

---

# 10

Kymmenen väitettä  
journalismin tuhosta  
– ja miksi niistä ei  
kannata huolestua

Raportti journalismin  
trendeistä Yhdysvalloissa  
vuonna 2009  
Tanja Aitamurto



HELSINGIN  
SANOMAIN  
SÄÄTIÖ



Kymmenen väitettä  
journalismin tuhosta  
– ja miksi niistä ei  
kannata huolestua

Raportti journalismin  
trendeistä Yhdysvalloissa  
vuonna 2009  
Tanja Aitamurto



”When we shift our attention from “save newspapers” to “save society”, the imperative changes from “preserve the current institutions” to “do whatever works.” And what works today isn’t the same as what used to work.” - *Clay Shirky: Thinking the Unthinkable.*

Kiitos tutkimuksen rahoittajalle Helsingin Sanomain Säätiölle, tutkimuksen ohjaajille Heikki Luostariselälle ja Turo Uskalille sekä kaikille muille prosessia tukeneille.

San Franciscossa 24.1.2010

Tanja Aitamurto

## JOHDANTO

1. KUKAAN EI MAKSA JOURNALISMISTA.
2. VERKKOMAINONNALLA EI KUSTANNETA JOURNALISMIA.
3. GOOGLE RYÖSTÄÄ TULOT.
4. SOSIAALINEN MEDIA KORVAA JOURNALISMIN.
5. LEHDET JOUTUVAT RUINAAMAAN LAHJOITUKSIA.
6. TOIMITTAJAKSI EI KANNATA RYHTYÄ.
7. OBJEKTIIVISUUS ON OHI.
8. SISÄLLÖN NAPOSTELU SYÖ LUKIJASUHTEEN.
9. SÄHKÖINEN KIRJANLUKIJAI EI YLEISTY.
10. TOIMITUKSET KATOAVAT.

Nämä kymmenen väitettä journalismin tulevaisuudesta ennustavat loppua journalismille, tai vähintäänkin entistä kiperämpiä aikoja. Kerron tässä raportissa, miksi näistä usein kuulluista väitteistä ei kannata huolestua. Raportti perustuu Helsingin Sanomien Säätiön rahoittamaan tutkimukseeni journalismin tulevaisuudesta. Tein tutkimuksen Yhdysvalloissa vuonna 2009.

Lähdin tutkimuksessani etsimään vastausta siihen, millaisia ansaintamalleja sanomalehdelle on nykyisen mainostuloihin ja tilausmaksuihin perustuvan tilalle. Tilanne on paradoksaalinen: yleisö on internetin avulla kasvanut suuremmaksi kuin koskaan, mutta rahaa tulee yhä vähemmän. Verkossa sisältö on ilmaista ja mainostulot ovat pienentyneet. Samaan aikaan Yhdysvaltain suurimpien sanomalehtien levikit ovat laskeneet.

Tutkimuksen kuluessa ymmärsin, että useimmiten ei ole syytä enää puhua sanomalehdistä tai muista tiedonjakelukanavista erikseen – konvergenssi on tullut vaiheeseen, ettei medialla ole väliä kuluttajan eikä enää paljon tekijänkään kannalta, tulevaisuudessa vielä vähemmän. Ei ole väliä, mihin mediaan sisältö on alun perin tehty, koska se kuitenkin kulutetaan verkon kautta. Sanomalehden verkkosivu ei ole lehti, mutta sisältö on edelleen journalismia. Siksi myös tutkimukseni termistö muuttui. Sanomalehden korvasi journalismi, ja siksi puhun paljolti journalismin ansaintamalleista.

Selvitin tutkimuksessani, millaisilla ansaintamalleilla journalismia voidaan tehdä. Ansaintamallien muutokseen liittyy kuitenkin suurempi muutos, journalismin kulutus- ja tuotantotapojen murros, joita käsittelem raportissa. Raporttini vastaa kysymyksiin: Millaisia uusia tulonlähteitä journalismille on? Mihin verkkomainonta on menossa? Miten aggregaatit ja uudet kulutustavat vaikuttavat journalismin tuotantoon? Millainen on

tulevaisuuden toimitus ja toimittajan ammatti? Esittelen uusia journalistisia kokeiluja, jotka rohkeasti etsivät uusia tulovirtoja toimintaansa ja kokeilevat uusia tuotantotapoja. Kuten media-asiantuntija Dan Gillmor sanoi haastattelussani: »Nyt jos koskaan journalismissa on kokeilujen aika.»<sup>1</sup>

Tutkimukseni konteksti on Yhdysvallat. Maa on kuin valtava media-laboratorio. Vanhoja lehtiä kuolee, uusia journalismioperaatioita syntyy. Haastattelin tutkimukseeni 37:a journalismin toimijaa Yhdysvalloissa. Haastateltavat olivat yhtiöiden toimitusjohtajia, toimittajia, tutkijoita, uusien journalististen operaatioiden perustajia ja uusia ansaintamalleja kokeilevia toimittajia. Haastateltavat on listattu raportin liitteessä. Osallistuin Yhdysvalloissa myös 17:ään journalismin tulevaisuutta käsittelevään konferenssiin ja seminaareihin, joista keräsin tietoa tutkimukseeni. Tapahtumat on listattu raportin liitteessä.

Raportoin tutkimuksestani sen kuluessa perustamillani nettisivuilla *Uutiskauppa.com* ja *SavetheNews.Us*, sekä blogissani *Huffington Postissa*. Oletan tässä raportissa esiintyvien sosiaalisen median työkalujen kuten Twitterin olevan lukijoille tuttu; jos olen väärässä, Twitteristä ja muista teknologian uutuuksista on suomeksi tietoa esimerkiksi Piilaakso-blogissani osoitteessa <http://blogit.hs.fi/piilaakso/>

Käytän tutkimuksessani ilmaisua journalistinen operaatio, koska usein käytetyt ilmaisut »lehti», »verkkolehti» tai »julkaisu» eivät kuvaa niitä tuottamisen tapoja, joista kerron. Nämä ilmaisut rajaavat pois journalismin yhteisöllisen luonteen. Kun puhutaan julkaisusta tai lehdestä, syntyy konnotaatio, että tuote on valmis. Kuitenkin nykyisin siitä alkaa toinen, yhtä tärkeä prosessi. Toisekseen, myös sisällön julkaisemista edeltää yhteisöllinen prosessi.

Vierailin tutkimustani varten talouskriisissä kituuttavissa maan entisissä loistolehdissä kuten *Los Angeles Timesissa* ja *San Francisco Chroniclessa*. *Los Angeles Timesin* toimitusrakennuksessa oli hiljaista, koska toimittajia oli irtisanottu niin paljon. Se oli aikanaan yksi maan suurimmista toimituksista 1 200 työntekijällään, joista jäljellä on alle puolet. Pohjoisempana, San Franciscossa *Chroniclen* tiloja remontoitiin vuokrattavaksi muuhun käyttöön. Samaan aikaan *New York Timesin* kustantaja Arthur Sulzberger Jr. kiersi Piilaaksossa etsimässä tulevaisuutta sanomalehtibisnekselle. Olin todistamassa yhden journalismin aikakauden loppua.

Tapasin myös innosta puhkuvia *journalpreneureita* eli toimittajan ja yrittäjän yhdistelmiä, jotka olivat jättäneet uppoavan laivan ja perustaneet omia yrityksiään. He uskovat journalismin tulevaisuuteen. Niin uskon minäkin.

Siksi haluan tällä raportilla paitsi jakaa tietoa journalismin ansaintamalleista ja tulevaisuudesta, myös luoda toivoa ja innostusta. Journalismin talouskriisi ei ole vielä niin pahasti koskettanut Suomea kuin se on Yhdysvaltoja, mutta muutos on väajäämätön Suomessakin. Että muutoksessa pärjättäisiin, on oltava rohkeutta etsiä uutta, niin ansaintamalleissa kuin tavoissa tehdä journalismia. Esitän raporttini amerikkalaisessa kymmenen väitteen muodossa, koska toivon perinteistä raporttia poleemisemman muodon herättävän keskustelua journalismin tulevaisuudesta.





# L.

KUKAAN EI MAKSA  
JOURNALISMISTA  
VERKOSSA.

Moni maksaa sisällöstä verkossa jo nyt. Tutkimusten mukaan vielä useampi olisi valmis maksamaan sisällöstä, jos siitä perittäisiin maksua. Yhdysvalloissa 68 prosenttia sanomalehden lukijoista olisi valmis maksamaan verkkojournalismista saman verran kuin he maksavat paperilehdestä.<sup>2</sup>

Yleisin maksullisen sisällön malli verkossa on *freemium* eli ilmaisen ja maksullisen sisällön yhdistelmä. Osa sisällöstä on ilmaista, että sivut houkuttelisivat mahdollisimman paljon lukijoita. Siten mainostajat haluavat ostaa mainostilaa. Lukijoiden pitää kuitenkin maksaa *premium*- eli lisäpalveluista. Premium-sisältö voi olla esimerkiksi syvempiä analyysejä uutisten taustoista, uutiskirjeitä tai tietopalvelua.

Freemium-mallin lippulaiva Yhdysvalloissa on talousalan sanomalehti *Wall Street Journal*, jonka sivustolla suurin osa sisällöstä on maksullista, pieni osa ilmaista. Journal kasvatti tilaajamääriään vuonna 2009 vuoteen 2008 verrattuna, juuri online-tilaajiensa avulla.<sup>3</sup> *Wall Street Journal* on Yhdysvaltain suurin lehti levikiltään, joka on noin kaksi miljoonaa. Lehdellä on noin miljoona verkkotilaajaa ja 26 miljoonaa verkkokäyttäjää.

*Wall Street Journal* on onnistunut veloittamisstrategiassaan. Sillä on erityisasema maailman johtavana talousalan julkaisuna. Toisekseen, se on ollut johdonmukainen sisällöstä veloittamisessaan eli pitänyt sisällön maksullisena, myös älypuhelimissa. (Lisää mobiilin ansaintamalleista luvussa 9.) Omnibus-julkaisuille veloittaminen on haasteellisempää. Yleisistä uutisista on vaikea veloittaa verkossa, koska samat uutiset ovat saatavilla ilmaiseksi.<sup>4</sup> Sisällöstä veloittaminen voi johtaa kävijämäärän putoamiseen, jolloin julkaisusta tulee vähemmän houkutteleva mainostajien silmissä ja mainostulot putoavat.

*Wall Street Journalin* entinen julkaisija ja lehden voitolliseksi luotsannut Gordon Crovitz tosin sanoo, että kun sisällön laittaa maksulliseksi, käy päinvastoin. »Mainostajat ovat valmiita maksamaan enemmän mainostilasta, joka on maksullisilla sisältösivuilla. Lukijoiden ajatellaan olevan lojaalimpia, koska he maksavat tuotteesta», Crovitz sanoo haastattelussani.<sup>5</sup> Hän sanoo myös, että verkkosisällöstä veloittaminen lisää paperituotteesta saatavia tuloja: printtituotteen hintaa voidaan nostaa nopeammin, koska netissä ei ole tarjolla täysin ilmaista vaihtoehtoa.

Crovitz uskoo lujasti siihen, että lukijat ovat valmiita maksamaan sisällöstä netissä. Tai hänen mielestään riittävän suuri osuus maksaa – noin 10 prosenttia lukijoista. Crovitzin ja kahden muun mediakonkarin perusta-

ma Journalism Online-yritys on kiivaasti markkinoinut freemium-malliin perustavaa veloistusteknologiaa Yhdysvalloissa vuoden 2009 aikana. Journalism Online (JO) sanoo, että yli tuhat sanoma- ja aikakauslehteä on ilmoittanut kiinnostuksensa JO:n teknologiasta ja että vuonna 2010 moni julkaisu kokeilee sitä.

JO:n veloitussjärjestelmä *Reader Revenue Platform* tarjoaa julkaisuille kuusi erilaista veloitusvaihtoehtoa. Vaihtoehdot kattavat veloitamisen lähes kaikella mahdollisella perusteella: Lukija saa lukea tietyn määrän artikkeleita ilmaiseksi, ja sen jälkeen sisällöstä aletaan veloittaa. Tietyn alan artikkeleista veloitetaan. Uusi sisältö on maksullista, mutta sisältö muuttuu maksulliseksi esimerkiksi kuuden tunnin jälkeen. Lukija joutuu maksamaan mahdollisuudesta jakaa sisältöjä ja kommentoida. Lukija voi maksaa jutuista esimerkiksi artikkeli kerrallaan, tai viikko-, kuukausi- tai vuosiveloituksin.<sup>6</sup>

JO:n tuotteessa on yksi ongelma: sitä ei vielä ole. Yrityksen piti julkaista se vuoden 2009 marraskuussa, mutta näin ei käynyt.

Vain harva yleisuutisjulkaisu on kokeillut verkkosisällöstä veloitamista Yhdysvalloissa. Yksi rohkeista on *New York Times*, joka *Times Select*-kokeilussaan laittoi osan sisällöstä maksulliseksi hintaan 50 dollaria vuodessa. *Times Select* keräsi vuosina 2005-2007 noin 200 000 tilaajaa ja 10 miljoonaa dollaria tuloja. *New York Times* lopetti kokeilun, koska se katsoi tuottoisammaksi kerätä mainosdollareita suuremmalta määrältä kävijöitä kuin tilausmaksuja pieneltä joukolta.<sup>7</sup>

Myös levikiltään ja verkkokävijämäärältään Yhdysvaltain neljänneksi suurin sanomalehti *Los Angeles Times* kokeili veloitamista suosituista *CalendarLive*-osiostaan, jossa oli taide- ja populaarikulttuurin arvosteluja ja tapahtumalistauksia. Palvelusta veloitettiin 4,95 dollaria kuukaudessa tai 40 dollaria vuodessa. Paperilehden tilaajat pääsivät sivuille ilmaiseksi. Ensimmäisessä puolessa vuodessa käynnit *CalendarLivessä* putosivat alle puoleen: 1,4 miljoonasta 540 000:een. Vajaat 4 000 kävijää rekisteröityi maksamaan sisällöstä. Noin 15 000 paperilehden tilaajaa rekisteröityi palveluun. Vuonna 2003 aloitettu kokeilu lopetettiin vuonna 2005.<sup>8</sup>

Moni kustantaja harkitsee sisällöstä veloitamista, kertoo American Press Institutin elokuussa 2009 julkaisema tutkimus. Harkinnassa ovat esimerkiksi päivän lukupassit tai veloitaminen erikoisalojen artikkeleista.<sup>9</sup> Kustantajat tuntuvat kuitenkin odottavan kokemuksia veloitamisesta

ennen kuin asettavat maksumuurin sisällölleen. Tutkimukset kertovat ristiriitaisia tuloksia lukijoiden halukkuudesta maksaa sisällöstä. Esimerkiksi tutkimusyhtiö Forresterin marraskuussa julkistaman tutkimuksen mukaan suurin osa, 80 prosenttia, amerikkalaisista eivät maksaisi journalismista verkossa.<sup>10</sup> Samansuuntaisen tuloksen antaa tutkimusyhtiö Harris Interactiven tammikuussa 2010 julkaisema tutkimus.<sup>11</sup> Toisaalta, toiset tutkimukset osoittavat, että lukijat olisivat valmiita maksamaan sisällöstä.<sup>12</sup>

Parhaiten sisällöstä veloittamisen toimivuus selviää kokeilemalla. Vuoden 2009 loppuun mennessä verkkosisällöstä veloitti Yhdysvalloissa kourallinen paikallisia ja alueellisia yleisuutislehtiä, kuten Long Islandilla, New Yorkissa ilmestyvä *Newsday*, Uudessa Meksikossa ilmestyvä *Albuquerque Journal*, Arkansasissa ilmestyvä *Arkansas Democrat-Gazette* Arkansisissa, *Arizona Guardian* Arizonassa ja Rhode Islandilla ilmestyvä viisipäiväinen *Newport Daily News*, joka veloittaa verkkosisällöstään enemmän kuin paperilehdestä.<sup>13</sup> Vuonna 2010 moni lehti alkaa todennäköisesti veloittaa sisällöstä. Ensimmäisten joukossa on mediamoguli Rupert Murdochin News Corp-yhtiön omistama, Massachusettsin osavaltiossa ilmestyvä *Standard-Times*. Se alkoi veloittaa *SouthCoastToday.com*-sivustolla ilmestyvästä verkkosisällöstään 12. tammikuuta 2010.

Long Islandilla ilmestyvä yleisuutislehti *Newsday* alkoi veloittaa verkkosisällöstään lokakuussa 2009. *Newsday* on seitsenpäiväinen New Yorkin aluetta kattava sanomalehti, jonka levikki oli vuonna 2009 noin 360 000.<sup>14</sup> *Newsdayn* verkkosivu on Yhdysvaltain yhdenneksitoista suosituin sanomalehden verkkosivu.

*Newsday* veloittaa rajattomasta pääsystä nettisisältöön viisi dollaria viikossa, ja suurin osa sisällöstä on maksullista. Ensimmäiset kokemukset *Newsdayn* freemium-mallista kuultiin loppuvuodesta 2009. Liikenne *Newsdayn* sivuille putosi 21 prosenttia marraskuussa eli maksullisuuden ensimmäisenä kuukautena. *Newsday.comissa* kävi 1,7 miljoonaa eri kävijää marraskuussa, kun lokakuussa kävijöitä oli 2,1 miljoonaa tutkimusyhtiö Nielsenin lukujen mukaan. Edellisvuoteen verrattuna kävijämäärä putosi 43 prosenttia. Lukuja tarkasteltaessa pitää ottaa huomioon, että edellisvuoden eli vuoden 2008 syksyllä Yhdysvaltain presidentinvaalikampanja oli kuumimmillaan. Lehden verkkosivuilla oli silloin todennäköisesti tavallista enemmän liikennettä vaalien takia.<sup>15</sup>

Toinen kokeilun onnistumista arvioitaessa huomioonotettava tekijä on se, että suuri osa Long Islandin asukkaista pääsee *Newsdayn* sivuille ilmaiseksi. *Newsday* on kaapeliyhtiö Cablevisionin omistama, ja lukijat, joilla on Cablevisionin Internet-liittymä, pääsevät sivuille ilmaiseksi. Myös lukijat, jotka tilaavat *Newsdayn* painettua lehteä, pääsevät sivuille ilmaiseksi. *Newsdayn* mukaan 75 prosentilla alueen asukkaista on jompikumpi. *Newsday* ei ole kertonut, kuinka paljon sisällöstä maksavia asiakkaita on. Lehti sanoo olevansa tyytyväinen edistykseen strategiassaan saada sisältö vain tilaajien ja kaapeli asiakkaiden ulottuville.

Little Rockissa, Arkansasissa ilmestynyt *Arkansas Democrat Gazette* on veloittanut sisällöstään vuodesta 2001 asti. Verkkosisällöstä ei ole tullut rahasampoa. *ArkansasOnline.Comilla* on vain 3 400 tilaajaa, joista kukin maksaa 59 dollaria vuodessa tai 5,95 kuukaudessa. Tästä tulee noin 200 000 dollaria vuodessa, joka kattaa vain pienen osan lehden vuosittaisista kokonaiskuluista. Lehden strategia ei olekaan menestyä lehden muuntumisesta digitaaliseen aikaan, vaan painetun lehden suojeleminen. Siinä *Gazette* näyttää onnistuneen: parin viime vuoden aikana lehden levikki on pysynyt noin 180 000:ssa arkipäivisin, 275 000 sunnuntaisin. *Gazetella* on puolellaan etuja kuten ikääntynyt väestö ja laajakaistayhteyksien pieni määrä. Alueella ei myöskään ole merkittävää kilpailijaa, ei edes urheiluuutisissa.<sup>16</sup>

Premium-sisällöstä veloittamista kokeilee myös *Global Post*, vuonna 2009 toimintansa aloittanut kansainvälisiin uutisiin keskittynyt journalistinen operaatio. *Global Post* haluaa paikata ulkomaan uutisoinnin vajeen, joka on syntynyt, kun uutisoperaatiot ovat vähentäneet kansainvälisten kirjeenvaihtajien määrää. *Global Postin* sisältö tulee 65 freelance-kirjeenvaihtajilta lähes 50:stä maasta, ja sen pääkohderyhmä on amerikkalainen yleisö.<sup>17</sup> Ensimmäisenä toimintavuotenaan sivusto keräsi noin 500 000 kävijää, ja tuloja kertyi noin miljoona dollaria. Tulot tulevat mainoksista, premium-sisällön myynnistä ja sisällön syndikoimisesta yhteistyökumppaneiden kuten *New York Daily Newsin* ja CBS:n kanssa.<sup>18</sup>

*GlobalPostin* perussisältö on ilmaista, mutta lukija saa lisäpalveluja ostamalla 99 dollaria vuodessa maksavan *Passportin* eli Passin. Passilla lukija saa yksityiskohtaisempia raportteja, hän voi puhua kirjeenvaihtajien kanssa konferenssipuheluissa ja ehdottaa juttuideoita. Maksava lukija saa myös uutiskirjeitä ja maakohtaisia raportteja. *Global Post* myy tunnetta,

että maksava lukija on sisäpiirissä ja saa tietoa, jota ei ilmaiseksi saa. Maksavia asiakkaita oli loppuvuodesta 2009 noin 500.

Kun keskustellaan journalismista maksullisuudesta verkossa, on vaara ajatella, että tilausmaksut voidaan vain siirtää paperituotteesta verkkoon. Mediatalousprofessori Robert Picard korostaa haastattelussani<sup>19</sup>, ettei journalistinen tuote ole verkossa sama kuin paperilla. Siksi on analysoitava, mitä lisäarvoa tuottavat tekijät ovat verkossa. Picard sanoo, että verkkolukijat saavat etunaan joustavan jakelukanavan - internetin -, mutta muuten lukijakokemus on usein huono. Sisältö on huonosti järjestelty ja linkitetty, sisällössä on vaikea navigoida ja lukukokemus on mielikuvituksen.

»Verkojulkaisut antavat esimerkiksi lukijan personoida sisältönäkymää vain vähän, jos ollenkaan. Interaktiivisuutta on vähän: kommentteja ei voi yleensä arvostella, eikä juttuja äänestää ylös tai alas suosittujen listassa», Picard sanoo.

