

## Markkinointisuunnitelma: URHOtv Oy

Matti Pesonen

Opinnäytetyö  
Liiketalouden koulutusohjelma  
2012



Koulutusohjelma

<b>Tekijä</b> Matti Pesonen	<b>Ryhmä</b>
<b>Opinnäytetyön nimi</b> Markkinointisuunnitelma: URHOtv Oy	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 43
<b>Ohjaaja</b> Heljä Mäntylä	
<p>Tämä opinnäytetyö tehdään URHOtv Oy:n tilaamana, toiminnallisena opinnäytetyönä. Opinnäytetyön tarkoituksena on paneutua suomalaiseen maksu-tv markkinaan ja kilpailutilanteeseen jonka jälkeen laatia yritykselle vuoden 2012 markkinointisuunnitelma.</p> <p>URHOtv Oy on suurin kotimaiseen urheiluun keskittyä maksu-tv kanava. URHOtv:llä on noin 300 000 asiakasta.</p> <p>Opinnäytetyön pohjana on käytetty Jobberin markkinointisuunnitelman tekoprosessin teoriaa hiukan mukailtuna URHOtv:n tarpeisiin.</p> <p>Markkinointisuunnitelman tueksi opinnäytetyössä tutkitaan URHOtv:n tilaa analyysien kautta. Analyysinä käytetään PESTE- ja SWOT –analyysijä.</p> <p>Markkinointisuunnitelmassa on myös visuaalisia esimerkkejä kevään 2012 toteutuneista toimenpiteistä.</p> <p>Opinnäytetyön lopuksi tarkastellaan tehtyä työtä kriittisesti ja tehdään tarvittavat johtopäätöksen vuodelle 2013.</p>	
<b>Asiasanat</b> Markkinointisuunnitelma, maksu-tv, analyysit	

Degree programme

<p><b>Authors</b></p> <p>Matti Pesonen</p>	<p><b>Group</b></p>
<p><b>The title of thesis</b></p> <p>Marketing Plan: URHOtv Oy</p>	<p><b>Number of pages and appendices</b></p> <p>43</p>
<p><b>Supervisors</b></p> <p>Heljä Mäntylä</p>	
<p>This study was commissioned by URHOtv Oy. The aim of the thesis was to survey the Finnish pay-tv market and to come up with a functional marketing plan 2012 for the company.</p> <p>URHOtv is the biggest domestic sport related pay-tv channel in Finland. The company has some 300,000 customers.</p> <p>The theoretical framework of the thesis is based on Jobber's marketing plan structure, with slight changes in order to meet URHOtv's needs.</p> <p>The thesis discusses the domestic pay-tv market in general. The target company is analyzed by means of PESTE and SWOT analyses.</p> <p>The marketing plan also comprises examples of URHOtv's marketing actions implemented in spring 2012.</p> <p>The last section of the thesis presents conclusions of the marketing plan and proposals for 2013.</p>	
<p><b>Key words</b></p> <p>Marketing plan, pay-tv, analysis</p>	

# Sisällys

1	Johdanto.....	1
2	URHOtv:n esittely.....	3
2.1	Asiakassegmentointi.....	3
2.2	Palveluiden kysyntä.....	4
2.3	Hinnoittelu.....	6
2.4	Kilpailutilanne.....	7
2.5	Markkinoiden tarve URHOtv:n tuotteille.....	8
3	Markkinoinnin suunnittelu.....	10
3.1	Phillip Kotlerin 4P markkinointimix.....	10
3.2	Jobberin markkinoinnin suunnittelun prosessi.....	10
3.3	Ever Gummersonin suhdemarkkinoinnin teoria.....	11
3.3.1	Klassiset markkinasuhteet.....	13
3.3.2	Erietyiset markkinasuhteet.....	13
3.3.3	Megasuhteet.....	16
3.3.4	Nanosuhteet.....	17
4	URHOtv:n markkinoinnin suunnittelu.....	19
4.1	Projektisuunnitelma URHOtv:n markkinointisuunnitelman laatimiseksi.....	19
4.2	URHOtv:n missio.....	19
4.3	URHOtv:n analyysit.....	19
4.3.1	SWOT-analyysi.....	20
4.3.2	PESTE-analyysi.....	21
4.4	URHOtv:n markkinoinnin tavoitteet.....	22
5	Markkinointisuunnitelma.....	24
5.1	Toimenpiteiden aikatauluttaminen.....	24
5.2	Yhteistyökumppanien valitseminen.....	25
5.3	URHOtv:n tyyli.....	25
5.4	Tuotteiden myynti.....	26
5.5	Sisäinen markkinointi.....	27
5.6	Markkinointiviestintä.....	27
5.7	Printti.....	28

5.8	Verkkomainonta.....	31
5.9	Ravintolat .....	32
5.10	Vähittäistavarakaupat .....	32
5.11	Sosiaalinen media.....	34
5.12	Lehdistö ja muut mediat .....	34
5.13	Budjetti .....	35
6	Yhteenveto ja johtopäätökset .....	36
	Lähteet .....	38

# 1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö tehdään URHOtv:n toimeksiannosta ja on osa liiketalouden tradenomiopintoja. Opinnäytetyön tavoitteena on kuvata markkinoinnin suunnittelu- ja toteutusprosessia sekä havainnollistaa konkreettisia työn tuloksia sekä esittelemällä niitä visuaalisesti että tarkastelemalla niillä saavutettuja tuloksia. Opinnäytetyössä selvitetään ensin maksu-tv-markkinoiden tilaa sekä kilpailutilannetta Suomessa. Tämän jälkeen selvitetään työn tavoitteet ja määritellään ongelmat. Koska opinnäytetyö on toiminnallinen, ei se sisällä tutkimusta tai tutkimusongelmia. Kappaleen lopussa kuvaillaan koko opinnäytetyön rakennetta päällisin puolin, jotta opinnäytetyöhön tutustuvalla henkilöllä muodostuu mahdollisimman selkeä kuva työn edistymisestä.

Maksullisten tv-kanavien yhteenlaskettu penetraatio (eli osuus koko markkinoilla olevasta potentiaalista) Suomessa on vain noin 30 prosenttia kaikista kotitalouksista. Tämä johtuu kotimaisten vapaiden kanavien laadukkaasta ja runsaasta lukumäärästä. Markkinat kuitenkin alkavat muuttua kiihtyvällä tahdilla, koska premium-sisältöjen (tv-yhtiöiden ennakkoon arvioitujen kiinnostavimpien sisältöjen) hinta tv-yhtiöille kasvaa liian korkeaksi näytettäväksi vapaille kanavilla. Parhaasta sisällöstä huolimatta kanavat eivät saa toiminnastaan kannattavaa pelkällä mainonnan myynnillä ohjelmien yhteyteen ilman maksu-tv:tä. Tyypillisinä esimerkkeinä premium-sisällöstä voidaan kotimarkkinoillamme pitää uusimpia kansainvälisiä elokuvia ja urheilua.

Kilpailutilanne on siis huomattavan kova, koska markkinat eivät ole kasvaneet viime vuosina tv-yhtiöiden odotusten mukaisesti. Merkittäviä urheiluun keskittyviä maksu-tv-kanavia URHOtv:n lisäksi ovat Nelonen Pro (1 ja 2), MTV3:n maksu-tv-kanavat, Canal+ sekä Viasat. Koska samoilla markkinoilla on runsaasti jakajia, katteet ovat luonnollisesti ohuet ja kilpailu asiakasvolyymeista on kovaa. Kanavat eivät yleensä anna julkisuuteen omia tilaajamääriään vaan arvioivat oman asemansa markkinoilla suhteessa kilpailijoihinsa.

Opinnäytetyön aiheena on laatia markkinointisuunnitelma URHOtv Oy:lle. URHOtv on maksu-tv-kanava, ja kilpailun ollessa kovaa markkinoinnilla on erittäin suuri vaiku-

tus koko liiketoiminnassa. Muut tärkeimmät kilpailukeinot maksu-tv-alalla ovat sisältö ja hinnoittelu.

Markkinointisuunnitelman tavoite on omalta osaltaan auttaa yritystä koko vuoden ajan pysymään potentiaalisten asiakkaiden mielessä sekä mukana kilpailussa uusista asiakkaista. Mitä paremmin yritys osaa suunnitella oman näkyvyytensä sekä mainonnan linjan sopivaksi omalle kohderyhmälleen, sitä varmemmin se menestyy.

Johdannon jälkeen tässä opinnäytetyössä esitellään laajasti URHOtv Oy ja sen kilpailukenttä. Esittelyn jälkeen työ paneutuu markkinointiviestinnän merkitykseen yritykselle ja esittelee varsinaisen markkinointisuunnitelman vuodelle 2012. Markkinointisuunnitelman ja aikataulujen esittelyn jälkeen viimeisenä kappaleena on työn yhteenveto sekä johtopäätökset.

## 2 URHOtv:n esittely

URHOtv Oy on vuonna 2009 perustettu yritys, jonka liiketoiminta keskittyy perinteiseen maksu-tv-liiketoimintaan sekä uuteen web-tv-liiketoimintaan. URHOtv:n liikevaihto on noin 18 miljoonaa euroa, yrityksellä on yhteensä noin 300 000 asiakasta (karkeasti arvioiden 50 % maksu-tv-asiakkaita ja 50 % web-tv-asiakkuuksia) ja se työllistää suoraan 9 henkilöä. Vuositasolla alihankkijat mukaan lukien URHOtv maksaa palkkaa yli 1 000 henkilölle.

URHOtv:n omistaa ruotsalainen pääomasijoittaja Peter Ekelund. URHOtv Oy on itsenäinen yhtiö eikä se kuulu mihinkään suurempaan mediakonserniin. Tämä tekee URHOtv:stä omilla markkinoillaan poikkeuksellisen median: yleensä mediat kuuluvat suurempiin yritysröppäisiin tai konserneihin, kuten esimerkiksi kotimaiseen Sanomat oyj:hin tai ruotsalaiseen Bonnier AB:hen.

URHOtv välittää yli 700 suoraa urheilulähetystä vuodessa, ja sen päälajit ovat jääkiekon SM-liiga, Veikkausliiga, Lentopallon Mestaruusliiga, Vaahteraliiga ja Korisliiga.

URHOtv kehittyy ja kehittää palveluitaan jatkuvasti. Yritys onkin jo laajentanut jakeluverkostoaan muihin sähköisiin laitteisiin, kuten internetyhteydellä varustettuihin televisioihin sekä iPadin ja muiden tabloid-laitteiden kaltaisiin kämmentietokoneisiin.

Olen työskennellyt URHOtv:llä vuodesta 2010 ja esittely perustuu kokemukseen ja tietoon jonka olen saanut työtä tehdessäni.

### 2.1 Asiakassegmentointi

URHOtv:n asiakas on perheellinen 30–40-vuotias mies, joka asuu suuressa kaupungissa, kuten Turku, Vantaa, Tampere, Oulu, Helsinki, Jyväskylä tai Espoo. Hän on kiinnostunut paikallisesta joukkueesta ja yleisesti kotimaisesta urheilusta, ja hän haluaa katsoa urheilua kotona omasta televisiostaan. Hänellä on perhe ja muita velvollisuuksia, joten ottelutapahtumiin hän ei pääse niin usein paikalle kuin haluaisi.



