

**TELEVISIOIDUN URHEILUN MUUTTUVA  
TOIMINTAYMPÄRISTÖ JA KULUTTAJIEN  
SITOUTTAMINEN PALVELUUN**

**Jyväskylän yliopisto  
Kauppakorkeakoulu  
Liikuntatieteellinen tiedekunta**

**Pro gradu -tutkielma**

**2022**

**Tekijä: Sanni Hartikainen  
Oppiaineet: Markkinointi ja Liikunnan yhteiskuntatieteet  
Ohjaajat: Joel Mero ja Antti Laine**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

## TIIVISTELMÄ

Tekijä Sanni Hartikainen	
Työn nimi Televisioidun urheilun muuttuva toimintaympäristö ja kuluttajien sitouttamisen palveluun	
Oppiaineet Markkinointi ja Liikunnan yhteiskuntatieteet	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika Maaliskuu 2022	Sivumäärä 90 s
<p>Tämä liikunnan yhteiskuntatieteiden ja markkinoinnin kaksoisgradututkielma tarkastelee televisioidun urheilun mediakenttää Suomessa sekä alan toimijoiden käsityksiä asiakkaiden sitouttamisesta urheilupalveluun. Tutkimus käsittelee alan yleistä toimintaympäristöä, markkinatilannetta ja mediaoikeuksia. Media-kentän tutkimuksen lisäksi tutkielmassa luodaan katsaus yritysten keskeisistä sitouttamistoimenpiteistä ja sitouttamisen mahdollisuuksista televisioidun urheilun toimialalla.</p> <p>Tutkimuskohde on merkittävä alan jatkuvan kehityksen, kilpailutilanteen ja toimijoiden jatkuvan muutoksen vuoksi. Televisioitu urheilu on globaalisti ja taloudellisesti merkittävä viihteen muoto, jossa lähetysoikeuksista kilpailevat toimijat pyrkivät tavoittelemaan laajaa ja sitoutunutta katsojakuntaa. Oman kilpailuasetelman vahvistamiseksi toimijoiden on pystyttävä sitouttamaan kuluttajia omiin palveluihinsa pitkällä aikavälillä. Tutkimusaineisto koostuu viiden suomalaisen televisiourheilutoimijan edustajan haastattelusta. Aineistosta on muodostettu johtopäätökset teoriaohjaavalla analyysillä.</p> <p>Tutkimusaineiston perusteella televisioidun urheilun markkinakenttä on Suomessa pirstaloitunut ja kilpailtu ala. Mediaoikeuksien hintojen ja koon kasvun myötä oikeudet siirtyvät yhä enemmän julkiselta kaupallisille toimijoille. Sitouttaminen nähdään kilpailuetua tuovana pitkän aikavälin prosessina, jonka avulla voidaan erottautua kilpailijoista. Sitouttamisen näkökulmasta kaupallisten toimijoiden on yhä tärkeämpää pystyä hankkimaan pitkiä oikeuksia, tarjota muuta sisältöä lajikausien ulkopuolelle ja sitouttaa maksavat asiakkaat yritysbrändiin.</p> <p>Yhteiskunnan kannalta markkinakentän nykyinen kehityskulku antaa mahdollisuuksia uusien toimijoiden markkinoille tuloon ja maksullisten alustojen lisääntymiseen. Urheilun näkyvyys kasvaa ja mahdollistaa urheilutuotteen taloudellisen hyödyntämisen myös muilla liiketoiminnan osa-alueilla. Kuluttaja ei voi olettaa enää kuluttavansa urheilua maksuttomasti, mikä johtaa valikoidumpaan kulutukseen ja yleisesti kulutuskäyttäytymisen muutoksiin.</p>	
Asiasanat: urheiluohjelmat, televisiointi, mediayhtiöt, sitouttaminen	
Säilytyspaikka: Jyväskylän yliopiston kirjasto	

## ABSTRACT

Author Sanni Hartikainen	
Title The changing environment of televised sport and consumer engagement in the sport media service	
Subjects Marketing and Social Sciences of Sports	Type of study Master thesis
Date March 2022	Pages 90 p
<p>This qualitative master's thesis examines the field of television sports in Finland and broadcasters who operate on the field. The study examines the operator's role on the field and how they manage to engage their customers. This study is focusing on the market environment of media sports, the market situation, and media rights. Marketing aspect is focusing on customer engagement marketing in media sport markets, its factors, and implications, which provide an overview of the importance of engagement from the perspective of broadcasters.</p> <p>The subject of the research is significant due to its continuous development as well as the competitive situation and the constant change of operators. Television sports are significant for global economy on the field of entertainment in which broadcasters compete for broadcasting rights to reach a wide and committed audience. In order to strengthen their competitive position, operators need to be able to engage their customers on their platforms. The research material consists of five thematic interviews with the main operators in Finland. Conclusions have been formed from the data with theoretical guidance analysis.</p> <p>Based on research data, the market for televised sports in Finland is a fragmented and competitive industry. As media rights prices and size increase, rights are increasingly being transferred from the public to commercial operators. Customer engagement is identified as a competitive advantage, a tool of differentiation and a long-term process. It is increasingly important for operators to be able to acquire important media rights, provide other content outside of seasonal periods and engage customers to sport and especially to their brand.</p> <p>The current evolution of the societal market field is leading to new entrants and an increase in paid platforms. The visibility of sports is growing and enables the economic benefits of a sports product, also in other areas of business. The consumer can no longer expect to consume sports free of charge, leading to changes in consumption behavior.</p>	
Key terms: mediasport, broadcasting, customer engagement	
Repository: University of Jyväskylä	

## KUVIOT

Kuvio 1 Tutkielman teoriaosuuksien linkittyminen toisiinsa.....	11
Kuvio 2 Tilausvideopalvelut liiketoimintamallin mukaan .....	24
Kuvio 3 Poimintoja urheilun näkyvyydestä Suomessa 2021 .....	32
Kuvio 4 Asiakkaan sitoutumisen määritelmät.....	37
Kuvio 5 Sitoutumisen konsepti mukaillen Hollebeek.....	37
Kuvio 6 Sitoutumisen prosessi mukaillen Bowden.....	39
Kuvio 7 Haastateltavien näkemyksiä suomalaisen televisioidun urheilun markkinatilanteesta .....	54
Kuvio 8 Urheilulähetyksen sisältö .....	60
Kuvio 9 Koonti sitoutumisen tekijöistä toimijoiden näkemyksen mukaan.....	69

## TAULUKKO

Taulukko 1 Tutkimuksen aineisto: haastateltavan organisaatio, haastateltava, rooli organisaatiossa ja haastattelun kesto.....	47
--	----

## SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ .....	2
ABSTRACT .....	3
1 JOHDANTO .....	7
1.1 Tutkimuksen tausta .....	7
1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelman asettelu .....	8
1.3 Tutkimuskysymykset .....	10
1.4 Tutkimuksen rakenne .....	11
2 TELEVISIOITU URHEILUMEDIA .....	13
2.1 Mediaurheilu .....	13
2.2 Urheilun kuluttaminen .....	15
2.3 Yhteiskunnallisesti merkittävät tapahtumat Suomessa .....	18
2.4 Televisoidun urheilun toimijat .....	22
2.5 Mediaoikeudet .....	25
2.5.1 Oikeuksien hankintamallit .....	27
2.5.2 Oikeuksien suojaaminen .....	28
2.5.3 Oikeuksien jakautuminen .....	29
3 PALVELUUN SITOUTTAMINEN .....	34
3.1 Palvelun määritelmä .....	34
3.2 Sitoutumisen käsite .....	35
3.3 Sitouttaminen .....	39
3.3.1 Sitouttamisen prosessi .....	41
3.3.2 Sitouttamisen seuraukset .....	43
4 TUTKIMUSSTRATEGIA, AINEISTO JA AINEISTON ANALYYSI.....	46
4.1 Tutkimusstrategia .....	46
4.2 Aineisto .....	47
4.3 Aineiston analyysi .....	49
5 TULOKSET.....	51
5.1 Urheilulähteykset ja toimijat .....	51
5.1.1 Markkinatilanne .....	51
5.1.2 Suoratoistopalvelut .....	55
5.1.3 Yhteiskunnallisesti merkittävät tapahtumat .....	57
5.1.4 Ylen rooli .....	58
5.2 Urheilutuote .....	59
5.3 Lisäarvo .....	61
5.4 Toimijoiden näkemykset palveluun sitouttamisesta .....	62
5.5 Sitouttamisen tekijät .....	64

5.5.1	Osallistaminen .....	64
5.5.2	Informaation jakamismahdollisuudet.....	65
5.5.3	Oppiminen .....	66
5.5.4	Nautinnon luominen .....	67
5.5.5	Heimoutuminen .....	68
5.5.6	Visuaalisuus .....	69
5.5.7	Koonti toimijoiden käsityksistä sitouttamisen tekijöistä.....	69
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIOINTI .....	70
6.1	Keskeisimmät tulokset ja pohdinta .....	70
6.2	Liikkeenjohdolliset johtopäätökset .....	76
6.3	Tutkimuksen arviointi, rajoitteet ja jatkotutkimusehdotukset.....	78
	LÄHTEET .....	81
	LIITE 1: HAASTATTELURUNKO.....	89

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen tausta

Maksullisten urheilukanavien ja suoratoistopalvelujen esiinmarssi mullisti urheilun seuraamisen 2010-luvulla. Teknologisen kehityksen siivittämänä perinteinen televisio sai kilpailijan verkkopohjaisista alustoista, joiden myötä urheilun näkyvyyden määrä on nykyään miltei rajatonta. Urheilumedian toimintaympäristön yksi ominaispiirre onkin urheilun pysyttelemineen jo vuosikymmenien ajan teknologisen kehityksen ja innovaatioiden kärkenä (Boyle 2015). Nykyään suurimmat urheilutapahtumat ovat maailmanlaajuisesti saavutettavissa. Verkkopohjaiset alustat, kuten suoratoistopalvelut, mahdollistavat urheilun kuluttamisen usealla näytöllä sekä yhä useampien lajien näyttämisen. (Hutchins 2014.) Alustojen ja tarjonnan kehitys sekä niiden laajentuminen tekevät huippu-urheilusta arvokkainta sisältöä globaaleilla mediamarkkinoilla, pitäen audiovisuaaliset huippu-urheilusisällöt yhä mediaurheilun tärkeimpänä sisältönä (ks. Hutchins ym. 2019, 976; Kolamo 2018, 126).

Urheilulajeja ja -tapahtumia, jotka houkuttelevat merkittäviä katsojamääriä, on kuitenkin rajallinen määrä. Kilpailu oikeuksista johtaa suosituimpien lajien suosion kasvuun ja korkeampiin lähetysoikeushintoihin. (Hugenholtz ym. 2014, 63–64; Boyle 2009, 53.) Urheilulajit ja niiden mediaoikeudet jakautuvat perinteisen lineaaritelevision toimijoiden lisäksi yhä useammalle toimijalle. Kilpailutilanteen kiristyessä haasteeksi nousee myös asiakkaiden vaativuus sekä kilpailijoiden sijainti kansallisten rajojen ulkopuolella (Woodruff 1997). Mediaoikeuksien kilpailutilanteen osalta kansainvälisten toimijoiden määrä on kasvanut merkittävästi (Lefever 2012). Kilpailutilanteen kiristyessä toimijoiden on yhä tärkeämpää vahvistaa asemaansa ja sitouttaa kuluttajia omien palveluidensa ääreen sekä vapaasti vastaanotettavilla, että maksullisilla alustoilla. Urheilun kuluttamisen muutos on yhteydessä myös muun viihteen kuluttamiseen. Suoratoistopalvelut kilpailevat asiakkaista ja pyrkivät saavuttamaan sitoutuneita asiakkaita perinteisen viihteen lisäksi urheilutuotteilleen. Urheilu onkin ihanteellinen maksullisten alustojen sisältö, sillä urheilun ominaisuuksiin kuuluvat tunteisiin vetoaminen ja vahva identifioituminen. Urheilun ominaispiirteet ovat vahva peruste kuluttajille maksaa sisällöstä. (Hutchins ym. 2019, 976.)

Euroopassa yleisradioyhtiöiden asema on historiallisesti vahva (Szymanski 2011, 114). Suomessa Yleisradio Oy (jatkossa Yle) pitää yllä asemaansa ja on pitkään toiminut urheilun merkittävänä välittäjänä. Kaupallisten toimijoiden tulo markkinoille haastaa myös Ylen asemaa. Myös lainsäädännöllisesti mediaoikeuksien hankintaa ja urheilun välittämistä on rajoitettu. Esimerkiksi Suomessa on määritelty muiden Euroopan maiden tavoin kansallisesti merkittävien tapahtumien listaus, joka määrittelee vapaasti näytettäviä urheilulajeja televisioidun urheilun osalta (European Parliament 2018).

Urheilulähetysten arvo lähtökohtaisesti perustuu suoraan lähetykseen (Hutchins & Rowe 2012, 21, 976). Suora lähetys luo pohjan urheilun kuluttamisen ytimelle kuten nautinnolle, jännitykselle ja pettymykselle. Urheilun herättämät tunteet voidaan nähdä yhtenä urheilun arvon määrittelijänä. Urheilulähetyksissä kuluttaja kokee saavansa palvelulle arvoa lähetysten tarjoamasta visuaalisesta, että tunteita herättämästä sisällöstä. Koettu arvo onkin yhteydessä asiakkaan ostopäätöksen lisäksi tyytyväisyyteen ja käyttäytymiseen esimerkiksi uudelleenostossa (Itani 2019). Kuluttajat arvottavat urheilun suoratoistopalveluita koetun arvon mukaisesti. Koettu arvo vaikuttaa suoraan yritysten mahdollisuuksiin sitouttaa asiakkaita palveluihin (ks. Bowden 2009; Brodie ym. 2011; Itani ym. 2019).

Kilpailijoista erottautuminen on yhä haastavampaa ja yritysten tulee tarkastella toimintaansa luodakseen kilpailuetuja jatkuvassa mediatulvassa (Roberts & Alpert 2010). Markkinoinnin tutkimuksessa (Behnam ym. 2021; Brodie ym. 2011; Hollebeek 2011) tutkijat määrittelevät sitoutumisen muodostuvan kolmesta eri osa-alueesta: kognitiivisesta, emotionaalista ja käytöksellisestä dimensiosta. Yritykset pyrkivät sitouttamaan asiakkaitaan kaikilla sitoutumisen osa-alueilla vahvistaakseen asemaansa kilpailutilanteessa ja saavuttaakseen lojaaleita asiakkaita. Toimijat etsivät jatkuvasti keinoja sitouttaa ja osallistaa yhä enemmän kuluttajaa brändiin. (Brodie ym. 2011; Hollebeek 2011.) Sitoutumisen on nähty johtavan esimerkiksi lojaalisuuteen, asiakastyytyväisyyteen ja luottamukseen, ja edelleen suositteluihin ja brändiin kiintymiseen (Brodie ym. 2011). Lojaaleilla ja sitoutuneilla asiakkailla yritykset pyrkivät varmistamaan toimintansa jatkuvuuden pitkällä aikavälillä, pelkkien yksittäisten ostojen sijaan (Roberts & Alpert 2010). Toimijoiden tulee ymmärtää sitoutumisen ja sitouttamistoimenpiteiden merkitys liiketoiminnan edistämiseksi ja pitkän aikavälin asiakkuuksien luomiseksi.

Urheilun suoratoistopalveluihin sitouttaminen on televisioudun urheilumedian toimijoille haastavaa, sillä markkinatilanne vaihtelee jatkuvasti ja kilpailijoiden määrä lisääntyy. Perinteisen vapaasti vastaanotettavien lineaaritelevision kanavien tilalle on tullut verkossa toimivia maksullisia alustoja, joissa katsojia kiinnostavat lajit on viety maksumuurien taakse. Mediaurheilun televisiotoimijat pallottelevat toimialalla, jossa määrittävinä tekijöinä ovat muun muassa sääntely, teknologian kehitys ja kilpailuettujen hankinta. Arvokkaiden mediaoikeuksien vastapuolena yritysten tulee pyrkiä sitouttamaan asiakkaitaan luodakseen kannattavaa liiketoimintaa.

## **1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelman asettelu**

Kuluttajan sitouttaminen luo vahvaa kilpailuetua, kun asiakasvaihtuvuus laskee, asiakkaat osallistuvat vuorovaikutukseen, yritys pystyy luomaan vahvan asiakaspohjan sekä kasvattamaan myyntiä (Itani ym. 2019). Asiakkaan roolin korostaminen onkin jo pitkään ymmärretty markkinointistrategioiden ytimenä (Mersey ym. 2012, 698) ja strategiat kehittyneet kaupankäynnistä suhdemarkkinointiin ja edelleen kuluttajien sitouttamiseen (Pansari & Kumar 2018). Markkinoilla



kuluttajien rooli osana liiketoimintaa onkin edelleen kasvava. Kiristyvässä kilpailutilanteessa toimijat pyrkivät panostamaan resursseja luodakseen sitoutuneen asiakaspohjan. Sitoutunut asiakaspohja ei pelkästään toimi kuluttajina, vaan myös yrityksen markkinoijana. (Itani ym. 2019.)

Kuluttajien ymmärtämiseen ei enää riitä tieto heidän tyytyväisyydestään, vaan toimijoiden tulisi ymmärtää yhä enemmän kuluttajien brändikokemusta ja sen luomaa käytöstä brändiä kohtaan. (Mersey ym. 2012, 698.) Näin ollen sitoutumisen merkitykset ovat kasvavissa määrin kiinnostava tutkimuskohde niin toimijoille itselleen sekä akateemisessa tutkimuksessa yleensäkin (Itani ym. 2019). Sitoutumisen tutkimus markkinoijan näkökulmasta on varsinkin uusien medioiden osalta vielä varsin rajallista (Dolan ym. 2015), mikä tekee aiheesta mielenkiintoisen ja tarpeellisen tutkia. Sitoutumisen akateemista tutkimusta ovat tehneet tuoreimpina muun muassa Hollebeek ym. (2016), Kumar ja Pansari (2017), sitoutumistoimenpiteistä Alvarez-Milán ym. (2018), Harmeling ym. (2017), Kumar ja Pansari (2016), asiakkaan brändisitoutumisesta van Doorn ym. (2010) ja sitoutumisesta sosiaalisessa mediassa Itani ym. (2019), Dolan ym. (2015) ja Men & Tsai (2014).

Sitoutumisen termin moniulotteisuus on tehnyt termistä usein käytetyn, mutta vähän ymmärretyn (Mersey ym. 2012, 698). Asiakkaan sitoutumisessa asiakas on objektina ja yritys subjektina, kun taas asiakkaan sitouttamisessa yritys toimii subjektina ja asiakas objektina. Tässä tutkielmassa sitoutuminen määritellään kokonaisvaltaiseksi suhdemarkkinoinnin konseptiksi, joka sisältää kestävän ja vahvan asiakas-brändisuhteen. Termi erotetaan termeistä osallistuminen (*"participation"*) ja osallisuus (*"involvement"*) asettamalla kyseiset termit sitoutumisen edeltäjiksi. Termit lojaalisuus (*"loyalty"*) ja sitoumus (*"commitment"*) erotetaan termistä ymmärtämällä ne sitoutumisen seurauksiksi. (Brodie ym. 2011.) Sitoutumisen merkitys, sekä sen taustojen ja vaikutuksien ymmärrys nousevat merkittävään rooliin liiketoiminnassa, kun toimijat pyrkivät järjestelmällisesti sitouttamaan kuluttajia (Mersey ym. 2012, 698). Jotta sitoutumista voidaan ymmärtää ja siitä hyötyä, on toimijoiden ymmärrettävä sen osa-alueet ja vaikuttavuus liiketoiminnallisesta näkökulmasta. Tässä tutkielmassa asiakkaan sitoutumisen termin määrittely ja prosessit nähdään merkittävänä taustoittavana tekijänä asiakkaan sitouttamisen ymmärtämiseksi.

Itani ym. (2019) korostavatkin sitoutumisen ymmärryksen olevan markkinoinnin ja myynnin uusi kultainen sääntö, kun tavoitteena on saavuttaa menestystä markkinoilla. Tutkijat (Itani ym. 2019; Islam ym. 2019) korostavat eri alojen kontekstisidonnaisen tutkimuksen tarvetta, jotta sitouttamisesta voidaan saada liiketoiminnallista etua ja osa-alueiden merkitys tunnistaa. Televisioitu urheilu tutkimuksen kontekstina on laaja sekä kiinnostava toimiala, sillä se on kansallisesti ja kansainvälisesti merkittävä viihteen osa-alue, joka on altis markkinan muutoksille ja Euroopan Unionissa (EU) säädelty ala (European Parliament 2018; Seemer ym. 2016). Teknologisen kehityksen myötä katselualustat ovat lisääntyneet, jolloin toimijoiden määrä sekä kuluttajien sisällönkulutus ovat kasvaneet. Toimijakentän muutokset ja lisääntynyt kilpailu tekevät aiheesta mielenkiintoisen sekä liikuntatieteellisestä että kauppatieteellisestä näkökulmasta. Tämän

vuoksi on tärkeää luoda akateemista tutkimusta moniulotteisen käsitteen käytöstä myös urheilulähetysten kontekstissa.

Tässä tutkimuksessa sitouttaminen liitetään urheilulähetysten kontekstiin. Kotimaisen televisioidun urheilun markkinan akateeminen tutkimus vanhentuu nopeasti teknologiaan nojaavassa markkinakentässä, joten on tarpeellista esittää ajankohtaista tietoa toimijakentästä ja sen toimintaympäristöstä säännöllisesti. Yleisesti televisioitua urheilua on tutkittu vuosikymmenien saatossa runsaasti ympäri maailmaa, erityisesti kuluttamisen näkökulmasta, mutta kotimainen akateeminen tutkimus aiheesta on vähäisempää. Suomessa mediaurheilua ovat tutkineet muun muassa Kolamo (2018), Turtiainen (2012), Itkonen ym. (2008), mediaoikeuksia Alen-Savikko (2014) ja urheilun kuluttamisen alustoja Seemer ym. (2016).

Tämän tutkimuksen tarkoitus on selvittää, millainen televisioidun urheilun markkinakenttä Suomessa tällä hetkellä on ja miten toimijat käsittävät sitouttamisen merkityksen markkinoilla. Liikuntatieteellinen näkökulma keskittyy alan toimintaympäristöön ja markkinoinnin näkökulma taas syventää toimintaympäristön liiketoiminnallista osa-aluetta sitouttamisen näkökulmasta. Kuluttajakäyttäytyminen muuttuu teknologian kehittyessä ja toimijoiden tulee pystyä vastaamaan muutuvaan kysyntään. Tässä tutkimuksessa aihetta tutkitaan toimijoiden näkökulmasta. Tällä tutkimuksella pyritään avaamaan sitouttamisen merkitystä toimijoiden liiketoimintaan alalla, joka muuttuu nopeasti ja jossa asiakasvaihtuvuus on suurta. Tutkimuksen tavoitteena on akateemiseen tutkimustietoon nojaten esittää urheilulähetysten kontekstissa toimijoiden näkemyksiä sitouttamisen merkityksestä ja sen tarpeellisuudesta.

### 1.3 Tutkimuskysymykset

Tässä pro gradu -tutkielmassa tarkastellaan mediatoimijoiden kilpailun toimintaympäristöä ja heidän käsityksiään kuluttajien sitouttamisesta. Tutkimuksessa keskitytään toimijoiden näkökulmaan sitouttamisen osa-alueista. Tutkimuksessa on kaksi päätutkimuskysymystä ja lisäksi yksi avustava tutkimuskysymys.

Päätutkimuskysymykset:

1. Millaiset ovat suomalaisen televisioidun urheilun markkinat tällä hetkellä ja tulevaisuudessa?
2. Millaiseksi mediatoimijat kokevat kuluttajien sitouttamisen urheiluun?

Avustava tutkimuskysymys:

3. Miten mediatoimijat sitouttavat kuluttamaan urheilua?

Ensimmäiseen päätutkimuskysymykseen pyritään vastaamaan liikunnan yhteiskuntatieteiden ja toiseen kauppatieteiden tutkimuksen näkökulmasta. Avustava tutkimuskysymys tukee päätutkimuskysymyksiä.

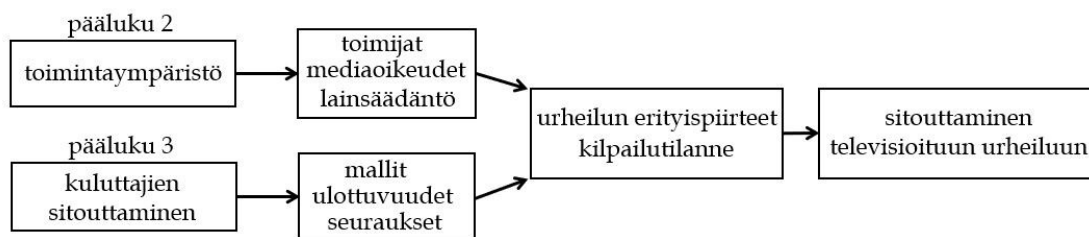
Tutkimusmetodina on kvalitatiivinen tutkimus eli laadullinen tutkimusmetodi. Aineisto on kerätty viidestä haastattelusta. Haastateltavat valikoitiin organisaatioiden urheilusisällöistä vastaavista henkilöistä. Haastateltavat ja menetelmät on esitelty tutkielman aineisto ja menetelmä -osiossa.

## 1.4 Tutkimuksen rakenne

Tämä tutkielma koostuu kuudesta pääluvusta. Tutkielman teorialuvuissa 2 ja 3 käsitellään tutkimuskirjallisuuteen perustuen aiheiden kartoittavat ja teoreettiset osat. Näiden lukujen jälkeen käsitellään tutkimuksen metodologia pääluvussa 4, tulokset pääluvussa 5 ja lopuksi johtopäätökset pääluvussa 6.

Teoreettinen osa alkaa toisesta pääluvusta, jossa keskitytään liikunnan yhteiskuntatieteiden näkökulmasta mediaurheilun toimintaympäristöön. Toimintaympäristöön sisällytetään mediaurheilun käsite ja sen teoriataustat. Luvussa esitellään myös yhteiskunnallisesti merkittävien tapahtumien asetus ja sen sisältämät listaukset Suomessa voimassa olevasta asetuksesta. Asetus sisältää televisoidun urheilun rajoitteita, joiden voidaan arvioida vaikuttavan merkittävästi toimijoiden mahdollisuuksiin toimia ja tehdä strategisia päätöksiä markkinakentällä. Lisäksi tarkastellaan toimijakenttään, keskittyen Suomen markkinoilla operoiviin keskeisiin toimijoihin. Alaluvussa 2.4 luodaan lyhyt katsaus myös kansainvälisiin toimijoihin ja sisällöllisesti samankaltaisiin verkkoalustoilla toimiviin, esimerkiksi seurapohjaisesti operoiviin toimijoihin. Pääluvun 2 tärkeimpiä osa-alueita on alaluku mediaoikeuksista. Mediaoikeudet ohjailevat kilpailutilannetta ja muuttavat sitä nopeasti. Mediaoikeuksien osalta esitellään niiden erityispiirteitä, hankintaa ja jakautumista.

