

MODERNIN TV-KANAVAN LIIKE- TOIMINTA- JA TUOTANTOMALLI URHEILUTUOTANNOSSA

Case: URHOtv:n SM-liigan tv-tuotanto

Markus Levander

Opinnäytetyö
Toukokuu 2014
Viestinnän koulutusohjelma
Mediatuotanto

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Viestinnän koulutusohjelma
Mediatuotanto

LEVANDER, MARKUS

Modernin tv-kanavan liiketoiminta- ja tuotantomalli urheilutuotannossa
Case: URHOtv:n SM-liigan tv-tuotanto

Opinnäytetyö 87 sivua, joista liitteitä 1 sivu
Toukokuu 2014

Opinnäytetyö käsittelee URHOtv Oy:n liiketoimintamallia ja URHOtv maksutelevisio-kanavan tuotantomallia vuosina 2009 – 2014. Opinnäytetyöntekijänä toimi URHOtv Oy:llä vuosina 2010 – 2014 kanavasuunnittelijana ja tuotantopäällikkönä työskennellyt toimihenkilö. URHOtv Oy:n tuotannot lakkautettiin huhtikuussa 2014, jolloin opinnäytetyötä vielä työstettiin. URHOtv oli vuosina 2010 – 2013 maksu-tv-tilausten kärjessä, kun kanavalla oli oikeudet SM-liigan jääkiekko-otteluiden televisiointeihin.

Materiaalina käytettiin työkokemusta, asiantuntijahaastatteluita ja alan kirjallisuutta. Asiantuntijahaastatteluita oli URHOtv Oy:n entisiltä työntekijöiltä ja sidosryhmiltä. Vertailussa käytetään materiaalia MTV Oy:n tuote- ja tuotantopäälliköltä saamista haastatteluilta.

Ensimmäisenä kuvaillaan URHOtv Oy:n perustamisajankohdan toimenpiteitä ja kuinka yrityksen liiketoimintamallia kehitettiin. 4P-, SWOT- ja BCG-malleja käytetään apuna tarkastellessa yrityksen liiketoimintamallia kriittisesti.

Seuraavaksi esitellään viisi tärkeintä sidosryhmäverkoston elementtiä monialustaisessa suorassa televisiolähetyksessä tallenteen jatkokäyttöön asti. Tärkeimmät sidosryhmät olivat tapahtuma, tuotanto, lähetys, katselualustat ja tallenne. URHOtv Oy:n sidosryhmät käydään yksityiskohtaisesti läpi jääkiekon SM-liigan televisiotuotannon aikana, joka toimii opinnäytetyössä tapahtumatutkimuksena.

Työntuloksena on kuvaus modernin tv-kanavan liiketoiminta- ja tuotantomallista, jota voi käyttää media-alan yrityksen toiminnan, tuotantojen, yhteistyöprojektien ja markkinoinnin tehostamiseen. Työtä voi soveltaa urheilutapahtumien suorasta lähetyksestä myös viihdetuotantoihin.

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree programme in Media
Media Production

LEVANDER, MARKUS:
Modern TV channel business and production model in sports production
Case: URHOfv's SM-liiga TV production

Bachelor's thesis 87 pages, appendices 1 page
May 2014

This thesis deals with URHOfv Ltd's business model and URHOfv pay-TV channel's production model between years 2009 - 2014. The thesis was worked by URHOfv Ltd's former production manager. URHOfv Ltd's productions were shut down in April 2014, when the thesis was still worked. URHOfv was at the top in pay-TV subscriptions in Finland between the years 2010 – 2013. URHOfv owned TV rights to Finnish Ice Hockey League 2009 – 2013.

The thesis was constructed from work experience, expert interviews and literature . Expert interviews were from URHOfv Ltd's former employees and stakeholders. Comparative expert interviews were from MTV Ltd 's product and production managers.

The URHOfv Ltd company's business model is described first. How the company started and how business strategy was developed using 4P, SWOT and BCG analysis. The five most important stakeholder network elements in multi-platform live television recording are introduced. Key elements were an event, production, broadcasting, platforms and recording. Finally URHOfv Ltd's stakeholders in ice hockey television production are present in the case study.

As a result, the work is a description of a modern TV channel business and production model, which can be used in any media sector. You can use this thesis to improve company operations, productions, co-operation projects and marketing.

Key words: tv channel OTT platform sport production media marketing urhotv

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	URHOTV-KANAVAN TOIMINTAMALLI.....	10
2.1	Modernin tv-kanavan perustaminen.....	10
2.1.1	4P-malli	11
2.1.2	SWOT-analyysi	12
2.1.3	BCG-matriisi	13
2.2	Ansaintamallit	15
2.3	Tuotantojen merkitys tv-kanavalle.....	21
2.4	Myyntidatan analysointi.....	24
2.5	Ohjelmisto	24
2.6	Ohjelmakartta.....	27
2.7	Markkinointi ja myynti	32
3	URHOTV-KANAVAN TUOTANTOMALLI.....	38
3.1	Viestintäkeinot sidosryhmiin	38
3.2	Tuotantomallin viisi elementtiä	39
3.2.1	Tapahtuma	40
3.2.2	Tuotanto	43
3.2.3	Lähetyksen jakelu.....	43
3.2.4	Katselualustat	44
3.2.5	Tallenne.....	45
3.3	Sidosryhmäsuhteet URHOtv:n jääkiekkotuotannossa	45
3.3.1	SM-liiga Oy.....	46
3.3.2	Tuotantoyhtiöt	47
3.3.3	MCR ja ployout	51
3.3.4	Maksutelevisio-operaattorit.....	53
3.3.5	Sonera URHOtv Total	54
3.3.6	Urho Digital Services ja Qbrick	55
3.3.7	URHO Play	59
3.3.8	URHO Play -applikaatiot	61
3.3.9	Markkinointi- ja mediatoimistot.....	63
3.3.10	Tallenteen jatkokäyttäjät	66
4	CASE: SM-LIIGAN JÄÄKIEKKOTUOTANTO JA MARKKINOINTI	67
4.1	SM-liigaottelutuotantojen valinnat	67
4.2	SM-liigan ottelulähetyksen tuotantosunnittelu	69
4.3	URHOtv:n SM-liigalähetyksen mediamarkkinointi	75
4.3.1	Asiakas- ja yhteistyökumppanitiedotteet.....	75

4.3.2	Kriisiviestintä ja asiakaspalvelu	76
4.3.3	Suoramarkkinointi	77
4.3.4	Sosiaalinen media ja otteluennakot	78
4.3.5	Tekstiviestimarkkinointi	79
4.3.6	Alennuskampanjat	79
4.3.7	Printti- ja verkkomainonta	79
4.3.8	Tapahtuma- ja messuyhteistyö	80
4.3.9	Ulkomainonta	81
5	POHDINTA	82
	LÄHTEET	85
	LIITTEET	87
	Liite 1. Asiantuntijahaastatteluiden teemarunko	87

1 JOHDANTO

URHOtv oli suomalainen urheilulähetyksiin keskittyvä maksutelevisiokanava. URHOtv:llä oli lähetysoikeudet SM-liigan otteluihin vuosina 2009 – 2013. URHOtv oli ensimmäinen tv-kanava, joka esitti samanaikaisesti kierroksen otteluita eri katselualustoilla. URHOtv toimi maksutelevisioalan pioneerina luomalla haasteellisia teknisiä alustoja, jotka tänä päivänä ovat kuluttajalle itsestään selvyyksiä. SM-liigan vetovoiman vuoksi URHOtv pystyi investoimaan maksutelevisiopalveluiden kehitykseen ja suomalaiseen urheiluun ostamalla lähetysoikeuksia jalkapallon Veikkausliigasta, koripallon Korisliigasta ja lentopallon Mestaruus- ja Maailmanliigasta.

URHOtv:lle laaditussa markkinointisuunnitelmassa URHOtv:n entinen markkinointipäällikkö Matti Pesonen (Pesonen 2012, 9) vuonna 2012 toteaa: ”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 asiakkailta alkaa olla oletusarvona tämän kaltaisen palvelun olemassaolo.” Myös MTV:n maksutelevisiopalveluiden tuotepäällikkö Anne Matiskainen (Matiskainen 2014) kommentoi haastattelussa, että jo vuonna 1995, kun hän aloitti maksutelevisioalalla, urheilu oli maksutelevision myynnin vetonaula.

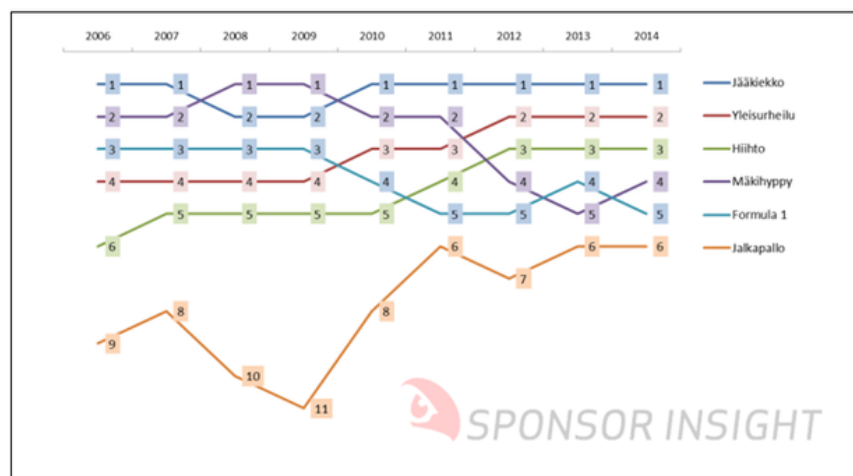
URHOtv Oy ja SM-liiga Oy olivat solmineet tv-, internet- ja mobiilioikeuksia koskevan sopimuksen, joka koski pelikausien 2009 – 2013 miesten jääkiekon SM-liigan pelejä. URHOtv näytti kolmella kaudella 2010 – 2013 runkosarjasta ja pudotuspeleistä yhteensä yli 1300 ottelua. Lineaarisella maksutelevisiokanavalla kaapelissa, antennissa ja satelliitissa jääkiekon SM-liigan pelejä näytettiin neljästi viikossa. Kaikkiin otteluihin, joihin URHOtv:llä oli oikeudet, lähetettiin suorana URHO Play –suoratoistopalvelussa, IPTV:ssä, mobiililaitteissa ja Smart TV-applikaatiossa.

Sponsoroinnin tutkimuksiin erikoistuneen yrityksen Sponsor Insightin vuosittaisen kulttuuri- ja urheilun kiinnostustutkimuksen mukaan URHOtv:n olemassa olon aikana jääkiekon suosio oli noussut suomalaisten keskuudessa kiinnostavimmaksi urheilulajiksi ja pysynyt siellä kuluvaan vuoteen 2014 asti. URHOtv:n muiden esittämien urheilulajien

suosio oli myös noussut, kun jalkapallo, koripallo ja lentopallo olivat kaikki nousseet kymmenen suosituimman lajin joukkoon. Oheisesta Sponsor Insightin laatimasta kaavio-osta selviää kuusi suosituinta urheilulajia, ja jalkapallon suosion äkillinen nousu URHOn lanseerauksen aikaan 2009 – 2010. (Sponsor Insight 2014)

Lajiranking Suomessa 2006–2014 Top -6, väestö 15+

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Jääkiekko	1	1	2	2	1	1	1	1	1
Yleisurheilu	4	4	4	4	3	3	2	2	2
Hiihto	6	5	5	5	5	4	3	3	3
Mäkihyppy	2	2	1	1	2	2	4	5	4
Formula 1	3	3	3	3	4	5	5	4	5
Jalkapallo	9	8	9	10	8	6	7	6	6



KUVA 1. Suomen sponsoroinnin kiinnostavimpien lajien TOP 6 (Sponsor Insight 2014)

Aloitin URHOn Oy:n kanvasuunnittelijana elokuussa 2010. Kesäkuusta 2013 toimin yrityksen tuotantopäällikkönä URHOn Oy:n tuotantojen päättymiseen, maaliskuuhun 2014 asti. Toimenkuvaani kuului ohjelmakartan rakentaminen, tuotantojen koordinointi, budjetointi ja tärkeimpien yhteistyökumppanien ja sidosryhmien kanssa operatiivisesti ohjelmasuunnittelu, tuotantojen hallinta, toteutus ja mediamarkkinointi.

Opinnäytetyöni toisessa luvussa käyn URHOn Oy:n liiketoimintamallia ja tavoitteita läpi oman työkokemukseni ja asiantuntijahaastatteluiden siivittämänä. Käytän markkinoinnin alalta tuttuja 4P-, SWOT ja BCG-malleja arvioimaan URHOn Oy:n toimintoja. Tämän jälkeen kolmannessa luvussa keskityn yksityiskohtaisemmin URHOn tuotantomalliin eri sidosryhmä kerrallaan. Jaottelen kaupallisen monialustaisen televisiotuotannon sidosryhmät viiteen elementtiin, joita ovat tapahtuma (1), tuotanto (2), lähetys (3), katselualustat (4) ja tallenne (5). Esittelen samalla, kuinka elementtejä koordinoi-

malla tuetaan televisiokanavan markkinointia ja myyntiä. Neljännessä luvussa avaan käytännön tasolla kolmannessa luvussa käytyjen sidosryhmien toimintaa SM-liigan jääkiekkotuotannossa. Kaikissa luvuissa vertaan URHOtv Oy:n liiketoimintamallia MTV Oy:n maksutelevisiokanavien liiketoimintamalliin. Analysoin liiketoimintamallien hyviä ja huonoja puolia sekä pohdin kriittisesti URHOtv Oy:n kannalta lähtökohtia, totuudesta ja kuinka liiketoimintamallia olisi voitu parantaa.

URHOtv:n jääkiekkotuotannoissa tärkeimpiä sidosryhmiä olivat SM-liiga Oy, tuotantoyhtiöt Werne, ChyronHeGo ja Moskito Sport. Jääkiekkolähetyksen jakelussa puolestaan mukaan tulivat verkko-operaattori Digita, maksu-tv-operaattorit, DNA, PlusTV, Sonera ja Elisa kärjessä, suoratoistopalveluntarjoaja Qbrick ja URHOtv:n sisaryhtiö Urho Digital Services (UDS). Käyn jokaisen sidosryhmän yksityiskohtaisesti läpi omissa alaluvuissaan.

Opinnäytetyöni tarkoituksena on tehdä televisioalalla ja heidän kanssaan työskenteleville toimihenkilöille kuvaus modernin televisiokanavan toiminta- ja tuotantomallista. Tutkimuksen kohteena on urheilutuotanto, mutta työtäni voi soveltaa reality-sarjoihin ja viihdetapahtumalähetyksiin. Opinnäytetyötäni voi käyttää televisiokanavan liiketoimintamallin, tuotantojen, digitaalisen markkinoinnin ja sidosryhmäsuhteiden kehittämiseen.

Käytän opinnäytetyössäni materiaalina URHOtv Oy:n sidosryhmien asiantuntijahaastatteluja ja omaa työkokemustani. Käytin kaikissa asiantuntijahaastatteluuissa laatimaani teemarunkoa (liite 1.), jota muokkasin jokaisen haastateltavan heidän ammattitaitonsa mukaiseksi. Asiantuntijahaastatteluita antoivat Urho Digital Servicen entinen operatiivinen johtaja Arttur Kulvik, URHO Play:n entinen tekninen projektipäällikkö Jaakko Tiirakari ja Tuotantotalo Wernen tuotantopäällikkö Kari Tiainen. Heiltä kysyin omaakohtaisia kokemuksia URHOtv:n kanssa työskentelystä; kuinka tietyt URHOtv Oy:n sidosryhmäsuhteet alkoivat, kuinka niitä ylläpidettiin ja kuinka näitä oltaisiin voitu kehittää.

Vertailevan asiantuntijahaastattelun sain MTV Oy:n tuotepäällikkö Anne Matiskaiselta ja MTV Sportin urheilun tuotannoista vastaavalta Pekka-Paavali Sintoselta. Heiltä vuorostaan kysyin tarkemmin MTV Oy:n tuotantoprosessin vaiheista urheilutuotannossa ja maksutelevision toimintamalleista. Kysyin heiltä esimerkkejä kuinka MTV Oy:n sidosryhmäsuhteet alkoivat, kuinka niitä ylläpidettiin ja kuinka näitä oltaisiin voitu kehittää.

Nelonen Pro –kanavalta haastattelupyyntöni kieltäydyttiin kohteliaasti. Sanomakonserni, johon Nelonen Pro kuuluu, tuottaa ja lähettää nykyään kaikki SM-liigan jääkiekko-ottelut. Koen, että olisin voinut saada Neloselta tärkeää vertailuaineistoa ja näkemystä. Filmworks Oy:n ja SM-liiga Oy:n edustajilta yritin myös tiedustella haastattelua. Heiltä en kuitenkaan saanut edes vastausta tiedusteluuni. Alihankkija Filmworksin tiloissa toimi URHOtv:n lähetysyksikkö, joten lähetysteknisiä toimenpiteitä kuvailen oman työkokemukseni tiedoilla. SM-liiga Oy:n järjestämiä kilpailutoimia ja tapahtumatuotantoja pystyin kuvailemaan työssä oppimani ja verkosta löytämäni tiedoilla.

Haastatteluiden lisäksi käytän tutkimusmateriaalina mediamarkkinoinnin kirjallisuutta ja opinnäytetöitä. Analysoin URHOtv Oy:llä työssä käyttämiäni myyntidatoja, ohjelma-
kartoja ja markkinointitutkimuksia paljastamatta tarkkoja lukuja ja liikesalaisuuksia. Esittelen URHOtv:n markkinointimateriaalia vuosilta 2011 – 2013, koska nämä kuvaavat parhaiten URHOtv:n toimintaa yrityksen, jolloin SM-liigan lähetysoikeudet vielä kanavalla olivat.

2 URHOTV OY:N LIIKETOIMINTAMALLI

Tässä luvussa käyn URHOTv-kanavan liiketoimintamallia läpi perustamisesta viimeisiin kehityssuunnitelmiin asti. Käytän materiaalina markkinointi alan kirjallisuutta, omaa työkokemustani ja asiantuntijahaastatteluita. Kaupallisen televisiokanavan toimintamalli tulisi olla voitollista. Toimintamallit eroavat maksuttoman ja maksullisen kanavan välillä, mutta kärjistettynä tuotantomallissa minimoidaan kulut ja maksimoidaan voitot. Tässä onnistuakseen kanavan tulisi löytää tasapaino mm. lähetysten laadun ja määrän, lähetysoikeuksien, henkilökunnan, hinnoittelun ja mainonnan välillä. Tasapainon löytämiseen kuuluu tiivis yhteistyö kaikkien sidosryhmien kanssa.

Televisiota katseltiin vuonna 2013 Finnpanelin tutkimuksen mukaan kolme tuntia viikossa. Tv-vastaanottimien määrä ja internetin yli katselu lisääntyi 15% vuonna 2013 (Finnpanel 2014.). Samoista katselijoista kilpaili yhä useampi Suomessa toimiva tv-kanava, kun esimerkiksi FOX- (2012), TV5 (2008) ja Kutonen (2012) –kanavat aloittivat toimintansa (Wikipedia 2014). URHOTv aloitti toimintansa, koska vuonna 2009 markkinoille vapautui sisällöllisesti huomattavan arvokkaat jääkiekon SM-liigan lähetysoikeudet, jolla oli jo vannoutunut katselijakunta. Näin kanava erottui huomattavasti muiden tv-kanavien tavoittelemasta massasta.

2.1 Modernin tv-kanavan perustaminen

URHOTv perustettiin, kun ruotsalainen Parsifal Entertainment osti jääkiekon SM-liigan lähetysoikeudet vuonna 2009. Aikaisempi omistaja Canal+ tv-kanava joutui lähetysoikeuksista kilpailuviraston päätöksen vuoksi luopumaan. Kilpailuviraston mielestä urheilun lähetysoikeuksia ei tulisi keskittää yhdelle toimijalle (Suomenkuvalehti 2014).

Jääkiekon SM-liigan esitysoikeudet jaettiin kilpailun turvaamiseksi URHOTv:n ja Sanoma-konsernin kanssa. URHOTv:llä oli oikeudet näyttää kaikki SM-liigan ottelut lukuun ottamatta Sanoma-konsernin tv-kanavien Nelosen kuukauden ottelua, pronssiottelua, karsintapelejä, finaaleja ja puolia välieristä. URHOTv:stä tuli ensimmäinen tv-kanava, joka esitti samanaikaisesti SM-liigakierroksen otteluita eri katselualustoilla. URHOTv toimi maksutelevisioalan edelläkävijänä kehittämällä teknisiä katselualustoja, jotka tänä päivänä ovat kuluttajalle itsestään selvyiksiä. Sanoma-konserni ei tarjonnut SM-liigalähetyksiään verkon yli lähetysoikeuskaudella 2009 – 2013.

SM-liigan vetovoiman vuoksi URHOtv Oy osti lähetysoikeuksia myös mm. jalkapallon Veikkausliigasta, lentopallon Mestaruusliigasta ja koripallon Korisliigasta. URHOtv kasvatti toimintaansa ja sijoitti resurssiaan eri katselualustoihin ja brändäytyi laajemmin suomalaisen urheilun tv-kanavaksi ja OTT-palveluksi (Over-the-top). OTT-palvelulla tarkoitetaan nettivideopalvelua, jonka avulla videomateriaalia voi katsoa verkon yli päätelaitteesta riippumatta.

URHOtv Oy:n alkuun kasaamisessa auttoi IT-palveluiden konsulttiyritys Avaus Oy, joka hoiti tv-toimiluvat, maksu-tv-operaattorisopimuksen, signaalin lähetykset, tuotantojen alihankinnat ja internet-alustan pystyttämisen. Aikaa oli 1 – 2 kuukautta, kun SM-liigan lähetysoikeudet oli hankittu. Alkuvaiheen tuotantomallin haasteita Arttur Kulvik (Kulvik 2014) kuvailee seuraavasti: ”Kun ensimmäinen lähetys oltiin saatu ulos, aloitettiin miettimään, kuinka URHOtv Oy:n operatiivinen puoli saadaan pystyyn. Seuraava vaihe oli rekrytoida avainhenkilöitä ja laittamaan perusliiketoimintaa kuntoon. Se oli erittäin mielenkiintoista aikaa, kun silloin lanseerattiin SM-liigan kaikkien pelien tuottaminen ja julkaisu samaan aikaan. Oli paljon teknisiä vaikeita asioita, joita piti selvittää, joka aluksi oli olemassa olevan infrastruktuurin korjaamista ja uuden rakentamista.”

Vuoden 2009 URHOtv:n toiminnan käynnistyksen jälkeen vuosina 2010 – 2013 URHOtv Oy työllisti 6 – 7 henkeä. Pienellä organisaatiolla ja modernilla lähestymiskannalla URHOtv Oy:llä ei ollut omaa lähetyksikköä eikä omaa tuotantokalustoa, joten suurin osa kaikesta toiminnasta oli ulkoistettu partneriverkoston. Tässä liiketoimintamallissa URHOtv Oy:n avainhenkilöt toimivat tiiviissä yhteistyössä ja varmistivat, että kaikki toimi ajallaan ja niin kuin pitää. URHOtv:llä ei ollut alkuun valtavia laitteistoinvestointeja ja muita maksutelevisiobisneksen raskauttavia haasteita, jolloin kanava pystyttiin samaan pystyyn nopeallakin aikataululla. Perinteisen maksutelevisiokanavan perustaminen operatiiviseksi ei olisi ollut Kulvikin mukaan mahdollista ensimmäisen toimintavuoden aikana. (Kulvik 2014)

2.1.1 4P-malli

Philip Kotlerin kehittämä 4P-malli on paljon käytetty apuväline hahmottamaan yrityksen markkinoinnin ja myynnin kokonaisuuksia. 4P-malli koostuu tuotteesta (Product), hinnasta (Price), jakelusta (Place) ja viestinnästä (Promotion). (Kotler 1999, 96)

URHOtv:llä oli monia eri tuotteita, joita olivat URHOtv lineaarinen maksutelevisiokanava, Sonera URHOtv Total IPTV-palvelu, URHO Play:n katseluoikeudet kuluttajille sekä yrityksille. Tuotteessa ja sisällöissä mietittiin laatua ja kiinnostavuutta. Tuotteen oli oltava sisältönsä näköinen ja vedota kohderyhmään. Sisältötuotteena olivat suomalaisten urheiluliigojen suorat lähetykset. Kohderymänä URHOtv Oy:llä olivat 30 – 45 vuotiaat miehet.

Hinnoittelua korotettiin ja laskettiin kysynnän mukaan. Hintoja vertailtiin vallitsevaan markkinatilanteeseen ja kilpailijoiden samankaltaisiin tuotteisiin. Hinnoittelussa tehtiin kampanja-alennuksia tarkkaan harkittuina ajankohtina, kuten esimerkiksi joulusesonkina, jolloin kulutus oli suurta päätelaitehankinnoissa ja URHOtv:n esitettävien lajien runkosarjat puolessa välissä. Kampanja-alennuksia tehtiin kesäksi, jolloin yleinen television katselu laski huomattavasti. Tätä kutsuttiin tv-alalla churnin estoksi, etteivät kuluttajat katkaise maksutelevisiopalveluaan kesälomansa ajaksi.

Jakelumahdollisuuksia URHOtv:llä oli lineaarinen signaali antennissa, kaapelissa ja satelliitissa sekä verkon yli IPTV, netti-tv ja useat eri päätelaitteiden applikaatiot. Kuluttaja pystyi ostamaan URHOtv Oy:n tuotteita URHOtv:n verkkosivuilta tai maksutelevisio-operaattoreilta puhelimitse, internetistä, liikkeistä tai suoraan URHO Play –palvelusta ja sen applikaatioista. Maksuvaihtoehtoja oli pankki- ja luottokortin lisäksi tekstiviestimaksumahdollisuus. Urheilulähetyksen seuraaminen ei ollut aikaan rajoitettua, koska URHO Play –palvelussa lähetyksiä pystyi seuraamaan alusta alkaen lähetyksen aikana tai jälkeen.

Viestintää URHOtv Oy hoiti kohdennetusti monissa eri medioissa jääkiekon SM-liiga kärkituotteena. Käyn läpi yksityiskohtaisesti markkinoinnin ja myynnin luvussa 2.7, viestintäkeinot sidosryhmille luvussa 3.1 ja kuluttajille suunnatusta mediamarkkinoinnista luvussa 4.3.

2.1.2 SWOT-analyysi

SWOT-analyysiä käytetään yritysten eri strategioiden ja liiketoimintamallien kehittämiseen ja suunnitteluun. SWOT tulee sanoista Strengths (sisäiset vahvuudet), Weaknesses

(sisäiset heikkoudet), Opportunities (ulkoiset mahdollisuudet) ja Threats (ulkoiset uhat). (Åberg, L. 2000. 80)

URHOtv Oy:n vahvuudet olivat mielestäni joustavuus, tekninen innovointi, luovat markkinaratkaisut ja kiinnostava sisältö. Pienellä organisaatiolla päätöksiä pystyttiin toteuttamaan nopealla aikataululla. Tämä kannusti luovuuteen ja ideointiin. Pitkälle ulottuvat jakelualustat ja yhteydet mahdollistivat mahdollisimman suuren näkyvyyden. Uudet jakelualustat mahdollistivat tuoreet ja innovatiiviset markkinointiratkaisut, joita käyn läpi luvussa 2.2. Seuratuimpien kotimaisten urheiluliigojen lähetysoikeudet muodostivat pienen monopoliaseman maksu-tv-kentässä. Liigojen pitkä historia ja tunnettuuus sai kuluttajat kiinnostumaan URHOtv:n tuotteista. Henkilökunnan ja alihankkijoiden ammattitaito takasi jatkuvan palvelun kehityksen, jopa kansainvälisille markkinoille.

Heikkouksia URHOtv Oy:llä oli taloudellinen tilanne ja korkeat tuotanto- ja lisenssikustannukset. Suomessa tuotettu sisältö on monesti kalliimpaa kuin ulkomailta valmiiksi tuotettu sisältö. Suurimpana syynä ovat korkeat henkilöstökustannukset ja pelipaikkakuntien huonot tekniset infrastruktuurit. Teknisten alustojen epävakaisuuden ja resurssipulan kehityksessä aiheutti vallitseva huono taloustilanne. Yrityksen omaan markkinointiin ja uusiin sisältöhankintoihin ei investoitu, vaan ratkaisut toteutettiin usein co-creation yhteistyöllä.

URHOtv:llä oli kaikki mahdollisuudet nousta suomalaisen urheilun suurimmaksi mediapalveluksi, joka olisi nostanut jalkapallon, koripallon ja lentopallon television katse-lua huomattavasti. Lisäksi mahdollisuus oli tuoda suorat lähetykset päätelaitteille, joilla aikaisemmin suoratoisto ei ollut teknisesti mahdollista.

Uhkana oli yhden sisältökokonaisuuden menetys. Jääkiekon SM-liigan lähetysoikeuksien menetys yksistään ratkaisi URHOtv Oy:n jatkon mahdollisuudet. Uhkana oli myös maksukyvyttömyys heikon taloustilanteen vuoksi jo tehdystä työstä. Saatavia alihankkijoille saattoi kerääntyä kotimaisista tuotannoista enemmän, kuin rahaa tuli yritykseen sisään.

