainen JFM ja norjalainen Amedia.

Toimintaympäristökatsaus ja mediajohtajien haastattelut osoittavat, että perinteisen sanomalehtiliiketoiminnan ulkopuolisilla tulovirroilla on merkitystä. Lehtikonsernit harjoittavat näissä myös keskinäistä yhteistyötä.

Uutismarkkinat ovat keskittyneet yhä vahvemmin muutamien suurten mediakonsernien käsiin. Pohjoismaissa rajat ylittävät omistusjärjestelyt ja strategiset kumppanuudet ovat lisääntyneet merkittävästi, ja kehitys näyttäisi johtavan kohti entistä integroituneempia yhteispohjoismaisia markkinoita. Kuten edellä on tullut esiin, uutismediakonsernien välinen yhteistyö nähdään keskeiseksi keinoksi vastata globaaleihin kilpailu- ja kustannuspaineisiin. Erityisesti teknologiaan, dataan ja sisältöihin liittyvät yhteiset ratkaisut mahdollistavat skaalaetuja ja vahvemman kilpailuaseman alustatalouden toimijoita vastaan.

Samalla digitaalinen siirtymä on kuitenkin epätasainen ja vaatii mediayhtiöiltä merkittäviä investointeja teknologiaan, sisältöihin ja asiakassuhteisiin. Erityisesti nuorten yleisöjen sitouttaminen on edelleen keskeinen haaste, sillä heidän uutiskäyttönsä painottuu maksuttomiin digitaalisiin kanaviin.

Saksalle on ominaista vahva alueellinen ja paikallinen lehdistö, jotka muodostavat toimialan ytimen. Saksassa yhdeksän kymmenestä nimikkeestä on alueellisia tai paikallisia 4–7 kertaa viikossa ilmestyviä sanomalehtiä. Siellä uutismedian tuottorakenteen painopiste on siirtynyt erityisen selkeästi lukijamaksuihin: jo yli kolme neljäsosaa sanomalehtien tuotoista perustuu tilaajiin. Tämä kertoo rakennemuutoksesta, jossa kuluttajarahoitteisuus korostuu uutismedian keskeisenä tulonlähteenä. Digitalisoitumisesta ja mediankäytön murroksesta huolimatta ilmaiset viikkolehdet ovat säilyttäneet asemansa kohtuullisen hyvin tärkeänä paikallisen tiedonvälityksen ja kaupan mainonnan kanavana Saksassa. Saksan kehityksen voi nähdä olevan Pohjoismaita jäljessä; tästä kertoo esimerkiksi se, että INMA:n maailmankongressin avauskuvassa toukokuussa 2026 kerrottiin, että Saksa voisi olla seuraava Skandinavia, koska Saksasta löytyvät rakenteet, osaaminen ja pääoma tehdä määrätietoisia liikkeitä.

Mediatuet ja poliittiset ohjauskeinot muodostavat keskeisen eron Pohjoismaiden välillä: Tanska panostaa vahvasti suoriin tukiin, Norja laajaan maksulliselle uutismedialle suunnattuun tuotantotukeen ja nollaverokantaa, ja Ruotsi uudistaa järjestelmänsä kohti teknologianeutraalia sääntelyä.

Pohjoismaissa markkinoiden keskittyminen vahvojen mediakonsernien käsiin jatkuu, mikä korostaa strategisten valintojen merkitystä niin taloudellisen kestävyuden kuin journalistisen monimuotoisuuden näkökulmasta.

Kaiken kaikkiaan Pohjoismaiden uutismediaympäristö on edelleen kansainvälisesti vahva, mutta sen tulevaisuus riippuu siitä, kuinka hyvin alan toimijat pystyvät vastaamaan digitaalisen median murrokseen, löytämään uusia ansaintamalleja ja hyödyntämään rakenteellisia ratkaisuja kestävän ja elinvoimaisen uutismedian toiminnan turvaamiseksi.