Pääluku 3 käsittelee kuluttajien sitouttamista. Luvussa käsitellään kuluttajien sitouttamisen ja kuluttajan sitoutumisen malleja, ulottuvuuksia ja näiden seurauksia toimijoille. Yhdessä teorialuvut muodostavat katsauksen urheilun erityispiirteisiin, toimijoiden asemaan, kilpailuetujen hankintaan sekä kilpailutilanteeseen kilpailulla alalla. Kuviossa 1 on esitelty teoriaosuuksien linkittyminen toisiinsa alkaen toimintaympäristöstä (luku 2) ja kuluttajien sitouttamisesta (luku 3).



Kuvio 1. Tutkielman teoriaosuuksien linkittyminen toisiinsa.

Neljännessä pääluvussa perehdytään tutkimuksen metodologisiin valintoihin. Pääluke 4 käsittelee tutkimuksen etenemisen teoriasidonnaisuuden ja esittelee toteutettujen haastatteluiden menetelmän. Luvussa esitetään perustelut haastatteluvien valinnalle sekä haastattelun kysymysrunгон muodostumiselle. Viidennessä pääluvussa käsitellään tutkimuksen tulokset, jotka on koottu teoriaohjaavasti. Viimeisessä pääluvussa esitetään tutkimuksen johtopäätökset ja tulosten tulkintaa. Pääluke sisältää myös liikkeenjohdolliset johtopäätökset, tutkimuksen arvioinnin sekä jatkotutkimusehdotuksia.

## 2 TELEVISIOITU URHEILUMEDIA

Tässä teoreettisessa luvussa käsitellään urheilumedian toimintaympäristöä ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Ensimmäinen alaluku 2.1. käsittelee mediaurheilun käsitettä ja nykyaikaisen mediaurheilun piirteitä. Toisessa alaluvussa 2.2. käsitellään urheilun kuluttamisen piirteitä ja kolmannessa alaluvussa 2.3. syvennyttään mediaurheilun erityispiirteeseen: kansallisesti merkittävien tapahtumien listaukseen. Televisoidun urheilumedian piirteisiin kuuluvat myös toimijat ja niiden erottelu julkiseen ja kaupallisiin toimijoihin. Viimeisenä alaluvussa 2.5. käsitellään urheilun mediaoikeuksia ja niiden jakautumista Suomessa.

### 2.1 Mediaurheilu

Mediaurheilu on median välittämää ja yleisön kulutettavaksi kohdistettua sisältöä, jossa urheilusuoritukset ja urheilijat ovat keskiössä (Schultz 2015, 22). Urheilu ja sen seuraaminen on näkyvä osa populaarikulttuuria ja sillä on vahva side politiikkaan, talouteen ja sosiaalisiin suhteisiin. Side näkyy sekä huippu-urheilussa että muualla liikuntakulttuurissa. (Hutchins & Rowe 2012, 8.) Turtiaisen (2012) mukaan mediaurheilu muodostuu ennen kaikkea urheilutapahtumista, joihin kytkeytyy vahvasti kaupallisuus. Urheilun kaupallistuminen ilmenee esimerkiksi urheilun tuotteistamisena ja dramatisointina. Kaupallisuuden vahvistumisen myötä mediaurheilu on muodostunut sähköisessä mediassa kansainväliseksi huippu-urheiluksi. Yleisesti mediaurheilun kehitys kytkeytyy sosiaaliseen elämään, median muutokseen, teknologian kehitykseen ja kulttuuriin. (Hutchins & Rowe 2012, 185.) Urheilun taloudellisen voiman kasvaessa myös median rooli korostuu. Urheilumedia edistää urheilun kaupallisuutta ja taloudellista vaikuttavuutta, mutta myös urheilun sosiaalista ja kulttuurista arvoa. Nykyaikainen mediaurheilu on yhdistelmä taloutta, teknologiaa ja kulttuuria. Mediaurheilu on luotu ja pysyy yhä elossa urheilumedian avulla. (Schultz 2015, 2.) Media ja urheilu ovatkin viime vuosikymmenien aikana muodostaneet vahvan symbioosin (Alen-Savikko 2014, 66; Nicholson 2007). Media saa urheilusta sisältöä, joka tuottaa mainostuloja ja yleisö sisältöä, jota he haluavat kuluttaa. Mediasisällöt ja urheilulajit muuttuvat, mutta toimintaperiaate voidaan nähdä pitkällä aikavälillä pysyvänä. (Schultz 2015, 22.)

Internet ja digitaalinen media ovat television tulon jälkeen muuttaneet merkittävästi mediaurheilua, mahdollistaen urheilun saavutettavuuden verkkoympäristöissä (Hutchins & Rowe 2012, 9). Urheilun mediateknologian kehitys on mahdollistanut myös lähetysoikeuksien hintojen nousun. Huippu-urheilu on riippuvainen lähetysoikeuksien tuotoista, joita mediayhtiöt maksavat vastineena lähetysoikeuksista. (Schultz 2015, 2, 22.) Urheiluliiketoiminnan ydin ammattiurheilutasolla onkin vahvasti lähetysoikeuksien tulovirta. Oikeuksien myynnin tuomat rahoitusresurssit mahdollistavat ammattiurheiluseurojen

taloudellisen elinkelpoisuuden sekä mahdollisuuden houkutella lahjakkaita urheilijoita. (Vazquez 2013.) Liiketoiminnan ytimessä on urheilun suora lähetys. Suorat lähetykset mahdollistavat urheilutoimijoiden lähetysoikeustuotot (Schultz 2015, 22). Urheilutapahtumien media-arvo laskee merkittävästi heti suoran lähetysten jälkeen, sillä urheilun aikamääre on kriittinen. Houkuttelevin urheilulähetys lähetetään suorana. (Hugenholtz ym. 2014, 2, 64.) Mediaurheilun ydin-arvo piileekin suorissa lähetyksissä (Boyle 2015). Taloudellisesta näkökulmasta mediaurheilu on tuoteominaisuuksiltaan erilainen verrattuna perinteisiin tuotteisiin. Se on ei-kestävä hyödyke, ja hyödyttää kuluttajaa vain sen kulutuksen aikana. (Lera-López 2019, 74; Loylan & Ringstad 2009, 601.) Televisioitu urheilu kuuluu osaksi urheilun palvelusektoria (Lera-López 2019, 74) ja perinteisesti palvelun arvo voidaan määritellä käytössä (Vargo & Lusch 2004). Käytössä määriteltävä arvo perustuu suoran lähetysten houkuttelevaan sekä käsikirjoittamattomaan draamaan. Urheilulähetys on tuote joka ”katoaa” (*perishable product*). Katoava ominaisuus tekee ensimmäisen lähetysten eksklusiivisista oikeuksista arvokkaita. Suoran mediaurheilutapahtuman viihde-arvo ja jännitys laskevat merkittävästi tuloksen tullessa tietoon. Vain yksittäiset henkilöt katsovat samoja otteluita uudestaan ja uudestaan. Median laajan levinneisyyden vaikutuksen myötä myös tuloksen välttely voi olla urheilun katsojalle haasteellista, joten urheilutuotteen arvo laskee merkittävästi tuloksen ollessa tiedossa. Tulostieto leikkaa uusintojen ja jälkilähetysten arvon. (Hutchins & Rowe 2012, 21, 976.) Urheilu on lähtökohtaisesti suorana välitettävää, eikä sitä ei pystytä yleensä korvaamaan toisella sisällöllä. Urheilulla voidaan nähdä olevan suoran lähetysten etuoikeus, verrattuna muuhun viihteeseen. (Hugenholtz ym. 2014, 63; Hutchins ym. 2019, 976.)

Euroopan komission (2015) mukaan urheilutapahtumien suorana lähettäminen on merkittävä kilpailutekijä mediamarkkinoilla. Urheilu tavoittaa suuria katsojamääriä ja toimii kaupallisena markkina-alustana. Esimerkiksi mainospaikkojen myynti on kiinteä osa nykyaikaista mediaurheilua. Sisällöt tavoittavat katsojia, joilla on keskimääräistä enemmän ostovoimaa ja joita on vaikea tavoittaa esimerkiksi perinteisellä televisiomainonnalla. Kansalliset tottumukset ohjaavat houkuttelevuutta ja ammattilaisurheilulajien suosiota. Medianäkyvyys on merkittävä tekijä houkuttelevuudelle. Houkuttelevuuden lisäksi se nostaa lajittoisuutta, vetää puoleensa tukijoita ja lisää sponsorisopimusten arvoa sekä katsojamääriä paikan päälle. (Hugenholtz ym. 2014, 63–68.)

Laji tai tapahtuma määrittää mediaurheilun, kun se saavuttaa urheilullista menestystä ja kerää katsojia paikan päälle (Itkonen ym. 2008). Näkyvyyttä lisää myös sähköinen media, jossa varsinkin suosituimmat lajit pystyvät lisäämään näkyvyyttään. Televisionäkyvyys keskittyy vahvasti suosituimpiin ja menestyksekkäisiin lajeihin. (Rowe 2011, 41.) Televisionäkyvyydellä lajit saavuttavat näkyvyyden lisäksi arvostusta. Esilläolo kasvattaa lajien suosiota ja pakottaa lajit, joita televisiossa ei näytetä marginaaliasemaan. (Turtiainen 2012, 94.) Marginaaliasemassa lajit eivät pysty osallistumaan kilpailuun näkyvyydestä ja esimerkiksi kaupalliset mahdollisuudet ovat rajallisemmat. Näin ollen lajien välisen kilpailun voidaan nähdä olevan vahvasti hierakinen, mutta katselualustojen

lisääntyessä kuitenkin monipuolistunut (Rowe 2011, 41). Boyle ja Haynes (2009, 2) korostavat lajivalintojen vaihtelevan myös kulttuurin mukaisesti. Urheilun rakentuessa osaksi kansallista identiteettiä suosituimmiksi lajeiksi nousevat tätä identiteettiä parhaiten resonoivat urheilumuodot. Menestyslajien lisäksi media tekee omia valintoja sen suhteen, mistä se uutisoi tai tekee lähetyksiä. Esimerkiksi Suomessa kotimaisen menestyksen vähentyessä lajin kiinnostavuus ja näkyvyys media-alustoilla laskee. (Itkonen ym. 2008.) Yleisesti ottaen tiettyjen urheilulajien globaali suosio perustuu valtavaan mediavirtaan, joka ilmenee paitsi sarjamoitaisuutena nousuineen ja tippumisineen, myös etniset ja kielelliset rajat ylittävänä urheilun ruumiinkielen kollektiivisena ymmärtämisenä. Tämä kollektiivinen ymmärrys ilmenee parhaiten urheilun megatapahtumissa, kuten olympialaisissa tai jalkapallon MM-kilpailuissa. (Kolamo 2018, 17.)

Vuonna 2021 suomalaiskuluttajien eniten kiinnostavat urheilulajit olivat jääkiekko, yleisurheilu, hiihto, jalkapallo ja ampumahiihto. Miesten jalkapallomaajoukkueen menestys on nostanut vuodesta 2019 alkaen jalkapallon kiinnostavuuden formuloiden ohitse. Arvostuksissa on jonkin verran sukupuolivaihtelua. Naiset kokivat tärkeimmiksi lajeiksi yleisurheilun, hiihdon, jääkiekon ja taitoluistelun. Miehistä kärkilajit olivat jääkiekko, yleisurheilu, jalkapallo, yleisurheilu sekä formulat ja muu autourheilu. 68 lajin kokonaisuudessa 2000-luvun alusta 2020-luvulle sijoitustaan listauksessa ovat eniten nostaneet koripallo, jalkapallo ja ampumahiihto. (Virkkunen 2021.) Lineaarisen televisiokanavien välittämistä urheilutapahtumista kymmenen katsotuimman ohjelman joukkoon kanavakohtaisesti vuonna 2020 ylsivät hiihdon maailmancup, ampumahiihdon MM-kilpailut, urheilugaala, jääkiekon U20 MM-kilpailut, (TV2) jääkiekkoliigan runkosarja (Sub), jalkapallon UEFA Nations League ja A-maaottelu Ranska Suomi sekä pesäpallon Superperis (Jim), jääkiekon nuorten MM-kilpailut, jääkiekon Karjala-turnaus ja Venäjän EHT (TV5) ja snooker (Kutonen). (Finnpanel 2021.) Vuonna 2019 listauksessa mukana olivat jääkiekon, hiihdon ja yleisurheilun maailmanmestaruuskilpailut, ampumahiihdon maailmancup, yleisurheilun Suomi-Ruotsi-ottelu, jalkapallon Euroopan mestaruuskilpailujen karsinta ja yksittäisiä jääkiekon Liigaotteluita. (Finnpanel 2021.) Koronapandemian vaikutus vuonna 2020 näkyy lajien suppeutena. Esimerkiksi olympialaiset ja jalkapallon EM-kilpailut siirtyivät vuodelle 2021. Pandemian vaikutuksen myötä televisioidun urheilun tarjonta nousi merkittävästi vuodesta 2020 vuoteen 2021.

## 2.2 Urheilun kuluttaminen

Digitaalinen aika on avannut uusia kommunikoinnin keinoja maailmanlaajuisesti. Mediaurheilun dynamiikkaa on eniten muovannut digitaalisten jakelukanavien kehitys. (Hutchins 2014; Shultz 2015.) Median toimiala on ollut murrosvaiheessa digitaalisten jakelukanavien osuuden kasvaessa. Verkkopohjaiset palvelut profiloituvat monipuolisella ohjelmistolla, kun taas perinteiset televisiokanavat ovat pyrkinet profiloitumaan urheilu- ja tapahtumavetoisiksi. Verkkopohjaisen jakelun kehittyessä yhä useampi urheilulähetys siirtyy perinteisiltä

televisiokanavilta suoratoistopalveluihin. (Seemer ym. 2016.) Mediaurheilun ta-  
loudessa internet, mobiililaitteet ja sosiaalinen media edustavat muutosta perin-  
teisestä lähetyksellistä, jossa rajoittavina tekijöinä ovat olleet kustannukset ja  
tarjonnan niukkuus. Urheilumedian kehitystä kuvaakin muutos niukkuudesta  
digitaaliseen runsauteen. (Hutchins & Rowe 2009.) Kuluttajien pääsy urheilusi-  
sältöihin, kohokohtiin ja muuhun informaatioon älypuhelinien ja muiden digi-  
taalisten alustojen kautta on kasvanut 2000-luvulla merkittävästi (Hutchins 2014).

Vuonna 2015 yli puolet (57 %) suomalaisista maksoi suoratoistopalveluista.  
Nousu on ollut nopeaa, sillä vuonna 2014 sama osuus oli vain 11 prosenttia. Suo-  
ratoistopalvelujen nousua on kirittäneet etenkin sisältökirjastojen laajuus. Alus-  
tojen määrän lisääntyessä kuluttajien valintoja ohjailevat sisällöt. Esimerkiksi  
olympialaisten televisiointioikeudet ohjaavat kuluttajaa kanavalle sisällön  
vuoksi, ei niinkään kanavan vuoksi. Kuten 'Median arvoketjut' vuonna 2015 in-  
dikoivat, kuluttajat haluavatkin yhä vahvemmin valita itse kulutettavat sisällöt.  
(Seemer ym. 2016.)

Urheilun mediatuotantoa määrittelee myös internetin, älylaitteiden ja sosi-  
aalisen median käytön arkipäiväistyminen. Arkipäiväistymisen myötä internetin  
käyttö urheilun katselemiseen kasvaa. (Kolamo 2018, 58, 235.) Esimerkiksi Rion  
2016 kesäolympialaisia pystyi seuraamaan 270:ltä olympialaisille keskittyvältä  
verkkosivulta ja tuhansilta sosiaalisen median tileiltä. Riossa digitaalisen sisällön  
kuluttajia oli 1,3 miljardia, kun 8 vuotta aiemmin Pekingin kesäolympialaisissa  
verkkosisältöjä katsoi 0,4 miljardia henkilöä. (Olympic Committee 2021.) Media-  
toimijat pyrkivät luomaan verkkoalustoja, jotka mahdollistavat monikanavaisen  
ja reaaliaikaisen kuluttamisen sekä alustoja, jotka eivät ole riippuvaisia kulutta-  
misen ajasta tai paikasta. Muiden mediateknologioiden kuin television käyttö urhei-  
lun seuraamiseen jakaantuu katsojan henkilökohtaisten mieltymysten mukai-  
sesti. Esimerkiksi nuoret kuluttavat mediaa internetissä, kun taas ikääntyneet ku-  
luttavat sisältöjä lineaarisen television välityksellä. (Seemer ym. 2016.)

Verkon välityksellä urheilun katsominen ei rajaudu paikkaan tai aikaan,  
eikä ole sidottu lineaaritelevision lähetyksaikoihin (Hutchins 2014; Lindholm 2019;  
Shultz 2015, 5–6). Median kulutustavat ovat muuttuneet myös lyhyemmiksi jak-  
soiksi sekä siirtyneet kodin ulkopuolelle (Seemer ym. 2016). Uudet alustat eivät  
kuitenkaan täysin korvaa vanhoja media-alustoja (Wayne 2017), sillä verkko-  
sisällöt nojaavat edelleen vahvasti televisioituun urheiluun (Turtiainen 2012, 95).  
Verkkopohjaisten alustojen kattavuus on kuitenkin laajempi kuin perinteisten  
media-alustojen, jolloin verkkoalustat voidaan rakentaa palvelemaan mahdolli-  
simman laajalla alueella. Esimerkiksi olympialajeihin keskittyvän The Olympic  
Channelin strategiana on tarjota sisältöä maailmanlaajuisesti. Laaja aluekatta-  
vuus tarjoaa mahdollisuuden myös pienemmille lajeille saavuttaa yleisöä laajem-  
malla kattavuudella. Verkkosisältöjen laajasta kattavuudesta ovat hyötynneet esi-  
merkiksi e-urheilu verkkopalvelu Twitchin myötä sekä kansainvälinen paralymp-  
pialiike. (Hutchins ym. 2019, 982.) Twitchin kaltaiset striimausalustat lisäävät la-  
jitietosuutta tehokkaasti laajalle alueelle. Verkkoalustoilla myös marginaalilajien  
on mahdollista saavuttaa laajempia katsojakuntia, kuin mitä pelkän perinteisen  
television alueellisella näkyvyydellä olisi mahdollista.



Alueellisen kattavuuden lisäksi digitaaliset alustat tarjoavat useamman näytön perinteisen lineaaritelevision rinnalle. Nykyaikainen urheilun kulutus on moninäyttöistä ja digitaalisesti moninaista. Digitaalisella moninaisuudella tarkoitetaan kuluttamisen muutosta yhdestä alustasta useammalle näytölle yhtäaikaaisesti ja aktiivisesti alustoja vaihdellen. (Hutchins 2014; Lindholm 2019.) Urheilun verkkosisällöt tarjoavatkin kuluttajalle mahdollisuuden loputtomiin uutisointeihin ja esimerkiksi vaihtoehtoisia kamerakulmia tapahtuman seuraamiseen (Lindholm 2019). Digitaaliset alustat mahdollistavat yksilön valinnanvaran kuluttaa urheilua yhtäaikaisesti eri näyttöjen, striimauksien ja sosiaalisen media välityksellä. Esimerkiksi Rio de Janeiron 2016 kesäolympialaisista lähetettiin ennätysellinen määrä sisältöä eri jakelukanavien välityksellä. NBC Sports toimi yhteistyössä sosiaalisten medioiden toimijoiden kuten Instagramin, Snapchatin ja Facebookin kanssa, jotka jakoivat uutisia, kohokohtia, haastatteluita ja muita sisältöjä olympialaisista. NBC Sportsin verkkosivuilla kuluttaja pystyi myös itse valitsemaan lajit, joita haluaa katsoa, kun samanaikaisesti lineaaritelevision kanava pystyy keskittymään kerrallaan vain yhteen lajiin. Verkkoalustojen myötä kuluttajien on mahdollista katsoa entistä enemmän urheilua ja yhä enemmän personoida omaa kuluttamistapaansa eri näyttöjen ja sisältöjen avulla. (Hutchins & Sanderson 2017.) Digitaalisilla alustoilla katsojat pääsevät helposti käsiksi tapahtuman sosiaalisen median kanaville, faniryhmiin, tuloksiin, uutisiin, kohokohtiin ja muuhun informaatioon (Hutchins 2014). Yleisesti suoratoistopalvelut ja erilaiset verkkoympäristöt mahdollistavat urheilun kuluttajien keskittymisen suosimiinsa lajeihin, liigoihin ja tapahtumiin (Seemer ym. 2016).

Lera-Lópezin (2019) mukaan urheilun kulutus on aktiivista, kun kuluttaja etsii lisätietoja ja lähetyksen ulkopuolisia sisältöjä. Perinteisempi urheilun kuluttaminen television ja striimipalveluiden välityksellä taas on passiivista urheilun kulutusta. Passiivisessa kulutuksessa kulutetaan median luoman strategian mukaisesti puhtaasti sisältöjä. Kokonaisuudessaan noin 37 prosenttia eurooppalaisesta urheilun kokonaiskulutuksesta on television tai suoratoistopalvelun kautta tapahtuvaa passiivista kuluttamista. (Lera-López 2019; Oh & Kang 2020.) Bourdieun (1984) habitusteorian mukaan kuluttaminen jakautuu kahteen pääomaan: taloudelliseen sekä kulttuuriseen. Kulttuurinen pääoma muodostuu kuluttajan sosiaalisen luokan mukaisesti: tietyt luokat kuluttavat ja suosivat tiettyjä kulttuurin ja vapaa-ajan viettämisen muotoja, esimerkiksi tiettyjä urheilulajeja. Yksilön työn ja vapaa-ajan suhde muuttuu ajan myötä ympäristön vaikutteiden mukana. Urheilun kuluttaminen on yksilön oma valinta ja sosiaalisen ympäristön vaikutus on vähäisempi. Urheilun kuluttamisen tavat ja preferenssit ovat yhteydessä yksilön tunteisiin, sosiaaliseen paineeseen ja habitukseen, ympäristön vaikutukseen sekä valintoihin työn ja vapaa-ajan välillä. Urheilun kuluttamisen tavat myös vaihtelevat yksilön iän myötä. (Lera-López 2019.)

Urheilun kuluttamiseen kuuluvat emotionaaliset ja vuorovaikutukselliset tekijät, kuten tunne ryhmään kuulumisesta, jännitys, samaistuminen, sitoutuminen ja luottamus (Kim ym. 2019; Wann & James 2019). Urheilun kuluttamisen herättämiin tunteisiin liitetään myös elämishakuisuus, huoli, nautinto ja ahdistus (Downward & Riordan 2007). Muita kulutuskäyttäytymiseen vaikuttavia

tekijöitä ovat esimerkiksi esteettisyys, saavutukset, dramatiikka, todellisuudesta pakeneminen ja tarve viihtyä sekä tietotaidon hankkiminen ja ajankäyttö (Kim ym. 2019; Wann & James 2019). Lera-Lópezin (2019) mukaan yksilön mieltymykset sekä tarpeet kehittyvät ja muuttuvat ajan myötä. Urheilun kulutukseen vaikuttavat muun muassa kuluttajan preferenssit, taloudellinen tila ja sisällön laatu (Oh & Kang 2020). Urheilutuotteen pariin yksilöä voi ajaa myös esimerkiksi saavutettavuus, hinnoittelu, vastustaja ja voitontahto (Kim ym. 2019). Taloudellisesta näkökulmasta urheilun kuluttamisen tapoja luonnehtii osuvasti myös klasinen talouden kysyntäteoria, jossa yksilö maksimoi hyödyn, jota rajoittavat raha ja aika (Lera-López 2019, 74; Oh & Kang 2020). Tällöin urheilun kuluttamiseen siis vaikuttavat paitsi ajankäytölliset seikat, myös vaikkapa suoratoistopalveluiden tai pääsylippujen hinnat. Ammattiurheilutapahtumat voidaan nähdä normaalihyödykkeenä, jossa kysyntä kasvaa tulojen noustessa tai ylellisyshyödykkeenä, jolloin kulutuksen osuus kasvaa tulojen noustessa. (Loyland & Ringstad 2009, 616.)

### 2.3 Yhteiskunnallisesti merkittävät tapahtumat Suomessa

Euroopassa televisioidun urheilun markkinoihin vaikutetaan listauksella kansallisesti tai kulttuurisesti merkittävistä tapahtumista. Listauksessa mukana olevat tapahtumat on näytettävä vapaasti vastaanotettavilla kanavilla tai alustoilla. (Hutchins & Rowe 2012, 182.) Suomessa sähköisen viestinnän palveluista annettussa laissa (917/2014 212 § 3) määritellään tapahtumat, jotka yhteiskunnallisen merkittävyytensä vuoksi ovat sellaisia, jotka on välitettävä Suomen alueelle siten, että merkittävä osa yleisöstä voi seurata niitä. Merkittäväksi osaksi yleisöä katsotaan 90 prosenttia väestöstä. Asetuksen mukaisesti kyseiset tapahtumat on lähetettävä vapaasti vastaanotettavassa muodossa kokonaan tai osittain. Lähetetykset ovat suorina tai nauhoitettuja. Seemerin ym. (2016, 49) mukaan AV-direktiivissä EU-maita kannustetaan yleisesti noudattamaan merkittävien tapahtumien näyttämistä. Lainsäädäntö koskee pääsääntöisesti lineaaritelevisiolähettyksiä, mutta myös internet-pohjaiset toimijat kuuluvat sääntelyyn piiriin niiden toimiessa lainsäädännön mukaisissa toimissa. Internet-pohjaisten alustojen toimintaa ei säädellä erikseen (Seemer ym. 2016).

Valtioneuvoston asetus kansallisesti merkittävistä tapahtumista (199/2007) ei velvoita vapaasti vastaanotettavia kanavia hankkimaan tai tarjoamaan listattuja lähettyksiä. Kaupallisen toimijan hankkiessa eksklusiiviset oikeudet listauksen mukaiseen tapahtumaan, on toimijan poistettava salaus tapahtuman ajaksi tai vaihtoehtoisesti luovutettava televisiointioikeus vapaasti vastaanotettavalle kanavalle. Televisiointioikeudesta luopuvalla toimijalla on oikeus korvaukseen. (Lindén 2011.)