Kustantajat ovat havahtuneet Picardin sanomaan, koska ne ovat alkaneet eriyttää verkkosisältöä ja printtituotetta. Esimerkiksi MediaNewsGroupin vuoden 2009 huhti-toukokuussa julkistaman strategian mukaan yhtymän lehdet alkavat eriyttää verkko- ja printtisisältöä. MediaNewsGroup on yksi Yhdysvaltain suurimmista mediayhtiöistä, joka omistaa lähes 56 päivittäistä lehteä, joiden yhteenlaskettu levikki on noin 2,7 miljoonaa. Lisäksi MediaNewsGroup omistaa useita viikkolehtiä. Lehdet ovat alueellisia ja paikallisia lehtiä. »Painettua sanaa painettuna paperille», MediaNewsGroupin toimitusjohtaja Dean Singleton tiivistä yhtiön näkemyksen sanomalehtien liiketoimintamalleista puheenvuorossaan Focas-konferenssissa Aspenissa elokuussa 2009.<sup>20</sup>

Strategian mukaan verkkosisällöstä on alettava maksaa, tai vähintäänkin käyttäjiltä on vaadittava rekisteröitymistä sivuille. Tämän toivotaan selkeyttävän viestiä, että sanomalehti on tuote, josta on maksettava painettuna ja verkossa. Toisekseen, verkkosisältöä aletaan suunnata selkeämmin nuoremmalle lukijakunnalle omassa, sanomalehdestä erillisessä verkko-osoitteessaan. Samoin yhtiö eriyttää paperi- ja online-mainosten yhteisen myynnin ainakin luokiteltujen ilmoitusten osalta. Tämä printin ja verkkomainonnan yhdistäminen syö arvioiden mukaan printtimainontaa, kun mainostajat ostavat mieluummin halvempaa verkkomainontaa.<sup>21</sup>

Toivoa sisällöstä veloittamiselle tuo se, että lukijat alkavat tottua maksamaan internetissä sisällöstä ja palveluista. Ennusteiden mukaan he maksavat yhä enemmän. Menestyneitä sisällöstä veloittajia on sosiaalisessa mediassa, jossa freemium-malli on käytössä. Mainonta on edelleen sosiaalisen median päätulonlähde, mutta lisäpalveluiden osuus tuloista kasvaa.<sup>22</sup> Esimerkiksi verkostoitumispalvelu *LinkedIn* veloittaa käyttäjiään premium- eli erityispalveluista, samoin entisiä luokkakavereita yhdistävä *ClassMates.com*. Nämä palvelut saavat yhtä paljon tuloja maksullista lisäpalveluista kuin ne saavat mainonnasta, kertoo eMarketerin lokakuussa 2009 julkaisema tutkimus.<sup>23</sup> Kuvanjakamispalvelu *Flickrin* peruspalvelu on ilmainen ja lisäpalvelu maksaa 25 dollaria vuodessa. Url-osoitteiden lyhennys- ja linkkien jäljityspalvelu *Bit.ly* julkisti Pro-palvelunsa joulukuussa 2009<sup>24</sup>. Palvelu on vielä maksuton, mutta todennäköisesti myöhemmin maksullinen. Nämä esimerkit ovat palveluista, joista maksajat saavat lisäarvoa suhteellisen pienellä summalla. He ovat jo kiinnittyneet tuotteen käyttöön, kuten *Flickrin*, ja maksavat siitä, vaikka voisivat saada samantyyppisen palvelun muualla ilmaiseksikin.

**Päätelmä:** Sisällöstä veloittaminen voi koitua lukijan eduksi, koska julkaisujen on pohdittava, miten tehdä sisällöstä niin loistavan hyvää ja uniikkia, että lukijat siitä maksaisivat. Tilausmaksun siirtäminen verkkoon sellaisenaan ei toimi. Esimerkiksi *Global Postin* kaltainen jäsenyysmalli voi toimia paremmin. Silloin lukijat kokevat saavansa lisäarvoa muusta kuin pelkästä tiedosta. Toisekseen, lukijat voivat olla valmiita maksamaan hyvästä käyttäjäkokemuksesta, mutta eivät sisällöstä. Kappaleissa 8 ja 9 kerron lisää siitä, mistä ihmiset verkossa maksavat.

# 2.

VERKKO-  
MAINONNALLA  
EI KUSTANNETA  
JOURNALISMIA.

Journalismin ansaintamallinen mainosrahoitteisuus on pahassa kriisissä. Mainonta on perinteisesti kattanut suuren osan esimerkiksi sanomalehtien tuloista. Tyypillisesti mainoksista on tullut 70-80 prosenttia tuloista ja loput tilausmaksuista.<sup>25</sup> Siksi mainonnan romahtaminen on syössyt sanomalehtiä ahtaalle. Yhdysvaltain sanomalehtien mainostulot, sekä printti- että verkkomainonnan, putosivat noin 17 prosenttia vuonna 2008.<sup>26</sup> Laskusuunta jatkui vuonna 2009: sanomalehtien mainonta putosi kolmannella vuosineljänneksellä lähes kolmanneksen Newspaper Association of American tilastojen mukaan.<sup>27</sup>

Kyse ei ole vain mainostulojen tilapäisestä pienentymisestä, vaan siitä, ettei verkkomainonta tuota niin hyvin kuin mainonta paperilehdessä. Karkeistaen verkkomainonta on kattanut noin kymmeneksen sanomalehtien kokonaismainostuloista, eikä verkkomainonta ole kasvanut tarpeeksi nopeasti korvataksaan menetyksiä printtimainonnassa.<sup>28</sup>

Toteutuneet luvut ovat karmivia sanomalehtien perinteisen ansaintamallin kannalta. Ennusteetkin näyttävät huonoilta. Niiden mukaan sanomalehdet menettävät yhä enemmän mainosmarkkinaosuutta. Tutkimuspalvelu ZenithOptiMedia ennustaa, että internet ohittaa sanomalehdet mainostajana maailmassa vuoden 2015 tienoilla. Televisio jäisi ennusteen mukaan kuitenkin markkinajohtajaksi.<sup>29</sup> Tanskassa<sup>30</sup> ja Isossa-Britanniassa internet kerää jo suurimman osan mainosmarkkinaosuuksia: se on ohittanut televisionkin.<sup>31</sup>

Journalismin ansaintamallin haasteita lisää meneillään oleva markkinoinnin muutos, jossa mainonta etsii uutta toimintalogiikkaa verkossa. Hilary Schneider, Yahoo! Pohjois-Amerikan varatoimitusjohtaja vertaa mainonnan tilaa Villiin Länteen. »Kaikki yrittävät selvittää, kuinka hyötyä uudesta mediasta – markkinoijat, kustantajat, mainosverkostot», Schneider sanoo. Hän on vastuussa Yahoos Pohjois-Amerikan liiketoiminnasta, mainosmyynti mukaan lukien.<sup>32</sup>

Mainonta internetissä on muuttumassa hyperpersonoiduksi, kohdenne-  
tuksi ja paikalliseksi.<sup>33</sup> Bonita Coleman Stewart, Googlen Yhdysvaltain myynnin johtaja kuvailee muutosta näin: »Mainonnasta tulee kuluttajan tuottamaa. Brändiä ei työnnetä kuluttajille, vaan kuluttajat vedetään brändin pariin.»

Mainonnan kohdentaminen onnistuu entistä paremmin, kun lukijoiden digitaaliset identiteetit kehittyvät<sup>34</sup>. Kohdentaminen paranee myös, kun



sijaintiin perustuvat mainonnan keinot yleistyvät. Loistava esimerkki geolokaatioon perustavasta mainonnasta on *FourSquare*, mobiilisovellus, jossa käyttäjät keräävät pisteitä paikantamalla itsensä. Sovellus lähettää sijaintiin perustuvia mainoksia.<sup>35</sup> *Foursquare* on yksi uusimpia Piilaakson menestystarinoita.

Yksi mainonnan trendeistä on paikallinen verkkomainonta, johon mainostajat käyttävät yhä enemmän rahaa.<sup>36</sup> Tämän rahan perään ovat lähteneet myös julkaisut. Esimerkiksi *New York Times* alkoi vuonna 2009 julkaista San Franciscon ja Chicagon alueen painosta sekä verkossa että paperilehdessä. Niinikään talousalan sanomalehti *Wall Street Journal* alkoi julkaista San Franciscon alueen painosta marraskuussa 2009.<sup>37</sup> Alueen valtalehdet *San Francisco Chronicle* ja *San Jose Mercury News* ovat kutistuneet ja jättäneet aukkoja mainosmarkkinoihin, joita *New York Times* ja *Wall Street Journal* tavoittelevat. *Huffington Post* puolestaan on paikallistanut verkostoaan Chicagoon, Denveriin, New Yorkiin ja viimeisimpänä Los Angelesiin.

Julkaisujen on kuitenkin entistä haastavampaa kerätä mainostuloja, koska sanomalehden merkitys huomionmyyjänä (attention broker) on pienentynyt. Kilpailu muiden huomiomarkkinoijien kanssa on koventunut. Sen lisäksi mainostajat tavoittavat yleisönsä suoraan ilman journalismin tuomaa huomioarvoa sosiaalisissa yhteisöissä kuten Twitterissä ja Facebookissa. Mainostajat tavoittavat yleisönsä myös suoraan internethakujen kautta. Siksi mainostaja yhä useammin sijoittaa mainosdollarinsa korkeampaan sijoitukseen hakukoneiden hakutuloksissa. Maksettu haku (paid search) on yksi internetin nopeiten kasvavista mainososuuksista. Ennusteiden mukaan maksetun haun kasvun odotetaan jatkuvan ja nousevan yli puoleen Internet-mainonnasta kolmen vuoden kuluessa.<sup>38</sup>

Verkkomainonnan heikosta tuottavuudesta huolimatta Yhdysvalloissa moni journalistinen operaatio uskoo mainostulojen tuottavan tarpeeksi tuloja toiminnan kattamisessa. Tuottavuutta haetaan kokeilemalla uusia mainonnan keinoja. Esimerkiksi *Huffington Post* kokeilee integroitua mainontaa verkossa. *Huffington Post* on yksi viime aikojen nopeiten kasvaneista journalistisista operaatioista, ja se ohitti syksyllä 2009 *Wall-StreetJournal.comin*, *LATimes.comin* ja *WashingtonPost.comin* kävijämäärälään, joka nousi lähes 10 miljoonaan.<sup>39</sup> *Huffington Post* keskittyi alun perin politiikkaan, mutta on sittemmin laajentunut kattamaan muitakin

aiheita. *Huffington Post* on yksi merkittävimmistä tekijöistä Yhdysvaltain journalismissa, ja sitä voisi kutsua internet-ajan *New York Timesiksi*.

*Huffington Post* saa tulonsa mainoksista. Suurin osa, kaksi kolmasosaa tuloista tulee omasta suorasta mainosmyynnistä. Loput tulevat mainosverkostojen (ad networks) kautta myytävistä mainoksista.<sup>40</sup> Toiminta voisi tuottaa voittoa, jos yritys niin haluaisi, toimitusjohtaja Eric Hippiou sanoo. Sen sijaan HuffPo keskittyy laajentamaan ja kehittämään toimintaansa, Hippiou sanoo. Yritys on kerännyt 37 miljoona dollaria pääomasijoituksia, joiden varassa operaatio toimii.

Kokeilussaan *Huffington Post* myy mainostajille *integroitua mainontaa* eli maksettuja kommentteja ja tweetejä. Mainostajat voivat ostaa kommentteja lukijoiden kommenttien sekaan. He voivat ostaa myös tweetejä *Huffington Postin* sivuille integroituihin tiettyjä uutisiaiheita käsitteleviin, reaaliaikaisiin Twitter-virttoihin.

»*Huffington Post* on yhtä paljon sosiaalinen verkosto kuin se on sisältösiivusto. Siksi HuffPo kokeilee mainonnassa samantyyppisiä keinoja, joita sosiaalinen media käyttää», Eric Hippiou sanoo haastattelussani.<sup>41</sup>

Ostetut mainokset ovat kuin hyperpersonalisoituja mainoksia, mutta sen sijaan että mainokset olisi osoitettu yksilölle, ne on osoitettu tietystä aiheesta kiinnostuneelle ryhmälle. »Ihmiset, jotka osallistuvat keskusteluun esimerkiksi koripalloliigasta tai terveydenhuoltouudistuksesta, saattavat olla kiinnostuneita mainostajien tai eturyhmien kommentteista aiheeseen liittyen», Hippiou sanoo. Hän sanoo, että mainonta pysyy *Huffington Postin* pääasiallisena tulonlähteenä. Julkaisu ei aio veloittaa sisällöstään.

»Lukijat vain ärsyyntyisivät veloittamisesta, koska eivät ole tottuneet maksamaan sisällöstä netissä. Toisekseen, sisällöstä saisi vain vähän tuloja, joten hyötyä ei juuri olisi - tulos olisi vain suuttuneet lukijat», Hippiou perustelee.

Myös *True/Slant*, New Yorkissa pääpaikkaansa pitävä journalistinen operaatio, kokeilee erilaista lähestymistapaa mainontaan. *True/Slant* (T/S) aloitti toimintansa keväällä 2009, ja sen lukijakunta on kasvanut nopeasti. *True/Slantilla* on ilmoituksensa mukaan yli 800 000 yksittäistä kävijää kuukaudessa.<sup>42</sup> Muun muassa mediayhtiö Forbes on sijoittanut media-konkari Lewis Dvorkinin perustamaan *True/Slantiin*.

*True/Slant* julkaisee noin 250 itsenäisen kirjoittajan tuottamaa sisältöä laajasta aihevalikoimasta taloudesta viihteeseen. Kirjoittajat työskentelevät free lance-pohjalta, ja he ovat vastuussa omasta brändäyksestään ja markkinoinnistaan. Kirjoittajat ovat perinteisiä toimittajia, bloggareita ja eri alojen asiantuntijoita. Jokaisella kirjoittajalla on ikään kuin oma tila *True/Slantin* sivuilla. Toimintamalli perustuu kirjoittajien omiin brändeihin, kuten monessa verkko-operaatiossa. »Kirjoittajamme on velvoitettu kommunikoidaan lukijoidensa kanssa ja saamaan lukijat kommentoimaan postauksia», *True/Slantin* toimitusjohtaja ja perustaja Dvorkin sanoo haastattelussani.<sup>43</sup>

*True/Slant* kokeilee uudenlaista yhteistyötä mainostajien kanssa. *True/Slantissa* on erillinen osio mainostajille nimeltä *Ad/Slant*, jossa mainostajat julkaisevat kirjoituksiaan. Mainostajat kirjoittavat tuotteistaan, ja heidän tekstinsä on integroitu muuhun *True/Slantin* sisältöön. Näitä mainoksia kutsutaan advertoriaaleiksi, mainoksen (advertisement) ja toimituksellisen aineiston (editorial) yhdistelmäksi. Tekstit näkyvät muun muassa *T/S:n* uutisvirrassa, suosituimpien postausten listalla, suosituimpien postausten listalla ja *T/S:n* sivuston hakupalvelussa. Markkinointien tekstit näkyvät sisältölistauksissa ja ovat siten kontekstuaalisesti sijoiteltuja. Esimerkiksi teknologiatuotteen valmistajan markkinoijan postaus näkyy *True/Slantin* teknologia-osastolla. Lukijat voivat seurata markkinoijia ja viestiä heidän kanssaan ihan samoin kuin he voivat viestiä *True/Slantin* journalistista sisältöä tuottavien kirjoittajien kanssa.

Samankaltaista mainonnan integroimista sisältöön tekevät teknologiablogit. Esimerkiksi Piilaakson johtava riskisijoitusuutisblogi *VentureBeat* julkaisee sivuillaan sponsoroituja tekstejä. Teknologiayritykset kirjoittavat tuotteistaan ja tapahtumistaan *VentureBeatin* sivuilla. Jutut on merkitty erikseen kategorialla »sponsored post». Sponsorit myös osallistuvat tiettyjen osioiden tuottamiseen. Esimerkiksi *VentureBeat* tekee kasvuyrityksiä palvelevaa sivustoa *Entrepreneur Corneria*, jota esimerkiksi Microsoft on sponsoroinut.

Integroitu mainonta herättää kysymyksen etiikasta. Johtaako integroitu mainonta lukijoita harhaan? Ei, jos mainokset on merkitty muusta sisällöstä selkeästi. Näinhän on tehty sanomalehdissä ennenkin. Mainokset on selkeästi eroteltu sivuilla.

Journalistisen sisällön riippumattomuutta on miettinyt Harry McCracken, teknologiablogi *Technologizerin* perustaja ja päätoimittaja. McCrackenilla oli lähes 20 vuoden kokemus perinteisessä journalismissa ennen kuin hän perusti *Technologizerin* kesällä 2008. Sitä ennen hän toimi *PC World*-lehden päätoimittajana. *Technologizer* kirjoittaa teknologiauutisia ja arvioita, ja se on yhdistelmä teräviä, lyhyitä blogipostauksia ja pidempiä featurejuttuja. Sitä on kutsuttu myös *blogazineksi* eli blogin ja aikakauslehdien (magazine) yhdistelmäksi.

*Technologizer* on yksi Piilaakson uusimmista menestystarinoista. Sivusto on kerännyt 400 000 kävijää kuukaudessa, ja sivunkatselukertoja on enimmillään ollut kaksi miljoonaa kuukaudessa. Operaatio tuottaa voittoa mainostulojen ansiosta. McCracken on *Technologizerin* ainoa päätoiminen kirjoittaja. Apunaan hänellä on kourallinen freelancereita. Tulot tulevat pääasiassa mainoksista. Mainosmyynnin hoitaa mainosverkosto *Federated Media*.

»En voisi itse päätoimittajana myydä mainoksia. Jos minun pitäisi mennä Hewlett-Packardille ja pyytää mainosta sekä kirjoittaa heistä, se olisi ongelma», McCracken sanoo.

Tuloja tulee myös nettikaupasta ja tapahtumista, kuten konferensseista ja webinaareista. Yritykset sponsorivat tapahtumia, ja McCracken kirjoittaa tapahtumista *Technologizerissa*. »Jos mainitsen sponsorin teksteissäni, teen selväksi lukijoille, että kyseessä on sponsori. En myöskään kehu sponso-reita», McCracken sanoo.

McCracken haluaa *Technologizerin* ansaintamallin nojautuvan mahdollisimman moneen tulonlähteeseen, etteivät tulot olisi yhden virran varassa. Hänen mukaansa sisällöstä veloittaminen saattaa toimia netissä. »Netti todistaa, että on vaikea ennustaa, kuinka ansaintamallit muuttuvat. Siksi voi olla mahdollista, että sisältömaksut voivat toimia», hän pohtii.

Politiikkaan keskittynyt *Politico.com* kertoo tuottavansa voittoa mainostuloillaan. Politicon pääpaikka on Washington D.C, ja se perustettiin vuonna 2007 seuraamaan Yhdysvaltain kongressia. *Politico*lla on 75 toimittajaa.<sup>44</sup> Tulot tulevat pääasiassa mainoksista, jotka julkaistaan sekä nettijulkaisussa, uutiskirjeessä että ilmaiseksi Capitol Hillillä Washington DC:ssä jaettavassa printtilehdessä. Painetun lehden levikki on 32 000. Noin puolet mainostuloista tulee verkkomainonnasta ja puolet paperilehden mainonnasta.<sup>45</sup> Suuri osa mainoksista on eturyhmien vaikuttamista, ja

presidentti Barack Obaman uuden hallinnon aikaan *Politicon* mainostilalle on kysyntää. *Politicon* etu on sen selkeä sisällöllinen rajaus.

Minneapolisissa, Minnesotassa ilmestyvässä *MinnPost* kokeilee reaaliaikaisia mainoksia sivuillaan. *MinnPost* on yksi Yhdysvaltojen seuratuimmista journalistisista operaatioista, muun muassa sen kokeilevuuden takia. Liiketoimintamalli koostuu useista tulovirroista, joista yksi on mainonta. (*MinnPostista* lisää luvussa 6.)

*Minnpostin* reaaliaikaiset, päivittyvät mainokset aggregoivat sisältöä mainostajien blogeista, Twitter-päivityksistä tai mistä tahansa RSS-syötteestä. Mainokset muistuttavat luokiteltuja ilmoituksia lyhydessään, ja mainontaa on kutsuttu »luokiteltujen ilmoitusten uudelleenkeksimiseksi». <sup>46</sup> Kokeilu alkoi kesällä 2009, ja mainostaminen maksaa noin 100 dollaria viikossa. Palvelun tavoite on houkutella paikallisten pienten budjetin mainostajia. <sup>47</sup> Sanomalehdet ovat menettäneet suurelta mainostulojaan, kun luokiteltujen ilmoitusten mainonta on siirtynyt verkossa muihin palveluihin, kuten *Craigslistille*. Siksi *MinnPostin* kokeilu on kiinnostava: pystyvätkö julkaisut saamaan luokiteltuja ilmoituksia, tai paremminkin niiden nykyaikaisia vastineita verkossa, takaisin sivuilleen?

Yksi perinteisten sanomalehtien haasteista on painetun tuotteen ja verkkosisällön erilainen tavoitavuus ja lukijakunta. Esimerkiksi *Los Angeles Timesin* paperilehdellä oli noin 70 prosentin tavoitavuus Los Angelesin suuralueella. Kun lehti meni verkkoon, verkkosisältöä luettiin paikallisesti vähemmän. Lehti on painettuna paikallinen, netissä lukijakunta on maanlaajuista. Haaste syntyy siitä, että mainonta on kuitenkin paikallista ja alueellista. <sup>48</sup>

*Los Angeles Times* on levikiltään Yhdysvaltain neljänneksi suurin lehti. Paperilehden levikki on noin 660 000, ja lehden verkkosivuilla on noin kahdeksan miljoonaa kävijää kuukaudessa <sup>49</sup>. *Los Angeles Timesia* julkaisee mediayhtiö Tribune. Robertson Barrett, ohjelmoinnin varatoimitusjohtaja Tribune Interactivessa, kuvaa haastattelussani tilannetta paradoksiksi. <sup>50</sup> »Lukijoita tulee muista osavaltioista, jolloin mainokset eivät ole heille relevantteja. Siksi mainostulos ei ole kovin hyvä», hän sanoo.