2.1.3 BCG-matriisi

Liiketoiminnan kannattavuuden arvioimiseen käytetään usein apuvälineenä Boston Consulting Groupin laatimaa portfolio-analyysiä, jossa liiketoimet jaetaan neljään ryhmään; tähdet, kysymysmerkit, lypsylehmät ja koirat. Tätä kutsutaan Suomessa usein myös BCG-matriisiksi ja Bostonin tähdeksi. (Bergström 2009, 200)

”Tähdellä” tarkoitetaan yrityksen liiketoiminnan ykköstuotetta, joka tuottaa yritykselle huomattavaa voittoa ja johon kannattaa investoida. URHOtv:llä sisällön ykköstuotteena oli SM-liigan lähetysoikeudet. SM-liigan jääkiekko-ottelut olivat ylivoimaisesti URHOtv Oy:n myynnillisesti arvokkain sisältö (URHO Play myyntidata 2014). Jakelukanavista URHO Play –palveluun satsattiin eniten, koska OTT-palveluissa nähtiin huomattavaa kysynnän kasvamista. Kilpailijoilla ei ollut vielä vastaavia palveluita markkinoilla samankaltaisella sisältökokonaisuudella, kuin jääkiekon SM-liiga.

”Kysymysmerkit” ovat yrityksen potentiaalisia ykköstuotteita tulevaisuudessa, mutta kehitykseen satsaaminen tulee miettiä varauksella. Sisällöllisesti kansainväliset urheilu-oikeudet olisivat olleet seuraava URHOtv:n sijoituskohte, koska yksitälliset maajoukkueiden ja kotimaisten seurojen ottelut ulkomaisia suurseuroja vastaan kiinnostivat huomattavasti (URHO Play myyntidata 2014). Jakelukanavista uusien päätelaitteiden URHO Play -applikaatiot olisivat tarvinneet enemmän resursseja tekniikan yleistyessä suomalaisissa kotitalouksissa.

”Lypsylehmät” ovat yritykselle kannattavia tuotteita, mutta joihin ei tarvitse tai kannata investoida. URHOtv:llä sisällöllisesti lypsylehmiä URHOtv:llä ei ollut, mutta jakelukanavista lineaarinen maksutelevisio toi suuren osan liiketulosta kuukausittain maksu-tv-operaattorien omilla kampanjoinnillaan ja SM-liigan vetovoimalla.

”Rakkikoirat” vuorostaan ovat yritykselle tappiollista liiketoimintaa, johon ei edes investoimalla pysty vaikuttamaan. Esimerkkinä URHOtv:llä Veikkausliigan otteluiden tuotantoja päätettiin kannattomuutensa vuoksi supistaa kesällä 2011 yli 50%. URHOtv:n jakelukanavista PC-tietokoneille kehittämä työpöytäsovellus, josta pystyi ostamaan URHO Play-otteluita samalla tavalla kuin internetiselaimellakin. Kuluttajat eivät ottaneet tätä sovellusta omakseen. Kehitys lakkasi hyvin pian julkaisun jälkeen. URHOtv:n tuotantokustannukset ja –velvoitteet olivat valtaosin liian raskaat verrattuna kysyntään muissa urheilusisällöissä paitsi jääkiekon SM-liigassa.

2.2 Ansaintamallit

URHOtv Oy:llä oli useita ansaintamahdollisuuksia, joista käyn tässä luvussa esimerkkejä läpi. Käyn yksityiskohtaisesti ansaintamahdollisuuksia perinteiseltä maksutelevisiopoolelta ja uudemmalta OTT-ympäristöstä.

URHOtv Oy myi kuluttajille ja yrityksille katseluoikeuksia urheilulähetysten suoratoistoihin URHO Play –palvelussaan. URHOtv Oy:n perustamisen aikoihin lähetysten hinnat olivat viisi euroa yhdestä katselukerrasta. Ensimmäisen toimintavuoden jälkeen myyntiin tulivat viiden-, 25- ja 50-kerran sarjakortit sekä oman valitsemansa SM-liigajoukkueen kausikortit. Sarjakortilla näki minkä tahansa lajin ja kausikortilla oman joukkueensa ottelun lähetysten URHO Play –palvelusta kappale määräisesti edullisemmin. Katselu oli mahdollista mobiililaitteilla, pelikonsoleilla, blu-ray-soittimilla ja Smart TV-applikaatioilla. Samaa lähetystä pystyi seuraamaan mistä laitteesta tahansa ja lähetysalustaa pystyi vaihtamaan kesken lähetysten. Samanaikainen lähetysten seuraaminen ei ollut mahdollista, kun maksusuoritus tehtiin yhdelle kirjautumistilille. Asiakas saattoi olla kirjautuneena palveluun vain yhdeltä päätelaitteelta kerrallaan. Tällä tavoin pystyttiin myös valvomaan, ettei samaa katseluoikeutta levitetty verkossa muihin talouksiin. Päätelaite riippumattomuudessa oli ajatuksena palvella kuluttajaa, että lähetysten seuraamisen ja maksun pystyi suorittamaan esimerkiksi kotimatalla mobiililaitteesta ja kotiin saavuttua vaihtaa lähetysten katselu televisioon.

Kun URHO Play -palvelu laajeni uusille lähetysalustoille ja lisäsisältöä lisättiin, hintaa nostettiin yhdeksään euroon. Hinnankorotuksen tavoitteena oli saada asiakkaat ostamaan enemmän kausi- ja sarjakortteja. Pay-per-view-hinnan noustessa yhdeksään euroon kausi- ja sarjakortin hinta pysyi samana, jolloin kertaostajista saatiin konvertoitua pidempikestoiseksi palvelun tilaajiksi ja kanta-asiakkaiksi. Tarjouksia tehtiin myyninedistämiseksi, kuten kausikortin hintaa alennettiin puoleen, kun runkosarjaa oli vielä yli puolet jäljellä. Seuraavassa kuva tarjouskampanjasta.



KUVA 2. URHO Play verkkobanneri tarjouskampanjasta (URHOtv kuvapankki 2012)

Pudotuspelien kohdalla yksittäisen ottelun hinnoittelua nostettiin suuren kysynnän vuoksi viiteentoista euroon aikaisemmasta yhdeksästä eurosta. Samalla otettiin käyttöön VIP-sarjakortit, joilla pystyi ostamaan lähetysoikeuden useampaan pudotuspeliin halvemmalla. VIP-sarjakortteja oli kaksi eriarvoista, joista ensimmäisellä sai kaksi katselu-oikeutta 25 euron hintaan ja toisella vuorostaan 45 eurolla viisi erikoishintaista ottelua.

Hinnanmuutoksista tiedotettiin hyvissä ajoin kaksi kuukautta ennen pudotuspelien alkua ja kausikortit koskivat muutenkin ainoastaan runkosarjapelejä, joten VIP-sarjakorteille oli tuotteena tarve. VIP-sarjakortilla saattoi nähdä muitakin erikoishintaisia ja kiinnostavia otteluita, kuten HIFK:in ja Jokereiden välisen Talviklassikko -ottelun ja jalkapallon UEFA-karsintaotteluita. Alempana kuva VIP-sarjakorttien mainosbannerista.



KUVA 3. URHO Play –VIP-sarjakorttibanneri (URHOtv kuvapankki 2012)

Sarja- ja kausikortteja kutsuttiin ”korteiksi”, vaikka fyysistä todistetta ostaja ei palvelusta saanut tulostettavaa sähköpostikuittia lukuun ottamatta. Katseluoikeuden ostettua käyttäjän URHO Play –tilillä näkyi katseluoikeuksien määrä ja katsotut ottelulähetykset. Käyttäjä pystyi napin painalluksella seuramaan valitsemaansa ottelulähetystä, kunhan oli kirjautunut palveluun sisään.

Fyysistä todistetta varten URHOtv Oy lähestyi asiakkaita myymällä URHO Play – katseluoikeuskoodeja kioskeissa. Kioskista ostetun koodin pystyi URHO Play – palvelussa aktivoimaan omalta tililtä. Samanlaiseen käytäntöön oltiin päädytty myös MTV:n Katsomo –palvelun myynnissä, joka oli suoraan ostettavissa Gigantti –elektroniikkaliikkeissä (Matiskainen 2014). URHOtv Oy myi fyysisiä koodilappuja URHO Play –palveluunsa myös yrityksille, jotka saattoivat käyttää koodia kylkiäisinä tai palkintona omassa myynninedistämiskampanjassa.

URHOtv Oy teki yritysten kanssa URHO Play –koodikumppanuuksia. URHOtv:ltä yritykset ostivat katselukodeja URHO Play –palveluun, joilla yritykset pystyivät aktivoimaan asiakkaita omiin tuotteisiinsa. Esimerkkinä Estrella Oy ja URHOtv Oy solmivat koodikumppanuussopimuksen, jossa Estrella sai käyttää URHO Play –katselukodeja omassa myynnissään. Estrella aktivoi asiakkaitaan ostamaan kaksi sipsipussiaan, jonka sisällä oli kaksi koodia. Nämä koodit pystyi syöttämään Estrella-kampanjasivuilla vaihtakseen URHO Play –katselukodiin, jonka vuorostaan pystyi käyttämään URHO Play

–palvelussa. Estrellan sivuilta saadulla koodilla URHO Play –lähetys oli brändätty Estrellan näköiseksi. Esimerkiksi ennen ottelua pyörähti Estrellan –mainosspotti ja lähetysten reunassa näkyi Estrellan logo koko ottelun ajan. Alla esimerkki kuva Estrellan URHO Play –kampanjasta.



KUVA 4. Estrellan URHO Play –kampanja verkkosivuilla (Estrella 2014)

Katseluoikeuksien jälleenmyyntikumppaneita URHO Play –palvelulla oli useita kymmeniä. Jälleenmyyjä sai prosentuaalisen osuuden omalla sivulla tehdystä myynnistä. URHOtv Oy:n strategiana oli saada lisää myyntiä ja mainontaa, kun URHO Play –katseluoikeuksia pystyi ostamaan ja seuraamaan muualtakin verkosta. Tarkoituksena oli tuoda lähetykset sinne missä kuluttajat jo olivat. ”URHOtv halusi löytää erilaisen lähetystavan, kun urheilun seuraaminen on suureksi osaksi fanittamista, niin urheilun kuluttajalle on tärkeää mistä katsot ja keneltä ostat lähetyksen (Kulvik 2014).”

SM-liigaseurat olivat URHOtv:lle tärkeä jälleenmyyntiryhmä, koska tämä toi URHOtv:lle katu-uskottavuutta ja kuluttajalle se näytti, että hän teki ostoksen omalta seuraltaan. Otteluiden valikoimaa voitiin myös muokata, kuten esimerkiksi HIFK:n kotisivuilla pystyi ostamaan vain HIFK:n omia pelejä. Isoimpien iltapäivälehtien verk-

kosivuilla URHO Play oli myös puhtaasti sivustojen käyttäjävolyymin vuoksi. Kehityksen kannalta seuraava askel olisi ollut lähestyä paikallisia medioita ja tehdä enemmän paikallista ja kohdennettua markkinointia, mutta URHOtv Oy:ltä loppui tähän aika SM-liigan poistuttua ohjelmistosta. (Kulvik 2014)

Jälleenmyyntitulokset vaihtelivat suuresti jälleenmyyjien omasta markkinointipanostuksesta (URHO Play myyntidata 2014). Suunnitelmissa oli aktivoida jälleenmyyjä markkinointi- ja hinnoittelukampanjoilla, mutta tämä jäi toteuttamatta resurssien vuoksi. URHOtv sai kuitenkin hyvää palautetta systeemin toimivuudesta jälleenmyyntikumppaneiltaan (Kulvik 2014). URHO Play:stä pystyttiin muokkaamaan jälleenmyyjän näköinen palvelu. Seuraavassa kuvassa on URHO Play- palvelun Iltalehti -versio.

The screenshot shows the Iltalehti website interface for the URHO Play service. At the top, there is a navigation bar with links for 'Tuoreimmat uutiset', 'Päivän lehti', 'Mobiili', 'Telkku.com', 'E-kontakti.fi', 'Rantapallo', 'RSS', 'Mediatiedot', 'Info', 'Kotisivuksi', 'Lähetä uutisvihje', and 'Palaute'. Below this is the Iltalehti logo and a weather widget for Helsinki showing a high of 6°C and a low of -2°C. A prominent black banner reads 'UKRAINAN KRIISI'. A search bar with 'Google™ -täsmähaaku' and a 'Hae' button is also visible. A secondary navigation bar lists various content categories: 'Etusivu', 'Uutiset', 'Urheilu', 'Viihde', 'Sää', 'IL-TV', 'Terveys', 'Rakkaus & seksi', 'Nainen', 'Tyyli.com', 'Asuminen', 'Perhe', 'Ruoka', 'Matkailu', 'Autot', 'Digi', and 'Fiidi.fi'. Below this is a yellow bar with 'Tulospalvelu - Live', 'Jääkiekko', 'Jalkapallo', 'Talviurheilu', 'Formulat', 'Ralli', 'Yleisurheilu', 'Ravit', 'Muu urheilu', and 'Keskustelu'. The main content area features a large image of a soccer ball breaking through a hole in a wall. To the right of the image, the text reads: 'Tervetuloa urheiluviihteen pariin! Katso suorat ottelut nyt www.iltalehti.fi -palvelusta. Valitse haluamasi ottelu alla olevasta otteluvaihtoesta. Ottelut maksavat 5€ ja lähetykset välittää URHO TV.' Below the image, there is a blue bar with the text 'Tulevat ottelut' and a message: 'Valitettavasti otteluita ei ole tällä hetkellä ostettavissa.'

KUVA 5. Muokattu URHO Play -palvelu Iltalehden verkkosivuilla (Iltalehti 2014)

Jälleenmyyjä ja koodikumppaneita URHOtv Oy lähestyi valmiilla ehdotuksella, jossa oli tekniset ja kaupalliset kohdat listattuna. Ehdotus oli potentiaalisen jälleenmyyjän helppo käsitellä. Kehityksen kannalta yhteistyökumppaneille olisi saatettu kehittää oma palvelu, josta yhteistyökumppani olisi voinut seurata omien myyntien tuloksia ja ladata tuoreita markkinointimateriaaleja.

URHOtv Oy ei myynyt lineaarista maksutelevisiokanavaa eikä IPTV-lähetyksiä suoraan kuluttajille. Tämän hoitivat maksu-tv-operaattorit, joiden kanssa URHOtv Oy oli tehnyt

jakelusopimukset. Kaapeliverkossa URHOtv:n maksutelevisiokanavaa myivät mm. DNA Welho, Sonera, Elisa, LumoTV, AinaCom, Anvia, Maxivision, TTV, JNT. Antennitalouksiin URHOtv-kanavaa toimitti DNA Welho, PlusTV, Canal Digital sekä entinen TVViihde. Satelliitin avulla URHOtv:tä pystyi tilata Canal Digitalta. IPTV-verkossa Soneralla oli jakelun yksinoikeus URHOtv:n kaikkiin lähetyksiin. Tätä varten rakennettiin IPTV-palvelu nimeltä Sonera URHOtv Total, jonka avulla näki kaiken URHOtv:n sisällön suorana samanaikaisesti tai jälkikäteen videoarkistosta. URHOtv Oy tuotti operaattoreille markkinointimateriaalia ja järjesti yhteisiä markkinointikampanjoita. Lisäksi URHOtv Oy jakoi myyminenestämispalkintoja operaattorien puhelinmyyjille.

Mainosmyyntiä URHOtv pystyi tarjoamaan yrityksille perinteisellä tv-spotti myynnillä lähetyksiin tai kanavavirtaan. URHOtv:n verkkosivuille sijoitettiin myös mainosbanneri- ja -videospottipaikkoja. Lähetysten sisälle pystyttiin tarjoamaan sponsoroituja inserttejä tai taukohaastattelukisoja. Esimerkiksi lentopallolähetyksissä välitauolla pidettiin selostajan ja kotijoukkueen pelaajan välinen kisa, jossa LähiTapiolan logoilla varustettuihin levyihin yritettiin osua. Palkinnoksi jaettiin lentopalloja junioriseuroille.

URHOtv Oy myi vapaille tv-kanaville ja muille uutismedioille ”maalipooliksi” kutsuttua pakettia, johon kuului jokaiselta kierrokselta editoitua videomateriaalia vapaasti käytettäväksi uutisointiin. Jokaisen tv-kanavan ei näin tarvinnut lähettää omaa tv-kuvausryhmäänsä paikan päälle. URHOtv Oy sai ”maalipoolilla” näkyvyyttä, kun materiaalin alkuperä mainittiin uutisen yhteydessä, jossa URHOtv:n videomateriaalia käytettiin.

Sponsoroituja ohjelmakokonaisuuksia tehtiin esimerkiksi Raha-automaattiyhdistyksen kanssa, kun Grand Casinon pokeriturnauksista lanseerattiin oma ohjelmasarja. URHOtv sai myöhäisiltoihin sopivaa kiinnostavaa ohjelmatäytettä ja RAY näkyvyyttä omille turnauksilleen Grand Casinolla.

Alilisensiointia ottelulähetyksistä tehtiin vedonlyöntiyritykselle Veikkaus Oy:lle ja SBS Discovery Oy:n Kutonen –kanavalle. Veikkaus sai omilla verkkosivuillaan Veikkaus-TV:ssä näyttää asiakkailleen maksutta erikseen mainittuja URHO Play:ssä samaan aikaan lähetettäviä otteluita. Alilisensioimalla URHOtv saattoi saada tuntuvan korvauksen ja Veikkaus sisältöään live-vetokohteilleen. Samanlainen konsepti tehtiin vapaan kana-

van Kutosen kanssa, joka lanseerattiin vuonna 2012. URHOtv tuotti alihankkijoidensa kanssa Kutoselle jalkapallon Veikkausliigan lähetyksiä yli kymmenen kappaletta kauden aikana. SBS Discovery Oy sai näin laadukasta sisältöä miehille kohdennetulle aloittelevalle tv-kanavalleen. URHOtv puolestaan sai promootiota maksutelevisiokanavansa lajille, helpotusta tuotantovelvoitteissa ja lisenssikorvaukset.

URHO Play:n ottelulähetyksistä tehtiin ravintoloille myyntiä yrityksille erikseen tarkoitettuna rekisteröintisivun kautta. Ravintoloissa, joissa oli tarpeeksi hyvä verkkoyhteys, pystyttiin kirjautumaan oman linkin kautta URHOtv:n verkkosivuilla URHO Play – palveluun. 100-paikkainen ravintola sai näyttää URHO Play:stä minkä tahansa ottelun asiakkailleen 65 euron hintaan ravintolan omilta päätelaitteilta. Yli satapaikkainen paikka sai maksaa yksittäisestä ottelulähetyksestä 95 euroa. Perinteisen URHOtv maksutelevisiokanavan ravintolat pystyivät tilaamaan operaattorinsa kautta, mutta URHO Play – palvelussa pystyi valitsemaan minkä tahansa ottelun näytettäväksi.

S-ryhmän ravintoloiden kanssa URHOtv Oy solmi vuosittain sopimuksen, jossa ketjun ravintolat ja baarit saivat URHO Play –palvelusta näyttää minkä tahansa ottelun. Kumppanuus oli URHOtv:lle markkinointi-ikkuna, joka toi lisäksi tuottoa sisältökauppana. Ravintolalle puolestaan oli hyvää mainosta, että paikassa pystyi mainostamaan paikallista asiakasta kiinnostavaa ottelulähetyksiä. Lisäksi ravintolat tekivät paikallista mainosta URHOtv:lle, johon URHOtv Oy tuotti erillisiä markkinointimateriaaleja.

URHOtv Oy:n ansaintamalleja kehitettiin vuosien saatossa pitkälle ja toimiviksi. URHO Play –palvelun hinnoittelussa olisin lisännyt keskitettyjä kampanjoita. URHOtv Oy:llä oli tarkoituksena olla näkyvillä ja saada myynti-ikkuna mahdollisimman moneen paikkaan. Tässä onnistuttiin pienilläkin resursseilla yritysten yhteistyön ansiosta. B2B-myyntissä kiinnostus kasvoi vuosi vuodelta ja kasvu olisi jatkunut, jos URHOtv Oy:n kiinnostavin sisältö SM-liiga olisi pysynyt kanavalla.

2.3 Tuotantojen merkitys tv-kanavalle

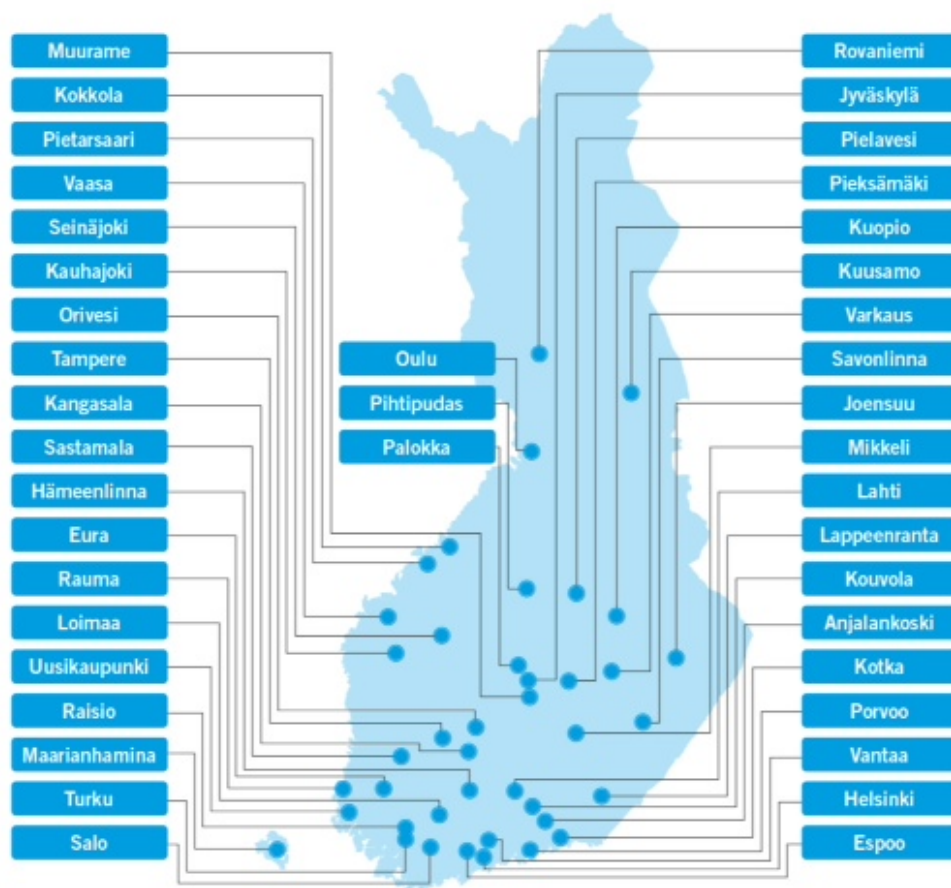
Televisiokanavien toimintamalleista riippuen omien tuotantojen merkitys vaihtelee. Valmiiksi tuotettuja elokuvia näyttävän kanavan ei tarvitse huolehtia tuotantokustannuksista ja suurista investoinneista. URHOtv Oy:llä puolestaan valtaosa ohjelmistosta koostui ainoastaan suorista kotimaisista urheilulähetyksistä, jolloin tuotantojen merkitys

yrittäjien liiketoimintamallissa oli valtava. Omien tuotantojen määrä riippui suureksi osaksi laadituista lähetysoikeuksista ja tuotantosopimuksista.

Tuotantojen valinnalla ja määrällä oli suuri merkitys koko kauden tuottoon. Mainostajat kiinnostuvat ostamaan mainostilaa verkkosivuilta tai lähetyksestä suuria määriä katsojia houkuttelevista otteluista. URHOtv Oy:n tuotantovastuulla oli näyttää omilla kanavissaan sopimuksissa sovittu määrä lähetyksiä viikossa runkosarjasta, pudotuspeleistä ja finaaleista. Tv-tuotantojen ottelumäärät perustuivat lajikohtaisesti kysyntään ja laadittuihin sopimusvelvoitteisiin. Ratkaisupelien näyttämällä saatiin tarvittavaa suurten tunteiden nostetta ja viikoittaisilla runkosarjapelillä jatkuvuutta. Nämä tukivat suuresti markkinointia ja myyntiä, joista käyn läpi esimerkkejä luvussa 2.7.

Ottelulähetyksen mainoskatkoilla tehtiin crosspromootiota lajien välillä. Esimerkiksi SM-liigan tv-mainoskatkoilla mainostettiin URHOtv:n Korisliigan ja Mestaruusliigan tulevia otteluita tv-spoteilla. Tv-spotteja ajettiin useita kertoja suoran lähetyksen aikana ja normaalisti ohjelmavirrassa. URHOtv:tä ei juurikaan seurattu kuin suorien lähetyksen aikaan, joten katsojalle oli tärkeintä välittää viesti muista lähetyksistä nimenomaan toisen suoran lähetyksen aikana (URHOtv data 2014).

URHOtv tuotti urheilulähetyksiä ympäri Suomea jääkiekosta, jalkapallosta, koripallosta ja lentopallosta. Tuotantojen valinnassa tuli ottaa huomioon myös Helsinkiin keskittyvien tuotantoyhtiöiden mahdollisuudet siirtyä paikasta toiseen. Vuosina 2010 – 2013 URHOtv saattoi tuottaa jopa yli 800 suoraa lähetystä vuodessa. Otteluvälillä oli huomattava taloudellinen merkitys, kun liikutettiin yli kymmenen hengen tuotantoryhmää pääkaupunkiseudulta toisiin maakuntiin. Aiempana kuvassa listattu ottelutapahtumien paikkakuntia, joista tehtiin lähetystuotanto vuonna 2012.



KUVA 6. URHOtv:n lähetystuotantojen ottelutapahtumien paikkakunnat (URHOtv kuvapankki 2012)

Tuotantojen lähtökohtana oli URHOtv Oy:n ja lähetysoikeuksien omistajan kanssa solmima lähetyssopimus, jonka mukaan oli tuottaa laadukkaita ottelulähetyksiä. Sopimuksissa erikseen mainittiin voidaanko lähetyksiä esittää televisiossa, verkossa, IPTV:ssä tai mobiilissa. Sopimuksessa myös eritellään lähetysoikeudet vapaalle kanavalle ja maksutelevisioon.

Lähetystuotannon laatu koostuu tuotantoryhmän ammattitaidosta, tuotantotekniikasta, tuotantotiloista ja lähetyksen infrastruktuurista. Lisäelementtejä olisi voineet olla tarinankerronnalliset ratkaisut tai interaktiiviset elementit, jotka tuovat katsojille lisää tunnetta. Käyn SM-liiga tv-tuotannon läpi yksityiskohtaisemmin luvussa 4.

Tekninen onnistumien toi asiakkaalle turvaa, että hän sai maksamalleen rahalle vastineen, kun hän oli ostopäätöksensä tehnyt ja maksanut tilauksensa. Tuotantoketjussa oli monta sidosryhmää, joiden tuli toimia moitteettomasti suoran lähetyksen aikana. Saata-

vuus takasi asiakkaalle, että hän voi katsoa ottelu lähetystä silloin, kun hänelle parhaiten sopii. Käyn sidosryhmät lähetystuotannon osalta yksityiskohtaisesti läpi luvussa 3.

2.4 Myyntidatan analysointi

URHOtv Oy:llä myyntidataa saatiin reaaliaikaisesti URHO Play –palvelusta. Maksutelevisiomyyntilukuja saatiin kuukausittain maksutelevisio-operaattoreilta ja kanavan katsojalukuja yksittäisotantana Finnpanelista. Myyntidataa pystyttiin käsittelemään laji- ja ottelukohtaisesti excel-työkalun avulla.

URHO Play –myyntidatan mukaan URHOtv:n historian seuratuimmat ja tuottoisimmat ottelut olivat HIFK:n ja Jokereiden väliset jääkiekon SM-liigan puolivälieräottelut keväällä 2011. 27 tuottoisinta lähetystä olivat kaikki SM-liigasta. 28. tuottoisin ottelu oli UEFA:n Mestarienliigan karsintaottelu kotimaisen HJK:n ja serbialaisen Dinamo Zagreb in välinen jalkapallo-ottelu heinäkuussa 2011. Tämän yksittäisen jalkapallo-ottelulähetysten lisäksi ei sadan tuottoisimman URHO Play -lähetysten joukkoon mahtunut yhtäkään toisen lajin lähetystä kuin jääkiekon. (URHO Play myyntidata 2010-2014)

Edelliseen verrattuna toisenlaisessa vertailuotannassa lentopallon Mestaruusliigan kaikkia seitsemää finaaliottelua Kokkolan Tiikereiden ja Loimaan Hurrikaanin välillä seurattiin keväällä 2013 yhteensä yhtä monta kertaa URHO Play –palvelusta kuin HIFK:n ja Jokerien välistä SM-liigan kauden 2011 – 2012 avausottelua syyskuussa. Katsojia oli jääkiekossa enemmän, vaikka SM-liigan runkosarjaottelussa oli kertakatselun hinta yhdeksän euroa ja lentopallon finaaleita ennen oltiin tehty myynninedistämiseksi hinnan alennus viiteen euroon. (URHO Play myyntidata 2010-2014)

Kymmenen katsotuimman jääkiekon ja koripallon runkosarjalähetysten suhdeluvuksi lajien välille saatiin 1/16. Jääkiekkoa seurattiin URHO Play –palvelussa siis kuusitoista kertaa enemmän. Finnpanelista saatujen katsojalukujen ja myyntidatan perusteella hiottiin mainosmyyntihinnat. (URHO Play myyntidata 2010-2014)

2.5 Ohjelmisto

URHOtv:n ohjelmasisältöhankinnoissa strategiana oli rakentaa suomalaista urheilua lähettävä urheilukanava suomalaisille. Tämä strategia sisälsi myös ulkomaisia urheilutapahtumia ja –viihdesisältöjä, joissa suomalaiset urheilijat olivat keskiössä. SM-liigan lähetysoikeuksien jälkeen seuraavat merkittävät suomalaisten urheiluliigojen kanssa tehdyt pitkäaikaiset sopimukset olivat jalkapallon Veikkausliiga, Korisliiga, lentopallon Mestaruusliiga ja amerikkalaisen jalkapallon Vaahteraliiga. Nämä sopimukset solmi URHOtv Oy:n toimitusjohtaja ja kanavapäällikkö yhdessä urheiluliittojen kanssa. Jatkossa ohjelmasisältöhankintoja URHOtv Oy:llä teki sisältöjohtaja.