Asiakkaat voidaan jakaa kahteen ryhmään: maksu-tv-asiakkuuksiin sekä web-tv-asiakkuuksiin. Maksu-tv-asiakkaat ovat tilanneet URHOtv:n osaksi maksu-tv-pakettia omalta operaattoriltaan ja katsovat kanavalta niitä otteluita, joita sieltä suorana kulloinkin esitetään. Web-tv-asiakkaat taas valitsevat tarkemmin oman joukkueensa otteluita katsottavaksi, koska web-tv:ssä lähetyksiä on huomattavasti enemmän kuin perinteisellä, lineaarisella kanavalla.

Omien kanaviensa lisäksi URHOtv tavoittaa asiakkaansa parhaiten perinteisellä tiedotusviestinnällä muille medioille sekä mainonnalla. URHOtv:n viestinnän tärkeitä kulmakiviä ovat esimerkiksi Ylen ja MTV3:n urheilu-uutiset sekä mediasuhteet iltapäivälehtiin. Mainonta on toimivimmillaan URHOtv:n kohderyhmään radiossa, televisiossa sekä iltapäivälehdissä.

Markkinoinnin ja viestinnän keinoin URHOtv Oy tavoittelee luonnollisesti myös uusia asiakkaita kokeilemaan yrityksen tuotteita. Asiakaskunta on hyvin homogeenistä, joten suuri vaikutus on itse käyttökokemuksella ja siitä eteenpäin omalle verkostolle kertomisella.

URHOtv:llä on kanta-asiakasohjelma, jonka piirissä on tällä hetkellä noin 150 000 URHOtv:n asiakasta. Kanta-asiakkailleen URHOtv lähettää noin kahden viikon välein tietoa tulevasta ohjelmistosta sekä palveluun liittyvistä tarjouksista, kuten esimerkiksi jonkun operaattorin kesäkampanjasta.

## **2.2 Palveluiden kysyntä**

URHOtv Oy:n tuotteiden kysyntää määrittelevät kaksi asiaa: kanavien sisältö sekä hinnoittelumallit. Mikäli kanavan sisältö pystytään pitämään kotimaista urheiluyhteisöä kiinnostavana, operaattorit (kuten Elisa, Sonera, DNA ja PlusTV) haluavat pitää URHOtv:n mukana omassa tarjonnassaan. Sisältö määrittelee myös hintapisteen, jonka loppuasiakas on valmis siitä maksamaan. Markkinat määrittelevät ns. luonnollisen kysynnän laajuuden, joka muodostuu sisällöstä sekä hintapisteestä. Luonnollista kysyntää voidaan tilapäisesti ohjata muuttamalla oma hinnoittelustrategia aggressiiviseksi eli lasquemalla kampanjan ajaksi rajusti hintoja.

Maksu-tv-penetraatio on tällä hetkellä Suomen markkinoilla 28 prosenttia kaikista kotitalouksista, kun muissa pohjoismaissa se on noin 60 prosenttia kotitalouksista. Premium-sisältö liikuu Suomessa kiihtyvällä tahdilla vapailta kanavilta maksullisille kanaville (esimerkiksi jääkiekon MM-kisat Yleltä MTV3 -kanaville), ja se vahvistaa koko maksu-tv-toimialaa. Tämän hetkisillä kotimaan markkinoilla URHOtv:llä on vielä merkittäviä kasvumahdollisuuksia. URHOtv:n tavoite on saada yli 170 000 kotitaloutta maksu-tv-asiakkaakseen vuoden 2012 loppuun mennessä.

URHO Play web-tv:n kysyntä on kasvanut räjähdysmäisesti. Vuonna 2010 lanseeratun palvelun kautta katsottiin vuonna 2012 keväällä jo noin 100 000 suoraa ottelua kuukaudessa. URHO Playn potentiaalisena asiakkaana voidaan pitää kaikkia suomalaisia, joilla on kotonaan kiinteä internetyhteys, nopeudeltaan yli 2Mbit/s.

Koko maksu-tv- ja muilla alustoilla jaettavan maksullisen sisällön markkinat ovat siis kovassa murroksessa. Niin Soneran ja Elisan rakentamat IPTV-verkot kuin Sony ja Samsungin tuomat internetyhteydellä varustetut tv:t muuttavat markkinaoita perinteisestä maksu-tv-kulttuurista sellaiseen suuntaan, jossa yksittäinen kuluttaja päättää maksullisesta sisällöstä yksityiskohtaisesti, mitä haluaa kuluttaa ja mistä maksaa. URHO Play web-tv-palvelussa kuluttaja voi jo näin tehdä.

URHOtv on tässä suhteessa kehityksen kärjessä omilla markkinoillaan ja pystyy onnistuessaan täysimääräisesti hyödyntämään markkina-asemansa vuonna 2012. Kasvupotentiaalia on siis molemmissa markkinoissa (lineaarinen tv sekä web-tv), eivätkä ne merkittävästi syö toisiaan.

Lähivuosina on luonnollisesti odotettavissa kilpailua web-tv-markkinoilla, ja sen myötä koko markkina alkaa kasvaa vahvasti, kun toimialan yleinen tunnettuus lisääntyy. Maksu-tv-markkinoilla kilpailu on ollut jo pitkään kovaa, koska markkinoiden penetraatio on käytännössä pysynyt jo neljä vuotta paikoillaan. Operaattorit joutuvat kilpailemaan jatkuvasti samoista asiakkaista, ja huomattaviin hinnan korotuksiin ei ole varaa, vaikka sisältöoikeudet kallistuvat vuosi vuodelta.

## 2.3 Hinnoittelu

URHOtv:llä on kaksi selkeää tuoteyksikköä, joiden hinnoittelua voidaan seurata ja hintoja tarkistaa.

*URHO Play web-tv.* Hinnasto on pyritty rakentamaan loogiseksi ja selkeäksi. Yksittäinen ottelu suorana lähetyksenä katsottuna maksaa kuluttajalle tällä hetkellä 12–15 euroa ottelulta. Edullisimmillaan yksittäisen ottelun voi palvelusta katsoa jälkilähetyksenä yhdeksällä eurolla. Muuten asiakkaille on tarjolla sarja- ja kausikortteja 25 euron ja 199 euron välillä. URHO Play web-tv:n kallein tuote on kausikortti, jolla voi seurata jopa 60 SM-liigaottelua suorana lähetyksenä.

### URHO PLAY HINNASTO



Katseluoikeudet voimassa yhden vuoden ostohetkestä. URHOtv pitää oikeuden hinnannuutoksiin.

Kuvio 1. URHO Play -palvelun hinnasto (lähde: [www.urhotv.fi](http://www.urhotv.fi))

*URHOtv.* Maksu-tv-kanavan hinta muodostuu jakelukumppanin ja URHOtv Oy:n välisten neuvotteluiden tuloksena. Aggressiivisissa kampanjoissa URHOtv saattaa olla tarjolla jopa viiden euron kuukausimaksua vastaan, jolloin asiakas usein sitoutuu esimerkiksi kuuden kuukauden kiinteään kertakorvaukseen, tai vastaavasti URHOtv voi olla osana kanavapakettia, jonka yhteishinta asiakkaalle on 29,90 euroa kuukaudessa. Keskihinta URHOtv:n maksukanavalle on noin 14,95 euroa kuukaudessa.

*URHOtv Total.* Soneran IPTV-palvelussa URHOtv Total -palvelu maksaa tällä hetkellä 24,95 euroa kuukaudessa ja on arvokkain sekä sisällöltään laajin URHOtv:n maksu-tv-

paketti. Palvelu sisältää seitsemän erillistä kanavaa, joilta asiakas voi katsoa vaikka koko SM-liigan kierrosta (seitsemän ottelua käynnissä) samaan aikaan.

## 2.4 Kilpailutilanne

URHOtv Oy:n kilpailijoita ovat muut urheilusisältöä myyvät maksu-tv-kanavat, kuten Canal+, Nelonen Pro, MTV3 ja Viasat.

Operaattorit taas ovat URHOtv:n jakelukumppaneita, ei kilpailijoita. Operaattorit, kuten esimerkiksi Elisa tai PlusTV, myyvät yksittäin sekä erilaisissa paketeissa URHOtv:tä ja edellä mainittuja kilpailijoita. Kilpailutilanne oikeastaan syntyy silloin, kuin urheiluoikeuksia ollaan ostamassa tarjouskyselyiden perusteella. Esimerkiksi jääkiekon SM-liigan oikeudet ovat noin 4–5 vuoden välein myynnissä, ja kanaville lähetetään SM-liigan toimesta tarjouskysely. Kanava, jolla on mielenkiintoisin sisältö, on todennäköisin voittaja markkinoilla.

Sisältö siis ratkaisee maksu-tv-markkinoilla. Tällä hetkellä URHOtv:n näkökulmasta tilanne on hyvä, koska sillä on koko kansaa kiinnostavaa sisältöä kahdeksan kuukautta vuodessa eli jääkiekon SM-liigaa. Kesällä ja muuna tukisisältönä URHOtv:llä on oikeudet Veikkausliigaan, Vaahteraliigaan, Korisliigaan sekä Lentopallon Mestaruusliigaan.

Kilpailijoilla on MM-jääkiekkoa ja Formula 1:tä (MTV3-kanavaperhe), golfin European Touria (Viasat) ja Valioliigaa (Canal+). Formulot ovat tällä hetkellä hyvässä nosteessa Kimi Räikkösen palattua radoille. Tämä tekee hyvää MTV3-maksu-tv-kanaville. Jääkiekon MM-kisat (kaikki Suomen ottelut sekä ratkaisuoottelut) on näytettävä joka tapauksessa vapaalla kanavalla, koska kyseessä on kansallisurheilu. Se ei siis todennäköisesti tuo MTV3 kanaville merkittävästi lisää maksu-tv-asiakkaita pitkiin sopimussuhteisiin.

Valioliigan sekä golfin osalta asiakaspotentiaali on merkittävästi pienempää, eivätkä ne yksin pysty muuttamaan kilpailutilannetta markkinoilla. Kuluttajan kannalta kuitenkin epäselväksi tilanteen on URHOtv:n ja Nelonen Pro -kanavien kesken tehnyt se, että Nelonen Pro -kanavalla näytetään yksinoikeudella SM-liigan finaalit ja URHOtv:ltä käytännössä koko muu jääkiekon SM-liiga (yli 440 ottelua suorana). Tilanne on siis vä-

hintäänkin kiusallinen kaikille osapuolille: jos haluat seurata koko SM-liigakauden televisiosta, sinun täytyy ostaa kaksi maksu-tv-kanavaa.

URHOtv:n merkittävin kilpailuetu markkinoilla sisällön lisäksi on URHO Play web-tv-palvelu. Se on luonut kotimaiseen maksu-tv-markkinaan täysin uudenlaisen tuotteen, ja kuluttajat ovat ottaneet sen erinomaisesti vastaan. URHOtv pystyy tuon palvelun voimin erottumaan merkittävästi edukseen kilpailukentässä. URHOtv:n asiakas päättää itse, mistä sisällöstä maksaa ja miten sitä kuluttaa. URHO Play -palvelu on poikkeuksellinen tässä markkinassa, ja URHOtv pystyy päättämään itsenäisesti muun muassa hinnoittelusta ja sisällöstä kilpailijoista välittämättä, koska suoraa kilpailua ei ole.