Suomessa sääntelyn piiriin kuuluvat merkittävät urheilutapahtumat on lähetettävä vapaasti vastaanotettavilla kanavilla tai alustalla. Sääntely koskee myös Suomessa toimivien kansainvälisten toimijoiden oikeuksia. (Seemer ym. 2016, 51.) AVMS-direktiivin lähtökohta on maksullisen television toiminnan

rajoittaminen estämällä urheilun päätapahtumien näyttämisen monopolit. Päätapahtumiksi määritellään sekä kansainvälisiä että kansallisia tapahtumia. (European Parliament 2018.)

EU määrittelee listauksessaan viitekehyksen kansallisesti merkittävimpien tapahtumien näyttämisestä. Säädos varmistaa tapahtumien näkymisen ja on näin ollen osa EU:n kansalaisoikeuksia. Säädöksen taustalla on kansalaisten oikeus informaatioon sekä kansallisen identiteetin suojeleminen. (European Parliament 2018.) Säädöksen lähtökohta on Euroopan parlamentin kulttuurikomitean esitys ”Television Without Frontiers” -direktiivistä (TVWF). Komitea esitti vuonna 1996 listausta merkittävistä urheilutapahtumista, jotka tulee esittää vapaasti vastaanotettavilla kanavilla. Listausta sisälsi kesä- sekä talviolympialaiset, jalkapallon maailman- ja Euroopan mestaruuskilpailut sekä mahdollisuuden laajentaa listaa itse maakohtaisesti. Esitykseen sisällytettiin toissijaisuusperiaate, jonka mukaisesti listan hyväksyminen jätettiin kunkin maan päätettäväksi. Vuonna 2007 direktiivi nimettiin Audiovisual Media Service (AVMS) -direktiiviksi. (Lefever & Evans 2009.) AVMS-direktiivi artikla 14 mukaisesti EU maat luovat listauksen valitsemistaan tapahtumista ja antavat sen tiedoksi Euroopan komissiolle (European Parliament 2018).

AVMS-direktiivin artikla 15:ssä säädelään tapahtumien lyhyistä otteista, kuten uutisohjelmien sisällöstä. Artikla 15 mahdollistaa esimerkiksi urheilutapahtumien, jotka ovat osa lähetysoikeuksia, näyttämisen television urheilu-uutisissa. (European Commission 2018.) Artiklan tavoite on varmistaa tapahtumien uutisointi (Hugenholtz ym. 2014, 109) sekä suojella eksklusiivisten lähetysoikeuksien haltijoita (European Parliament 2018). Otteet ovat maksimissaan 90 sekunnin pituisia ja niiden on oltava saatavilla EU:n yleisradioyhtiöille (European Commission 2018). Lyhyitä otteita voidaan käyttää myös direktiivin 14 ulkopuolelta, jos sen nähdään olevan merkittävää yleisön informoimiseksi (European Parliament 2018). Oikeus lyhyiden otteiden raportointiin perustuu yleisön oikeuteen saada informaatiota korkean kiinnostuksen tason tapahtumista, joiden oikeuksia eri mediayhtiöt ovat hankkineet. Tällöin ilman eksklusiivisia lähetysoikeuksia operoivat toimijat voivat tuottaa ja käyttää lyhyitä otteita muutoin lähetysoikeuksilla suojatuista tapahtumista. (Hugenholtz ym. 2014, 104.) Lyhyiden otteiden artiklan täytäntöönpano on Unionin jäsenmaiden päätettävissä (European Parliament 2018).

Käsite ’yhteiskunnallisesti merkittävä’ kattaa AVMS artiklan 14 mukaiset tapahtumat, jotka on näytettävä kokonaisuudessaan. Yleisölle kiinnostavien tapahtumien määritelmää ei ole esitetty lyhyiden otteiden osalta AVMS 15 artiklassa. Artikla siis jättää lyhyistä otteista jättää määritelmän yleisölle kiinnostavista tapahtumista EU:n jäsenvaltioiden itse määriteltäväksi. (Hugenholtz ym. 2014, 109.) Arviointi perustuu vastaaviin tapahtumiin aiemmin kohdistuneisiin tietointresseihin ja kyseiseen tapahtumaan osallistuvaan joukkueeseen tai urheiliijaan. Kaikkiin lajeihin, tasoihin tai turnauksiin ei luonnollisesti liity merkittäviä tiedonsaanti-intressejä, jotka määritellään yleisöä kiinnostavaksi. (Alén-Savikko 2015, 111.)

Vuonna 2003 Suomessa hyväksyttiin maan hallituksen päätöksellä listaus kansallisesti merkittävistä urheilutapahtumista. Vuonna 2007 voimaan tullut lista sisälsi seitsemän tapahtumaa. (European Commission 2007.) Maaliskuussa 2021 Valtioneuvosto muutti audiovisuaalisia palveluita koskevaa asetusta sisällyttäen siihen miesten urheilutapahtumia vastaavat naisten tapahtumat (Liikenne- ja viestintäministeriö 2021).

Vuonna 2021 päivitetyn asetuksen sisältämät yhteiskunnallisesti merkittävät tapahtumat ovat:

- 1) Kansainvälisen olympiakomitean järjestämät kesä- ja talviolympialaiset;
- 2) Kansainvälisen jalkapalloliiton järjestämien miesten ja naisten jalkapallon maailmanmestaruusloppukilpailujen avaus-, puolivälierä-, välierä- ja loppuottelut sekä Suomen maajoukkueen ottelut;
- 3) Euroopan jalkapalloliiton järjestämien miesten ja naisten jalkapallon Euroopan mestaruusloppukilpailujen avaus-, puolivälierä-, välierä- ja loppuottelut sekä Suomen maajoukkueen ottelut;
- 4) Kansainvälisen jääkiekkoliiton järjestämät miesten ja naisten jääkiekon maailmanmestaruuskilpailut;
- 5) Kansainvälisen hiihtoliiton järjestämät pohjoismaisten hiihtolajien maailmanmestaruuskilpailut;
- 6) Kansainvälisen yleisurheiluliiton järjestämät yleisurheilun maailmanmestaruuskilpailut;
- 7) Euroopan yleisurheiluliiton järjestämät yleisurheilun Euroopan mestaruuskilpailut.

Kokonaisuudessaan suorana lähetyksenä on esitettävä jalkapallossa ja jääkiekossa Suomen miesten ja naisten maajoukkueiden sekä avaus-, välierä- ja loppuottelut maailman- ja Euroopan mestaruuskilpailuissa. Muut listauksen tapahtumat on mahdollista lähettää kokonaan tai osittain suorina tai vaihtoehtoisesti nauhoitettuna lähetyksinä jälkikäteen. (Liikenne- ja viestintäministeriö 2021.) Suoran lähetyksen velvoite määritellään julkisen kiinnostavuuden perusteella (European Parliament 2018).

EU-sääntelyn mukaisesti tapahtuman yhteiskunnallista merkitystä määrittelee lajin kansallinen asema, katsojamäärät, maajoukkueen osallistuminen tapahtumaan ja tapahtuman kulttuurinen merkitys (Liikenne- ja viestintäministeriö 2020). Suomessa listaus lajien valinnan osalta perustuu valtioneuvoston asettamaan neljään kriteeriin. Merkittävien urheilutapahtumien listauksen kriteerit ovat:

- 1) Yleinen kiinnostavuus kansallisella tasolla sekä merkitys myös niille, jotka eivät yleensä seuraa urheilua.
- 2) Yleisesti tunnustettu ja kulttuurisen merkityksen omaava tapahtuma, joka luo kulttuurista identiteettiä.
- 3) Kansallisen joukkueen osallistuminen kansainvälisesti merkittävään tapahtumaan.
- 4) Tapahtuma on perinteisesti kuulunut vapaan televisiokanavien lähetyksiin ja saavuttanut suuria yleisömääriä.

(Valtioneuvoston asetus kansallisesti merkittävistä tapahtumista 2007/199).

Kriteerien mukaisesti Suomessa on perusteltu tapahtumalistauksen sisältöä. Kansainvälisen olympiakomitean järjestämien olympialaisten sekä jalkapallon maailman- ja Euroopan mestaruuskilpailujen listaus perustuu tapahtumien suosioon myös niiden parissa, jotka eivät yleensä seuraa urheilua. Miesten jääkiekon maailmanmestaruuskilpailut ovat kriteeriin numero kaksi pohjautuvia kulttuurisesti merkittäviä tapahtumia, joissa on saavutettu historiallista menestystä. Pohjoismaisten hiihtolajien maailmanmestaruuskilpailut ovat kulttuurisesti tunnustettu tapahtuma ja maastohiihto osa suomalaisen väestön kulttuurista identiteettiä. Yleisurheilussa suomalaisia urheilee lajin maailman ja Euroopan huipulla ja laji nähdään historiallisesti vahvan kulttuuri-identiteetin rakentajana. (European Commission 2007.)

Urheilutapahtumista Suomessa eniten katsojia keräävät olympialaiset, jalkapallon arvokilpailut sekä miesten jääkiekon maailmanmestaruuskilpailut. Näin ollen kyseisiin tapahtumiin voidaan katsoa liittyvän merkittäviä tiedonsaanti-intressejä. Tapahtumia seuraavat aktiivikatsojien lisäksi myös harvemmin urheilua seuraavat katselijat. Lisäksi vuoden 2021 jääkiekon maailmalistalla Suomen maajoukkueista miehet ovat sijalla kaksi ja naiset sijalla kolme (IIHF 2021). Maailmanlistauksen perusteella jääkiekon maailmanmestaruuskilpailuihin voidaan siten arvioida liittyvän menestysodotuksia. Myös pohjoismaiset hiihtolajit ovat suosittuja ja keräävät merkittäviä katsojamääriä Suomessa. Suomalaisten arvottamissa lajeissa hiihtolajit nousevat myös korkealle, joten sen voidaan katsoa nostattavan kansallistunnetta ja tapahtumien olevan suomalaisille merkittäviä. Yleisurheilulla taas on suomalaisessa urheilukulttuurissa merkittävä rooli ja lajin menestyshistoria on Suomessa varsin pitkä. Siten sen voidaan nähdä rakentavan suomalaista kulttuuri-identiteettiä ja kansallistunnetta.

Kun kansallisesti merkittävien tapahtumien listaus luotiin vuonna 2007, arviointiin vain miesjoukkueiden mestaruuskilpailujen ja suur tapahtumien olevan suurta yleisöä kiinnostavaa sisältöä (Löfström 2020). Vuonna 2021 päivitettyyn listaukseen nostetut naisten vastaavat tapahtumat ovat osa urheilun tasa-arvo työtä ja pohjautuvat mediavälitteisen naisurheilun kasvaneeseen suosioon. Listauksen kriteerien mukaisesti naisjoukkueet herättävät kiinnostusta myös niissä,

jotka eivät tavallisesti seuraa lajia. Naisten jääkiekon maailmanmestaruuskilpailut ja jalkapallon Euroopan mestaruuskilpailut voidaan lukea merkittäviksi tapahtumiksi katsojamääriltään ja ne ovat myös tapahtumia, joihin Suomen maajoukkue lähtökohtaisesti osallistuu. (Ks. Hirvonen 2020; Kössö 2017.) Vuonna 2020 listauksen päivitystarpeiden arvioinnissa lausunnotmenettelykierroksella useat toimijat esittivät myös paralympialaisten lisäämistä listalle. Esimerkiksi Yle perusteli paralympialaisten lisäämistä listalle yhdenvertaisuuden ja tasa-arvon näkökulmasta. (Yle 2020.) Paralympialaisten lisäämistä listalle kannatti myös muun muassa urheilun kattojärjestö Suomen Olympiakomitea (OK). Yhdenvertaisuuden lisäksi OK kiinnitti lausunnossaan huomiota kasvaneisiin katsojamääriin, paralajien arvostuksen vahvistumiseen sekä lajien kiinnostavuuteen. (Olympiakomitea 2020.) Vuoden 2021 listaukseen ei kuitenkaan lisätty paralympialaisia.

## 2.4 Televisoidun urheilun toimijat

Televisiotoimiala Suomessa on vuorovaikutuksellinen ja jatkuvasti kehittyvä ala, jossa toimijat kommunikoivat keskenään sekä tuntevat toisensa. Toimijoita yhdistävät kilpailutilanne, asiakkaat, talous, prosessit ja käytetty teknologia. Julkisen ja yksityisten toimijoiden erot korostuvat muun muassa erilaisina ohjelmistopainotuksina, tavoitteina, kilpailutekijöinä ja sisältöprofiileina. (Uronen, 2016, 47, 69–70.) Julkisen palvelun lineaaritelevision kautta myös urheilun televisiointi on kehittynyt yhä vahvemmin kohti kaupallisen television ja tilauspalveluiden aikakautta (Hutchins ym. 2019, 981). Yleisesti toimialan rahoittajina toimivat asiakkaat, sponsorit, mainonta ja yhteiskunta (Szymanski 2011, 113; Uronen 2016, 47). Yhtiöiden liiketoiminta perustuu sisältöjen myyntiin ja teknillisen ympäristön operointiin (Argillander & Muikku 2011). Suomessa median tulot koostuvat mainonnan tuloista, tilausmaksuista ja Yle-verosta. Tilausmaksut määräytyvät tilaajien määrän sekä tilausmaksujen mukaisesti. (Seemer ym. 2016, 84.) Joukkoviestintätalaston mukaan vuonna 2017 Suomessa televisiotoiminnan tuotot olivat noin 1,1 miljardia euroa. Yle-veron osuus tuotoista oli 42 prosenttia. Mainonta ja maksutelevision osuus oli noin puolet, josta mainonnan osuus 240 miljoonaa euroa. (Saarenmaa 2019.)

Yhteisiä haasteita toimijoille tuottavat verkon piratismi, laittomat lähetystriimaukset ja nopeasti muuttuvan ympäristön epävarmuus (Hutchins & Rowe 2012, 3). Ympäristön epävarmuus ilmenee esimerkiksi asiakkaiden, tuotteiden ja tarjonnan nopeana vaihteluna. Myös omatuotanto ja hankittavan ohjelmiston suhde vaihtelee. Erityispiirteinä voidaan myös pitää nopeasti vanhenevia aiheita. Perinteisen tuoteportfolion voidaan arvioida toimivan 3–5 vuotta ilman muutoksia. Markkinana televisioidun viihteen toimiala on yleisesti epävakaa ja uusien ohjelmaformaattien onnistuminen on epävarmaa. (Uronen 2016, 47, 69–70.) Urheilusisältö voidaan kuitenkin nähdä luotettavana sisältönä, jolla pystytään houkuttelemaan katsojia ja mainonnan tekijöitä. Vain rajallisella määrällä toimijoita on kuitenkin kapasiteettia tuotantoon ja levittämiseen, tai pääomaa lähettää

merkittävimpiä tapahtumia, turnauksia tai sarjoja. Kilpailutilannetta ovat rajoittaneet markkinakilpailun lisäksi merkittävät kustannukset lähetysinfrastruktuurin rakentamiseen ja ylläpitoon, lähetystaajuuksien rajallisuus, rajattu tarjonta ja saavutettavuus sekä valtion sääntely. (Hutchins & Rowe 2009.) Muuhun televisioviitteeseen verrattuna urheilun tuottaminen on kuitenkin suhteessa edullisempaa (Hutchins ym. 2019, 981).

Televisiomarkkinan yhtenä erityispiirteenä Suomessa voidaan pitää yleisradioyhtiö Ylen vahvaa asemaa. Yle tuottaa sisältöjä ja televisiolähetyksiä vapaasti vastaanotettaville kanaville sekä suoratoistopalvelu Yle Areenaan. Yle on julkisrahoitteinen toimija, jonka toimintaa on rahoitettu vuodesta 2013 lähtien Yle-verolla (Maijanen-Kyläheiko 2014, 57). Ylen tuottamat sisällöt ovat julkisia hyödykkeitä. Julkinen hyödyke on hyödyke, joka on kaikille kuluttajille saatavilla. Sen kuluttaminen ei vaikuta muiden mahdollisuuksiin kuluttaa kyseistä hyödykettä eli sen kuluttamista ei voida estää, jos osa kuluttajista pystyy sitä kuluttamaan. Esimerkiksi Euroopassa televisiota on perinteisesti pidetty julkisena hyödykkeenä, jonka lähetyssignaaleja ovat pystyneet kuluttamaan kaikki signaalilin kattavalla alueella oleskelevat. (Szymanski 2011, 114.) Suomessa Laki Yleisradiosta (1880/1993) sanelee yleisradioyhtiö Yleisradio Oy:n julkisen toimijan tehtävän. Ylen tehtävä on tarjota kattavaa ohjelmistoa ja varmistaa sen julkinen saatavuus. Saatavuus tulee olla kansalaisille yhtenäistä ja viestintäverkon maan kattava. Yleisradioyhtiönä Yle ei voi tuottaa sponsoroitua ohjelmaa tai tehdä mainontaa. Lain mukaisesti Suomen valtion omistusosuus on yhtiöstä vähintään 70 prosenttia. (Laki Yleisradio Oy:sta 1380/1993.) Ylen toiminta on Suomen eduskunnan valvomaa. Yhtiössä hallintoelimet vastaavat toiminnasta ja televisiomaksuvarojen kohdennuksesta toiminnan eri osa-alueille lain määrittämien tehtävien mukaisesti. Ylen toimintaedellytyksiä turvaa Suomen hallitus, joka osaltaan varmistaa julkisen palvelun rahoituksen sekä kehittää lainsäädäntöä. (Lindén 2011.) Yle toimii suomalaisessa mediakentässä urheilun osalta lineaaritelevisiossa, suoratoistopalvelu Yle Areenassa sekä radiossa.

Ylen lisäksi Suomessa televisiomarkkinoita ovat hallinneet MTV ja Nelonen Media (Uronen 2016, 47). Lineaaritelevision pääkanavilla toimivat kanavat ovat FTA (Free-to-Air) kanavia eli vapaasti katsottavia kanavia. Ne toimivat maksutta lineaaritelevisiossa, eli niin sanotussa perinteisessä televisiossa. (Kangasniemi 2017.) Verkkoalustojen kotimaiset toimijat ovat pääosin samoja kuin televisio- ja radiomarkkinoilla toimivat yhtiöt. Televisioyhtiöistä Ylellä (Yle Areena), MTV:llä (mtv.fi) ja Nelonen Medialla (Ruutu) on omat verkkokatselualustat eli OTT-TV (Over-the-Top) alustat. OTT-palvelut viittaavat avoimen internetin avulla tapahtuvaan jakeluun, johon perustuvat suoratoistopalvelut ja verkkoselaimella katsottavat televisiosisällöt. Kansainvälisesti suurimpia toimijoita OTT-alustoilla ovat Netflix ja HBO. (Seemer ym. 2016, 70.) Tilastokeskuksen (2021) mukaan suurimmat suoratoistopalvelut Suomessa vuonna 2019 olivat järjestyksessä: Youtube, Yle Areena, Netflix, mtv.fi, Ruutu, CMore, Dplay, HBO Nordic ja Viaplay. (Tilastokeskus 2021.)

	Kotimaiset toimijat	Kansainväliset toimijat
Julkisen palvelun VOD	Yle Areena (Yle)	-
AVOD	Ruutu (Sanoma), MTV (Telia)	YouTube (Google)
SVOD	Ruutu+ (Sanoma), MTV (Telia), C More (Telia)	Netflix (Netflix), Disney+ (Disney), HBO Nordic (WarnerMedia), Elisa Viihde Viaplay (Nordic Entertainment Group, Elisa) Dplay+ (Discovery), Amazon Prime Video (Amazon), AppleTV+ (Apple), Paramount+ (ViacomCBS) MUBI
TVOD	Elisa (Elisa), DNA (DNA)	iTunes (Apple), Elisa Viihde Viaplay (Nordic Entertainment Group, Elisa), SF Anytime (Bonnier), Google Play (Google), Amazon Prime Video (Amazon), MUBI

Kuvio 2. Tilausvideopalvelut liiketoimintamallin mukaan (mukailtu Tilastokeskus 2021).

Kuviossa 2 tilausvideopalvelut on jaoteltu niiden liiketoimintamallin mukaan. VOD-palvelussa (Video-On-Demand) lähetystä voidaan katsoa varsinaisen lähetyksajan ulkopuolella. VOD-palvelu vaati alustakseen verkkosivuston tai tilausvideopalvelun. (Traficom 2020.) AVOD-mallissa liiketoiminta perustuu mainostuloihin, kun taas SVOD-mallissa liiketoiminta perustuu tilausmaksuun (Tilastokeskus 2021). Asiakas kirjautuu omilla tunnuksillaan SVOD-palveluun ja maksaa kiinteää kuukausihintaa palvelusta (Kangasniemi 2017). SVOD-palvelu tarjoaa käyttäjälle pääsyn kirjastoon, johon ilmestyy uutta materiaalia lineaariverkon mukaisen aikataulun mukaan. Toinen SVOD-palvelutyyppejä on malli, joka sisältää laajan ja päivittyvän sisältökirjaston, kuten Netflixillä on. Sisältökirjasto ei ole lineaariverkon aikatauluista riippuvainen. Vaikka suoratoistopalvelun ei ole välttämätöntä seurata lineaaritelevision aikatauluja, voi se strategisista syistä tehdä niin. (Wayne 2017.) Kolmas kuvion 2 malli on TVOD, jossa liiketoiminta perustuu yksittäisten sisältöjen myyntiin (Tilastokeskus 2021). Verkkoalustoilla käytetään myös striimausta, jolla viitataan englanninkieliseen ”streaming” termiin. Striimauksella tarkoitetaan tiedon siirtämistä ja käyttöä yhtäaikaista. Striimauksessa esimerkiksi videon katsominen aloitetaan ennen kuin sisältö on siirretty kokonaisuudessaan vastaanottajalle. (Pyhälähti 2013.)

Perinteinen lineaaritelevision on ollut pitkään viihteen ja urheilun kuluttamisen ensisijainen alusta. Kehityksen myötä perinteisen televisiotoimijoiden haastajaksi on noussut 2000-luvun alusta lähtien vahvasti verkkopohjaisesti toimivat mediayhtiöt. (Hutchins & Rowe 2012, 2.) Jakelukanavien murroksen



myötä internetin ja mobiilin sisältöpalvelut lisäävät tarjonnan määrän lisäksi myös toimijoiden määrää. Kilpailutilanteen voidaan nähdä kiristyneen suoratoistopalveluiden ja sähköisten medioiden jakelukanavien lisääntyessä (Seemer ym. 2016, 80; Uronen 2016, 47). Kaikkein voimakkaimmin televisiosisältöjen kilpailussa ovat nousseet kansainväliset toimijat, jotka ovat nostaneet kilpailijoiden määrää merkittävästi. Kansainvälisten toimijoiden tavoite on hankkia suuri asiakaskunta ja sisällöistä ollaan yhä valmiimpia kilpailemaan. (Seemer ym. 2016.) Verkkoalustojen mahdollisuudet ovat lisänneet myös pienempien toimijoiden markkinoille tuloa. Vaikka kustannukset ovatkin nousseet, myös pääsy markkinoille on helpompaa kuin aiemmin. Yhä useammat mediatoimijat, urheilutoimijat ja media-alan yritykset pystyvät astumaan markkinoille tuottamaan ja jakelemaan sisältöä. (Hutchins & Rowe 2009.)

Urheilu on houkutteleva ja arvokas sisältömuoto, jota useat kansainväliset media- ja teknologiayritykset pyrkivät laajamittaisesti esittämään. Esimerkiksi kansainväliset suuryritykset Google, Microsoft, Electronic Arts, ESPN ovat merkittäviä urheilun lähetystoimijoita. (Hutchins & Rowe 2012, 184.) Globaalisti ammattuurheilusarjoja tarjoavat perinteisten toimijoiden lisäksi suuret teknologia- ja mediayritykset. Tällaisia toimijoita ovat esimerkiksi YouTube, mediaurheilun televisiobrändit ESPN ja Eurosport sekä urheilun striimialustoja tarjoavat toimijat kuten The Olympic Channel. Esimerkiksi videoalusta YouTubeella on yhteistyösopimuksia Formulan E-motor-racing:in, sekä jalkapalloseurojen AC Milanin ja Chelsea FC:n kanssa sisältöjen näyttämistä katsojille. (Hutchins ym. 2019, 981; Lafaye 2012.) Myös seurat ja liigat tekevät yhteistyötä suoraan teknologiayritysten kanssa. Esimerkiksi jalkapallon Bundesliigaseura Borussia Dortmund tekee yhteistyötä striimien osalta teknologiayritys Sportradarin kanssa. (Hutchins ym. 2019, 981.) Lajit ja sarjat pystyvät hyödyntämään mediaoikeuksiaan lähettämällä ne myös itse ilman välikäsiä omilla verkkosivuillaan tai muilla alustoilla. Tällöin he pystyvät tavoittamaan suoraan katsojia ja näkyvyyttä sponsoreille ja omalle toiminnalleen. (Hugenholtz ym. 2014, 68.) Lajien ja seurojen omat lähetykset ja kanavat kilpailevat asiakkaista sekä täydentävät perinteistä televisiota. Euroopassa perinteistä televisiota täydentävät esimerkiksi jalkapalloseurojen omat kanavat. Kanavien sisältö on televisiolähetystä täydentävää, sisältäen esimerkiksi uutisnostoja, urheilijoiden haastatteluja ja pelien huippukohtia. Suurista seuroista muun muassa FC Barcelonalla, Real Madridilla ja Manchester Unitedilla on omat kanavansa. Manchester Unitedin MUTV aloitti toimintansa jo vuonna 1998. (Lafaye 2012.) Omien kanavien kautta seurat ja sarjat pystyvät ansaitsemaan suoria televisiotuloja ja hankkimaan neuvotteluvaraa sisältöjen näyttämiseen (Bellamy 2012).

## 2.5 Mediaoikeudet

Mediaoikeuksien hankkiminen mahdollistaa urheilun näyttämisen televisiossa ja muissa medioissa (Kinkema & Harris 2000). Mediaoikeuksien myynnillä kateetaan ensisijaisesti tapahtuman järjestäjän kuluja, eli turvataan järjestäjien

intressejä (Alén-Savikko 2015, 119). Mediaoikeudet ovat lähtökohta urheilulähetysten näyttämiseksi sekä urheilumedian tuotoille. Erityisesti suosituimpien 'premiumlajien' urheilu-oikeuksien hallinta ovat merkittävä osa toimijan markkinavahvuutta. Urheilu-oikeuksien hankkiminen on osa strategiaa, joilla toimijat pyrkivät laajentamaan ja säilyttämään markkina-asemaansa luomalla eri alustoille eri tarjoamien kokonaisuuksia. Urheilu-oikeuksien ostamisella edistetään maksutelevisiopalvelujen myyntiä. (Smith ym. 2016.) Mediaoikeudet ovat kasvavissa määrin arvokkaita mediatoimijoille. Mediatoimijoille kokonaisvaltaiset oikeudet ovat merkittäviä sekä yksinoikeuksien turvaamiseen ja katsojamäärien lisäämiseksi. (Bellamy 2012.) Kasvavassa mediaympäristössä suosituimmat urheilu-oikeudet pitävät pintansa merkittävänä toimialan kilpailutekijänä.