Uusien ohjelmasisältöjen hankinnasta päätettiin kanavapalavereissa, joihin osallistui myös markkinoinnista, myynnistä ja tuotannoista vastaavat tahot. Lähetysoikeuksia saatettiin tarjota URHOtv Oy:lle suoraan urheiluliitoista ja ohjelmatoimistoista. URHOtv Oy saattoi myös lähestyä lähetysoikeuksien omistajaa alustavalla yhteistyöratkaisulla tai tarjouksella. Neuvotteluihin osallistuivat sisältöjohtajan ja tuotantopäällikön lisäksi tarvittaessa henkilöitä ylimmästä johdosta. Vertailevana esimerkkinä MTV Oy:llä urheilusopimuksista ja sisältöhankinnoista vastaavat toimihenkilöt kysyivät näkemystä uusien oikeuksien hyödyntämismahdollisuuksia myynnin, markkinoinnin ja tuotantojen osastoilta (Matiskainen 2014).

URHOtv Oy:n etu toisiin urheilukanaviin oli pieni organisaatio ja useat eri katselualustat, jotka mahdollistivat urheilu-oikeuksien nopeat hankinnat. Päätös sisältöhankinnasta saatettiin tehdä nopeasti, kun ohjelman esitysaika ei ollut sidottu lineaarisen television ohjelmavirtaan. Esimerkkinä jalkapallon UEFA –karsintojen oikeudet hankittiin kesällä 2012 viikon varoitusajalla. Uusi suora lähetys sijoitettiin ohjelmakarttaan, kun ohjelmavirrasta poistettiin mahdolliset ajastetut uusinnat ja makasiiniohjelmat. Pällekkäisten suorien otteluiden kohdalla toinen lähetys tuli suorana URHO Play –palvelusta ja jälkilähetysnä heti ensimmäisen päätyttyä.

Ohjelmiston suunnitteluun myyntiluvut vaikuttivat kuinka paljon ja kuinka laadukkaita tuotantoja tehdään mistä aiheista ja milloin. Sopimuksissa mainittujen velvoitteiden puitteissa ottelutuotannot pyrittiin valitsemaan ohjelmistoon suosionsa mukaan, mutta tarjoamalla mahdollisimman laajasti ja tasapuolisesti joukkueiden välillä. Seuratuimpia jääkiekon SM-liigan seuroista URHO Play palvelussa olivat Helsingin Jokerit, HIFK, Oulun Kärpät, JYP ja Tampereen Tappara (URHO Play myyntidata 2010 – 2014). URHOtv -kanavan otteluvalinnoissa tasapainoteltiin otteluiden kiinnostavuuden ja ottelu-

kiintiöiden välillä. Esimerkiksi kaikista kiinnostavinta otteluparin HIFK ja Jokerit joista runkosarjaottelua esitetty ei televisiossa, koska URHOtv:ssä pyrittiin näyttämään tasapuolisesti seurojen otteluita. HIFK ja Jokerit kohtasivat kauden aikana varmuudella neljästi, joista vähintään yksi näytettiin URHOtv –kanavalla ja loput URHO Play- ja URHO Sonera Total –palveluissa. Käyn yksittäisen ottelulähetyksen tv-valinnan tarkemmin läpi kappaleessa 4.1.

Suoria ulkomaisia ohjelmasisältöjä hankittiin esimerkiksi jääkiekon European Trophyn esitysoikeuksilla, jossa SM-liigan seurat pelasivat turnauksen eurooppalaisia joukkueita vastaan. Suomessa jääkiekon kovan kysynnän vuoksi myös ulkomaiset jääkiekkolähetys-oikeudet olivat hintavia. Ulkomaiset urheilu-oikeudet eivät yleensä saaneet markkina-alue alennusta. Suomeen kaupatut oikeudet saattoivat olla saman hintaiset kuin Ruotsiin myytäessä, vaikka maksu-tv-tilaajia maassa oli huomattavasti Suomea enemmän.

URHOtv Oy otti yksittäisiä tietoisia kokeiluja ostamalla esimerkiksi Hollantilaisen Eredivisie -jalkapallosarjan kauden viimeisten otteluiden lähetysoikeudet, kun suomalaispelaaja Niklas Moisander pelasi suomalaisille tutussa Ajax -joukkueessa Hollannin mestaruudesta vuonna 2013. Tämä tuki URHOtv:n ohjelmistossa strategisesti Veikkausliigan jalkapallon ottelulähetyksiä ja URHOtv Oy:n brändin suomalaisuutta.

Ulkomaisiin ohjelmasisältöjen tuotantoihin URHOtv ei voinut vaikuttaa, vaan lähetys oli sen näköinen, kun se lähetyssignaali oli. Lähetyssopimukset määrittivät ulkomaisista otteluista kuinka paljon ja minkä näköistä materiaalia URHOtv -kanavilla sai esittää. Ulkomaisiin tv-tuotantoihin pystyi vaikuttamaan esimerkiksi vuosittaisilla lajiliittojen tv-tuotantoworkshoppeissa, kansainvälisillä alan messuilla verkostoitumalla tai yksinkertaisesti lähettämällä kehityspalautetta sähköpostitse alkuperäiselle lähetysoikeuksien hallinnoijalle. Seuraamalla ulkomaisten toimijoiden tuotantomalleja voidaan huomata kiinnostavia konsepteja, joita voidaan kehittää omissa kotimaisissa tuotannoissa (Sintonen 2014).

URHOtv:n ohjelmistossa oli suorien urheilulähetysten lisäksi näytetty urheiluaiheisia viikkomakasiiniohjelmia, kuten SM-liigaViikko ja -Viikonloppu, URHOtv Sporttiviikko, URHOtv ottelukoosteet, Street Hockey -kiertue ja ulkomaisia moottoriurheilumakasiineja mm. Mobil 1 The Grid ja Ferrari Challenge. Lisäohjelmiston tarkoituksena oli tukea ykkössisältöä eli SM-liigan jääkiekkoa. Hokihemmot ja Unelmana Mestis olivat

ohjelmasarjoja, joissa ohjelman aiheena oli jääkiekko. Nämä ohjelmat antoivat viihteellistä sisältöä suorien lähetysten sisälle ja ulkopuolelle. Ulkomaista viihteellistä urheilu-sisältöä saatiin käyttöön kesällä 2013 Fox Sports -kanavan yhteistyön myötä, joka sisäl-si kaikki Fox Sports -kanavan urheiluaiheiset katalogiohjelmat. URHOtv näytti myös elokuvia vuonna 2011, koska suunnitelmissa oli laajentaa kanavatoimilupaa urheilusta viihteeseen. Ohjelmakatalogin laajentuessa URHOtv toimi myös perinteisenä televisio-kanavana eikä pelkästään suorien lähetysten välittäjänä.

Nykyaikana perinteisen kanavan merkitys vähenee, kun suoratoistopäätelaitteita on enemmän teknologian kehittyessä. Tämä mahdollistaa ohjelmien ja lähetysten seuraamisen ajasta ja paikasta riippumatta. Perinteisen kanavan perustaminen ja ylläpitäminen oli erittäin kallista ja hankalaa Suomessa useiden toimilupien vuoksi. Perinteinen URHOtv -kanava toimi yrityksen OTT -palveluille mainosikkunana. Suorien ottelulähe-tysten seuraaminen onkin vaihtumassa suoratoistovideon kertaostoksi maksutelevisio-kanavapaketin kuukausitilaamisen sijaan (URHO Play myyntidata 2010-2014). Perin-teinen tv-kanava kuitenkin palveli perinteisiä kuluttajia, joilla ei ollut nopeaa verkkoyhteyttä.

2.6 Ohjelmakartta

Perinteiselle lineaariselle tv-kanavalle rakennettiin ohjelmakartta, jonka luonti URHOtv:llä alkoi kalenterivuoden mittaisista kisakalentereista. Tästä koottiin URHOtv:n sisällöt koko seuraavalle vuodelle karkeasti jaoteltuna, jääkiekkoa, koripalloa ja lento-palloa tuli syksystä kevääseen ja jalkapalloa sekä amerikkalaista jalkapalloa keväästä syksyyn. Samantyyppistä mallia käytettiin myös MTV Oy:n urheilutuotannoissa, joissa puolestaan vuosikalenteri jaottelu tehdään elokuusta vuodenvaihteeseen ja vuodenvaih-teesta jääkiekon MM-kisoihin ja jalkapallon Valioliigan päättymiseen asti (Sintonen 2014).

Ohjelmakartta ja EPG-data (Electronic Program Guide) olivat erittäin tärkeitä markki-nointiviestinnällisiä kanavia. EPG-tietoihin saatettiin lisätä enemmän tietoa info-kenttään tulevasta lähetyksestä, joka nostattaisi asiakkaan kiinnostusta ostopäätökseen. Ohjelman otsikoimalla saatettiin saada mainostajia mukaan sponsoroiduilla ohjelmilla. Esimerkkinä URHOtv:llä näytettiin vuonna 2011 sponsoroitua ohjelmaa nimeltä ”Ur-heilulehden ennakkostudio” (URHOtv data 2014).

Kisakalentereista urheiluliitot laativat kausikohtaiset otteluohjelmat, joista valittiin lähetystuotannot. SM-liigan kohdalla kaikki ottelut tuotettiin URHO Play -palveluun, mutta URHOtv –kanavalle valittiin tv-pelit erikseen. Alla olevassa kuvassa on otos kauden 2012 – 2013 SM-liigan syyskuun ensimmäisistä otteluista. URHOtv –kanavalle tv-peleiksi valittiin sopimuksien mukaan neljä peliä viikossa. Lisäksi Nelonen valitsi oman kuukauden pelinsä. Loput ottelut lähetettiin URHO Play- ja Sonera URHOtv Total –palveluissa. Käyn otteluvalinnat yksityiskohtaisemmin läpi luvussa 4.1,

Koko otteluohjelma

Syyskuu

#	Pvm	Kello	Ottelu	Tulos	JA/VL	Lisätiedot	Yleisöä
1.	To 13.09.	18:30	HIFK - Jokerit	7-3		Maalit Kokoonpanot Seuranta	8200
2.		18:30	Kärpät - SaiPa	2-4		Maalit Kokoonpanot Seuranta	5432
3.		18:30	Pelicans - Blues	6-5	VL	Maalit Kokoonpanot Seuranta	4423
4.		18:30	TPS - HPK	2-3	JA	Maalit Kokoonpanot Seuranta	4892
5.	Pe 14.09.	18:30	Blues - HIFK	2-0		Maalit Kokoonpanot Seuranta	5780
6.		18:30	Ilves - Tappara	1-7		Maalit Kokoonpanot Seuranta	7560
7.		18:30	KalPa - JYP	0-3		Maalit Kokoonpanot Seuranta	4232
8.		18:30	Lukko - Ässät	0-3		Maalit Kokoonpanot Seuranta	5400
9.	La 15.09.	16:00	HPK - Ilves	3-0		Maalit Kokoonpanot Seuranta	4392
10.		18:30	JYP - Kärpät	3-1		Maalit Kokoonpanot Seuranta	4150
11.		17:00	SaiPa - Pelicans	3-2		Maalit Kokoonpanot Seuranta	4458
12.		17:00	Tappara - KalPa	2-3		Maalit Kokoonpanot Seuranta	5628
13.		17:00	Ässät - TPS	3-0		Maalit Kokoonpanot Seuranta	5497
14.	Ti 18.09.	18:30	HIFK - SaiPa	2-6		Maalit Kokoonpanot Seuranta	5857
15.		18:30	Ilves - Pelicans	5-4		Maalit Kokoonpanot Seuranta	3546
16.		18:30	KalPa - Jokerit	3-0		Maalit Kokoonpanot Seuranta	3385
17.		18:30	Lukko - HPK	1-2	JA	Maalit Kokoonpanot Seuranta	3134
18.	Ke 19.09.	18:30	Kärpät - Ässät	6-0		Maalit Kokoonpanot Seuranta	5852
19.		18:30	Tappara - Blues	3-4	JA	Maalit Kokoonpanot Seuranta	5019
20.		18:30	TPS - JYP	4-3	VL	Maalit Kokoonpanot Seuranta	5101
21.	To 20.09.	18:30	Ilves - KalPa	5-3		Maalit Kokoonpanot Seuranta	3832
22.		18:30	SaiPa - Blues	1-5		Maalit Kokoonpanot Seuranta	3820
23.	Pe 21.09.	18:30	Jokerit - TPS	5-1		Maalit Kokoonpanot Seuranta	10132
24.		18:30	JYP - Lukko	5-3		Maalit Kokoonpanot Seuranta	3720
25.		18:30	Pelicans - HIFK	1-2	JA	Maalit Kokoonpanot Seuranta	5252
26.	La 22.09.	17:00	HIFK - Ilves	6-1		Maalit Kokoonpanot Seuranta	6938
27.		17:00	KalPa - Lukko	5-3		Maalit Kokoonpanot Seuranta	3283
28.		17:00	Kärpät - Tappara	1-3		Maalit Kokoonpanot Seuranta	6614
29.		17:00	TPS - SaiPa	1-2		Maalit Kokoonpanot Seuranta	4408
30.		17:00	Ässät - HPK	4-1		Maalit Kokoonpanot Seuranta	5273
31.	Ti 25.09.	18:30	Blues - KalPa	5-2		Maalit Kokoonpanot Seuranta	4330
32.		18:30	HPK - Pelicans	3-2	JA	Maalit Kokoonpanot Seuranta	3358
33.		18:30	Jokerit - SaiPa	3-4		Maalit Kokoonpanot Seuranta	12042
34.		18:30	Lukko - Kärpät	1-4		Maalit Kokoonpanot Seuranta	3051

KUVA 7. SM-liigan otteluohjelma verkkosivuilla (Liiga 2014)

URHOtv –kanavalla koottiin tämän jälkeen tuotantokalenteri, josta selvisi päivittäisten tuotantojen määrä ja mahdollisten tv-sarjojen ensi-illat. Viikoittaisia jääkiekkolähetyksiä oli neljä, koripalloa kaksi ja lentopalloa yksi. Jatkumon ja ottelupäivien vuoksi jääkiekkoa näytettiin tiistaisin, torstaisin, perjantaisin ja lauantaisin. Koripalloa keskiviikkoisin ja joko perjantaina tai lauantaina. Lentopallon ohjelmapaikaksi vakiintui maanan-

mavirta talvisin kello 15:00 – 00:00 välille ja kesäisin arki-iltoina lähetykset aloitettiin pääsääntöisesti kello 18:00 alkaen. Kesäajan ohjelma-ajan vähennyksellä syynä olivat katselumäärien lasku, lähetyksyksikön ja Digitan antennikapasiteetin kustannukset. Jokainen lähetetty tunti maksoi huomattavasti. Suunnittelun jälkeen ohjelmakartan tiedot päivitettiin URHOtv:n omaan ohjelmaoppaaseen ja EPG-dataan. Alla otos URHOtv:n omasta valmiista viikkokohtaisesta ohjelmaoppaasta.

	MA 16.02.	TI 17.02.	KE 18.02.	TO 19.02.	PE 20.02.	LA 21.02.	SU 22.02.
15:00	15:00 Unelmana Playoff! 15:30 Unelmana Playoff!	15:00 URHOtv ottelukoosteet 15:15 Lukko - TPS, uusinta	15:00 Unelmana Playoff! 15:30 Kokkolan Tiikerit - Sampo, uusinta	15:00 URHOtv ottelukoosteet 15:15 Lukko - Tappara, uusinta	15:00 Unelmana Playoff! 15:30 Unelmana Playoff!	15:00 Hokihemmot - Kesä lätkässä: HIFK 15:30 Hokihemmot - Kesä lätkässä: Jokerit	15:00 URHOtv ottelukoosteet 15:15 KalPa - JYP, uusinta
16:00	16:00 Kouvot - FoKoPo, uusinta				16:00 LrNMKY - Kouvot, uusinta	16:00 Hokihemmot - Kesä lätkässä: Blues 16:30 HIFK - Jokerit 16:50 Ilves - SaiPa 16:50 JYP - Tappara 16:50 KalPa - HPK 16:50 Lukko - Ässät 16:50 Pelicans - Kärpät	
18:00	18:00 URHOtv ottelukoosteet 18:25 Kokkolan Tiikerit - Sampo	18:00 URHOtv ottelukoosteet 18:15 Lukko - Tappara 18:20 HIFK - Pelicans 18:20 Ilves - Ässät	18:00 URHOtv ottelukoosteet 18:25 LrNMKY - Kouvot 18:20 Blues - Jokerit	18:00 URHOtv ottelukoosteet 18:15 KalPa - JYP 18:20 HPK - Blues 18:20 Pelicans - Lukko 18:20 Tappara - Kärpät 18:20 TPS - HIFK	18:00 Ässät - SaiPa 18:20 Jokerit - Ilves		18:00 Ässät - SaiPa, uusinta
19:00						19:25 Nilan Bisons - Korhail	
20:00			20:30 Lukko - Tappara, uusinta				
21:00	21:00 SaiPa - HPK, uusinta	21:00 Kokkolan Tiikerit - Sampo, uusinta		21:00 LrNMKY - Kouvot, uusinta	21:00 KalPa - JYP, uusinta	21:30 Ässät - SaiPa, uusinta	21:00 HIFK - Jokerit, uusinta
23:00	23:45 URHOtv ottelukoosteet	23:30 Unelmana Playoff!	23:15 Unelmana Playoff! 23:45 URHOtv ottelukoosteet	23:00 Unelmana Playoff! 23:30 Unelmana Playoff!	23:45 URHOtv ottelukoosteet		

URHOtv varaa oikeuden muutoksiin

KUVA 10. URHOtv ohjelmaopas verkkosivuilla (URHOtv 2014)

EPG-data jaettiin automaattisesti XML-tiedostona maksutelevisio-operaattoreille ja muille tv-oppaita julkaiseville sidosryhmille. Ohjelmaopas toimi myös markkinoinnin ja myynnin tukena, kun URHOtv:n ohjelmisto oli luettavissa verkossa ja printtilehdissä. Ohjelmadata oli heti operaattorin haettavissa URHOtv Oy:n rakentamasta järjestelmästä, kun se oltiin URHOtv:n ohjelmaoppaaseen syötetty. Alla esimerkkinä Telvis.fi -versio URHOtv:n ohjelmaoppaasta.

TELVIS.FI LITE

T TELVIS.FI

TORSTAI 10.4. | 21.42

TV-OHJELMAT SARJAT ELOKUVAT OMASIVU NETTI-TV

Etusivu KE 28.11

SUOSITUT

YLE TV1
YLE TV2
MTV3
Nelonen
Sub
TV5
YLE Teema
YLE FEM
Liv
JIM
Nelonen Pro 1
Kutonen

KANAVALAT

3sat
7
AVA
Al Jazeera (English)
Animal Planet
Animal Planet HD
Arte
BBC Entertainment
BBC HD
BBC Knowledge
BBC Lifestyle

URHO™ LOPPUPÄIVÄ 4
KESKIVIIKKO 28.11.2012

15:00	URHOtv ottelukoosteet URHOtv:n viikon ottelukoosteet.
15:15	Hokihemmot - KHL-elämää Jakso 1. Toimittaja Iiro Harjula ja URHOtv:n kiekkotiimin monitoimimies Toni Häppölä matkustavat itärajan taakse ottamaan selvää KHL:n mystisestä maailmasta. Kamera käy, ja reissun jokainen käänne kääritään katsojille matkapäiväkirjana. Tutuiksi retkellä tulevat legendaarisen itä-naapurin jääkiekkojengit, ja pelaajat pääsevät Hokihemmojen tiukkaan syleilyyn.
15:30	Pislaploki - LiigaEura, uusinta Uusinta, lähetetty 26.11. Lentopallon Mestaruusliigan runkosarjaottelu.
18:00	URHOtv ottelukoosteet URHOtv:n viikon ottelukoosteet.
18:25	LrNMKY - FoKoPo Suora lähetys. Korisliigan runkosarjan koripallo-ottelu.
20:30	URHOtv ottelukoosteet URHOtv:n viikon ottelukoosteet.
20:45	Ässät - HIFK, uusinta Uusinta, lähetetty 27.11. SM-liigan jääkiekko-ottelu.
23:30	Hokihemmot - KHL-elämää Jakso 2. Toimittaja Iiro Harjula ja URHOtv:n kiekkotiimin monitoimimies Toni Häppölä matkustavat itärajan taakse ottamaan selvää KHL:n mystisestä maailmasta. Kamera käy, ja reissun jokainen käänne kääritään katsojille matkapäiväkirjana. Tutuiksi retkellä tulevat legendaarisen itä-naapurin jääkiekkojengit, ja pelaajat pääsevät Hokihemmojen tiukkaan syleilyyn.
23:45	URHOtv ottelukoosteet URHOtv:n viikon ottelukoosteet.

KUVA 11. URHOtv:n ohjelmaopas verkkojulkaisussa (Telvis 2014)


Suorissa urheilulähetyksissä oli yleistä ettei ottelulähetyksessä ollut aina sovitun ohjelma-ajan kesto. URHOtv -kanavan ohjelmapaikat olivat urheilulähetyksien osalta yleensä suuntaa-antavia, koska ottelutapahtuman tapahtumia ei voitu ennustaa, mutta ottelukeston muutoksiin voitiin ennakoita. Ottelulähetyksen keston pidentyessä saman illan ohjelmistosta seuraavaksi kanavalla tuleva ohjelma poistettiin ohjelmavirrasta. Jos kyseessä oli sarjan ensi-ilta, poistettiin myöhemmin tuleva lyhyt kestoisen uusinta ja ensi-ilta alkoi suoran lähetyksen jälkeen. Suoran ottelulähetyksen sattuessa toisen myöhemmin alkavan ottelulähetyksen päälle, URHOtv Oy:llä oli tapana jatkaa ensimmäinen lähetyksien ottelutapahtuman ratkaisuun asti. Lyhyeksi jääneestä ottelulähetyksestä syntynyt ohjelma-aukko täytettiin reaaliaikaisesti tuoreimmilla makasiiniohjelmilla tai maali-koosteilla. Jaettavaan EPG-dataan edellä mainittuja muutoksia ei pystytty reaaliaikaisesti täyttämään. Näistä informoitiin ottelulähetyksen aikana. Edellä mainitut ohjelmien poistot ja ohjelma-aukon täytön teki URHOtv:n lähetyksenvalvoja MCR:ssä, jonka esitelen tarkemmin luvussa 3.3.3. URHO Play –palvelussa ottelunkestoista ei tarvinnut

huolehtia, koska ottelulähetysten URHO Play –suoratoiston kestoa säädeltiin manuaalisesti ottelutapahtumasta, jolloin suoratoisto kesti yhtä pitkään kuin lähetys.

2.7 Markkinointi ja myynti

URHOtv Oy:llä markkinoinnista ja myynnistä vastasivat markkinointi- ja myyntipäällikkö. Markkinointia hoidettiin pääsääntöisesti yritysten kanssa yhteistyöllä. URHOtv Oy investoi resursseja, että URHO Play –palvelulla oli runsaasti jälleenmyyjiä ja koodikumppanuuksia, joita käsiteltiin luvuissa 2.2. Mainostilaa- ja -aika URHOtv Oy ei juurikaan ostanut, vaan yritys teki markkinointiyhteistyötä mm. maksutelevisio-operaattoreiden kanssa. URHOtv Oy:n tuotteet olivat näkyvästi esillä operaattoreiden omassa mainonnassa. Tärkeintä oli välittää tieto tulevista sisällöistä yrityskumppaneille mahdollisimman tehokkaasti ja tuottaa markkinointimateriaalia yhteistyökumppaneiden käyttöön..

Tuotantojen ja kokonaisvaltaisen ohjelmiston ollessa selvillä välitettiin tieto kuukausittain tulevasta ohjelmista ja suorista lähetyksistä markkinointi- ja myyntipäälliköille. Tiedoteteksti laadittiin markkinointihenkiseksi ja siitä selvisi tulevan kuukauden kiinnostavimmat ottelut. Näillä tiedoilla pystyttiin laatimaan markkinointimateriaalit markkinointiyhteistyökumppaneille erikseen. Alla esimerkki yhteistyökumppaneille lähetetystä uutiskirjeestä.



SM-LIIGA

Jatkuuko Oulun Kärppien kova purenta, Hämeenlinnan ritarien ristiretki ja Lappeenrannan Saiimaan polkien myllytyös myös joulun koittaessa? **Vai nousevatko Etelän vastustajat ohi?** Nakuttavatko Jokereiden Filppulat Ilari ja Valtteri, Kärppä Juha-Pekka Haataja, Tapparannan huippulupaus Aleksander Barkov ja Bluesin Teemu Ranskanen ja Rinkinen alkukauden malliin hurja määrä tehopisteitä? **Raikkaassa talvisäässä ei anneta tuumaakaan periksi.**


Kuin kaksi liigaa samassa! SM-liigassa pelataan joulunakin kovaa NHL-supertähtien tahtiin. **SM-liigassa pelaavat NHL-supertähdet: HIFK: Lennart Petrell** (Edmonton Oilers), UUSI! **Mathieu Perreault** (Washington Capitals), **Stephane Robidas** (Dallas Stars) **HPK: UUSI! Antti Miettinen** (Winnipeg Jets), **Eric Fehr** (Winnipeg Jets) **Ilves: Anders Lindbäck** (Tampa Bay Lightning), UUSI! **Maxime Talbot** (Philadelphia Flyers) **Jokerit: Erik Karlsson** (Ottawa Senators), **Valtteri Filppula** (Detroit Red Wings) **JYP: UUSI! Lars Eller** (Montreal Canadiens), **Rich Peverley** (Boston Bruins) **KalPa: UUSI! Derek Stepan** (New York Rangers) **Kärpät: Jason Demers** (San Jose Sharks), **Jussi Jokinen** (Carolina Hurricanes), **Kyle Turris** (Ottawa Senators) **Lukko: Frans Nielsen** (New York Islanders), **Mikkel Bødker** (Phoenix Coyotes), **Philip Larsen** (Dallas Stars) **Pelicans: UUSI! Ondrej Pavelec** (Winnipeg Jets), UUSI! **Jamie McBain** (Carolina Hurricanes) **Tappara: UUSI! Jannik Hansen** (Vancouver Canucks), UUSI! **Justin Braun** (San Jose Sharks) **TPS: Alec Martinez** (Los Angeles Kings), UUSI! **Kevin Shattenkirk** (St. Louis Blues), **Kris Russell** (St. Louis Blues) **Ässät: Jesse Joensuu** (New York Islanders)

UNELMANA PLAYOFF!

HC Keski-Uusimaa-jääkiekkoyhdistyksen otteita seurataan Mestis-jääkiekkosarjassa sunnuntai-
sin URHOtv:n suosikkiohjelmassa Unelmana Playoff! HCK:n legendaarista nousua Mestikseen seurattiin viime keväänä ensimmäisellä Unelmana Mestis -tuotantokaudella, mutta nyt vastukset ovat kovempia kuin koskaan ja HCK:n unelma on päästä playoffeihin!

HCK on voittanut alkukaudella Mestiksessä monia kovia joukkueita, mutta playoff-viiva hämmäyttää silti muutaman pisteen päässä kauden ollessa puolessa välissä. **Saavatko keravalaiset historian ensimmäisen playoff-paikkansa?** Taistelun kaukalossa ja sen ulkopuolella näet URHOtv:itä.


Muista katsoa! Uusi jakso joka sunnuntai kello 20:30.
Toisen tuotantokauden finaali jakso sunnuntaina 30.12.2012.



**SM-liiga
URHOtv ottelut:**

Ke 5.12. 18.00 JYP – Blues
Pe 7.12. 18.15 Lukko – Ässät
Pe 7.12. 18.30 Jokerit – Kärpät
Nelosen KK-peli
Ti 12.12. 18.15 Tappara – Ässät
To 20.12. 18.00 KalPa – SaiPa
To 27.12. 18.15 Lukko – Kärpät
Pe 28.12. 18.15 SaiPa – Blues
La 29.12. 16.30 Tappara – JYP

**JOULUN
VÄLIPÄIVÄTKIN
TÄYTTÄVÄT
MUKAVASTI
SM-LIIGA-
LÄHETYKSILLÄ.**



KUVA 12. URHOtv yhteistyökumppaniuutiskirje (URHOtv kuvapankki 2012)

URHOtv Oy kohdisti omaa markkinointia ja myyntiään URHO Play –palveluun rekisteröityneille asiakkaille. Tärkeintä oli pitää kuluttajat ajan tasalla URHOtv:n ja URHO

Play:n kiinnostavimmista ottelulähetyksistä. Alla esimerkkinä URHOtv Oy:n kuluttaja-asiakkaille suunnatusta uutiskirjeestä.