Perinteisen maksu-tv:n puolella kilpailu on kovaa, ja sisältösopimusten ratkettua hinnoittelustrategialla on erittäin suuri merkitys. Pitää pystyä päättämään sekä hinnan kriittinen piste tutkimalla markkinatilannetta että strategia alennuksista ja kampanjoista. Perinteisesti markkinoilla nähdään aggressiivisia kampanjoita syksyisin, jolloin suuret operaattorit ovat aktiivisia.

PESTE-/SWOT-analyysin perusteella voidaan päätellä, että URHOtv:n markkinoinnissa ja PR:ssä on otettava huomioon käynnissä oleva markkinoiden raju muutos. Premium-sisällöt valuvat maksu-tv-korttien taakse, ja tämän seurauksena toimialan penetraatio kotitalouksissa nousee seuraavien vuosien aikana lähelle 40 prosenttia.

Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että kotitaloudet, jotka eivät ennen ole kuuluneet kohderyhmään, saattavat jatkossa olla sitä. Vielä vuonna 2012 tehtävät toimenpiteet on suunnattu selkeästi 30–40-vuotiaille kaupunkilaisille miehille, mutta jo lähitulevaisuudessa linja saattaa muuttua. Tämä luo haasteen tulorahoitteiselle markkinoijalle, että viesti pysyy edelleen napakkana ja kaupallisena.

## **2.5 Markkinoiden tarve URHOtv:n tuotteille**

Laajassa mittakaavassa viihteen kuluttaminen eri muodoissa kasvaa, kun maanlaajuinen tai maailmanlaajuinen talous on vaikeuksissa tai jopa taantumassa. Viestit ovat olleet vuoden 2010 jälkeen tämän suuntaisia, ja samaan aikaan kotimaan maksu-tv-markkinat ovat lievästi vahvistuneet.

Suomessa urheilu on aina ollut maksu-tv-bisneksen muutoksen veturina, ja niin se on tälläkin hetkellä. URHOtv:llä on oikeudet markkinoiden kiinnostavimpaan sisältöön, SM-liigaan, ja se luo kanavan ympärille omalta osaltaan luontaista kysyntää. URHO Playn osalta luontaista kysyntää ei oikeastaan vielä ole, vaan markkinat on luotu URHOtv:n toimesta. Kaksi vuotta palvelun lanseerauksen jälkeen eli vuonna 2012 asiakkailla alkaa olla oletusarvona tämän kaltaisen palvelun olemassaolo. Se osoittaa, että URHOtv on onnistunut tavoitteissaan ja palvelee nyt rajusti kasvavaa asiakaskuntaansa. Web-tv-markkinat ovat siinä mielessä haastavia, että usein kuluttajan on muutettava ostotottumuksiaan kokeillaakseen palvelua ensimmäisen kerran. Se ei ole perinteisessä tv:n katselukulttuurissa helppoa, vaan palvelun kokeiluun on rohkaistava muun muassa markkinoimalla sitä.

Maksu-tv-markkinoilla tarjontaa on runsaasti ja sisältö on miltei poikkeuksetta laadukasta. Kuten aikaisemmin on todettu, sisältösopimukset näyttelevät tärkeää osaa. Kun sisällöt ovat kunnossa, operaattorit luovat asiakkaiden tarpeisiin erilaisia kanavapaketteja, joista kuluttaja voi valita itselleen omiin tarpeisiinsa sopivimman. URHOtv pärjää tässä kilpailussa kotimaisella huippu-urheilulla.

URHOtv:n tuotteiden tarve markkinoilla korostuu syksystä kevääseen, kun SM-liigakausi on kuumimmillaan. Kesällä URHOtv:n keihäänkärki on Veikkausliiga, mutta siihen liittyvät markkinat ovat huomattavasti pienemmät. Markkinointikalenterin otsikoina voidaankin pitää syyskuusta huhtikuuhun uusasiakashankintaa ja toukokuusta elokuuhun toimenpiteiden suunnittelua.

## **3 Markkinoinnin suunnittelu**

### **3.1 Phillip Kotlerin 4P markkinointimix**

Philip Kotler kehitti 4P-mallin jo 1960-luvulla. 4P-mallissa (Kotler & Scheff 1997, Standing Room Only, 42-43, Harvard Business School Press) markkinointia käsitellään kokonaisuutena, jossa kilpailukeinoina ovat tuote (product), hinta (price), jakelu (place) ja viestintä (promotion).

URHOtv:n kohdalla tuotteessa pitää miettiä laatua, ominaisuuksia ja palvelun muotoa. Käytännössä tämä tarkoittaa internetympäristössä olevan palvelun helppokäyttöisyyden sekä toimintavarmuuden takaamista.

Hinnassa mietitään oman hinnoittelupäätösten tueksi kilpailijoiden hintoja sekä kampanja-alennuksia. URHOtv tarkkailee jatkuvasti markkinoilla olevien vastaavien tuotteiden hintoja. Muissa kuin maksu-tv:ssä URHOtv on omilla tuotteillaan markkinoilla ensimmäisenä ja määrittelee hinnat ilman vertailua muihin palveluihin.

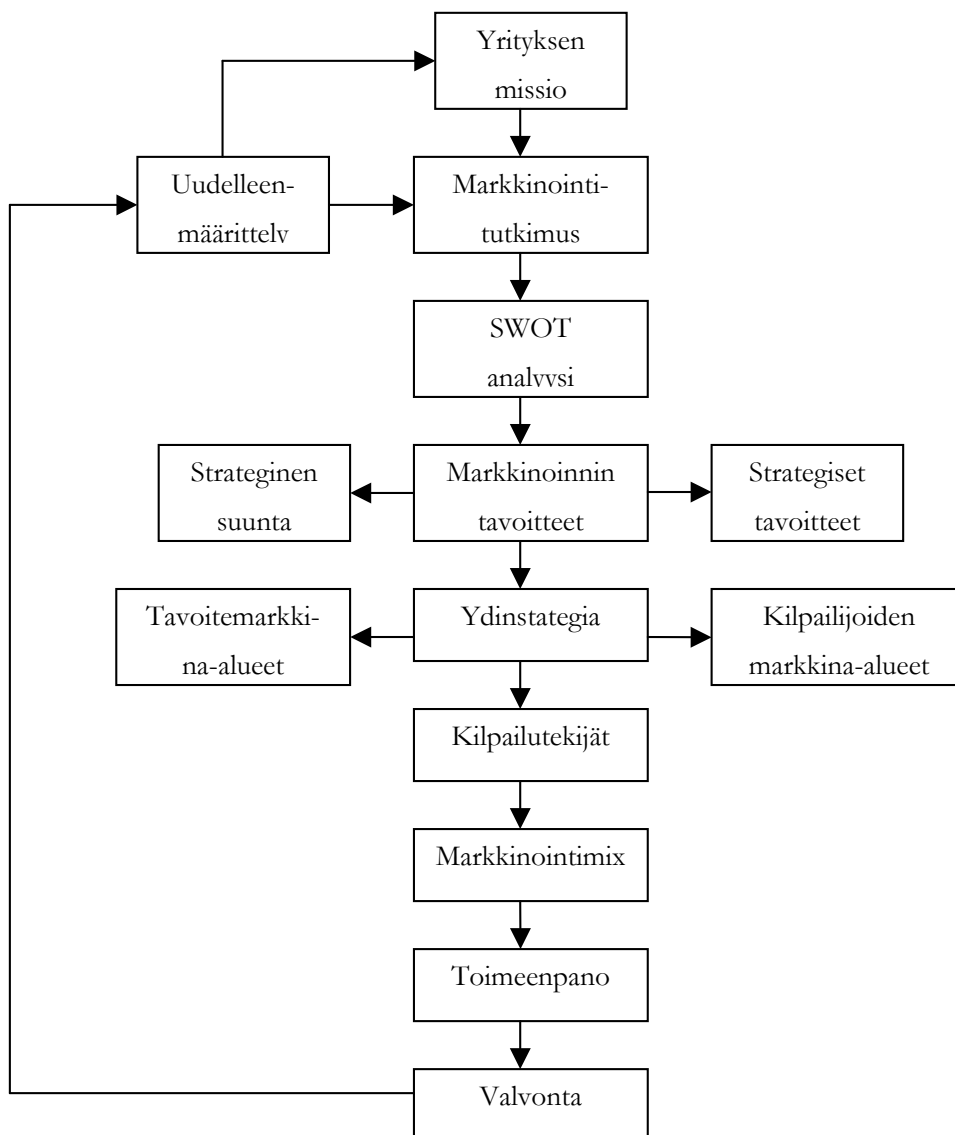
Jakelussa mietitään, missä ja kuinka laajasti tuote tai palvelu on saatavilla.

Viestintään kuuluu mainonta, Public Relations (PR), suoramarkkinointi ja henkilökohtainen myyntityö (S. Salmenkivi & N. Nyman 2008, 20-21) (The Marketing Mix... 2009).

### **3.2 Jobberin markkinoinnin suunnittelun prosessi**

David Jobber tiivistää mielestäni onnistuneesti markkinoinnin suunnittelun seuraavan kuvion avulla. Siinä lähdetään liikkelle yrityksen missiosta ja päädytään aina toimenpiteiden valvontaan ja jälkihoitoon asti. Kuvio antaa myös mahdollisuuden korjata kursia matkan varrella, eikä se paaluta ennaikaisesti markkinoinnissa tehtyjä päätöksiä turhan tiiviisti.

Käytän Jobberin esitystä hiukan URHOtv:n tarpeisiin muokattuna markkinointisuunnitelman tekemisessä ohjaavana teoriana.



Kuvio 2. Jobberin markkinoinnin suunnittelun prosessi (hiukan mukailtuna ja karsittuna). Lähde: Jobber, 2007, 41, Principles and Practice Of Marketing, 5th edition

### 3.3 Evert Gummersonin suhdemarkkinoinnin teoria

Liiketoimintasuhteissa 1990-luvun lopun jälkeen ovat arvot hiukan tarkentuneet 2000-luvulle saavuttaessa. Tällä hetkellä haetaan pitkäjänteistä kumppanuutta, joka määrittelee markkinoinnille uuden kulman niin uusasiakashankintaan kuin B-to-C-markkinointiinkin. Hinta on edelleen merkittävä tekijä, mutta yritysten välisessä kaupassa yhä enemmän annetaan painoarvoa kumppanin verkostoihin ja pitkäjänteisen kumppanuussuhteen luomiseen.



Suhdemarkkinoinnin kantava idea on muuttaa perinteinen 4P-ajattelu (Price, Place, Product, Promotion) 30R:ään. Yleisesti 30R (30 relationships) jaetaan neljään eri ryhmään: klassiset markkinasuhteet, erityiset markkinasuhteet, megasuhteet ja nanosuhteet (Evert Gummersson, Relationsmarknadsförning: Från 4P till 30R, 1998. Liber Ekonomi.). Klassiset markkinasuhteet ja erityiset markkinasuhteet luovat markkinoinnin perustan ja suuntautuvat yrityksestä ulospäin. Mega- ja nanosuhteet taas ovat markkinoiden ulkopuolisia suhteita ja vaikuttavat vain epäsuorasti esimerkiksi myyntiin tai markkinoinnin tehokkuuteen.

#### *Klassiset markkinasuhteet*

Klassisia markkinasuhteita ovat toimittajan ja asiakkaan välinen suhde, toimittajan, asiakkaan ja kilpailijan välinen kolmio sekä fyysinen jakeluverkosto.