Urheilulähetysten seuraamiseen käytetään monipuolisesti eri medialaitteita perinteisen lineaaritelevision ohella. Monipuolistuvan markkinakentän myötä termi 'lähetysoikeus' voidaan korvata termillä 'mediaoikeus', joka kattaa audiovisuaaliset materiaalien oikeudet kaikissa lähetystekniikoissa. (Hugenholtz ym. 2014, 62.) Mediaoikeudet voivat muodostua kokonaisuudesta tai sen osista tietylle alueelle, sen mukaisesti mitä medioita sopimukseen kuuluu. Mediaoikeudet voivat kohdistua esimerkiksi lineaaritelevision ja internet-pohjaisille alustoille. Lähetysajan mukaisesti oikeudet voidaan jaotella suoraan lähetykseen, internetstriimeihin, jälkilähetykseen ja kohokohtiin. Suora lähetys on arvokkain ja halutuin oikeus, joka saavuttaa suurimmat yleisöt. (Vazquez 2013.)

Mediaoikeudet perustuvat lähtökohtaisesti sopimuksellisiin järjestelyihin, joiden perusteella mediaoikeudet luodaan, myydään ja hankitaan (Alén-Savikko 2014, 116). Mediaoikeuksiin kuuluvat televisio-, radio-, mobiili-, internet- ja muut fyysiset mediaoikeudet. Oikeudet koostuvat sopimuksellisista järjestelyistä, joihin kuuluvat esimerkiksi signaalin tallennus, hankinta, levitys ja lähettäminen. (Alén-Savikko 2014, 79, 80.) EU:n tasolla urheilun mediaoikeudet kuuluvat kansallisen oikeuden omistus-, immateriaali- ja isännöintioikeuteen suojaan (Alén-Savikko 2015, 119; Hugenholtz ym. 2015, 24). Urheilutapahtuman järjestäjän isännöintioikeus perustuu tilan hallintaan tai käyttöoikeuteen (Hugenholtz ym. 2014, 24). Esimerkiksi Suomessa mediaoikeudet tai lähetysoikeudet eivät laillisen näkökulman mukaisesti ole suoraan tunnistettavissa Suomen lain mukaisesti omistusoikeudeksi urheilutapahtumassa. Käytännössä tapahtuman taloudellisen riskin ottajalla eli järjestäjällä on kompetenssi hallinnoida sopimuksia esimerkiksi televisionäkyvyyden osalta. (Alén-Savikko 2014, 79, 80.) Kokonaisuudessaan tilan isännöintioikeus, audiovisuaalisen tallenteen ja lähettämisen tekijänoikeus antavat tapahtuman organisoijalle omistajuuden ja mahdollisuuden kontrolloida tapahtumien audiovisuaalisia oikeuksia. Urheilutapahtuman audiovisuaaliset oikeudet omistaa tapahtuman järjestäjä, perustuen tilan hallintaan ja käyttöoikeuteen isännöintioikeuden mukaisesti (Hugenholtz ym. 2014, 24, 178). Oikeudenhaltijalla omistaa oikeuden jäljentää, jakaa, vuokrata sekä viestiä yleisölle tapahtuman nauhoite (European Parliament 2018). Lisäksi oikeuksiin kuuluvat talenteiden välittäminen, uusintalähetysten esittäminen, kuvien käyttö kaupallisiin tarkoituksiin sekä lähetysten arkistointi. Oikeudet ovat voimassa 50 vuotta

ensimmäisestä nauhoituksesta. (European Parliament 2018; Hugenholtz ym. 2014, 55.)

Vakiintuneen tavan mukaisesti Suomessa taloudellisen riskin kantajan rooliin sekä tilan omistukseen ja hallintaan perustuen tapahtuman järjestäjällä on oikeus tehdä mediaoikeuksia koskevia sopimuksia. Esimerkiksi taloudellisen riskin kantajana järjestäjällä on oikeus tehdä sopimuksia tapahtuman mediaoikeuksista. (Alén-Savikko 2015, 119.) Tilat ovat usein julkisen sektorin omistuksessa. Usein esimerkiksi urheiluseurat ovat sopimuksella vuokranneet tilat käyttöönsä kunnilta tai kaupungeilta. Tällöin seurat ovat tilan käyttäjiä. Yksinoikeus tapahtuman järjestämiseen voi perustua joko tilan omistusoikeuteen tai sopimukseen omistajan ja käyttäjän välillä. Isännöintioikeuden perusteella tilan hallinnoijalla on oikeus poistaa tiloista ei-auktorisoitu media, jolloin oikeuden haltijalle aukeaa tilaisuus neuvotella tapahtuman medianäkyvyydestä mediatoimijoiden kanssa. (Hugenholtz ym. 2014, 26, 178.)

EU-lainsäädännössä urheilutapahtuma ei ole sellaisenaan tekijänoikeuden suojan alainen tapahtuma (Alén-Savikko 2014, 87; Hugenholtz ym. 2014, 2). Urheilutapahtumat ovat ennakoimattomia ja ei-toistettavissa olevia tapahtumia. Urheilu ei sisällä juonta eikä se ole käsikirjoitettua, jolloin sen järjestäminen ei Suomessa ole tekijänoikeussuojan alainen kokonaisuus. (Alén-Savikko 2014, 87; Hugenholtz ym. 2014, 29.) Toisaalta vaikka urheilutapahtumaa ei suoraan suojaakaan tekijänoikeudet tai muut immateriaalioikeudet, silti tapahtuman tai liikuvan kuvan audiovisuaaliset osa-alueet voivat olla tekijän- ja lähioikeussuojan alaisia (Alén-Savikko 2015, 89). Toisin sanoen audiovisuaalinen tallenne voi toisinaan täyttää tekijänoikeuksien suojaamiseksi vaaditut omaperäisyystasot. Esimerkiksi jalkapallo-ottelun audiovisuaaliset osa-alueet voidaan suojata tekijänoikeuslain mukaisesti, mikäli kyseisen ottelulähetyksen katsotaan sisältävän kaikki vaaditut audiovisuaalisen teoksen elementit eri kameroilla kuvatusta materiaalista muihin lähetykseen liittyviin materiaaleihin. Elokuva on tavallisin esimerkki audiovisuaalisesta teoksesta, jota suojaavat tekijänoikeuslaki ja muut immateriaalioikeudet. (Hugenholtz ym. 2014, 2, 51.)

### 2.5.1 Oikeuksien hankintamallit

Mediaoikeudet on ostettava niiden tuottajalta. Tuottajia ovat esimerkiksi joukkueen omistajat, urheiluliigat, kansainväliset ja kansalliset liitot sekä Kansainvälinen olympiakomitea. (Kinkema & Harris 2000.) Lähtökohtaisesti tapahtuman järjestäjä omistaa eksklusiiviset oikeudet kaupallisiin tarkoituksiin (Alén-Savikko 2015, 119). Esimerkiksi olympialaisten lähetysoikeudet omistaa Kansainvälinen olympiakomitea ja se allokoii oikeuksia erillisillä sopimuksilla mediayhtiöille (International Olympic Committee 2020a). Eksklusiivisuus on merkittävä tekijä oikeuksien myynnin sopimuksissa. Eksklusiivisuudella viitataan yksinoikeuteen, joka mahdollistaa median kilpailijoista erottautumisen ja urheilutuotteen kaupallisen hyödyntämisen. Myös myyjille eksklusiivisuus on merkittävä keino maksimoida myynnin tuotto. (Hugenholtz ym. 2014, 70.) Mediaoikeuksien hankinnan kilpailuetu mahdollistuu eksklusiivisuudella. Eksklusiivisuutta on varjeltu vuosien ajan erilaisilla toimenpiteillä, kuten signaalin suojalla. (Hutchins &

Rowe 2009.) Urheiluorganisaatio myy eksklusiivisesti oikeudet yksinoikeudella esimerkiksi urheilusisältöjä esittävälle televisiotoimijalle tai mediayhtiölle. Tällöin oikeuksien ostaja voi hyödyntää sisältöjä yksinoikeudella sopimuksen mukaisesti tietyssä ajassa, kontekstissa, jakelualustalla tai muissa määrätyissä rajoissa. (European Parliament 2018.)

Audiovisuaalisten oikeuksien myynti jakautuu yhteismyyntiin ja yksilökohtaiseen oikeuksien myyntiin. (European Parliament 2018; Hugenholtz ym. 2014, 70.) Oikeuksien omistajat myyvät oikeuksia medialle suoraan tai välittäjän kautta. Arvokkaiden lähetysoikeuksien osalta oikeuksien omistajat käyttävät usein kahden mallin yhdistelmää, jossa esimerkiksi kotimaan sisäiset markkinat voidaan myydä suoraan ja kansainvälisimmille markkinoille välittäjien avulla. (Hugenholtz ym. 2014, 71.) Jaetussa mallissa lähetysoikeuksiin erikoistuneet organisaatiot, kuten lajiliitot, myyvät oikeuksia urheiluseurojen puolesta (European Parliament 2018; Hugenholtz ym. 2014, 70). Suomessa mediaoikeudet ovat pääosin televisioitavia tapahtumia järjestävien lajien liiga- ja sarjayhteisön tai lajiliittojen hallinnassa. Kyseessä on jaettu lähetysoikeusmalli, jossa yhteisön jäsenet luovuttavat televisiointioikeutensa hallintoelimelle, ja hallinto myy oikeudet kootusti. (Alén-Savikko 2015, 97.) Esimerkiksi kotimaisen Veikkausliigan oikeudet myy jaetun lähetysoikeusmallin mukaisesti liigan johto. Kotimaisen jalkapallon markkina-alue on pieni, jonka vuoksi liigaseurojen ei ole kannattavaa myydä oikeuksia itse. (Taivalkoski 2011.) Myös Euroopan suurissa jalkapallosarjoissa merkittävämmät oikeudet myydään yhteismyyntillä (de Moragas ym. 2012, 129). Myös oikeuksien ostajat voivat pyrkiä yhteistyöhön. Esimerkiksi EBU (European Broadcast Union) toimii yleisradioyhtiöiden yhteisenä neuvottelijana ja solmii mediaoikeussopimuksia. Euroopassa urheilu-oikeuksien yhteishankintaa tekee myös Eurovision, joka on eurooppalainen EBU:n yhteistyöverkosto. (Alén-Savikko 2014, 111.)

Yksilökohtainen myynti on harvinaisempaa myös muissa lajeissa. Yhteismyyntisopimukset ovat varsinkin jalkapallossa EU-alueella taloudellisesti merkittävimpiä sopimuksia. EU:n kilpailulainsäädäntö rajoittaa mediaoikeuksien myymistä EU:n sisällä, sillä sopimukset ovat EU:n kilpailulainsäädännön mukaisia. (Hugenholtz ym. 2014, 2.)

## 2.5.2 Oikeuksien suojaaminen

Urheilumedian ja televisioidun urheilun yksi merkittävimmistä haasteista on epäviralliset lähetykset verkossa. Urheilusisällön tekijänoikeusrikkomukset ovat yleisiä, johtuen urheilusisällön kiinnostavuudesta ja kansainvälisestä sisällönjako-osta. Laiton sisällönjako vie oikeuksien haltijoilta tuloja ja potentiaalisia asiakkaita. (Kariyawasam & Tsai 2017.) Esimerkiksi kaudella 2012–2013 Valioliigaa striimattiin luvattomasti noin 33 000 suorana lähetettävällä lähetyksellä (European Parliament 2017, 9). Merkittävin uhka laittomassa striimauksessa on ammattuurheiluliigojen lähetysoikeuksien arvon lasku. Urheilun mediaoikeudet ovat erittäin arvokkaita tulonlähteitä ammattuurheiluliigoille (Horner 2014, 461–462), kattaen myyjän tuloista jopa 80 prosenttia (European Parliament 2020, 80). Jos kannattajat siirtyvät katselemaan urheilua laittomille striimisivuille,

katsojamäärien tippuessa pitkällä aikavälillä oikeuksien arvo ja oikeuksien tuotto organisaatioille laskee. (European Parliament 2017, 9; Horner 2014, 461–462.)

Urheilun signaali on myös suojattu. Suojauksella estetään lähetyksen edelleen lähettäminen tai tallentaminen ilman tekijän suostumusta. (Alén-Savikko 2015, 89.) Lähetyksien suojaa vahvistetaan huomioimalla kaikki jakelutiet ja suojaamalla tarvittavat oikeudet. Lähetyksiä tekevät toimijat suojaavat omia lähetyksiään myös internetin ja mobiiliverkkojen yli. (Lindén 2011.) Signaalin tapahtumaa ei esimerkiksi saa levittää yleisölle tai välittää tiloissa, jonne yleisöllä on pääsy maksua vastaan. Vain lähetysoikeuksien haltijan ehtojen mukaisesti tapahtuma voidaan esittää avoimissa tiloissa sekä kaupallisissa tiloissa kuten ravintoloissa. Esimerkiksi kansainvälisen jalkapalloliiton (FIFA) tapahtumien julkiset näytökset ovat luvanvaraisia. (Alén-Savikko 2015, 89.) Sopimukselliseen rikkomukseen tilan omistajuuden kanssa voi syyllistyä esimerkiksi kannattaja, joka kuvaa tapahtumassa puhelimellaan ilman lupaa ja siirtää sisällön jakeluun verkkopohjaiselle alustalle. Kolmas osapuoli eli verkkoalusta toimii hyvässä uskossa, eikä tällöin kolmatta osapuolta voida pakottaa pelkästään sopimuksellisella perusteella poistamaan sisältöä. (European Union 2014, 27.) Kannattajat seuraavat urheilu myös laittomien striimien kautta. Arvokkaiden oikeuksien suojaaminen internetin jakelukanavilla on yhä tärkeämpää, jotta arvo niiden säilyy. Suuri haaste suojaamiselle ovat verkkosivut, jotka listaavat striimisivuja. Listauksia sisältävien sivustojen estäminen on haastavaa niiden kansainvälisyyden vuoksi. (Horner 2014, 461–462.) Laittomia striimauspalveluja jaetaan ilmaiseksi verkossa maailmanlaajuisesti ja useimmiten striimauslähetykset ovat kuluttajalle ilmaisia. Kansallisten toimijoiden ja oikeuksienhaltijoiden on vaikea rajoittaa sivustoille pääsyä striimaussivustojen toimiessa ulkomailla. Tekijänoikeuksien suojalla oikeuksienhaltijat voivat pyrkiä estämään lähetyksen päätymistä piraattisivustoille. Esimerkiksi Yhdysvalloissa NFL-liiga on nostanut oikeuskanteita striimaussivustoja vastaan. (Robertson 2015.) Kuluttajahintojen nousun vuoksi laittomien verkkostriimien katselua voidaan pitää yleistyvänä ja yllätyksettömänä ilmiönä. EUIPO:n (European Union Intellectual Property Office) raportin mukaan urheilun laiton verkkokatselu oli yleisintä Espanjassa, jossa jopa 33 prosenttia 15–24 vuotiaista käytti laittomia striimaus sivustoja verkkosisältöjen katselemiseen. (Smith ym. 2016.)

### 2.5.3 Oikeuksien jakautuminen

Urheilun mediaoikeudet jakautuvat yhä useamman toimijan kesken. Kattavien mediaoikeuksien hinnat ovat nousseet kaupallisten toimijoiden yksinoikeusstrategioiden sekä oikeuksien myyntihintojen maksimoinnin myötä. (OECD 2013, 22.) Urheilutuote on arvokas niin oikeuksien myyjille kuin ostajillekin, sekä taloudellisesti että strategisesti (de Moragas ym. 2012, 129). Oikeuksien myynnistä saavat tuotot muodostavat merkittävän osan urheiluorganisaatioiden kokonaistuotoista. Organisaatiot rahoittavat tuotoilla muun muassa tapahtumia, edistävät urheilun kehittymistä ruohonjuuritasolla sekä kunnostavat tapahtumapaikkoja. Lähetystoiminnan harjoittajat investoivat lähetysoikeuksista saamallaan tuotoilla, eli immateriaalioikeuksien käytön korvauksilla, esimerkiksi tekniseen

infrastruktuurin. (WIPO 2020.) Esimerkiksi vuonna 2018 FIFA:n suurin tulonlähde olivat lähetysoikeudet. Lähetysoikeustuotot olivat 2 543 miljoonaa dollaria MM-kilpailuvuotena 2018, vuoden kokonaistulojen ollessa 4 640 miljoonaa dollaria. Vuonna 2017 jalkapallon arvokilpailuja ei järjestetty ja lähetysoikeuksien tulot olivat selvästi alhaisemmat, 228 miljoonaa dollaria. (FIFA 2018, 70.) UEFA:n tulot lähetysoikeuksista vuonna 2018–2019 olivat 3 309 miljoonaa dollaria, mikä vastaa 86 prosenttia UEFA:n kokonaistuloista. UEFA:n lähetysoikeuksien osuus kokonaistuotoista nousi vuonna 2018 neljä prosenttia siirryttäessä vapaasti katsottavien kanavien sopimuksista maksutelevisiosopimukseen. (UEFA 2019, 5–6.) Näin ollen maksutelevisiosopimusten voidaankin arvioida nostavan oikeuksien omistajien tuottoja. Lisäksi arvokilpailujen osuus tuotoista on hyvin merkittävä.

Niin sanottujen premium-lajien oikeudet ovatkin merkittävä osa mediatoimijoiden menoja. Jalkapallo on EU-maissa dominoivassa asemassa urheilu-oikeuksien kokonaismenoissa. Toisena tulevat formulat, kolmantena rugby, olympialaiset ja tennis. (Hugenholtz ym. 2014, 64.) Myös olympialiikkeen suurin tulolähde ovat mediaoikeudet. Olympialaisten oikeuksilla rahoitetaan olympialiikettä ja -kisoja, pyritään kasvattamaan olympialaisten suosiota ja edistämään olympia-arvoja maailmanlaajuisesti. (International Olympic Committee 2020a.) Esimerkiksi Rio de Janeiron 2016 kesäolympialaisten mediaoikeuksien myynti kattoi 74 prosenttia kisojen kokonaistuotosta (European Parliament 2018). Oikeuksien kustannusten nousu onkin hyödyttänyt eniten urheiluorganisaatioita. Erityisesti ovat hyötäneet Euroopan johtavat jalkapalloseurat sekä niiden pelaajat. Eniten haittaa noususta on koitunut kuluttajille hintojen nousun myötä. (Smith ym. 2016.)

Vertaillen naisten ja miesten välisten tapahtumien tuottoja, Kolamon (2018) mukaan naisten arvokilpailujen mediaoikeuksien hinnat jäävät miesten vastaavia kilpailuja matalammaksi. Naisten arvokilpailujen tuotantokoneisto eroaa miesten vastaavista tapahtumista, jolloin kilpailut ovat miesten kilpailuja edullisempia tuottaa. Tuotannon erojen vuoksi tapahtumat eivät välttämättä saavuta yhtä korkeaa visuaalis-esteettistä laatua, kuin miesten vastaavat kilpailut. (Kolamo 2018, 135.) Naisten urheilun tallenteet ovat usein heikompilaatuisia. Myös aikataulullisesti esimerkiksi naisten jääkiekon ja jalkapallon liigasarjat väistyvät miesten tapahtumien alta. Naisten kilpailut nähdään kuitenkin enenevässä määrin potentiaalisena kaupallistumisen alustana ja varsinkin naisten arvokilpailujen tallenteet ovat 2020-luvulla laadukasta tuotantoa. (Turtianen 2020, 138.) Esimerkiksi Englannissa kansallinen jalkapalloliitto ei aiemmin ole pyrkinyt ansaitsemaan tuloja naisten pelien oikeuksilla ja oikeudet on luovutettu yleisradioyhtiö BBC:lle veloitusetta. Kaudesta 2021–2022 lähtien liitto alkoi myydä myös naisten pääsarjan mediaoikeuksia. Päätöksen taustalla on naisten jalkapallon MM-kilpailujen suuri suosio Englannissa. (Whyatt 2020.)

Merkittävä mediaoikeuksien hintojen nousu onkin havaittu juuri jalkapallon ja olympialaisten oikeuksissa. Miesten jalkapallon maailmanmestaruuskilpailujen lähetysoikeuksien hinnat olivat nousseet Ranskan kisojen 1998 aikaisesta 84 miljoonasta eurosta huimasti 2 miljardiin euroon tultaessa Brasilian isännöimiin kisoihin 2014. (European Parliament 2018.) Rooman 1960

kesäolympialaisissa mediaoikeuksien tulot olivat Kansainväliselle Olympiakomitealle 1,2 miljoonaa Yhdysvaltain dollaria (European Parliament 2018) ja kilpailutapahtumia järjestettiin 150 kappaletta (International Olympic Committee 2020b). Rion 2016 kesäolympiakisojen mediaoikeuksia myytiin 4,1 miljardilla Yhdysvaltain dollarilla (European Parliament 2018) ja kilpailutapahtumien määrä oli noussut 306 kappaleeseen. Kilpailujen koko kasvoi myös urheilijoiden määrän osalta, määrän kaksinkertaistuessa vuodesta 1960. (International Olympic Committee 2020b.) Olympic Charterin mukaisesti Kansainvälinen Olympiakomitea on valmis ottamaan tarvittavat keinot käyttöön varmistaakseen mahdollisimman laajan näkyvyyden olympialaisista. Rion kesäolympialaiset tavoittivat maailmanlaajuisesti 3,2 miljardia katsojaa ja lähetystuottoja tuli 2 868 miljoonaa dollaria. Pyeongchangin talviolympialaisissa (2018) katsojamäärä oli 1,92 miljardia henkilöä. Pyeongchangin talviolympialaisista OBS (Olympic Broadcasting Services) teki 5 600 tuntia lähetystä ja lähetystuottoja tuli 1 436 miljoonaa dollaria. (International Olympic Committee 2020b.)

Kilpailujen koon, oikeuksien tulojen ja hintojen merkittävä kasvu on selkeästi havaittavissa. Suomessa Yle lunasti vuoden 1988 Soulin olympialaisten oikeudet 0,3 miljoonaa euroa vastaavalla summalla. Vuonna 2000 Sydneyn kisoissa oikeuksiin käytetty rahasumma nousi noin 4,3 miljoonaan euroon. (Itkonen ym. 2008, 36.) Vuosina 2018–2024 Discovery Inc maksoi mediatietojen mukaan Euroopan laajuisista olympialaisten lähetysoikeuksista 1,3 miljardia euroa (Tammi-lehto 2015). Mediaoikeuksien hintoja ovat kasvattaneet sekä kilpailujen koon kasvu, teknologian kehitys sekä toimijoiden määrän nousu. OECD:n (2013) mukaan toimijoiden määrän lisääntyminen markkinoilla viimeisimmän kahden vuosikymmenen aikana ja varsinkin kaupallisten toimijoiden lisääntyminen on kasvattanut mediaoikeuksien hintoja merkittävästi. Aiemmin julkisten toimijoiden kilpaillessa oikeuksista oikeuksien hinnat olivat merkittävästi alempia. (OECD 2013, 23.)

Telia Company (MTV, CMore)	NENT Group (V-sport, Elisa Viihde Viaplay)	Yleisradio Oy (Yle TV1, Yle TV2, Yle Teema & Fem, Yle Arena)
CHL (jääkiekko) Formula 1 (moottoriurheilu) Jääkiekon MM-kilpailut La Liga (jalkapallo) Liiga (jääkiekko) Mestarien liiga (jalkapallo) Mestis (jääkiekko) MotoGP (moottoriurheilu) PGA Tour (golf) Serie A (jalkapallo) Timanttiliiga, IAAF WC osakilpailut (yleisurheilu) Telia Esport (e-urheilu) WTA (tennis)	Bundesliiga (jalkapallo) European Tour (golf) Hiihtolajien MC-kilpailut Koripallon MM-karsinnat MLB (baseball) NFL (amer. jalkapallo) NHL (jääkiekko) Nyrkkeily Snooker & Pool UEFA Eurooppa liiga (jalkapallo) Valioliiga (jalkapallo)	Ampumahiihto MC-kilpailut E-urheilu Futsal EM-kilpailut Hiihtolajien MC-kilpailut Hiihdon MM-kilpailut Hiihdon SM-kilpailut Jalkapallon naisten EM-kilpailut Jalkapallo naisten MM-kilpailut Jukolan Viesti (suunnistus) Lentopallo EM-karsinta Mestarien liiga (lentopallo) Olympialaiset Ralli MM-sarja Suomen Cup (hiihto) Uinnin EM-kilpailut Voimistelun EM- ja MM-kilpailut Yleisurheilu EM- ja MM-kilpailut
Discovery Inc (TV5, Kutonen, Eurosport, Discovery+)	Sanoma Media Finland (Nelonen, Liv, Jim, Hero, Ruutu, Ruutu+)	
Ampumahiihdon MC-kilpailut ATP-kiertue, Grand Slam (tennis) Hiihtolajien MM-kilpailut Jääkiekko maajoukkue KHL (jääkiekko) Olympialaiset Snooker	Futsal-liiga (futsal) F-liiga (salibandy) Kansallinen liiga (jalkapallo) Korisliiga (koripallo) Mestaruusliiga (lentopallo) NBA (lentopallo) Superpesis (pesäpallo) Vaahteraliiga (amer. jalkapallo) Veikkausliiga (jalkapallo)	

Kuvio 3. Poimintoja urheilun näkyvyydestä Suomessa 2021 (mukailen Cmore 2021; Viaplay 2021; Yle 2021; Discovery 2021; Ruutu 2021).

Kuten kuvio 3 voidaan havaita, Suomessa lähetysoikeudet jakautuvat sekä kotimaisten että kansainvälisten toimijoiden kesken. Halutuimmista lajeista esimerkiksi Telia näyttää Formula 1-sarjaa, jääkiekon Liigaa ja jalkapallon Mestarien liigaa, Discovery Inc olympialaisia, NENT Group jalkapallon Valioliigaa ja jääkiekon NHL:ää, Yle olympialaisia, hiihtoa ja rallia sekä Sanoma Media Finland kotimaista jalkapallon Veikkausliigaa ja pesäpallon Superpesistä. (Kuvio 3.)