URHO TV



 Like
 URHOTV UUTISKIRJE
NRO 10/2012



NHL-SUPERTÄHDET TOSITOIMISSA URHON NETISSÄ!

Katso SM-liigan otteluohjelma tästä

Jääkiekon NHL-supertähtien tulo Suomen SM-liigaan jatkuu kuumana ja kaikki pelaajat näet tositoimissa URHOtv:llä. Yhä suurempia nimiä kuten **Mikko Koivu** ja **Erik Karlsson** on jo saapunut rapakon takaa valaisemaan loistollaan syksyn synkkyyttä. Saapuvatko seuraavaksi **Saku Koivu** ja **Teemu Selänne** SM-liigan jälle URHOtv:n suoriin lähetysiin?



50
SARJAKORTTI
40 €

VALITSE MITÄ OTTELUITA KATSOT!

Varmista paikkasi pleksin takaa ja osta URHO Play sarjakortti nyt »

»»

SM-LIIGAN SEURAAVAT PELIT

[URHOtv ohjelmaopas »](#)

<p>Ässät - Lukko</p> <p>Perjantaina 02.11.2012 18:00</p> <p>Osta ottelu »</p> <p style="font-size: 2em; font-weight: bold; color: #0070c0; text-align: right;">12€</p>	<p>Ilves - Blues</p> <p>Lauantaina 03.11.2012 16:50</p> <p>Osta ottelu »</p> <p style="font-size: 2em; font-weight: bold; color: #0070c0; text-align: right;">12€</p>
<p>JYP - Pelicans</p> <p>Perjantaina 02.11.2012 18:20</p> <p>Osta ottelu »</p> <p style="font-size: 2em; font-weight: bold; color: #0070c0; text-align: right;">12€</p>	<p>KalPa - HIFK</p> <p>Lauantaina 03.11.2012 16:50</p> <p>Osta ottelu »</p> <p style="font-size: 2em; font-weight: bold; color: #0070c0; text-align: right;">12€</p>
<p>SaiPa - Tappara</p> <p>Lauantaina 03.11.2012 16:30</p> <p>Osta ottelu »</p> <p style="font-size: 2em; font-weight: bold; color: #0070c0; text-align: right;">12€</p>	<p>Lukko - Jokerit</p> <p>Lauantaina 03.11.2012 16:50</p> <p>Osta ottelu »</p> <p style="font-size: 2em; font-weight: bold; color: #0070c0; text-align: right;">12€</p>

KUVA 13. URHOtv kuluttaja-asiakasuutiskirje 1/2 (URHOtv kuvapankki 2012)

NHL-PELAAJAT URHOLLA MARRASKUUSSA



 **HIFK:** Lennart Petrell (Edmonton Oilers), Stephane Robidas (Dallas Stars)  **HPK:** Eric Fehr (Winnipeg Jets)  **Ilves:** Anders Lindbäck (Tampa Bay Lightning)

 **Jokerit:** Erik Karlsson (Ottawa Senators), Valtteri Filppula (Detroit Red Wings)

 **JYP:** Rich Peverley (Boston Bruins)  **Kärpät:** Jason Demers (San Jose Sharks), Kyle Turriss (Ottawa Senators)  **Lukko:** Frans Nielsen (New York Islanders), Mikkel Bødker (Phoenix Coyotes), Philip Larsen (Dallas Stars)  **Pelicans:** Antti Niemi (San Jose Sharks)  **Tappara:** Jannik Hansen (Vancouver Canucks), Kurtis Foster (Minnesota Wild)

 **TPS:** Alec Martinez (Los Angeles Kings), Kris Russell (St. Louis Blues), Lauri Korpikoski (Phoenix Coyotes), Mikko Koivu (Minnesota Wild)  **Ässät:** Jesse Joensuu (New York Islanders)

URHO PLAY ASIAKKAANA SAAT KOHTA PALJON MUITAKIN SARJOJA KUIN RUNKOSARJAN!

HBO
URHO TV

TULOSSA: HBO + URHOtv PAKETTI HINTAAN 17,95€ / KK. PAKETTI SISÄLTÄÄ HBO:N HUIPPUSARJAT JA SM-LIIGAN!

© 2012 Home Box Office, Inc. All rights reserved. HBO® and all related programs are the property of Home Box Office, Inc.

URHOtv:tä voit katsoa antenni- tai kaapeliverkon, satelliitin tai URHOwebtv:n välityksellä.

URHOtv:tä myyvät mm. AinaCom, Anvia, Canal Digital, DNA, Elisa, Maxivision, PlusTV, Sonera, LumoTV, Kymen Puhelin, Salon Seudun puhelin, Gridit.

TILATAKSESI URHOtv:N SINUN TARVITSEE AINOASTAAN:

1. Määrittää sivuillamme kotitaloutesi maksu-tv-liittymä
2. Siirtyä sivujemme kautta oman operaattorisi kotisivuille
3. Tilata URHOtv operaattorisi verkkokaupasta tai asiakaspalvelusta

URHO TV Korkeavuorenkatu | 00130 Helsinki | Asiakaspalvelu: +358 290 011 220 | info@urhotv.fi

Rekisteriseloste | [Peruuta uutiskirjeen tilaus](#)

KUVA 14. URHOtv kuluttaja-asiakasuutiskirje 2/2 (URHOtv kuvapankki 2012)

Markkinointimateriaalit suunniteltiin yhdessä markkinointitoimiston kanssa, joka oli tehnyt valmiin layoutin, jota pystyi pienillä muutoksilla muokkaamaan pikaisellakin aikataululla lähetettäväksi URHO Play –palveluun rekisteröityneille asiakkaille.

Markkinointimateriaalia pystyttiin työstämään aikaisemmin lähetetyistä tallennemateriaaleista, josta kerron tarkemmin luvussa 3.3.9.

Näkyvänä mediana URHOtv Oy myi mainostilaa ja –aikaa omista kanavistaan. Mainosmyyntiä varten työstettiin mediakortti, josta potentiaalisen mainostajan oli helppo tutustua URHOtv:n demografiaan ja sisältöön. Alla olevassa kuvassa URHOtv:n mediakortissa lyhyet selostukset mainostajille URHOtv:n ohjelmasisällöstä.

**TAIVAS VARJELE
MITÄ SIELTÄ TULEE**

SM-LIIGA
URHOtv näyttää kaikki SM-liigan runkosarjan ottelut, playoffit sekä puolet semifinaaleista suorina lähetyksinä URHO Play ja URHOtv Sonera Total -palveluissa lukuunottamatta Nelosen kuukauden ottelua. Kaikkiaan nähdään 440 ottelua kaudessa. Jääkiekon SM-liigan asiantuntijajärjestyksessä suomalaisen urheilun luottomiehiä.

VEIKKAUSLIIGA
Veikkausliigaa näytetään URHOtv:llä kesällä 2012 1-3 ottelua viikossa ja jopa 50 peliä kaudessa!

VAAHTERALIIGA
Amerikkalaisen jalkapallon Vaahteraliigaa nähdään myös tulevana kesänä URHOtv:llä. URHO:n kesäsun- nuntai-illat on pyhitetty jenkkifutikselle, sillä jokaiselta Vaahteraliigan runkosarjakerrokselta televisoidaan yksi ottelu sekä Playoffit ja Vaahteramalja.

**LENTOPALLON MESTARUUSLIIGA
JA MAAILMANLIIGA**
Huippulentistä URHOtv:n katsojille ympäri Suomen. Lähetyksissä nähdään sekä miesten että naisten liiga-otteluita runkosarjasta, pudotuspelit sekä kaikki finaalit suorana. Maailmanliigasta nähdään kaikki Suomen pelit.

KORISLIIGA
URHOtv näyttää yli 70 suoraa korisottelua kauden aikana. Pudotuspelit sekä kaikki finaalit nähdään suorina lähetyksinä.

YLÄMUMMOO!

SM-LIIGA FIVB WORLD LEAGUE VAAHTERALIIGA KORISLIIGA

6

KUVA 15. URHOtv:n Mediakortti (URHOtv kuvapankki 2012)

Kohdennettua ja lisättyä mainontaan URHOtv Oy:llä saatettiin tehdä suurta huomiota herättävistä suorista lähetyksistä erikseen. Talviklassikko oli suuri sisällöllisesti kiinnostava suora lähetys, että markkinointia ja markkinointimateriaalin valmistusta lisättiin tämän yksittäisen lähetyksen mainostamiseen.



KUVA 16. URHOtv Talviklassikko uutiskirjeen otsikko (URHOtv kuvapankki 2012)

URHOtv Oy:n liiketoimintamalli todisti, että pienellä organisaatorakenteellakin voidaan saada suurta näkyvyyttä, kun markkinointia ja myyntiä työtetään yhteistyöllä kumppaneiden kanssa. URHOtv Oy:n markkinointi- ja mediatoimistojen sidosryhmistä käyn läpi luvussa 3.3.9. SM-liigan ottelulähetyksen markkinoinnista käyn yksityiskoh-
 taisemmin esimerkkejä läpi luvussa 4.3.

3 URHOTV-KANAVAN TUOTANTOMALLI

Käyn tässä luvussa läpi URHOTv -kanavan tuotantomallia. URHOTv Oy:n liiketoimintamalliin kuului laadukkaiden suorien ottelulähetysten välittäminen päätelaitteesta riippumatta ja samalla harjoittaa voitollista liiketoimintaa. Liiketoimintamallin onnistumisen kannalta välittömät suhteet tärkeimpiin tuotannon sidosryhmiin olivat tärkeitä. Sidoryhmiin ensin tunnistettiin yhteistyön tarve, josta edettiin sopimuksen solmimiseen, kunnes suhdetta vaalittiin ja kehitettiin. URHOTv Oy pyrki ymmärtämään kuluttajasiakkaidensa tarpeet ja täyttämään nämä tarpeet parhaimmalla mahdollisella tavalla kehittämällä toimivan tuotantomallin. Tällä tavoin yritys saisi uskollisen asiakaskannan. Ymmärtämällä kuluttajien tarpeet URHOTv Oy pystyi erottelemaan tärkeimmät tuotantomallin sidoryhmät.

3.1 Viestintäkeinot sidoryhmiin

URHOTv Oy:llä viestintää hoidettiin sisäisesti työntekijöiden välillä viikoittaisella kanavapalaverilla. Tällöin käytiin jokaisen työntekijän tehdyt ja tulevat tehtävät. Suuremmille päätöksille ja esityksille varattiin aikaa. Alihankkijoihin ja sidoryhmiin oltiin yhteydessä puhelimitse, sähköpostitse ja molemmin puolin paikan päällä palaverien. Yhteistyökumppaniuutiskirje piti sidoryhmät URHOTv Oy:n toiminnasta ajan tasalla, jos tarvetta ei ollut aktiiviselle yhteydenpidolle. Esimerkiksi kesäaikaan talvella pelattavien lajien tuotannot olivat tauolla.

Pääkaupunkiseudulla toimiva operatiivinen johto tapasi jatkuvasti liikkeessä olevaa tuotantoryhmää harvoin. Tuotantoryhmän above-the-line ryhmä tapasi toisiaan maakunnista riippumatta, mutta below-the-line työryhmä saattoi paikkakunnittain vaihdella. Above-the-line -tuotantoryhmään URHOTv:ltä oltiin yhteydessä viikoittain puhelimitse, sähköpostitse ja tarpeen mukaan tavattiin tuotantopalavereissa. Above-the-line -tuotantoryhmään kuuluivat selostajat, tuottajat ja ohjaajat. Alihankkijan tai tuotannosta paikan päällä vastaaville tahoille annettiin vastuu tiedonkulusta below-the-line tuotantoryhmälle. Below-the-line tuotantoryhmään kuuluivat mm. kuvaajat, äänittäjät ja editoijat. Henkilökohtaisesti pyrin käymään tuotantopaikalla, kun lähetystuotanto tehtiin pääkaupunkiseudulla, koska minun oli helpompi liikkua paikan päälle. Henkilökohtainen tapaaminen koettiin usein positiivisena merkinä ja helpotti tulevien tuotantotehtävien läpikäyntiä ja samalla sai henkilökunnalta palautetta yrityksen toiminnasta.

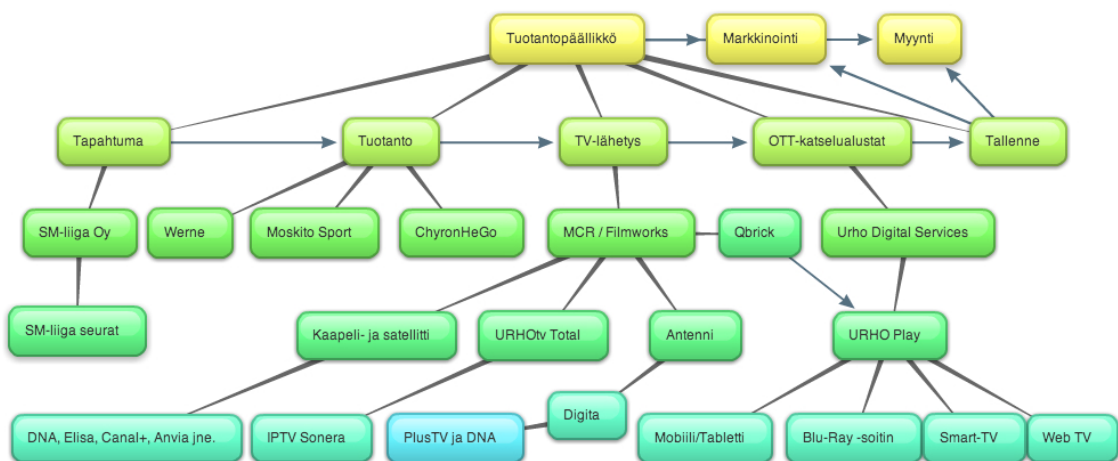
Ulkomaisia yhteistyökumppaneita ja sidosryhmiä tavattiin harvemmin suurten matkakustannusten vuoksi. Sähköiseen viestintään lisättiin videopuhelut ja videopalaveripalvelut perinteisempien edellä mainittujen viestintäkeinojen tueksi.

Sähköinen viestintä ja yhteydenpito koettiin tärkeäksi, että viesti saatiin ja välitettiin myös kirjallisena. Puhelusta ei jäänyt kirjallista dokumenttia, josta pystyi esimerkiksi toimeksiannon tarkistamaan.

SM-liigakauden alussa ja päätteeksi oli tapana tavata sidosryhmiä keveämmän illanvieronmerkeissä, joissa ei käyty työasioita läpi vaan viihdyttiin. Näissä tapaamisissa tuotiin esiin enemmän yrityskulttuuria ja tutustuttiin toimihenkilöihin, joita ei ollut aikaisemmin tavannut henkilökohtaisesti.

3.2 Tuotantomallin viisi elementtiä

Kiteytän URHOtv:n tuotantomallin sidosryhmät viiteen tärkeimpään elementtiin, jotka yhdessä saivat aikaan suoran, maksullisen, interaktiivisen ja monialustaisen urheilulähetksen. Viisi elementtiä ovat: tapahtuma (1), tuotanto (2), lähetys (3), katselualusta (4) ja tallenne (5). Näiden kaikkien elementtien alta löytyvät tärkeimmät sidosryhmät, joiden kanssa URHOtv Oy:n tuotantopäällikkö toimii suoraan ottelulähetystä ennen, sen aikana ja jälkeen. Tuotantopäällikkö tuki samalla markkinointia ja myyntiä välittämällä tietoa kiinnostavista tuotannoista. Alla olevasta kaaviosta nähdään URHOtv Oy:n ottelulähetksen suhdeverkosto.



KUVA 17. URHOtv Oy:n viiden elementin suhdeverkosto (Bubbl.us: Markus Levander 2014)

3.2.1 Tapahtuma

Ensimmäisenä elementtinä toimii tapahtumien sidosryhmät, josta lähetys tuotetaan eri päätelaitteille. Edellytyksenä on, että tapahtumanjärjestäjä ja tv-kanava ovat solmineet lähetysoikeuksista sopimuksen, johon on listattu yksityiskohtaisesti kummankin osapuolen velvoitteet ja tavoitteet. Sopimusmalleja ja –neuvotteluita en käy opinnäytetyössäni yksityiskohtaisemmin läpi.

Tapahtumanjärjestäjä voi tv-lähetyksen tuotannolla hyötyä useasti. Tapahtumanjärjestäjä saa tapahtumalleen näkyvyyttä, tiedotuskanavan, markkinoivan yhteistyökumppanin ja mahdollisesti lisätuloja oikeuskorvauksilla. Näkyvyys nostaa sponsorien ja mainostajien silmissä tapahtuman arvoa. Tämä lisää myös kiinnostusta potentiaalisissa tapahtuman kävijöissä. Tapahtumanjärjestäjä voi tiedottaa lähetyksissä tulevista muista tapahtumistaan. Suurten tapahtumien lähetysoikeuksista käydään kovaa kilpailua ja tällöin tapahtumanjärjestäjä voi hyötyä myös nousevista lisenssimaksuista. Urheilutapahtumien televisioinneissa voi usein olla myös tarkoitus luoda kiinnostusta itse lajia kohtaan ja saada jatkossa enemmän harrastajia. URHOtv Oy:n ansaintamalleja kävin läpi aikaisemmin luvussa 2.2.

Kommunikointi tapahtumanjärjestäjän ja lähetysoikeuksien haltijalla tulee olla kunnossa. Kummankin tahon tulisi nimetä kontaktihenkilöt aktiivista viestintää varten. Tapahtumanjärjestäjän tulisi ilmoittaa lähetysoikeuden haltijalle mm. tapahtumiensa ajankohdat, tapahtuman aikataulut, tapahtumakartta, oman henkilökunnan toimet, tuotantoryhmälle varatut tilat ja tiedot paikan tekniikasta, yhteys- sekä liitännäspaikoista. Lähetysoikeudenhaltija toimittaa vuorostaan tapahtuman järjestäjälle tiedot tuotantoryhmänsä koosta, tekniikkakalustostaan, tuotantoaikatauluista, tuotantokartan, tiedot lähetyksen ja tallenteen saatavuudesta sekä mahdollisista muista tarpeista. Tiedot voidaan välittää kuvin ja tekstein. Tapahtumanjärjestäjän ja lähetysoikeuksien haltijan välille jää sovittavaksi mm. tekniikan ja henkilökunnan sijainnit ja kulkuluvat. Asioiden läpikäyntiä helpottaa, kun kummankin tahon toimenpiteet on listattu sopimukseen. Erikoistapaukset ilmoitetaan erikseen, kuten esimerkiksi kuinka ulkotapahtumassa huonon sään aikana toimitaan.

Tapahtumalla ja sen lähetyksellä on pitkälti sama kohde yleisö, yhteistyötä voi tehostaa yhteishyödyllisellä markkinointiyhteistyöllä. Lähetysoikeuksienomistaja voisi mainostaa seuraavien tapahtumien ajankohtaa ja lipunmyyntiä lähetyksissään tv-spotein. Vastaavasti tapahtumajärjestäjä voisi mainostaa tapahtumissaan lähetyksiä ja tapahtumatalennetta esimerkiksi erillisillä mainoksilla tapahtumapaikalla.

Yhteistyö tulisi viedä kohti kummankin osapuolen tavoitteita. Tavoitteet voivat olla esimerkiksi viestin välitys massoille tai lipputulot. Tapahtumanjärjestäjän motiivina voi olla tv-lähetysten varmistus jatkossakin. Lähetysten oikeuksienomistaja vuorostaan haluaa pitää tapahtuman laadukkaana, jotta myös lähetyksen sisältö on kiinnostavaa. Jos tapahtuma on kiinnostava, kiinnostaa myös lähetys.



KUVA 18. Talviklassikko-tapahtuma 4.2.2012 (KUVA: Markus Levander 2012)

Esimerkkinä URHOtv Oy lähetysoikeuksien omistajana oli suoraan yhteydessä ottelutapahtumien pääsidosryhmään SM-liiga Oy:hyn. SM-liiga Oy toimitti URHOtv Oy:lle edellä mainitut tarvittavat tiedot ja SM-liiga Oy puolestaan URHOtv Oy:n välittämät tiedot eteenpäin seuroilleen ja omille sidosryhmilleen. Suoraan seurojen kanssa UR-

HOtv Oy yritti tehdä jälleenmyynti- ja markkinointiyhteistyötä, mutta vielä valta osa seuroista näki ottelutapahtuman televisioinnin uhkana itse tapahtuman lipunmyynnille. SM-liigan seuroista HIFK sai kuitenkin hyvin lisätuloja jälleenmyymällä URHO Play:n lähetyksiä omilla seuran kotisivuilla.

Arttur Kulvikilta (Kulvik 2014) kysyttäessä, että veikö ottelulähetyksen jälleenmyynti joukkueen omilla sivuilla katsojia tapahtumapaikalta hän vastasi: ”Mitä enemmän urheilulaji ja -joukkue näkyy mediassa ja mitä helpommin ja pienempi kynnyks on löytää se ottelustreami tuolta, niin tuota sitä suuremmalla todennäköisyydellä niin kun sä menet sinne hallille sillä sä olet elänyt ja hengittänyt ja maistanut ja haistanut sitä ja se on kuitenkin se että sä katot urheilua telkkarista tai sä oot siellä paikan päällä hallilla niin se kokemus on aivan täysin eri ja niitä ei oikein voi verrata. Nykypäivänä kun ihmiset on niin kiireisiä että se että sulla ei ole lippu ostettuna taskussa ja sä olet sopinut kaverien kanssa että sä menet illalla matsiin niin mulla on paljon ystäviä joilla on IFK:in sarjakortti ja vaikka ne on suunnitellut aamupäivällä menevänsä niin tuli lapsia tai muuta tai kun elämä tuli väliin ja sinne ei päästykkään ja se palaute on just ollu vähän päin vastainen että silloin he niinku miellellään sijoittaa sen pienen lisän ja näkee sen matsin ja kuin tota missaa sen. Sellainen customer loyalty –ajattelu on niin kuin kantaasiakkaiden palveleminen niinku mitä tää on. On väärin olettaa että jokainen joka haluaisi paikan päälle on paikkakunnalla. On paljon ihmisiä jotka eivät vain fyysisesti pääse paikalle mutta haluavat nähdä matsin. Se ei ole siellä paikan päälläolijoilta pois vaan tää on lisämyyntiä paikallaolijoiden päälle ja se on oikein toteutettuna ihan suora markkinointi-ikkuna halleille.”

Yhdyn Kulvikin sanomaan. Tapahtuman paikanpäältä kokeminen on edelleen ainutlaatuinen kokemus verrattuna television välityksellä seuraamiseen. Tapahtuma on uusi ja jännittävä, kun puolestaan kotona seurattu lähetys on tuttu ja turvallinen. Kuluttajat haluavat kuitenkin vaihtoehtoja valitessaan tapahtuman seuraamisen. Tapahtuman paikan päälle seuraamiseen kuluttajan tulee kuitenkin varata huomattavasti enemmän aikaa, kuin televisiosta seuraamiseen. Tapahtumiin mennään paikan päälle usein tapahtuman tunnettavuuden vuoksi. Monet paikan päällä käyneistä arvostavat myös, että tapahtumasta on tallenne jälkikäteen katsottavaksi. Käyn yksityiskohtaisemmin URHOtv Oy:n ja SM-liiga Oy:n yhteistyötä läpi luvussa 3.3.1.

3.2.2 Tuotanto

Toisena tuotantomallin elementtinä toimii tuotannon sidosryhmät, jotka tuottavat lähetykset ja signaalin tapahtumasta. Edellytyksenä on, että tuotantoyhtiö ja tv-kanava ovat solmineet tuotantosopimuksen, johon on listattu yksityiskohtaisesti kummankin osapuolen velvoitteet ja tavoitteet.

Tuotantoyhtiön kanssa sovitaan tapahtumajärjestäjältä saatujen tietojen ja sopimusten pohjalta lähetystuotannot mitä tehdään, millä hinnalla, kuinka paljon ja millä kalustolla. Tuotantopäälliköt varmistavat, että sovitut asiat ovat myös mahdollista toteuttaa.

Yhteistyö ja suorat välittömät suhteet tuotantoyhtiön ja tv-kanavan välillä on välttämättömyys, jos tv-kanava haluaa saada ohjelmistoonsa yksinoikeudellista ja tuoretta materiaalia. Tv-kanava voi osallistua tuotannosuunnitteluun, jolloin kanava saa sisällöllisesti lähemmäs toivomaansa. Tuotantoyhtiöillä saattaa olla tarjottavana valmiiksi tuotettuja ns. katalogiohjelmia, joita tarjotaan myös muille kanaville. Tuotetut ohjelmat ovat saattaneet jo tällöin saaneet ensi-iltansa.

Tuotannon osalta käyn läpi URHOtv Oy:n sidosryhmät luvussa 3.3.2. Kuinka eri tuotantoyhtiöiden kanssa yhteistyö alkoi ja mitkä olivat kummankin osapuolen hyödyt.

3.2.3 Lähetyksen jakelu

Kolmantena tuotantomallin elementtinä toimii lähetystenjakelijoiden sidosryhmät, jotka jakelivat lähetyksen eri palvelutarjoajille. Edellytyksenä on, että lähetyksenjakelija ja tv-kanava ovat solmineet lähetystenjakelusta sopimuksen, johon on listattu yksityiskohtaisesti kummankin osapuolen velvoitteet ja tavoitteet.

Lähetyksen jakeluun tarvitaan usein useampia toimijoita. Mitä enemmän päätelaitteita ja kuinka kaukaa ja minne lähetys jaetaan, määrittelee lähetystoimijoiden määrän. Ennen kaikkea lähetyksen jakaja tulee olla tapahtumapaikalta lähetysyksikköön, josta lähetys jatketaan eri päätelaitteille. Suorissa ottelulähetyksissä signaali lähetetään tuotantoyhtiön ulkotuotantoautoista joko satelliitin avulla, verkon yli tai valmiiksi rakennettua yhteysverkkoa pitkin. Ulkomaiset suorat lähetykset uplinkataan ja downlinkataan satelliitin kautta. Uplinkillä tarkoitetaan lähetyssignaalin satelliittiin ylös lähettämistä ja

downlinkkaus vuorostaan satelliitista alas ottamista. Valmiiksi tuotetut ohjelmat voidaan toimittaa lähetyksikköön joko fyysisellä tallenteella tai digitaalisessa formaatissa. Kasetti saatettiin toimittaa joko kuriirilla tai postitse. Digitaalisessa formaatin siirrossa voidaan käyttää pilvipalveluita ja FTP-siirtoa (File Transfer Protocol). Lähetyksen signaalin pakkaus tulee myös sopia eri toimijoiden välillä, että päätelaitteessa näkyvä kuva ja ääni on sovitun mukainen. Signaalin salaamisesta tulee myös mainita erikseen jakelusopimuksessa.

Lähetysten osalta käyn läpi URHOn Oy:n sidosryhmät luvussa 3.3.3.

3.2.4 Katselualustat

Neljäntenä tuotantomallin elementtinä toimii katselualustojen ja palvelutarjoajien sidosryhmät, jotka näyttivät tapahtumasta tuotetun lähetyssignaalin valmistamissaan päätelaitteissaan tai palvelussaan. Edellytyksenä on, että palveluntarjoaja ja tv-kanava ovat solmineet lähetystenjakelusta sopimuksen, johon on listattu yksityiskohtaisesti kummankin osapuolen velvoitteet ja tavoitteet.

Katselualustoja voivat olla mm. televisio, tietokone, mobiililaitteet, pelikonsoli, blu-ray-soitin, ravintolan screenit tai tapahtuman jumbotronit. Näissä päätelaitteissa puolestaan voi olla omat applikaatiot suoratoistoille tai signaalin vastaanottamiselle.

Katselualustojen kehittyessä ja uusien tullessa markkinoille tulee yrityksen tiedottaa sidosryhmiään. Yrityksen markkinointi ja myynti huomioivat omissa strategioissaan lisäämällä tiedot markkinointiviesteihin, jotta kuluttajakin saa viestin uusista katselualustoista.

Vuonna 2014 useat katselualustat ovat kuluttajalle itsestäänselvyys, ja että televisio-ohjelmia ja suorina lähetyksiä voi katsella katselualustasta riippumatta. Tämä ei ole kuitenkaan vielä rantautunut sopimusteknisiin osiin, koska edelleen tv-, internet- ja mobiililähetysoikeudet usein eritellään, kun sisällöntarjoaja ja palveluntarjoaja lähetysoikeuksista käyvät neuvotteluja (Sintonen 2014).

Katselualustojen osalta käyn läpi URHOn Oy:n sidosryhmät luvussa 3.3.4 – 3.3.8.

3.2.5 Tallenne

Viidentenä tuotantomallin elementtinä toimii lähetystallenteen jatkokäyttöön tarvittavat sidosryhmät, jotka käyttävät tai muokkaavat tapahtumasta tuotettua tallennemateriaalia. Edellytyksenä on, että tv-kanavalla on olemassa oleva sopimus jokaisen sidosryhmän kanssa, joka lähetystallennetta sopimukseen merkityllä tavalla saa käyttää. Sopimukseen on listattu yksityiskohtaisesti kunkin osapuolen velvoitteet ja tavoitteet. Tallenne voi olla fyysisessä tai digitaalisessa muodossa.