Haaste on myös saada pienet paikalliset yritykset mainostamaan. Nämä yritykset eivät ole välttämättä koskaan mainostaneet verkossa, ja niillä on pienet mainosbudjetit. Esimerkiksi *Sacramento Press*, Kalifornian osavaltion pääkaupungissa ilmestyvä paikallisuutisjulkaisu, hakee paikallisia

mainosdollareita. Julkaisu muun muassa kouluttaa yrityksiä verkkomainonnasta. *Sacramento Pressin* perustajajäsen ja sitä julkaisevan yhtiön omistaja Geoffrey Samek sanoo että usein ensimmäinen este mainostilan ostamiselle on se, etteivät pienet yritykset hallitse nettimainonnan terminologiaa. »Siksi emme puhu CPM:stä tai CPC-hinnoista, vaan myymme mainostilaa yksinkertaisella kokonaishinnalla», Samek sanoo haastattelussani.<sup>51</sup>

Markkinoijat epäilevät verkkomainonnan olevan tehottomampaa kuin mainonta paperilehdessä. Mainonnan vaikuttavuuden mittareita kehitetään, ja samalla syntyy uusia teknologisia keinoja syntyä tuottamaan mainontaa, joka perustuu lukijan todelliseen huomioon. Esimerkiksi Benevote on teknologinen järjestelmä, joka tuo mainostuloja sisältösi-  
vuille keräämällä jokaisen yksittäisen kävijän huomion. Lukija ei maksa sisällöstä, vaan hänen huomionsa toimii valuuttana. Kun lukija lukee artikkelin Benevotea käyttävällä sivulla, artikkelin lopussa hän äänestää, pitikö hän jutusta vai ei. Kun hän klikkaa äänestysnappulaa, ruudulle ilmestyy pieni laatikko, jossa on pienen viestin lisäksi mainosteksti. Näin Benevote pystyy ilmoittamaan mainostajille tarkan luvun, kuinka moni ihminen mainoksen on todella nähnyt. Benevote jakaa mainostulot mainostajien ja itsensä välillä. Julkaisijan eduksi katsotaan se, että hän näkee, kuinka paljon lukijat ovat pitäneet artikkelista.<sup>52</sup>

Mainostaminen voi toimia myös käänteisesti. Salon Media Groupin julkaisema progressiivinen *Salon.com* myy tilauksia, jossa sisältö on ilmaista, mutta lukija maksaa 45 dollaria vuodessa saadakseen lukea mainoksetonta versiota. Jos lukija maksaa 35 dollaria lisää, hän saa ilmaisia kirjoja *Salon.comin* kirjoittajilta. Näistä tulee noin miljoona dollaria vuodessa, mikä on vain pieni osa *Salonin* mainospohjaista tulovirtaa. Salonilla on Yhdysvalloissa vakiintunut asema liberaalina, poliittisena analyysisivustona. Kävijöitä on viisi miljoonaa kävijää kuukaudessa. Poliitiikan lisäksi *Salon* kattaa laajan kirjon aiheita kirja-arvioista musiikkiin.<sup>53</sup>

*Salonin* toiminta on tappiollista, ja yritys on kokeillut monenlaisia tulonlähteitä sisällöstä veloittamisesta mainospasseihin. Mainospassin avulla lukija pääsi päiväksi lukemaan sisältöä, kun hän katsoi mainostajan mainosta. Nyt *Salon.com* kokeilee verkkokauppaa. *Salonin* verkkokauppa Salon Store alkoi loppuvuodesta 2009 myydä design-tuotteita, joiden ajatellaan kiinnostavan sen korkeasti koulutettua ja hyvin ansaitsevaa lukijakuntaa. *Salon* on ottanut mallia brittiläisestä mediayhtiöstä Tele-

graph Media Groupista, jonka tuloista neljännes tulee nettikaupasta Salon Median toimitusjohtaja Richard Gingrasin mukaan. *Salon* haluaa määrittellä itsensä myös lifestyle-brändiksi, ei vain journalistiseksi brändiksi.<sup>54</sup>

Päätelmä: Verkkomainonta pystyy kannattamaan journalistisia operaatioita. Esimerkiksi *Technogizer* tuottaa voittoa verkkomainonnan avulla. *Technogizer* on kuitenkin internet-aikaan rakennettu organisaatio, jonka kulut ovat pienet, koska operaatiossa on minimimäärä työntekijöitä ja rakenteet muutenkin keveitä. Mainonta tuottaa hyvin *Politicon* kaltaisissa erikoisalojen julkaisuissa, ja tuo merkittävän tulovirran myös monelle yleisuutisia kattavalle journalistiselle operaatiolle.

Mainonta on silti harvoin journalistisen operaation ainoa tulonlähde. Hybridi eli usean tulovirran yhdistelmä on yleisempi ansaintamalli. Uudet mainonnan keinot kuten sponsorointi, sisältöön integroitu mainonta, reaaliaikainen, hyperpersonaalinen ja sijaintiin perustuva mainonta yleistyvät. Julkaisujen pitää olla aktiivisesti kehittämässä uusia mainonnan keinoja, jos ne haluavat pitää mainostulonsa.



# 3.

## GOOGLE RYÖSTÄÄ TULOT.

Yhdysvalloissa journalismin ansaintalogiikasta keskustelevat ovat jakautuneet kahteen leiriin. Niihin, jotka syyttävät Googlea journalismin mainostulojen viemisestä ja niihin, jotka ajattelevat, että *linkkitalous* ja sisältöaggregaatit ovat vääjäämätön kehitys.

Mediamoguli Rupert Murdoch on eturintamassa joukkoa, joka syyttää journalismiteollisuuden kriisistä Googlea. Murdoch nimittää Googlea kleptomaaniksi ja parasiitiksi, joka on ryöstänyt sanomalehdiltä mainostulot.<sup>55</sup> Murdochin ajatuskulku etenee näin: Ihmiset eivät enää käy sanomalehtien verkkosivuilla, koska he lukevat uutiset Googlen uutisagregaatissa *Google Newsissä* tai uutislukijassa *Google Readerissa*. Siksi kävijät sanomalehtien verkkosivuilla vähenevät, ja samaa tahtia mainostulot.

Näin se ei mene. Ensinnäkin, *GoogleNews* aggregoi vain uutisotsikot ja muutaman lauseen sisällöstä, ei koko uutista. Jos juttu on kiinnostava, lukija klikkaa linkkiä ja päätyy uutisen alkuperäis sivulle. Esimerkiksi amerikkalaisen talousviikkolehden *BusinessWeekin* sivuille tulevasta liikenteestä jo 45 prosenttia tulee haun kautta.<sup>56</sup> Toisekseen, Googella on sopimus kymmenkunnan uutispalvelun kuten *AP:n* ja *AFP:n* kanssa niiden sisällön käytöstä. Näillä palveluilla ei ole omia lukijoille tarkoitettuja verkkosivujaan uutisten jakelua varten. Näiden uutisten »isännöintisopimusten» antamien valtuuksien mukaan Google näyttää uutisesta muutakin kuin otsikon ja pari lausetta.

Murdoch ei ilmeisesti ymmärrä, että olemme siirtyneet *linkkitalouden* aikaan<sup>57</sup>. Linkkitaloudessa linkkaukset ovat kovaa valuutaa, koska ne nostavat sisällön sijoitusta hakutuloksissa ja tuovat liikennettä sivustolle. Tätä arvostusta hakutuloksissa kutsutaan myös *Google juiceksi* eli *Google-mehuksi*.

Ennen, sisältötalouden aikaan, journalismin tuottajan menestykseen riitti, että tuottaja tekee hyvää sisältöä ja jakelee sen lukijalle. Jakelukanavat kun olivat vähissä: oli paperilehti, joka kolahti postiluukusta aamuisin. Linkkitalouden aikaan kanava on auki koko ajan ja sisältöä on internetissä loputtomasti. Siksi tarvitaan hakukoneiden algoritmeja, jotka nostavat kärkeen jutut, joihin on linkattu eniten ja laajimmalta. Linkkitaloudessa pitää saada muut linkkaamaan sisältöön, ja näin kasvattamaan lukijakuntaa ja tiristämään Google-mehua. Kuten mediaprofessori Jeff Jarvis sanoo, linkit ovat lahjoja, jotka annetaan tai ansaitaan, mutta ei niitä voi



ostaa. Eikä niitä silloin voi myöskään myydä. Linkkien eli nettiliikenteen saajan pitää itse selvittää, miten liikenteellä voi tehdä rahaa, Jarvis sanoo.<sup>58</sup>

Murdoch on uhonnut, että hän poistaa julkaisujensa sisällön Googlen haun ulottuvilta. Uhoaminen on turhaa, koska hän voisi sen tehdä yksinkertaisesti koodaamalla sisällön lukijoiden ulottumattomiin. Murdoch ja muut hänen kanssaan samanmieliset vaativat, että Google antaisi osan uutisista saamistaan mainostuloista alkuperäisille uutisten tekijöille. Googlen toimitusjohtaja Eric Schmidt vastaa, että *Google News* lähettää verkkojulkaisuille miljardi klikkausta kuukaudessa ja enemmän kuin kolme miljardia klikkausta muista palveluista kuten Googlen hausta ja iGooglesta.

Toisekseen, Schmidtin mukaan on väärinkäsitys, että Google tienaisi paljon rahaa uutishauilla. Siis hauilla, joilla ihmiset etsivät tietoa uutista-pahtumista kirjoittamalla Googlen hakupalveluun »maanjärjestys, Kalifornia, tammikuu». Tyypillinen uutishaku tuottaa vain vähän jos ollenkaan mainoksia. Siten uutishauista muodostuu vain pieni osa Googlen hakutuloista, Schmidt sanoo.<sup>59</sup>

Ehkä julkaisuja lohduttaa se, että vaikka *Google News* on yhä useamman lukijan kohdesivu, josta päivän uutiset vilkaistaan, Yhdysvalloissa verkon suosituimpia uutislähteitä ovat silti vielä kaapelitelevisioverkko *CNN* ja *New York Times*. Yahoo News ja *Google News* tulevat perässä. Kävijät myös viettävät enemmän aikaa perinteisten uutislähteiden sivuilla.<sup>60</sup>

Moni julkaisu on ymmärtänyt Google-mehun merkityksen - etenkin ne julkaisut, joiden tulot tulevat tykkänään mainoksista. Mainostajien takia liikennettä tarvitaan. Esimerkiksi *True/Slantissa* (katso lisää *True/Slantista* kappaleessa 2) on erikseen työntekijöitä, jotka etsivät uusia yleisöjä ja yhteisöjä sekä siten liikennettä sivuille.<sup>61</sup> *Huffington Postissa* uutispäälliköt seuraavat liikennetilastoja 15 minuutin välein, *Huffington Postin* tuotekehitysjohtaja Paul Berry sanoo haastattelussani.<sup>62</sup> Esimerkiksi hyvän otsikon valinnassa käytetään hyväksi liikennetilastoja. »Uutispäälliköllä olla kaksi hyvää otsikkovaihtoehtoa. Hän julkaisee molemmat otsikot yksinkertaisen teknologisen työkalun avulla. Viiden minuutin päästä hän tietää, kumpi saa enemmän liikennettä. Sitten hän jättää vain suositumman otsikon esille», Berry sanoo.

*Huffington Postin* toimittajat ajattelevat liikenteen maksimoimista, esimerkiksi haun kannalta, jo jutun aloitusta muotoillessaan. Toimittajat

saavat myös reaaliaikaisia liikennetilastoja. Näin he oppivat ajattelemaan juttujaan liikenteen maksimoinnin kannalta. »Kuka unelmoi kirjoittavansa pienelle yleisölle? Tietenkin liikenteen ajattelemisessa pitää olla myös tasapaino, ei kaikki saa perustua hakukoneoptimointiin», Berry sanoo.

Teknologiaan keskittynyt *PC World* seuraa tarkkaan aggregaateista tulevaa liikennettä. *PC World* seuraa myös, kuinka jutut menestyvät aggregaateissa, kertoo *PC Worldin* päätoimittaja (executive editor) Ed Albro haastattelussani.<sup>63</sup> Aggregaatit ja liikenteen tavoittelemisen on muuttanut journalistisia prosesseja *PC Worldissa*.

»Yksi tekniikoistamme on se, että seuraamme, kuinka korkealla tiettyä aihetta käsittelevät jutut ovat *Google Newsissä*. Kun juttumme putoaa alaspäin, yritämme tehdä jutun samasta aiheesta eri kulmasta, että pääsisimme taas *Google Newsin* kärkeen», Albro sanoo.

Albro pitää aggregaatteja internet-aikakauden realiteettina, joka pitää vain hyväksyä. »On tavallaan typerää valittaa aggregaateista ja hakukoneista, koska meidän saamme paljon lukijoita niiden linkeistä. Ja lukijalle aggregaatit ovat hyödyllisiä.»

*PC World* selvittää, miten aggregaatit toimivat ja millaisia yleisöjä erilaisilla aggregaateilla on. Kun juttua aletaan tehdä, mietitään, missä aggregaatissa juttu todennäköisimmin menestyy. Otsikko rakennetaan niin, että se puhuttelisi juuri sen aggregaatin yleisöä parhaiten. »Netissä menestyvät todella kärjistetyt otsikot ja kärjistetty sisältö. Täytyy tasapainoilla sen kanssa, onko otsikko houkutteleva vai onko se liian kärjistetty ja paikkansapitämätön», Albro sanoo.

Albro käyttää jutuista yksikkö *url* eli nettiosoite. Hän sanoo, että kirjoittajat tuottavat yhä enemmän urleja päivässä. Journalismin hinta on laskenut: *PC World* maksaa free lance-avustajilleen aiempaa vähemmän. Albro kertoo, että *PC World* maksaa avustajilleen siihen perustuen, kuinka paljon jutut saavat katselukertoja verkossa. »Seurauksena kirjoittajat haluavat tehdä juttuja, jotka keräävät paljon lukijoita», Albro sanoo.

*PC Worldin* brändi on alun perin rakentunut aikakauslehden varaan, mutta julkaisu on siirtynyt verkkopainotteiseksi. »Olemme verkkojulkaisu, joka vielä julkaisee aikakauslehteä lisänä», Albro määrittelee.

Sivuilla on 6,3 miljoonaa yksittäistä kävijää kuukaudessa. Merkittävämpi mittari on Albron mukaan kuitenkin sivunkatselukerrat, joiden määrä on *PC Worldissa* kasvussa. Tulot tulevat pääasiassa mainoksista ja asiakastietojen myynnistä. Tulot paperilehden tilaus- ja irtnumeromyynnistä ovat pienentyneet.

Albro sanoo, että verkossa journalismi keskittyy korostetusti samoihin aiheisiin, osittain aggregaattienkin takia. »Kaikki haluavat kirjoittaa samoista aiheista, koska on helpompi saada ihmisiä kiinnostumaan aiheesta, josta he ovat jo kuulleet», Albro sanoo.

Pahimmillaan liikenteen perässä juokseminen johtaa siihen, että sisältöä tehdään vain liikenteen ehdoilla. Tällä perusteella sisältöä tuottaa eteläkalifornialainen yhtiö Demand Media. Demand Median algoritmi arvioi, mitkä aiheet keräävät paljon mainostuloja. Aiheet ovat ohjeistoja esimerkiksi eläintenhoitoon ja teknisten laitteiden käyttöön – mitä tahansa aiheita, joita ihmiset googlaavat paljon.<sup>64</sup>

Yhtiö palkkaa free lance-tuottajia tekemään sisältöä halvalla. Tuottajille maksetaan 15-20 dollaria per palanen. Sisältöä tehdään kuin liukuhihnalla, ja määrät ovat hurjia: Demand Mediassa syntyy 4 000 juttua päivässä.<sup>65</sup> Sisältö julkaistaan verkossa Demand Median omilla sivuilla, kuten *eHow.comissa* tai yhteistyökumppaneiden sivuilla, joiden kanssa Demand Media jakaa mainostulot. Demand Media on yksi YouTubeen suurimmista sisällön tuottajista: se lataa YouTubeen 10 000-20 000 videota kuukaudessa.

Myös internet- ja mediayhtiö AOL tuottaa massasisältöä valtavalla erikoisaihe-sivustojen kokoelmallaan, jotka kattavat laajan aihekirjon politiikasta romanssiin. Lähes sadassa sivustossa on mukana tunnettuja blogeja kuten teknologiaan keskittynyt *Engadget.com* ja julkkisjuorublogi *TMZ.com*.<sup>66</sup> Yhdessä nämä AOL:n sivustot keräsivät 76 miljoonaa kävijää toukokuussa 2009. Sisältöä tuottaa yhteensä 2 000 kirjoittajaa, joista suurin osa on free lancereita. AOL on palkannut kokeneita journalisteja, jotka ovat työskennelleet esimerkiksi *BusinessWeekille* ja *New York Timesille*.<sup>67</sup>

Sisältökisassa on mukana myös Hearst Corporation LMK-aggregaattilaan, joka suodattaa puoliautomaattisesti semanttisen teknologian avulla aiheista sisältösivuja esimerkiksi urheilusta tai maailman uutisista. Sisältö tulee uutistoimistoilta ja kuvat kuvapalveluista. Toimintakulut on mini-

moitu äärimmilleen.<sup>68</sup> Myös New York Times Company on sisältömarkkinoilla *About.Com*-sivustollaan, joka antaa neuvoja aiheesta kuin aiheesta.

Journalismin - tai sisällön - *bikityöpajat* ja *sisältötukut* ovat osoittautuneet hyvin tuottoisaksi liiketoiminnaksi. Demand Media ja sen kaltaiset yhtiöt ovat kahdenkymmenen arvokkaimman internet-yhtiön joukossa Yhdysvalloissa.

Sisältötehtailun on ennustettu tappavan käsin tehdyn journalismin. Michael Arrington, yksi maailman johtavista teknologiabloggareista, kuvaa tilannetta blogipostauksessaan näin: »Käsin tehty sisältö on kuollut. Kauan eläköön pikaruokasisältö, se on tullut jäädäkseen.»<sup>69</sup>

Voidaan keskustella siitä, onko Demand Median ja vastaavanlaisten operaatioiden tuottama sisältö journalismia. Demand Median tuottama sisältö on saanut kritiikkiä huonosta laadustaan.<sup>70</sup> Yhtiö itse kutsuu sisältöä palvelujournalismiksi. Yhtä kaikki, Demand Median sisältö kerää paljon liikennettä sekä mainostajia ja tekee siten paljon rahaa.

Demand Median esimerkki osoittaa, että pelkkä liikenteen perässä juokseminen johtaa massatuotantoon. Siksi linkkitaloudessa tarvitaan vastuullista toimintaa, kuten Chris Ahearn, tieto- ja media-yhtiö Thomson Reutersin mediajohtaja, toivoo.<sup>71</sup> Thomson Reuters omistaa uutistoimisto *Reutersin*. Uutistoimistoille kuten *Associated Pressille* ja *Reutersille* journalismin talouskriisi on kiperä paikka, koska uutistoimistoilla ei ole omia sisältösivuja eivätkä ne suoraan hyödy mainonnasta.

Sisällön plagioinnin estämiseksi *AP* on kehittämässä teknologiaa, joka jäljittää *AP:n* tuottaman sisällön. Näin *AP* voisi periä maksua sisällöstään, jota on käytetty luvatta. Samankaltaista teknologiaa havittelee *Reuters*. Reuters on mukana suurten kustannusyhtiöiden kuten New York Times Companyn, Washington Post Companyn, Hearstin, Media News Groupin, McClatchyn and Condé Nastin kanssa yhteisponnistuksessa, joka selvittää, miten sisältöä voidaan jäljittää verkossa. Yksi mahdollisista teknologioista on *Attributor*, joka jäljittää luvatta käytetyn sisällön ja huomauttaa siitä mainosverkostolle, jotta mainosverkosto voi osoittaa osan mainostuloista tekijänoikeuden omistajalle.<sup>72</sup>

Päätelmä: Google ei ryöstä tuloja, vaan lisää niitä ohjaamalla liikennettä uutisen alkulähteille. Kustantajien on ymmärrettävä, että lukijat haluavat käyttää aggregaatteja kohdesivujen sijaan tai lisäksi. Siksi kustantajien

kannattaa rakentaa omia aggregaattejaan, jotka palvelevat lukijaa *Google Newsiä* paremmin. Liikenteen maksimointi on muuttanut journalistisia käytänteitä, johtanut sisällön massatuotantoon ja journalismin hinnan romahtamiseen, kuten Demand Median esimerkki osoittaa. Sisällön automaattisen tuotannon yleistymisen muuttaa journalismia ja journalistien työtä. Käsintehtyä sisältöä tuotetaan halvalla freelancer-työllä. Journalismin – tai sisällön – arvo laskee.

# 4.

## SOSIAALINEN MEDIA KORVAA JOURNALISMIN.

Verkkoyhteisöt kuten Twitter ja Facebook eivät tuota journalismia vaan jakavat sitä. Verkkoyhteisöt ovat silti tärkeässä osassa uudessa journalismin arvoketjussa, joka on vasta muotoutumassa. Ennen kaikkea, sosiaalinen media on muuttanut lukijoiden lukutottumuksia. Journalismin kuluttamisesta on tullut sosiaalista - linkkejä jaetaan ja sisällössä navigoidaan ystävien sekä verkostojen suosittujen avulla.<sup>73</sup>

Journalistiset operaatiot Yhdysvalloissa ovat alkaneet panostaa entistä enemmän sosiaalisen median hallintaan. Esimerkiksi *New York Times* nimitti keväällä 2009 sosiaalisen median toimittajan. Uutistoimisto AP ilmoitti tammikuussa 2010 perustavansa organisaatioonsa sosiaalisen verkoston keskuksen, joka toimii linkkinä sosiaalisen median ja AP:n välillä.<sup>74</sup> Sosiaalinen media aletaan ymmärtää myös tavoittavuuden mittarina. *Star Tribune*-lehti Minneapoliksessa alkoi ensimmäisenä amerikkalaisena lehtenä ilmoittaa levikintarkastustietojen mukana lehden Facebook-ystävien määrän, samoin kuin cookieiden ja mobiiliviestien määrän.<sup>75</sup>

Sosiaalisen median onnistunut käyttö on parhaimmillaan lukijan hyvää palvelua. Esimerkiksi *New York Times* on onnistuneesti ottanut käyttöön Twitterin listat. *New York Timesin* toimitukset ovat koonneet alansa asiantuntijoiden Twitter-tilejä listoiksi, joita lukija voi seurata. Tämä on erinomaista lukijan palvelua. Twitter-listojen avulla uutisoperaatio voi seurata tehokkaasti uutistapahtumaa reaaliajassa.