NENT Group ja Yle tekivät keväällä 2021 sopimuksen talvilajien esitysoikeuksista vuoteen 2026 saakka, jonka myötä hiihdon MM-kilpailut ovat Ylellä vuosina 2021 ja 2025. Yle esittää myös merkittävän osan hiihdon maailmancup-kilpailuista, kaikki Suomen Cupin kilpailut sekä SM-hiihdot. Alppihiihdossa, freestylessa ja lumilautailussa Yle esittää MM-kilpailut sekä kahden ensiksi mainitun osalta Levin ja Rukan maailmancup-kilpailut. Yle ja NENT Group ovat sopineet myös taitoluistelun esitysoikeuksista Ylellä MM- ja EM-kilpailujen sekä muodostelmaluistelun MM-kilpailujen osalta vuoteen 2023 saakka. Pikaluistelun osalta sopimukseen kuuluvat yhdet arvokisat vuosittain. Ylen artikkelin mukaan taitoluistelun näkyvyys on merkittävässä roolissa Ylen kanavilla verrattuna näkyvyyteen maksullisissa palveluissa. (Lehtisaari 2021.) Mainittakoon vielä, että vuosille 2022–2024 on luvassa merkittäviä muutoksia kaupallisesti hyvin merkittävän Formula 1-sarjan osalta. Nordic Entertainment Group tiedotti



hankkineensa sarjan lähetysoikeudet kaikki Pohjoismaat kattavalla sopimuksella (NENT 2020).

Mediaoikeudet ovat yhä enemmän kansainvälisien toimijoiden hallinnassa (Lefever 2012). Esimerkiksi useat Suomen markkinoilla toimivat yhtiöt toimivat koko Pohjoismaiden tai Baltian alueella. Esimerkiksi edellä mainittu NENT Group toimii koko Pohjoismaiden alueella. Koska lähetysoikeuksista kilpaillaan usean toimijan kesken, nousevat niiden hinnat etenkin suosituimmista tapahtumissa. Toisaalta lähetysoikeuksien hinnat ovat nousseet myös kilpailujen koon kasvamisen myötä, etenkin arvokilpailujen osalta. Eksklusiiviset lähetysoikeudet suoriin lähetyksiin ovat kanavien kilpailuvaltteja asiakkaiden hankinnassa. (Lefever 2012.)

Mediaoikeuksien korkeat hinnat haastavat kuitenkin myös mediayhtiöiden taloudellista toimintaa. Hongan (2014) artikkelin mukaan urheilutuotantojen tekeminen on Suomessa kallista tuotantokustannusten sekä oikeuskorvauksien osalta. Esimerkiksi urheiluun keskittynyt kotimainen Urho-tv ajautui konkurssiin vuonna 2015. Isona osatekijänä konkurssissa olivat jääkiekon SM-liigan mediaoikeuksien kalleus. (Riihentupa 2020.) Vuonna 2015 myös MTV:n urheilutarjonnan talousvaikeuksien osasyynä pidettiin maksu-tv-markkinoiden hidasta kehitystä, joka ei vastannut urheilu-oikeuksien oletettuja tuottoja. (Hakola 2015.) Sanoma Media Finland luopui SM-liigan televisioinnin yksinoikeuksista vuonna 2017. Luopumisen syyksi ilmoitettiin SM-liigan mediaoikeuksien kalleus. Lehtitietojen mukaan mediayhtiö maksoi SM-liigaseuroille yhden kauden mediaoikeuksista kymmenen miljoonaa euroa. (Hakola 2017.) Kansainvälisesti isoille toimijoille urheilu-oikeudet eivät välttämättä ole kannattavia, mutta niiden hankkiminen kasvattaa yhtiön markkinaosuutta ja tuo asiakkaita yhtiön muiden palveluiden pariin. Tällainen toimija on esimerkiksi Amazon. Amazon pystyy liiketoiminnan laajuudellaan kompensoimaan urheilu-oikeuksien tappioita muilla toiminnan osa-alueilla. (Lindholm 2019.) Kyseinen liiketoimintamalli voi pitkällä aikavälillä vaikuttaa esimerkiksi kansallisten toimijoiden mahdollisuuksiin hankkia oikeuksia kohtuullisella hinnalla. Pienempien mediatoimijoiden mahdollisuudet saada mittavia lähetysoikeuskokonaisuuksia ovat pienentyneet. (Ks. Hakola 2015.) Kaupalliset mediatoimijat tarvitsevat sitoutuneita kuluttajia kompensoimaan oikeuksiin käytettyä rahamäärää.

Oikeuksien hankintaa voidaan osittain kattaa myös suur tapahtumien televisio- ja mediasignaalien tuottamisella. Suomessa Yle pystyi 2000-luvun alussa kattamaan tapahtumien kustannuksia ja saavuttamaan kansallisia mediaoikeuksia osallistumalla tapahtumien tuotantoon. (Olympiakomitea 2019, 24.) Yle on toiminut esimerkiksi olympialaisten talvikisoissa hiihdon kuvauksessa ja ohjauksessa (Mattila 2015).

### 3 PALVELUUN SITOUTTAMINEN

Tässä luvussa syvennytään palvelun luonteeseen ja sitouttamisen käsitteellistämiseen. Alaluvussa 3.1 määritellään palvelu ja sen ominaispiirteet. Palvelun määritelmä taustoittaa urheilumarkkinan palvelusektoria, johon televisioitu urheilu kuuluu. Kokonaisuudessaan urheilumarkkina koostuu urheilutuotteista ja -palveluista. (Ks. Lera-López 2019, 74.) Alaluvussa 3.2 esitetään taustatietoa asiakkaiden sitoutumisen käsitteestä ja prosesseista. Alaluku 3.3 käsittelee sitouttamisen tärkeimpiä piirteitä, prosessia ja sitouttamisen seurauksia yrityksille.

#### 3.1 Palvelun määritelmä

Hallitseva markkinalogiikka on viime vuosikymmenten aikana vaihtunut perinteisestä tuotteiden vaihdannasta kohti palveluperusteista aineettomien resurssien, arvon yhteisluonnin ja suhteiden korostamista. Aineettomia resursseja ovat esimerkiksi osaaminen tai organisaatioprosessit, jotka mahdollistavat resurssien arvon moninkertaistamisen ja operatiivisten resurssien luonnin. Ydinresurssit eivät ole fyysisiä tavaroita, vaan aineettomia prosesseja kuten taitoja ja teknologiaa. (Vargo & Lusch 2004.)

Palvelu on prosessi, joka muodostuu aineettomien toimintojen sarjasta. Toiminnot ovat osa ratkaisua asiakkaan ongelmiin ja ne toimitetaan yleensä palveluntarjoajien ja asiakkaan välisessä vuorovaikutuksessa, esimerkiksi järjestelmien kautta. (Grönroos 2009, 77.) Tuotokeskeisessä näkökulmassa oleellista on tuottaa ja jaella tuotetta, joka voidaan myydä. Tuotteen arvo luodaan tuotannossa ja myynnistä saadut tuotot maksimoidaan. Palvelukeskeisessä näkökulmassa taas markkinointi on jatkuva prosessi, jossa sosiaaliset ja taloudelliset prosessit pyrkivät parantamaan arvolupauksia. Palvelukeskeinen näkökulma perustuu siihen, että yritys pyrkii oppimalla parantamaan asiakkaan palvelua ja taloudellista suoritustaan. Yritys pyrkii identifioimaan ja kehittämään ydinkompetensseja, jotka tuottavat kilpailuetua, esimerkiksi tietoa ja taitoja. Yritykset kehittävät asiakassuhteitaan ottamalla asiakkaat mukaan kehitysprosesseihin ja näin pystyvät luomaan kustomoituja ja kilpailukykyisiä arvolupauksia, jotka vastaavat asiakkaiden tarpeita. (Vargo & Lusch 2004.)

Palveluprosessissa korostuu vuorovaikutus, ei niinkään suora vaihdanta. Kun vaihdanta tapahtuu, tulee vuorovaikutustilanteita hallita osana palveluprosessia, jotta vaihdanta jatkuu myös tulevaisuudessa. Vaihdanta voi tapahtua eri kohdissa prosessia. Esimerkiksi internetpohjaisissa palveluissa raha voi siirtyä ennen prosessin alkua, prosessin aikana tai sen jälkeen. (Grönroos 2009, 78.) Kun asiakas osallistetaan prosessiin markkinoinnissa, on asiakas palvelun osatuottaja. Palvelun käsite perustuu asiakkaan osallistumiseen prosessiin sen eri vaiheissa. (Vargo & Lusch 2004.) Grönroosin (2009, 79) mukaan asiakas on palveluprosessin osana vuorovaikutuksessa palvelujärjestelmään, jolloin palveluprosessi syntyy.

Palvelun kolme erityispiirrettä ovat:

- 1) Ne ovat prosesseja, prosessi koostuu toiminnoista
- 2) Palvelujen tuottaminen ja kuluttaminen ovat jossain määrin samanlaisia prosesseja
- 3) Asiakas on osa palvelun tuotantoprosessia

(Grönroos 2009, 79).

Palvelu eroaa tuotteesta niin, että ostaessa asiakas ei välttämättä ole vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa vaan vasta käyttäessään palvelua. Varsinkin verkkopohjaisissa palveluissa oston yhteydessä tapahtuva vuorovaikutus ei ole merkittävä, mutta käyttäessä palvelua asiakas luo kokemuksistaan mielikuvia, joiden perusteella esimerkiksi suosittelee palvelua eteenpäin. (Grönroos 2009, 79.)

Palvelut voidaan ryhmitellä inhimillisyyttä sekä tekniikkaa korostaviin palveluihin. Verkkopohjaiset palvelut ovat teknisiä palveluita, joissa palvelu perustuu tekniikkaan ja inhimillistä kanssakäymistä on vähän. Teknisissä palveluissa kuitenkin korostuvat esimerkiksi henkilöstön palvelualltius ja asiakaskeskeisyys, kun häiriöitä ilmenee. Esimerkiksi toimintakatkot tai valitusten käsittely vaativat vuorovaikutusta asiakkaan ja yrityksen välillä. (Grönroos 2009, 84.) Televisioidun urheilun osalta asiakas kuluttaa urheilutuotetta palvelussa. Palvelu on esimerkiksi verkkopohjainen suoratoistopalvelu, jossa asiakas toimii vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa antamalla palautetta tai valitsemalla tuotevaihtoehtoja.

### 3.2 Sitoutumisen käsite

Sitoutumisen termiä on käytetty laajalti eri aloilla, kuten psykologian, sosiologian, käyttäytymistieteiden ja politiikan tutkimuskirjallisuudessa. Eri tieteenalojen tutkimuskirjallisuuden tulkinnat asiakkaan sitoutumisesta ja yrityksen sitouttamistoimenpiteistä ovat johtaneet erilaisiin konseptuaalisiin lähestymistapoihin termien käsitteellistämässä. (Brodie ym. 2011.) Sitoutumisen tutkimukset markkinoinnissa sisältävät asiakkaan brändiin sitoutumisen, sitoutumiskäytöksen sekä asiakkaan sitouttamisen (Hepola ym. 2020; Vivek ym. 2012). Asiakkaan sitoutumisella ("*customer engagement*") viitataan asiakkaan kokemaan sitoutuneisuuteen yritystä kohtaan, kun taas asiakkaan sitouttamisella viitataan yrityksen toimenpiteisiin hankkia sitoutuneita asiakkaita. Kuluttajan sitoutuminen on yrityksen sitouttamistoimenpiteiden ("*customer engagement marketing*") tulos. Sitouttaminen viittaa yrityksen strategiaan markkinointitoimenpiteisiin asiakasta kohtaan. (Harmeling ym. 2017.) Sitoutumisen tutkimus onkin vasta viime vuosina korostanut myös yrityslähtöistä sitouttamista. Kuluttajat ja yritys pitäisi

nähdä tasavertaisina toimijoina yritys-brändi-suhteissa ja suhteen rakentamisen lähtökohtana voidaan pelkän asiakkaan sijaan nähdä molemmat. (Alvarez-Milán ym. 2018.)

Hepolan ym. (2015) mukaan ensimmäisenä termin sitoutuminen (*"engagement"*) liiketaloudelliseen tutkimukseen työelämän kontekstissa toi William A. Kahn vuonna 1990. Akateemisissa markkinoinnin ja palveluiden kirjallisuudessa termi kuluttajan sitoutuminen on esiintynyt 2000-luvun alusta lähtien, ja vuodesta 2005 lähtien se on nostettu kasvavissa määrin esiin (Brodie ym. 2011). Sitoutumisen määrittelemisestä ja käyttämisestä haastavaa tekee sen samankaltaisuus termien osallistuminen (*"participation"*) ja osallisuuden (*"involvement"*) kanssa. Nämä voidaan nähdä enemmänkin sitoutumisen edeltäjinä kuin sitoutumisen käsitteen suorina komponentteina. (Brodie ym. 2011; Hollebeek 2011.) Sitoutuminen korvaakin perinteiset *"involvement"* ja *"participation"* termit palvelukeskeisen logiikan ja suhdemarkkinoinnin laajempaan käsitteeseen (Brodie ym. 2011).

Perinteistä lojaalisuuden (*"loyalty"*) termiä on kritisoitu sen yksiulotteisuudesta. Lojaalisuus yhdessä termin sitoutuneisuus (*"commitment"*) kanssa määrittellään sitoutumisen seurauksiksi ja yhdessä osana laajempaa sitoutumisen konseptia. Yleisesti sitoutumisen termi on määritelty dynaamisemmaksi ja kokonaisvaltaisemmaksi konseptiksi, joka ymmärretään kestäväksi ja vahvana asiakas-brändi-suhteena. Asiakkaan sitoutuminen käsitetään pikemminkin prosessiksi kuin lopputuotteeksi, joka sisältää asiakaskäyttäytymisen ja asenteen, jotka johtavat brändifokusoituneeseen lopputulokseen kuten lojaalisuuteen. (Bowden 2009; Brodie ym. 2011; Naumann & Bowden 2015, 56.) Bowdenin (2009) määritelmän mukaan pelkkä tyytyväisyyden mittaaminen ei anna todellisia tuloksia aikomuksesta uudelleenostoon tai asiakkaan brändiuskollisuudesta. Hän korostaa sitoutuneisuutta brändisuhteissa pelkän tyytyväisyyden sijaan (Bowden 2008). Sitoutuminen selittää uskollisuutta ja asiakkaan käyttäytymistä brändiä kohtaan tyytyväisyys termiä paremmin (Hepola ym. 2015).

Tutkimuksissa sitoutuminen on määritelty vaihtelevissa konsepteissa, mutta ne kaikki perustuvat sen vuorovaikutteiseen ja moniulotteiseen luonteeseen (Vivek ym. 2012). Varsinkin markkinoinnin kontekstissa sitoutumisen määritelmät korostavat asiakkaan vuorovaikutusta yrityksen kanssa (Kumar & Pansari 2017). Akateemisesti kuluttajan sitoutuminen nähdään asiakkaan osallistumisen intensiivisyytenä, sekä organisaation ja asiakkaan tiedonjaon yhteistyönä (Vivek ym. 2012). Asiakkaan sitoutumisen konseptissa palvelusuhde heijastaa vuorovaikutteisuutta ja yhteisluontia, ja korostaa sitoutumisen sisältävän merkittäviä käyttäytymisen elementtejä pelkän ostotapahtuman sijaan. (Sashi 2012, 25; Van Doorn ym. 2010.) Sitoutuminen ylittää transaktion ja sitä voidaan pitää asiakkaan käyttäytymisen ilmentymänä yritystä tai brändiä kohtaan (Verhoef ym. 2010).

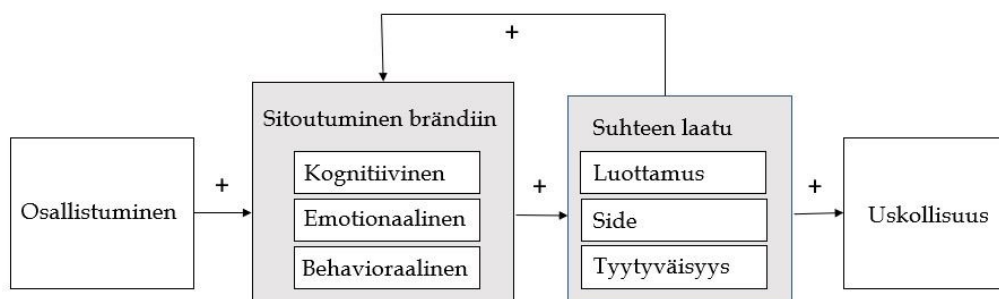
Kuviossa 4 on esitelty sitoutumisen tutkimuksen ja termien vaihtelevia määritelmiä. Termin 'asiakkaan sitoutuminen' lisäksi Van Doorn ym. (2010) käyttävät asiakkaan brändisitoutumisen termiä, mikä viittaa vahvemmin tietyn brändiin motivaatiotekijöiden perusteella sitoutumisesta.

Tutkimus	Termi	Määritelmä
Brodie ym. 2011, 260	Asiakkaan sitoutuminen	"psykologinen tila joka ilmenee vuorovaikutteisessa ja yhteisluonnin kokemuksissa tietyn kohteen (esim. brändin kanssa palvelusuhteessa)"
Hollebeek 2011, 790	Asiakkaan sitoutuminen	"asiakkaan motivaation, brändiin liittyvä ja kontekstisidonnainen mielentila, joka sisältää kognitiivisia, emotionaalisia ja behavioraalista toimintaa vuorovaikutuksessa brändin kanssa"
Kumar & Pansari 2017, 295	Asiakkaan sitoutuminen	"asiakkaan arvonnousu yritykselle joko suoralla tai epäsuoralla osallistumisella."
Van Doorn ym., 2010, 254	Asiakkaan brändisitoutuminen	"asiakkaan käytös brändiä tai yritystä kohtaan, joka ylittää ostotapahtuman ja johtuu motivaatiotekijöistä"
Verhoef ym., 2010, 247	Asiakkaan sitoutuminen	"asiakkaan käytöksellinen toiminta yritystä kohtaan joka ylittää ostotapahtuman"
Vivek ym. 2012, 127	Asiakkaan sitoutuminen	"yksilön osallistumisen ja yhteyden intensiteetti yrityksen tarjoamaan ja aktivointeihin, jonka joko asiakas tai yritys aloittaa"

Kuviossa 4. Asiakkaan sitoutumisen määritelmät.

Sitoutuminen käsitetään yleisesti markkinoinnissa multidimensionaalisenä ilmiönä, jolla on kolme ulottuvuutta: affektiivinen, kognitiivinen ja behavioraalinen ulottuvuus (Brodie ym. 2011, 255; Hollebeek 2011). Affektiivinen ulottuvuus viittaa asiakkaan emotionaaliseen sitoutumiseen, kognitiiviseen eli ajatuksellisen tason sitoutumiseen ja behavioraaliseen asiakkaan käytökselliseen sitoutumiseen, eli asiakkaan ajankäyttöön, osallistumiseen ja vuorovaikutukseen yrityksen kanssa (Behnam ym. 2021).

Hepola ym. (2020) määrittelevät kuluttajan sitoutumisen sisältävän psykologisia, että käytöksellisiä elementtejä. Käyttäytymisen sekä psykologian määritelmän yhdistää myös Hollebeek (2011), jonka mukaan kuluttaja sitoutuu brändiin kognitiivisella, emotionaalisella ja käytöksen tasolla aktivoitumalla vuorovaikutuksessa brändin kanssa. Suhteen laatu ja sitoutuminen on kiinteästi yhteydessä toisiinsa. Laadun voidaan nähdä olevan joko seurausta sitoutumisesta tai sitoutumisen tekijä. Hollebeek (2011) sitoutumisen konsepti on nähtävissä kuviossa 5. (Hollebeek 2011.)



Kuvio 5. Sitoutumisen konsepti mukailten Hollebeek (2011)

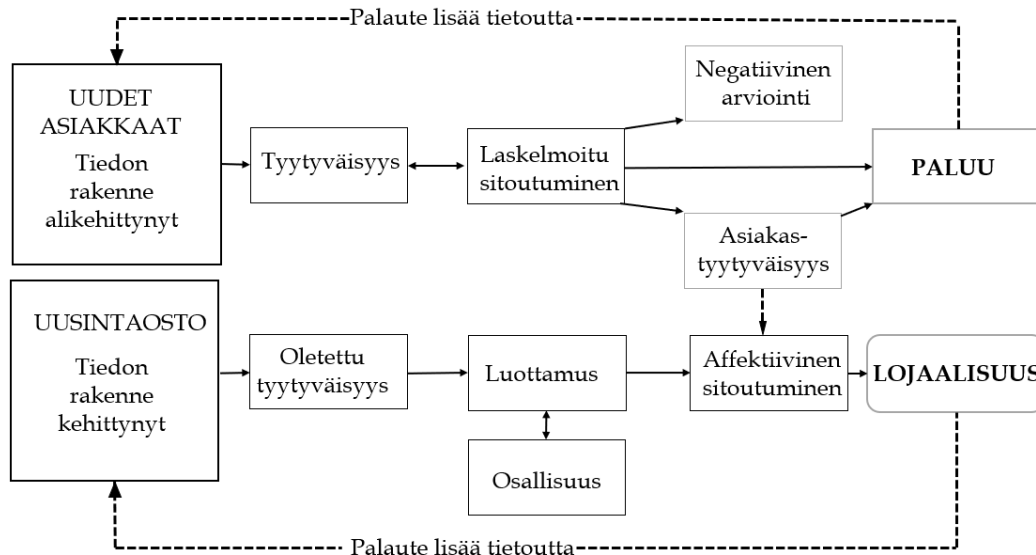
Sitoutunut ja tyytyväinen asiakas luo luottamussuhteen ja siten yritykseen, jolloin asiakasuskollisuus muodostuu (Hollebeek 2011; Itani ym. 2019).

Sitoutumisen seurauksena syntyvät lojaalisuus ja brändi-identiteetti, joita edistävät affektiivinen sitoutuminen, miellyttäminen, ystävällisyys ja tuttuus kuten kielenkäyttö kohtaamisissa. Uskollisuutta edistävät eniten tyytyväisyys ja luottamus. Lojaalisuus brändiä kohtaan syntyy, kun tarpeiden täyttämisen lisäksi asiakkaan odotukset ylittyvät. (Naumann & Bowden, 2015, 56–57, 63.) Asiakkaiden sitouttaminen tulisikin nähdä pitkänä prosessina, sillä luottamuksen ja sitoutumisen rakentuminen vie aikaa (Itani ym. 2019). Myös Sashi (2012) korostaa asiakkaiden sitoutumisen olevan prosessi, jossa sitoutuminen kehittyy ja muuttuu suhteen aikana ja perustuu ennen kaikkea pitkän aikavälin vuorovaikutussuhteeseen. Asiakkaan sitoutuminen määritellään hänen tarpeensa sitoutua yritykseen. Näin asiakkaan sitouttaminen on yritykselle asiakaskeskeinen lähestymistapa, jossa asiakkaiden tarpeiden täyttämällä luodaan lisäarvoa. (Sashi 2012, 255, 258.)

Kumar ja Pansari (2017) tunnistavat sitoutumisen tekijöiksi keskinäisen vuorovaikutussuhteen ja emotionaalisen yhteenkuuluvuuden, joiden edesauttavia tekijöitä ovat tyytyväisyys ja tunteet. Vahvan suhteen ja luottamuksen myötä kuluttaja sitoutuu käytöksellisesti ja asenteellisesti organisaatioon tai sen brändiin. Sitoutuminen koostuu ennen kaikkea kuluttajan asenteesta, käytöksestä ja vuorovaikutuksellisesta suhteesta organisaatiota kohtaan. (Kumar & Pansari 2017.) Myös Vivek ym. (2012) yhdistävät käytökselliset ja psykologisen näkökulman kuluttajan sitouttamiseen. Kuluttajan sitoutuminen muodostuu yksilön osallisuuden intensiteetistä ja yhteydestä organisaation tarjoamaan ja aktivointeihin. Tarjoama tai aktivoinnit voivat olla sekä kuluttajan itse että organisaation alulle laittamia. Aktivoimalla kuluttajaa organisaatio pyrkii sitouttamaan häntä organisaatioon tai sen brändiin. Määritelmä korostaa sitouttamisen perustuvan sekä organisaation että kuluttajan näkökulmasta kognitiivisille, emotionaalisille, behavioraalisille sekä sosiaalisille elementeille. (Vivek ym. 2012.)

Bowden (2009) määrittelee kuluttajan sitoutumisen psykologiseksi prosessiksi, jossa sitoutuminen tapahtuu ostotapahtuman yhteydessä. Van Doorn ym. (2010) määrittelee sitoutumisen olevan vastakohtaisesti ostotapahtuman ulkopuolella tapahtuva käyttäytymisen ilmiö, jossa sitoutuminen perustuu asiakkaaseen, yritykseen ja kontekstiin. Asiakkaaseen perustuva sitoutuminen johtaa juurensa tyytyväisyyteen, koettuun arvoon ja luottamukseen sekä kulutukseen käytettävissä oleviin resursseihin. Yrityksen näkökulmasta kuluttajan sitouttamisen tekijöitä ovat yrityksen koko, prosessointi, osaaminen sekä ala, jolla yritys toimii. Sitoutumisen kontekstisidonnaisuus taas viittaa kilpailijoiden, poliittisten, sosiaalisten, taloudellisten, teknologisten ja ympäristön vaikutukseen. (Van Doorn ym. 2010.) Bowdenin (2009) prosessikuvauksessa (kuviokuva 6) kuluttajan sitoutuminen muodostuu tyytyväisyydestä, luottamuksesta ja osallisuudesta, jotka johtavat sitoutuneisiin ja lojaaleihin asiakkuuksiin. Yksilöt käyvät läpi psykologisen prosessin, joka sisältää ensimmäisessä vaiheessa kognitiivisen perusteen ostolle. Toisessa vaiheessa lisääntynyt osallisuus lisää luottamusta uusintaostoon ja lopulta asiakkaalle kehittyy affektiivinen sitoutuminen brändiä kohtaan. Affektiivisessä sitoutumisessa oston peruste muuttuu emotionaaliseksi ja yksilöstä tulee brändiuskollinen. Jotta yritys pystyy toimillaan sitouttamaan kuluttajia, on

heidän huomioitava kokonaisvaltaisesti kuluttajan sitoutumisen prosessi. Bowdenin (2009) prosessikuvauksen (kuvio 6) mukaisesti yrityksen tulee tarjota asiakkaalle tietoa, onnistunut kokemus ja mahdollisuuksia uusintaostoihin, jotta asiakas pystyy sitoutumaan yritykseen prosessin mukaisesti.



Kuvio 6. Sitoutumisen prosessi mukailen Bowden (2009).

### 3.3 Sitouttaminen

Harmeling ym. (2017) erottaa kuluttajan sitoutumisen yrityksen sitouttamistoimenpiteistä. Sitouttamistoimenpiteitä voidaan pitää yritysten pyrkimyksinä ja toimenpiteinä sitouttaa asiakkaita heidän brändiin, tuotteeseen tai palveluun (Harmeling ym. 2017). Asiakkaiden sitouttamistoimenpiteet määritellään organisaatiolähtöisiksi aloitteiksi, joiden pyrkimys on edistää asiakkaan ja yrityksen välisiä emotionaalisia ja psykologisia siteitä (Kumar & Pansari 2016). Sitouttaminen muodostuu yrityksen tietoisista pyrkimyksistä motivoida, vahvistaa ja mitata asiakkaan vapaaehtoista osallistumista yrityksen markkinointitoimenpiteisiin. Yritys pyrkii ohjaamaan asiakasta sitoutumaan ja osallistumaan yrityksen toimintoihin, niin että asiakkaan osallistumisen toimista pystytään hyötymään. Sitouttaminen on tarkoituksenmukaista ja aktiivisesti johdettua. (Harmeling ym. 2017.) Markkinointitoimenpiteiden tulisi pyrkiä pitkällä aikavälillä asiakashankinnan lisäksi olemassa olevien asiakkaiden säilyttämiseen ja suhteiden kehittämiseen (Grönroos 2009, 318).