Ottelulähetyksen tallenteella oli monia tuotannollisia tarpeita ja käyttömahdollisuuksia. Suoran lähetyksen jälkeen materiaalia voidaan jakaa uutiskäyttöön. Markkinointimateriaali voi valmistaa kuvatallenteesta käyttämällä editointiosastoa tai markkinointitoimistoja. Täysin uutta materiaalia voi tehdä tallenteista muokkaamalla uusia kokonaisuuksia esimerkiksi tuottamalla makasiiniohjelmiä ja koosteita. Tallenne ottelulähetyksestä voidaan toimittaa urheiluliitolle ja seuroille harjoitustyökaluksi ja kurinpitoon tai markkinointi tarpeisiin. Tallenne voi olla myös pelkkä muisto tapahtumasta ja tuotannosta.

Tallenteiden arkistointiin digitaalisesti tallennuskeinoja ovat mm. pilvipalvelut, kovalevyt ja videoarkistot. Fyysisiä tallennemuotoja ajansaatossa on kehitetty lukuisia, joista tunnetuimpina ovat mm. CD-, blu-ray- ja DVD-levyt sekä eri kasettiformaatit.

Tallenteiden osalta käyn läpi URHOtv Oy:n sidosryhmät luvussa 3.3.9 ja 3.3.10.

3.3 Sidoryhmäsuhteet URHOtv:n jääkiekkotuotannossa

Seuraavaksi käyn yksityiskohtaisemmin URHOtv:n sidosryhmiä läpi SM-liigan jääkiekkotuotannon aikana. Sidoryhmät ovat viidestä aikaisemmin mainitsemastani elementistä; tapahtumasta (1), tuotannosta (2), lähetyksestä (3), katselualustoista (4) ja tallenteen jatkokäyttäjistä (5).

Tapahtuman sidosryhmänä toimi SM-liiga Oy. Tuotannon sidosryhmiä olivat Moskito Sport, Tuotantotalo Werne, ChyronHego. Lähetyksen lähimpiä sidosryhmiä Filmworks ja Qbrick. Lähetyksalustoja koordinoi UDS useiden eri toimijoiden kanssa co-creation hengessä. Tallenteiden jatkokäyttöön ja arkistointiin oli useampi erillinen sidosryhmä, jotka käyttivät tallenteita eri tarkoituksiin.

3.3.1 SM-liiga Oy

SM-liiga Oy:n toimialaksi mainitaan jääkiekon kilpailutoiminnan harjoittaminen ja sitä edistävät markkinoinnilliset ja myynnilliset toimenpiteet, kuten televisiointien lähetysoikeuksien lisensointi. Jääkiekon SM-liiga Oy:n omistavat SM-liigassa pelaavat seurat, jotka toimivat yrityksessä osakkaina. SM-liiga Oy:llä toimii erillään Suomen jääkiekko-liitosta. (Kauppalehti 2014)

Taloussanomien mukaan tilikaudella 2009/06 SM-liiga Oy teki noin 100.000 euroa miinusta, mutta jo heti seuraavalla tilikaudella 2010/06 yli 100.000 euroa tulosta, liikevaihdon pysyneen lähes entisellään (Taloussanomien 2014). Tilikausien välillä SM-liigan otteluiden lähetysoikeudet siirtyivät URHOtv Oy:lle. Tulos oli pysynyt positiivisena ja ottelutapahtumien yleisömäärä oli kasvanut koko SM-liigan URHOtv Oy:n lähetysoikeuksien aikana, kun televisioinnit siirtyivät kokonaisuudessa maksullisille palveluille. Lisäksi mainitsematta tarkkoja lukuja, SM-liigan televisiointien lähetysoikeuksien arvo oli noussut 50% URHOtv Oy:n lähetysoikeuksien päättyessä (URHOtv data 2014).

SM-liiga Oy:n yhteistyö URHOtv:n kanssa alkoi SM-liigan lähetysoikeuksien siirtyessä URHOtv Oy:lle vuonna 2009. Tarkoituksena oli tuottaa laadukkaita televisiotason lähetyksiä päätelaitteesta riippumatta. SM-liiga Oy:n rooli oli hoitaa SM-liigan jääkiekko-ottelutapahtumat sovittuina ajankohtina ja URHOtv Oy tuotti ottelulähetykset vähintään maksutelevisioon.

Yhteistyön tärkein vaihe oli otteluohjelman ja televisiointien aikataulun laadinta keväällä ja syksyllä, jolloin myös oli otollisimmat hetket yhteistyön syventämiselle. TV-otteluiden valintojen jälkeen yhteisesti viestittiin medioille. Alhaalla kuvassa esimerkki SM-liigan tiedotteesta verkkosivuilla.

Info Palkinnot Media Mainosta Mobilli Extranet

Liiga Liigapörssi RUUTU Hae

Ajankohtaista Videot Ottelut Tilastot Joukkueet Pelaajat Erotuomarit Kurinpito Playoffs f

Etusivu - Arkisto - Uutiset

Uusimmat uutiset

11.04.2014 Vaasan Sport julkaisi tukun pelaajasopimuksia

11.04.2014 Liiga perjantaina: Lukko haake katkaisua pitkään putkeensa – Tapparalle tarjolla finaali paikka

11.04.2014 Tomi Sallinen siirtyy Bluesista SHL:n Leksandiin

11.04.2014 Suuri Cardset-kilpailu: tässä uudet kysymykset ja edellisen jakson voittaja

10.04.2014 Jatkoaikaootteluissa uusia ennätyksiä – tuottaako perjantai lisää?

10.04.2014 KalPalle hyökkääjä Mestiksen Jokipojista

10.04.2014 Pelicans hankki Mestis-hyökkääjän

09.04.2014 **Semifinaalit 2014: Kärpät jatkaa finaalieihin**

09.04.2014 Semifinaalit 2014: Lukko jälleen jatkoaikavoittoon Hakametsässä

URHOtv teki uuden Suomen ennätyksen

13.04.2011 - AS

URHOtv teki kuluvalle kaudella Suomen ennätyksen. Tv-otteluita URHOtv tarjosi yhteensä 95, jonka lisäksi web-palveluna kaikkiaan 354 ottelua. Yhteensä siis 449 SM-liigapeliä suorana monikameratuotantona, pelipaikalta selostettuna.

Täysin uusi toimintaympäristö aiheutti odotetusti sekä onnistumisen riemua että nyrjähdyksiä. Edelläkävijä koluaa myös kuopat, se on selvä. Tekniset ratkaisut osoittivat sekä mahdollisuudet että kuopat, joita ensi kaudeksi tasoitellaan.

Uusia ammattilaisia alalle ajettiin ohituskaistaa ja kovaa. Pelkästään selostajia remmissä oli 20, ja kommentaattoreita peräti 34.

Kivijalka on vahva, kun JP Jalo selosti 70 SM-liigapeliä. JP:n lisäksi tv-pelien takuuna olivat maan kokeneimmat ohjaajat, toimittajat ja studioisännät. Ensi kaudella jokainen on joka tapauksessa vielä kymmeniä pelejä kokenempi, ja tekniikka tasoittaa kuopat, jotka kauden aikana havaittiin.

Kiitos kaikille SM-liigaa seuraaville. Tämä kevät klassikkoineen on osoittanut, että kiekko kiinnostaa. URHOtv tekee kaikkensa kesällä, että ollaan entistä parempia. Treenataan siis kovempaa kuin koskaan ennen...

Mikko Grönman
tuottaja
Moskito Sport

URHO TV

KUVA 19. URHOtv tiedote 13.4.2011 (Liiga 2014)

Kauden aloituksen ja pudotuspelien pressitilaisuudet olivat näkyviä tapahtumia, joissa mediaa kutsuttiin paikalle. Paikalla oli SM-liigaseurojen tähtipelaajia ja toimittajia urheilumedioista. Tiedottaminen jatkui läpi kauden otteluennakoiden muodossa.

Tiedottaminen tapahtui verkossa, ja verkkomainontayhteistyötä URHOtv ja SM-liiga harjoittivatkin. URHOtv osti verkkomainostilaa SM-liigan sivuilta, jossa potentiaalinen jääkiekkofani saattoi tehdä heräteostoksen URHO Play -nettilähetkseen. Lisäksi jokaisesta URHOtv:n tuottamasta ottelulähetksestä oli pieni ikoni SM-liigan verkkosivujen otteluohjelmassa, josta huomasi miltä URHOtv:n monista kanavista tietyn ottelun näki. URHOtv oli näkyvästi esillä SM-liigan ottelutapahtumissa ensimmäisenä toimintavuotenaan, jotta paikanpäältä seuranneet oppivat uusista televisioinneista.

Yhteistyötä ylläpidettiin palaverein, puhelimitse ja sähköpostitse. Tärkeintä oli ylläpitää välittämöt henkilökohtaiset välit, jotta äkilliset pakolliset ottelumuutokset saatiin myös huomioitua URHOtv:n lähetyksissä, viestinnässä ja markkinoinnissa. Hyvät yhteistyösuhteet mahdollistivat ottelusiirtoja myös URHOtv:n prioriteettien mukaan.

3.3.2 Tuotantoyhtiöt

URHOtv Oy:n ja tuotantoyhtiöiden yrityssuhde alkoi, kun URHOtv:n SM-liigan jääkiekon ensimmäinen sopimuskausi alkoi vuonna 2009. URHOtv otti ns. aikaisemman oikeuksien omistajan Canal+ -kanavan paikan tuotantoyhtälössä, jossa Nelonen jo teki SM-liigan tuotantoja tuotantoyhtiöiden kanssa. URHOtv neuvotteli tuotantosopimukset alkuun samanmallisiksi kuin ne olivat Canal+ -kanava oikeuksien aikaan, mutta neuvotteli ne tuotantoyhtiöiden kanssa uusiksi, kun aikomuksena oli aloittaa tuottamaan ensimmäistä kertaa kaikki SM-liigan jääkiekko-ottelut. Tuotantoyhtiöt kilpailutettiin ja kustannustehokkain ratkaisu oli hajauttaa tuotantoyhtiöt, että sisältö, tuotantotekniikka, graafiset elementit ja henkilökunta tulivat eri yhtiöiltä.

URHOtv visioi lähetyksiensä kulut tuotanto- ja sopimusmahdollisuuksien puitteissa, ja kävi toimeksiannon läpi suoraan tuotantoyhtiöille. Sopimuksista poikkeavissa tapauksissa käytiin erillisiä tapaamisia, joista tuotantoyhtiö teki URHOtv:n visioiden pohjalta tuotantotarjouksen, joita saatettiin vielä muokata tai hylätä. Erikoistapauksia saattoivat olla yksittäiset suurta media-arvoa herättävät ottelut, kuten kauden avaus, Talviklassikko ja pudotuspelit, jolloin lähetysten studio-osuuksia saatettiin pidentää ja tehdä tavallista laadukkaammat ohjelmainsertit tai muokata ottelugrafiikoita tapauskohtaisesti. Tuotantopalavereihin URHOtv:n sisältöjohtaja tai kanavapäällikkö osallistui kauden alussa, mutta muuten tuotantoyhtiöt toimittivat sopimusten mukaisen lähetysten signaalin tuotantopaikalta URHOtv:n jakeluketjuun. Tuotantosopimukseen vaikutti taloudelliset rajat ja SM-liigan kanssa tehty sopimus lähetysoikeuksista, jossa oli myös erikseen kiintiöt ja velvoitteet tuotantojen laadusta ja määristä.

Sisällöntuotannon hoiti urheilutuotantoihin erikoistunut Moskito Sport, joka kuului Nice Entertainment konserniin. Moskitolta URHOtv:n jääkiekkolähetyksiin tilattiin selostajat, studioisännät, kommentaattorit, vieraat ja ohjaajat. Tätä toimintamallia käytetään myös MTV:n Valioliigalähetyksissä, joissa studio-osuudet ja editoijat alihankittiin Blue Medialta (Sintonen 2014). Moskito toimitti tekniselle työryhmälle lähetysten sisältösuunnitelmat ja call sheetit, joista selvisi miten ja milloin mm. mainokset, taukohaastattelut, studio-osuudet ja insertit lähetyksessä näytettiin. Moskito toimi tarinankertojan roolissa ja oli täten eduksi, että sopimukset toimihenkilöiden kanssa tehtiin kausi kerrallaan, jotta jatkumo säilytettiin kauden aikana ottelusta toiseen. Moskito tuotti lisäksi lähetysten sisällä nähtävät viihteelliset insertit ja informatiiviset pelaajaprofiilit. Moskiton selostajat olivat urheilun asiantuntijoita ja he tuottivat myös SM-liigalle ja UR-

HOTv:lle ajankohtaisia otteluennakoita verkkosivuille, joista pystyi pilkkomaan pienempiä markkinointiviestejä sosiaalisen median ajankohtaisiin viesteihin.

Moskito toimi myös tuottajana URHOTv:n viikkomakasiineille kuten Sporttiviikko ja SM-liigaViikonloppu, jotka tuotettiin tuotantotalo Wernen tiloissa, koska videomateriaalit olivat valmiina editoitavaksi Wernessä. Hyvien suhteiden ansiosta Moskito tarjosi URHOTv:lle valmiita käsikirjoitettuja ja tuotettuja ohjelmasarjoja, jotka oltiin valmiiksi sponsorirahoitettu. Tämän kaltaisella yhteistyöllä tv-kanavana URHOTv hyötyi, että sai laadukasta sisältöä. Sponsorit saivat tv-näkyvyyttä ja Moskito tuottajana tekijöilleen luovaa ja tuottoisia lisäprojekteja. Sisällöllisesti urheilutapahtuman tv-lähetykseen olisi voinut kehittää monia erilaisia uusia sisältökokonaisuuksia, mutta resurssipulan vuoksi monet kehitysideat jouduttiin jättämään suunnitteluasteelle.

Kuvauskalusto ja tekninen henkilökunta tilattiin tuotantotalo Werneltä. Werne oli pitkään toiminut SM-liigan kanssa yhteistyössä ja oli sijoittanut oman kuvauskalustonsa SM-liigan seurojen halleihin. Jatkumo oli täten URHOTv:n puolesta kannattavaa, koska SM-liiga tunsu tekijät ja toimintamallit ennen URHOTv:n lähetysoikeuksia. Wernen tekniikkaa käytti myös Nelonen. Samanlaiseen tuotantomalliin oli myös MTV päätynt urheilutuotannoissa, kun suurin osa tekniikasta vuokrattiin alihankintana Blue Medialta (Sintonen 2014). Tuotantotalo Werne teki ulko- ja studiotuotantoja monille eri asiakkaille, joista URHOTv oli yksi monien joukossa.

SM-liiga Oy:llä ja tuotantotalo Wernelle oli monta vuotta jatkunut yhteistyö, jossa Werne tuotti videokuvaa URHOTv:n lähetyksiin käytettävistä kameroistaan myös tapahtumapaikan jättiscreeneille pelitapahtumista. Lisäksi Werne tuotti sisältöinserttejä SM-liiga Oy:lle eri tarkoituksiin. SM-liiga tutki Werneltä saaduista tallenteista mm. kurinpiitoon liittyviä asioita. Werne lähetti SM-liigan pyynnöstä kuvamateriaalia tutkittavaksi mm. rajusta taklauksesta tai tappelutilanteista kurinpitolautakunnalle. Lisäksi videomateriaalia toimitettiin videoportaaliin, jossa nimetyt henkilöt, kuten joukkueiden valmentajat, pääsivät analysoimaan tulevan vastustajansa edellisiä pelejä. Werne arkistoi kaikki ottelut SM-liiga Oy:n käyttöön. Kaikista otteluista arkistoitiiin lisäksi tilastodatat. Kehitettäväksi jäi, kuinka kaiken tallennetun materiaalin pystyisi kaupallisesti hyödyntämään kustannustehokkaasti esimerkiksi ”fanialustaksi”, joka tukisi tulevia ja olemassa olevia tv-lähetyksiä. Niin kauan kuin materiaali on tallennettuna, niin sitä on mahdollista hyödyntää. Materiaali oli tallennettu clean feedinä ilman tulosgraafikoita. (Tiainen 2014)

ChyronHeGo oli tulospalveluiden ja graafisten elementtien tuotantoyhtiö, joka tuotti URHOtv:lle peligrafiikat ja visuaalisen ilmeen. Hegen kanssa URHOtv suunnitteli kanavailmeen päivittämistä, mutta projekti jäi kesken SM-liigan lähetysoikeuksien siirtyessä Sanoma –konsernille. Hegen työntekijät liikkuvat muiden tuotantoyhtiöiden työntekijöiden mukana tuotannoissa ja heillä oli työskentelytila ulkotuotantoautossa tai jäähallissa sisällä. Hego tuotti vuonna 2014 graafiset tulospalvelut lähes kaikkiin Suomen urheilun tv-tuotantoihin. Tämä oli mahdollistanut ainakin Wernen ja Hegen yhteisen teknisenkehityksen (Tiainen 2014).

Ensimmäisen URHOtv:n toimintavuoden jälkeen tuotantomalleja muokattiin URHOtv:n pyytämään suuntaan, kun ensimmäistä kertaa jääkiekon SM-liigasta aloitettiin tuottamaan kaikki ottelut. Yli 440:stä SM-liigan kauden ottelusta noin 60 ottelua oli suuria premium tv-tuotantoja, joissa oli mukana iso studio-osuus ja paljon tuoreita laadukkaita inserttejä. Noin 40 ottelua oli teknisesti ja studio-osuuksiltaan karsittuja Total+-tv-tuotantoja, joissa esimerkiksi studiovieraita, henkilökuntaa ja rekvisiittaa oli vähemmän. Urheilutuotantoauto ja tekninen kalusto ei ollut suurin mahdollinen. Loput ottelut olivat verkkoon tarkoitettuja Total-lähetyksiä, joissa oli grafiikat, laitteisto ja kameroiden määrä samat kuin edellisessä Total+-tuotantotasossa. Sisällöllisesti studio-osuuksia ei ollut, vaan paikalla oli pelkkä selostaja. Taukoinsertit olivat uusintoja makasiiniohjelmista tai pelaajaprofiileista. Tuotantojen tason uudelleen määrittely mahdollisti kaikkien SM-liigan pelien tuotannot, koska se oli kustannustehokasta, mutta toimivaa. Tuotantoyhtiöllä ei esimerkiksi olisi ollut samantasoista kalustoa jokaista ottelua varten investoituna. Otteluita saattoi olla yhtenä iltana seitsemän.

Edellä mainitun tuotantotasojen muokkaamisen jälkeen tuotantotasoa ei edelleen kehitetty, vaikka alustavia suunnitelmia URHOtv Oy:llä oli esimerkiksi graafisen ilmeen, mainosratkaisuiden ja äänitehosteiden kehittämiseksi. SM-liigakaudella 2013 – 2014 Nelonen käytti samantyylistä tuotantotasojen vaihtelua.

Tuotantotalo Wernen tuotantopäällikkö Kari Tiainen (Tiainen 2014) mainitsee, että tuotantoyhtiön toive oli tehdä työtä parhaalla mahdollisella tuotantokalustolla, mutta josta jouduttiin ensimmäisenä tinkimään, joka aiheutti korjaus ja huoltoprosesseja. Urheilutuotannossa, jossa tarkoituksena on välittää tapahtumasta pelisuoritukset, niin katsojalle välittyy teknisesti lähetyksestä kameroiden ja hidastimien määrät, optiikoiden ominai-

suudet, mikrofoniin erottelevuus. Eri tuotantoyhtiöiden välinen yhteistyö toimi joustavasti, koska tekijät tunsivat toisensa entuudestaan. Koko teknistä ja tuotannollista kehitystä esti vallitseva kireä taloudellinen tilanne.

3.3.3 MCR ja playout

Kolmen tuotantoyhtiön, Moskito Sportin, Wernen ja ChyronHegon, yhteistyöllä saadun valmiin SM-liigan jääkiekko-ottelun lähetyksen lähetyksenjakelijana toimi Filmworks, jonka tiloissa toimi URHOtv:n Main Control Room (MCR). Lähetyssignaali lähetettiin Filmworksille sovittua jakelureittiä pitkin. Jäähallien kameroista kuva siirtyi ulkotuotantoautoon, josta clean feed syötettiin SDI (Standard Digital Interface) avulla Elisan Areena verkon kautta Pasilaan Wernen tiloihin, jossa syötettiin peligrafiikat kuvan päälle. Valmis dirty feed jatkoi Filmworksin MCR:ään, josta lähetykset jaettiin eri maksutelevisio-operaattoreille ja päätelaitteille (Tiainen 2014).

MCR:ssä dirty feed -signaalit pakattiin eri formaatteihin IPTV:tä ja OTT -palveluita varten. Antenni-, kaapeli- ja satelliittiverkkoihin pakattiin myös omat signaalit. Lisäksi jokaiseen konvertoituun URHOtv -maksutelevisio ja Sonera URHOtv Total signaaliin lisättiin ruutugrafiikan paketoinnissa vielä yläkulmaan kanavatunniste URHOtv, URHOtv Total 1, URHOtv Total 2 jne. Mainokset ajettiin lähetykseen sovittuihin mainoskatkoille MCR:stä. Erityistapauksissa insertit ajettiin suoran lähetyksen päälle suoraan ulkotuotantoautosta.

Filmworksin tiloissa Pasilassa MCR:n playoutista streamattiin rtmp (Real Time Messaging Protocol) ja hls (Http Live Stream) Qbrickin runkoverkoon, jossa koodausprofiilit optimoitiin eri päätelaitteille koon ja liittymän nopeuden mukaan. Streamiin kohdistui useita erilaisia paketoiteja, suojauksia, rasituksen jakoa ja käyttäjän todennuksia Qbrickin runkoverkosta paluun jälkeenkin, ettei yhdelle palvelimelle tullut liikaa ruuhkaa ja jako onnistui monille käyttäjille luotettavasti. Tällöin stream oli oikeanlaatuinen jokaiseen eri päätelaitteeseen sopivalla resoluutiolla. Pienemmällä resoluutiolla lähetyssream toimi hitaammallakin verkkoyhteydellä, kun suurempi resoluutiotarkkuus vaati vähintään 2mb verkkonopeuden. Qbrickin runkoverkosta signaali ohjattiin ISP-verkkoon, eli internetpalveluntarjoajan verkkoon, jonka kautta puolestaan kuluttajan kotiverkkoon ja päätelaitteen ruudulle. Kulvik mainitsee tämän viimeisimmän pätkän

olevan teknisesti kaikkein vaikein ja kriittisin lähetysten toiston kannalta, ja johon URHOtv ei pystynyt ollenkaan vaikuttamaan. (Kulvik 2014)

Kehityksestä Kulvik mainitsi, jos kustannuksista ei olisi tarvinnut välittää, niin mahdollisuus olisi ollut ottaa toinen cdn (Content Delivery Network) käyttöön sekä lähetystenvalvonta oltaisiin otettu URHO Oy:n sisäisesti vastuulle. Etuna olisi ollut, että laite- tai lähetysvikoihin oltaisiin voitu reagoida entistä nopeammin, mutta edes SM-liigan otte- lula- lähetysten suuren kuluttajamäärän vuoksi edellä mainittu ei olisi ollut taloudellisesti kannattavaa. 3 – 4 vuoden päästä Kulvik näkee, että dataliikennettä ja sen kulutusta on niin paljon, että eri toimijoiden tulisi panostaa sen monitorointiin ja hallintaan. (Kulvik 2014)

Digitaalisessa jakelussa monella kanavalla oli vielä tapana, että sama materiaali digitalisoidaan useampaan eri kertaan eri järjestelmiin. URHOtv Oy:llä puolestaan oli se etu, että sillä ei ollut alkuun vanhentuneita laitteistoja, kuten Kulvik mainitsee ainakin Legacy –ajurit tai Media Management –lähetyshallintaohjelmiston. URHOtv Oy pystyi aloittamaan tyhjältä pöydältä ja rakentamaan ajan tasalla olevan lähetysinfrastruktuurin. Esimerkiksi URHOtv Oy:n MCR:ssä valvottiin lähetys-signaalia ja IPTV:tä, joten tämä oli myös järkevin paikka pakata, valvoa ja lähettää lähetysstreamit. Tällöin ei tarvittu erillistä työntekijää valvomaan pelkästään streameja. Palvelimia ja striimereitä sijoitettiin Filmworksin Pasilan tiloihin. (Kulvik 2014)

URHOtv maksutelevisiokanavan MCR:stä lähtevä valmis signaali oli maksutelevisio-operaattoreiden mahdollisuus hakea head-endistä, jonka jälkeen operaattori saattoi salata signaalin. Operaattorin oma asiakas pystyi purkamaan salaukseen vastaanottimessaan maksu-tv-kortilla.

Signaali jaettiin eri tavoin ja helppoiten tämä onnistui kaapeli- ja satelliitti operaattoreille. Kuvanlaatu olisi voinut olla HD:tä jo vuonna 2010, mutta URHOtv:n signaali konvertoitiin SD:ksi. Kaapelitalouksia Suomessa pääsääntöisesti sijaitsee suurkaupunkien keskustoissa. Satelliittivastaanottimella URHOtv:tä saattoi tilata mistä päin maailmaa vain.

Antennioperaattoreille PlusTV:lle, DNA:lle ja entiselle TVViihteelle signaali kierrätettiin verkko-operaattori Digitan kautta, joka hallinnoi maanpäällistä radio- tv – ja mobi-

li-tv-verkkoja lähetys asemineen ja mastoineen. Digitan antenni-tv-verkon peitto oli vuonna 2014 Suomessa 99,9% Digitan toimintaa vuorostaan valvoi viestintävirasto, joka myöntää tv-toimiluvat antenniin. (Digita 2014)

URHOtv toimi alku- ja loppuaikoinaan antennin minitoimiluvalla ja sai näyttää ainoastaan kahdeksan tuntia ohjelmaa viikossa. Tämä kattoi ainoastaan kolme suoraa urheilulähetystä viikossa. URHOtv:llä oli laajennettu tv-toimilupa vuosina 2010 – 2013, jolloin URHOtv sai näyttää antennissa rajattomasti urheilusisältöä. URHOtv kuului kanavanippu B:hen, joka kattoi juurikin 99,9% Suomen väestöstä. Toimiluvasta huolimatta URHOtv Oy:n tuli maksaa Digitalle antennikapasiteetista eli jakelutunneista, joista kulut saatettiin jakaa antennioperaattoreiden kanssa.

3.3.4 Maksutelevisio-operaattorit

URHOtv Oy rakensi perinteisen lineaarisen maksutelevisiokanavan operaattorien kanssa jaettavaksi, koska televisio on markkinapaikkana edelleen valtava. Tarkoituksena ei ollut jakaa lähetyksiä yhdessä paikassa, vaan viedä lähetykset katsojalle mahdollisimman lähelle. Suomi oli kuitenkin vuonna 2014 perinteisen maksutelevision maa, jossa tv-kanavan oletettiin edelleen toimivan operaattorin välityksellä. Tv-kanavalla tavoitettiin kriittinen massa, vaikka maksutelevisiokanavien myynti ei ollutkaan kehittynyt vuosiin. (Kulvik 2014)

Kaikki kotitaloudet eivät olleet tavoitettavissa yhden kaapeli-, antenni- tai satelliittiopeaattorin välityksellä, vaan URHOtv:lläkin piti olla vaihtoehtoja maksutelevisio-operaattoreista. OTT-palvelut olivat suurelle massalle ja vanhemmille sukupolville vielä liian vaikeita. Laitteiden yhdistäminen ja kytkeminen televisioon ei ollut yksiselitteistä kaikille kuluttajille. Maksutelevisiokanava toimi myös myyntikanavana ja markkinointi-ikkunana, koska se oli helpompi saada yritysmyyntiin ravintoloihin ja baareihin, kun kanavan sisältö oli nähtävissä perinteisen jakelun kautta. Ihmiset tulevat vielä pitkään kuluttamaan televisiota perinteisesti lukemalla tv-ohjelmaoppaan printatusta lehdestä ja seuraamaan ohjelmia kuinka ne on ohjelmaoppaaseen merkitty. URHOtv Oy tarvitsi lineaarinen kanavan, jotta se brändinä mielletäisiin perinteiseksi tv-kanavaksi. Esimerkkinä Netflixin suoratoistopalvelu rupesi olemaan ensimmäisiä palveluita, joka miellettiin tv-kanavana, joka ei kuitenkaan ollut perinteinen lineaarinen tv-kanava. (Kulvik 2014)

URHOtv Oy:llä oli myyntipäällikkö vastuussa maksutelevisio-operaattoriyhteistyöstä. Myyntipäällikkö suunnitteli jakelusopimukset ja myi URHOtv maksutelevisiokanavan jakelun neuvotteluiden pohjalta sovittuun hintaan eri maksutelevisio-operaattoreille. Myyntitulot jaettiin eri mallein ja URHOtv Oy oli aktiivisesti mukana myynti- ja markkinointikampanjoissa operaattoreiden kanssa. URHOtv Oy:n strategiana oli haalia mahdollisimman paljon maksutelevisio-operaattoreita, jotta URHOtv-kanavan tarjonta ja näkyvyys saataisiin maksimoitua. Yhteistyöt operaattoreiden kanssa kestivät muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta koko URHOtv Oy:n elinkaaren.

Kulvik (Kulvik 2014) mainitsee, että perinteisen maksutelevision liiketoimintamallin kehityksessä olisi voitu kehittää enemmän markkinointiyhteistyötä, mutta tietyt sopimukset estivät markkinoinnin tietyille markkinointikanavalle. Aina myytiin ”URHOtv:tä” eikä tietyille kohderyhmälle tehty kohdennettua markkinointia, kuten kaapeliasiakkaille tai tietyn operaattorin asiakkaille. Suoramarkkinointia olisi myös voinut Kulvikin mukaan lisätä.