Sosiaalinen media auttaa journalismia ymmärtämään sosiaalisten yhteisöjen toimintaa, ja parhaimmassa tapauksessa edesauttaa yhteisöllisyyden soveltamista journalismiin. Yhteisöjen rakentaminen yleisöiksi on yksi tärkeimmistä journalismin tehtävistä. Sitä korostivat lähes kaikki haastattelvani. Phil Bronstein, Hearst Newspapers-yhtiön sisällönkehittämisen johtaja ja editor-at-large tiivistää tilanteen haastattelussani näin: »Journalisteista on tullut vuosien mittaan liian röyhkeitä. Olemme alkaneet ajatella, että tiedämme paremmin kuin kukaan muu. Journalismi on aina tarvinnut yhteistyösuhteen yleisön kanssa, mutta olemme unohtaneet sen.»<sup>76</sup>

Journalismi on alkanut nähdä yleisöt yhteisöinä, jotka osallistuvat journalistisiin prosesseihin. Näin yleisönsä ymmärtää esimerkiksi *Huffington Post*, joka on käyttänyt yhteisön rakentamisen metodeja sivustonsa luomisessa, muun muassa elokuussa julkistetun *Huffington Post Social News* -verkostonsa avulla. *Social Newsissa* lukijat esiintyvät Facebook-pro-

fileillaan ja näkevät, mitä heidän Facebook-ystävänsä lukevat *Huffington Postista*.

*Social News* on lisännyt liikennettä Facebookista *Huffington Postin* neljään miljoonaan käyntiin kuukaudessa. Facebookista on tullut Googlen ja haun jälkeen suurin liikenteen tuoja.<sup>77</sup> Sosiaalinen media on tärkeä tekijä journalismin arvoketjussa muun muassa sisällön jakamiskanavana. Lukijat saavat uutisensa yhä useammista lähteistä<sup>79</sup>, mukaan lukien sosiaalisessa mediassa jaetuista linkeistä.

*Social News* on myös helpottanut kommenttien moderointia *Huffington Postissa*. *Huffington Postissa* julkaistaan kaksi miljoonaa kommenttia kuukaudessa, ja moderointi vie paljon aikaa ja resursseja. Facebookin kautta tulevat kommentit ovat kuitenkin laadukkaampia, koska niissä ihmiset kirjoittavat omalla nimellään.

HuffPon *Social Newsin* tavoin sosiaalisen median piirteitä käyttävät hyväkseen *New York Timesin Times People*, josta lukija pystyy seuraamaan, mitä hänen ystävänsä lukevat. Myös *Wall Street Journal* on perustanut *Wall Street Journal Communityn*, jossa lukijat verkottuvat, osallistuvat ja jakavat tietoa.

Yhteisön merkitystä korostaa journalistikonkari Harry McCracken, teknologiablogi *Technologizerin* perustaja ja päätoimittaja. Hän on onnistuneesti saanut yhteisöjä mukaan kesällä 2008 perustamaansa *Technologizeriin*, ensisijaisesti Twitterin avulla. »Twitterissä on valmiiksi miljoonia ihmisiä. Jos saan prosentin sadasosan huomion, se on jo paljon. Lukijat liikkuvat Twitterin ja *Technologizerin* välillä ja kommentoivat tekstejä sekä Twitterissä että *Technologizerin* sivuilla», McCracken sanoo haastattelussani.<sup>80</sup>

*Technologizer* on yksi Piilaakson menestystarinoista. Se on lyhyessä ajassa noussut kannattavaksi journalistiseksi operaatioksi, ja sivuilla on vilkasta keskustelua. (Lisää *Technologizerista* luvussa 2.)

McCracken kertoo, että postauksien kommentit ovat laadukkaita. Lukijoiden jakama tieto lisää juttujen arvoa, ja hän kertoo saavansa koko ajan juttuideoita lukijoilta. »Kirjoitan melkein mistä tahansa aiheesta, lukijani tietävät siitä enemmän. Joskus he vahvistavat sen, mitä kirjoitan. Joskus he taas ovat eri mieltä, mikä on paljon kiinnostavampaa kuin samaa mieltä



oleminen. Jos he kertovat, mitä minun olisi pitänyt kirjoittaa, kirjoitan aiheesta uuden postauksen ottaen kommentit huomioon.»

McCrackenin mukaan operaation pieni koko on edesauttanut yhteisön syntymistä. McCracken tuottaa suurimman osan sisällöstä itse, apunaan kourallinen freelance-kirjoittajia. »Ihmisillä on tunne, että he puhuvat suoraan minulle. Kun *Technologizer* kasvaa, haasteeni on, kuinka säilyttää sen henkilökohtainen tunnelma», hän sanoo. Hänen mukaansa myös perinteisten journalistien operaatioiden on liikuttava yksilöllisempään suuntaan. »Esimerkiksi *New York Timesissä* David Poguen blogi on todella suosittu. Syy on se, että hänen blogissaan on henkilökohtainen vaikutelma. Ihmiset keskustelevat David Poguen kanssa, eivät *New York Timesin*», McCracken sanoo.

Merkki yhteisön arvostuksen noususta on ei-journalistien eli amatöörien tuottaman sisällön integrointi ammattijournalistien tuottamaan aineistoon. Vain harva julkaisu, oli se modernin ajan tuotos tai perinteinen uutisorganisaatio, ei enää integroi ei-journalistien tai vapaaehtoisten tuottamaa sisältöä.

Yksi pisimmälle viedyistä esimerkeistä ammattilaisten ja amatöörien eli *pro-am* yhteistyöstä on *Huffington Post*, jolla on tuhansia vapaaehtoisia bloggaajia tuottamassa sisältöä sivuilleen. Ammattieditoijat käsittelevät jutut. Samantyyppinen toimintamalli, mutta pienemmässä mittakaavassa, on *Sacramento Pressillä*, jonka uutisaineisto on suurimmaksi osaksi vapaaehtoisten kirjoittajien tuottamaa. *Sacramento Press* on journalistinen operaatio, joka toimii Kalifornian osavaltion pääkaupungissa Sacramentoissa. Seattlessa, Washingtonin osavaltiossa ilmestyvä osavaltion suurin sanomalehti *Seattle Times* käyttää verkkosivuillaan sisältöä kaupungin arvostetuimmista naapurustoblogeista. *New York Timesin* muutamaan naapurustoon keskittyvä *theLocal* on ammattijournalistin vetämä, mutta perustuu pitkälti vapaaehtoisten tuottamaan materiaaliin. *Washington Post* kokeilee journalistien ja kansalaisten yhteistyötä monipuolisesti *StoryLabissään*.

Päätelmä: Sosiaalinen media tai amatöörijournalismi ei korvaa journalismia. Sosiaalinen media on myös olennainen työkalu journalisteille. Yhteisölliset palvelut ovat myös osa suurempaa paradigman muutosta, jossa journalismi muuttuu yhteisöllisemmäksi. Yleisöt ymmärretään yhteisöinä, osallistujina ja tuottajina. Tämä muuttaa journalistien ja



journalismin roolia, josta kerron lisää kappaleessa 5. Kehitys kulkee yhtä matkaa instituutioiden hajoamisen kanssa, josta kerron lisää kappaleessa 8.

# 5.

LEHDET  
JOUTUVAT  
RUINAAMAAN  
LAHJOITUKSIA.

Journalismiteollisuuden kriisi on kääntynyt Yhdysvalloissa voittoa tavoittelemattomien journalististen operaatioiden kultakaudeksi. Voittoa tavoittelemattoman organisaation (non-profit organization) ensisijainen tavoite ei ole tuottaa voittoa, vaan saavuttaa missionsa, joka voi olla esimerkiksi yhteisön valistaminen.

Usein voittoa tavoittelemattomat journalismin tuottajat ovat paikallisia ja keskittyvät tutkivaan journalismiin sekä aiheisiin, jotka jäävät muuten huomiotta. Joillakin alueilla, kuten San Diegossa ja St. Louisissa, voittoa tavoittelemattomat operaatiot ovat nousseet yhdeksi alueen tärkeimmäksi journalismin tuottajaksi. Tunnetuimpia ovat esimerkiksi *Voice of San Diego* Etelä-Kaliforniassa, *MinnPost* Minnesotassa, *GothamGazette* New Yorkissa ja *St. Louis Beacon* St. Louisissa, Missourissa. Nämä kaikki keskittyvät paikallisiin uutisiin.

Yksi internetajan vanhimmista ja Yhdysvaltain tunnetuimmista voittoa tavoittelemattoman mallin toimijoista on eteläkalifornialainen *Voice of San Diego*, joka tekee tutkivaa journalismia San Diegon paikallisista aiheista kuten politiikasta. Vuonna 2005 perustettu operaatio on toiminut esimerkkinä muille samankaltaisille. *Voice of San Diego* on saanut kansallisia journalismipalkintoja, joita on yleensä annettu sanomalehdille.

*Voice of San Diego* perustettiin vuonna seurauksena tyytymättömyydestä alueen valtalehteen. San Diegon alue oli jäänyt yhden valtalehden, *San Diego Union-Tribunen*, varaan vuosia aiemmin, kun *Los Angeles Times* lopetti San Diegon alueen painoksen. Samoihin aikoihin kaksi muuta lehteä yhdistyi yhdeksi San Diegoa kattavaksi julkaisuksi.

*Voice of San Diego* ei tarjoa päivittäistä, muualtakin saatavissa olevaa uutisvirtaa, vaan julkaisu keskittyy tutkivaan journalismiin ja aiheisiin, joita mikään muu julkaisu ei kata. Julkaisu määrittelee tekevänsä julkisen palvelun journalismia. *Voice of San Diegon* toimitusjohtaja Scott Lewis sanoo, että *Voice of San Diegon* päämäärä on auttaa alueensa asukkaita ymmärtämään, kuinka heidän yhteisönsä toimii. »Siten asukkaat voivat toimia paremmin hyvän hallinnon ja demokratian puolesta, olla parempia kansalaisia», Lewis sanoo haastattelussani.<sup>81</sup>

*Voice of San Diegon* vuotuinen budjetti on noin miljoona dollaria. Tulot ovat peräisin monesta lähteestä: säätiöiden ja yksityishenkilöiden lahjoituksista sekä mainostuloista. Lahjoittajia on kaikkiaan yli tuhat, mutta toistaiseksi toimintaa on rahoittanut pitkälti yksi paikallinen varakas liike-

mies. Uusia tulovirtoja aiotaan saada esimerkiksi sisällön syndikoimisesta ja kuolinilmoituksista *Voice of San Diegon* sivuilla.<sup>82</sup> *Voice of San Diegon* monipuolinen tulorakenne on tyypillinen voittoa tavoittelemattomille julkaisuille. Minnesotassa vuonna 2007 perustetun julkaisun *MinnPostin* tulorakenne on seuraavanlainen: Noin miljoonan dollarin budjetista 40 prosenttia tulee säätiöiltä, 35 prosenttia yksityisiltä lahjoittajilta, 25 prosenttia mainoksista ja sponsoreilta.<sup>83</sup> *MinnPostilla* on yli tuhat lahjoittajaa, joiden lahjoitukset vaihtelevat 10 dollarista 20 000 dollariin.

Lukijalle halutaan tarjota lisäarvoa lahjoittamisesta. Esimerkiksi lahjoittamalla *Voice of San Diegolle* lukijasta tulee *Voice of San Diegon* jäsen. Jäsenyyden sisältöä suunnitellaan parhaillaan. Tähän mennessä uusille lahjoittajille on kerran kuukaudessa vierailupäivä, jolloin he käyvät tutustumassa *Voice of San Diegon* tekijöihin. Tarkoitus on rakentaa lahjoittajista yhteisö. »Että ihmiset jatkaisivat lahjoittamista meille, meidän on jatkuvasti näytettävä heille, että journalismillamme on väliä ja vaikutusta yhteisöön», Lewis sanoo. Jäsenille aiotaan tarjota esimerkiksi opetusohjelmia, joissa he oppivat ymmärtämään paikallishallinnon järjestelmää paremmin, pääsyä tapahtumiin tai muita etuja.

Lewis vertaa *Voice of San Diegon* toiminnan tukemista lahjoituksin yleishyödyllisen toiminnan kuten museon tai oopperan tukemiseen. Hänen mukaansa voittoa tavoittelemattoman operaation ytimessä on missio, ei tuotto osakkeenomistajille. *Voice of San Diegon* tapauksessa missio on tuottaa hyödyllistä journalismia, joka edistää hyvää hallintoa ja demokratiaa. Jos toiminta tuottaa rahaa, sen pitää mennä yhdistyksen mission toteuttamiseen. Voittoa tavoittelemattoman operaation tuotto on myös verovapaata. »Mutta ei voittoa tavoittelemattoman operaation pyörittäminen ole sen pyhempää kuin bisneksenkään», Lewis sanoo. Samoin kuin voittoa tavoittelevat operaatiot, voittoa tavoittelemattomat myyvät tuotettaan markkinoille ja haluavat päästä voitolle. Samaa sanoo Joel Kramer, *MinnPostin* toimitusjohtaja ja päätoimittaja. »Haluumme tuottaa voittoa, kuten voittoa tavoittelevat operaatiotkin», Kramer sanoi puheenvuorossaan Online News Associationin konferenssissa San Franciscossa.<sup>84</sup>

Lewis sanoo, että ihmiset lahjoittavat, koska he ovat huolissaan journalismin tilasta. Hänen mukaansa ihmiset lahjoittaisivat muillekin journalistisille operaatioille, mutta esimerkiksi *New York Timesin* tai *Boston Globella* ei ole mekanismeja, jotka mahdollistaisivat lahjoitukset. Yksi harvoista perinteisistä yleissanomalehdistä- ja ehkä ainoa -, joka pyytää lahjoi-

tuksia, on Floridassa ilmestynyt *Miami Herald*. Se alkoi tarjota lukijoille vaihtoehtoa lahjoittaa nettisisällöstä loppuvuonna 2009. Mediatyhtiö McClatchyn omistaman *Miami Heraldin* printtilehden arkipäivien levikki on 240 000, sunnuntaisin 311 000.

*Miami Herald* pyytää lukijoitaan tukemaan lehden uutisseurantaa. Lukija lahjoittaa haluamansa summan pankkikortillaan. *Miami Heraldin* tarjoaman lahjoitusjärjestelmän ongelma on »mental transaction cost», eli henkinen toimituskulu. Lahjoittajan pitää päättää, paljonko lahjoittaa: mikä on liikaa, mikä on liian vähän. Siksi maksajalle olisi hyvä tarjota valmis lahjoitussumma, jota hän voi halutessaan muuttaa. Saman haasteen kohtaavat lahjoitusteknologiat, kuten *PayAttention*, *SprinklePenny* ja *Kachingle*. Näiden kautta lahjoittamista on kutsuttu myös tippaamiseksi eli juomarahojen antamiseksi.<sup>85</sup> Lahjoittamisen haaste on saada lukija käyttämään useita minuutteja pankkikortillaan maksamiseen. Nettimaksamisen pitäisi olla mahdollisimman yksinkertaista ja nopeaa. Siksi maksuvaihtoehtona kannattaa tarjota PayPalia tai Amazon OneClickiä, joihin käyttäjä on jo todennäköisesti kirjautunut.

Pohjois-Kaliforniaan, San Franciscolahden alueelle on syntynyt keskittymä voittoa tavoittelemattomia journalistisia toimijoita, jotka kaikki keskittyvät paikallisiin uutisiin. Yksi näistä on *Public Press*, joka uutisoi San Franciscon kunnallispolitiikasta, liikenteestä ja naapurustojen puheenaiheesta. *Public Press* on aloittanut toimintansa säätiöiden lahjoituksin turvin. Toiminta aiotaan saada kannattavaksi yksityishenkilöiden pienin lahjoituksin, joka toimii samalla jäsenyysmaksuna. Mainoksia ei aiota käyttää tulonlähteenä, sanoo *Public Pressin* perustaja Michael Stoll. »*Public Press* on lukijakeskeinen, ei-kaupallinen sanomalehti, joka ei ole keskittynyt palvelemaan mainostajien tarpeita vaan yhteisön tarpeita», hän määrittelee lehden.

Hänen mielestään lehdet palvelevat mainostajia, kun ne julkaisevat kulutuksen ympärille rakennettuja liitteitä. Ne kertovat kalliista luksus-tuotteista, joihin tavallisilla ihmisillä ei ole varaa. »Tämän kaupungin päälehdessä *San Francisco Chroniclessa* on asunnonmyyntiliite. Palveleeko sellainen liite lukijoita kaupungissa, jossa kaksi kolmasosaa asukkaista asuu vuokralla? Miksi lehti keskittyy asunnonmyyntiin, kun suurin osa potentiaalisista lukijoista asuu vuokralla?» Stoll kysyy ja vastaa itse: mainostulojen takia.

*Public Press*issä omaleimaista on se, että operaatio haluaa julkaista painettua lehteä. Stoll uskoo, että paikallinen sisältö tavoittaa yleisönsä parhaiten vielä paperilla. Paikallinen lehti on näkyvämpi ja siksi houkuttelevampi paperilla. Toisekseen, pelkkä nettijulkaiseminen rajaa osan yleisöstä pois.

»Kaikki eivät Yhdysvalloissa pääse käyttämään tietokoneita tai internetiin. Jos journalismi rajaa heidät piirinsä ulkopuolelle, nämä ihmiset jäävät vaille tietoa, jota he tarvitsevat tullakseen aktiivisiksi ja valveutuneiksi kansalaisiksi», Stoll muistuttaa. Hän uskoo, että painetulla sanomalehdellä on vielä markkinoita: hänen mukaansa Yhdysvalloissa myydään edelleen 50 miljoonaa sanomalehteä päivässä. »Jos sanomalehdessä on vielä elinvoimaa jäljellä, haluammeko hylätä sen megakorporaatioille, jotka ovat vallanneet melkein jokaisen sanomalehden tässä maassa? Vai haluammeko tuoda sanomalehden takaisin yhteisöön ja palauttaa vähän vastuuta yleisölle?» Stoll kysyy.

*Public Pressin* lisäksi voittoa tavoittelemattomia journalistisia operaatioita ovat *Spot.Us*, jonka ylläpitämän alustan avulla free lancer-toimittajat tekevät paikallisista aiheista juttuja joukkorahoituksella (katso lisää joukkorahoituksesta ja *Spot.Usista* luvussa 8). Lahden itäpuolella *Oakland Local* yhdistää kansalaisten ja ammattijournalistien taidot uutisoimaan Oaklandin kaupungin asioista. Vuonna 2010 toimintansa aloittaa paljon huomiota saanut Bay Area News Project. Operaatio syntyi paikallisen varakkaan, vaikutusvaltaisen liikemiehen Warren Hellmanin aloitteesta. Hän lahjoitti viisi miljoonaa dollaria projektin aloitusvaiheeseen. Projekti tekee yhteistyötä UC Berkeleyyn journalimikoulun, paikallisen julkisen palvelun radio- ja televisioaseman sekä mahdollisesti myös *New York Timesin* kanssa.

Paikallisten voittoa tavoittelemattomien uutistuottajien lisäksi Yhdysvaltoihin on syntynyt uusia, maanlaajuisia voittoa tavoittelemattomia operaatioita, jotka keskittyvät tutkivan journalismin tuottamiseen. Näiden tuottama journalismi paikkaa aukkoa, joka on syntynyt, kun perinteiset toimitukset eivät pysty tekemään kallista ja hidasta tutkivaa journalismia. Yksi merkittävimmistä on vuonna 2008 toimintansa aloittanut *ProPublica*, jonka palkkalistoilla on 33 journalistia. Siten se on maan suurin tutkivan journalismin yksikkö, Paul Steiger, *ProPublican* päätoimittaja sanoo haastattelussani.<sup>86</sup>

New Yorkissa pääpaikkaansa pitävä *ProPublica* on tehnyt tutkivaa uutisjournalismia, jota on julkaistu noin neljässäkymmenessä julkaisuissa ja uutiskanavilla, muun muassa *New York Timesissa*, *Los Angeles Timesissa* ja *CNN:llä*. *ProPublica* ei veloita julkaisijoita sisällöstä. Jutut julkaistaan myös *ProPublican* nettisivuilla. Yksi eniten huomiota saaneista *ProPublican* tuottamista reportaaseista oli *New York Times Magazinessa* syksyllä 2009 julkaistu juttu, joka kertoi hirmumyrsky Katrinan uhrien hoidosta neworleanslaisessa sairaalassa. Juttua tehtiin yli kaksi vuotta, ja sen tekeminen maksoi poikkeuksellisen paljon, yli 400 000 dollaria.<sup>87</sup>

*ProPublica* myös rakentaa nettisivustaan tutkivan journalismin datapankkia, joka esimerkiksi seuraa viittä tutkivan journalismin skandaalia Yhdysvalloissa. *ProPublicaa* rahoittaa Sandlerin säätiö, joka on sitoutunut rahoittamaan *ProPublicaa* monta vuotta kattavalla 30 miljoonan dollarin lahjoituksella. Lisäksi *ProPublica* saa lahjoituksia muualta, kuten lukijoiltaan. Vuotuinen budjetti on noin 10 miljoonaa dollaria. »Onko toimintamme kestävä? Vaikea sanoa, olemme vielä niin uusi toimija. Mutta kun *ProPublica* täyttää kolme vuotta, meidän täytyy voittoa tavoittelemattomia yhdistyksiä säätelevin säädöksienkin mukaan osoittaa, että meillä on monipuolinen tulovirta», Steiger sanoo.

Pienempiä, paikallisia tutkivan journalismin operaatioita on syntynyt myös yliopistojen yhteyteen. *Wisconsin Center for Investigative Journalism*<sup>88</sup> ja *New England Center for Investigative Reporting*, aloittivat vuonna 2009 apurahan turvin, ja keräävät lisää lahjoituksia.