#### *Erityiset markkinasuhteet*

Erityiset markkinasuhteet ovat klassisten markkinasuhteiden erityistapauksia. Esimerkiksi tällaisia ovat vuorovaikutus palvelutapaamisessa tai erilaiset kanta-asiakasohjelmat.

#### *Megasuhteet*

Megasuhteita ovat megamarkkinointi (lobbaus ja poliittinen valta), megaliittoumat ja sosiaaliset suhteet.

#### *Nanosuhteet*

Nanossuhteilla tarkoitetaan lähinnä sisäistä markkinointia, kuten sisäisten asiakkaiden väliset suhteet ja sisäisten markkinoiden väliset suhteet. Näitä syntyy muun muassa eri tulosyksiköiden välille omien jakeluverkostojen kesken.

Seuraavaksi paneudun niin kutsuttuun Gummerssonin 30R-taulukkoon (Evert Gummersson, Suhdemarkkinointi 4P:stä 30R:ään, 1998). Käsittelen teorian listamaisesti lisä-ten sulkuihin käytännön esimerkkejä URHOtv:n näkökulmasta.

### 3.3.1 Klassiset markkinasuhteet

*Klassinen pari: toimittajan ja asiakkaan välinen suhde.* Tämä on markkinoinnin perussuhde, liiketoiminnan ytimen muodostama lopullinen vaihdanta. (DNA Finland myy URHOtv:n maksu-tv-kanavan kotitaloudelle tai URHOtv myy itse URHO Play web-tv-lähetyksen kuluttajalle.)

*Klassinen kolmio: asiakkaan, toimittajan ja kilpailijan muodostama kolmiadraama.* Kilpailu on markkinatalouden keskeinen piirre. Kilpailutilanteessa on suhteita asiakkaan ja nykyisen toimittajan välillä, asiakkaan toimittajan kilpailijoiden sekä kilpailijoiden välillä. (Asiakas ottaa URHOtv:n maksu-tv-pakettiinsa valitsemansa operaattorin kautta. Maksu-tv-penetraatio nousee, ja kilpailu operaattoreiden välillä kiristyy.)

*Klassinen verkosto: jakelukanavat.* Tähän kuuluvat perinteinen fyysinen jakeluverkosto ja nykyaikainen kanavien hallinta, joka koskee tuotteita, palveluja, ihmisiä ja tietoja ja joka koostuu suhdeverkostosta. (URHOtv tekee maksu-tv-tuotteelleen jakelusopimukset esimerkiksi Soneran, Elisan, PlusTV:n, TV Viihteen ja DNA:n kanssa. Jakelusopimuksen puitteissa operaattorit paketoivat URHOtv:n omiin kanavapaketteihinsa, minkä seurauksena URHOtv on saatavilla maan laajuisesti kaikkiin kotitalouksiin, joilla on maksu-tv-sopimus. URHO Play web-tv:n jakelusta sovitaan samaan aikaan yksittäisten otteluiden osalta esimerkiksi Iltalehden (iltalehti.fi) ja Ilta-Sanomien (iltasanomat.fi) kanssa. Niistä tulee sopimuksen puitteissa URHO Play web-tv:n yksittäisten otteluiden kauppapaikka.)

### 3.3.2 Erityiset markkinasuhteet

*Päätoimisten markkinoijien ja osa-aikaisten markkinoijien hoitamat suhteet.* Ne, jotka työskentelevät markkinointi- ja myyntiosastoilla – päätoimiset markkinoijat –, ovat ammattimaisia suhteiden solmijoita. Kaikki muut, jotka hoitavat päätoimisesti muita tehtäviä, mutta vaikuttavat asiakassuhteisiin joko suoraan tai epäsuorasti, ovat osa-aikaisia markkinoijia. Päätoimisia ja osa-aikaisia markkinoijia on myös organisaation ulkopuolella. (URHOtv:n henkilöstö markkinoi yrityksen tuotteita ja rakentaa mielikuvaa yrityksestä muun muassa eri medioiden haastatteluiden sekä näkyvän markkinointiviestinnän avulla. URHOtv:n jakeluverkosto taas markkinoi omien tuotteidensa ohella myös URHOtv:n tuotteita, jotka ovat heidän kauttaan kuluttajien ostettavissa. Myös mainostoi-

misto ja viestintätoimisto hoitavat aktiivisesti URHOtv:n markkinointia muutenkin kuin tekemällä mainoksia tai laatimalla tiedotteita.)

*Palvelutapaaminen: asiakkaan ja palvelun toimittajan välinen vuorovaikutus.* Asiakas osallistuu palvelujen tuottamiseen ja jakeluun vuorovaikutuksessa palvelun toimittajan kanssa: tätä vuorovaikutusta nimitetään usein totuuden hetkeksi. (URHOtv Oy ohjeistaa viestintätoimiston tekemään tiedotteen uudesta palvelusta tai tuotteesta. Viestintätoimisto laatii tiedotteen sekä lehdistölle informatiivisen tietopaketin ja kutsuu median tilaisuuteen, johon URHOtv:n edustaja saapuu puhumaan.)

*Monipäinen asiakas ja monipäinen toimittaja.* Kun markkinoidaan muille yrityksille, kontakteja on usein monien tahojen, sekä palvelun toimittajan että asiakkaan organisaation jäsenten välillä. (URHOtv Oy tekee yhteistyösopimuksen esimerkiksi Estrella Oy:n kanssa, ja sopimuksen puitteissa vähittäiskaupasta Estrella Oy:n tuotteen ostanut asiakas saa yhden URHO Play -ottelukoodin, jolla voi katsoa kotona haluamansa ottelun suorana lähetyksenä. Tällöin syntyy kontakteja niin yritysten johdon, markkinointiosastojen kuin itse jakelukanavan eli vähittäiskaupan välille.)

*Subde asiakkaan asiakkaaseen.* Menestyminen edellyttää usein kykyä ymmärtää asiakkaan asiakasta ja auttaa asiakasta menestymään. (PlusTV myy URHOtv:n tuotetta sekä yksittäisenä kanavana että osana omia kanavapakettejaan. PlusTV ja URHOtv päättävät yhteistyössä hinnoittelumalleista sekä keinoista, joilla asiakkaita lähestytään.)

*Läheinen ja etäinen subde.* Massamarkkinoinnissa läheisyys asiakkaaseen katoaa ja suhteesta tulee etäinen: se perustuu tutkimuksiin, tilastoihin ja kirjallisiin raportteihin (esimerkkinä suorapostituskampanjat sähköisesti tai fyysisesti).

*Subde tyytymättömään asiakkaaseen.* Tyytymätön asiakas kokee suhteen tavanomaista voimakkaammin, mutta palvelun tuottaja hoitaa tilanteen usein huonosti. Reklamaation käsittely – tilanteen korjaaminen – saattaa ratkaista suhteen tulevan laadun. (Asiakas reklamoi ostetun palvelun tai tuotteen laadusta. URHOtv korjaa tilanteen selvittämällä ongelmakohdan ja sopimalla mahdollisesta korvauksesta. Asiakas kokee alun alkaen

negatiivisen tilanteen positiivisena, ja lopputuloksena saattaa olla asiakassuhteen vahvistuminen.)

*Monopolisubde: asiakas tai toimittaja vankina.* Kun kilpailu on estynyt, asiakas voi olla toimittajan armoilla, tai päin vastoin. Toisesta osapuolesta tulee vanki. (URHO Play palvelusta asiakas voi katsoa yli 700 ottelulähetystä suorana vuodessa. Palvelu on eksklusiivinen, koska URHOtv omistaa kyseisten lajien urheiluoikeudet eikä niitä ole muualla katsottavissa kuin URHOtv:n jakelukanavissa.)

*Asiakas jäsenenä.* Pitkäaikaisten ja pysyvien suhteiden takaamiseksi yhä useammat yritykset ottavat asiakkaita jäseniksi erilaisiin kanta-asiakasohjelmiin. (URHO Play web-tv:n asiakkaita on tällä hetkellä 150 000, ja he kuuluvat URHOtv:n kanta-asiakasohjelmaan. Heille lähetetään noin kerran kahdessa viikossa tietoa URHOtv:n tulevista ohjelmista sekä tarjouksia URHOtv:n tuotteista.)

*Sähköinen subde.* Tietokoneet, tietoliikenne ja televisio kuuluvat nykyään kaikkeen markkinointiin ja muodostavat uudenlaisia suhteita.

*Parasosiaaliset suhteet eli suhteet symboleihin ja asioihin.* Suhteita on paitsi ihmisiin ja fyysisiin ilmiöihin myös henkisiin symboleihin, kuten tuotemerkkiin tai yrityskuvaan. (Brändiuskollisuus, esim. tietyn URHOtv:n kuluttajaryhmän suhtautuminen ja uskollisuus omaan lempijoukkueeseensa, jota se seuraa URHOtv:n kanavilta.)

*Ei-kaupallinen subde.* Tässä on kyse julkishallinnon ja kansalaisten tai asiakkaiden välisestä suhteesta, mutta se kattaa myös vapaaehtoisjärjestöt ja muut voitontavoitteluun perustuvan talouden ulkopuoliset yhteisöt, perheet mukaan lukien. (Kuluttajaviranomaisen ja URHOtv:n välinen suhde, jossa palvelua kehitetään jatkuvasti.)

*Vibreä subde.* Ymäristönsuojelullisten ja terveydellisten asioiden merkitys on vähitellen kasvanut. Sen myötä on syntymässä uudenlainen asiakassuhde, johon vaikuttavat lainsäädäntö, yleinen mielipide, kuluttajien käyttäytymisen muutokset ja asiakkaan ja toimittajan välisen suhteen laajentuminen kierrätysprosessin kattavaksi. (URHOtv:n liiketoiminta ei ole sen kaltaista, että tähän olisi mahdollista vaikuttaa.)

*Juridinen subde.* Asiakassuhde perustuu joskus pääasiassa juridisiin sopimuksiin ja oikeudenkäynnin uhkaan. (Esimerkiksi URHOtv:n sekä jakelukumppanin välinen yhteistyö, joka ei ole sujunut sopimusten tai asetettujen tavoitteiden puitteissa.)

*Rikollisverkosto.* Järjestäytyneessä rikollisuudessa käytetään tiukkoja ja ulkopuolisilta suljettuja verkostoja, joiden toiminnan perustana on jonkinlainen laiton liikeidea. Niitä on kaikkialla maailmassa, ja niiden määrä lisääntyy, mutta markkinointiteoriassa ne on sivuutettu. Rikollisverkostot voivat häiritä kokonaisten markkinoiden tai kokonaisten toimialan toimintaa. (URHOtv Oy ei ole kansainvälisessä liiketoiminnassa mukana, joten rikollisverkostoihin liittyvä uhka on varsin pieni.)

### **3.3.3 Megasuhteet**

*Henkilökohtaiset ja sosiaaliset verkostot.* Henkilökohtaiset ja sosiaaliset verkostot vaikuttavat usein ratkaisevasti liiketoiminnallisiin verkostoihin. Joissain kulttuureissa liiketoimintaa harjoitetaan pelkästään ystävien ja näiden ystävien kanssa. (URHOtv toimii kotimaisilla markkinoilla, ja tällä markkina-alueella pelkästään ystävien tai merkittävien viranomaisten kanssa liiketoiminnan harjoittaminen ei ole kannattavaa eikä edes järkevää.)