Tekoäly on noussut keskeiseksi muutosvoimaksi, joka vaikuttaa koko uutismedian arvoketjuun sisällöntuotannosta jakeluun ja kulutukseen. Tekoäly ei ainoastaan muuta sitä, miten jokin asia tehdään; se muuttaa myös ne olosuhteet, joissa tekeminen tapahtuu. Kehitys on edennyt nopeasti kokeiluista kohti laajaa käyttöönottoa ja edelleen kohti tilannetta, jossa tekoäly nähdään yhdeksi toimialan keskeiseksi infrastruktuuriksi.

Tekoälyn nähdään mahdollistavan tuotannon tehostamisen, personoinnin ja uusien sisältömuotojen kehittämisen, mutta samalla se tuo mukanaan uusia riskejä liittyen luottamukseen, sisältöjen laatuun, teknologisiin riippuvuuksiin sekä ansaintalogiikkaan. Keskeinen havainto onkin, että tekoäly ei yksin ratkaise toimialan haasteita. Kilpailuetu syntyy siitä, miten tekoäly yhdistetään journalistiseen osaamiseen, vahvoihin brändeihin ja yleisösuhteisiin. Inhimillinen näkökulma, asiantuntemus ja luotettavuus korostuvat entisestään automatisoituvassa mediaympäristössä. Toinen havainto on, että harva puhuu datan keskeisestä merkityksestä tekoälyn “polttoaineena” muuten kuin sisällön personoinnissa.

Tekoäly pystyy tuottamaan sisällön, mutta data ratkaisee, onko tuo sisältö hyödyllistä. Jos data on hajanaista, heikkolaatuista ja huonosti jäsenneiltyä, silloin tekoäly on epätarkka, epäluotettava ja vaikea skaalata. Tekoäly on ylin kerros, ei perusta. Se on dataa (PIN, 2024).

Uutismedian tulevaisuus ei ratkea yhden yksittäisen mallin tai teknologian varassa, vaan edellyttää kokonaisvaltaista strategista uudistumista. Menestyvät toimijat yhdistävät vahvan tilauspohjaisen liiketoiminnan, monipuolistetut tulovirrat, tehokkaan digitaalisen jakelun, kehittyneen data- ja analytiikkaosaamisen, asiakastuntemuksen sekä vastuullisesti hyödynnetyn tekoälyn.

Samalla uutismedia-alan on kyettävä säilyttämään keskeinen yhteiskunnallinen tehtävänsä: luotettavan, riippumattoman ja laadukkaan journalismin tuottaminen. Pohjoismaat säilyvät kansainvälisesti vahvana uutismedian toimintaympäristönä, mutta niiden kilpailukyky riippuu jatkossa kyvystä tehdä rohkeita strategisia valintoja, syventää yhteistyötä ja hyödyntää teknologisia mahdollisuuksia tavalla, joka vahvistaa sekä taloudellista kestävyyttä että yleisön luottamusta.

Tämän tutkimuksen pohjalta nousee myös kysymyksiä jatkotutkimusta varten. Lähitulevaisuudessa olisi tärkeä tutkia lisää esimerkiksi sitä, miten “kestäviä” uutismediamalleja on mahdollista rakentaa alustatalouden puristuksessa ja mitkä strategiat vähentävät riippuvuutta alustataloudesta. Mielenkiintoinen kysymys on myös, miten mediatalojen mahdollinen yhteistyö tässä vaikuttaa kilpailuun ja innovointiin sekä onko uutismedian mahdollista siirtyä palveluliiketoimintaa muistuttavaan malliin.