Teksasissa toimintansa aloitti marraskuussa 2009 *Texas Tribune*, joka on riskisijoittaja John Thorntonin ja osavaltion tunnetun toimittajan Evan Smithin perustama verkossa toimiva journalistinen operaatio. Voittoa tavoittelematon malli aloitti 3,7 miljoonan dollarin lahjoituspotilla. Julkaisu keskittyy osavaltion politiikkaan ja yhteiskunnallisiin aiheisiin, tavoitteenaan lisätä yhteiskunnallista keskustelua ja aktiivisuutta. *Texas Tribune* ei halua tulla lukijansa ainoaksi uutislähteeksi. Päinvastoin, se haluaa täydentää teksasilaisien lukuvalikoimaa.<sup>89</sup> Alkupääomalla toimintaa pyöritetään pari vuotta. Kestävämpi ansaintamalli perustuu lukijoiden lahjoituksiin ja tapahtumista saataviin tuloihin. Suunnitelmissa on esimerkiksi vuosittaisia ideafestivaaleja ja viikoittaista keskusteluserjaa paikallisten poliitikkojen kanssa. Tribune julkaisee myös *Texas Weeklyä*, arvostettua uutiskirjettä, josta se veloittaa 250 dollaria vuodessa. Tilaa on 1 200.<sup>90</sup>

Tutkivaa journalismia puolestaan on tuottanut vuosikymmeniä Pohjois-Kaliforniassa Berkeleyssä sijaitseva *Center for Investigative Reporting* (CIR), joka on Yhdysvaltain vanhin tutkivan journalismia tuottava voittoa tavoittelematon järjestö. CIR on perustettu vuonna 1977. Kesällä 2009 CIR aloitti uuden tutkivan journalismin operaation, joka keskittyy Kalifornian osavaltioon. *California Watch*-nimisen operaation toiminta aloitettiin 2,4 miljoonan dollarin lahjoituksin kahdelta säätiöltä. *California Watchia* luotsaava Robert Rosenthal haluaa *California Watchin* näyttävän suuntaa liiketoimintamallin luomisessa tutkivalle journalismille. »Haluamme lisää yksittäisiä lahjoittajia. Voisimme kokeilla esimerkiksi joukkorahoitusta (crowdsourcing) ja tilauksia. Veloitamme julkaisuilta myös tuottamistamme jutuista. Ensimmäinen juttu oli odottamaton menestys, emmekä tiedäneet, kuinka paljon voisimme veloittaa jutusta», Rosenthal sanoo haastattelussani.<sup>91</sup>

Rosenthal sanoo, että tutkivalle journalismille on syntynyt kysyntää, kun sanomalehdillä ei ole enää resursseja tehdä tutkivaa journalismia. *California Watch* käyttää muun muassa sosiaalisen median ja teknologian keinoja tutkivan journalismin julkaisemiseen. »Diaesityksiä netissä, videoklippejä, kännykkäjulkaisemista», Rosenthal kuvailee. Hän haluaa luoda *California Watchin* ympärille yhteisön, jossa lukijat voivat osallistua juttujen tuotantoon. Siinä apuna käytetään sosiaalista mediaa, joka kokoaa samoista asioista kiinnostuneita lukijoita juttujen ympärille. *California Watchissa* kymmenkunta toimittajaa, jotka ovat sekä pitkän linjan tutkivia journalistejä että nuoria, sosiaalisen median ja teknologian käyttöön tottuneita journalisteja.

Yksi merkkipaalu näille tutkivan journalismin tuottajille oli kesällä 2009, kun uutistoimisto *Associated Press* alkoi levittää *CIR:n*, *ProPublican* ja kahden muun tutkivan journalistisen operaation *Center for Public Integrityn* ja *Investigative Reporting Workshopin* juttuja verkostossaan.<sup>92</sup>

Voittoa tavoittelematonta toimintamallia on Yhdysvalloissa ehdotettu myös talousvaikeuksissa olevien julkaisujen, kuten *Boston Globen* ja *New York Timesin* pelastajaksi.<sup>93</sup> Penelope Muse Abernathy, Journalismin ja digitaalisen talouden professori Pohjois-Karoliinan yliopistosta esitteli keväällä 2009 *New York Timesin* pelastamiseksi neljä erilaista mallia, joista kolme on voittoa tavoittelematonta, neljäs on hybridi eli usean mallin yhdistelmä.<sup>94</sup>



Hänen ehdotuksensa ensimmäisessä vaihtoehdossa *New York Times* voisi toimia voittoa tavoittelemattoman organisaation varassa, joka keräisi lehden uutistoiminnan vuotuisen 200 miljoonan dollarin budjetin. Toisessa vaihtoehdossa osa toiminnasta, kuten kalliit kansainvälisen uutisoinnin toimitukset, pyörisivät voittoa tavoittelemattoman mallin varassa. Kolmas vaihtoehto oli myydä lehti yliopistolle tai järjestölle. Neljänneksi hän ehdotti lehden myymistä enkelisijoittajalle, joka takaisi yhtiön journalistisen itsenäisyyden. Tässä mallissa toimintamuoto olisi joko perinteinen for-profit tai voittoa tavoittelemattoman järjestön ja voittoa tavoittelevan mallin välimuoto eli L3C.<sup>95</sup>

L3C-mallissa yrityksen taloudelliset edut ja voittoa tavoittelemattoman järjestön sosiaaliset edut yhdistyvät. L3C toimii tavallisen liiketoiminnan tavoin ja tuottaa voittoa. Sen pääasiallinen tavoite ei kuitenkaan ole voiton tuottaminen vaan sosiaalisten tavoitteiden saavuttaminen, kuten yhteisön hyödyntäminen. L3C on hyväksytty kuudessa Yhdysvaltain osavaltiossa.

Voittoa tavoittelemattomat journalismin tuottajat ovat Yhdysvalloissa yleistyneet, mutta operaatioiden tulorakenteiden kestävyyttä pitemmällä aikavälillä on vaikea arvioida. Ansaintamallit ja toimintatavat muuttuvat koko ajan. Moni näistä journalismin tuottajista on aloittanut joko säätiöltä tai yksityishenkilöltä saadun valtavan lahjoituksen varassa. Pelkästään säätiöt ovat tukeneet arvion mukaan uutisia tuottavia voittoa tavoittelemattomia järjestöjä 128 miljoonalla dollarilla vuodesta 2005 vuoteen 2009.<sup>96</sup> Miten käy, kun nämä alkupotit tai toimintatuet on käytetty loppuun? Miten toiminnasta saadaan kestävää? »Etsimällä mahdollisimman monipuolisia tulovirtoja. Ja toisekseen, mikä on kestävää», kysyy *Voice of San Diegon* Scott Lewis. Ehkä journalismille ei löydykään yhtä yksinkertaista, pysyvää ansaintamallia - samankaltaista, joka on toiminut näihin päiviin asti? Ehkä ansaintamallit pysyvät jatkuvassa muutoksessa? Tulovirtoja tulee ja menee, samoin journalistisia toimijoita ja julkaisuja.

Kestävyys puolesta puhuvat voittoa tavoittelemattomat mallit, jotka ovat toimineet vuosikymmeniä. Yksi Yhdysvaltain voittoa tavoittelemattoman journalismin lippulaivoista on *National Public Radio (NPR)*. Vuonna 1970 perustettu *NPR* lähettää ohjelmiaan paikallisista radioasemista koostuvan maanlaajuisen verkostonsa kautta. Verkostossa on 860 paikallista radioasemaa. *NPR*:llä on parikymmentä ulkomaan toimistoa, mikä on enemmän kuin millään suurella amerikkalaisella televisioasemalla.



*NPR* on merkittävä tekijä Yhdysvaltain journalismissa. *NPR*:n ohjelmilla on viikoittain 27,5 miljoonaa kuuntelijaa. Vertailun vuoksi: johtavalla kaapeliuutiskanavalla *Fox Newsillä* on 2,8 miljoonaa katsojaan primetimeä. *NPR*:n aamuohjelma *Morning Edition* on Yhdysvaltain toiseksi kuunnelluin radio-ohjelma. Kolmannella sijalla on niinkään *NPR*:n *All Things Considered*. Useita *NPR*:n podcasteja on Applen musiikkikaupan iTunesin kärkikymmenikössä.<sup>97</sup> *NPR* julkaisee uutisia ja blogeja nettisivullaan.

*NPR*:n tuloista 60 prosenttia tulee sen jäsenasemilta maksuina. Noin viidennes tulee mainoksista, loput säätiöiltä ja apurahoin, alle prosentti hallitukselta. Paikalliset jäsenasemat keräävät rahaa *NPR*:lle lahjoituskampanjoissaan. <sup>98</sup>Jäsenasemien suurin yksittäinen tulonlähde ovat kuuntelijat, joiden lahjoituksista tulee kolmannes jäsenasemien tuloista. Lahjoitukset *NPR*:lle keräyskampanjoissa ovat lisääntyneet talouslaman aikana.<sup>99</sup>

*NPR* laajentaa toimintaansa uudessa *Argo*-projektissaan. Projektissa *NPR*:n radioasemat eri puolilla maata käsittelevät tiettyjä, kyseiselle alueelle tärkeitä aiheita tavallista tarkemmin. Aiheilla on myös kansallista merkitystä. Aiheet ovat esimerkiksi vihreä energia, terveydenhuolto ja maahanmuutto. *Corporation for Public Broadcasting* ja *Knight Foundation* rahoittavat *Argoa* kolmella miljoonalla dollarilla ensimmäisenä kahtena vuonna. Projektiin osallistuvat paikalliset radioasemat maksavat osan kuluista.<sup>100</sup>

Journalismin talouskriisi on tuonut peliin myös ei-journalistisia toimijoita tuottamaan journalismia – tai sisältöä. Tällaisia ovat järjestöt, julkishallinto, ammattiliitot ja säätiöt. Esimerkiksi ihmisoikeusjärjestö Human Rights Watch on perustanut järjestönsä uutisryhmän, joka raportoi järjestön työstä. Human Rights Watch käyttää hyväkseen maailmanlaajuisista toimipaikkaverkostoan ja tuottaa järjestön akateemisenkaltaisesta tutkimuksesta populaareja uutisraportteja.<sup>101</sup> Human Rights Watchilla on kymmeniä tarkkailijoita yli 70 maassa, mikä on enemmän kuin *New York Timesilla* on kirjeenvaihtajia.<sup>102</sup>

Kaiser Family Foundation-säätiön alainen uutisoperaatio *Kaiser Health News* alkoi kesällä 2009. Kaiser-säätiön osaamisalue on terveystaloudellinen, ja *Kaiser Health News* (*KSH*) keskittyy raportoimaan terveydenhuollosta. *KSH* kasvattaa toimintabudjettinsa aloitusvuoden kahdesta miljoonasta dollarista neljästä viiteen miljoonaan dollariin vuodessa. Säätiön mukaan

uutisoperaatio oli tarpeellinen, koska sen mielestä terveystuotteen taso ja määrä on laskenut. Muut julkaisut saavat käyttää vapaasti *KSH:n* tuottamaa sisältöä, esimerkiksi syndikoida otsikot. Kaiser-säätiön mukaan uutisoperaatiolla on journalistisesti itsenäinen ja riippumaton säätiöstä.

Kaiser-säätiön, samoin kuin muiden perinteisesti ei-journalististen toimijoiden uutisoperaatiot herättävät kysymyksen, onko heidän tuottamansa sisältö journalismia vai pr:ää. Miten esimerkiksi *Kaiser Health News* voi tuottaa sisältöä, joka ei heijasta Kaiser-säätiön näkemystä terveydenhuoltopolitiikasta? Sama huoli herää Yhdysvalloissa ilmaan heitetystä ajatuksesta, jossa säätiöt tukisivat tiettyjä toimittajia journalistisen toimituksen sisällä.

Myös California HealthCare Foundation tekee uutisia terveydenhuoltopolitiikasta kolmen ja puolen miljoonan dollarin ohjelmallaan, joka tekee yhteistyötä University of Southern Californian journalismikoulun Annenberg School of Journalismin kanssa. Tämänkaltaisen yhteistyön ennustetaan lisääntyvän muidenkin aiheiden kuten tieteen ja koulutuksen uutisoinnissa.<sup>103</sup>

Ammattiliitotkin ovat astuneet journalismiteollisuuteen: Kaliforniassa ja Chicagossa ammattiliitot tukevat uutissivustoja, jotka kertovat työntekijöiden asioista. Los Angelesin piirikunta (county) on palkannut toimittajan kirjoittamaan maakunnan asioista, koska se koki, ettei maakunnan asioista kerrota tarpeeksi hyvin.<sup>104</sup>

Päätelmä: Journalismia tuottavat vatedeskin sekä kaupalliset että voittoa tavoittelemattomat operaatiot ja todennäköisesti myös niiden välimuodot, L3C-mallin yritykset. Lahjoitukset ovat tärkeä tulovirta monelle voittoa tavoittelemattomalle operaatiolle. On hyvä, että perinteisetkin sanomalehdet *Miami Heraldin* esimerkkiä seuraten ruinaavat lahjoituksia. Se monipuolistaa lehden tulorakennetta. Sekä uudet että vanhat journalistiset operaatiot löytävät kestävä ja rakenteiden muutoksiin mukautuvan ansaintamallin kokeilemalla erilaisia tulonlähteitä.

Säätiöiden ja yksityishenkilöiden suuret lahjoitukset ovat auttaneet monen operaation, kuten *ProPublican*, alkuun. *NPR:n* esimerkkiä ajatellen voittoa tavoittelematon malli voi olla kestävä journalismin tuottaja. *MinnPostin* ja *Voice of San Diegon* kaltaisten ei-päivittäisiin uutisiin keskittyvät operaatiot ovat vastavoima Demand Median tuottamalle halvalla sisältövirrälle (Demand Mediasta katso luku 3). Yleisön huomiosta

kamppailevat tämä halpa sisältö ja kalliimpi, »harkittu lähestymistapa uutisiin», kuten *MinnPost* iskulauseessaan sanoo. Journalismin pikaruuan vastavoimana »käsintehtyjen» analyysien ja hitaan journalismin (slow journalism) arvo nousee, ja ihmiset ovat entistä valmiimpia tukemaan laadukasta sisältöä lahjoituksin.

# 6.

TOIMITTAJAKSI  
EI KANNATA  
RYHTYÄ.

Perinteiset toimittajan tehtävät vähenevät. Toimittajia oli Yhdysvalloissa vuonna 2008 neljännes vähemmän kuin vuonna 1990<sup>105</sup>, ja pelkästään vuonna 2009 tuhannet toimittajat menettivät työnsä Yhdysvalloissa<sup>106</sup>. Kehitys jatkuu, kun perinteisten journalististen operaatioiden organisaatiot pienentyvät. Uusilla ansaintamalleilla ei pystytä kattamaan entisenkaltaisia raskaita rakenteita ja päällekkäisen sisällön tuotantoa. Sisältöä syndikoidaan horisontaalisesti ja vertikaalisesti yhä enemmän.

Journalismiteollisuuden suuret organisaatiot ovat purkautumassa pienemmiksi yksiköiksi. Muutoksessa syntyy yhä enemmän yksittäisten kirjoittajien blogeja sekä *Huffington Postin* ja *Talking Points Memon* kaltaisia julkaisuja perinteisten uutisoperaatioiden rinnalle. Uusilla tulokkailla on se etu, että toiminta on rakennettu internet-aikaan sopivaksi. Organisaatiot ovat kevyitä ja ketteriä. Esimerkiksi vuonna 2008 *New York Timesin* 1200:n toimittajan toimitus oli 50 kertaa isompi kuin *Huffington Postin*. Kuitenkin *New York Timesin* printti- ja nettiyleisö oli vain kolme kertaa niin suuri kuin vain verkkoon sisältöä tuottavan *Huffington Postin*.

Freelancer-toimittajat yleistyvät, samoin osa-aikaisesti sisältöä tuottavat kirjoittavat, joiden pääammatti on muualla. Journalismista tulee yhä useammalle enemmänkin tehtävä kuin ammatti. Osapäiväiset kirjoittajat aloittavat journalistin työnsä omassa blogissaan, keräävät uskollisen yhteisön ja seuraajajoukon ja tulevat ostetuksi suurempiin julkaisuihin.

Itsenäiset bloggaajat ovat alansa *supertähtiä*, asiantuntijoita, joita heidän omat yhteisönsä kuuntelevat. He kirjoittavat aihealueestaan omasta näkökulmastaan ja ottavat voimakkaasti kantaa. He määrittävät uutisagenda siinä missä perinteiset uutisoperaatiotkin, ja nostavat puheenaiheita esiin jopa tehokkaammin. He edustavat omaa etnistä taustaansa ja yhteisöään, asuinalueitaan ja poliittista kantaansa. Heidän maineensa ja huomioarvonsa ei ole välttämättä rakentunut journalistisesta organisaatiosta, jolle he työskentelevät, vaan alan ulkopuolisista yhteisöistä.

Yksi tällaista supertähdistä on MG Siegler, joka on Piilaakson seuratuimpia teknologiabloggareita. Hän työskentelee nykyisin maailman johtavassa teknologiablogissa *TechCrunchissa*. Hän aloitti bloggaamisen omassa *ParisLemon*-blogissaan sivutyönään, kun hän työskenteli Hollywoodissa käsikirjoitusten esilukijana. Hän keräsi yleisöä omalla blogillaan ja siirtyi sitten bloggaamaan suurempiin blogioperaatioihin, päätyen *TechCrunchiin*. Hänestä on parissa vuodessa tullut yksi Piilaakson – ja samalla

maailman – seuratuimmista teknologiabloggareista. Hänen kirjoituksensa perustuvat paitsi rautaiseen tietoon, hänen omaan kokemukseensa teknologian käyttäjänä. Hänen kirjoituksensa ovat mielipiteellisiä, teräviä, mutta hyvin perusteltuja. Tällainen supertähti-kulttuuri ja journalistiksi ryhtyminen muiden töiden ohella on entistä helpompaa, koska kuka tahansa voi nykyisin julkaista. Jos sisällöllä on merkitystä yhteisölle, yleisö kasvaa nopeasti.

*Journalpreneureita* eli toimittajan ja yrittäjän yhdistelmiä syntyy entistä enemmän. Journalpreneurit hyödyntävät parhaita taitoja bisneksestä sekä teknologiasta ja yhdistävät ne journalismiin. Journalpreneurit eivät ole aina journalisteja taustaltaan, ja he usein työskentelevät perinteisten journalististen organisaatioiden ulkopuolella.<sup>107</sup> Journalpreneurit perustavat omia julkaisujaan, ja se on helpompaa kuin koskaan: ei tarvita suuria investointeja painokoneisiin tai kalliisiin toimitusrakennuksiin. Verkkjournalismi myös mahdollistaa kokeilevuuden ja innovoinnin alalla, joka ei ole viime vuosikymmeninä innovatiivisuudessaan loistanut. Teknologiablogi *Technologizerin* perustaja ja päätoimittaja, journalistikonkari Harry McCracken ylistää verkon kokeilevaa luonnetta verrattuna painettuun lehteen. Hän toimi aiemmin tietokonelehti *PC Worldin* päätoimittajana. »Jos *PC Worldissa* kokeiltiin jotain ja irtonumeromyynti meni huonosti, tappiota tuli helposti 100 000 dollaria. Se rajoitti kokeilevuutta», McCracken sanoo haastattelussani.<sup>108</sup> »Verkossa taas voi kokeilla halvalla lähes joka päivä. Kokeilun voi lopettaa, jos se ei toimi. Jos joku ei jo ymmärrä, että nettijulkaisemisessa pitää olla villin kokeileva, hän on väärällä alalla», McCracken sanoo. (*Technologizerista* lisää luvussa 2.)

Journalistien tehtäviin kuuluu yhä enemmän sisällön kuratointia, yhteisön puolesta puhumista ja moderointia. Toimittajat työskentelevät yhteisön kanssa, kuratoivat kansalaisten tuottamaa sisältöä ja jakavat tehtäviä heidän kanssaan esimerkiksi joukkoistamalla. (Joukkoistamisesta lisää luvussa 8.) Journalisteista tulee yhä selkeämmin osa yhteistä maailman jäsenysprosessia, joka tehdään yhdessä yhteisön kanssa. Tehtävien hajautumisen myötä journalisti saa hyväksynnän työlleen yhä suuremmin yhteisöltä, samoin rahoituksen työlleen esimerkiksi joukkorahoituksen kautta. (Joukkorahoituksesta lisää luvussa 8.) Tämä vaatii uusia taitoja, kuten taitojen ja työn markkinoimista kaupallisin termein, mihin toimittajat eivät ole tottuneita. Journalistit eivät myöskään tottuneet hakemaan hyväksyntää ja arvostusta työlleen yhteisöiltä, vaan kollegoiltaan.<sup>109</sup>

Päätelmä: Toimittajaksi kannattaa edelleenkin ryhtyä. On vain valmistauduttava siihen, että työnkuva, tulorakenteet ja rooli muuttuvat koko ajan. Tähän haasteeseen myös journalismikoulujen on vastattava. Toisaalta, jotkut asiat pysyvät ennallaan. »Asiat, joita ihmiset haluavat lukea, eivät ole muuttuneet niin paljon», sanoo päätoimittaja ja perustaja, journalistikonkari Harry McCracken *Technologizerista*. »Mutta puolet asioista, jotka opin 18 vuoden aikana tehdessäni perinteistä journalismia, on tarpeetonta. Mutta kumpi puolet on tarpeetonta, kumpi tarpeellista – se selviää vain kokeilemalla», hän sanoo.



# 7.

## OBJEKTIIVISUUS ON OHI.

Journalismi on palaamassa alkupisteeseensä eli selkeästi arvolähtökohdista tuotettavaan journalismiin. Tästä kertovat esimerkiksi *Huffington Postin* ja muiden arvonsa selkeästi ilmaisevien journalististen operaatioiden suosio. Sisällön paljouden aikakaudella tiedon arvo on laskenut, analyysin ja kommenttien arvo on noussut. Objektiivisuus - tai neutraalius - eivät tuo lisäarvoa lukijalle. Lukijat haluavat lukea uutiset oman arvomaailmansa läpi suodatettuna. Ei ole pelkoa yksipuolisesta tiedonvälityksestä, sillä linkkitalouden aikakaudella lukija on satojen lähteiden äärellä. Sama uutinen löytyy toisista arvolähtökohdista netissä, jos lukija on toisesta näkökulmasta kiinnostunut. Reiluus ja tasavertaisuus toimivat silti journalismin hyvinä käytänteinä.