*Megamarkkinointi: todellinen ”asiakas” saattaa löytyä myös muualta kuin markkinoilta.* Joissakin tilanteissa markkinointi ei ole käytännössä mahdollista, ellei solmita suhteita hallituksiin, lainsäätäjiin, vaikutusvaltaisiin yksilöihin jne.

*Liittoutumat muuttavat markkinamekanismeja.* Liittoutumat merkitsevät suhteiden lähentämistä ja yhteistyön käynnistämistä yritysten kesken. Kilpailu siis osittain estyy, mutta yhteistyö on välttämätöntä markkinatalouden toimivuuden takaamiseksi.

*Tietosubde.* Tieto saattaa olla strategisesti tärkein resurssi, ja tiedon hankinta onkin usein perusteena liittoutumien muodostamiselle.

*Megaliittoumat muuttavat markkinoiden perusedellytyksiä.* EU ja NAFTA (Pohjois-

Amerikan vapaakauppasopimus) ovat esimerkkejä liittoutumista, jotka perustetaan yksittäisten yritysten ja toimialojen yläpuolella. Ne toteutetaan valtiollisella tasolla.

*Suhteet joukkotiedotusvälineisiin.* Tiedotusvälineet voivat edesauttaa tai haitata markkinointia, ja ne vaikuttavat osaltaan yleiseen mielipiteeseen. Suhteet tiedotusvälineisiin vaikuttavat ratkaisevasti siihen, miten asioita käsitellään tiedotusvälineissä. (URHOtv on palkannut joukon ammattilaisia eli viestintätoimiston hoitamaan näitä suhteita sen lisäksi, että itse pyrkii hoitamaan suhteitaan tiedotusvälineisiin aktiivisesti.)

### 3.3.4 Nanosuhteet

*Markkinamekanismit tuodaan yrityksen sisälle.* Kun organisaatioon muodostetaan tulosyksiköitä tai sisäisiä yrityksiä, yrityksen sisälle muodostuvat sisäiset markkinat, ja niiden myötä syntyy uudenlaisia sisäisiä ja ulkoisia suhteita. (URHOtv:llä on kaksi merkittävää tulosyksikköä: maksu-tv sekä URHO Play web-tv. Yksiköt toimivat itsenäisesti, mutta ne kuitenkin ovat aktiivisessa kanssakäymisessä toistensa kanssa. Näin pystytään jakamaan resursseja ja tietoa.)

*Sisäiset asiakassuhteet.* Yritysten eri kerrosten ja osastojen välinen riippuvuus on prosessi, joka koostuu sisäisten asiakkaiden sisäisten toimittajien välisestä suhteesta. (URHOtv:n maksu-tv-tuotteiden tarjouksia lähetetään kaksi kertaa kuukaudessa URHO Play web-tv:n kanta-asiakkaille. URHOtv ei erottele tai eriarvoista asiakkaitaan, vaan pyrkii antamaan heille valittavaksi parhaan mahdollisen tavan seurata oman suosikkijoukkueensa otteluita URHOtv:n eri kanavista.)

*Laatuun pohjautuva suhde operatiivisten funktioiden ja markkinoinnin välillä.* Nykyaikainen laatukäsitys on lähentänyt suunnittelua, valmistusta ja muita teknisiä toimintoja markkinointiin. Tähän sisältyy sekä yrityksen sisäisiä suhteita että suhteet asiakkaisiin. (URHOtv kehitti uudenlaisen median kotimaiselle markkinalle, URHO Play web-tv:n, jossa on katsottavissa valtava määrä suoraa urheilulähetyksiä vuoden aikana. Palvelusta voi ostaa haluamansa yksittäisen ottelun tai erilaisia sarja- ja kausikortteja. Palvelua ja palvelumuotoilua kehitetään jatkuvasti markkinoiden muuttuessa sekä markkinoinnin avulla.)

*Sisäinen markkinointi: suhteet ”työntekijämarkkinoihin”.* Sisäistä markkinointia voidaan pitää suhdemarkkinoinnin osana, koska se tukee epäsuorasti suhteita ulkopuolisiin asiakkaisiin. (URHOtv informoi aktiivisesti omaa henkilöstöään uusista tuotteista sekä urheilu-oikeuksista.)

*Kaksiulotteinen matriisisuhde.* Matriiseja on monissa suuryrityksissä, etenkin teknisten funktioiden ja myynnin välillä.

*Suhteet markkinointipalvelujen ulkopuolisiin toimittajiin.* Markkinointifunktiossa käytetään ulkopuolisia toimittajia, kuten mainostoimistoja ja markkinatutkimuslaitoksia, mutta myös myyntiin ja jakeluun liittyvien palvelujen tarjoajia. (URHOtv on ulkoistanut markkinoinnin suunnittelun mainostoimisto Family Inc. Oy:lle, mainonnan tuotannon ja prosessin mediaan asti Repro&Studio Heku Oy:lle sekä viestinnän suunnittelun ja mediasuhteet viestintätoimisto Paloma Communications Oy:lle.)

*Suhteet omistajiin ja rahoittajiin.* Omistajat ja muut rahoittajat ratkaisevat osaltaan, missä oloissa markkinointia voidaan harjoittaa. Suhde omistajiin ja rahoittajiin vaikuttaa markkinointistrategiaan. (URHOtv:n ja omistajan suhde on hyvin suora ja aktiivinen. URHOtv Oy:n omistaa yksi kansainvälinen pääomasijoittaja.)

## **4 URHOtv:n markkinoinnin suunnittelu**

### **4.1 Projektisuunnitelma URHOtv:n markkinointisuunnitelman laatimiseksi**

Toimeksiannoksi saamassani työssä kuvaan URHOtv Oy:n mission ja laadin markkinointisuunnitelman vuodelle 2012. Markkinointisuunnitelman tueksi laadin sisäiset ja ulkoiset analyysit yritykselle. Analyysinä käytän SWOT- ja PESTE-analyysijä.

Työ on aikataulutettu tehtäväksi helmi-maaliskuun 2012 aikana, ja sen tavoitteena on saada korjaukset edellisen vuoden markkinointisuunnitelmaan ja käytäntöön heti kevään aikana.

Työn konkreettisina tavoitteina on kasvattaa URHOtv:n maksu-tv-asiakkuuksia noin 140 000:stä kotitaloudesta 170 000 kotitalouteen ja lisätä URHO Play web-tv:n suosiota syyskuussa 2012 alkavalla SM-liigan kaudella (2012–2013).

### **4.2 URHOtv:n missio**

Yrityksen missio on lähettää mahdollisimman paljon kotimaisia palloilulajeja suorana lähetyksenä monissa eri jakelukanavissa sekä olla koko toimialan suunnannäyttävä.

Käytännössä tämä tarkoittaa jääkiekon SM-liigan tv-oikeuksien lisäksi useita muita lajeja varsinkin kesäkaudella. Yleinen käsitys on, että Suomessa ei katsottaisi kesäisin televisiota, mutta ainakaan URHOtv:n käsityksen ja Finnpanelin (tavoittavuustutkimus 2011) yritykselle tekemien tutkimusten perusteella näin ei ole. Siksi on mahdollista saada jääkiekon ohella muistakin kotimaisista palloilulajeista menestyviä kaupallisia maksu-tv-tuotteita. Tämä vaatii perinteisten maksu-tv-jakelukanavien lisäksi uusia kanavia, kuten URHO Play web-tv sekä URHOtv:n mobiilipalvelut.

### **4.3 URHOtv:n analyysit**

Hyödyntämällä Jobberin ja Gummerssonin oppeja saadaan erinomainen käsitys siitä, mistä markkinoinnin suunnittelussa on kysymys ja missä järjestyksessä suunnitelmaa kannattaa alkaa purkaa käytäntöön.



Aluksi on selvitettävä, mikä on markkinoinnin tila yrityksessä ja mitkä ovat sille asetetut selkeät numeraaliset ja aineettomat tavoitteet. Numeraalisia tavoitteita URHOtv Oy:n tapauksessa ovat maksu-tv-tilausmäärien sekä katselun lisääntyminen ja web-tv:n käyttäjämäärien kasvattaminen. URHOtv tavoittelee 170 000 kotitaloutta maksu-tv asiakkaakseen vuoden 2012 loppuun mennessä.

Kun nämä asiat ovat tiedossa, voidaan siirtyä seuraavaan vaiheeseen ja tutkia, mitä kilpailijat ovat lähimenneisyydessä tehneet ja minkälainen markkinoinnin linja heillä on ollut. Ilman tätä on vaikea tehdä erottuvaa markkinointia, ja siltä on turha odottaa voimakkaita reaktioita.

Kolmannessa vaiheessa voidaan ajatuksia selkiyttämään tehdä SWOT-analyysi URHOtv:n nykytilanteesta. SWOT-analyysin ja tavoitteiden tulokset ohjaavat myöhemmin markkinoinnin kärjen suunnittelua sekä kohderyhmäajattelun painottamista koko suunnitelmassa.

#### **4.3.1 SWOT-analyysi**

SWOT-analyysi (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) on Albert Humphrey'n kehittämä nelikenttämenetelmä, jota käytetään strategian laatimisessa sekä oppimisen tai ongelmien tunnistamisessa, arvioinnissa ja kehittämisessä. Se on hyödyllinen ja yksinkertainen työkalu yrityksen toiminnan, hankkeiden ja projektien suunnittelussa. SWOT-analyysin kohteena voi olla jonkin yrityksen toiminta koko laajuudessaan, jonkin tuotteen tai palvelun asema ja kilpailukyky tai esimerkiksi kilpailijan toiminta ja kilpailukyky.

SWOT-analyysissä kirjataan ylös analysoidun asian

- sisäiset vahvuudet
- sisäiset heikkoudet
- ulkoiset mahdollisuudet
- ulkoiset uhat.

SWOT-analyysi on kahden ulottuvuuden kuvaama nelikenttä. Kentän vasempaan puoliskoon kuvataan myönteiset ja oikeaan puoliskoon negatiiviset asiat. Kentän alapuoliskoon kuvataan organisaation ulkoiset ja yläpuoliskoon sisäiset asiat.

Tämän jälkeen SWOT-analyysin pohjalta voidaan tehdä päätelmiä, miten vahvuuksia voidaan käyttää hyväksi, miten heikkoudet muutetaan vahvuuksiksi, miten tulevaisuuden mahdollisuuksia hyödynnetään ja miten uhat vältetään. Tuloksena saadaan toimitasuunnitelma siitä, mitä millekin asialle pitää tehdä.

SWOT-mallia on tarkoitus käyttää ideointiin ja jatkokehittelyyn. (Wikipedia 15.12.2007, lähteenä: Onnistu Strategiassa, Jan-Erik Lindroos ja Kari Lohivesi, 2004.)