## 6 Haastattelut

Raporttia varten on haastateltu seuraavia henkilöitä (asema ja työpaikka haastatteluajankohdan mukaisesti):

Päätoimittaja Katrin Gottschalk, Tageszeitung

Päätoimittaja Kristoffer Gravgaard, Bornholms Tidende

Toimitusjohtaja Lina Hedenström, NTM

Päätoimittaja ja toimitusjohtaja Øyulf Hjertenes, Bergens Tidene/Schibsted

Audience Lead Lars K Jensen, Berlingske Media

Senior Vice President of Editorial Transformation Fredric Karén, Schibsted Sweden

Aiempi päätoimittaja Nils Kåre Nesvold, Fjell-Ljom

Vice President of Journalism Amalie Nash, Knight Foundation

Toimitusjohtaja Per Axel Koch, Polaris Media

Päätoimittaja ja co-founder Lea Korsgaard, Zetland

Head of AI Kasper Lindskow, Politiken/ JP/Politikens Hus

Toimitusjohtaja Anders Opdahl, Amedia

Vastaava päätoimittaja Peter Orry, JFM

Audience Editor mit dem Schwerpunkt quantitative Analyse und User Research Christopher Pramstaller, Süddeutsche Zeitung/SWHM

Director of News Markus Rask Jensen, Amedia

Head of Bonnier News Local Pia Rehnqvist, Bonnier News Local

Toimitusjohtaja Christian Röpke, Die Zeit/DvH Medien

Independent Media Advisor Dmitry Shishkin

Digitalchef / CDO Stephan Thurm, Funke Mediengruppe

## 7 Lähteet

Albrecht, Jakob (2026) *Nyt rekordresultat på Bornholms Tidende*. Journalisten, 27.3.2026. <https://journalisten.dk/nyt-rekordresultat-fra-bornholms-tidende/>

Amedia (2026) *Kraften i fellesskapet: TV 2 og Amedia går sammen for å løfte norsk fotball*, 25.3.2026 <https://www.amedia.no/aktuelt/nyheter/kraften-i-fellesskapet-tv-2-og-amedia-gar-sammen-for-a-lofte-norsk-fotbal> Viitattu 15.4.2026

Bender, E. M., & Hanna, A. (2025). *The AI Con: How to fight big tech's hype and create the future we want*. Random House.

*Bonnier News Local avvecklar gratistidningar i Skåne och Tranås – ska fokusera på prenumererade tidningar* (2025) Bonnier News, 6.10.2025. <https://www.bonnier-news.se/post/bonnier-news-local-avvecklar-gratistidningar-i-skane-och-tranas-ska-fokusera-pa-prenumererade-tidningar> Viitattu 15.4.2026.

Bundesverband kostenloser Wochenzeitungen (2026) *Kostenlose Wochenzeitungen in Deutschland* Übersicht 2025 und aktuelle Marktentwicklung [https://www.bvda.de/wp-content/uploads/BVDA\\_Daten-und-Fakten\\_2025.pdf](https://www.bvda.de/wp-content/uploads/BVDA_Daten-und-Fakten_2025.pdf)

Bundesverband Digitalpublisher und Zeitungsverleger (2025) *Trends der Zeitungsbranche 2025* [https://www.bdzv.de/fileadmin/content/6\\_Service/6-1\\_Presse/6-1-2\\_Pressemitteilungen/2025/PDFs/2025-02-25\\_BDZV\\_Highberg\\_Trendumfrage\\_2025\\_3.pdf](https://www.bdzv.de/fileadmin/content/6_Service/6-1_Presse/6-1-2_Pressemitteilungen/2025/PDFs/2025-02-25_BDZV_Highberg_Trendumfrage_2025_3.pdf)

Caswell, D., & Fang, S. (2024). *AI in Journalism Futures. Initial Report*. Open Society Foundations. URL: <https://www.opensocietyfoundations.org/publications/ai-in-journalism-futures-2024>

Dagens Næringsliv (2026) *Offentlige annonsekroner er ikke nøytrale*, 23.3.2026

<https://www.dn.no/innlegg/medier/teknologi/sosiale-medier/offentlige-annonsekroner-er-ikke-noytrale/2-1-1963470> Viitattu 15.4.2026.

Dixon, R. (2025) [https://www.linkedin.com/posts/rachaelkeldixon\\_nams2025-activity-7321184099530887168-csB3?utm\\_source=share&utm\\_medium=member\\_desktop&rcm=ACoAAADcakBmYadzVgAAmeAA9xmdSNk0P6Ec8bl](https://www.linkedin.com/posts/rachaelkeldixon_nams2025-activity-7321184099530887168-csB3?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAAADcakBmYadzVgAAmeAA9xmdSNk0P6Ec8bl)

EBU. (2025). *News integrity in AI assistants: An international PSM study*.