3.3.5 Sonera URHOtv Total

Sonera URHOtv Total oli ainutlaatuinen IPTV:ssä toimiva palvelu. Täyden SM-liigakierroksen seitsemän ottelun välillä pystyi selaamaan, koska kanavapaikkoja oli yhteensä kahdeksan. Vastaavasti muilla operaattoreilla oli vain yksi URHOtv -kanava tarjottavana, josta tuli yksi suora lähetys kerrallaan. Sopimus syistä ainoastaan URHOtv:n pääkanavalla näytetyt ottelut voitiin näyttää uusintoina jälkikäteen pääkanavalla. Sonera URHOtv Total IPTV -palvelussa kaikki ottelut pystyi katsomaan jälkikäteen selaamalla Sonera URHOtv Totalin videoarkistoa.

Palvelu rakennettiin Soneran ja URHOtv Oy:n yhteistyöllä. Aluksi URHOtv Oy haki toimijaa, jonka kanssa urheilun tv-lähetyksiä olisi voitu kehittää. Sonera tuli mukaan co-creation hengessä, kun yhteistyöllä yritys pääsi kehittämään omaa IPTV-palveluaan. Samalla Sonera sai yksinoikeudella vetovoimaisen sisällön vielä massoille tuntemattomalle IPTV:lle. IPTV ei ollut rajoittunut lineaarisen ja perinteisen maksutelevision haasteisiin, vaan IPTV-ympäristössä pystyttiin kuluttajalle tarjoamaan catch up-palveluita ja videoarkistoja kaikista lähetyksistä.

Tuotteina IPTV:ssä oli URHOtv:n yksittäisen ottelun ostaminen tai kaikkien otteluiden kuukausitilaaminen. Palvelun toimivuuden paranamista olisi voitu jatkaa, mutta molemmien puoleisen resurssipulan vuoksi tämä tuotti haasteita. Sopimusteknisissä asioissa olisi ollut myös kehitettävää, koska palvelua ei koskaan kehitetty muille operaattoreille. Soneralla oli palvelussaan muutakin sisältöä URHOtv:n sisältöjen lisäksi. (Kulvik 2014)

Soneran massiivisen yhteistyön vuoksi URHOtv:llä oli projektia varten operatiivinen yhteyshenkilö koko asiakkuusprojektia varten sopimusten laatimisesta, markkinointi-kampanjointiin ja myyntiin asti. Soneran kanssa URHOtv:n IPTV –palvelu oli esillä eri messuilla, kuten alla olevassa kuvassa DigiExpossa.



KUVA 20. Sonera URHOtv Total esillä DigiExpo –messuilla (KUVA: Markus Levan-der 2011)

3.3.6 Urho Digital Services ja Qbrick

URHOtv Oy:stä eriytettiin vuonna 2012 UDS Oy eli Urho Digital Services - palveluyhtiö, jonka tarkoituksena oli toimittaa ja toteuttaa OTT-videopalvelualustoja maksutelevisio-operaattoreille videonjakelusta, maksuliikenteeseen, asiakkuudenhallin-

taan ja asiakaspalvelurajapintaan asti kaikki ”avaimet käteen” -periaatteella. Liiketoiminta eriytettiin, koska siinä nähtiin erillinen bisnesmalli palvelualueen tarjoajana kuin sisällöntuottajana. Parsifal Entertainment toimi URHOtv Oy:n ja UDS Oy:n emoyhtiönä. (Kulvik 2014)

UDS Oy:tä ei perustettu ainoastaan URHOtv:tä varten, vaan myös skandinaavisia ja kansainvälisiä projekteja varten. Tarkoituksena oli laajentaa urheilu-tv-tarjontaa myös Suomen rajojen ulkopuolelle. URHOtv:n OTT-palveluja kehitettiin ja ylläpidettiin kuitenkin jokapäiväisesti. Käytännössä UDS muodostui entisistä URHOtv Oy:n työntekijöistä ja uusista rekrytoitavista Ruotsista. UDS:n pääkonttori perustettiin Tukholmaan lähemmäs emoyhtiö Parsifal Entertainmenttia. Suomesta käsin hoidettiin pääosin URHOtv:n palveluja. (Tiirakari 2014)

”UDS perustettiin, koska tekijöillä oli paljon kokemusta URHOtv:n asiakaskäyttäytymisestä, sisällönkuluttamisesta ja videojakelusta vapaan internetin yli, jolloin nähtiin, että ei ollut valmiita elementtejä sellaisten palvelujen rakentamiseen ja jos joku toimija halua siihen lähteä, niin siinä on niin paljon eri asioita mitä pitää miettiä maksuliikenteestä asiakasrajapinnan ja asiakaspalvelun hoitamiseen, ja lisäksi kaikki tämä tekninen puoli ja tuotantopuoli ja kaiken sen yhdistäminen niin... me todettiin, että siinä on semmoinen kuin ”white label platformille” rako eriyttää tää bisnes ja lähteä tarjoamaan sitä muille sisältöpalveluja tarjoaville tahoille, kun URHO:na siinä oli tähän sporttiin ja lätkään sitoutunut leima, että sitä oli alustaa helpompi viedä eteenpäin, kun se ei ollut jonkun kanavan alusta vaan se oli oma alustansa, jota joku kanava käytti.” (Kulvik 2014)

UDS Oy:n ja URHOtv Oy:n välisessä yhteistyössä URHOtv hoiti OTT-palveluihin sisällöt ja päivittämisen. Tähän saattoi liittyä maksutelevisio-operaattoreille toimitettavia EPG-datan jakoa tai jälleenmyyjille URHO Play:n implementointia. OTT-palvelun kehittäminen ja jälleenmyynti oli puolestaan UDS:n vastuulla. (Kulvik 2014)

Qbrick Oy oli IT- ja verkon suoratoistopalveluihin erikoistunut ruotsalaisomisteinen Turusta käsin toimiva yritys. URHOtv Oy aloitti Qbrick -yhteistyön, kun URHOtv:n jakeluketju oli alkujaan liian monimutkainen. Signaalin tuottaminen ei ollut mahdollista toteuttaa luotettavasti kaikkialle Suomeen. Ennen yhteistyötä URHOtv:n signaalipalvelin sijaitsi Frankfurtissa. Ratkaisua tähän ongelmaan lähdettiin tavoittelemaan kilpailut-

tamalla eri cdn- ja platformtarjoajat, josta URHOtv Oy valitsi yhteistyökumppanikseen Camtenna –nimisen verkko- ja suoratoistopalveluyrityksen, jonka Qbrick –yritys myöhemmin osti. (Kulvik 2014)

Qbrick Oy oli alkuun mukana co-creation hengessä, jolloin Qbrickin oma palvelutuote ja osaaminen myös kehittyi. Alunperin Camtenna/Qbrick jakeli videot nettiin CDNetworks yrityksen toimesta ja Flow -videoalustoilla. Qbrickin alaisuudessa toimi IT-spesialistina Jaakko Tiirakari, joka myöhemmin siirtyi URHOtv:n ja UDS:n palveluun. Yhteistyö oli joustavaa ja työpäivät osapuolten välillä pitkiä kiireisten aikataulujen vuoksi. URHO Play –palvelu piti saada valmiiksi ennen SM-liigan lähetysoikeuksien sopimuskauden ensimmäisiin pudotuspeleihin keväällä 2010, jossa lopulta onnistuttiin. (Kulvik 2014)

Yhteistyösuhde Qbrick Oy:n ja URHOtv Oy:n välillä oli tiivistä ja päivittäistä, koska kummatkin olivat satsanneet pitkän rupeaman yhteiseisen palvelutuotteen rakentamiseksi. Qbrickin toimisto sijaitsi Turussa ja URHOtv Oy:n työntekijät Helsingissä, joten yhteistyötä hallinnoitiin perusyhteistyön ja kehityksen aikaan sähköpostitse, puhelinpäiväkirjoilla ja säännöllisten pienryhmätapaamisten muodossa. Suurta uutta tuotekehitystä suunniteltaessa pidettiin workshoppeja ja kokoonnuttiin koko työporukalla, joissa mietittiin kokonaisvaltaisesti asioihin ratkaisuja eikä pelkästään yksittäisiä teknisiä ongelmia. Yhteistyössä saattoi myös joskus olla toinen alihankkija ja Qbrick pohtimassa URHOtv:n verkko- tai signaaliongelmien ratkaisuja, jolloin URHOtv:lle tultiin käymään vasta ratkaisusuunnitelmaehdotuksen kanssa. (Tiirakari 2014)

Qbrick hoiti URHO Play –palvelun rakentamisen lisäksi koko webhostauksen, kehitystyöt raportointistatistiikat. Kaikki nämä työvaiheet siirtyivät URHOtv:n vastuulle, kun Jaakko Tiirakari palkattiin URHOtv:n ja myöhemmin UDS:n palveluun vuonna 2011. (Tiirakari 2014)

Qbrick Oy:n, UDS Oy:n ja URHOtv Oy:n kolmikantatyöskentelyssä Qbrick toimi live-lähetyksen jakelijana internettiin, UDS OTT-palveluntarjoajana markkinointikampanjoihin ja URHOtv järjesti lähetyksen sisällön. ”Käytännössä UDS hoiti softan ja Qbrick raudan ja URHO oli ostava asiakas” kiteytti Tiirakari. Yhteistyö toimi siten kun URHOtv:lle tuli tarve kehittää palveluaan, niin vision kautta Qbrick ja UDS rupesivat

työstämään projektia kustannusten puitteissa ilman suurempia suunnitteluja ja alustuksia. Tähän Tiirakari ilmoitti kehitystarpeen. (Tiirakari 2014)

Yhteistyön kehittäminen oli resurssien ja tuottavuuden optimoinnista kiinni. Lähetysalustojen kehittämistä olisi voinut tehdä osaamisen perusteella. Suhteutettuna Suomen markkina-alueeseen ja tuottavuuteen, niin esimerkiksi jokapäiväisiä 3D –lähettyksiä ei kannata tehdä, kun oikeantyyppisiä vastaanottimia ja palveluntilaajia on liian vähän. MTV:n Pekka-Paavali Sintonen myös toteaa, että Suomessa tietyt kapasiteetit tulevat vastaan, vaikka tv-kanava pystyisi vastaanottamaan ja käsittelemään 3D-kuvaa, niin yhteydet kaikkialle Suomeen eivät riitä (Sintonen 2014). Kehityskustannuksia ja tuottoarvoa laskettiin jokaisessa kehityssuunnittelupalaverissa Qbrickin kanssa. Kulvikin mukaan kaikki tarvittava tehtiin mikä oli bisnespuolella järkevää. Internetin kautta tapahtuvassa videojakelussa tulee aina olemaan kehitettävää. (Kulvik 2014)

URHOTv:n omien OTT-palvelujen kehittämiseksi tuli takaraja, kun jääkiekon SM-liigan oikeudet myytiin SM-liiga Oy:n toimesta kokonaisuudessaan kilpailijalle, jolloin UDS Oy:n perusliiketoiminta lakkasi. UDS siirrettiin kokonaisuudessaan Parsifal Entertainmentin alle, ja UDS brändinä lopetettiin. Jos SM-liigan oikeudet olisivat säilyneet URHOTv Oy:llä, niin UDS olisi jatkanut palvelujen kehittämistä jatkuvalla aggressiivisella tavalla. UDS olisi kehittänyt lisää lisäarvopalveluja, lisännyt alueellista mainontaa, enemmän maksuvaihtoehtoja ja lähetysten aikaan sidottuja hinnannuutoksia, joita jo kehitettiin, mutta ei koskaan keritty ottamaan käyttöön. UDS ja URHOTv olisi seuraavaksi laajentanut demografiaansa 30 – 45 vuotiaista kaupunkilaismiehistä entistä nuorempiin käyttäjiin. Työvoimaresursseja olisi voinut lisätä, jotta kasvua olisi ollut riittävästi URHOTv:n tarpeisiin. (Tiirakari 2014).

Vertailevana esimerkkinä myös MTV on alihankkinut digitaalisia palveluja ainakin Juniori.fi tuotteelleen. Koko tekninen alusta ja ylläpito tuli toisesta Susamuru -yrityksestä. MTV:n tiloissa kolmena päivänä toimii Juniori.fi:n ulkoinen tuottaja, jonka kanssa MTV käy myös tapahtumamarkkinointi yhteistyötä mm. Lapsimessuilla. Yhteistyö alkoi, kun MTV:llä huomattiin ettei talon sisällä ollut omia resursseja. Susamuru Oy oli aikaisemmin tuottanut ohjelmasisältöä MTV:n Juniori –maksu-tv-kanavalle ja yrityksen sisältä löytyi parhaat tekijät uudelle lapsille suunnatussa digitaalisessa alustassa. Yhteistyö saattoi olla myös tuottoisampaa, kun alihankkijan työntekijät toimivat samoissa tiloissa. Lisäksi yhteistyö voi levittää alihankkijan omiin yhteistyökumppaneihin, joka voi

synnyttää uusia yhteistyömahdollisuuksia. (Matiskainen 2014). Läheisten välien ansios-
ta yhteistyökumppanit oppivat toisiltaan, kuten myös URHOtv:n, UDS:n ja Qbrickin
kolmikantatyöskentelyssä huomattiin.

3.3.7 URHO Play

URHO Play oli URHOtv Oy:n suoratoistopalvelu internetissä, jolle oli perinteisen tv-
kanavan rinnalle tarve. URHO Play -palvelu rakennettiin vuonna 2009, kun vastaavia
saman laatuista palveluja ei ollut markkinoilla. URHOtv Oy näki kysyntää ja maksulli-
sen tv-sisällön jakelua haluttiin kokeilla internetissä. Kilpailua ei juuri ollut ja se oli
hyvin hajanaista. URHOtv Oy:llä oli mahdollisuus tuottaa lähetyssignaali SM-liigan
kaikista otteluista, mutta kaikkia otteluita ei ollut mahdollista jakaa kuin verkossa. Lo-
pulta URHO Play -palvelu osoittautui palveluksi, jota SM-liigan katsojat halusivat.
Katsojat halusivat katsoa oman joukkueensa pelejä eivätkä jääkiekkoa yleisesti. (Kulvik
2014)

URHO Play -palvelun kautta pystyi seuramaan kaikkia URHOtv Oy:n suoraa urheilulä-
hetyksiä sitoumuksetta, vaikka maksamalla vain yhdestä lähetyksen katseluoroikeudesta
kerrallaan. URHO Play antoi URHOtv Oy:lle mahdollisuuden samaan aikaan pelattavi-
en otteluiden lähetysten yhtäaikaisen lähettämisen. Catch up -ominaisuuden ansiosta
katsoja pystyi aloittamaan ottelun seuraamisen lähetyksen alusta, vaikka ottelu olisi
vielä kesken. URHO Play -palvelussa pystyttiin esittämään laajempia ottelulähetyksiä
katkeamatta, vaikka otteluita menisi samanaikaisesti päällekkäin. Tämä mahdollisti no-
peat päätökset ohjelmasisältöhankinnoissa, koska esittämällä URHO Play:ssä ainoas-
taan ei tarvinnut huomioida lineaarisen URHOtv maksutelevisiokanavan lähetyksiä.
Vuosina 2010 – 2012 URHO Playstä pystyi katselemaan makasiiniohjelmiakin, kunnes
todettiin lisäohjelmien pitoa verkossa kannattamattomana (URHO Play myyntidata
2010 – 2014). Maksullisten sisältöjen katsomiseen tuli rekisteröityä palvelun käyttäjäksi
ja hyväksyä käyttöehdot. Vertauksena samanlaisia nettiv- ja suoratoistopalveluja oli-
vat MTV:llä Katsomo, Nelosella Ruutu.fi ja YLE:llä Arena. MTV:llä oli myös tehty
ainoastaan Katsomo -palveluun tarkoitettuja lähetyksiä tai pidempiä studio-osuuksia
useiden urheilulähetyksen päällekkäisyyksien vuoksi (Sintonen 2014).

Kuluttajien tarpeiden mukaan URHO Play -palvelua kehitettiin vauhdilla ja tietokoneen
lisäksi URHO Play oli toiminnassa myös monilla muilla päätelaitteilla. Eri päätelaitteil-

la palveluun pystyi kirjautumaan normaalisti samoilla rekisteröintitunnuksilla kuin verkossaakin. Sarja- ja kausikortteja pystyi käyttämään profiilista samalla tavalla, kuin tietokoneella kirjautuessa. URHO Play –palvelussa katseluoikeuden maksamisen pystyi hoitamaan pankkisiirrolla, pankki- tai luottokortilla tai mikromaksulla puhelimella, joka oli nuorten keskuudessa suosittua (Tiirakari 2014).

Yksittäisen ottelun ostaneet sekä sarja- tai kausikorttia käyttäneet katsojat pystyivät vaihtamaan päätelaitetta halutessaan kesken lähetyksen. Suoran lähetyksen seuraamisen pystyi aloittamaan mobiililaitteella kotimatalla ja siirtyä tietokoneelle tai television ääreen kotiin päästyään. URHO Play palvelu toimi normaalisti verkkoselaimella myös Apple iPhone ja iPad laitteilla. Palvelu oli normaalisti käytettävissä URHOtv:n verkkosivuilla. Palvelu vaati vähintään 2mb nopean verkkoyhteyden (URHOtv verkkosivut).

Kuluttajakokemuksen pohjalta palvelua jatkossa kehitettiin yrityksen ja erehdyksen kautta. Kysyntä oli välillä niin suurta, että alkuaikoina katsojat kokivat servereiden ruuhkautumisen vuoksi pätkimistä ja yksittäisillä kerroilla koko URHO Play –palvelu saattoi tukkiutua tai kaatua kokonaan yksittäisten käyttäjien suuresta määrästä. Suurin haaste oli, että kun katsojat tulivat URHO Play –palveluun samanaikaisesti.

Palvelun ruuhkautumiseen yritettiin kehittää ratkaisua URHO Play –katseluoikeus yhdelle kokonaiselle päivälle. Myös ”jonotusnumeromenetelmää” pyrittiin kehittämään, jossa asiakas näkisi oman vuoronsa verkkopalvelussa, jolloin hän pääsisi tekemään maksusuorituksen ottelulähetystä varten. Tämä olisi rauhoittanut turhautuneita asiakkaita päivittämästä internetselaintaan, joka ruuhkauttaa palvelinta entisestään. URHOtv Oy:n verkkosivuilla ja sosiaalisessa mediassa tiedotettiin asiakkaita kirjautumaan ja maksamaan katseluoikeudesta hyvissä ajoin ennen ottelulähetystä, jotta palvelu ei ruuhkautuisi. Tämä ei kuitenkaan antanut merkittävää apua ruuhkautumiseen.

Lähetysten jakelijoiden Qbrick Oy:n ja Filmworks Oy:n tiloissa servereiden ja streameiden fyysisiä rikkoutumisia tapahtui yksittäisillä kerroilla, kun URHO Play –palvelu ruuhkautui liikaa. Laitteistotekniikka ei ollut vielä valmis ennen näkemättömän suureen kysyntään. Vertailevana esimerkkinä Game of Thrones –tv-sarjan neljännen tuotantokauden ensimmäisen jakson ensiesityksenä aikaan yhdysvaltalainen HBO Go –jättsuoratoistopalvelukin kaatui (HS 2014).

URHO Play -palvelun kestävyuden, infrastruktuurin, tuottavuuden ja asiakaskokemuksen optimoimiseksi tehtiin kehitystä vuosia. Jälleenmyyntipuolelle rakennettiin yrityskumppaneille URHO Playihin oma palvelu, jossa ravintolat pystyivät ostamaan URHO Play -lähetyskäsittelyä omien asiakkaidensa nähtäväksi sekä URHO Playsta kehitettiin myös kevyempi implementoitava versio jälleenmyyjä varten. Nämä kävin läpi tarkemmin luvussa 2.1.

3.3.8 URHO Play -applikaatiot

URHO Play:n suosion myötä vuonna 2010 seuraava kehitysaskel nähtiin mobiililaitteissa. Ihmiset olivat jo tottuneita katsomaan tv-sisältöjä pienemmältäkin ruudulta. Suomessa oli tarpeeksi nopea verkko- ja mobiili-infrastruktuuri suuressa osassa maata, että suora lähetysignaali pystyttiin tarjoamaan. Sopimusteknisistä syistä URHOtv Oy ei voinut lanseerata jo lähes valmiiksi kehitettyä älypuhelinapplikaatiotaan, vaan URHO Play -palvelusta kehitettiin HTML5 -hybridisivusto, että lähetykset ja sivusto oli normaalisti katseltavissa älypuhelimella tai tabletin omalla verkkoselaimella. Sivusto tunnisti käyttäjän päätelaitteen, jolloin videoistuin vaihtui automaattisesti oikeanmuotoiseksi. Myös maksujärjestelmä ja streamit toimivat täten mobiililaitteilla turvautusti. Kehittäminen oli helpompaa, kun ei tarvinnut päivittää applikaatiota erikseen, vaan pelkkä verkkosivujen päivitys riitti. Sopimusjuridisista velvoitteiden vuoksi myöskään mainontaa ei mobiiliversioissa ollut. Palvelu oli hyvin suoraviivainen ottelulähetysten myyntipaikka.

Kehittämättä jäi yksittäisten videoklippien poiminta SM-liigan tulosdatasta, jolloin katsoja olisi voinut kelata lähetysistä yksittäisten ottelutapahtumien, kuten maalien välillä. URHO Play:n infrastruktuuri olisi tämän mahdollistanut, mutta kaikista jäähalleista ei tuloksia saatu reaaliaikaisesti oikeassa muodossa, niin toimintaa ei koskaan otettu puollittain käyttöön, koska markkinoinnillisesti toimivuus oltaisiin haluttu taata. (Kulvik 2014)

Smart-tv- ja blu-ray-applikaatioilla URHOtv haki yhteistyöverkostoja ja co-creation yhteistyökumppaneita laitevalmistajista. Laitteet olivat käytettävissä perinteisellä kauko-ohjaimella, joka on lähellä analogista television katselukokemusta. URHOtv lähestyi ensimmäisenä Samsungia smart-tv-yhteistyöehdotuksella. Smart-tv-applikaation lisäksi oli tärkeää päästä mukaan kuluttajalle halvempiin laitteisiin, joten URHOtv lähestyi Sonya vastaavasti Playstation-pelikonsoli ja blu-ray-soitin laitetuki yhteistyöehdotuksella.

la. Laitteiden välillä ostopäätöksetkin saatetaan tehdä useiden vuosien välillä. Tärkeintä oli kuitenkin saada URHO Play -palvelu ”vapaa matkustajana” potentiaalisten asiakkaiden olohuoneisiin. URHO Play -palveluita myös esiteltiin, kun ihmiset tulivat tv-ostoksille liikkeisiin. Laitevalmistajat puolestaan saivat yhteistyöllä laitettaan monipuolisemmaksi, kun esimerkiksi blu-ray soittimella pystyi katsomaan suoratoisto-ohjelmia blu-ray-elokuvien lisäksi. Lisääntyneet mobiili- ja Smart-tv-applikaatiot olivat vielä 2010 uutuutta hehkuvia lisäyksiä palveluun, josta URHOtv Oy pystyi ammentamaan markkinointiviestiä myös tekniikan medioihin. Yhteistyö Sonyn ja Samsungin kanssa toi URHOtv:lle merkittävää kansainvälistäkin näkyvyyttä, kun suuret tv-valmistajat saivat ensimmäisen suoratoisto applikaation tuotteisiinsa URHOtv:n yhteistyön kautta. (Kulvik 2014)

Kulvik mainitsee, että mobiilipuolella lyhyempien videoklippien hyödyntämistä entisestään pystyttäisiin kehittämään. URHOtv olikin monien muiden sisällöntarjoajien mukana Nokia TV:n lanseerauksessa. URHOtv oli mukana markkinointiyhteistyömielessä, jossa tarjottiin lyhyttä videosisältöä maksutta asiakkaille. Nokia TV-applikaatio oltiin esiasennettu uusiin Lumia-puheliin, jonka välityksellä URHOtv:n lyhyet maalikoosteet olivat näkyvissä. Lisäksi Veikkausliigan jalkapallo-ottelut olivat jälkikäteen kokonaisuudessa katsottavissa, koska Nokia TV ei tukenut suoraa lähetyksiä. Nokia kuitenkin veti projektin alas noin vuodessa ja ilmoitti sisällöntarjoajille etteivät he jatkossa kehittä Nokia TV –alustansa. (Kulvik 2014)

Yhteistyö eri päätelaitevalmistajien kanssa ei paljon eronnut, koska UDS Oy:n puolelta sisällöntarjoaminen oli vain teknisesti hieman eri muodossa. Laitevalmistajat rakensivat oman käyttöliittymän, jossa UDS oli mukana jakamassa osaamista URHO Play –kehityksen kokemuksella. Suurimpana haasteena oli suoran lähetyksen suoratoisto, joka eroasi huomattavasti esimerkiksi valmiiksi tuotetusta VOD-sisällöstä. URHO Play:n kehittäjällä UDS Oy:llä oli suurimpien laitevalmistajien kanssa kehitetty yhteistyötä ja luotu hyvät suhteet. Laitevalmistajat olivat ilmaisseet halun jatkaa kehitysyhteistyötä UDS:n kanssa omille laitteilleen. Seuraavana listalla oli LG ja Panasonic. Kehitys olisi ollut päätelaitekirjon kasvattamista ja lisäarvopalveluiden kehittämistä. (Tiirakari 2014)

Jakelualustoissa ja -palveluissa on paljon kehitettävää, kun laitteiden prosessointinopeudet kehittyvät. Käyttöliittymät ja –ympäristöt helpottuvat, jolloin myös sisällöntarjoajat hyötyvät. Kaiken kehityksen takaa, että se on taloudellisesti kannattavaa. Palvelun-

kehittämiseen tarvitaan siis vetovoimainen sisältö, jotta kannattavuus taataan. Tiirakari mainitsee kehittämiskohteiksi IP-viestinnän käyttäjän ja URHOtv:n välillä, kirjautumis- ja rekisteröintilogiikan sekä palveluntarjontaa olisi voitu kohdentaa ulkomaille. (Tiirakari 2014)

3.3.9 Markkinointi- ja mediatoimistot

URHOtv Oy tuotteiden myynninedistämiseen käytettiin markkinointi- ja mediatoimistojen verkostoja ja ammattitaitoa. Tallenteesta työstettiin monipuolisesti mainosmateriaaleja markkinointitoimistojen kanssa. Mediatoimistojen kanssa valmistettiin uutiskirjeitä ja tiedotteita. URHOtv:n omia ottelulähetyksiä mainostavat tv-spotit tuotettiin Filmworksin editointiosastolla URHOtv Oy:n toimeksiantojen perusteella.

Mainosmateriaalinen työstäminen tallenteesta suunniteltiin ensin URHOtv Oy:llä, jonka jälkeen ehdotus laitettiin eteenpäin sidosryhmälle, joka pystyi kustannustehokkaasti idean toteuttamaan. Uuden materiaalin oikeudet pysyivät URHOtv Oy:llä.

SM-liigan tulevia lähetyksiä mainostettiin esimerkiksi tv-spottein Korisliigan ja lentopallon Mestaruusliigan mainoskatkoilla ja maksutelevisiokanavan ohjelmavirrassa ohjelmien välissä mainoskatkoilla. Lähetyksen sisällä viestittiin monialustaisista lähetyksistä sekä mainostettiin muitakin tulevia ohjelmia mainospoteilla, etteivät asiakkaat sulkisi URHOtv-kanavaa lähetyksen tai SM-liigakauden päätyttyä. Crosspromootiota eri lajien välillä tehtiin, koska 80% URHOtv:n asiakkaista ilmoittautui urheilun yleisseurajaksi, eikä pelkästään tietyn SM-liiga joukkueen kannattajaksi (Ahonen 2013).