<p><b>Strength</b></p> <p>Ainutlaatuinen ”all games” -konsepti</p> <p>Jakelukanavat</p>	<p><b>Weakness</b></p> <p>Raskaat tuotantokustannukset</p>
<p><b>Opportunity</b></p> <p>Maksu-tv-penetraation kasvu</p> <p>Uusien jakelukanavien käyttö</p>	<p><b>Threat</b></p> <p>Kotimaisten palloilulajien kiinnostavuus</p> <p>Vahvat vapaat kanavat</p>

Kuvio 3. URHOtv, SWOT-analyysi

#### 4.3.2 PESTE-analyysi

PESTE-analyysi on yleisesti käytetty tapa tarkastella organisaation toimintaympäristöä. Se huomioi poliittiset (political), taloudelliset (economical), sosiaaliset (social), teknologiset (technological) ja ekologiset (ecological) ympäristötekijät, jotka kaikki voivat vaikuttaa organisaation toimintaan. PESTE-tekijöiden määrä, monimutkaisuus, voimakkuus ja nopeus kasvavat koko ajan, joten ympäristön hallinta – sopeutuminen, vaikuttaminen ja valinta – on yhä tärkeämpää myös näiden osalta. Pitää osata päättää, mitkä tekijät ovat tärkeitä nyt ja tulevaisuudessa. Eri PESTE-tekijöiden tulee olla sopusointuisessa keskinäisessä vuorovaikutuksessa, jotta ongelmia ei syntyisi. (Kamensky 2008).

Seuraavassa taulukossa on huomioitu poliittiset, ekonomiset, teknologiset sekä

sosiaaliset ympäristötekijät. Ekologiset tekijät eivät juuri vaikuta URHOtv:n suunnitelmiin.

PEST / SWOT	Strength	Weakness	Opportunity	Threat
<b>Poliittinen</b>	Maksu-tv-palvelut yleistyvät kaiken aikaa Suomessa, ja vapailta kanavilta (esim. Yle) paras sisältö liikuu maksulliseksi.	Veikkaus Oyj haalii myös oikeuksia maksullisiin kotimaisiin urheilusisältöihin. Tämä saattaa vääristää kilpailutilannetta.	URHO Playn ”all games” -malli yleistyy myös muiden kuin pelkän urheilusisälön palveluntarjoajien keskuudessa, esim. Netflix. Palveluiden yleistyminen nostaa koko toimialan mainetta sekä tunnettuutta.	Tällä hetkellä URHOtv:llä ei ole näköpiirissä suoraa poliittisia uhkia. Uhat liittyvät laman uhkaan, mutta viihteen kulutuksen suhteen poliittisilla päätöksillä on hyvin vähän merkitystä.
<b>Ekonomi-</b> <b>nen</b>	URHOtv on yksityisrahoitteinen.	URHOtv toimii vain tulorahoitteisesti.	Investointipäätökset voidaan tehdä nopeasti.	URHOtv ei pysty kasvattamaan myyntiään riittävän nopeasti, ja investoinnit vaarantuvat.
<b>Teknologi-</b> <b>nen</b>	Alan kehityksen kärjessä. Useita toisistaan riippumattomia jakelualustoja.	Ensimmäisenä markkinoilla uuden tekniikan kanssa, joten joutuu itse löytämään ongelmakohdat.	Internet connected -laitteiden sekä älypuhelinien yleistyminen kotitalouksissa.	Valtakunnallinen kapasiteetti suorien urheilulähetysten liikuttamiseen runkoverkossa.
<b>Sosiaalinen</b>	URHOtv on hyväksytty kumppani.	Teknologisista haasteista johtuvat ongelmatilanteet.	Uuden tekniikan myötä positiivinen ilmapiiiri.	Ongelmatilanteissa tunteet korostuvat, koska kyse on suorista urheilulähetyksistä.

Taulukko 1. URHOtv, PESTE-analyysi

#### 4.4 URHOtv:n markkinoinnin tavoitteet

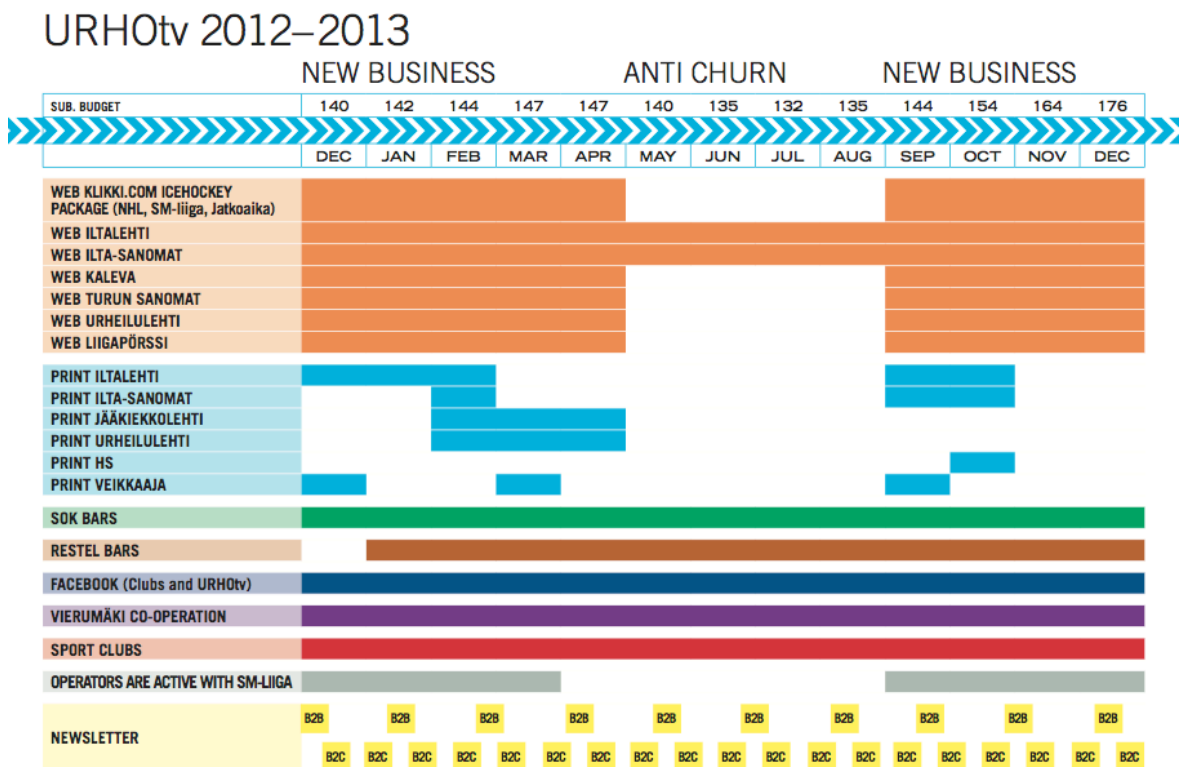
Markkinoinnin tavoitteena vuonna 2012 on nostaa URHOtv:n tunnettuutta valitussa kohderyhmässä (30–40-vuotiaat kaupungissa asuvat miehet) ja kasvattaa myyntiä kaikissa jakelukanavissa. Markkinoinnin toivotaan nostattavan puheenaiheita, ja kohderyhmän ulkopuolisten ei välttämättä tarvitse siitä pitää tai sitä täysin ymmärtää.

Viestintä on perinteisempää, konservatiivista medioiden tiedottamista, pois lukien sosiaaliset mediat, joissa tyyli voi olla lähempänä mainonnan linjaa. Viestinnän tavoitteena on saattaa URHOtv:n lajitarjonta laajaan tietoon myös suoran kohderyhmän ulkopuolisille, potentiaalisille asiakkaille.

## 5 Markkinointisuunnitelma

### 5.1 Toimenpiteiden aikatauluttaminen

URHOtv:n markkinointi jaksottuu siten, että kesäkuukausina suunnitellaan tulevat toimenpiteet, ja yritys on aktiivisimmillaan syyskuusta joulukuuhun sekä helmikuusta huhtikuun puoleen väliin. SM-liigan otteluohjelma ohjaa URHOtv:n markkinointikalenteria.



Kuvio 4. Esimerkki URHOtv:n markkinointikalenterista (lähde: URHOtv arkisto)

URHOtv:n markkinointikalenteri laaditaan kerran vuodessa, ja siihen valitaan tärkeimmät mediat ja toimenpiteet. Markkinointikalenteriin jätetään tilaa yllättäville toimenpiteille, joita vuoden kaikista aktiviteeteista on noin 25 prosenttia.

Markkinointikalenterin tehtävä on antaa sen katsojalle yhdellä silmäyksellä käsitys kunakin vuoden toimenpiteistä ja medioista. Kalenteria on siis helppo seurata, ja sen avulla on helppo varata tuleville kuukausille resursseja tarpeen mukaan.

## 5.2 Yhteistyökumppanien valitseminen

Toteuttaakseen suunnitelmansa URHOtv tarvitsee kumppanikseen mainostoimiston, joka suunnittelee markkinoinnin kärjet, tuotantotoimiston, joka tekee materiaalit tarvittaviin medioihin, sekä PR- ja viestintätoimiston hoitamaan mediasuhteita.

Yhteistyökumppanit valitaan yrityksen tarpeiden mukaan, ja URHOtv:n tapauksessa niiden on oltava oman alansa merkittäviä ja hyvämaineisia yrityksiä. Valintakriteerit ovat vaativat, koska URHOtv on kuluttajabisneksessä ja sen liiketoiminta perustuu volyymeihin. URHOtv:n on siis pystyttävä luottamaan koko alihankkijajoukkoon, eikä suuriin virheisiin ole varaa yrityksen toimiessa tulorahoitteisesti.

Mainostoimistokseen URHOtv on valinnut Family Inc. Oy:n, joka suunnittelee kaikki URHOtv:n markkinoinnin päälinjat. Mainonnan tuotannon ja prosessin mediaan asti hoitaa Repro&Studio Heku Oy sekä viestinnän suunnittelun ja mediasuhteet viestintätoimisto Paloma Communications Oy.

Mainonnan peruslinjaa, tyyliä, URHOtv ei muuta kovinkaan usein. Kuluttajan on annettava tottua yrityksen mainontaan, että hän alkaa huomata sen ja seuraamaan sitä. URHOtv:n tyyli on ronski, eikä se pelkää olla arvostelun ja keskustelun kohteena. Tämä on mahdollista, koska myytävien tuotteiden kohderyhmänä on 30–40-vuotiaat kaupungissa asuvat miehet. Mainonnan linja joutuu uudelleen tarkastelun kohteeksi seuraavan kerran vuoden 2013 alussa, jolloin suunnitellaan saman vuoden toimenpiteet. Vuoden 2012 linja on luotu ja päätetty vuoden 2011 lopussa.

## 5.3 URHOtv:n tyyli

URHOtv:n mainonta ammentaa sisältönsä kohderyhmänsä sielunelämästä. URHOtv tuntee "lätkäjätkän" arjen ja lajin paremmin kuin kukaan muu. Mainonta on särmikästä, ja se sisältää "urhomaisia" oivalluksia. URHOtv elää kauden eri vaiheita ja reagoi ajankohtaisiin asioihin, kuten kohderyhmään.

Joskus URHOtv:n mainonta voi herättää julkistakin keskustelua, ja tahtotilana onkin erottua muista urheilusisältöä tarjoavista mainostajista. Mainonnassa URHOtv puhuu

rohkeasti yleiskieltä, kuten *matsi, lätkä* ja *äijä*. Yrityksen mainonnassa ei yleensä ole suoraan esimerkiksi jääkiekkopelaajan kuvaa, vaan mainonnan tarkoitus on antaa kanavan tavoitteleman kohderyhmän oivaltaa, mitä URHOtv haluaa mainoksessaan sanoa. Mainonta on kuitenkin samaan aikaan hyvin taktista, ja hinnat ovat hyvin korostetusti esillä.