Facht, U. & Falk, E. (2025) *Medie Sverige 2025*, Nordicom, Göteborgs universitet

<https://www.nordicom.gu.se/sv/publikationer/mediesverige-2025>

Frick, H. (2026a) *NTM halverar pappersutgivningen – digitaliseringen avgör framtiden för flera titlar*. Dagens Media, 7.4.2026.

<https://www.dagensmedia.se/tidningar-och-tidskrifter/dagspress/ntm-halverar-pappersutgivningen-digitaliseringen-avgor-framtiden-for-flera-titlar/> Viitattu 15.4.2026.

Frick, H. (2026b) *Tidningskoncerner går samman – tecknar mångårigt sportavtal*. Dagens Media, 2.4.2026.

<https://www.dagensmedia.se/tidningar-och-tidskrifter/dagspress/tidningskoncerner-gar-samman-tecknar-mangarigt-sportavtal/> Viitattu 15.4.2026.

Frick, H. & Borg, E. (2026) *Kartläggning – så ser utgivningen ut titel för titel*. Dagens Media, 7.4.2026.

<https://www.dagensmedia.se/tidningar-och-tidskrifter/dagspress/kartlaggning-sa-ser-utgivningen-ut-titel-for-titel/> Viitattu 15.4.2026.

Goos, Sebastian (2026) *Berlingske og JFM lancerer fællesabonnement*. Journalisten, 28.4.2026. <https://journalisten.dk/berlingske-og-jfm-lancerer-faellesabonnement/> Viitattu 4.5.2026

Harrie, E. (toim.) (2018) *Newspapers in the Nordic media landscape: Denmark, Finland, Iceland, Norway, Sweden*. Nordicom, Göteborgs universitet [https://norden.diva-](https://norden.diva-portal.org/smash/get/diva2%3A1229685/FULL-TEXT01.pdf?utm_source=chatgpt.com)

[portal.org/smash/get/diva2%3A1229685/FULL-TEXT01.pdf?utm\\_source=chatgpt.com](https://norden.diva-portal.org/smash/get/diva2%3A1229685/FULL-TEXT01.pdf?utm_source=chatgpt.com)

Kommission zur Ermittlung der Konzentration im Medienbereich (KEK). (2025).

*Social Media, KI & Co. – Neue Gefährdungslagen für die Meinungsvielfalt: Bericht*

*der KEK über die Entwicklung der Konzentration und über Maßnahmen zur Sicherung der Meinungsvielfalt im privaten Rundfunk* (Schriftenreihe der Landesmedienanstalten, Nr. 54). Berlin: die medienanstalten – ALM GbR.

Lehtisaari, K., Grönlund, M., Villi, M., & Lindén, C.-G. (2016). *Uutismedian uudet liiketoimintamallit Pohjoismaissa*. Helsinki: Communication Research Centre CRC, University of Helsinki

Lindberg, T. (2025) *Svensk marknad för nyheter Ägande, utbud och ekonomi*. Mediemyndigheten <https://mediemyndigheten.se/globalassets/rapporter-och-analyser/2025/svensk-marknad-for-nyheter.pdf>

Lundqvist, H. (2019) *Bonnier News senaste köp: Lokaltidningen*. <https://www.journalisten.se/nyheter/bonnier-news-senaste-kop-lokaltidningen/>

Mediebedriftenes Landsforening (2026) *Medietall 2025* [https://www.medietall.no/opplag/files/Medietall%202025-2 .pdf](https://www.medietall.no/opplag/files/Medietall%202025-2.pdf)

Næss, J. (2026). *Pia Rehnquist: Så ska Mitt i ställas om under Bonnier News Local*. Dagens Nedia, 2.2.2026. <https://www.dagensmedia.se/tidningar-och-tidskrifter/lokalpress/pia-rehnquist-sa-ska-mitt-i-stallas-om-under-bonnier-news-local/> Viitattu 15.4.2026.