Tässä ei sinänsä ole uutta Yhdysvalloissakaan. Pitää palata 1800-luvulle, jolloin sanomalehdet Yhdysvalloissa vielä edustivat puoluekantoja ja olivat hyvin sensaationhakuksia. Vastaliikkeenä syntyi neutraali lehdistö, tunnetuimpana *New York Times*, jonka kustantaja Adolph Ochs luotsasi objektiivisuuteen. Näin saavutettiin laaja yleisö ja laajempi mainostajakunta, kun yleisö ei rajautunut puoluekantojen perusteella.<sup>110</sup> Syntyi myös journalismin ansaintamalli, jossa lehdet kustannettiin mainostuloin ja irtonumeronmyynnillä. Kun julkaisu julistautui neutraaliksi, yleisö oli laajempi kuin puoluekantaisten lehtien. Tiedonvälityksen kaupallistumisen myötä syntyi myös nykymuotoinen journalistin ammatti.<sup>111</sup>

Poliittiset puoluekannat eivät enää ole niin olennaisia heikon poliittisen aktiivisuuden yhteiskunnassa - niiden kautta suodatettuna journalismista ei välttämättä tule sen merkityksellisempää lukijalle. Mutta journalismin arvolähtökohdilla on väliä. Sillä, millainen arvomaailma heijastuu julkaisun sisältöön, journalistin tuotoksiin. Arvolähtökohdat ovat erityisen tärkeitä internetin aikakaudella kasvaneelle sukupolvelle, analysoi kanadalainen kirjailija ja liikemies Don Tapscott, kirjan *Grown Up Digital: How the Net Generation is Changing the World*, kirjoittaja. Hänen mukaansa nettisukupolvella on vahvat arvot ja he välittävät. He haluavat keinoja osallistua ja ottaa kantaa. Heille eivät riitä uutiset tai pelkkä tieto.<sup>112</sup> Siksi journalismin täytyy muuttua entistä selkeämmin toiminnan välineeksi.

Journalismin pitää ottaa kantaa ja mennä vielä pidemmälle: tarjota lukijoille mahdollisuuksia osallistua epäkohtien poistamiseen. Journalismi ja journalistit toimivat yhä useammin muutoksen voimana. Journalismi on talouskriisinsä ja murroksensa takia tilassa, jossa sen pitää perustella merkitystään yhteiskunnassa. Yksi peruste journalismin tärkeydelle on se,



että journalismi paljastaa epäkohtia esimerkiksi poliittisessa järjestelmässä. Tähän asti on riittänyt, että asioista kerrotaan. Nykyisin journalismin pitää tarjota myös toimintavaihtoehto asian puolesta. Tällainen voi olla esimerkiksi linkki sivulle, jossa lukija voi allekirjoittaa vetoomuksen epäkohdan poistamiseksi. Se on hyvää lukijan palvelua. Lukijan kannalta se on tehokasta ajankäyttöä ja siksikin tärkeää: asiaan halutaan vaikuttaa heti eikä seuraavissa vaaleissa. Samalla se lisää journalismin arvoa lukijalle. Kun journalismilla on enemmän väliä lukijalle, hän tulee sivuille useammin tai on valmiimpi maksamaan sisällöstä.

Esimerkki tällaisesta kehityksestä on *Huffington Postin Impact*, jonka jutuissa kerrotaan epäkohdista. Juttujen lopussa lukijalle tarjotaan mahdollisuus lahjoittaa epäkohdan poistamisen hyväksi työskentelevälle hyväntekeväisyysjärjestölle. Juttu voi kertoa esimerkiksi tulvan aiheuttamista uhreista, ja lahjoitukset ohjautuvat tulvan uhrien hyväksi. Euroopassa *constructive journalism*-liike on ottanut vastuuta epäkohtien poistamisesta.

Osa uusista journalistisista operaatioista, kuten *ProPublica*, keskittyy vain muutoksen katalyyttina toimivan journalismin tekemiseen. *ProPublican* päätoimittaja Paul Steiger sanoo, että heidän tekemillään jutuilla pitää olla pitää olla moraalinen voima, joka saa ihmiset muuttamaan asioita parempaan suuntaan. *Voice of San Diegon* toimitusjohtaja Scott Lewis puolestaan korostaa, että he mittaavat menestystään yhteiskunnallisen vaikutuksen perusteella. Hän sanoo *Voice of San Diegon* olevan instituutio, jonka tavoite ei ole kerätä verkkosivuilleen silmäpareja vaan palvella yhteisöä ja antaa välineitä järjestelmän ymmärtämiseen.

Mutta miten käy objektiivisuuden? Ei hätää: ei kaiken journalismin tarvitse olla arvolähtökohtansa julistavaa ja selkeästi arvolähtökohdista lähtevää. Neutraalius toimii edelleen hyvänä käytänteenä useimmissa jutuissa. Toisekseen, läpinäkyvyys on journalismin uusi objektiivisuus. Läpinäkyvyys palvelee journalismissa roolia, jota objektiivisuus on aiemmin palvellut, kuten David Weinberger, tutkija Harvardin yliopistosta, sanoo tunnetussa sitaatissaan.

Paperin aikakaudella objektiivisuuden merkinä toimivat lähdekäytännöt: kun haastateltava X sanoi näin ja me painamme sen lehteen, asia on totta, Weinberger määrittelee. »Luulimme, että näin tietä toimii, mutta onkin käynyt ilmi, että näin toimii vain paperi.

Läpinäkyvyys kukoistaa linkitetyssä mediassa, koska se näyttää yhteydet lopullisen luonnoksen väitteillä ja ideoilla, jotka ruokkivat sitä», Weinberger kirjoittaa blogissaan.<sup>113</sup>

Läpinäkyvyys journalismissa tarkoittaa esimerkiksi sitä, että samoin kuin lukijoille kerrotaan, mistä arvolähtökohdista juttuja tehdään, kerrotaan, miten tietty juttu on syntynyt ja mitkä seikat siihen ovat vaikuttaneet. Tällöin journalistisesta prosessista ja sen avaamisesta lukijalle tulee entistä tärkeämpää.

Läpinäkyvyyden periaatetta soveltaa *Spot.U.s*, joukkorahoituksen pioneeri Kaliforniasta. (Lisää *Spot.U.sista* luvussa 8.) *Spot.U.sissa* toimittajat kirjoittavat keskeneräisistä jutuistaan, kertovat, keitä aikovat haastatella ja listaavat lähteitään. Näin jo jutuntekoprosessi jaetaan lukijoiden kanssa, ja itse prosessista voi tulla kiinnostavampi ja tärkeämpi kuin valmiista jutusta.

Päätelmä: Journalismin objektiivisuus ei ole ohi. Se vain muuttuu. Objektiivisuus realisoituu yhä useammin läpinäkyvyytenä. Lukijan kuuluu saada tietää, mistä arvolähtökohdista juttu on tehty ja miten juttu on syntynyt. Näin journalismi palaa alkujuurilleen, ennen kaupallistumisten ja suurten mainostulojen toivossa syntynyttä objektiivisuuden ihannetta. Journalismista tulee yhä selkeämmin muutoksen voima esimerkiksi *Huffington Post Impactin* kaltaisain keinoin. Tieto ei riitä, yhteisöille pitää tarjota työkaluja toimintaan.



# 8.

## SISÄLLÖN NAPOSTELU SYÖ LUKIJA- SUHTEEN.

Verkossa lukijat *napostelevat* sisältöä: jutuista luetaan palanen ja siirrytään seuraavaan juttuun, ehkä seuraavan lähteeseenkin. Samoin on musiikin laita: Palanen kappaletta kuunnellaan musiikinjakopalveluista. Jos soundi miellyttää, kappale ehkä ostetaan, ehkä siirrytään toisen esittäjän kappaleeseen.

Kun jutut luetaan aggregaateista ja sisältöä napostellaan, onko lukijasuhteen aika ohitse? Ei ole. Lukijasuhde vain muuttuu. Pikemmin kuin brändeihin tai organisaatioihin, lukijat kiinnittyvät tiettyihin journalisteihin ja heidän tuottamaansa sisältöön. Maksaminen tai lahjoittaminen on yksi keinoista osoittaa kiinnittymistä.

Joukkorahoituksessa (crowdfunding) yhteisö kiinnittyy journalismiin maksamalla. Kiinnittyminen tapahtuu esimerkiksi lahjoittamalla rahaa valitsemilleen juttuprojekteille. Joukkorahoitusmallia käyttää esimerkiksi *Spot.Us*, San Franciscossa ja Los Angelesissa toimiva voittoa tavoittelematon järjestö. *Spot.Us* toimii näin: Freelancer-toimittajat keräävät rahaa juttuprojekteilleen *Spot.Usin* kautta. Toimittajat esittelevät juttuideansa *Spot.Usin* nettisivuilla, tavoitteenaan saada yhteisö lahjoittamaan juttuidealle. Jokaiselle jutulle on määritelty hinta ja sivuilla kerrotaan, mistä hinta koostuu. Joukkorahoitus *Spot.Us*-mallin mukaan poikkeaa muusta journalismille lahjoittamisesta siten, että *Spot.Usissa* lukija lahjoittaa tietylle juttuprojektille – hän lahjoittaa vasta jutun aiheelle. Hän ei maksa valmiista jutusta, eikä hän myöskään maksa organisaatiolle.

Sanomalehdet ja muut julkaisut voivat ostaa *Spot.Usin* kautta rahoitettuja juttuja. Jos juttu tulee ostetuksi, lahjoittajat saavat rahansa takaisin. Tähän mennessä yli 800 ihmistä on rahoittanut yli 30 projektia. Keskimääräinen lahjoitussumma on yli 40 dollaria. Journalismin tutkimusta ja kehitystä rahoittavan Knight Foundationin rahoittama projekti aloitti vuosi sitten. Marraskuussa 2009 *Spot.Us* tavoitti yhden virstanpylvään, kun *New York Times* julkaisi *Spot.Usin* kautta rahoitetun jutun.

Ihmiset voisivat lukea vain valmiit jututkin, ilmaiseksi. Mutta he haluavat tukea juttuprojekteja. Miksi? Koska he haluavat tukea hyvää asiaa (good cause), koska tukemalla juttuprojekteja he kokevat kuuluvansa yhteisöön, koska he haluavat lukea juttuja, joilla on heille väliä. Nämä syyt käyvät ilmi *Spot.Usista* tekemässäni tapaustutkimuksessa, johon haastattelin *Spot.Usin* lahjoittajia ja toimittajia.

Saadakseen juttuprojekteilleen lahjoituksia *Spot.Usissa*, toimittajien on vakuutettava yhteisö jutun tärkeydestä. Toimittajien on perusteltava, miksi juuri kyseinen juttu on tekemisen ja maksamisen väärä. *Spot.Usissa* toimittajat esittelevät juttuprojektejaan arvolähtökohdista: esimerkiksi ympäristöaiheisessa juttuprojektin esittelytekstissä toimittaja sanoo, että aihe on tärkeä, että ympäristöä voitaisiin suojella paremmin. Tämä on askel arvolähtökohdan ilmaisevan journalismin suuntaan.

Tämä on tärkeää journalismin kannalta laajemminkin. Yhteisö maksaa journalismista, jos he kokevat journalismin tärkeäksi ja tuovan heille lisäarvoa. *Spot.Usissa* ovat menestyneet jutut, jotka kertovat ympäristön tilasta, ruoasta, paikallisesta politiikasta, yhteiskunnan valtasuhteista. Yhteisö kokee nämä aiheet lahjoittamisen arvoiseksi. He maksavat journalismista, joka on heidän arvolähtökohtiensa mukaista, vastaa heidän arvomaailmaansa.

Muita vapaaehtoisuuteen maksamiseen perustuvia malleja ovat esimerkiksi *Kachingle*, *PayyAttention* ja *SprinklePenny*. Lokakuussa 2009 tuotteensa julkistaneessa *Kachinglessa* lukijan kuukausittainen maksu jakautuu julkaisujen kesken sen mukaan, millä sivustoilla lukija vieraillee eniten. Lukija voi tukea *Kachinglen* kautta yksittäistä blogia. Tämä on vastakohta esimerkiksi sanomalehden nykyiselle tilausmallille: saat kaiken, vaikkot lukisikaan kuin osan sisällöstä.<sup>14</sup>

*Kachingle* yhdistää vapaaehtoisen maksamisen virtuaalisen identiteetin rakentamiseen ja sosiaalisiin signaaleihin. Virtuaalinen identiteetti tai »nettipersoonaa» tarkoittaa kuvaa, jota ihminen rakentaa itsestään netissä. Kuvaa rakentuu viesteillä siitä, millaista musiikkia käyttäjä kuuntelee, millaista journalismia kuluttaa ja kenen kanssa on ystävä. Näistä viestitään muun muassa jakamalla tietoja sosiaalisissa yhteisöissä. Näin journalismistakin tulee viesti minän rakentamisesta. Tähän perustuu ajatus, miksi lukijat maksaisivat sisällöstä, jonka saa ilmaiseksikin. Siksi *Kachinglessa* sisällöstä maksava käyttäjä jakaa netissä tiedon siitä, millaisesta journalismista hän maksaa.

*Kachinglen* strategiaan kuuluu, että sosiaalisilla signaaleilla käyttäjää taivutellaan maksamaan lisää. Sosiaaliset signaalit ovat viestejä käyttäjälle, ja viestit kertovat, paljonko muut lukijat maksavat samantyyppisestä sisällöstä. Viesti voi esimerkiksi kuulua näin: »Yleensä viittä eri uutisjulkaisua

lukevat maksavat 10 dollaria kuussa. Etkö sinäkin maksaisi 10 dollaria journalismista, jota arvostat?»

*Spot.Us*-mallissa yhteisö päättää, millaisia juttuja se haluaa lukea ja äänestää lahjoituksillaan juttuaiheista. *Kachinglessa* lukija maksaa sellaisesta journalismista, jota haluaa tukea – lukija ei maksa koko uutisoperaatiolle, vaan hän maksaa esimerkiksi vain yksittäiselle blogille. Tämä on esimerkki joukkoälyn (collective intelligence) käytöstä journalismissa. Joukkoäly perustuu ajatukseen, että tietämys (knowledge) on parhaimmillaan, kun se koostuu laajan joukon panoksesta. Joukkoäly on siis avoin kutsu kaikille. Joukkoälyn vastakohta on käyttää tehtävän toteuttamisessa yhtä toimijaa, esimerkiksi yhtä asiantuntijaa.<sup>115</sup> Joukkoäly tunnetaan myös joukkojen viisautena<sup>116</sup>.

Kun joukkoälyä sovelletaan journalismiin, toimituksellinen valta hajautuu yhteisölle.<sup>117</sup> Samanlaisen toimituksellisen vallan hajautumiseen perustuvat sivustot kuten *Digg*, johon lukijat äänestävät sisältöä muiden katsottavaksi. Enää journalistinen operaatio, kuten sanomalehden toimitus, ei päätekään, millaisia juttuja kansa lukee. Yhteisö päättää sen itse, suoraan journalistien kanssa tai äänestämällä sisältöä *Diggissä*.

Teknologia kehittymisen myötä joukkojen viisautta voidaan käyttää aiempaa tehokkaammin. Joukkoälyä hyödynnetään monin tavoin joukkoistamisen (crowdsourcing) kautta. Esimerkiksi tietoa, taitoa ja rahaa voidaan joukkoistaa. Ulkoistaminen sen sijaan tarkoittaa tilannetta, jossa tehtävä ohjataan tietylle tekijälle suoraan. Esimerkiksi yritys ulkoistaa kirjanpitoonsa tietylle kirjanpitoyritykselle. Jos yritys joukkoistaisi kirjanpitoonsa, se laittaisi kutsun kirjanpitotehtävään avoimesti kenen tahansa tehtäväksi nettiin.

Joukkoälyn suosio ja menestys on yksi merkki instituutioiden kuolemasta, jota yhteiskuntatieteilijät (kts. esim. Ulrich Beck poliittisten instituutioiden näivettymisestä) ovat ennustaneet jo kauan. Instituutioiden hajoaminen jatkuu<sup>118</sup>, ja ihmiset ovat yhä vapaampia toimimaan ilman instituutioita.<sup>119</sup> Sama pätee journalismiin – sen institutionaalinen valta on murentumassa ja muuttumassa, hajautumassa yhteisöille.

**Päätelmä:** Vaikka sisältöä napostellaan, lukijasuhde säilyy. Sen muodot muuttuvat. Lukijat kiinnittyvät tiettyihin juttuprojekteihin tai journalisteihin, mahdollisesti hyvän asian tukemiseen, kuten *Spot.Us*-joukko-rahoitusmalli osoittaa. Muutos heijastuu myös siihen, mistä lukijat ovat

valmiita maksamaan. Tämä muuttaa journalismin ansaintarakenteita. Kun lukija ei kiinnitykään enää brändiin, journalistin on osattava kutsua lukijat kiinnittymään juuri hänen sisältöönsä.

# 9.

## SÄHKÖINEN KIRJANLUKIJA EI YLEISTY.

Sähköiset kirjanlukijat käyttävät elektronista paperi- ja musteteknologiaa, joka tekee lukemisesta niillä helpompaa kuin tietokoneen näytöllä. Markkinajohtaja on verkkokauppa Amazonin Kindle. Myyntiluvuista ei ole varmaa tietoa, koska Amazon ei ole niitä julkistanut.<sup>120</sup> Arvioiden mukaan Kindleä olisi myyty yli miljoona ja sähköisiä kirjanlukijoita olisi myyty Yhdysvalloissa yli kaksi miljoonaa.

Muita markkinoilla olevia lukijoita ovat muun muassa Yhdysvaltain suurimman kirjakauppa-yrityksen Barnes&Noblen Nook ja Sonyn eReader. Megakustantamo Hearst on pitkään kehittänyt omaa lukijaansa Skiffi Readeria, josta nähtiin ensi katsaus tammikuun alussa 2010. Laite ei kuitenkin tullut markkinoille tammikuun 2010 puoleen väliin mennessä.

Sanomalehtien tilauksia on lukijoissa arvioiden mukaan noin 100 000.<sup>121</sup> Tilauslukuja ei ole julkistettu, mutta Kindleen tilataan eniten *Wall Street Journalia* ja toiseksi eniten *New York Timesiä* Kindlen oman listauksen mukaan. *Wall Street Journalilla* on Kindlessä tiettävästi 30 000 tilaajaa.<sup>122</sup> Kustantajien kannalta ongelmallista on se, etteivät Kindlen tilaukset tuota paljonkaan. Kindle vie suurimman osan tuotosta. Amazon myös määrittelee hinnan, jolla tilausta myydään Kindleen.<sup>123</sup> Toisekseen, niin kauan kuin sisältö on verkossa ilmaista, on haastavaa taivutella lukijat tilaamaan maksullisesti saman sisällön Kindleen.

Ennusteiden mukaan markkinat alkavat olla valmiita sähköisille kirjanlukijoille. Tämä tarkoittaa, että sähköiset kirjanlukijat yleistyisivät.<sup>124</sup> Yleistymisen todennäköisempää, kun tuote kehittyy, tehostuu ja halpenee. Sähköisissä kirjanlukijoissa hankalaa on se, ettei niihin tilattua sisältöä voi lukea muilla laitteilla. Valmistajien vaihtelevat standardit ja rajoitukset estävät sen. Näitä rajoituksia suuret amerikkalaiset kustantajat ovat lähteneet murtamaan uudessa hankkeessaan. Viisi Yhdysvaltain suurinta sanomalehtien ja aikakauslehtien kustantajaa kehittävät yhdessä sisällön jakelu- ja myyntikanavaa yhteisessä, uudessa yrityksessään.<sup>125</sup> Time Inc.in, News Corpin., Conde Nastin, Hearstin., ja Meredithin joulukuussa 2009 julkistamaa hanketta on kutsuttu *digitaaliseksi uutiskojuksi*.

Tavoite on kehittää lukemiseen tarkoitettu sovellus, joka mukautuu erilaisten julkaisujen tarpeisiin ja toimii erilaisilla laitteilla iPhonesta tabletiin ja PC-tietokoneeseen. Tavoite on kehittää myös virtuaalinen kauppapaikka, jossa julkaisijat myyvät tuotteitaan.



Kustantajat kehittävät yhdessä teknologiaa, joka kilpailee esimerkiksi verkkokauppa Amazonin sähköisen kirjanlukijan Kindlen elektronisen musteen kanssa. Uudet standardit lukijoiden lukea sähköisiä julkaisuja laitteella kuin laitteella. Näin kustantajat haluavat murtaa markkinoilla olevien sähköisten kirjanlukijoiden sisältörajoitukset omalla teknologialaan ja luoda omassa hallinnassaan olevan sisältöstandardin. Kustantajat saisivat myös määräysvallan mainostuloista.

Kustantajien yhteisponnistusta on verrattu *Huluun*, verkopalveluun, josta voi katsoa Yhdysvalloissa TV-sarjoja ja elokuvia useilta kanavilta ja studioilta kuten *NBC:ltä*, *Foxilta* ja *ABC:ltä*. Katsominen on ilmaista, ja tulot kerätään mainonnasta. Vuonna 2007 perustettu, suosiotaan nopeasti lisännyt Hulu on monen tuottajan yhteisponnistus. Mukana ovat NBC Universal, Fox Entertainment Group ja ABC Inc. Rahoitus tulee Providence Equity Partnersilta.

Sähköisten kirjanlukijoiden ja mukana kulkevien näyttöjen kuten älypuhelimien ja tablet-tietokoneiden on toivottu tuovan journalismille kannattavan ansaintamallin. Sähköisten kirjanlukijoiden kohdalla näyttää kuitenkin huonolta. Laittekonvergenssi syö sähköiset kirjanlukijat pois, kun tablet-tietokoneet yleistyvät.