Harmeling ym. (2017) jakaa sitouttamisen pääelementit tehtävä- ja kokemuspohjaisiin toimiin. Tehtäväpohjaiset elementit ovat asiakkaiden ohjaamiseen ja osallistamiseen tähtäviä tekijöitä, kun taas kokemuspohjaiset toimet korostavat vuorovaikutuksen myötä tuotettavia tunteita ja kokemuksia. Tehtäväpohjaisia toimia ovat esimerkiksi asiakkaiden arvioiden pyytäminen, kommentointiin

tai jakamiseen innostaminen sekä tuotekehitykseen kannustaminen. Sitoutumista edistetään kutsumalla asiakkaita kilpailuihin ja osallistumaan sisällöntuotantoon. (Alvarez-Milán ym. 2018; Harmeling ym. 2017.) Erilaiset aktiivisuuden kannustavat sisällöt, kuten jakomahdollisuudet, viesti-, keskustelu- ja palautealustat, kommentointimahdollisuudet, tykkäykset, arviot ja kyselyt ovat tehtäväpohjaisia osallistamisen tekijöitä, joilla yritys pyrkii edistämään asiakkaiden sitoutumista (Harmeling ym. 2017).

Sitouttamistoimenpiteet edistävät asiakkaan muuttumista passiivisesta aktiiviseksi toimijaksi (Harmeling 2017). Aktivoidakseen asiakasta Vivek ym. (2018) mukaan strategiassa tulisi huomioida asiakkaiden osallistumisen kannustaminen. Yrityksen tulisi pyrkiä kannustamaan asiakasta osallistumaan päätöksentekoon, luontiprosesseihin tai esimerkiksi äänestyksiin, suoranaisen ohjaamisen sijaan. Suoraa ohjausta tapahtuu ostotilanteissa, jossa vaihtoehtoisia tuotteita ei ole, kun taas kannustavassa roolissa yritys antaa asiakkaille äänestysmahdollisuuden yrityksen investointeihin. (Vivek ym. 2018.)

Verkkoalustojen tarjoamien työkalujen myötä vuorovaikutusmahdollisuudet yksilöiden ja yritysten välillä ovat vahvistuneet. Sosiaalisen median avulla yritys voi edistää asiakas-brändi-vuorovaikutussuhteen syntymistä sekä sen ylläpitoa tehokkaasti. (Sashi 2012, 255.) Yritysten tulee pyrkiä sitouttamaan asiakas toimintaan kaikki mahdollisia kanavia hyödyntäen (Kumar & Pansari 2016). Sosiaalinen media ja muut verkkoympäristöt mahdollistavat yrityslähtöisen sisällön ja informaation jaon lisäksi asiakkaiden oman sisällön ja -tuotannon, jolloin yrityksen mahdollisuudet asiakkaiden palveluun ja tarpeiden tyydyttämiseen lisääntyvät vuorovaikutteisesti. Sosiaalinen media on alusta, jossa yritys pystyy hyötymään asiakkaiden sisällöntuotosta, kun sitoutuneet asiakkaat vaikuttavat muiden asiakkaiden ostopäätöksiin arvioinneillaan ja ovat vuorovaikutuksessa keskenään. (Sashi 2012.) Kaikki asiakkaat eivät kuitenkaan helppoudesta huolimatta osallistu tai jaa informaatiota, mikä nostaa yritysten kiinnostusta sitoutuneiden asiakkaiden hankintaan sosiaalisen median alustoilleen ja pyrkimystä tavoitella kilpailuetua tätä kautta. Näin ollen yritysten on kannattavaa investoida kanaviin, kuten sosiaaliseen mediaan, joita asiakkaat aktiivisesti käyttävät. (Dolan ym. 2015; Itani ym. 2019.)

Mitä enemmän asiakkailla on tietoa brändistä tai yrityksestä, sen todennäköisemmin he toimivat vuorovaikutuksessa brändin kanssa ja näin lisäävät sitoutumistaan (Brodie ym. 2013). Kuluttajan sitouttamiseksi yritykset kannustavat kuluttajia oppimaan tuotteista esimerkiksi ilmaisilla kokeiluersioilla palvelusta, henkilökohtaisilla uutiskirjeillä tai visuaalisilla elementeillä (Behnam ym. 2021). Oppimismahdollisuuksien kautta hankittu tietämys uudesta tuotteesta tai palvelusta voi johtaa käyttäytymisen muutokseen. Oppimisen on nähty olevan positiivisesti yhteydessä asiakkaan sitoutumiseen palvelu- ja tuotekontekstissa. (Behnam ym. 2021; Hollebeek ym. 2019.) Yritysten tulee tietoisesti edistää oppimisen ja tiedonjaon mahdollisuuksia palveluissaan saavuttaakseen sitoutuneen asiakaspohjan. Tiedonjakoa voidaan tehdä esimerkiksi brändiin liitetyissä keskustelupalstoilla, sosiaalisen median sivuilla sekä verkossa toimivissa brändiyhteisöissä. (Behnam ym. 2021.)



Harmeling ym. (2017) määrittelemä toinen sitouttamisen pääelementti muodostuu kokemuspohjaisista toimista. Kokemukselliset sitouttamiselementit ovat vuorovaikutteisia kokemuksia, jotka edistävät asiakkaiden itsenäistä osallistumista markkinointitoimenpiteisiin. Ne pyrkivät luomaan positiivisia tunteita sekä iloa sisällöillä ja tapahtumilla, jotka lisäävät psykologisia ja emotionaalisia yhteyksiä yritystä kohtaan. (Harmeling ym. 2017.) Yritysten luomia emotionaalisia investointeja ovat tunteita herättävät sisällöt ja kampanjat (Behnam ym. 2021). Tehtäväpohjaisiin toimiin verrattuna emotionaalista kiintymystä edistävät toimet tukevat asiakassuhteiden pitkäikäisyyttä lyhytaikaisia taloudellisia toimia paremmin (Harmeling ym. 2017).

Vivek ym. (2018) mukaan sitouttamisen strategian tulisi perustua keskustelun mahdollistamiseen, asiakkaan tukemiseen, autenttisuuteen ja merkityksellisyyden luomiseen. Keskusteluyhteyden tulisi olla tasavertaista ja vuorovaikutuksellista. (Vivek ym. 2018.) Yritysten tulisi kannustaa asiakkaitaan keskusteluun käynnistämällä dialogeja kuluttajille tai yhteiskunnalle tärkeistä aiheista. Yritys toimii keskustelun mahdollistajana ja tarjoaa alustan sille. (Holt 2004.) Keskustelumahdollisuudet vahvistavat asiakkaan käsitystä tarjonnasta ja yrityskulttuurista sekä vaikuttavat asiakaskokemukseen. Yrityksen työntekijöiden tulee myös ymmärtää keskustelun konteksti ja asiakkaan tarpeet sekä pystyä keskustelemaan vakuuttavasti asiakkaan kanssa, mutta samalla antaa asiakkaalle vapaus roolittaa itseään suhteessa yritykseen hänen omien mielenkiinnon kohteiden mukaisesti. (Vivek ym. 2018; Harmeling ym. 2017.) Se miten asiakas tunnistaa itsensä suhteessa yritykseen vaikuttaa hänen motivaatioonsa tehdä toimenpiteitä pelkän ostotapahtuman lisäksi, käyttää omia resursseja yrityksen kehittämiseen ja pitää yrityksen pyyntöjä merkityksellisempänä kuin kilpailijoiden vastaavat esitykset (Harmeling ym. 2017).

Asiakkaan sitoutumisen on todettu olevan myös vahvempaa kuin yritys toimii läpinäkyvästi ja autenttisesti sitouttamistoimissaan. Esimerkiksi negatiivisten poistaminen ja vain positiivisten palautteiden jättäminen arviointeihin vähentää asiakkaiden kokemaa autenttisuutta ja saa heidät kyseenalaistamaan toimien läpinäkyvyyttä. (Vivek ym. 2018.) Negatiivisten palautteiden kohdalla yrityksen tulisi pyrkiä avaamaan dialogi asiakkaan kanssa. Dialogin tulisi pyrkiä luomaan luottamusta sekä tuttavuutta yrityksen ja asiakkaan välille. (Gómez ym. 2019.) Ylläpitämällä ja luomalla autenttista, läpinäkyvää sekä ajatuksia herättävää sisältöä yritys pystyy vahvistamaan kuluttajan kognitiivista sitoutumista yritykseen (Behnam ym. 2021).

### 3.3.1 Sitouttamisen prosessi

Roberts ja Alpert (2010) ovat määritelleet neljä tasoa ja vaihetta, jotka määrittävät yrityksen mahdollisuuksia sitouttaa asiakkaita. Ensimmäinen taso on brändin, sisäisen kulttuurin, asiakaskokemuksen ja arvolupauksen määrittely. Yrityksen tulee luoda uniikki arvolupaus, jota se viestii brändin markkinoinnissa. (Roberts & Alpert 2010.) Mitä relevantimpi yrityksen arvolupaus yksilölle on, sen korkeammalle asiakassitoutuminen yltää (Vivek ym. 2018). Yrityksen tulee tarjota relevanttia informaatiota sitouttamisen jokaisessa vaiheessa ja vastata antamiinsa

lupauksiin, jotta yksilö kokee merkityksellisyyttä ja sitoutuu pitkällä aikavälillä. Merkityksellisyyden luominen on osa yrityksen sitouttamistoimenpiteitä. Asiakas arvioi tapahtuman tai tuotteen merkitystä yksilötasolla. (Vivek ym. 2018.) Myös yrityksen henkilöstön tulee ymmärtää arvolupaus, jotta se on mahdollista välittää asiakkaille (Roberts & Alpert 2010).

Toisella tasolla yrityksen tulee onnistua viestimään arvolupaus asiakkaille. Kolmannella tasolla tavoiteltavat toimet on juurrutettava organisaation sisäiseen toimintakulttuuriin. Sitoutuneet työntekijät kehittävät yritystä sekä ymmärtävät strategian ja odotukset, sekä ovat henkilökohtaisesti sitoutuneita strategiaan. Henkilöstöä voidaan sitouttaa rationaalisesti tuomalla esiin hyödyt yritykselle sekä emotionaalisesti mahdollistamalla muutos ja oikein tekeminen. (Roberts & Alpert 2010.)

Viimeinen taso on suunnitellun asiakaskokemuksen toteuttaminen. Asiakkaiden suosituksia ja kannatusta edeltää vahvan arvolupauksen lunastamisen lisäksi onnistunut asiakaskokemus. Yritysten tulee ymmärtää ja suunnitella asiakaskokemusta kokonaisvaltaisesti mahdollistaakseen lupauksien pitämisen. (Roberts & Alpert 2010.) Paras mahdollinen asiakaskokemus on merkittävä sitouttamisen kanava (Kumar & Pansari 2016). Yrityksen tulee tuottaa asiakaskokemus, joka vastaa brändin markkinointia ja arvolupauksen toimittamista asiakkaalle. Kokonaisuutena onnistunut sitouttaminen vaatii uniikin ja relevantin arvolupauksen sekä sitoutuneen henkilökunnan toteuttamaan sitä. Avainelementit sitouttamisen mallille ovat selkeä arvolupaus, hyvä sisäinen kulttuuri, toimiva asiakaskokemus ja jatkuva arvolupauksen mukainen markkinointi. (Roberts & Alpert 2010.)

Sashin (2012) mukaan yrityksen tulee toimenpiteissään huomioida asiakkaan sitoutumisen seitsemän eri vaihetta. Ensimmäinen vaihe on yhteys myyjän ja asiakkaan välillä. Tällä tarkoitetaan perinteistä myyjän ja asiakkaan välistä kohtaamista ostotilanteessa tai esimerkiksi verkossa tapahtuvaa sosiaalista kontaktia, kun asiakas etsii ratkaisua ongelmaansa tai tarpeidensa tyydyttämistä. Myyjä voi esimerkiksi suositella tuotetta tai tarjota ratkaisua asiakkaalle. (Sashi 2012.)

Seuraavassa vaiheessa kontaktoitu asiakas on vuorovaikutuksessa myyjän tai muiden asiakkaiden kanssa. Kanssakäyminen voi tapahtua esimerkiksi teknologian välityksellä, WOM:ina (word-of-mouth) tai sosiaalisessa mediassa. Tällöin asiakasryhmät kanssakäyvät keskenään ja yhteisöt muodostuvat. Yrityksen kanssakäyminen näiden ryhmien ja asiakkaiden kanssa edistää asiakkaan tarpeiden ymmärtämistä. Yritys voi pyrkiä edistämään asiakkaan sitouttamisen prosessia käyttämällä virtuaalisia ympäristöjä myös asiakkaiden kontaktointiin sekä informaation tarjontaan. (Tikkanen ym. 2009, Sashin 2012 mukaan.) Verkkoympäristöjen ulkopuolella esimerkiksi tapahtumien järjestäminen on yleinen tapa sitouttaa asiakkaita. Ne tarjoavat vuorovaikutusmahdollisuuksia ja jaetun kokemuksen asiakkaiden ja yrityksen välille. (Vivek ym. 2018.) Kaikkien asiakaskohtaamisten tulisikin olla mahdollisuuksia luoda sitoutuneita asiakkaita (Roberts & Alpert 2010).

Prosessin ensimmäiset vaiheet keskittyvät yrityksen sitouttamistoimiin. Onnistuneiden sitouttamistoimien jälkeen asiakas sitoutuu neljässä eri vaiheessa. Ensin onnistuneen asiakaskokemuksen jälkeen asiakas kokee tyytyväisyyttä. Pelkkä tyytyväisyys ei kuitenkaan riitä sitoutuneisuuteen, vaan seuraava askel on suhteen säilyvyys (*“retention”*). Luodakseen säilyvän suhteen asiakkaan kanssa yrityksen on onnistuttava luomaan vuorovaikutussuhde, jossa asiakas tuntee positiivisia tunteita ja kokonaistyytyväisyyttä tuotetta tai palvelua kohtaan. Säilyvän suhteen jälkeinen vaihe on asiakkaan affektiivinen ja laskennallinen sitoutuneisuus (*“commitment”*). Laskennallinen sitoutuminen viittaa kuluttajan vähäiseen valinnanvaraan sekä rationaalisuuteen, esimerkiksi yrityksen luodessa tuotteen tai palvelun, joille ei ole suoraa kilpailijoita. Affektiivinen sitoutuminen taas kehittyy luottamukselliseen ja vastavuoroiseen suhteeseen, joka kehittyy ajan myötä yrityksen ja asiakkaan välille. Ennen lopullista sitoutumista, asiakas käy läpi vielä suositteluvaiheen (*“advocacy”*). Viimeisenä vaiheena on asiakkaan sitoutuminen, joka yrityksen sitouttamistoimenpiteiden tavoite. Saavuttaakseen sitoutumisen tason asiakas kiintyy tuotteeseen tai palveluun sekä affektiivisesti että laskelmoidusti. Prosessin myötä yritys pystyy sitouttamaan asiakkaan ja pitämään hänet asiakkaana pitkällä aikavälillä. (Ks. Sashi 2012.)

### 3.3.2 Sitouttamisen seuraukset

Interaktiivisessa ja dynaamisessa markkinaympäristössä asiakkaiden sitouttaminen nousee yhä merkittävämpään rooliin asiakaskokemuksen ja kilpailuedun saavuttamiseksi (Brodie ym. 2011). Onnistuneet sitouttamistoimenpiteet ovat yrityksen kasvun ja menestyksen mahdollistajia (Itani ym. 2019; Malthouse ym. 2013). Kuluttajan sitouttamisella voidaan saavuttaa merkittäviä markkinoinnin tuloksia (Bowden 2009), lisätä brändin tunnettavuutta ja liiketoiminnallisia etuja sekä hyötyä sitoutuneista asiakkaista taloudellisesti (van Doorn ym. 2010). Yritys pystyy saavuttamaan kilpailuetuja asiakaslähtöisellä innovoinnilla, parantuneella asiakaskokemuksen laadulla, korkeammalla asiakkaiden brändiluottamuksella ja lojaalisuudella (Islam ym. 2019; Malthouse ym. 2013). Kilpailuetuja voidaan saavuttaa myös vahvistuneella yrityksen maineella (Verhoef ym. 2010), kestäväillä asiakassuhteilla, vahvalla asiakaspohjalla, riskien vähenemisellä, asiakasvaihtuvuuden laskulla ja yhteisluonnilla (Itani ym. 2019).

Kuten aiemmin todettiin, laadukas asiakassuhde on edeltäjän lisäksi sitoutumisen seuraus (Behnam ym. 2021). Asiakkaan havaitsema suhteen kokonaisvaltainen laatu on tulos onnistuneesta vuorovaikutuksesta brändin ja asiakkaan välillä (Itani ym. 2019). Onnistuessaan laadukkaassa asiakassuhteessa yritykset saavuttavat asiakkaita, jotka osoittavat vahvempaa uskollisuutta, tyytyväisyyttä, yhteyttä, emotionaalista sitoutumista ja luottamusta yritystä kohtaan (Brodie ym. 2013; Naumann & Bowden 2015, 63) sekä ovat lojaaleja ja aktiivisesti suosittelevat brändiä muille (Roberts & Alpert 2010, 198).

Kumar ja Pansari (2016) jakavat asiakkaan sitoutumisen seuraukset neljään dimensioon: asiakkaan ostot, suositukset, vaikuttavuus sekä informaatio ja palaute. Yritykset pystyvät hyötymään sitoutuneista asiakkaista aineellisesti suurempina tuloina ja kasvaneena markkinaosuutena, kun suora arvonnäkö

tapahtuu asiakkaan ostaessa tuotteita (Roberts & Alpert 2010). Yksittäisten ostojen sijaan yritys pyrkii kasvamaan sitouttamalla asiakkaita pitkällä aikavälillä. Uusintaostoilla asiakkaat pystyvät vaikuttamaan suoraan yrityksen liiketoimintamahdollisuuksiin. (Kumar & Pansari 2016; Roberts & Alpert 2010.)

Muut sitoutumisen seurausdimensiot voidaan nähdä epäsuorina seurauksina. Asiakas vaikuttaa yrityksen menestykseen epäsuorasti jakamalla tietoa ja informaatiota sosiaalisesti tai yritykselle suoraan. (Pansari & Kumar 2017.) Sitouttamisen etuja saavutetaan, kun sitoutuneet asiakkaat toimivat tuotteen tai palvelun puolestapuhujina suosittelemalla tuotteita toisilleen WOM:in (word-of-mouth) avulla, keskustelupalstoilla, sosiaalisessa mediassa ja verkkopohjaisissa brändiyhteisöissä. (Behnam ym. 2021; Sashi 2012, 268.) Suosittelut edistävät myös yrityksen bränditietoisuutta ja imagon rakentumista (Itani 2019). Asiakkaat, joilla on vahva emotionaalinen ja positiivinen tunneside yritykseen jakavat informaatiota ja toimivat yrityksen suosittelijana muille potentiaalisille asiakkaille todennäköisemmin kuin sitoutumattomat henkilöt. (Behnam ym. 2021; Sashi 2012, 268.)

Verkkoympäristöjen ja sosiaalisen median rooli suositteluissa ja informaation jaossa asiakkaiden kesken on merkittävä. Vuorovaikutusalustana ne toimivat nopeasti ja ovat helppokäyttöisiä, mahdollistavat jakamisen sekä muiden kuluttajien inspiroimisen. Sosiaalinen vuorovaikutus tapahtuu pääosin verkostoissa ja yhteisöissä johon asiakas kuuluu. (Itani ym. 2019.) Mitä sitoutuneempia kuluttajat ovat toimijan sosiaaliseen mediaan sitä todennäköisemmin heistä tulee brändin suosittelijoita, tukijoita ja informaation jakajia (Men & Tsai 2014). Asiakkaiden rooli suosittelijana onkin merkittävä, sillä suositukset, palautteet ja toimintaehdotukset perustuvat heidän omaan kokemukseensa ja suositukset saavuttavat vahvempaa luottamusta verrattuna yrityksen markkinointiviestintään (Kumar & Pansari 2016).

Asiakkaiden jakama informaatio ja palaute tarjoaa brändille suosittelujen lisäksi myös muuta aineetonta omaisuutta ja resursseja, joita brändi voi käyttää kilpailukykyensä vahvistamiseksi. Asiakkaiden jakama palaute, informaatio, ehdotukset ja valitukset lisäävät yrityksen tietoa asiakkaiden tarpeista. Yritys pystyy kehittyneen asiakasymmärryksen myötä saavuttamaan tietoa, jota se ei muuten saavuttaisi. Tiedolla yritys pystyy parantamaan esimerkiksi asiakaskokemusta, kehittämään tarjoamaansa ja tuotteita. Asiakkaiden tarpeiden ymmärrys helpottaa yritystä kehittämään ja näin ollen säilyttämään asiakkaansa. (Itani ym. 2019.)

Osallistamalla kuluttajia tuotteiden tai palveluiden kehitykseen yritys pystyy parantamaan heidän tyytyväisyyttään saavuttaen asiakasuskollisuutta ja sitoutumista yritykseen, brändiin tai tuotteeseen (Kumar & Pansari 2016; Sashi 2012). Asiakkaan kokemukset tuotteesta ja ymmärrys omista tarpeistaan tekevät heistä optimaalisen tiedonlähteen. Kuluttajan osallistumisella ja yhteisluonnilla asiakkaiden tieto ja luovuus vaikuttavat välillisesti yrityksen kilpailuedun saavuttamiseen. (Harmeling ym. 2017.) Informaation jakaminen on yritykselle tiedollisesti arvokas, kun suosituksia esimerkiksi verkossa esittävä asiakas on yritykselle suositus- ja vaikutusarvoltaan merkittävä. Pitkällä aikavälillä sitoutunut

asiakas voi olla yritykselle elinikäisesti arvokas. Asiakkaan sitoutumisen arvoasteikon määrittelyminen mahdollistaa yrityksille tehokkaampien strategiavalintojen tekemisen arvoltaan erilaisten asiakkaiden mukaisesti, jotka taas mahdollistavat arvon tuottamisen asiakkaalle pitkällä aikavälillä. (Ks. Kumar ym. 2010.) Sitouttamisen onnistuminen on riippuvainen yrityksen mahdollisuuksista tunnistaa ja hyötyä asiakasresursseista. Yritysten tulee investoida ja kehittää toimenpiteitä, joiden avulla he pystyvät hyödyntämään asiakkaiden sitoutuneisuutta pitkällä aikavälillä. (Harmeling ym. 2017.)

## 4 TUTKIMUSSTRATEGIA, AINEISTO JA AINEISTON ANALYYSI

Tässä pääluvussa syvennyttään tutkimuksen menetelmään, aineiston kuvaamiseen ja aineistonkeruuseen. Luku jakautuu kolmeen alalukuun.

### 4.1 Tutkimusstrategia

Tämä pro gradu -tutkielma on tutkimus mediaurheilun kentästä ja kuluttajien sitouttamisesta suomalaiseseen televisioituun urheiluun. Tutkimusmetodi on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus, jonka lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Laadullisen tutkimuksen lähtökohdan mukaisesti todellisuus on moninainen ja sitä pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. (Ks. Hirsjärvi ym. 1997, 152.) Ihmistutkimuksen lähtökohtana voidaan pitää ihmisen kykyä symboloida ympäröivää maailmaa. Lähtökohtana on ihminen kokemusten ja vuorovaikutuksen myötä muuttuvana aktiivina, jossa ihmisen käytös ja toiminta on monimuotoista ja todellisuus sosiaalisesti konstruoitua. Ihminen käsittää todellisuuden subjektiivisena tulkintana ja yhteistä absoluuttista todellisuutta ei ole olemassa kuin fysikaalisena maailmana. Ihmistutkimusta määrittelee myös merkityksen tutkinta, ehdottoman totuuden mahdottomuus, intersubjektiivinen oletus, tutkijan rooli osana sosiaalista todellisuutta ja tutkimuksen konteksti. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 16–19.) Ihmistutkimuksessa todellisuus ei ole saavutettavissa objektiivisin keinoin, vaan selitykset perustuvat ehdollisena ajan ja paikan kontekstiin (Hirsjärvi ym. 1997, 152).

Laadullisen tutkimuksen toteutuksen yleisimmät aineistokeruumenetelmät ovat dokumentteihin perustuva tieto, kysely, haastattelu ja havainnointi. Laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin, vaan tarkoitus on ymmärtää toimintaa tai kuvata ilmiötä. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 73, 87.) Tämä tutkimus on toteutettu laadullisena haastattelututkimuksena. Tutkimusta ja metodeja ohjailevat ennalta määritellyt tutkimustehtävä, teoreettinen viitekehys ja sen pohjalta muodostuneet tutkimuskysymykset. Hirsjärven ym. (1997) mukaan haastattelu menetelmänä on toimiva muun muassa, kun halutaan tuoda esille merkityksiä vapaasti, liittää tulos laajempaan kontekstiin ja syventää saatavia tietoja. Tässä tutkimuksessa voidaan nähdä haastattelumenetelmän syventävän tietoa ja mahdollistavan tiedon liittämisen laajempaan kontekstiin. Aihe myös tuottaa vastauksia monitahoisesti ja moniin suuntiin televisioidun urheilun kontekstissa.

## 4.2 Aineisto

Tutkimuksessa haastateltiin viittä televisiourheilutoimijan edustajaa. Haastattelut on valittu harkinnanvaraisesti, sillä yleistysten sijaan pyritään ymmärtämään syvällisemmin ja saamaan tietoa tietystä ilmiöstä (Hirsjärvi & Hurme 2001, 59). Tässä tutkimuksessa haluttiin saada tietoa yleisesti televisioidun urheilun markkinakentästä ja urheilupalveluun sitouttamisen mahdollisuuksista toimijoiden näkökulmasta. Tuomen ja Sarajärven (2002, 88) kirjallisuuden mukaisesti haastatteluun valittiin henkilöt, jotka tietävät aiheesta eniten tai henkilöt, joilla on riittävä kokemus aiheesta. Tutkimushenkilöiden valinnoille kriteeriksi asetettiin johtotehtävä ja organisaation vaikuttavuus suomalaisessa televisioidun urheilun markkinassa. Tutkimushenkilöt valikoituivat urheilu-oikeuksien johtohenkilöistä kyseisissä organisaatioissa.