Næss, J. (2026). *Efter köpet av Mitt i: Vilka titlar får leva vidare i Bonnierkoncernen?*. Dagens Nedia, 10.2.2026. <https://www.dagensmedia.se/fordjupning-och-opinion/kommentar/efter-kopet-av-mitt-i-vilka-titlar-far-leva-vidare-i-bonnierkoncernen/> Viitattu 15.4.2026.

Narayanan, A., & Kapoor, S. (2025). *AI as normal technology*. Knight First Amendment Institute, 25.

Newman, N., Arguedas, A. R., Robertson, C. T., Nielsen, R. K., & Fletcher, R. (2025). *Reuters Institute digital news report 2025*. <https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/digital-news-report/2025>

Nord, Marina, Altman, D., Fernandes, T., God, A.G, & Lindberg, S.I. (2026) *Democracy Report 2026: Unraveling The Democratic Era?* University of Gothenburg: V-Dem Institute. [https://www.v-dem.net/documents/75/V-Dem\\_Institute\\_Democracy\\_Report\\_2026\\_lowres.pdf](https://www.v-dem.net/documents/75/V-Dem_Institute_Democracy_Report_2026_lowres.pdf)

Nordicom (2026). *Nordic news media landscapes 2025*. Nordicom, University of Gothenburg. <https://doi.org/10.48335/9789189864368>

Nordic Statistics. (2024a). *EDUC11: Population by educational attainment level by reporting country, age, level, sex, unit and time [Database]*. <https://tinyurl.com/dkdrjfw>

Nordic Statistics (2024b). *NAAC01: National accounts, supply and demand, million euro by reporting country, national accounts indicator, unit and time*. <https://tinyurl.com/dn67uus9>

NTM Media (2024) *Svenska lokalmedier i unikt datasamarbete*, 21.10.2024, <https://ntm.se/svenska-lokalmedier-i-unikt-datasamarbete/>, viitattu 15.4.2026

Ohlsson, J., T. Lindberg & K. Clay (2026) *Nordic News Media Landscapes 2025*, Göteborgs universitet

Reporters Without Borders. (2025). *World press freedom index 2025*. <https://rsf.org/en/index>

Platform Intelligence in News (PIN). 2024. *A research and development project on artificial intelligence in the news industry* <https://jppol.dk/wp-content/uploads/2024/11/pin-industrialreport-2024-final-6.pdf>

Simon, F., Nielsen, R. K., & Fletcher, R. (2025). *Generative AI and News Report 2025: How people think about AI's role in journalism and society*. Reuters Institute for the Study of Journalism. <https://doi.org/10.60625/risj-5bjv-yt69>

Sirkkunen, E., Neuvonen, R., Aalto, T., Alén, A., Flensburg, S., Grönvall, J., Horowitz, M., Karppinen, K., Sophus Lai, S., Lehtisaari, K., Nieminen, H. & Pöyhtäri, R. (2024) *Media alustojen ajassa*. Gaudeamus

Statistics Denmark StatBank News media and magazines statistics (2026) <https://www.statbank.dk/statbank5a/default.asp?w=1920>

Stenberg-Sirén, J., Berg, J., Backholm, K. & Lindén, C.-G. (2025) *Strategic media ownership across borders: Insights from case Bonnier News in Finland* Svenska social- och kommunalhögskolan vid Helsingfors universitet. <https://helda.helsinki.fi/server/api/core/bitstreams/2bfaf9f6-4a38-447d-97eb-3523d15d2a67/content>

Tordai, S. (2025) *Bonnier News Local expanderar – förvärvar Stockholmsbaserade Mitt i*. Dagens Media, 18.12.2025.

<https://www.dagensmedia.se/tidningar-och-tidskrifter/dagspress/bonnier-news-local-expanderar-forvarvar-stockholmsbaserade-mitt-i/> Viitattu 15.4.2026.