Viestinnän tyyli on huomattavasti konservatiivisempi kuin mainonnan tyyli, vaikkakin myös lehdistölle ja yhteistyökumppaneille URHOtv puhuu omalla tyyllillään. Lehdistölle ja muulle medialle on laadittava tiedotteita, joita kyseisen median toimittajan ei tarvitse sisällöltään paljoa muuttaa. Se lisää viestin läpimenomahdollisuuksia.

#### **5.4 Tuotteiden myynti**

Maksu-tv-kanavan osalta myynti tapahtuu operaattoreiden välityksellä loppukuluttajalle. URHOtv toimii yhtälössä sisällön tuottajana ja sen tukkurina. Asiakassuhde on siis viime kädessä operaattorin ja kuluttajan välinen. URHOtv on aktiivisessa roolissa hinnoittelun ja paketoinnin suunnittelussa, mutta operaattorit vastaavat itse myymisestä ja markkinoinnista URHOtv:n ja heidän välisen sopimuksen puitteissa.

Usein tehokkain tapa myydä maksu-tv:tä on puhelinmyynti tarjouskärjellä. Tämä tarkoittaa käytännössä kovan tarjouksen laatimista ja koko valitun puhelinmyyntiorganisaation kouluttamista siihen. Koulutukset ovat usein yhden illan mittaisia, ja niissä myyjät perehdytetään tuotteeseen ja heille asetetaan tavoitteita. Kunkin myyntitavoitteen saavuttaja saa yleensä palkkion kuukausipalkkansa lisäksi. Porrastettujen tavoitteiden saavuttajat saatetaan palkita esimerkiksi elokuvaalipuista aina tuhansien eurojen lahjakortteihin tai elektroniikkaan asti.

Web-tv-palveluiden suhteen URHOtv omistaa itse asiakassuhteen ja vastaa itsenäisesti koko prosessista aina loppukuluttajalle saakka. Myyminen tapahtuu pääsääntöisesti URHOtv:n omien kotisivujen kautta, mutta enenevässä määrin yksittäisiä otteluita myydään myös jakeluverkoston kautta. URHOtv:n jakeluverkkoon kuuluvat muun muassa iltapäivälehtien verkkosivut sekä esimerkiksi Helsingin IFK, joka myy jääkiekko-otteluitaan omien kotisivujensa kautta. Jakelukumppaneita on kymmenkunta.

The image shows a screenshot of the Iltalehti website. At the top, there's a browser window with the URL 'http://www.iltalehti.fi/urheilu/'. Below the browser, the website header features the 'ILTALEHTI.fi' logo and a large red headline: 'KATSO OMAN JOUKKUEESI MATSIT SUORANA LÄHETYKSENÄ ILTALEHDEN NETISSÄ.' A blue arrow button with the text 'Osta tästä' is positioned below the headline. The main content area includes a navigation bar with categories like 'Etusivu', 'Uutiset', 'Urheilu', 'Viihde', 'Sää', 'IL-TV', 'Terveys', 'Rakkaus & seksi', 'Nainen', 'Muoti & kauneus', 'Perhe', 'Ruoka', 'Matkailu', 'Autot', and 'Digi'. A prominent article is titled 'Äänestä SM-liigan hienoin pelipaita!' and features three logos: a shield with '1897', a Reebok logo, and a spade symbol. To the right, there's a sidebar with a 'Nytmatkaan.fi' logo and a call to action: 'OSALLISTU ILTALEHDEN TUTKIMUS-PANEELIIN'. The bottom of the page has a 'Nytmatkaan.fi' logo and the text 'Katso hullut hinnat ja huippukohteet.'

Kuvio 5. Esimerkki URHO Play -palvelun jakeluverkostosta (lähde: www.iltalehti.fi)

## 5.5 Sisäinen markkinointi

URHOtv järjestää tasaisin väliajoin koulutuksia sekä täydennyskoulutuksia niin omalle henkilöstölleen kuin operaattoreiden myyjille ja asiakaspalvelukeskuksille. Tämän lisäksi johtoryhmä kokoontuu kerran viikossa, ja kokouksessa jaetaan kunkin viikon tärkeimmät tapahtumat. Johtoryhmän jäsenet jakavat tiedon eteenpäin omille vastuualueilleen.

Kerran kuukaudessa URHOtv lähettää operaattoreilleen uutiskirjeen, jossa kuvataan tulevan kuukauden tapahtumat ja kohokohdat markkinointiviestintää varten. Uutiskirje toimii myös uusien palveluiden teknisten ominaisuuksien kuvaajana, mikäli tarve vaatii. Uutiskirjeen jakelu on laaja, aina yksittäisestä asiakaspalvelijasta operaattoreiden johtoon asti. Sama uutiskirje lähetetään aina myös koko URHOtv:n henkilöstölle.

## 5.6 Markkinointiviestintä

Markkinoinnissaan URHOtv käyttää laajasti eri medioita ja luo uusia. Perinteisten medioiden osalta vahvimmin ovat mukana suunnitelmassa laajalevikkiset iltapäivälehdet



sekä urheilu- ja suurimmat paikallislehdet. Operaattoreiden mainonta perustuu näiden lisäksi myös tv-mainontaan sekä laajoihin kampanjoihin radion työpaikkaliikennetunteina. URHOtv saa oman osansa myös näistä huomioarvoista.

## **5.7 Printti**

URHOtv:n kohderyhmä lukee tiiviisti iltapäivälehtiä (Iltalehti ja Ilta-Sanomat), ja siksi yritys onkin keskittänyt mediabudjetistaan ison osan niihin. Mukana ovat myös erikoislehdistä Veikkaaja ja Urheilulehti. Näitä lehtiä lukevat aktiivisesti urheilua seuraavat miehet, ja ne ovat URHOtv:lle erinomainen ympäristö näkyä. Kauden suurimmissa kampanjoissa mukana on myös Helsingin Sanomat, koska huomattava osa URHOtv:n asiakkaista asuu sen vaikutusalueella.

URHOtv:n strategia on ostaa mediasta vain kokonaisia sivuja, koska silloin mainonnalla on huomioarvo suurimmillaan. URHOtv:n mainonta on suunniteltu 30–40-vuotiaille kaupunkilaisille miehille, ja sen on tarkoitus herättää nimenomaan tässä kohderyhmässä kiinnostusta. URHOtv myy luonteeltaan sen kaltaisia tuotteita, ettei sen liiemmin tarvitse varoa kohderyhmän ulkopuolisten ärsyttämistä tai keskustelua aiheesta. Seuraavilla sivuilla on esimerkkejä URHOtv:n printtimainonnasta.

# KUKA VIE JA KUKA VIKISEE

NYT PITÄÄ RYÖSTÄÄ PISTEITÄ! PELI ON KOVAA, MUTTA NIIN OVAT JOUKKUETKIN. URHOTV TUO SUOSIKKIMATSISI SUORANA LÄHETYKSENÄ KOTISOHVALLESI. KATSO NETISTÄ TAI TILAA KOTIISI!



TILAA  
KOTIISI!

URHO  
PLAY **12€/MATSI**

JA SARJAKORTILLA KATSOT VIELÄ ENEMMÄN VIELÄ HALVEMMALLA!

KATSO  
NETISTÄ  
MILKIN KORTILLA!

**14,95 €/kk**  
TILAUS VOIMASSA TOISTAISEKSI

**NYT VAIKKA  
KUUKAUSI KERRALLAAN!**

**URHO** TV

AINA p. 040 4 500 500, Elisa p. 850 950 500, TV Viikde p. 0207 920 780, lumotv www.lumotv.fi

URHOkanava toteutetaan voimassa olevalla sopimuksella 14,95 €/kk (norm. 19,95 €/kk). Kampanjatilat operatorien ohjeita ohjalla. Tarjous voimassa vain uudelle asiakkaalle. Tarjous ei koske kampanjan aikana istuvien tilausten ja uusien tilausten/tilausten uusia sopimuksia. Tarjous voimassa 29.2.2012 asti.



Kuvio 6. URHOtv:n printtimainontaa 2012 keväällä (lähde: URHOtv arkisto)

# PLAYOFF TULEE, OLETKO VALMIS?



TAIVAS VARJELE! SM-LIIGAN PUJOTUSPELIT ALKAVAT. OLE HENGESSÄ  
MUKANA: LEIKKAA, LIIMAA TAI NIITTAÄ LEUKAPERIISI PLAYOFF-PARTA.  
KATSO MATSIT LIVENÄ NETISSÄ JA KANNATA JENGISI JATKOON.



URHO  
PLAY **15€** /peili  [WWW.URHOTV.FI](http://WWW.URHOTV.FI)

URHO PLAY

Kuvio 7. URHOtv:n printtimainontaa 2012 keväällä (lähde: URHOtv arkisto)

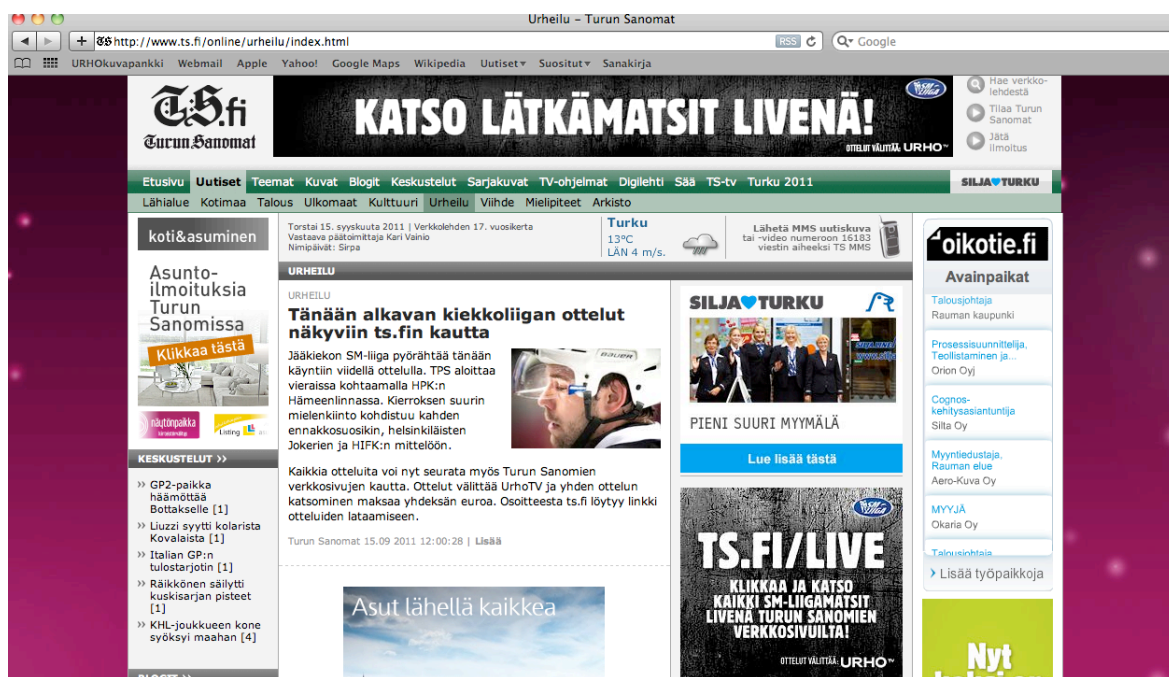


## 5.8 Verkkomainonta

Verkkomainonta on URHO Play -palvelun markkinoinnissa avainasemassa. URHOtv on ulkoistanut mainonnan hallinnan Klikki.com Oy:lle, jonka kautta yritys ostaa mediaa tilaa sitä kiinnostavilta sivustoilta. URHOtv:n mainontaa on nähty Klikki.com Oy:n myymän Jääkiekko-paketin sivustoilla, kuten nhl.com, sm-liiga.fi ja jatko aika.com. Kuten printissäkin, nämä mediavalinnat perustuvat yrityksen oman kohderyhmän käyttäytymiseen ja todellisten urheilufanien tavoittamiseen.