Haastatteluun otettiin suoraan yhteyttä puhelimitse haastattelun sopimiseksi. Kaikki haastattelut sovittiin maaliskuulle 2021. Yhteydenotossa puhelimitse ja sähköpostikeskustelussa haastattaville annettiin tiedoksi tutkimuksen tarkoitus ja heidän roolinsa tutkimushenkilöinä. Kaikki tutkimushenkilöt olivat myönteisiä esiintymään tutkimuksessa omalla nimellään ja organisaatiollaan ymmärtäen, että tämä oli välttämätöntä mahdollisimman pätevien ja avartavien tutkimustuloksien saamiseksi. Haastattelut toteutettiin etänä Zoom Video Communication palvelun välityksellä. Haastattelutilanteessa molemmat osapuolet pitivät kamerat päällä ja teknisiä haasteita ei ilmennyt. Haastatteluiden kestot vaihtelivat yli tunnin haastattelusta vajaaseen puoleen tuntiin. Haastatteluiden keskiarvopituudeksi muodostui 48 minuuttia 5 sekuntia. Tutkittavat on esitelty taulukossa 1. Alaluvussa 2.5 käsitellään taustaorganisaatioita, joiden perusteella organisaatiot ovat tutkimukseen valikoituneet.

Taulukko 1. Haastateltavan organisaatio, haastateltava, rooli organisaatiossa ja haastattelun kesto

Organisaatio	Haastateltava	Rooli organisaatiossa	Haastattelun kesto
Discovery Inc	Antti Haajanen	Sport Director	0:46:07
MTV Oy	Jukka Raatikainen	Head of Sport Rights and Channels	1:10:46
NENT Group	Ville Klinga	Head of Sports	0:28:26
Nelonen Media	Jukka-Pekka Ylinen	Head Of Partnerships and Domestic Sports	0:51:30
Yleisradio Oy	Joose Palonen	Head of Sports	0:42:52

Haastattelut toteutettiin puolistruktuurisena teemahaastatteluna. Teemahaastattelu asemoituu strukturoidun lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun väliin (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 195). Puolistrukturoidussa haastattelussa kaikki kysymykset ovat tutkittaville samat ja he vastaavat kysymyksiin vapaasti

omin sanoin. Kysymysten tarkkuus ja järjestys voivat vaihdella haastattelujen välillä. Teemahaastattelulle tyypillistä onkin joustavuus. Haastattelukysymyksiä voidaan tarvittaessa syventää ja niiden järjestystä vaihtaa. Haastattelu on joustava tiedonkeruun muoto, kun kysymykset voidaan esittää siinä järjestyksessä kuin se nähdään tarpeelliseksi. Suora vuorovaikutustilanne antaa mahdollisuuden tilanteessa myös suunnata tiedonhankintaa. Yhdenmukaisuuden vaateen aste haastatteluiden välillä vaihtelee avoimesta haastattelusta tarkasti strukturoituun haastatteluun. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 75–77; Tuomi & Sarajärvi 2018, 88.) Tässä tutkimuksessa haastattelujen kysymykset olivat puolistrukturoidun rakenteen mukaisesti samat kaikille haastateltaville, mutta niiden järjestys vaihteli. Yhdelle tutkimushenkilölle lähetettiin hänen pyynnöstään tutkimuskysymykset etukäteen ennen haastattelua. Muut tutkimushenkilöt eivät pyytäneet kysymyksiä etukäteen tarkasteltavaksi.

Teemahaastattelussa haastattelun runko on jaettu ennalta määriteltyihin teemoihin ja teemoista johdettuihin tarkentaviin kysymyksiin (Liite 1). Teemat ja niistä johdetut kysymykset perustuvat ennalta tiedettyyn tietoon tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 87–88.) Tämän tutkimuksen haastattelurunko jaoteltiin seuraaviin teemoihin: 1) urheilumarkkinat, 2) lähetysoikeudet, 3) palvelu ja 4) sitouttaminen. Jaotteluun päädyttiin tutkimuksen teoriaosuuden ja tutkimuskysymysten mukaisesti. Ensimmäinen ja toinen teema-alue kytkeytyvät liikunnan yhteiskuntatieteiden teoriaosuuteen. Tarkentavilla kysymyksillä selvitettiin vastaajien merkityksenantoa markkinatilanteelle (mm. kilpailuasetelma, asetelman muutos, digitaalisten alustojen lisääntyminen ja lajivalikoima) ja lähetysoikeuksien jakaantumiseen (mm. merkittävät oikeudet, hankinnan kilpailutilanne, katsojien jakautuminen alustoille ja yhteiskunnallisesti merkittävät tapahtumat). Kolmas ja neljäs teema-alue kytkeytyvät markkinoinnin teoriaosuuteen. Tarkentavat kysymykset koskivat palvelua (mm. urheilutuote palveluna, arvo, lisäarvon tuottaminen ja asiakasmäärät) ja sitouttamisen keinoja (mm. asiakaskunnan rakenne, viestintä, sitouttaminen yleisellä tasolla, sitouttamisen merkitys ja käytännöt).

Teemahaastattelulla pyritään löytämään merkityksellisiä vastauksia, jotka tutkimustehtävän mukaisesti vastaavat tutkimuksen tarkoitukseen ja ongelmanasetteluun. Tämä tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena haastattelututkimuksena, sillä tutkimuksen tavoite on ymmärtää aihetta syvällisemmin. Haastattelussa olennaista oli saada mahdollisimman paljon tietoa aiheesta. Teemahaastattelussa keskitytään tiettyihin kaikille haastateltaville samoihin aihepiireihin. Tärkeänä pidetään teemahaastattelun huomiota ihmisten keskeisiin tulkintoihin ja merkityksiin teemoista. Tässä tutkimuksessa tarkoituksena on havainnoida toimijoiden keskeisiä tulkintoja ja merkityksiä heille esitetyistä teemoista. (Ks. Hirsjärvi ym. 1997, 95; Hirsjärvi & Hurme 2001, 34, 47–48; Tuomi & Sarajärvi 2002, 75.)



### 4.3 Aineiston analyysi

Aineiston analyysi on merkittävä vaihe tutkimuksessa, sillä sen tarkoitus on luoda aineistoon selkeys ja siten mahdollistaa uuden tiedon tuottaminen aiheesta. Analyysi tiivistää aineiston ja pyrkii kasvattamaan informaatioarvoa rakentamalla aineistosta selkeän ja mielekkään tutkijalle. (Eskola & Suoranta 1998, 137.) Aluksi aineisto järjestetään ja tuodaan esiin sen rakentuminen litteroimalla aineisto tekstiksi. Toisessa vaiheessa aineisto selvennetään, eli siitä poistetaan toistot ja ei-olennaiset tekijät. Kolmannessa vaiheessa alkaa varsinainen analyysi, jossa luokitellaan, etsitään narratiiveja ja tehdään tulkintoja. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 139.)

Aineiston laadullinen analyysi voidaan tehdä perinteisen kahtiajaon mukaisesti kahdella eri tavalla: induktiivisesti tai deduktiivisesti. Induktiivisella analyysillä pyritään yksittäisestä yleiseen ja deduktiivisella yleisestä yksittäiseen. Induktiivinen analyysi pyrkii luomaan teorian havaintojen pohjalta, kun deduktiivisessa analyysissä pyritään säilyttämään totuus päättelyprosessissa. Kolmas tieteellisen päättelyn logiikka on abduktiivinen päättely, jossa pyritään analyysillä aineistolähtöisyyden ja valmiiden mallien tasapainoon. Teorian merkityksen korostuessa analyysin tekoa ohjaa kuitenkin jaottelu aineistolähtöiseen, teorialähtöiseen ja teoriaohjaavaan analyysiin. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 107–108.) Aineistolähtöisessä analyysissä aineistosta valitaan sisältöyksiköt tutkimuksen tarkoituksen ja tehtävänasettelun mukaisesti ja pitäydytään tutkimuksessa kerätyssä aineistossa (Tuomi & Sarajärvi 2002, 97). Aikaisemman tietopohjan tai teorian ei pitäisi ohjata aineistolähtöisen analyysin etenemistä (Tuomi & Sarajärvi 2018), mutta Eskolan ja Suorannan (1998) mukaan myös aineistolähtöisessä analyysissä tutkijaa ohjailevat tutkimuksen tarkoitus, lukeneisuus ja teorialähtöisyys, sillä aineiston lukeminen sisältää aineiston tulkintaa ja ennakkoluuloja. Teorialähtöinen analyysi taas viittaa vahvemmin tietyn teorian esittämään ajatteluun, esimerkiksi luonnontieteissä. Ilmiö määritellään tietyn teorian mukaisesti ja taustalla on esimerkiksi aikaisemman tiedon testaaminen. Päättely yhdistetään usein deduktiiviseen päättelyyn. (Eskola & Suoranta 1998, 145.)

Tämän laadullisen tutkimuksen sisällönanalyysi on toteutettu teoriaohjaavalla analyysillä. Teoriaohjaavassa analyysissä teoreettiset kytkennät toimivat apuna analyysissä, mutta se ei pohjautu suoraan teoriaan. Analyysiyksiköt valitaan suoraan aineistosta. Valintoja ohjailevat aikaisempi tieto aiheesta ja sen vaikutus on tunnistettavissa. Ilmiön käsitteellinen määrittely on kuitenkin vapaata suhteessa teoriaosuuteen ja jo tiedettyyn tietoon ilmiöstä. (Ks. Tuomi & Sarajärvi 2018, 109.) Teoriaohjaavassa analyysissä päättelyn logiikaksi muodostuu aiemmin mainittu abduktiivinen päättely. Mallissa tutkija pyrkii yhdistelemään aineistolähtöisyyttä ja valmiita malleja.

Lähestymistapojen lisäksi analyysiin liitetään vaihtelevia analyysitapoja. Tekniikoita ovat kvantitatiiviset analyysitekniikat, teemoittelu, tyypittely, sisälönerittely, keskusteluanalyysi ja diskursiiviset analyysitavat. Analyysitavaksi tässä tutkimuksessa valikoitiin teemoittelu, sillä tutkimuksesta on luonnollista

nostaa esiin tutkimusongelmaa valaisevia teemoja, joita on mahdollista vertailla. Tekniikan avulla aineistosta voidaan saada esiin vastauksia ja tuloksia tutkimuskysymyksiin. (Ks. Eskola & Suoranta 1998.)

Tutkimuksen aineisto on purettu teemoittelemalla ja samaa teemaa koskevat sisällöt lajitellaan yhdeksi kokonaisuudeksi (Hirsjärvi & Hurme 2001, 147). Eskolan ja Suorannan (1998) mukaan aineiston analyysissä voidaan hyödyntää haastattelurunkoa, jonka perusteella myös tässä tutkimuksessa aineisto seulottiin ja nostettiin esiin asioita, jotka kertovat kyseisestä aiheesta. Teemoittelu painottaa sitä mitä kustakin teemasta on haastattelussa sanottu ja teemat muodostavat luonnollisen aineiston jäsenyyksen. (Eskola & Suoranta 1998, 180; Tuomi & Sarajärvi 2002, 95.) Tässä tutkimuksessa aineiston analyysi toteutettiin litteroidun aineiston pohjalta. Litteroidusta tekstistä värikoodattiin sisällöt teemoittain. Aineistoa redusoitiin kokoamalla alkuperäisilmaukset ja luomalla niistä pelkistetyt ilmaukset. Pelkistetyt ilmaisut jaoteltiin mediaurheilun kentän, urheilutapahtumien, mediaoikeuksien ja sitoutumisen alaluokkien mukaisesti Excel-taulukkoon. Analyysin eteneminen on toteutettu mukailien Tuomen & Sarajärven (2018, 132–133) teoriaohjaavaa sisällönanalyysia.

## 5 TULOKSET

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen keskeiset tulokset. Tulosten tarkoituksena on vastata tutkielmalle ennalta asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Tutkimuksen tulososion rakenne on muodostettu ja tulokset purettu haastattelurungon teemojen mukaisesti.

### 5.1 Urheilulähetykset ja toimijat

Tutkimuksen tuloksien ensimmäinen osio luku 5.1. koostuu haastateltavien käsitteistä markkinatilanteesta ja siihen vaikuttavista tekijöistä.

#### 5.1.1 Markkinatilanne

Haastateltavien mukaan mediakenttä on vahvasti pirstaloitunut. Suurimmat muutokset ovat ilmenneet kaupallisten toimijoiden kentällä. Pirstaloitumisen syynä nähdään kaupallisten toimijoiden lisääntyminen markkinoilla.

Mediakenttä on pirstaloitunut ja paljon uusia toimijoita on tullut mukaan. Moni muukin haluaa esittää urheilua suomalaisille. (Joose Palonen, Yleisradio Oy)

Markkina-alueeseen on tullut erityyppisiä pelureita, jotka pystyvät muuttamaan yleistä dynamiikkaa. Se muuttaa myös tietyllä tavalla niitä kanavia, joita kautta se jaetaan, ja sen mistä ne asiakkaat löytävät. (Jukka-Pekka Ylinen, Nelonen Media)

Kaupallisten toimijoiden kilpailuasetelman arvioidaan myös vahvistuneen. Toisaalta markkinoilla nähdään myös yhä enemmän riskinottoa.

Markkinoilla on pelureita, jotka käyttävät urheilu-oikeuksiin enemmän rahaa ja urheilua tai isompia oikeuksia on vielä enemmän, mutta kaikki [toimijat] olemme vahvistuneet. Aistittavissa että muutkin haluavat pysyä kyydissä mukana. Osa on valmis satsaamaan hyvinkin riski- tai kannattavuuden rajoilla. (Antti Haajanen, Discovery Inc)

Haastateltavien näkemyksen mukaan markkina- ja kilpailutilanne ovat yleisesti muuttuneet viimeisen 5–10 vuoden aikana selvästi kansainvälisemmäksi kuin aiemmin. Urheilulähetysten markkinatilanteen voidaan nähdä Suomessa olevan globaali. Kotimaisten toimijoiden lisäksi markkinoilla ovat lisääntyneet kansainvälisten toimijoiden palvelut. Kansainvälisten toimijoiden hankkiessa suurten tapahtumien lähetysoikeuksia niiden asema Suomessa on selvästi vahvistunut ja markkinaosuus kasvanut.

Pelaajia on meidän suomalaisten toimijoiden lisäksi paljon ulkomailta. Kilpailutilanne on absoluuttisesti globaali, jos mennään niihin kiinnostavimpiin oikeuksiin. Esimerkiksi jalkapallon MM-kisat ja kansainväliset liigat on se sitten futisliiga tai

jääkiekkoliiga niin ei ole puhuttakaan, etteikö sitä tarjouskilpailua käsiteltäisi tämän maan rajojen ulkopuolella. (Jukka Raatikainen, MTV Oy)

Kilpailutilanne on kiristynyt kaikkialla Pohjoismaissa. Suomessa ei ehkä niin äärimmilleen kuitenkaan, kun vaikkapa Ruotsissa ja Norjassa. Suomen markkina on kuitenkin Ruotsiin verrattuna selkeästi pienempi. (Joose Palonen, Yleisradio Oy)

Lähetysoikeuksien neuvottelut nähdään käytävän yhä aiemmin ja sopimuksien olevan merkittävästi pidempiä. Hankintaan vaikuttavat myös oikeuksien haltijoiden ikkunointi. Lähetysoikeuksien sopimusneuvottelut käydään hankintaikunan sisällä ja hankinta ohjaa pitkällä aikavälillä toimijan investointeja.

Aikaisemmin sai 3–5 vuoden sopimuksia ja nyt saatetaan tehdä yli kymmenen vuoden sopimuksia. Ei ehkä Suomessa, mutta maailmalla trendi on siihen suuntaan et puhutaan oikeasti todella pitkistä investoinneista ja isoista sopimuksista. (Jukka-Pekka Ylinen, Nelonen Media)

Asia ei ole niin yksinkertainen, et mä oon tästä ja tästä kiinnostunut ja ostan ne oikeudet. Ne menevät oikeudenhaltijoiden ikkunoinnin mukaan eli jossain vaiheessa tulee jonkun sarjan oikeudet tarjolle ja toisessa vaiheessa seuraavan. Esim. vuonna 2020 vaikka oli pandemiavuosi, niin oli erittäin isot urheilumarkkinan oikeusikkunoiden naulaamisvuosi. Monet menivät, esimerkiksi Mestarienliiga, formulat, Espanjan liiga ja NHL. Eli nyt ne tavallaan on tietyksi ajaksi mennyt joillekin toimijalle. Et jos minä sanoisin, että olen tosi kiinnostunut NHL oikeuksista, niin minun pitää venäa vuoteen 2026. (Jukka Raatikainen, MTV Oy)

Kaikissa haastatteluissa nykytilannetta vertaillaan aiempaan, jolloin kilpailutilanne oli enemmän maakohtainen. Muutoksen taustalla nähdään olevan siirtyminen isompien alueiden yhteisiin tarjouksiin. Esimerkiksi Pohjoismaihin ja koko Eurooppaan myytävät isojen kokonaisuuksien kerrotaan yleistyneen selvästi. Isoilla kokonaisuuksilla pystytään saamaan taloudellista mittakaavaetua jakelemalla oikeudet useampaan maahan samasta kokonaisuudesta.

Discovery on satsannut aika paljon Euroopan laajuisiin urheilu-oikeuksiin, mikä on tietysti globaalille yritykselle ihan järkevää, koska siitä saa tällöistä 'scale of economy':a syntymään. (Antti Haajanen, Discovery Inc)

Tämä on muuttunut tosi paljon. Aiemmin pystyttiin tekemään maakohtaisia juttuja, mutta nyt nämä oikeudenhaltijat itsekin ymmärtävät, että myydään Pohjoismaihin. Raha tulee kuitenkin Ruotsista tai Norjasta. Et saadaanko me Suomesta yhtään fyrkkaa, nii se on ihan sama, kun ne oikeudet meni sille, joka osti koko Pohjoismaat. (Jukka Raatikainen, MTV Oy)

Haastateltavien mukaan isoimmat urheilu-oikeudet esimerkiksi Valioliigan ja NHL osalta on myyty pohjoismaisina kokonaisuuksina.

NENT Groupin emoyhtiön erittäin aktiivisen toiminnan vuoksi osa isoista urheilu-oikeuksista, kuten Valioliiga ja NHL esimerkkeinä, niin nehän on myyty koko pohjoismaihin. Ei tässä tarkkaan tiedetä toisten osalta, mutta NENT:in tuorein

Valioliigasopimus on pohjoismaisella tasolla ymmärtääkseni kaikkien aikojen kallein sopimus, että se on ainakin iso. (Antti Haajanen, Discovery Inc)

Pelkästään Suomeen myytävien kokonaisuuksien, esimerkiksi kotimaan palloilusarjojen, kilpailutilanteen kerrotaan olevan rauhallisempi, pois lukien jääkiekon Liiga. Haastateltavien mukaan kotimaiset sarjat väistyvät kansainvälisten tieltä.

Jos sinulla on toisessa vaakakupissa erittäin kalliita oikeuksia niin se balanssi ei välttämättä ole silloin suosiollinen niille kotimaisille oikeuksille. (Jukka-Pekka Ylinen, Nelonen Media)

Toimijoiden strategioissa on kuitenkin eroja. Esimerkiksi Nelonen on strategiasaan valinnut kotimaisten urheilusarjojen näyttämisen prioriteetikseen. Vastaa- jien mukaan kotimaisissa sarjoissa näkyvyys koetaan tärkeimmäksi tekijäksi oikeuksien myyjille. Ottelumäärien ollessa suuria, tapahtumat tuotetaan kotimaisissa sarjoissa kustannustehokkaasti.

Meillä on hieman erityyppinen strategia kuin monella kilpailijalla. Ollaan viimeiset 3-4 vuotta keskitytty hyvin voimakkaasti kotimaiseen urheiluun, ja ehkä enemmän kevyempien ja pienempien lajien, sarjojen tai alasarjojen tuottamiseen. Se tuotantorima laskee siinä samalla, mutta sitten taas toisaalta, jos kysytään mitä asiakkaat haluavat. Haluaako ne vähemmän hyvin tuotettua vai kaikki, niin yleensä ne tuppaaavat vastamaan et mieluummin kaikki edes jollain tavalla. Uskon toki se on välivaihe et se tuotantotaso on ehkä vähän matalampi, et kyllähän se kehittyy koko ajan. (Jukka-Pekka Ylinen, Nelonen Media)

Kotimaiset palloilusarjoja ja sellaiset, et eihän ne niin kuin kamalan isoja nämä lähetysoikeudet ole, mutta sen näkyvyyden takaaminen on usein niille hyvin tärkeää. Ei välttämättä niinkään valtavat rahasummat, koska ei niistä kauheasti kannata maksakaan. (Antti Haajanen, Discovery Inc)

Kilpailutilannetta kuvaillaan yleisesti kiristyneeksi. Taustatekijöiksi mainitaan toimijoiden lisääntyminen ja strategioiden muuttuminen. Lähetysoikeuksien hankintaa ohjaa myös muu ohjelmistosisältö ja lähetysoikeuksien minimivaatimukset. Minimivaatimukset myyjän puolelta karsivat halukkaita ostajia jo tarjousvaiheessa.

Me on oltu vähemmän kiinnostuneita olympialaisista, koska meillä ei ole minkäänlaisia mahdollisuuksia näyttää 2000 tuntia olympialaisia. Me voisimme näyttää 100 tuntia, mutta oikeuden myyjä ei halua myydä 100 tuntia vaan 2000 tuntia. (Jukka Raatikainen, MTV Oy)

Oikeuksien hankintaa ohjaavat myös kuluttajien preferenssit. Katsojien kulutus- käyttäytymistä seurataan aktiivisesti. Urheilutuotetta pidetään haastattelujen perusteella hyvin ennustettavana kuluttajakäyttäytymisen suhteen.

Urheilu on tietysti varma suorittaja ja siitä on paljon dataa. Tiedetään miten eri lajit ja tapahtumat toimivat niin katsojamäärien, kuin aika pitkälti tilaajamäärienkin osalta. (Antti Haajanen, Discovery Inc)

Lajien osalta televisioitu urheilu nojaa edelleen suosiotaan ylläpitäviin perinteisiin lajeihin, kuten hiihtolajit, yleisurheilu, moottoriurheilu, jalkapallo ja jääkiekko. Vahvojen lajien odotetaan kuitenkin vahvistuvan entisestään, mutta haastateltavien mukaan perinteisten tv-lajien rinnalle on odotettavissa myös uusien sukupolvien lajeja. Esimerkiksi e-urheilu nostaa suosiotaan nuorten keskuudessa. Lajien muutos nähdään osana harrastamisen muutosta ja joukkueurheilun kasvavan yksilölajien kustannuksella. Myös suomalaisten menestys lajissa pitkällä aikavälillä tekee siitä kiinnostavan ja kuluttajien suosiman. Esimerkiksi moottoriurheilun osalta katsojien määrän arvioidaan haastatteluissa laskevan suomalaisten lopettaessa lajin huipulla.

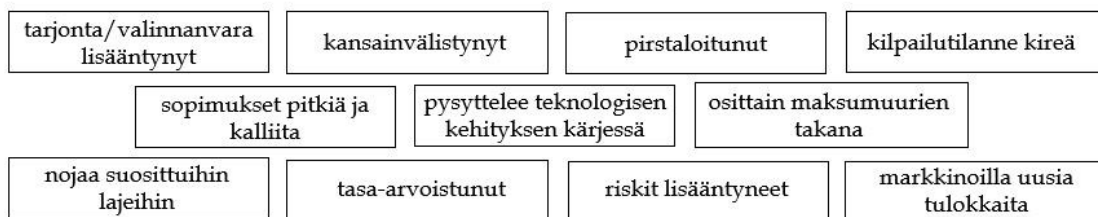
Kautta historian lajivalikoimaa on muuttunut ja lajien suosio on vaihdellut. Aina aika ajoin tulee uusia suosikkeja, mutta trendi on aika vahva, että entisestään vahvat lajit vahvistuvat edelleen. (Joose Palonen, Yleisradio Oy)

Lajivalikoima koko ajan kasvaa, kun jakeluteitä on enemmän. En oikeastaan usko, että lajivalikoima sinällään muuttuu. Jos ajatellaan suosituimpien lajien valikoimaa, niin se on aika hitaasti muuttunut. 10–20 vuoden päästä meillä on palloilulajit, jos ei nousseet isoimpien yksilölajien hiihdon ja yleisurheilun edelle, niin varmaan lähemmäksi niitä tai samoilta tasoille. 80-luvulla vielä kuitenkin yleisurheilulla ja hiihdolla oli valtavasti harrastajia, nyt on jalkapallot, säbät ja hokit on kasvaneet näiden yksilölajien kustannuksella. (Antti Haajanen, Discovery Inc)

Toimijoiden lajivalinnat ja palvelujen sisällöt vaihtelevat myös tasa-arvollisista näkökulmista.

Ollaan useamman vuoden kohdeltu miehiä ja naisia tasavertaisina. Olemme nostaneet, esimerkiksi pesäpallossa ja viimeisimpänä kotimaisessa jalkapallossa, miehet ja naiset tasavertaiseksi, vaikka tiedetään et lähtökohtaisesti miesten sarja on se arvokkaampi monessa tapauksessa. (Jukka-Pekka Ylinen, Nelonen Media).

Kuvioon 7 on koottu haastateltavien esittämiä televisioidun urheilun markkinakenttää tällä hetkellä ohjaavia piirteitä. Piirteet ovat tiivistelmä markkinatilanteen yleisestä kuvasta, ja ne esitetään kuviossa tasavertaisina.



Kuvio 7. Haastateltavien näkemyksiä suomalaisen televisioidun urheilun markkinatilanteesta.

### 5.1.2 Suoratoistopalvelut

Haastattelujen mukaan suoratoistopalvelujen yleistyminen on lisännyt urheilun tarjontaa valtavasti ja kynnys urheilun näyttämiseen on madaltunut jakelukanavien lisääntyessä. Suoratoistopalveluiden nähdään pääosin ottaneen perinteisten maksutelevisiokanavien paikan. Tärkeimmäksi tekijäksi nousee valikoiman merkittävä lisääntyminen. Suoratoistopalveluissa toimijan ei tarvitse tehdä valintaa esimerkiksi yhtä aikaa lähetettävien otteluiden osalta, vaan kaikki ottelut voidaan lähettää yhtäaikaaisesti. Lineaarisen television merkittävin kasvun rajoite on sen aikasidonnaisuus lähetysaikatauluihin.