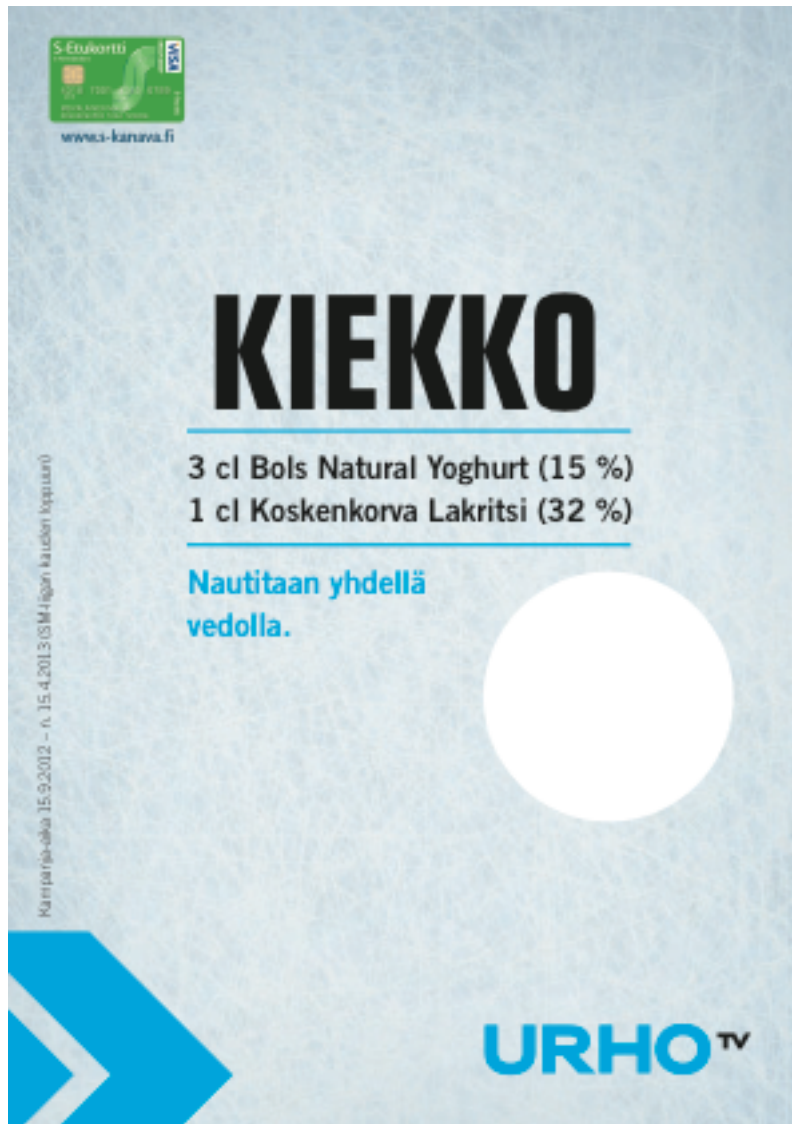
Verkkosivujen urhotv.fi ulkoasu työstettiin Avaus Oy konsulttiyrityksen kanssa yhteistyössä. Verkkosivuille sijoitettiin mainosbanneri ja –videopaikkoja, joista myynti vastuu ulkoistettiin Verkossamedia Oy:lle.



KUVA 21. URHOtv.fi etusivun mainospaikat (URHOtv 2014)

Media- ja mainosmyyntitoimisto yhteistyötä URHOtv harjoitti, kun sen verkkosivuille myytiin mainosbannerinäkyvyyttä sekä mainosaikaa nettistreameihin. Mediamyynti- ja mainostoimistoyhteistyötä oli myös hyödynnetty perinteisen kanavamainontamyyntiin. Graafisten mainostoimistojen kanssa URHOtv teki yhteistyötä, kun markkinointi tarvittiin kampanjoita varten materiaaleja tv-spoteista webbannereihin ja tarroista julisteisiin.

URHOtv halusi näkyvyyttä urheilubaareihin ja –ravintoloihin, kun yhtenä URHOtv:n suhdemarkkinointistrategiana oli ollut paikallisuus. Urheilun kuluttajat seuraavat urheilujoukkueita eivätkä -lajia (Kulvik 2014). Strategiaan kuului saada mahdollisimman laaja peitto ravintoloita, joiden kanssa on helppo kokeilla paikallisten otteluiden näyttämistä, jotta tulokset olisivat varteen otettavia. Hajanaiset ja yksittäiset baarit eivät olisi saaneet aikaan vaadittavaa katsojamäärää monelta eri paikkakunnalta, josta käyttäjäkokemuksia olisi voinut kerätä ja analysoida. URHOtv lähestyi S-ryhmää valmiilla ehdotuksella, jossa oli tekniset ja taloudelliset asiat listattuna. URHOtv:n sisältö toi S-ryhmän ravintoloille lisää asiakkaita ja URHOtv:lle yhteistyö toimi markkinointiikkunana, lisämyyntinä ja katsojakokemuksen mittarina. URHOtv toimitti ravintoloille markkinointimateriaalia, johon kuului lasinalustoja, julisteita ja tarroja. Materiaalit valmistettiin markkinointitoimistojen kanssa yhteistyöllä. Alla esimerkkinä URHOtv:n tuottamasta drinkkimainoksesta S-ryhmälle.



KUVA 22. URHOtv:n drinkkimainos SOK-ketjulle (URHOtv kuvapankki 2012)

Yhteyshenkilönä URHOtv:ltä toimi markkinointipäällikkö ja puolestaan S-ryhmän ravintoloiden kokonaisvaltaisesta toimivuudesta vastannut myynti- ja markkinointipäällikkö, jonka kautta yhteistyötä vietiin eteenpäin ravintoloihin. Yhteistyöhön kuului yhteisen markkinoinnin suunnittelu ja laajamittaisempi tekninen ohjeistaminen. Esimerkkinä verkkoyhteyksiä ja päätelaitelaitteistoa piti useassa ravintoloissa päivittää. Yksittäistapauksissa ravintoloille oli oma asiakaspalvelu puhelinnumero ja sähköposti ongelmatilanteita varten.

URHOtv -kanava avattiin kerran vuodessa maksuttomaksi markkinointitarkoituksessa. Yhteistyössä olivat eri maksutelevisio-operaattorit, joten tämä ei toteutunut kaikkien maksu-tv-kortin tilaajien keskuudessa. Kanava näkyi tällöin kaikille maksu-tv-kortin omistajille, vaikka eivät olisivatkaan tilanneet URHOtv -kanavaa. Ohjelmistoon lisättiin

tällöin mielenkiintoisimmat urheilulähetykset eri lajien runkosarjoista ja runsaasti lisämakasiinisisältöä sekä URHOtv:n ja operaattoreiden mainontaa. Tällöin kuluttaja pystyi tutustumaan kanavaan ennen ostopäätöstä. Vertailevana esimerkkinä myös MTV:llä markkinointiratkaisuja tilattiin alihankintoina markkinointitoimistoilta ja yrityksen maksu-tv-kanavat osallistuivat maksuttomiin promootio viikonloppuihin URHOtv Oy:n tapaan.

3.3.10 Tallenteen jatkokäyttäjät

URHOtv Oy:llä oli automaattinen tallennus korkealaatuisimmasta web-streamista, josta oli tehty online-mastertallenne säilytettäväksi serverillä. Tv-lähetysten uusinnatkin oli voitu tästä tallenteesta ajaa. Lisäksi otteluista oli myös fyysinen masternauhakopio.

Online-tallenne oli heti ottelun päätyttyä katsottavissa URHOtv Oy:n verkkosivujen videoarkistossa, josta pystyi eri päätelaitteilla tallenteita katselemaan. Online-tallenne oli luotettavin ja kustannustehokkain keino otteluiden tallentamiseen, koska tallenne voitiin kopioida usealle eri serverille tai kiinteälle kovalevyille. Jopa DVD-tallenteita tehtiin osasta lähetyksistä yhteistyökumppaneille katsottavaksi. Tallenteista leikattiin koosteita, makasiiniohjelmia ja mainosmateriaaleja. Materiaalista oli työstetty alustavasti uutta kanavailmettä, joka jäi toteutumatta.

Tallenteiden käyttöön olisi seuraavaksi kehitetty otteluyksilöidyt aikakoodit, jonka avulla kokonaisesta ottelutallenteesta olisi voinut selata erikseen automaattisesti merkattuja huippuhetkiä, kuten rangaistukset, taklaukset ja maalit. Halleilta saatu tulosdata ei vielä ollut tarpeeksi luotettavaa tämän toteutumiseen. (Kulvik 2014)

Myöhemmin Googlen Youtube toimi URHOtv:n ottelukoosteiden videoarkistona. URHOtv Oy sai lisättyä Youtube-videoistimen omille sivuilleen, jolloin makasiinien ja huippuhetikkoosteiden videot olivat Googlen servereillä. Videot olivat myös katsottavissa URHOtv:n omilla verkkosivuilla. URHOtv Oy sai lisäksi kuukausittain mainostuloja Googelta, kun videoihin pystyi mainostamaan kuka tahansa Google Ads –työkalulla. Parhaimmillaan URHOtv:n tuottamia maalikoosteita katsottiin ympäri maailmaa miljoonia kertoja, joista suosituimpia olivat Veikkausliigan jalkapallomaalikoosteet, joita katsottiin eniten Etelä-Amerikassa. Youtuben kanssa yhteistyötä ylläpidettiin Google Hangout –videopuhelupalvelun avulla Googlen Lontoon toimistoon.

4 CASE: SM-LIIGAN JÄÄKIEKKOTUOTANTO JA MARKKINOINTI

Seuraavassa luvussa käyn läpi kuinka URHOtv:n sidosryhmät tuottavat yhdessä SM-liigan jääkiekkotapahtuman monialustaiseksi lähetykseksi. Käyn esimerkkitapahtumasta yksityiskohtaisesti läpi SM-liigan otteluvalinnat, lähetyksen suunnittelun ja mediamarkkinoinnin.

4.1 SM-liigaottelutuotantojen valinnat




URHOtv Oy:llä ja Jääkiekon SM-liiga Oy:llä, joka hallinnoi kotimaisen SM-liigan jääkiekon oikeuksia, oli voimassa oleva lähetysoikeudet sovittuna kausille 2009 - 2013. Tämä sopimus kattoi kaikki SM-liigan ottelut kaikilla paikkakunnilla pois lukien Nelosen kuukauden ottelu, liigakarsinnat, pronssiottelu, puolet semifinaaleista ja finaalit.

SM-liiga valmistelee kausikohtaisen sarjaohjelman SM-liigan seurojen kanssa, josta selviää tuotannon suunnittelun kannalta oleelliset ottelupäivämäärät, ottelupaikkakunnat ja joukkueet. SM-liigan runkosarja kestää syyskuusta maaliskuuhun, jolloin otteluiden ajankohdat ja pelipaikkakunnat ovat selvillä. Yllättäviin muutoksiin tuli varautua, jos esimerkiksi kansainvälisesti merkittävä tapahtuma siirsi jäähallivarausta. Suunnittelun kannalta on olennaista päättää televisioitavat ottelut mahdollisimman pitkälle aikavälille, jotta tuotantohenkilöt pystyvät varautumaan paremmin ennakkoon.

URHOtv oli voittoa tavoitteleva maksutelevisiokanava ja pelivalinnoilla oli taloudellinen merkitys pitkällä aikavälillä ja pudotuspelien aikaan. URHOtv valitsi viikoittain SM-liigan ja Soneran velvoitteiden vuoksi tasan neljä ottelua lineaariselle URHOtv-kanavalle. Viikon muut ottelut tulivat suorana URHO Play- tai Sonera URHOtv Total -palveluista. Alla olevassa kuvassa koko URHOtv:n tuotteiden suorien lähetysten sisällöt.

URHOtv YLI 800 SUORAA LÄHETYSTÄ TÄNÄKIN VUONNA!

URHOtv on maksutelevisiokanava, joka näkyy satelliitti-, antenni- ja kaapelikotitalouksissa. Edellämainittujen perinteisten kanavien lisäksi voit katsoa URHOtv:n lähetyskiä Soneran KotiTV:n kautta, mobiilissa sekä webissä.

	URHO™ TOTAL	URHO™	URHOPlay
Jääkiekko SM-Liiga 	21 suoraa runkosarjan ottelua/viikko, yhteensä 399 runkosarjan ottelua villi kortti play off -ottelut (sijat 7-10): max. 6 suoraa ottelua puolivälieräottelut: max. 28 suoraa ottelua välieräotteluista puolet: max. 7 suoraa ottelua	4 suoraa SM-Liigan jääkiekko-ottelua/viikko	21 suoraa runkosarjan ottelua/viikko, yhteensä 399 runkosarjan ottelua villi kortti play off -ottelut (sijat 7-10): max. 6 suoraa ottelua puolivälieräottelut: max. 28 suoraa ottelua välieräotteluista puolet: max. 7 suoraa ottelua
Jalkapallon Veikkausliiga 	7 suoraa ottelua/viikko yli 180 suoraa ottelua kaudessa	3 suoraa Veikkausliigan jalkapallo-ottelua/viikko	7 suoraa ottelua/viikko yli 180 suoraa ottelua kaudessa
Korisliiga 	1-3 suoraa SM-sarjan ottelua viikossa + VTB United -liiga-otteluita	1-3 suoraa SM-sarjan ottelua viikossa + VTB United -liiga-otteluita	1-3 suoraa SM-sarjan ottelua viikossa + VTB United -liiga-otteluita
Lentopallon Mestaruusliiga 	1-3 SM-sarjan ottelua viikossa + CEV Cup-otteluita ja Liiga Cup -finaalit	1-3 SM-sarjan ottelua viikossa + CEV Cup-otteluita ja Liiga Cup -finaalit	1-3 SM-sarjan ottelua viikossa + CEV Cup-otteluita ja Liiga Cup -finaalit

KUVA 23. URHOtv tuotteiden suorien lähetysten sisällöt (URHOtv kuvapankki 2012)

SM-liigan runkosarjassa pelattiin yhteensä 420 ottelua. Otteluista 100 valittiin URHOtv -maksutelevisiokanavalle. Katsojia kiinnostavat ottelut, joissa oli joko panosta (pudotuspeli), tarina (paikalliset joukkueet vastakkain) ja ajankohta sopiva (viikonloppu). Mainostajia ja palveluntarjoajia puolestaan kiinnostivat suuret katsojamäärät, joita saatiin valitsemalla kiinnostavimmat ottelut. (URHO Play myyntidata 2010 - 2014)

Helpoiten ottelut voitiin valita alkukaudeksi viime kausien menestyksen perusteella, jolloin tv-otteluissa pelaisivat vain viime kauden parhaimmat ja kiinnostavimmat joukkueet toisiaan vastaan. Runkosarjan edetessä näytettäisiin vain kuluvan kauden parhaimpien joukkueiden otteluita.

Valinta ei kuitenkaan ollut näin yksinkertainen, koska SM-liigaa ja seuroja tv-tuotannon suunnittelussa kiinnostivat omien sponsorien näkyminen televisiossa. Sopimusten mukaan kaikilla paikkakunnilla tulisi runkosarjan aikana tehdä tv-tuotanto. Osa joukkueista ei tosin halunnut tv-tuotantoa kaikista otteluistaan, koska seuran johto uskoi, että katsojat jäisivät kotiin katsomaan televisiointia. Seuralta jäisi lipputulaja saamatta, jos yleisö ei saavu hallille paikan päälle. Huomioon piti ottaa myös, että suurella paikkakunnalla kannattajia ja potentiaalisia katsojia voi olla enemmän, vaikka pieneltä paikkakunnalta

tuleva joukkue menestyisikin runkosarjassa paremmin. URHO Play –lähetysten tuottojen kannaltakin tulisi tv-otteluvalinnoissa tasapainotella, ettei jokainen tv-peli ollut suurten yleisöjen joukkue.

Tv-ottelun ajankohdan säännöllisyys tiistaisin, torstaisin, perjantaisin ja lauantaisin samaan kellonaikaan oli hyvä katsojalle, koska katsoja tottui ja luotti, että URHOtv:ltä tulee jääkiekkoa samaan tuttuun aikaan. Kellonajallisesti 18:30 oli hyvä ajankohta ottelun alkamiselle, koska useimmat työssäkäyvät katsojat kerkesivät kotiin katsomaan ottelua. Viikonloppuisin vuorostaan ottelun aloitusaika 17:00 oli vakiinnuttanut asemansa, jotta päällekkäisyydeltä viihdekatsojien prime time ajalta klo. 20:00 – 22:00 välttyttiin. Prime time ajaksi kutsuttu ohjelmaslotti maksimoi katsojat.

Mahdollisia ottelusiirtoja tuli kauden aikana muutamia. Ottelusiirrot saattoivat johtua seurojen toiveista tai hallien varaustilanteen muutoksista. Mahdollisia ottelusiirtoja olisi voineet olla myös suuret tekniset ongelmat, urheilulliset esteet tai luonnonkatastrofit. Ottelusiirrot vaikuttivat URHOtv Oy:n viestintään, markkinointiin ja tuotantoihin. Asiakkaille tuli tiedottaa tulevista otteluista parhaalla mahdollisella tavalla. Ottelusiirron sattuessa uusiksi tuotettiin URHOtv:llä tuoreimmat markkinointimateriaalit, uutiskirjeet, tv-spotit, ohjelmakartat ja tuotantokalenterit. Ottelusiirrosta laadittiin tiedote eri tiedotuskanaviin ja sidosryhmille ilmoitettiin henkilökohtaisesti, että toimivat uuden otteluohjelman mukaisesti. URHOtv saattoi myös esittää ottelusiirtotoiveita mikäli otteluita ei ollut neljänä eri päivänä viikossa tai normaalina televisioinnin ajankohtana. Päällekkäisyyksiä lajien välillä pyrittiin välttämään siirtämällä otteluita. Ottelusiirrot pyrittiin tekemään jo suunnitteluvaiheessa useita kuukausia aikaisemmin ja ennen otteluohjelman julkistamista, jotta yllämainituilta lisätoimenpiteiltä välttyttiin.

Esimerkkinä kaudella 2012 – 2013 ensimmäinen tv-peli valittiin keväällä SM-liigakauden päättyttyä, ja kun SM-liiga oli laatinut otteluohjelman. Uusi kausi alkoi 13. syyskuuta ja perinteisesti paikallisottelut aloittivat kauden, joista katsojia eniten kiinnostava ottelu oli Helsingin joukkueiden kohtaaminen HIFK – Jokerit. Tämä ottelu päätettiin URHOtv:llä ja SM-liiga hyväksyi päätöksen.

4.2 SM-liigan ottelulähetyksen tuotantosunnittelu

SM-liiga Oy:n ja URHOtv Oy:n yhteistyöllä tehtyjen ottelutuotantovalintojen perusteella tiedettiin ajankohta (aika), tuotantopaikka (lokaatio), jäähalli (tuotantoympäristö) ja joukkueet (sisältö). Tällä tiedolla voitiin jo lähteä rakentamaan markkinointimateriaaleja, tiedotteita ja tuotantoa. Tuotanto- ja liiketoimintasuunnitelman pohjalta laadittiin tuotantobudjetti, joka koostui seuraavista elementeistä; tuotantotyöntekijät, tekniikkakalusto, matkat, majoitukset, lähetystekniikka, MCR ylläpito, streaming, tallenteen tallensapito, editointi ja markkinointikustannukset.

URHOtv toimitti kaikille tuotantopuolen sidosryhmille SM-liigapeliin tuotantokalenterein, joista tv-tuotanto tehdään. SM-liigalta ja kotijoukkueelta saatiin tapahtuman aikataulu ja tiedot tuotantoympäristöstä. Tuotantopäällikkö toimi koko tuotantoprojektin johtajana valmiiseen tavoitteeseen asti.

Tuotantoyhtiöiden kanssa suunniteltiin lähetykseen käytettävä kesto. Alkustudio antoi lisäsisältöä ja ennakkotunnelmia tulevaan peliin, ja lisäsi lähetyksen kestoja ja mainostilaa. Alkustudio toi katsojia seuraamaan lähetystä porrastetummin, joka voi olla tärkeä tekijä, kun kyseessä on suora nettilähetys. Nettilähetykset vaativat suuren määrän kapasiteettia, kun suuri määrä katsojia tulee verkkosivuille samanaikaisesti. Alkustudio URHOtv:n SM-liigan tv-lähetyksissä oli viisitoista minuuttia viikolla ja puoli tuntia viikonloppuisin ja erikoislähetyksissä, kuten Talviklassikko-ottelussa. Nettilähetyksissä editoidun alkustudion tai ennakkografiikoiden osuus oli kymmenen minuuttia.

Tuotantoryhmän henkilöstön palkkauksen suunnitteli ja toteutti URHOtv:n kanssa tuotantotalo Werne. Tuotantoryhmään tarvittiin tuottaja, ohjaaja, kuvaajat, äänet, valot, selostajat, grafiikat, editoija, käyttömestari ja kuvaussihteeri. Kustannustehokkain tapa oli palkata tuotantoryhmä mahdollisimman läheltä tuotantopaikkaa, jotta matka- ja majoituskustannukset eivät kohonneet yli sovitun budjetin. Tietyissä tuotantoryhmän tehtävissä kuten selostajien, studiosäntien ja ohjaajien ammattitaito nähtiin eduksi ja yleensä heidät palkattiin koko kaudeksi kerrallaan. Tämä oli above-the-line-työryhmä, joka vastasi koko kauden SM-liigan tv-otteluiden laadusta. Under-the-line-työryhmään kuuluivat kaikki muut tehtävät, jotka voivat tuotantopäivästä riippuen olla eri henkilön vastuulla.

Tuottaja kävi ohjaajan kanssa call sheetin, budjetin, tekniikan ja tuotantoryhmän läpi, jotta suunnitteluvaiheessa varmistettiin tuotannon sujuvuus ja varatoimenpiteet. SM-

liigan jääkiekon tv-tuotannon peruselementteihin kuului studio-osuudet, graafiset elementit, kentänlaitahaastattelut, mainosajot, hidastukset ja ottelukuva. Tämän lisäksi suunniteltiin tv-tuotannon suora lähetyssignaali ja materiaalin käyttö.

Tuottajan vastuulla oli myös varata tai mahdollisesti vuokrata tuotannon kalusto ja tekniikka edellä käydyn pohjalta. URHOn tv-tuotantoon tarvittiin kahdeksan kameraa; studiokamerat, lähikuvat päädyistä, laajakuvat katsomosta ja robottikamerat jäähyaitiossa ja maalin yllä kummassakin hallin päässä. Lähikuvakameramiehet sijoitetaan kaukalonreunalle, jotka kuvaavat myös kaukalonlaitahaastattelut välitauoilla.

Tuotantotyöntekijät palkattiin hyvissä ajoin ennen tuotantopäivämäärää, jotta voitiin aloittaa suoran lähetyksen call sheetin työstäminen. Ensimmäisenä projektiin tärkeimmät henkilöt oli palkata ohjaaja ja selostaja tuotantopäällikön lisäksi. Selostajan ja ohjaajan tuli ymmärtää hyvin tosiaan, jotta onnistunut ja katsojalle kiinnostava lähetys saadaan aikaiseksi.

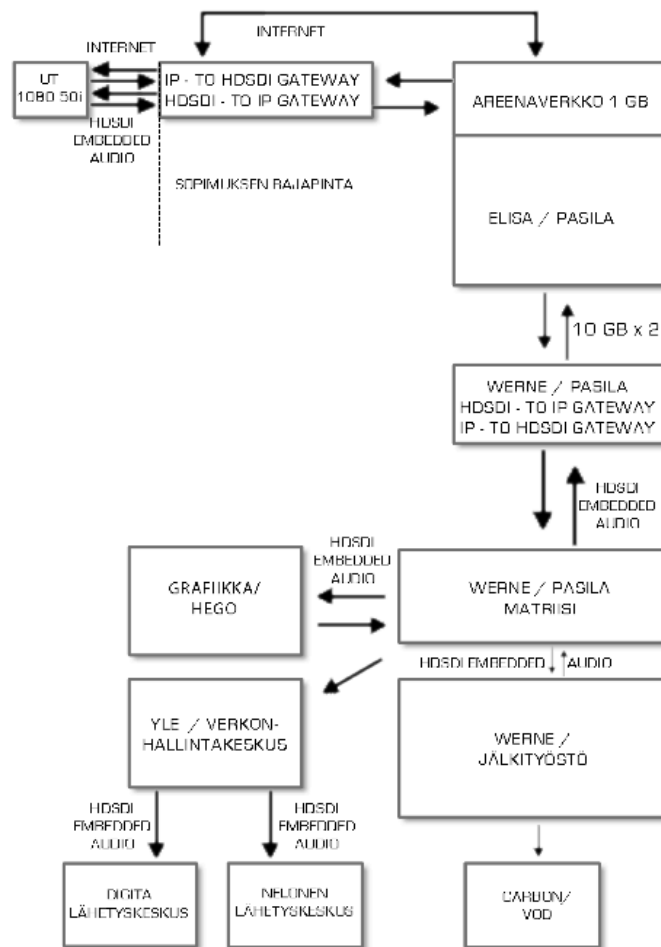
Myöhemmin mukaan tuotantoprosessiin tulivat kuvaajat, äänitarkkailija ja grafiikka ja muu tuotantoväki, joiden kanssa ohjaaja kävi läpi kuvakulmat ja ajolistan. Henkilökunnan määrä määräytyi tuotannon laajuuden mukaan. Jos kyseessä oli runkosarjaottelu ja katsojapotentiaali hyvin pieni, niin myöskin tuotannon laajuus pysyi pienenä. Esimerkiksi selostaja saattoi toimia myös studioisäntänä.



KUVA 24. URHOtv studio toiminnassa (KUVA: Markus Levander 2012)

Kun sopimukset oli henkilöstön kanssa allekirjoitettu ryhdyttiin kaluston vuokraamiseen ja kulkulupien hankintaan. Tuotantopaikalla tuli ennen tuotantoa käydä käyttömestari, joka oli vastuussa teknisestä toimivuudesta ja signaalinkulusta. Käyttömestarin tuli tietää tuotantopaikan liittymät ja yhteydet. Käyttömestarille tuli varata suunnitteluvaiheessa tuotantopaikan vierailuun aikaa. Tuottaja varasi tuotannon henkilökunnalle tarvittavat paikat; autopaikat, taukopaikat ja selostuskopit. Paikan päältä varattiin ISDN-linjat ja satelliittisignaali Pasilaan kytkentäkeskukseen. Alempana Wernen signaalitiekartta jääkiekkotuotannossa.

JÄÄKIEKKOTUOTANNON SIGNAALITIEKARTTA



KUVA 25. Tuotantotalo Werne signaalitiekartta (Kari Tiainen 2014)

URHOtv:n MCR:ään Pasilaan varattiin lähetyksenvalvoja. Lisäksi Digitalta tuli varata antennikapasiteettia, kunhan viestintäministeriöltä hankittu antennitoimilupa oli voimassa. Lähetyksyksikössä lähetykset tallennettiin serverille, mutta myös ulkotuotantoautossa otettiin lähetykset fyysisesti nauhalle.

Äänet tarvittiin jääkiekkotuotannoissa hallilta katsomosta, valmentajilta, selostajilta, studiosänniltä ja haastateltavilta taukohaastatteluissa. Suunnitteluvaiheessa tuli varata myös työryhmälle tarvittava komentoyhteys. Yleisön, haastateltavien ja valmentajien ääniä äänittäessä ei tarvittu kuuloyhteyttä, jolloin mikrofonit voivat olla yleis- ja puhe-mikrofoneja. Vuorostaan selostajat, studiosännät ja muu työryhmä tarvitsevat kuulokemikrofonit kuullakseen ohjaajan komennot.

Ohjaaja istui ulkotuotantokuvausautossa hallin ulkopuolella, ja hänen vierellään kuvaussihteeri, EVS-editoija, grafiikkatyöntekijä. EVS-editoija suorassa lähetyksessä syötti hidastukset ohjaajaan käskystä ajoon ja koostaa huippuhetkimateriaalit tauoille ja ottelun lopuksi. Suunnitteluvaiheessa selostajille toimitettiin otteluennakkomateriaali. Ohjaajan kanssa käytiin läpi äänen komentotiet.



KUVA 26. URHOtv:n tuotannossa ulkotuotantoautossa EVS XT3 –ohjain (KUVA: Markus Levander 2014)

Ennen tv-tuotantoa ja ottelun alkua työryhmä oli harjoitellut ja käynyt tuotantopaikan läpi. Tuotantoautolle on suunniteltu parkkipaikka hallin läheltä, jotta kaapeli yltää tarvittaviin yhteyskohtiin. Tuotannon lähestyessä pidettiin palaveri, jossa käytiin työryhmän kanssa lähetys kohtakohdalta läpi. Projektin henkilöiden välinen viestintä oli erittäin tärkeää ja tuotantopäällikkö piti kaikki ajan tasalla mahdollisista muutoksista.

Lähetyksen aikana kameroista lähtevä HD-signaali siirtyi kaapelia pitkin ulkotuotantokuvausautoon. Kuvamateriaali oli toistaiseksi clean feed, jossa ei ollut vielä lisätty ottelugrafiikoita. Tuotannosta riippuen tuotantoautossa tai Wernen tiloissa sijaitsi grafiikkalaite, jolla grafiikkatyöntekijä lisäsi tarvittavat ottelugrafiikat pelikuvan päälle. Hän sai reaaliaikaiset tiedot kentänlaidalta toiselta grafiikkatyöntekijältä, joka ilmoitti esimerkiksi ottelutuloksen, tuomarituomiot ja pelikellon.

Lähetyssignaali voitiin siis lähettää hallin kuituverkkoa pitkin tai satelliittisignaalilla URHOtv:n lähetyksikköön, Main Control Roomiin (MCR), josta tv-lähetyks jaettiin eri operaattoreille antenniin, kaapeliin ja satelliittiin. Operaattorit salasivat lähetyssignaalin, mutta asiakkaat avaavat salauksen digiboxissaan maksu-tv-kortilla.

TV-kanavan osalta oli suunniteltava tarvittava markkinointiviestintä ja mainosajot. TV-kanavan edustaja toimitti tarvittavat ohjeet markkinointiviesteistä selostajille ja ohjaajille. Yksi tärkeimmistä viesteistä oli puffata seuraavia TV-lähetyksiä.

4.3 URHOtv:n SM-liigalähetysten mediamarkkinointi

Jääkiekon SM-liiga oli URHOtv:n ykköstuote ja keihään kärki, joten otetaan tästä esimerkki kuinka markkinointiviestintä toteutettiin yhden kauden aikana. Kirjallisuutena käytin pääosin Heikki Karjaluodon kirjaa ”Digitaalinen markkinointiviestintä”, josta nostan muutamia ajatuksia URHOtv:n omaan markkinointiviestintään liittyen.