URHOtv ostaa myös kävijäliikenteeltään suurimmilta verkkosivuilta mainontaa paikallisilla kärjillä, kuten ts.fi (Turun Sanomat) ja kaleva.fi (Kaleva).

Mainonta on aina myyntipainotteista, eli jokaisessa web-mainoksessa myydään suoraan yhtä ottelua tai kannustetaan seuraamaan oman lempijoukkueen suoria lähetyksiä ideaalitalanteessa sen palvelun kautta, jossa kuluttaja kulloinkin on. Web-ostoksissa uuden asiakkaan on muutettava kulutustottumustaan, ja se tapahtuu helpoiten sellaisessa verkkoympäristössä, johon hän luottaa, kuten Turussa varmasti ts.fi (Turun Sanomien verkkosivut). Varsinaista brändimainontaa URHOtv ei verkossa tee.



Kuvio 8. URHO Playn paikallista mainontaa ts.fi -palvelussa (lähde: URHOtv arkisto)

## 5.9 Ravintolat

Merkittävä markkinointikanava URHOtv:lle on ravintolat. URHOtv solmikin SOK:n kanssa keskitetyn sopimuksen, jonka puitteissa noin 100 S-ryhmän ravintolaa saa näyttää URHO Playn välityksellä otteluita. Tämä yhteistyö on sinänsä merkittävä myös S-ryhmän ravintoloille, että he saavat käyttöönsä palvelun, josta voi aina näyttää paikallisesti kiinnostavia otteluita eri palloilulajeista. URHOtv sai vastineeksi muun muassa kaikkiin kyseisiin ravintoloihin markkinointimateriaalia ja vaatetta henkilökuntaa. URHOtv:n kohderyhmäajatteluun tämä sopi erinomaisesti, ja samalla luotiin uusi media URHOtv:lle.

Ravintolayhteistyö on toiminut erittäin hyvin, ja sen ansiosta yritys on saanut runsaasti näkyvyyttä muun muassa mediassa.

## 5.10 Vähittäistavarakaupat

Ravintoloiden lisäksi URHOtv käyttää innovatiivisesti medianaan myös vähittäiskauppaa. Ideana on kohdata kohderyhmä arjen keskellä, uudessa tilanteessa. Selvityksen mukaan (URHOtv 2011) yrityksen kohderyhmä käy lähes päivittäin ostoksilla suurissa marketeissa, kuten S-ryhmän päivittäistavarakaupoissa tai Keskon Citymarketeissa. URHOtv tekee sopimuksia merkittävien kulutustuotebrändien kanssa, ja niiden tuotteita ostamalla asiakas saa yhden vapaavalintaisen ottelun URHO Play -palvelusta. Logistiikka hoidetaan joko painamalla pakkaukseen kampanjakoodi web-tv-palveluun tai jakamalla kassalta käsin kortteja, joissa koodi on.

Kulutustuotebrändille tämä antaa massiivisen kilpailuedun kaupan lattialle, ja kyseisen brändin asiakkaat näkevät saamissaan otteluissa vain kyseisen brändin mainoksia. Tämä on mahdollista siksi, että URHO Play -palvelu tunnistaa asiakkaan promootiokoodin perusteella. Kyseisiä kampanjoita vähittäistavarakauppaan URHOtv:n kanssa ovat tehneet muun muassa Sinebrychoff (KOFF), Lumene (Lumene For Men) ja Estrella (perunalastut).



Kuvio 9. Estrella-vähittäistavarakauppakampanja 2012 (lähde: URHOtv arkisto)



Kuvio 10. Sinebrychoffin (KOFF) vähittäistavarakauppakampanja pakkauksessa (lähde: URHOtv arkisto)

## 5.11 Sosiaalinen media

Myös sosiaalinen media on usein URHOtv:n markkinoinnin keskiössä, kun valitaan medioita. URHOtv:n osalta ratkaisu johtuu siitä, että sosiaalisessa mediassa on mahdollista olla juuri silloin vaikuttamassa, kun suorat URHO Play -ottelulähetykset ovat alkamassa, tai juuri siellä, missä todella tarkasti rajattu kohderyhmä käy keskustelua tai on lukemassa niitä. Sosiaalinen media on yrityksille myös usein edullinen ostaa ja olla mukana.

Facebookissa on kaikilla joukkueilla omat fanisivustonsa (kuten myös URHOtv:llä), ja se on erinomainen kanava tuoda esiin juuri alkavia vierasotteluita, jotka ovat ostettavissa URHO Play -palvelusta. Toisaalta merkittävä sosiaalisen median foorumi on jatkoai-ka.com, jossa käydään laajaa keskustelua urheilusta ja jääkiekosta.

Myös sosiaalisessa mediassa URHOtv:llä on myynnillinen ote, ei niinkään keskustelevala. Tämä johtuu resurssipulasta, koska sosiaalisen median keskusteluun mukaan lähtenyt yritys ei voi jättää sitä kesken ja siellä pitää olla hyvin aktiivinen. Mikäli sosiaalisen median hoitaa huonosti, se kääntyy varmasti negaationa itseään vastaan.

## 5.12 Lehdistö ja muut mediat

URHOtv hoitaa aktiivisesti lehdistösuhteitaan ja seuraa Meltwater News -palvelun kautta omaa näkymistään eri medioissa. Kuukausitasolla URHOtv:stä kirjoitetaan runsaasti (kymmeniä viittauksia), ja se on osana muita uutisia satoja kertoja kuukaudessa.

URHOtv:n lehdistösuhteita hoitaa Paloma Communications Oy, joka valmistelee aina URHOtv:n lehdistötiedotteet sekä toimittajatapaamiset. Lehdistön ja muiden medioiden julkaisemat artikkelit ja jutut ovat hyvin merkittävä osa URHOtv:n ulkoista viestintää.

Usein media kiinnostuu yrityksestä silloin, kun se toimii innovatiivisesti ja rohkeasti käyttämällä uusia toimintamalleja. URHOtv:n tapauksessa tällaisina voidaan mainita web-tv sekä uusien medioiden luominen ja käyttäminen.

### 5.13 Budjetti

Markkinointibudjetti laaditaan muun budjetoinnin yhteydessä, ja se perustuu markkinointikalenteriin. Markkinointikalenterista voidaan päättää resurssien painotukset kuukausitasolla. URHOtv ei suostunut ilmoittamaan budjettiaan tähän lopputyöhön. Voidaan kuitenkin päätellä, että se liikkuu alalla yleisesti käytössä olevalla 3–5 prosentin tasolla koko liikevaihdosta eli suuruusluokassa 540 000–900 000 euroa vuodessa.



## 6 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tässä opinnäytetyössä esiteltyjen URHOtv:n markkinointitoimenpiteiden tehokkuus on helposti mitattavissa. Maksu-tv-kanavalle on tehty Finnpanel Oy:n toimesta tutkimus. Finnpanel Oy mittaa television katselua ja radion kuuntelua. Tutkimusten tarkoituksena on seurata henkilöiden ja talouksien TV- ja radiokäyttäytymistä sekä siihen liittyviä muutoksia.

URHOtv:n katselun kehitys huhtikuusta 2011 huhtikuuhun 2012 (lähde: Finnpanel Oy, 2011 ja 2012):

- päivätavoittavuus kasvoi 28 % (65 649 --> 83 826/hlö/vrk)
- viikkotavoittavuus kasvoi 17 % (185 706 --> 216 507/hlö/viikko)
- huippuohjelmien tavoittavuus kasvoi 10 % (130 000 --> 143 347/hlö/ohjelma)

URHO Play web-tv:n katselu maksullisissa sisällöissä on kasvanut räjähdysmäisesti huhtikuusta 2011 huhtikuuhun 2012 (lähde: Qbrick Finland Oy, 2011 ja 2012):

- rekisteröityneiden käyttäjien määrä kasvoi 56 % (96 000–150 000 hlö)
- suoria otteluita katsottiin vuositasolla 77 % (254 000–450 000 kpl)

Markkinointisuunnitelman ja sen toteuttamisen rooli yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi on osa kokonaisuutta, jossa muina tärkeinä tekijöinä ovat kanavan sisältö (ohjelmisto) sekä oikea hinnoittelu eri jakelukanavissa. Kun kaikki kolme tärkeää tekijää on kunnossa, URHOtv:n tulevaisuuden näkymät ovat varsin hyvät. Kehitys on ollut jatkuvasti positiivista URHOtv:n perustamisesta lähtien vuodesta 2009.

Jatkossa markkinoinnin tueksi URHOtv:n olisi saatava vapailla tv-kanavilla lisää näkyvyyttä. Kyse on maksu-tv-kanavan markkinoinnista, ja tehokkaimmillaan medioiden markkinointi on omassa mediassa. Tarkoitan tällä sitä, että radiokanavien kannattaa markkinoida radiossa, internetpalveluiden internetissä ja esimerkiksi URHOtv:n vapailla kanavilla, kuten MTV3, Nelonen tai Sub. Tulevina vuosina kiinnittäisinkin resurssien puitteissa huomiota mediavalintoihin markkinointisuunnitelmaa laadittaessa.

Markkinointisuunnitelman teko on ollut prosessina mielenkiintoinen ja toiminnallinen. Olen saanut hyvän, syvemmän käsityksen koko maksu-tv-toimialasta sekä maksullisista internetpalveluista ja niiden kaupallisesta potentiaalista.

Yhteenvetona ja johtopäätöksenä voidaan tuloksia tarkastellessa perustellusti väittää, että URHOtv:n tekemät ratkaisut ovat olleen niin mediasuunnittelun, hinnoittelun kuin markkinointiviestinnän osalta oikeita. URHOtv on pystynyt kovasta kilpailusta huolimatta merkittävään kasvuun sekä vanhoilla markkinoilla (maksu-tv) että uusilla markkinoilla (maksulliset web-tv-palvelut).

## Lähteet

David Jobber, 2007, 41, Principles and Practice Of Marketing, 5th edition. McGraw-Hill Education.

Evert Gummertson 1998, Relationsmarknadsförning: Från 4P till 30R. Liber Ekonomi.

Finnapanel Oy, 2011 ja 2012, Tavoittavuustutkimus URHOtv:lle

Kotler & Scheff 1997, Standing Room Only, 42-43, Harvard Business School Press

Mika Kamensky 2008, Strateginen Johtaminen, Menestyksen Timantti, 27, 60, 139, 141, 232. Talentum.

Qbrick Finland Oy, 2011 ja 2012, arkisto

S. Salmenkivi & N Nyman 2008, 20-21, Yhteisöllinen media ja muuttuva markkinointi. Talentum.

URHOtv Oy:n arkisto, 2012

Wikipedia 15.12.2007, lähteenä: Onnistu Strategiassa, Jan-Erik Lindroos ja Kari Lohivesi, 2004.

[www.urhotv.fi](http://www.urhotv.fi)