Älypuhelimilla tai muilla kannettavilla näytöillä on parempi tulevaisuus kuin sähköisellä kirjanlukijalla. Laittekonvergenssi toimii mobiiliin eduksi, kun muut laitteet yhdentyvät mobiiliin suuntaan. Noin puolet älypuhelimien käyttäjistä Yhdysvalloissa lukee uutisia puhelimestaan, ja ennusteiden mukaan määrä kasvaa. Tämä merkitsee yhä suurempaa liikennettä mobiilista julkaisujen sisältöön. Huhtikuussa 2009 *New York Times* sai 60 miljoonaa sivunkatselukertaa matkapuhelimista, mikä oli 13 prosenttia kaikesta liikenteestä. Kaapelitelevisiokanava *CNN:llä* on eniten mobiilikäyttäjiä, noin 12 miljoonaa kuukaudessa. *New York Timesillä* on kolme miljoonaa.<sup>126</sup>

Mobiili tuo uusia tulomahdollisuuksia journalismille. Näitä ovat esimerkiksi sisällön lukemiseen tarkoitettut sovellukset, joista jotkin kustantajat jo perivät maksua. Esimerkiksi kaapelitelevisiokanava CNN perii maksua sovelluksestaan. Hinta on 1,99 dollaria. Summat sovelluksista ovat pieniä, ja ne maksetaan kerran. Sisältö on ilmaista. *Wall Street Journal* perii maksua sisällöstään älypuhelimienkin. Sovellus on ilmainen, ja sisältöä

saa lukea kaksi viikkoa ilmaiseksi. Sen jälkeen hinta on muutama dollari viikossa.

Hearst Newspapers-yhtiön sisällönkehittämisen johtaja, editor-at-large ja innovaatio-ryhmän jäsen Phil Bronstein sanoo, että sisällöstä veloittaminen voi onnistua mobiilissa, jos lukija saa rahalla lisäarvoa. Hearst Newspapers on osa Hearst Corporationia, joka on yksi maailman suurimpia viestintäalan yhtiöitä. Se julkaisee sanoma- ja aikakauslehtiä sekä omistaa televisioasemia.

»Lukijat eivät maksa uutisotsikoista netissä, koska ne ovat ilmaiseksi saatavilla joka puolella. Mutta iPhonessa tai elektronisessa kirjanlukijassa, jollaista Hearstkin kehittää, he saattavat maksaa - jos rahalla saa tarpeeksi käyttömukavuutta», *San Francisco Chronicle*n entinen päätoimittaja Bronstein sanoo haastattelussani<sup>127</sup> ja jatkaa: »Jos *San Francisco Chronicle* tarjoaa palvelun, jossa se poimii otsikot lukijalle tämän mieltymysten mukaan. Ne lähetetään sähköiseen kirjanlukijaan tai kännykkään, eikä lukijan tarvitse surffata netissä uutisia etsimään. Palvelu tarjoaa käyttömukavuutta, ja silloin lukijat saattavat maksaa palvelusta.» Lukijoita voitaisiin veloittaa esimerkiksi hyperkohdennetuista uutisvirroista ja sisällöstä, joka tulee lukijan mobiilitietokoneeseen hänen sijaintinsa ja mieltymyksiensä mukaan.

Tämä on kuin iTunes-efekti journalismissa: lukija tai kuuntelija maksavat käyttömukavuudesta. Saman musiikin saisi verkosta ilmaiseksikin, mutta vähän maksamalla saan sen kätevämmän ja nopeammin Applen musiikkikaupasta iTunesista. Valitettavasti kustantajat ovat jäljessä: Bronsteinin kuvailemaa palvelua on jo hyvin saatavissa erilaisin sovelluksin älypuhelimiin.

Kustantajien mobiilitulot ovat vielä alkutekijöissään. Tutkimuksen mukaan suurin osa, 75 prosenttia julkaisijoista, saa korkeintaan viisi prosenttia tuloistaan mobiilista.<sup>128</sup> Sisällön lisäksi tuloja kerään mainonnasta, johon mobiili tuo uusia mainostamismahdollisuuksia kuten sijainnin mukaan kohdennettua mainontaa. (Lisää mobiilin mainosmahdollisuuksista luvussa 2).

Päätelmä: Laitekonvergenssin takia kirjanlukija voi jäädä teknologian kehityksessä nopeaksi välivaiheeksi, joka korvautuu toisella laitteella, joka sopii muihinkin käyttötarkoituksiin. Tällaisia laitteita ovat esimerkiksi tablet-tietokoneet, älypuhelimet tai mobiilitietokoneet. Älypuhelimet tai muut kannettavat näytöt ovat lupaavampia journalismin kannalta, koska

laitekonvergenssi vie niiden suuntaan. Niihin, samoin kuin mihin tahansa lukulaitteisiin, pätevät samat haasteet kuin journalismin ansaintamalleihin laajemmin: Kuka maksaa sisällöstä, joka on saatavissa ilmaiseksi? Miten tuottaa niin loistavaa sisältöä tai niin erinomainen palvelu, josta lukijat ovat valmiita maksamaan. Laitteista puhuminen vie keskustelun journalismin ansaintamalleista harhaan: ajatellaan, että eri media – mobiili, tablet tai sähköinen kirjanlukija – ratkaisisi ansaintamallien tuomat haasteet.

# 10.

## TOIMITUKSET KATOAVAT.

Tämä kappale on tutkimuksen johtopäätös. Kuvailen journalistista operaatiota, joka on osittain tulevaisuuden visiota, osittain todellisuutta toimituksissa Yhdysvalloissa.

Journalistisen operaation toimintamuoto on L3C, voittoa tavoittelemattoman järjestön ja kaupallisen yrityksen välimalli. Toiminnan ensisijainen tavoite ei ole tuottaa voittoa, vaan saavuttaa yrityksen missio. Missio on auttaa ihmisiä ymmärtämään yhteiskunnan toimintaa. Tavoite saavutetaan tuottamalla laadukasta journalismia. Yhteisöille tarjotaan myös vaikuttamisen välineitä, ei pelkkää tietoa. Ajankohtaisista aiheista järjestetään tapahtumia, jotka edesauttavat mission toteutumista. Yritys toimii reilun pelin hengellä: koska se haluaa edesauttaa demokratiaa ja hyviä asioita yhteiskunnassa, se toimii itsekin saman hengen mukaan läpinäkyvästi ja avoimesti.

Sisältö julkaistaan verkossa. Tämä helpottaa sisällön kohdentamista yleisölle. Lukijalle tarjotaan sisältöä laajalta aihevalikoimasta, politiikasta ja viihteestä talouteen. Aiheet ovat verkossa omina alabrändeinään. Tämäkin helpottaa sisällön kohdentamista entistä hajautuneimmille yleisöille. Sisältö on jaettu aiheittain, ei perinteisten uutisosastojen mukaan. Lukijat saavat sisällön hyperpersonalisoiduissa uutisvirroissaan esimerkiksi *Feedlyn* tai *Circulaten* kaltaisten teknologioiden kautta kannettavaan näyttöön, joka on tablet-tyyppinen laite. Ainoa painettu tuote on viikoittainen, aikakauslehtimäinen sunnuntaipainos.

Operaation ydin on toimitus, jossa on kokopäiväisiä, palkkalistoilla olevia toimittajia. He tuottavat sisältöä, mutta vähemmän kuin aiemmin. Oman tuotannon sijaan sivustolle syndikoidaan itsenäisten bloggaajien ja niche-blogien tuottamaa sisältöä. Lukijat eivät halua kiinnittyä brändeihin, vaan yksittäisiin kirjoittajiin ja aihealueisiin. Tämä on osa suurempaa yhteiskunnallista kehitystä, jossa instituutiot sulavat, ja tilalle astuvat pienemmät toimijat, joita kytkee toisiinsa teknologian mahdollistama yhteisöllisyys.

Hajautunutta journalistista operaatiota hallinnoidaan teknologisin työkaluin. Toiminta tapahtuu pitkälti virtuaalisessa toimituksessa, jossa pidetään kokoukset ja hoidetaan muu kommunikointi.

Toimitus on verkosto, joka koostuu monesta sisällöntuotannon tasosta. Sisältöä tulee niin kansainvälisistä uutistoimistoista kuin hyperpaikallisista blogeistakin, jotka kertovat kaupunkien naapurustojen tai haja-asu-

tusalueiden taajamien uutiset. Yksi toiminnan periaatteista on: Kaikkea ei tarvitse tehdä itse. Kuten City University of New Yorkin professori Jeff Jarvis sanoo: »Cover what you do best. Link to the rest<sup>129</sup>.» (Tee se, missä olet paras. Linkkaa loppuihin.) Periaate johtaa yhä suurempaan yhteistyöhön aiempien kilpailijoiden kanssa. Tämä on selkeä trendi Yhdysvalloissa. Esimerkiksi Floridassa kaksi entistä kilpakumppania, *Miami Herald* ja *St. Petersburg Times* tekevät yhdessä raportointia osavaltion pääkaupungista Tallahasseesta. Suurimmassa tämän tyyppisessä yhteistyökuviossa kahdeksan Ohion osavaltion suurinta sanomalehteä ovat alkaneet tehdä yhteistyötä, ja ne ovat muodostaneet *Ohio News Organization*-elimen. Lehdet tekevät yhteistyötä useissa aihealueissa, grafiikassa ja pääkirjoituksissa.<sup>130</sup>

Journalistisen operaation tehtävä muuttuu informaation tuottajasta ja välittäjästä kuratoijaksi, aggregoijaksi ja syndikoijaksi. Esimerkiksi suuren uutistapahtuman aikaan journalismin tehtävä ei enää ole ainoastaan tuottaa uutta tietoa, vaan kuratoida tietoa verkon sosiaalisista yhteisöistä kuten Twitteristä, esimerkkinään Andrew Sullivanin *Daily Dish* -blogin seuranta Iranin rauhattomuuksista kesällä 2009.<sup>131</sup> Tämä luo lisäarvoa lukijalle: yhteisössään arvostettu kuratoija on suodattanut olennaisen sosiaalisen median melusta. Toimittaja näkee itsensä osana yhteistä maailman jäsenysketjua (co-sense making), jossa yhteisöllä on yhä suurempi rooli.

Yhteisön kanssa kommunikoivat *yhteisöjärjestelijät* (community organizers), jotka jatkuvasti etsivät uusia yhteisöjä ja yleisöjä, ja tavoittavat heitä yhteisön jäseniksi. Esimerkiksi New Yorkissa pääpaikkaansa pitävässä *True/Slantissa* on erillinen työtehtävä, jossa työntekijä etsii yhteisöjä ja yleisöjä verkossa.<sup>132</sup> On ymmärretty, ettei journalismi sinänsä voi luoda yhteisöjä, mutta se voi tavoittaa jo olemassa olevia. Toimittajat ovat myös itse vastuussa yleisöjen löytämisestä. Liikennedatalla seurataan herkeämättömästi, ja toimittajalle jaetaan liikenteestä tietoa reaaliaikaisesti. Näin tekee esimerkiksi *Huffington Post*. Yhteisöt huolehtivat itse kommenttien moderoinnista *Wikipedian* toimintaperiaatteiden tavoin.

Yhteisöt osallistuvat sisällön tuottamiseen. Esimerkiksi suurista tutkivan journalismin projektin tehtävistä osa joukkoistetaan (crowdsourcing). Joukkoistettavaksi sopivat muun muassa tehtävät, joissa etsitään tietoa tuhansista asiakirjoista tai verrataan esimerkiksi lakiesityksiä toisiinsa. (Joukkoistamisesta lisää luvussa 8.) Joukkoistamisessa käytetään apuna

teknologisia työkaluja kuten Extraordinaries-teknologiaa, jonka avulla joukkoistaminen onnistuu helposti mobiilissa.

Yhteisö avustaa journalisteja muun muassa hankkimalla tietoa ja ottamalla kuvia arkipäivänkin juttuihin. Tehtävät on kohdennettu ja rajattu selkeästi. Joukkoistaminen säästää toimituksen aikaa tuottavampiin tehtäviin. Joukkoistamisella yhteisö sitoutuu journalistisiin prosesseihin, mikä lisää sisällön kiinnostavuutta. Joukkoistamista käyttää esimerkiksi *New York Times* hyperpaikallisessa *the Local*-sivustollaan, ja *Huffington Post* joukkoistaa osan otsikoistaankin.

Sisältö suunnitellaan alusta alkaen verkkoon sopivaksi ja lukijaa mahdollisimman hyvin palvelevaksi. Jutuista tehdään interaktiivisia datavisualisointeja, joiden tekemiseen yhteisö osallistuu esimerkiksi lähettämällä tietoja. Yhteisö raportoi toimitukseen alueidensa epäkohdista *SeeClickFix*-työkalujen kaltaisilla keinoilla, jolloin journalismin on aiempaa helpompaa tarttua näihin epäkohtiin. *SeeClickFix* on verkkopalvelu, jota esimerkiksi sanomalehti voi käyttää sivuillaan. Sen avulla lukija voi ilmoittaa alueensa epäkohdista, kuten rikkiinäisestä asfaltista tai teiden kuopista. Toimittajat vievät epäkohdat eteenpäin viranomaisen tiedoksi tai viranomaiset itse seuraavat verkkoon raportoituja ongelmia.

Toiminnan väline voi olla myös mahdollisuus lahjoittaa rahaa epäkohdista kärsiville tai allekirjoittaa adressi lakimuutoksen puolesta. Toimittajat toimivat muutoksen voimana ja ajavat muutoksia yhteiskunnassa.

Teknologistit on integroitu operaatioon yhtä tiiviisti kuin journalistit. Teknologistit tietävät, mihin teknologia on menossa. Silloin he tietävät myös, mihin yhteiskunta on menossa. Teknologia määrittää esimerkiksi, millaiset työskentelytavat ovat mahdollisia ja millaisista laitteista sisältöä voidaan kuluttaa. Teknologistit soveltavat teknologisia uutuuksia journalismin palvelukseen. Journalistinen tuote rakennetaan teknologia-maailmassa tunnetulla *riittävän hyvä* -periaatteella<sup>133</sup> Tuotteet lanseerataan nopeasti, niitä muokataan ja korjataan. *Huffington Postin* tuotekehitysjohdaja Paul Berry kuvailee yrityksen tuotekehitysprosesseja seuraavasti: »Tähtäämme siihen, mitä voimme saada valmiiksi kuukauden päästä, emme siihen, mikä valmistuu vuodessa.»<sup>134</sup>

Toimituksen sosiaalisen median toimittajat hyödyntävät sosiaalista mediaa journalistisissa tehtävissä ja kommunikoivat yhteisöjen kanssa sosiaalisessa mediassa. He kouluttavat muita työntekijöitä sosiaalisen

median käytöstä. Tällaisia tehtäviä on jo *New York Timesissa* sekä uutistoi-  
misto *AP:ssa*.<sup>135</sup>

Toiminta rahoitetaan liiketoimintamallilla, joka on todellinen hybridi. Tuloja tulee mainoksista, sisällön syndikoinnista, tapahtumista ja mikromaksuista. Mainostamisessa käytetään integroitua mainontaa. Myös operaation järjestämällä tapahtumilla on sponsoreita. Sisältöä myydään syndikoitavaksi muille julkaisuille. Lukijat maksavat lisäarvoa tuottavista palveluista kuten syvemmästä datasta mikromaksuin. Aikakauslehti-  
mäisessä sunnuntaipainoksessa on laajoja, narratiivisia keinoja käyttäviä juttuja. Analyttiset jutut ovat vastaliike journalismin pikaruolle, jota tuottavat Demand Median kaltaiset sisältöhikityöpajat. (Journalismin pikaruosta katso luku 2.) Painoksen mainostulot ovat hyvät. Toimitus myy erilaisia palveluja kuten sosiaalisen median neuvontaa yrityksille. Tuloja tulee myös verkkokaupasta kuten matkojen ja kirjojen myynnistä. Verkkokauppa toimii yhteistyökumppanien kuten matkanmyyjä Expedi-  
an kanssa, joiden matkoja myydään matkailusisällön yhteydessä. Tällaista yhteistyötä tekee esimerkiksi *Los Angeles Times*.

Suuremmat tutkivat jutut rahoitetaan joukkorahoituksella. Juttuja tekevät myös säätiöiden ja järjestöjen rahoittamat toimittajat, joiden ulkomaan reportaasimatkoja järjestöt kustantavat. Toiminta on läpinäkyvää: sisällös-  
sä kerrotaan, kuinka se on rahoitettu.

Sisältöä sivuille tuottavat bloggaajat saavat tuloja omista tulonlähdekom-  
boistaan, esimerkiksi sosiaalisiin signaaleihin perustuvista ansaintamal-  
leista kuten *Kachinglesta*.

## LÄHTEET

- 1 Haastattelu media-asiantuntija Dan Gillmorin kanssa 11.7.2009.
- 2 Moving into Multiple Business models: Outlook for Newspaper Publishing in the Digital Age. 2009. [http://www.pwc.com/en\\_GX/gx/entertainment-media/pdf/NewsPaperOutlook2009.pdf](http://www.pwc.com/en_GX/gx/entertainment-media/pdf/NewsPaperOutlook2009.pdf)
- 3 Reuters: Wall Street Journal Circulation Continues to Grow as Ongoing Investment in Franchise. 14.10.2009 [http://www.ipsosmediact.com/dl/pr/Reuters-Oct\\_14\\_2009.pdf](http://www.ipsosmediact.com/dl/pr/Reuters-Oct_14_2009.pdf)
- 4 Haastattelu taloustieteilijä Robert Picardin kanssa 14.11.2009.
- 5 Haastattelu Gordon Crovitzin kanssa 17.8. Aspen, Colorado.
- 6 Journalism Onlinen Reader Revenue Platform [http://www.poynter.org/resource/173027/JournalismOnline-RRP\\_Page.pdf](http://www.poynter.org/resource/173027/JournalismOnline-RRP_Page.pdf)
- 7 New York Times: Talk to the Newsroom: Executive Editor. 30.1.2009. [http://www.nytimes.com/2009/01/30/business/media/02askthetimes.html?\\_r=1&pagewanted=all](http://www.nytimes.com/2009/01/30/business/media/02askthetimes.html?_r=1&pagewanted=all)
- 8 Nieman Journalism Lab: Will Paid Content Work – Two Cautionary Tales from 2004. 10.2.2009 <http://www.niemanlab.org/2009/02/will-paid-content-work-two-cautionary-tales-from-2004/>
- 9 American Press Institute: Revenue Initiatives, 2009. <http://americanpressinstitute.org/09/Newsmedia/API%20ITZBelden%20Revenue%20Initiatives%20Survey.pdf>
- 10 ReadWriteWeb: 80% of US consumers wont pay for online content. 16.11.2009 [http://www.readwriteweb.com/archives/80\\_of\\_us\\_consumers\\_wont\\_pay\\_for\\_online\\_content.php](http://www.readwriteweb.com/archives/80_of_us_consumers_wont_pay_for_online_content.php)
- 11 Cnet News: Mots won't pay to read newspapers online. 13.1.2010 [http://news.cnet.com/8301-1023\\_3-10433893-93.html](http://news.cnet.com/8301-1023_3-10433893-93.html)
- 12 Moving into Multiple Business models: Outlook for Newspaper Publishing in the Digital Age. 2009. [http://www.pwc.com/en\\_GX/gx/entertainment-media/pdf/NewsPaperOutlook2009.pdf](http://www.pwc.com/en_GX/gx/entertainment-media/pdf/NewsPaperOutlook2009.pdf)
- 13 Nieman Journalism Lab: Charging (a lot!) for news online: The Newport Daily News' new experiment with paid content. 8.6.2009 <http://www.niemanlab.org/2009/06/charging-a-lot-for-news-online-the-newport-daily-news-new-experiment-with-paid-content/>
- 14 Wikipedia: List of newspapers in the United States by circulation, figures compiled by the Audit Bureau of Circulations, 2009. [http://en.wikipedia.org/wiki/List\\_of\\_newspapers\\_in\\_the\\_United\\_States\\_by\\_circulation](http://en.wikipedia.org/wiki/List_of_newspapers_in_the_United_States_by_circulation)
- 15 MediaDailyNews 11.12.2009: Pay Wall Drives Newsday.com Traffic Down, Paper Says According To Plan [http://www.mediapost.com/publications/?fa=Articles.showArticle&art\\_id=118960](http://www.mediapost.com/publications/?fa=Articles.showArticle&art_id=118960)
- 16 Paidcontent.org: Newspapers and the paywall: The Arkansas Democrat-Gazette A Model For Newspaper Paywalls? Not Really. 23.5.2009 <http://paidcontent.org/article/419-newspapers-and-the-paywall-may-be-the-arkansas-democrat-gazette-isnt-the/>
- 17 New York Times: A Web Site's For-Profit Approach to World News 22.3.2009 <http://www.nytimes.com/2009/03/23/business/media/23global.html>
- 18 Nieman Journalism Lab: GlobalPost Generating Revenue of 1 Million in First Year. 30.10.2009 <http://www.niemanlab.org/2009/10/globalpost-generating-revenue-of-1-million-in-first-year/>
- 19 Haastattelu professori Robert Picardin kanssa 14.11.2009.
- 20 Utiskauppa.com, Tanja Aitamurto: Halutaan: Liiketoimintamalli journalismille, ja rohkeutta. 26.8.2009 <http://uutiskauppa.com/halutaan-liiketoimintamalli-journalismille-ja-rohkeutta/>
- 21 Paidcontent.org: MediaNews' Plan To Save Newspapers: More Separation Between Print And Web 12.5.2009 <http://paidcontent.org/article/419->