4.3.1 Asiakas- ja yhteistyökumppanitiedotteet

Ensimmäisenä viestinä oli mediatiedotteet. SM-liigasta tiedottaminen kausi jaettiin neljään osaan; kauden alku (syksy), joulusesonki (talvi), pudotuspelit (kevät) ja off-season (kesä). Tärkeää oli saada media kirjoittamaan SM-liigasta kiinnostavasti. Tämä onnistui tarjoamalla kiinnostavia tiedotteita valmiiksi kirjoitettuin, jotta viesti meni medioissa läpi.

Mediatiedotteet olivat erittäin informatiivisia, joissa ei mainostettu hintoja, mutta mainittiin URHOtv:n olevan lähetysoikeuksien haltija. Tiedotteet olivat yleensä hyvin kattavia, kuten esimerkiksi milloin seuraava kausi alkaa, kun toinen kausi on päättynyt. Näistä URHOtv sai tunnettavuutta ja pystyi luomaan positiivista yrityskuvaa. URHOtv:n haastattelun antajien yhteystiedot laitettiin tiedotteisiin, jotta median edustajat pystyivät saamaan aiheesta enemmän irti. Haastatteluihin valmistauduttiin huolella ja yrityksen sisällä osoitettiin ketkä saivat lausuntoja medialle antaa, jotta viesti pysyi yhtenäisenä.

Operaattorien kuukausitiedote vuorostaan oli tiedote lähimmille yhteistyökumppaneille, joissa oli informatiivisesti otteluiden tv-lähetykset. Tässäkään ei ilmoitettu hintoja, koska tämä tiedote ei ollut suoraan kuluttajille. Tiedote oli tarkoitettu URHOtv maksutelevisiokanavaa myyville tahoille, kuten Sonera, Elisa ja DNA, jotka käyttivät materiaalia ja infoa omassa markkinointiviestinnässään. Näihin lisättiin kuvia ja logoja yhteistyökumppaneiden käytettäväksi. Lisäksi videomateriaalia SM-liigan huippuhetkistä lisättiin jakeluun, josta kumppanit pystyivät editoimaan omat mainospottinsa. Kuukausitiedote jaettiin myös URHOtv:n muille yhteistyökumppaneille ja alihankkijoille, jolloin yritysasiakkaat pidettiin URHOtv:n ohjelmistosta ajan tasalla. Karjaluoto kirjassaan mainitsee, että toisto on tärkeää, jolla altistetaan kumppani tietoiseksi, että URHOtv:ltä tulee viesti joka kuukausi, joka luo luotettavuutta yritykseen (Karjaluoto 2010, 99).

4.3.2 Kriisiviestintä ja asiakaspalvelu

URHOtv:n kriisiviestintää hiottiin vuosien varrella toimivaksi, jotta brändin ammattimaisuutta saatiin nostettua alkuaikojen pioneerityöstä. Lähetyksen katketessa oli erittäin tärkeää asiakkaille huomauttaa URHOtv:n sosiaalisessa mediassa ja verkkosivuilla, että vika on huomattu ja tätä korjataan lyhyellä ytimekkäällä viestillä. Vian korjaututtua voitiin toimintaprosessia avata kriisitiedotteella, jossa oli vian määrittelyt ja osallistuneiden sidosryhmien kommentit tapahtuneeseen. Myös mahdollisten hyvitysten ohjeet

tuli tässä viestiä, jotta asiakkaille turvataan olo, että URHOtv:n palvelut olivat jatkossakin luotettavia.

URHOtv:n oma puhelinasiakaspalvelu vuorostaan neuvoi lähetysoingelmatapauksissa. Tätä pidettiin auki, kun SM-liigakerros oli käynnissä. Asiakaspalvelu oltiin URHOtv Oy:llä alihankittu, ja samaan ratkaisuun oli päätyntä myös MTV. URHOtv Oy ja MTV käytti asiakaspalveluyrityksenä Sentraali Oy:tä, koska yrityksellä oli vahva asiakaspalvelusaaminen maksutelevisiopalveluista (Matiskainen 2014). Asiakaspalvelun alihankinnan etuna oli myös, että asiakaspalveluresursseja voitiin lisäämään lyhyellä varoitusaajalla äkillisen suuren kysynnän vuoksi.

4.3.3 Suoramarkkinointi

Karjaluo (Karjaluo 2010, 67) kirjoitti kirjassaan, että kilpailun kovetessa ja median hinnan kasvaessa myös suoramarkkinoinnin tarve kasvaa. Tällöin vuorostaan toistoa ei käytetty vaan käytettiin yllätys momenttia kuluttajien suuntaan. Kuluttaja joutui nopean ostopäätöksen eteen, esimerkiksi SM-liigan pudotuspelien aikaan. Kaudesta toiseen ei tehty samoja markkinointikampanjoita ja tarjouksia, jottei kuluttaja tottuisi odottamaan alennusta. Esimerkiksi SM-liigan URHO Play -kausikortin alennus tehtiin ensimmäisenä vuonna marraskuun aikaan, mutta seuraavana vuonna joulukuun lopussa. Moni kuluttaja osti kalliimman kausikortin joulukuun alussa, koska oletti ettei alennusta tehdä.

URHOtv ei tehnyt suoramarkkinointia itse puhelimitse. Ainoastaan teksti- ja sähköpostiviestein, joista kirjoitan edempänä. Telemarkkinointia ja suoraa myyntiä maksutelevisiokanava tuotteelle tekivät operaattorit, joita ohjeistettiin viimeisimmällä kuukausitiedotteella ja koulutustilaisuuksilla.

Sähköpostilla lähetetyt uutiskirjeet vuorostaan olivat informatiivinen viesti URHOtv:n olemassa oleville asiakkaille, jotka olivat rekisteröityneet URHOtv:n palveluun. Tätä kautta maksavat asiakkaat saivat tiedon milloin URHOtv:tä kannatti katsoa ja tilausta jatkaa. Uutiskirje lähetettiin URHOtv:n rekisteröityneille käyttäjille, jotka olivat lisänneet tietoihin sähköpostiosoitteensa ja hyväksyneet suoramarkkinoinnin. Tarjouksia saatettiin kohdentaa asiakkaille, jotka eivät olleet aktiivisia pitkään aikaan.

4.3.4 Sosiaalinen media ja otteluennakot

Sosiaalisessa mediassa tiedotteiden info pilkottiin erittäin ajankohtaisiksi viesteiksi. Viestit olivat lyhyitä ja ytimekkäitä, jotka sisälsivät linkin suoraan ottelustreamin ostopahtumaan. Viestit saattoivat olla tyyliin: ”SM-liiga alkaa kuukauden päästä”, videospotti viestiin upotettuna. Hetken ostopäätöstä tekeville asiakkaille viesti oli tyyliään: ”Ottelu alkaa nyt!”. Näihin sosiaalisen median palveluihin kuuluivat Facebook ja Twitter, joihin ladattiin myös kuvia sekä videoita edellisiltä SM-liigakierroksilta lisäämään kiinnostusta seuraavalle kierrokselle. Lopulta URHOtv:n Youtube-kanavasta tuli ottelukoosteiden sijoituspaikka, koska yli kolmen tuhannen ottelukoosteen ylläpito kustannukset kasvoivat jatkuvasti. Youtube-kanavalla URHOtv pystyi myös aktivoimaan lisää käyttäjiä verkossa ja samaan pientä lisätienestiä Youtube-kanavakumppanin mainostuloilla. Esimerkiksi Joel Pohjanpalon kolmessa minuutissa tehtyä hattutempua on katsottu useita miljoonia kertoja Etelä-Amerikkaa myöten.

Otteluennakot olivat analyttisempia ja kiinnostusta herättävämpiä sosiaalisen media lyhyihin viesteihin verrattuna. Ennakot julkaistiin URHOtv:n verkkosivuilla päivää aikaisemmin ottelun alkua, jotta ostoa harkitseva potentiaalinen asiakas sai tarvittavan vahvistuksen ostoaikomukselleen.

Kuluttajan katselukokemukset ovat muuttuneet sosiaalisen median ansiosta siten, että televisio-ohjelmia kommentoidaan sosiaalisessa mediassa samaan aikaan kuin ohjelma on käynnissä. Urheilulähetyksissä tulokset ja niistä syntyneet tunteet jaetaan ystävien ja koko digitaalisen maailman kesken. Tv-kanavalta odotetaan, että kuluttajilla on mahdollisuus antaa suoraa palautetta suoraan lähetykseen ja vaikuttaa tätä kautta omaan katselukokemukseensa.

URHOtv:n Facebook –sivuilla järjestettiin tammikuussa 2012 äänestys, jossa URHOtv:n Facebook-ryhmään kuuluvat pystyivät äänestämään yhden viikonlopun URHOtv-kanavalla nähtävät SM-liigaottelut. Tämä järjestettiin juuri tänä ajankohtana, koska kaikki joukkueet pelasivat kaksi ottelua kyseisenä viikonloppuna, jolloin kaikkien joukkueiden fanit saivat motivaatiota äänestää omaa joukkuetta. Tämä antoi kanavan tilaajille mahdollisuuden vaikuttaa tv-lähetyksen valintaan ja URHOtv:llä vuorostaan lisää näkyvyyttä sosiaalisessa mediassa.

4.3.5 Tekstiviestimarkkinointi

Kohdennettua tekstiviestimarkkinointia käytettiin asiakkaisiin, jotka eivät olleet kirjautuneet URHOtv:n palveluihin pitkään aikaan, jotta heidät tavoitettiin suoraan matkapuhelimella, koska eivät olisi saaneet URHOtv:n markkinointiviestiä muista markkinointikanavista. Tekstiviesti lähetettiin kohdennetulle asiakaskunnalle, joilla oli jo tunnukset URHOtv:n pay-per-view palveluun. Tekstiviesti sisälsi tiedot asiakkaan suosikkijoukkueen peliajoista ja ostos tapahtunut vastaamalla lähetettyyn viestiin. Heräte ostos oli helppo tehdä ja maksutapahtuma näkyisi asiakkaan matkapuhelinlaskussa. URHOtv:llä churn rate oli jopa yksitoista prosenttia (Kulvik 2014).

4.3.6 Alennuskampanjat

Asiakkaat, jotka eivät olleet ostaneet URHOtv:n palveluita, mutta olisivat valmiita sopivan tarjouksen tullessa, pyrittiin aktivoimaan sponsoroiduilla katselukoodikampanjoilla. URHOtv ja Estrella tekivät koodikampanjan, jossa asiakkaan tuli ostaa kaksi Estrellan sipsipussia, jotta saisi katselukoodin URHO Play –palveluun. Estrella sai menekkiä ja URHOtv uusia asiakkaita kokeilemaan palvelua. Asiakkaat, jotka olivat jo kokeilleet URHOtv:n palveluita, mutta eivät olleet varmoja hinnoista, houkuteltiin erilaisiin tarjouksiin. Sarja- ja kausikortit pitivät asiakkaat pidempään URHO Play –palvelun parissa, kun yksittäisen ottelun keskihinta oli alhaisempi. Edellä mainituista kävin esimerkkejä läpi luvussa 2.2.

4.3.7 Printti- ja verkkomainonta

URHOtv Oy:n tuotteita mainostettiin täsmällisemmin myös perinteisemmissä medioissa, kuten verkossa mainosbannereilla. Bannerien mainospaikkojen ostopaikka URHOtv:lle oli hyvin selkeä, koska URHOtv:n potentiaalisesta asiakaskunnasta 90% oli 18-45 -vuotiaat miehet. Täten URHOtv:n bannereita sijoitettiin mainospaikoille, joita tutkitusti miespuoliset henkilöt klikkailivat. URHOtv:n omilla verkkosivuille oli myös banneripaikat, josta toinen yritys pystyi myös ostamaan mainostilaa. Tästä URHOtv sai mainostuloja.

Perinteisemmässä printtimediassa käytettiin crossmedia viestiä ”Tule verkkosivuille”, koska URHOtv:n operaattorikumppanit hoitivat maksu-tv-kanava myynnin. URHOtv

Oy:n oli hyvä keskittyä saada lehtiä lukevat asiakkaat verkkosivuilleen tekemään ostopäätös URHO Play:ihin. Printtimainoksessa saattoikin olla joko pelkkä mainosviesti verkkosivuosoitteella lisättynä tai jopa aktivointi koodi, jonka pystyi käyttämään URHOtv:n verkkosivuilla.

4.3.8 Tapahtuma- ja messuyhteistyö

Tapahtuma- ja messuyhteistyötä URHOtv Oy hyödynsi laji- ja operaattoorien kanssa. Laji tapahtumia olivat esimerkiksi Street Hockey –kiertue kesällä, joka kattoi kaikki tärkeät SM-liigaseurakaupungit. Näissä URHOtv oli sponsorina mukana ja sai tapahtumanäkyvyyttä sekä lisäsisältöä kanavalleen, kun tapahtumat taltioitiin tarinalliseksi dokumenttisarjaksi. Messuilla URHOtv oli mukana esimerkiksi Soneran kanssa, kun Sonera lanseerasi IPTV-palveluaan, jonka oli kehittänyt yhteistyössä URHOtv:n kanssa. Tätä palvelua esiteltiin useissa digi- ja tekniikkamessuilla. Karjaluoto korostaa kirjasaan, että esillä olosta messuilla ja tapahtumista olisi tullut itse tiedottaa (Karjaluoto 2010, 23), mutta näissä tapauksissa URHOtv luotti, että viesti menee medioissa ja tarvittavissa viestintäkanavissa läpi, kun tapahtumanjärjestäjä ja messujen esilläolija tiedottaa URHOtv:n osallisuuden yhteistyötiedotteessa. Sama käytäntö koski myös esimerkiksi tiedotustilaisuuksia.

Omia tiedotustilaisuuksia URHOtv Oy ei tehnyt, mutta esimerkiksi SM-liigan omassa tiedotustilaisuudessa kauden alun kynnyksellä ja päätösgaalassa URHOtv:llä oli oma esillepano informoimassa tulevista lähetyksistä ja tuotteista. Suhdetoiminta toimittajiin ja medioihin toimi omassa URHOtv:n paneelissa, jolloin URHOtv:n edustajalle pystyi esittää kysymyksiä. Alempana kuva SM-liigan voittajajoukkueelle osoitetusta Kanadamaljasta, joka oli esillä Lätkä&Säbä-messuilla.



KUVA 27. Kanada-malja esillä SM-liigan nurkkauksessa Lätkä&Säbä –messuilla (KUVA: Markus Levander 2012).

4.3.9 Ulkomainonta

Hyvin trendikkääksi noussut interaktiivinen ulkomainonta ei URHOtv Oy:n markkinoinnissa toteutunut. Ulkomainontaa URHOtv käytti hyvin vähän ja kustannustehokkaasti. Esimerkiksi kuvausten yhteydessä SM-liigaseurojen hallilla oli URHOtv:n tuotantoautot teipattuina URHOtv logoin, mutta ilman interaktiivisia elementtejä kuten kännykkäviestikoodoja tai älypuhelimilla skannattavia QR-koodeja. URHOtv teippasi omat yrityksen autonsa URHOtv-logoilla ja verkkosivuosoitteilla. Tämä on kustannustehokas keino saada muuten kallista ulkomainontatilaa. Lisäksi ulkomainontaa ostettiin parkkihalleista, joissa perheen isät tavoitettiin ytimekkäällä sloganilla ”Matsit liveinä” ja kaupungin SM-liigajoukkueen logolla. Lisäksi ravintolayhteistyö S-ryhmän kanssa oli hyvä tapa saada markkinointiviesti potentiaalisille asiakkaille. Tästä kävin läpi esimerkkejä luvussa 2.2.

5 POHDINTA

URHOtv Oy:n liiketoimintamalli oli malliesimerkki miten pienellä organisaatiolla saatiin pyöritettyä isoa tuotantoketjua ja liiketoimintaa. Esimerkiksi URHOtv:n perustamisessa ei tarvittu isoja henkilöstö- ja tekniikkainvestointeja. Markkinointiratkaisut ja lähetysalustat olivat innovatiivisia. URHOtv Oy:n tuotantomallin ja sidosryhmien viiden tärkeimmän elementin hallinnalla yritys pystyi toteuttamaan erittäin isoja projekteja pienillä henkilöstöresursseilla.

Kulvikin (Kulvik 2014) laskemien arvioiden mukaan URHOtv Oy työllisti vuosina 2010 – 2013 yli tuhat henkilöä vuodessa, kun sidosryhmiä oli useita kymmeniä. Jokainen eri laji, jakelukanava ja tuotanto työllisti kymmenittäin media-alan ammattilaisia ympäri Suomen. Kuitenkin omaa henkilökuntaa yhtiössä oli 6 – 7.

Matiskainen mainitsi vuonna 2011 ylemmän ammattikorkeakoulututkintonsa opinnäytetyössä yleisesti maksu-tv-alan kasvun riippuvan sisällöstä, hinnasta ja ajasta (Matiskainen 2011). Mielestäni URHOtv Oy onnistui näillä osa-alueilla toimintansa aikana kiittävästi. URHOtv vastasi sisältökysymykseen Suomen yhdellä kiinnostavimmalla tv-sisällöllä, SM-liigan lähetysoikeuksilla, joka nosti kanavan tyhjiä maksu-tv-alan kärkeen. Jääkiekon lähetykset poistuivat kanavalta keväällä 2013. URHOtv Oy haki vielä toiveikkaana urheilun tv-oikeuksia maaliskuussa 2014, kunnes kaikki tuotannot lakkautettiin huhtikuun alusta 2014 alkaen.

Hinnoittelua URHOtv Oy sääтели tutkimalla kilpailutilannetta ja URHO Play:n myyntidatoja. URHOtv Oy teki oikein hinnoittelemalla URHO Play –palvelussa pudotuspelit runkosarjapelejä korkeammalle, koska jokainen urheilulähetys ei ollut arvoltaan sama. URHOtv –kanava puolestaan oli kiinnostava ja arvokas stand-alone –tuotteenakin. Tarjoukset olivat tarkkaan mietittyjä ja ajoitettuja sekä operaattorikohtaisia. Eri katselualustojen avulla URHOtv:n lähetysä pystyi katsomaan missä vain ja milloin vain. Urheilunkaan katselu ei ollut enää aikaan sidottu.

”Selkeetä on, että Suomessa tv-urheilun puolella jääkiekko on ykköstuote, kun katsotaan paikallisia oikeuksia. Isommat ulkomaiset oikeudet jalkapallosta ja formuloista ovat niin kiinnitettyjä ja kalliita, etteivät oikeuksien ostaminen ole järkeviä tällaiselle

toimijalle kuin URHO. Tämä vaatisi niin paljon enemmän mainosrahoitteista aktiivisuutta, ettei se ole maksu-tv puolelle kovinkaan kannattavaa.” (Kulvik 2014).

URHOtv:n tullessa markkinoille, yritys pääsi maksutelevisiokanavan tilausmäärissä ennusteeseensa aikataulussa. URHOtv sai huomattavan markkinaosuuden stand-alone-kanavana ja jätti taakseen Nelosen, CMoren ja Viasatin kanavapaketit vuosien 2011 – 2012 maksutelevision markkinatutkimuksissa (Taloustutkimus Oy 2012 – 2013). Maksu-tv-penetraatiota URHOtv ei onnistanut lisäämään, vaan Suomessa vuosina 2007 – 2013 maksutelevisiota seurasi vain noin 30% televisionkatselijoista (Finnpanel 2014).

URHOtv:llä oli parhaimmillaan 150.000 OTT-palvelujen käyttäjää sekä saman verran maksu-tv-tilaajia (URHOtv Oy data 2014). Tästä voidaan arvioida, että perinteinen maksu-tv ei ainakaan kannibalisoinut uuden jakelutien kysyntää, vaan voi jopa lisätä sitä. URHOtv:llä ei valitettavasti ollut välineitä, jolla olisi voinut mitata kuinka paljon OTT- ja maksu-tv-asiakkaista olivat samoja. Tulevaisuudessa tullaan varmasti näkemään enemmän maksu-tv-tuotteita, joihin kuuluu jo kaikki OTT-palvelut samaan hintaan ja sisältöjä voi vapaasti valita.

Suomessa on kuitenkin uusi suuri kohderyhmä, joka ei ole valmis sitoutumaan operaattorien tekemiin paketointeihin, joita perinteisessä maksutelevisiossa tarjotaan. Tämän takia maksu-tv-penetraatio ei kasva Suomessa perinteisellä puolella. OTT-puolella Kulvik näkee valtavan määrän kasvupotentiaalia (Kulvik 2014). Suuret maailmanluokan urheilutapahtumat, jotka tulevat ilmaiskanavilta auttavat maksu-tv- ja OTT-markkinoita lisäämällä päätelaitteiden myyntiä ja kiinnostavuutta kokonaisuudessaan urheilua tai tiettyä lajia kohtaan.

Uskon, että tulevaisuudessa maksava ja viisastunut asiakas on valmis maksamaan toimivasta teknologiasta ja huippusisällöstä. Huippusisältöä ovat suorat urheilulähetykset ja erittäin ajankohtaiset viihdetapahtumat. Urheilu tulee viemään tv-teknologiaa loputtoman kysyntänsä vuoksi eteenpäin. Markkinointiviestintä tulee kohdistumaan enemmän yksittäisiin tapahtumiin.

URHOtv:n tuotantojen lakkauttaminen ei onneksi vaikuttanut URHOtv:llä lähetettyjen lajien näkyvyyteen, vaikka lajien näkyvyydet hajautuivat. Keväällä 2014 jääkiekon SM-liigan kaikki ottelut näkyivät Nelosen kanavilla. Veikkausliigan viisikymmentä ottelua kauden aikana oli mahdollista nähdä suorana Veikkaus-TV:stä. Korisliigan ja lentopal-

lon Mestaruusliigan pudotuspelit ja finaalit olivat näkyvissä vapaasti YLE:n kanavilta. Kesällä 2014 Lentopallon Maailmanliigan Suomen maajoukkueen ottelut tulevat MTV:n Sport –kanavilta ja Nelonen Pro –kanavalla nähdään vuorostaan amerikkalaisen jalkapallon Vaahteraliigan otteluita.

Opinnäytetyöni päätteeksi haluan todeta, että urheilu- ja maksu-tv-ala ovat Suomessa suuren muutoksen kynnyksellä tapahtumien, tuotantojen, lähetystekniikoiden ja lähetyksalustojen toimialalla. Urheilulähetyksien tallenteet ovat alalle tärkeä opintomateriaali. Jalkapallon, koripallon, lentopallon ja amerikkalaisen jalkapallon nouseva kiinnostus tuo varmasti tulevaisuudessa lisää urheilun media-alan työpaikkoja. Jääkiekon jatkuva suosio takaa turvallisen kasvun mahdollisuuden kaikille urheilumedioille. Urheilu- ja media-alan ammattilaisten tulisi jatkossa ymmärtää entistä enemmän toistensa työskentelytavoista ja tehdä enemmän yhteistyötä. Näin näen kasvua kummallakin osa-alueella Suomen pienestä markkina-alueesta huolimatta. Toivonkin, että opinnäytetyö tuo lukijalleen hyötyä ja ymmärrystä enemmän urheilumedioissa työskentelyssä. Mahdollisesti joku saa rohkeutta joko ryhtyä alan ammattilaiseksi tai antaa siihen mahdollisuuden sijoittamalla Suomen urheilun ja media-alan yhteiseen kasvuun, kuten URHOn tv Oy:kin teki.

LÄHTEET

Ahonen J. 2013, OTT operaattorin sisällön kärjet. Helsinki: Ahonen Partners.

Bergström S. & Leppänen A. 2003. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 8. painos. Helsinki: Edita Prima Oy

Digita. 2014. Luettu 9.4.2014.
<http://www.digita.fi/yhtio>

Estrella. 2014 URHO Play –kampanjaverkkosivu. Luettu 25.3.2014.
www.estrella.fi/urhoplay

Finnpanel 2014. TV-vuosi 2014 –tutkimus. Luettu 15.4.2014
http://www.finnpanel.fi/lataukset/tv_vuosi_2014.pdf

HS.fi. 2014. Artikkelit. Tv-sarja Game of Thrones veti ennätysyleisön Yhdysvalloissa – HBO:n palvelu kaatui. Luettu 8.4.2014.
<http://www.hs.fi/kulttuuri/a1396922323150>

Iltalehti. URHO Play –ottelut. Luettu 11.4.2014.
<http://www.iltalehti.fi/ottelut/>

Karjaluoto H. 2010. Digitaalinen markkinointiviestintä. Helsinki: WSOY.

Kauppalehti.fi. 2014. Jääkiekon SM-liiga Oy. Luettu 11.5.2014.
<http://www.kauppalehti.fi/yritykset/yritys/jaakiekon+smliga+oy/02181941>

Kotler, P. 1999. Kotler on marketing, how to create, win and dominate markets. New York: Free Press.

Kulvik, A. COO URHO Digital Services Oy, 2014. Haastattelu 27.3.2014. Haastattelija Markus Levander. URHOtv Oy. Helsinki.

Liiga. 2014. SM-liigan otteluohjelma ja tiedotteet. Luettu 10.4.2014.
<http://www.liiga.fi/>

Matiskainen, A. Tuotepäällikkö MTV Oy, 2014. Haastattelu 8.4.2014. Haastattelija Markus Levander. MTV Oy. Helsinki.

Matiskainen, A. 2011. Suhdeverkostot digitaalisessa tilausprosessissa; Maksu-tv-palvelut vaivattomasti suomalaiskoteihin. Luettu 21.3.2014.
<http://www.theseus.fi/handle/10024/32961>

Pesonen, M. 2012. Markkinointisuunnitelma URHOtv. Luettu 21.3.2014
http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/44776/Matti_Pesonen.pdf?sequence=1

Sintonen, P. Tuotantopäällikkö MTV Oy, 2014. Haastattelu 8.4.2014. Haastattelija Markus Levander. MTV Oy. Helsinki.

Sponsor Insight. 2014. Sponsor Navigator tutkimus 2014. Luettu 9.4.2014.

<http://www.sponsorinsight.fi/sponsor-navigator-tutkimus-2014.html>

Suomenkuvalehti. 2014. Artikkel. SM-liiga alkaa: Veikö kilpailuvirasto jääkiekon katsojilta. Luettu 11.5.2014.

<http://suomenkuvalehti.fi/jutut/kotimaa/talous/sm-liiga-alkaa-veiko-kilpailuvirasto-jaakiekon-katsojilta/>

Taloussanomat. 2014. Jääkiekon SM-liiga Oy. Luettu 11.5.2014.

<http://yritys.taloussanomat.fi/y/jaakiekon-sm-liiga-oy/helsinki/0218194-1/>

Taloustutkimus Oy 2012. Maksu-TV – Suomi tänään marras-joulukuu 2011. Helsinki: Taloustutkimus Oy.

Taloustutkimus Oy 2013. Maksu-TV – Suomi tänään marras-joulukuu 2012. Helsinki: Taloustutkimus Oy.

Tiainen, K. Tuotantopäällikkö Tuotantotalo Werne Oy, 2014. Haastattelu 1.4.2014. Haastattelija Markus Levander. Tuotantotalo Werne Oy. Helsinki.

Tiainen, K. Tuotantopäällikkö Tuotantotalo Werne Oy, 2014. Signaalitiekartta. [Sähköpostiviesti.kari.tiainen@werne.fi](mailto:kari.tiainen@werne.fi). Luettu 3.4.2014.

Tiirakari, J. Technical Service Manager URHO Digital Services Oy, 2014. Haastattelu 2.4.2014. Haastattelija Markus Levander. URHOtv Oy. Helsinki.

URHOtv 2014. URHOtv verkkosivut ja URHO Play -palvelu. Luettu 15.3.2014 <http://www.urhotv.fi/>

URHOtv Oy data 2010 – 2014.

URHOtv Oy kuvapankki 2010 – 2014.

URHOtv Oy mediakortti 2012.

URHO Play myyntidata 6.10.2010 - 18.3.2014.

Wikipedia, Fox (televisiokanava Suomessa). Luettu 9.4.2014. [http://fi.wikipedia.org/wiki/Fox_\(televisiokanava_Suomessa\)](http://fi.wikipedia.org/wiki/Fox_(televisiokanava_Suomessa))

Wikipedia, Kutonen (televisiokanava). Luettu 9.4.2014. [http://fi.wikipedia.org/wiki/Kutonen_\(televisiokanava\)](http://fi.wikipedia.org/wiki/Kutonen_(televisiokanava))

Wikipedia, TV5 (Suomi). Luettu 9.4.2014. [http://fi.wikipedia.org/wiki/TV5_\(Suomi\)](http://fi.wikipedia.org/wiki/TV5_(Suomi))

Åberg, L. 2000. Viestinnän johtaminen. Helsinki. Inforviestintä Oy.

LIITTEET

Liite 1. Asiantuntijahaastatteluiden teemarunko

Teemarunko:

Esittelyt

Oma työura

Työura yrityksessä

Maksu-tv-tuotteet

- Historia

- Nykyhetki

- Kehitys

Maksu-tv:n sidosryhmät

- Historia

- Nykyhetki

- Kehitys

Maksu-tv:n suhdemarkkinointi

- Historia

- Nykyhetki

- Kehitys

Maksu-tv:n urheilutuotannon sidosryhmät ja yhteistyö

- Tapahtuma (Urheiluliitot ja -seurat)

- Tuotanto (Tuotantoryhmä)

- Lähetysjakelu (MCR ja operaattorit)

- Lähetysalustat (webstream, mobiili, smart-tv jne.)

- Videotallenne (Arkistointi, markkinointimateriaali, uusinnat jne.)