- medianews-plans-to-build-up-paywall-greater-separation-between-print-an/*
- 22 eMarketer: Paid Social Network Opportunities—Alive and Well. »Freemiums» present a big opportunity. 2.11.2009  
<http://www.emarketer.com/Article.aspx?R=1007350>
- 23 eMarketerin tutkimus: Social Network Content: Are Users Willing to Pay? [http://www.emarketer.com/Report.aspx?code=emarketer\\_2000608](http://www.emarketer.com/Report.aspx?code=emarketer_2000608)
- 24 Bit.ly Blog: Announcing Bit.lyPro. 14.12.2009  
<http://blog.bit.ly/post/284009728/announcing-bit-ly-pro>
- 25 Mings, S., & White, P.B., 2000: Profiting from online news: The search for viable business models, in Internet publishing and beyond: The economics of digital information and intellectual property, eds B. Kahin & H.R. Varian, The MIT Press, Cambridge, MA.
- 26 Newspaper Association of America: Tilastot  
<http://www.naa.org/TrendsandNumbers/Advertising-Expenditures.aspx>
- 27 AFP: US Newspaper Ad Revenue Down Nearly 28 Percent. 20.11. 2009.  
<http://www.google.com/hostednews/afp/article/ALeqM5iu7anZjFBaXK1RoY-eUmqoGZTAYqQ>
- 28 The Media Consortium: The Big Thaw. Charting a New Future for Journalism. November 2009.
- 29 PaidContent: Forecast: Online Will Take More Ad Dollars Than Newspapers By 2015. 8.12.2009  
<http://paidcontent.co.uk/article/419-forecast-online-will-take-more-ad-dollars-than-newspapers-by-2015/>
- 30 The Economist: Online advertising is on the rise. 16.12.2009  
[http://www.economist.com/daily/chartgallery/displaystory.cfm?story\\_id=15124625](http://www.economist.com/daily/chartgallery/displaystory.cfm?story_id=15124625)
- 31 Guardian: Internet overtakes television to become biggest advertising sector in the UK 30.9.2009.  
<http://www.guardian.co.uk/media/2009/sep/30/internet-biggest-uk-advertising-sector>
- 32 Esitelmä 29.9. 2009 UC Berkeleyyn järjestämä UC Berkeley Tech Summit-konferenssi. Googlen pääkonttori, Mountain View.
- 33 Esim. Benita Coleman Stewart, Managing Director, Google US Sales. Puheenvuoro Economist-lehden järjestämässä Media Convergence Forumissa: The Moment of Truth – Consumers, Technology and Commerce- konferenssissa New Yorkissa 20.-21.10.2009
- 34 David Nordfors and Noam Lemelshtrich Latar: Digital Identities and Journalism Content – How Artificial Intelligence and Journalism May Co-Develop and Why Society Should Care, Innovation Journalism Vol.6 No.7  
<http://www.innovationjournalism.org/journal/2009/11/digital-identities-and-journalism.html>
- 35 Huffington Post, Tanja Aitamurto: Targeted, Hyper-Personalized, Real-Time Ads - Please Come to Me! 28.10.2009  
[http://www.huffingtonpost.com/tanja-aitamurto/targeted-hyper-personaliz\\_b\\_336358.html](http://www.huffingtonpost.com/tanja-aitamurto/targeted-hyper-personaliz_b_336358.html)
- 36 eMarketer: Local to Take Lead in Online Ad Spend 3.11.2009, Piper Jaffrayn tutkimus  
<http://www.emarketer.com/Article.aspx?R=1007360>
- 37 iStockAnalyst: Wall Street Journal Launches San Francisco Bay Area Edition Focused on Local News and Events. 4.11.2009  
<http://www.istockanalyst.com/article/viewiStockNews/articleid/3607187>
- 38 PaidContent: Forecast: Online Will Take More Ad Dollars Than Newspapers By 2015. 8.12.2009  
<http://paidcontent.co.uk/article/419-forecast-online-will-take-more-ad-dollars-than-newspapers-by-2015/>
- 39 Paidcontent.org: HuffPo CEO Eric Hippeau: We are now in the big leagues.  
<http://paidcontent.org/article/419-huffpo-ceo-eric-hippeau-we-are-now-in-the-big-leagues/> 19.10.2009
- 40 Advertising Age: Huffington Post's New Ad Revenue Stream: Twitter Feeds

- 14.12.2009  
[http://adage.com/mediaworks/article?article\\_id=141041](http://adage.com/mediaworks/article?article_id=141041)
- 41 Haastattelu Huffington Postin toimitusjohtajan Eric Hippieun kanssa 15.10.2009.
- 42 True/Slant: The Copy Box by Lewis Dvorkin:  
A Special T/S Milestone: Introducing a New Model for Advertisers  
<http://trueslant.com/dvorkin/2009/12/07/a-special-ts-milestone-introducing-a-new-model-for-advertisers/>
- 43 Haastattelu Lewis Dvorkinin kanssa 29.9.2009.
- 44 Vanity Fair: Politico's Washington Coup. 8/2009  
<http://www.vanityfair.com/politics/features/2009/08/wolff200908?printable=true&currentPage=all>
- 45 Keskustelu tutkija Michael Skolerin, liiketoimintamalleja Reynolds Journalismin Instituten tutkijan kanssa 4.12.2009.
- 46 Nieman Journalism LabOrg: Reinventing Classifieds: MinnPost launches real-time advertising. 25.6.2009  
<http://www.niemanlab.org/2009/06/reinventing-classifieds-MinnPost-launches-real-time-advertising/>
- 47 MinnPostin toimitusjohtaja Joel Kramer, puheenvuoro ONA-konferenssissa San Franciscossa 1.10.2009.
- 48 Haastattelu Robertson Barrettin, Tribune Companyn Tribune Interactiven Executive Vice President for Programming kanssa 8.10.2009. Ennen tätä pestiä, Barrett toimi Los Angeles Timesin Interactiven johtajana.
- 49 Nieman Journalism LabOrg: Top 15 Newspaper Sites of 2008. 17.2.2009  
<http://www.niemanlab.org/2009/02/top-15-newspaper-sites-of-2008/>
- 50 Haastattelu Robertson Barrettin, Tribune Companyn Tribune Interactiven Executive Vice President for Programming kanssa 8.10.2009. Ennen tätä pestiä, Barrett toimi Los Angeles Timesin Interactiven johtajana.
- 51 Haastattelu Sacramenton Pressin perustajajäsenen Geoffrey Samekin kanssa 7.12.2009.
- 52 SteveOuting.com: Micropatronage with Ads. 13.7.2009  
<http://steveouting.com/2009/07/13/micropatronage-with-ads-no-cash/>
- 53 Paidcontent.org: Salon's Gingras puts faith in the power of e-commerce, user-gen, and food 12.11.2009
- 54 Paidcontent.org:  
Salon's Gingras puts faith in the power of e-commerce, user-gen, and food 12.11.2009  
<http://paidcontent.org/article/419-salons-gingras-puts-faith-in-the-power-of-e-commerce-user-gen-and-food-/>
- 55 Mitä uutta Piilaaksossa-blogi, Tanja Aitamurto: Lehden, kirjan mentävä aukko. 12.11.2009  
<http://blogit.hs.fi/piilaakso/?p=149>
- 56 John Byrne, C-Change Median toimitusjohtaja, BusinessWeekin entinen päätoimittaja:  
Google & Media: Biting the hand that feeds you. 22.12.2009  
<http://www.c-changemedia.com/2009/12/google-media-biting-hand-that-feeds-you.html>
- 57 Uutiskauppa, Tanja Aitamurto: Linkkitalous, Googlemehu ja journalismin linkkisota. 28.9.2009  
<http://uutiskauppa.com/linkkitalous-googlemehu-ja-journalism-in-linkkisota/>
- 58 BuzzMachine.com, Jeff Jarvis: The imperatives of the Link Economy. 28.7.2008  
<http://www.buzzmachine.com/2008/07/28/the-imperatives-of-the-link-economy/>
- 59 Wall Street Journal, Eric Schmidt, Googlen toimitusjohtaja:  
How Google can help newspapers. 1.12.2009  
<http://online.wsj.com/article/SB10001424052748704107104574569570797550520.html>
- 60 TecCrunch: More People Around The World Get Their News Online From Google News Than CNN. 23.12.2009  
<http://www.techcrunch.com/2009/12/23/google-news-cnn/>

- 61 Haastattelu True/Slantin perustajan ja toimitusjohtajan Lewis Dvorkinin kanssa 29.9.2009.  
26.7.2009  
<http://www.nytimes.com/2009/07/27/technology/start-ups/27attributor.html>
- 62 Haastattelu Huffington Postin CTO:n Paul Berryn kanssa 3.10.2009
- 63 Haastattelu PC Worldin Executive Editorin Ed Albron kanssa 20.8.2009.
- 64 Wall Street Journal: MediaMemo: Why Demand Media is worth more than the New York Times. 20.10.2009  
<http://mediamemo.allthingsd.com/20091020/rise-of-the-machines-why-demand-media-is-worth-more-than-the-new-york-times/>
- 65 ReadWriteWeb: How Demand Media producers 400 new pieces of content a day. 12.11. 2009  
[http://www.readwriteweb.com/archives/how\\_demand\\_media\\_produces\\_4000\\_new\\_pieces\\_of\\_content\\_a\\_day.php](http://www.readwriteweb.com/archives/how_demand_media_produces_4000_new_pieces_of_content_a_day.php)
- 66 New York Times: Quietly, AOL Becomes an Overseer of Niche Sites 11.1.2009  
[http://www.nytimes.com/2009/01/12/business/media/12aol.html?\\_r=2&partner=rss&emc=rss](http://www.nytimes.com/2009/01/12/business/media/12aol.html?_r=2&partner=rss&emc=rss)
- 67 TechCrunch: AOL Newsroom now has (wow) 1500 writers. 29.7.2009  
<http://www.techcrunch.com/2009/07/29/aol-newsroom-now-has-wow-1500-writers/>
- 68 TechCrunch: Hearst takes a stab at semi-automated content with LMK 9.10.2009  
<http://www.techcrunch.com/2009/10/09/hearst-takes-a-stab-at-semi-automated-content-with-lmk/>
- 69 TechCrunch: The end of hand crafted content. 13.12.2009  
<http://www.techcrunch.com/2009/12/13/the-end-of-hand-crafted-content/>
- 70 ReadWriteWeb: How Demand Media producers 400 new pieces of content a day. 12.11. 2009  
[http://www.readwriteweb.com/archives/how\\_demand\\_media\\_produces\\_4000\\_new\\_pieces\\_of\\_content\\_a\\_day.php](http://www.readwriteweb.com/archives/how_demand_media_produces_4000_new_pieces_of_content_a_day.php)
- 71 Reuters: From Reuters.com: How will journalism survive the internet age. 11.12.2009  
<http://blogs.reuters.com/from-reuterscom/2009/12/11/how-will-journalism-survive-the-internet-age/>
- 72 New York Times: Start-Up Plans to Make Journalism Pirates Pay Up
- 73 The Media Consortium: The Big Thaw. Charting a New Future for Journalism. November 2009.
- 74 Poynter.org, E-Media Tidbits: News Orgs Take Social Media Seriously by Hiring Editors to Oversee Efforts 8.1.2010  
<http://www.poynter.org/column.asp?id=31&aid=175613>
- 75 Minnpost.com, Braublog: Star Tribune becomes first U.S. paper to disgorge certain digital data. 11.1.2010  
[http://www.minnpost.com/braublog/2010/01/11/14853/star\\_tribune\\_becomes\\_first\\_us\\_paper\\_to\\_disgorge\\_certain\\_digital\\_data](http://www.minnpost.com/braublog/2010/01/11/14853/star_tribune_becomes_first_us_paper_to_disgorge_certain_digital_data)
- 76 Haastattelu Phil Bronsteinin, Hearst Newspapers-yhtiön sisällönkehittämisen johtajan ja editor-at-largen kanssa.
- 77 Haastattelu Huffington Postin CTO:n Paul Berryn kanssa 3.10.2009
- 78 Audience Segments in a Changing News Environment. Pew Research Center for the People & the Press, 2008.  
<http://people-press.org/reports/pdf/444.pdf>
- 79 Haastattelu Harry McCrackenin kanssa 3.8.2009
- 80 Haastattelu Voice of San Diegon toimitusjohtajan Scott Lewisin kanssa 16.8.2009
- 81 Newsinnovation.com: News Innovators On The Frontline: Voice of San Diego 24.7.2009  
<http://newsinnovation.com/2009/07/24/news-innovators-on-the-frontline-voice-of-san-diego/>
- 82 Joel Kramerin, MinnPostin toimitusjohtajan puheenvuoro Online News Associationin konferenssissa San Franciscossa 1.10.2009
- 83 Nieman Journalism Lab: Joel Kramer: Lessons I've learned after a year running MinnPost. 19.3.2009.  
<http://www.niemanlab.org/2009/03/joel-kramer-lessons-ive-learned-after-a-year-running-MinnPost/>

- 84 MinnPostin toimitusjohtaja Joel Kramer, puheenvuoro ONA-konferenssissa San Franciscossa 1.10.2009.
- 85 Uutiskauppa.com, Tanja Aitamurto: Sosiaaliset signaalit – rahavirran lähde? 30.7.2009  
<http://uutiskauppa.com/sosiaaliset-signaalit-lahde-rahavirralle-journalismiin/>
- 86 Haastattelu Paul Steigerin, ProPublican päätoimittajan ja presidentin kanssa 18.8.2009. Steiger on entinen Wall Street Journalin sisällöstä vastaava päätoimittaja.
- 87 Editor&Publisher: Special Report: Amid Newsroom Cutbacks Are Watchdogs Still Awake? And Can Outsiders Fill the Gaps? 29.10.2009  
[http://www.editorandpublisher.com/eandp/news/article\\_display.jsp?vnu\\_content\\_id=1004030993](http://www.editorandpublisher.com/eandp/news/article_display.jsp?vnu_content_id=1004030993)
- 88 University of Wisconsin-Madison: Nonprofit investigative center receives \$100,000 start-up grant. 17.2.2009  
<http://www.journalism.wisc.edu/stories/2009/02/17/nonprofit-investigative-center-receives-100000-start-grant>
- 89 Editorsweblog.org: The Texas Tribune: A case study on non-profit news 9.11.2009  
[http://www.editorsweblog.org/analysis/2009/11/the\\_texas\\_tribune\\_a\\_case\\_study\\_on\\_local.php](http://www.editorsweblog.org/analysis/2009/11/the_texas_tribune_a_case_study_on_local.php)
- 90 Paidcontent.org: Nonprofit Texas Tribune Launches With Budget Covered For Two Years 3.11.2009  
<http://paidcontent.org/article/419-nonprofit-texas-tribune-launches/>
- 91 Haastattelu CIR:n johtajan Robert Rosenthalin kanssa 16.9.2009
- 92 New York Times: A.P. in Deal to Deliver Nonprofits' Journalism 13.6.2009  
[http://www.nytimes.com/2009/06/13/business/media/13press.html?\\_r=3&ref=media](http://www.nytimes.com/2009/06/13/business/media/13press.html?_r=3&ref=media)
- 93 Editorsweblog: Bids received for Boston Globe: could it go nonprofit? 3.8.2009  
[http://www.editorsweblog.org/newspaper/2009/08/bids\\_received\\_for\\_boston\\_globe.php](http://www.editorsweblog.org/newspaper/2009/08/bids_received_for_boston_globe.php)
- 94 Penelope Abernathy: Non profit Model for Times. 4/2009.  
<http://www.sanford.duke.edu/nonprofitmedia/documents/dwcabernathbyfinal.pdf>
- 95 Penelope Abernathy: Nonprofit Model for Times. 4/2009.  
<http://www.sanford.duke.edu/nonprofitmedia/documents/dwcabernathbyfinal.pdf>
- 96 J-Lab: The Institute for Interactive Journalism.: New Media Makers. A toolkit for innovators in community media and grant making. 6/2009.  
[http://www.kcnm.org/toolkit/toolkit\\_intro/](http://www.kcnm.org/toolkit/toolkit_intro/)
- 97 FastCompany: Will NPR Save the News. 18.3.2009  
<http://www.fastcompany.com/magazine/134/finely-tuned.html?page=0%2C1>
- 98 Mediabistro.com: So what do you do, NPR CEO Vivian Schiller? 8.4.2009  
<http://www.mediabistro.com/articles/cache/a10486.asp>
- 99 NPR:n toimitusjohtaja ja presidentti Vivian Schiller, puheenvuoro FOCAS-konferenssissa Aspenissa 17.8.2009
- 100 Paidcontent.org: NPR Hires Key Staff For Local News Effort: Finalizes Station List 24.12.2009  
<http://paidcontent.org/article/419-NPR-hires-key-staff-for-local-news-effort-finalizes-station-list/>
- 101 David Westphal: Philanthropic Foundations: Growing Funders of the News. University of Southern California Anneberg School for Communication and Journalism. Research Series: July 2009.
- 102 Downie, Leonard ja Schudson, Michael: The Reconstruction of American Journalism. 20.10.2009
- 103 David Westphal: Philanthropic Foundations: Growing Funders of the News. University of Southern California Anneberg School for Communication and Journalism. Research Series: July 2009.
- 104 FreePress: SavetheNews.org: Josh StearnsDavid Westphal on the Future of News at the FTC. 1.12.2009  
<http://www.savethenews.org/blog/09/12/01/david-westphal-future-news-ftc>

- 105 The New Yorker: Out of print. The death and life of the American Newspaper. 31.3.2008
- 106 Papercuts. <http://news-cycle.blogspot.com/2009/12/more-than-15000-people-have-lost-their.html>
- 107 Uutiskauppa, Tanja Aitamurto: Spot. Us- Journalpreneurin taivas. 7.12.2009 <http://uutiskauppa.com/spot-us-journalpreneurin-taivas/>
- 108 Haastattelu Harry McCrackenin kanssa 3.8.2009
- 109 Deuze, Mark. (2009). The media logic of media work. *Journal of Media Sociology*, 1(1/2).
- 110 kts. esim. Alan G. Stavitsky ja Jeffrey Dvorkin: Objectivity and Balance: Conceptual and Practical History in American Journalism. [http://www.cpb.org/aboutcpb/goals/objectivity/whitepapers/cpb\\_ConceptualHistory\\_DvorkinStavitsky.pdf](http://www.cpb.org/aboutcpb/goals/objectivity/whitepapers/cpb_ConceptualHistory_DvorkinStavitsky.pdf)
- 111 Baldasty, Gerald. J. 1992. *The Commercialization of News in the Nineteenth Century*. University of Wisconsin Press.
- 112 Don Tapscott, kirjan Grown Up Digital: How the Net Generation is Changing the World, kirjoittaja. Raportissa The Media Consortium: The Big Thaw. Charting a New Future for Journalism. November 2009.
- 113 JohotheBlog, David Weinberger: Transparency is the new objectivity. 19.7.2009 <http://www.hyperorg.com/blogger/2009/07/19/transparency-is-the-new-objectivity/>
- 114 Uutiskauppa.com, Tanja Aitamurto: Sosiaaliset signaalit, lähde rahavirralle journalismiin. 30.7.2009 <http://uutiskauppa.com/sosiaaliset-signaalit-lahde-rahavirralle-journalismiin/>
- 115 Lévy, P. (1997). *Collective intelligence: Mankind's Emerging World in Cyberspace*. Perseus Books, Cambridge, MA.
- 116 Surowiecki, J. (2004). *The Wisdom of Crowds: Why the Many Are Smarter Than the Few and How Collective Wisdom Shapes Business, Economies, Societies and Nations*. Doubleday, New York.
- 117 Huffington Post, Tanja Aitamurto: The Obama-Effect in Journalism: Decentralized Editorial Power. 17.11.2009 [http://www.huffingtonpost.com/tanja-aitamurto/the-obama-effect-in-journ\\_b\\_357711.html](http://www.huffingtonpost.com/tanja-aitamurto/the-obama-effect-in-journ_b_357711.html)
- 118 Haastattelu Jyri Engeströmin kanssa 3.6.2009.
- 119 The Media Consortium: The Big Thaw. Charting a New Future for Journalism. November 2009.
- 120 Wall Street Journal, All Things Digital: If Kindle is selling so well how about giving us some sales data? 30.11.2009 [http://digitaldaily.allthingsd.com/20091130/if-kindle-is-selling-so-well-how-about-giving-us-some-sales-data/?mod=ATD\\_sphere](http://digitaldaily.allthingsd.com/20091130/if-kindle-is-selling-so-well-how-about-giving-us-some-sales-data/?mod=ATD_sphere).
- 121 Reynolds Journalism Institute, RJI online: RJI Fellow Sean Reily: Mid-Year Report. 4.12.2009 <http://www.rjionline.org/projects/reily/stories/mid-term/index>
- 122 Paidcontent.org: DJ's Hinton: WSJ has 30 000 Kindle subs. 19.11.2009 <http://paidcontent.org/article/419-djs-hinton-wsj-has-30000-kindle-subs/>
- 123 Niemanlab.org: No News on Nooks Newspapers. 23.10.2009 <http://www.niemanlab.org/2009/10/no-news-on-nooks-newspapers/>
- 124 ReadWriteWeb: Report: ereader and ebook market ready for growth. 1.6.2009 [http://www.readwriteweb.com/archives/report\\_ereader\\_and\\_ebook\\_market\\_ready\\_for\\_growth.php](http://www.readwriteweb.com/archives/report_ereader_and_ebook_market_ready_for_growth.php)
- 125 Huffington Post: Digital Newsstand: Publishers Team Up For Hulu For Magazines. 8.12.2009 [http://www.huffingtonpost.com/2009/12/08/digital-newsstand-publish\\_n\\_384005.html](http://www.huffingtonpost.com/2009/12/08/digital-newsstand-publish_n_384005.html)
- 126 Beet.tv: The New York Times Has 60 Million Mobile Views Per Month...2 Million iPhone Apps Downloaded 7.6.2009 <http://www.beet.tv/2009/06/the-new-york-times-had-60-million-mobile-views-on-april-10-million-on-iphone.html>

- 127 Haastattelu Phil Bronsteinin, Hearst Newspapers-yhtiön sisällönkehittämisen johtajan ja editor-at-largen kanssa.
- 128 Minonline.com: Apps are the next publishing platform. 29.12.2009  
*<http://www.minonline.com/news/13089.html>*
- 129 Buzzmachine.com, Jeff Jarvis: New rule: Cover what you do best. Link to the rest. 22.2.2007  
*<http://www.buzzmachine.com/2007/02/22/new-rule-cover-what-you-do-best-link-to-the-rest/>*
- 130 Downie, Leonard ja Schudson, Michael: The Reconstruction of American Journalism. 20.10.2009
- 131 The New Yorker: Hendrik Hertzberg. 19.6.2009  
*<http://www.newyorker.com/online/blogs/hendrikhertzberg/2009/06/dish-information.html>*
- 132 Haastattelu True/Slantin perustajan ja toimitusjohtajan Lewis Dvorkinin kanssa 29.9.2009.
- 133 Wired: The Good Enough Revolution: When Cheap and Simple Is Just Fine 24.8.2009  
*[http://www.wired.com/gadgets/miscellaneous/magazine/17-09/ff\\_goodenough?currentPage=all](http://www.wired.com/gadgets/miscellaneous/magazine/17-09/ff_goodenough?currentPage=all)*
- 134 Haastattelu Huffington Postin tuotekehitysjohtajan (CTO) Paul Berryn kanssa 3.10.2009
- 135 Poynter.org, E-Media Tidbits: News Orgs Take Social Media Seriously by Hiring Editors to Oversee Efforts 8.1.2010  
*<http://www.poynter.org/column.asp?id=31&aid=175613>*





PL 35  
00089 Sanoma  
puh. 09-1221  
saatio@hssaatio.fi  
www.hssaatio.fi