Yleisesti voisi sanoa sen et lineaarisilla kanavilla on tietysti rajoitteena, että sinne ei määränsä enempää tavaraa mahdu. Suoratoistopalvelut tietysti mahdollistavat laajemman sisällön tarjoamisen. Tarkoittaen käytännössä sitä, että esimerkiksi jääkiekon NHL-liigaa voidaan näyttää samanaikaisista otteluista niin paljo kun niitä otteluita pelataan ja niistä tv-signaaleja tuotetaan. Lineaarinen kanava ei sitten pysty näyttämään, kun yhtä ottelua kerrallaan. Minä näkisin et se seuraavan kymmenen vuoden aikana kyllä suoratoistopalvelujen merkitys entisestään tulee varmasti kasvamaan. (Ville Klinga, NENT Group)

Tämä on räjähtänyt täydellisesti viimeisen 10 vuoden aikana, eli ei oikeasti ole enää merkittävää tapahtumaa, jota ei välitettäisi (Jukka Raatikainen, MTV Oy)

Siellä [suoratoistopalveluissa] ei olla rajoittuneita siihen, että sinulla on tv-kanavan ohjelmakartta ja siinä on urheilulle vain tietty määrä aikaa. (Antti Haajanen, Discovery Inc)

Suoratoistopalvelut mahdollistavat televisioidun urheilun maksumuurit. Ansaintalogiikka kaupallisessa televisiossa perustuu tilaajiin, jotka maksavat urheilun katsomisesta.

Se on se mikä on monilla toimijoilla ykkösjuuttu, että tarjotaanko urheilua televisiossa enää niin aidosti. Se ei ole varmaan prioriteetti enää monille koska suoratoiston kautta ansaintalogiikka nähdään tuolla kaupallisella puolella houkuttelevammaksi. (Joose Palonen, Yleisradio Oy)

Suoratoistopalvelujen sisältötarjonta on laaja. Haastattelujen perusteella suoratoistopalveluiden mahdollisuutena nähdään tarjonnan laajentumisen lisäksi myös mahdollisuus näyttää ja tuottaa edullisesti pienempiä tapahtumia. Esimerkiksi juniorisarjojen näyttämisen osalta teknologian kehitys on mahdollistanut kohtuullisen kuvan näyttämisen kustannustehokkaasti. Silti haastatteluista ilmenee pienempien sarjojen tai juniorisarjojen tuottamisen olevan kaupallisesti edelleen pienessä roolissa toimijoille.

Nykyään pystytään tuottamaan jostain salibandy C-nuorten aladivariasta yhtäkkiä kaikki ottelut kaikille kotiin katsottavaksi. Kyllähän se on urheilun kannalta kauhean

hieno asia. Onko se kaupallisesti vielä kauhean toimivaa, ei välttämättä, mutta kyllä se jossain vaiheessa varmaan tulee olemaan. (Jukka-Pekka Ylinen, Nelonen Media)

Suoratoistopalveluissa urheilu voidaan näyttää usealla ruudulla samanaikaisesti suorana. Haastateltavien mukaan myös tulevaisuudessa urheilulähetyksen ominaispiirre, suora lähetys, tulee olemaan televisioidun urheilun kantava voima. Haastatteluissa urheilun suoran lähetyksen etuoikeutta korostetaan, urheilun muusta televisioidusta viihteestä erottavana tekijänä.

Tämmöinen tv:n omainen tai suoratoistopalvelusta suorana katsominen, niin tarve sille lähetykselle ja yhteisille kokemuksille. Se pysyy myös tulevaisuudessa. (Joose Palonen, Yleisradio Oy)

Se suoralähetys on urheilussa kuitenkin myös jatkossa niin isolle osalle se urheilun keskeisin asia. (Antti Haajanen, Discovery Inc)

Ilmaisen urheilun osuuden kokonaistarjonnasta arvioidaan vähentyvän. Haastateltavien mukaan lineaarisessa televisiossa näytettävän urheilun määrä tulee kuitenkin kasvamaan tai pysymään tulevaisuudessa samalla tasolla.

Kuluttaja valitsee haluaako hän katsoa lineaariselta kanavalta vai haluaako hän katsoa Areenasta, se tarve sille lähetykselle ei kyllä muutu. (Joose Palonen, Yleisradio Oy)

Haastatteluissa tulevaisuuden osalta merkittäväksi nousee teknologian kehitys ja uusien toimijoiden tuleminen markkinoille. Teknologisen kehityksen myötä esimerkiksi kuvanlaadun arvioidaan paranevan selkeästi. Lähitulevaisuudessa jakelualueiden arvioidaan kasvavan merkittävästi. Katselualustana suoratoistopalveluiden rooli nähdään kasvavana ja yhä edelleen vahvistuvana. Suoratoistopalveluiden eduiksi tulevaisuudessa katsotaan niiden helppo käytettävyys ja valikoiman laajuus. Suoratoistopalvelut mahdollistavat yksilön valinnanvapauden otteluiden ja esimerkiksi kamerakulmien osalta. Teknologian kehittyessä ja jakeluteiden kasvaessa myös pienempien lajien jakelu kasvaa.

Teknologian kehityksen myötä myös urheilusarjojen omat kanavat ja alustat nähdään potentiaalisena kilpailijana. Paikallisen toimijan rooli tulevaisuudessa voi muuttua, kun lajit tai sarjat pystyvät alustoillaan näyttämään lähetykset itse ilman paikallisen toimijan alustaa. Haastattelujen mukaan uusia toimijoita voidaan odottaa esimerkiksi sosiaalisen median tai teknologian suuryrityksistä. Sosiaalisen median lisäksi erilaiset verkkoalustat ja joukkueiden omat lähetykset ovat potentiaalisia alustoja urheilun näytättämiseen. Kilpailutilanteen kehityksen nähdään olevan riippuvainen yhteiskunnallisen datainfrastruktuurin kehityksestä jakelutapojen muodossa.

Urheilusisältö on kiinnostavaa sisältöä. Taatusti sitä jaellaan ja jalostetaan eri jakeluteihin, kun joku niitä keksii ja ennen kaikkea kansa innostuu niitä käyttämään. (Antti Haajanen, Discovery Inc)



Aineistossa arvioidaan tulevaisuudessa jakeluteiden olevan vielä vahvemmin suojattuja ja urheilulähetysten arvon näin säilyvän. Piratismi ja epäviralliset lähetykset nähdään kuitenkin todellisena ja potentiaalisena uhkana toimijoiden lähetyksille. Haastateltavat arvioivat epävirallisten lähetysten tason olevan tällä hetkellä vielä heikkoa.

### 5.1.3 Yhteiskunnallisesti merkittävät tapahtumat

Yhteiskunnallisesti merkittävien tapahtumien listaukseen tehtiin muutoksia maaliskuussa 2021. Vuonna 2021 listalle lisäti naisten jalkapallon ja jääkiekon arvokilpailut. Yhteiskunnallisesti merkittäviä tapahtumia ja niiden perusteita käsiteltiin tarkemmin alaluvussa 2.3.

Haastatteluissa korostuivat kaupallisten toimijoiden kriittisyys kyseistä listausta ja sen vaikutuksista markkinoita kohtaan. Kritiikkiä esitettiin listauksen negatiivisesta vaikutuksesta lähetysoikeuksien kaupalliseen hyödyntämiseen. Mediaoikeuksien tuotto laskee ilmaiseksi näyttämisen myötä, jolloin oikeuksien osto listauksessa oleviin tapahtumiin ei välttämättä ole kannattavaa. Haastattelussa vertaillaan Suomen tilannetta Ruotsiin, jossa kyseistä listausta ei ole käytössä, ja sitä ei nähdä tarpeellisenä suojaamaan merkittävimpien tapahtumien näkymistä. Kritiikistä huolimatta ilmaisulähetykset nähdään myös liiketoiminnallisesti mahdollisuutena.

Onhan se erikoista, et sillä tavalla ne arvokkaimmat ottelut olisi sellaisia, jotka pitäisi tarjota ilmaiseksi. Niin tuntuuhan se nurinkuriselta tietyllä tavalla, ja myös vaikeuttaa sitä hommaa. Sen takia Yle tietyllä tavalla pystyy niissä olemaan voimakas ja vahva, koska siitä tuotteesta viedään tietty kaupallinen osa pois. Kaupallisen toimijan näkökulmasta nuo tapahtumat ovat sellaisia, joissa meidän kiinnostuksemme on kuitenkin merkittävästi matalampaa koska niillä me emme pysty niin sanotusti rahastamaan loppuun asti. (Jukka-Pekka Ylinen, Nelonen Media)

Esimerkiksi Ruotsissa ei tällaisista listausta ei ole, mutta kyllä pääsääntöisesti keskeisimmät tapahtumat näkyvät kaikelle kansalle, koska se on ihan järkevää bisnestä. (Antti Haajanen, Discovery Inc)

Listauksen haasteena esitettiin myös sen harhaanjohtavuus. Harhaanjohtavuutta koettiin esimerkiksi Ylen roolista ja vapaiden kanavien harhasta. Listaa arvioidaan yleisesti Ylen roolia tukevaksi.

Yle halusi silloin kirjata lakiin sen et tietyt urheilutapahtumat pitää taata Suomen kansalle vapaasti katsottavana, ettei ne valu maksumuurin taakse. Siinä vaiheessa on täydellinen hämäys se, että Yle olisi ainoa vapaasti katsottava kanava. Semmoisia vapaasti katsottavia kanavia Suomessa on tosi paljon. (Jukka Raatikainen, MTV Oy)

Toki asetus tukee myös tätä Ylen tehtävää, mutta se ei poissulje sitä et me ollaan kyllä ihan tyytyväisiä, jos joku muukin näyttää vapailla kanavilla urheilua. Jos jääkiekon MM-kisat joku kaupallinen toimija näyttää vapaalla kanavalla, silloin se on meidän mielestämme tosi hieno juttu ja takaa suomalaisille sen oikeuden nähdä niitä tärkeiksi koettuja juttuja. Eli tarpeellinen asetus. (Joose Palonen, Yleisradio Oy)

Lista ei velvoita toimijoita ostamaan siinä mainittuja urheilu-oikeuksia. Urheilu-oikeuksien myyjän katsottiin myös hyötyvän korkeammalla hinnoittelulla esimerkiksi tilanteessa, jossa kukaan muu toimija kuin kansallinen yleisradioyhtiö ei osallistu hankintakilpailuun. Esimerkiksi naisten jalkapallon MM-kilpailut mainittiin useassa haastattelussa tapahtumana, jonka hankintapaine kohdistuu Suomessa Yleen.

Semmoinen potentiaalinen haaste ja hankaluus että kun listaa laajennettiin, että listahan sinänsä ei edellytä et näitä tapahtumia pitäisi televisioida. Kenenkään ei tarvitse Suomen markkinoilla ostaa esimerkiksi naisten MM-kisojen oikeuksia. (Antti Haajanen, Discovery Inc)

Oikeuksien myyjä tietää, että Yle on käytännössä ainoa, jolla on intressiä ja markkinaa ne oikeudet ostaa. Niin todennäköisesti paineen takia Ylen on pakko ne hankkia. Niin kyllähän oikeuksien myyjä pystyy ruuvaamaan hinnan mahdollisimman korkealle. Mutta näitä aspekteja ei julkisessa keskustelussa hirveästi käydä. (Antti Haajanen, Discovery Inc)

Ylelläkin alkaa tulla hiki otsaan, jos ne maksavat noista oikeuksista markkinahintoja. (Jukka Raatikainen, MTV Oy)

Haastatteluissa nostettiin kritiikin lisäksi esiin myös kuluttajien ja urheilukulttuurin hyöty listauksesta. Kuluttajien osalta tuki asetukselle kerrotaan olevan luonnollisesti suuri.

Asetushan on tietysti laadittu, ei mediayhtiöitä, vaan suomalaisia varten. On suomalaiselle urheilukulttuurille hyvä, että tässä yhteiskunnallisessa tilanteessa, jossa urheilu-oikeudet enenevässä määrin ovat siirtyneet maksun taakse, niin asetus varmistaa, että kaikki suomalaiset pääsevät ne tärkeimmät asiat näkemään ja yhdessä kokemaan. (Joose Palonen, Yleisradio Oy)

Se on sanottava, että kansantuki on iso tälle. (Antti Haajanen, Discovery Inc)

Listauksen lajivalikoima koostuu suurimmista tapahtumista ja lajeista. Haastatteluissa valikoimaa kuvailtiin laajaksi. Kaupallisten toimijoiden osalta reiluna pidettiin esimerkiksi formuloiden ja selkeästi kaupallisten lajien puuttumista listalta.

#### **5.1.4 Ylen rooli**

Haastateltaville esitettiin kysymys Ylen roolista sen erityisaseman ja perinteisen vahvan roolin vuoksi. Haastatteluissa Ylen korostettiin olevan yhteiskunnallinen toimija ja roolillisesti erilainen kuin kaupalliset toimijat. Kaupalliset toimijat korostivat Ylen roolia monipuolisen ja pienempien lajien näyttäjänä. Useat haastateltavat kuvasivat Yleä täydentäväksi toimijaksi. Kritiikkiä esitettiin verorahoin rahoitetun Ylen osallistumisesta suurimpien tapahtumien kalliiden lähetysoikeuksien hankintakilpailuun. Kaupallisten toimijoiden mukaan Ylen ei ole

perusteltua hankkia kalliilla hinnalla samoja lähetysoikeuksia, joita myös kaupalliset toimijat pystyvät tarjoamaan kuluttajille.

Asetelma on vähän erikoinen, että sinulla on valtion omistama ja verovaroin rahoitettu kauppa. Mielestäni ei ole perustelua, että Yleisradio huseeraa veronmaksajien rahoilla ja hankkii semmoisia ohjelmia ja oikeuksia mitä kaupallisetkin toimijat voisi hankkia ja tarjota kansalle. Niin se ei oikeastaan minun mielestäni perustu kovinkaan selkeästi määritelyihin raameihin. (Antti Haajanen, Discovery Inc)

Kun me olemme kaupallinen toimija ja Yle kilpailee veronmaksajien rahoille meidän yksityisten firmojen budjetit vastaan, niin joskus tuntuu siltä, että ne maksavat liikaa jostain oikeudesta mitä sitten vapaasti jaetaan. (Jukka Raatikainen, MTV Oy)

Ylen mukaan urheilun lähetysoikeuksien hankintaa ohjaa yhteiskunnallinen tehtävä.

Ylellä on tietysti ihan erilainen tehtävä tässä urheilumediassa, kun millään muulla toimijalla. Muita toimijoita ohjaa markkinalogiikka ja kaupalliset intressit. Ylellä on oma yhteiskunnallinen roolinsa. On ihan keskeisistä meillä, että pystytään tarjoamaan suomalaisille maksutta niitä yhteisiä hetkiä, urheilun huippujuttuja ja toki sitten myös kotimaisuutta ja monipuolisuutta. (Joose Palonen, Yleisradio Oy)

Kaupalliset toimijat pohtivat haastattelussa Ylen roolin selkeyttämistä kohti puhdasta uutistoimintaa. Toisaalta Ylen roolia urheilun tasa-arvon ja pienempien lajien aseman edistäjänä myös kuvaillaan luontevaksi yhteiskunnalliselle toimijalle.

Pidän erittäin hyvänä Ylen tekemistä esimerkiksi naisurheilun näkyvyyden lisäämiseksi ja muutenkin näyttää paralympialaisia ja muuta. Heidän roolinsa pitääkin olla yhteiskunnallisesti laaja, mutta sitten kun mennään kaupalliseen kärkeen, niin voisin kuvitella et niiden pitäisi jättää se meille kaupallisille toimijoille. (Jukka Raatikainen, MTV Oy)

Kiteyttäisin et kyllä Yleisradio julkisen palvelun roolissa niin hyvällä tavalla tätä monipuolisuutta, laajaa lajien kirjoa ja pieniä lajeja tuonut esille ja ylläpitänyt et se on varmasti sellainen, joka liittyy julkisen palvelun velvoitteeseen. (Ville Klinga, NENT Group)

Totta kai Ylellä on erityyppinen rooli ja pitääkin olla. Yle tekee asioita hyvällä tasolla ja rakentaa laadukkuus edellä. Se kustannuspaine ei välttämättä ole kuitenkaan samanlainen, kun kaupallisilla yhtiöillä. (Jukka-Pekka Ylinen, Nelonen Media)

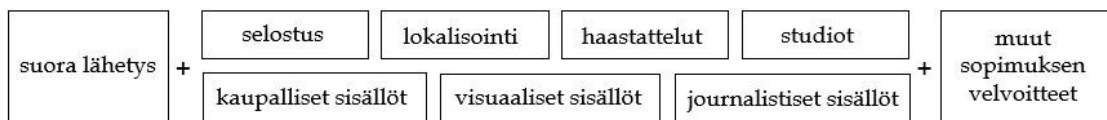
## 5.2 Urheilutuote

Haastatteluissa toimijat määrittivät urheilutuotteen koostuvan urheilulähetyksestä, joka lähetetään ensisijaisesti suorana lähetyksenä. Urheilutuotteeseen määriteltiin kuuluvan kaikki lähetysoikeussopimukseen kuuluvat velvoitteet ja lisäarvopalvelut, kuten urheilutuotteen lokalisointi. Aineistossa lokalisoinnilla

tarkoitetaan kansainvälisen tuotteen, eli pääasiallisesti lähetyssignaalin, lisäksi tuotettua sisältöä kuten suomeksi tehtävää selostusta, studioita ja haastatteluja.

Kansainvälinen signaali alkaa noin 5–10 minuuttia ennen Mestarien liigan ottelua, signaaliin tulee joukkueiden kokoonpano, jonkinlainen 'beautyshot' siitä mestasta, jossa sitä kuvataan ja sitten x kappaletta ehkä jotain kaupallisia tunnuksia. Sitten se peli alkaa, ja jos on normaali lohkovaiheen futismatsi niin sitten on x minuuttia aikaa, jos tulee kansainvälisestä signaalista haastattelut ja kohokohdat. (Jukka Raatikainen, MTV Oy)

Kuvioon 8 on koottu toimijoiden näkemyksiä urheilulähetyksen olennaisista sisällöistä, joita he pitivät haastatteluissa merkityksellisenä. Lähetysten pohjana voidaan pitää suoraa lähetystä, jonka ympärille sisällöt rakentuvat. Itse lähetysten ja muun lisäsisällön lisäksi toimintaa ohjailevat myös sopimuksen muut velvoitteet, kuten kansainvälisen signaalin sisällöt.



Kuvio 8. Urheilulähetyksen sisältö.

Kuten luvussa 3.2. kuvataan, urheilun yksi merkittävimmistä ominaispiirteistä on sen katoavaisuus. Myös haastateltavat tunnustivat urheilun ominaispiirteeksi suoran lähetysten. Toimijoiden mukaan urheilun jännitys ja ainutkertaisuus perustuu suoran lähetysten vetovoimaan. Uusintojen arvon kerrottiin laskevan merkittävästi tuloksen ollessa selvillä. Arvon arvioitiin olevan tällöin jopa lähellä nollaa. Haastateltavat arvioivat perusmuotoisen ottelun arvon laskevan välittömästi tuloksen tullessa ilmi.

Sen nauhoitetun ohjelman niin kuin Mikki Hiiren voi myydä sata vuotta, mutta urheilussa sen tapahtuman jälkeen sisällön arvo menee lähelle nollaa. Jos se loppuu ennen puolta yötä ja tiedät tuloksen niin sinulla on tosi vähän käyttöä sille sisällölle uusintana, kun kaikki tietää tuloksen. Fani voi katsoa uudestaan et "kato Pukki teki neljä maalia", mutta tavallinen pulliainen on, että seuraava. (Jukka Raatikainen, MTV Oy)

Aineistossa urheilutuotteeksi määriteltiin suorien lähetysten lisäksi eri kanavien omat urheilun palvelupaketit ja muut verkko- ja radiosisällöt. Tuotteistus kanavien välillä myös vaihteli. Osa toimijoista myy urheilun erilaisina paketteina viihteen rinnalle erikseen, kun taas osa sisällyttää samaan hintaan kaiken suoratoistopalvelusisällön. Urheilupakettien sisällöt ja hinnoittelu vaihtelivat eri toimijoiden välillä. Julkisen toimijana Yle välittää kaiken maksuttomasti. Kaupalliset toimijat myyvät mahdollisen vapaasti vastaanotettavan kanavan rinnalle erilaisia paketteja suoratoistopalveluihinsa.

Meidän tuotteistuksemme käytännössä on tällä hetkellä, että kaikki kuuluu samaan pakettiin, siihen kuuluu kaikki urheilu ja viihde. (Jukka-Pekka Ylinen, Nelonen Media)

Haastattelujen mukaan urheilupalvelujen tilaajat koostuvat pääosin lajien kannattajista. Myös miesten osuus nousee naisten ohitse. Asiakaskunta koostuu palvelun urheilu- sekä viihdesisällön kuluttajista. Perinteisissä lajeissa kuten formuloissa ja jääkiekon MM-kilpailuissa korostuvat yli 45-vuotiaat miehet. Esimerkiksi jalkapallon seuraajien ikäluokaksi kuvataan nuoremmat (25–54-vuotiaat) miehet. Yleisesti miehet korostuivat urheilun seuraajina. Haastatteluissa, joissa eroteltiin asiakasryhmät naisiin ja miehiin, kerrottiin esimerkiksi vanhemmille naisille kohdistetun tarjonnan sisältävän aukkoja. Haastateltavien mukaan palvelun käyttäjien seurannan mukaisesti urheilusisällön lisäksi palveluissa kulutetaan paljon muuta viihdesisältöä, esimerkiksi lapsiperheissä toimijat havaitsivat erilaisia kuluttajia ja sisällönkulutus tapoja.

### 5.3 Lisäarvo

Haastatteluiden perusteella merkittäviksi lisäarvopalveluiksi voidaan todeta studiot, haastattelut ja insertit, joita lähetysten yhteyteen tuotetaan. Lisäsisällöllä urheilulähetysten lähetyssaikaa kasvatetaan. Lähetysoikeuksien minimivelvoitteiden lisäksi useat toimijat kertoivat tuottavansa lisämateriaalia lähetysten ympärille.

Se on vähä enemmän, kun minimivaatimus esimerkiksi mitä me teemme formulassa. Se on suomalaisille tärkeä laji, niin me on päätetty et me aloitamme liven 90 minuuttia ennen kuin se vihreä väri syttyy. (Jukka Raatikainen, MTV Oy)

Tietenkin nämä sisällöt, jotka ei suoraan liity pelkästään siihen urheilukilpailuun eli on studioita, inserttejä ja journalistista sisältöä. Ne ovat tietysti tosi tärkeitä erityisesti ilmiöittämään ja herättämään tavallaan sitä laajempaa kiinnostusta näitä urheilutapahtumia kohtaan. (Joose Palonen, Yleisradio Oy)

Aineistossa urheilulähetykseen liitettiin olennaisesti lisäarvon tuottaminen kuluttajalle. Urheilulähetysten ensisijaiseksi lisäarvoksi koettiin lähetysstudiot, joissa kuluttajia sitoutetaan lähetykseen luomalla oppimisen mahdollisuuksia ja nautintoa. Studioita tehdään urheilulähetysten ennakkostudioina sekä jälkistudioina.

Studiolähetys on se, joka auttaa sinua nauttimaan siitä. (Antti Haajanen, Discovery Inc)

Studiot on hyvin merkittävä osa siinä että, et niillä tietysti syvennetään sitä tietoutta lajista ja tapahtumasta. (Ville Klinga, NENT Group)

Studioiden lisäarvon koettiin muodostuvan oppimisesta, lisäinformaation ja viihteen tarjoamisesta. Studioilla katsojia opetetaan esimerkiksi lajin sääntöihin, tutustutetaan pelaajiin ja tapahtumasta ja sen kulusta. Studiot nähtiin alustana, joka auttaa katsojaa nauttimaan tapahtumasta tarjoamalla informaatiota ennen tai jälkeen tapahtuman. Studioiden tavoitteiksi mainittiin myös muun muassa

kuluttajan miellyttäminen, urheilun ilmiöittäminen ja rahalle vastineen saaminen.

Formulakisoissa kun ne kaks suomalaista siellä ajaa, niin meillä on semmoinen standardi lähetys. Se lähetys alkaa ennen kuin se kisa alkaa ja sen jälkeen on jälkilöylyt. Jos 1 tunti 40 min on se itse GP, niin me pannaan toinen mokoma liveä eli se on kolme tuntia reilusti asiantuntijaa. Ei kaikki ole mukana, mutta ne, jotka on, niin ne arvostaa sitä tekemistä tosi paljon. (Jukka Raatikainen, MTV Oy)

Kuluttajille tuotettavat lisäpalvelut mahdollistavat myös kaupallisten sisältöjen määrän lisäämisen urheilulähetykseen. Kaupalliset toimijat pystyvät hyötymään pidemmistä lähetyksistä lisäämällä mainontaa lähetyksiin. Julkisen toimijan mahdollisuudet kaupalliseen hyödyntämiseen on rajoitetut.

Kun tiedetään että on ihmisiä, jotka haluavat virittäytyä siihen tapahtumaan etu- ja jälkikäteen niin saadaan silmäpareja mainostajille. 2,5 tunnin lätkämatsin sijaan 3,5 tunniksi. (Antti Haajanen, Discovery Inc)

Julkisen toimijan lisäksi myös kaupalliset toimijat näyttävät vapaasti vastaanotettavilla kanavilla urheilusisältöä. Haastattelujen mukaan kaupalliset toimijat pyrkivät ilmaisilla sisällöillä maksimoimaan katsojamääriä ja markkinoimaan palveluitaan.

Aika ajoin näytetään sisältöjä vapaasti katsottavilla kanavilla. Esimerkiksi kerran viikossa Liigaottelu Subilla perjantai-iltaisina. Niin ideahan on juuri siinä se et osa jengistä on jo tilaajia ja nyt kun sitä peliä tulee vapaasti katsottavana niin siellä on popcornin ja oluen ääressä ihmisiä ja ne katsovat et ensi viikolla tulee se Ilves-Tappara. Minä haluan nähdä sen, minun pitää tilata. Se on ihan basic stuff. (Jukka Raatikainen, MTV Oy)

Mehän esitämme ilmaiskanavilla osin urheilua...Tavoitteet on sellaisia et leijonajääkiekon kohdalla halutaan niitä suuria yleisöjä. Sitten taas esimerkiksi tenniksen ja snookerin kohdalla me haluamme markkinoida meidän maksullista sisältöämme. Ihmiset löytävät sen tenniksen helpommin ilmaiskanavalta ja siinä yhteydessä käy ilmi, että tätähän tuleekin joka päivä, kun tilaa D-plussan. (Antti Haajanen, Discovery Inc)

## 5.4 Toimijoiden näkemykset palveluun sitoutumisesta

Tutkimuksen toinen tutkimuskysymys pyrkii selvittämään toimijoiden näkemyksiä sitoutumisen osa-alueista. Haastattelujen perusteella televisio-urheilun toimijat tunnistivat sitouttamisen pyrkivän asiakassuhteiden jatkumoon. Asiakassuhteiden jatkumo nähtiin tärkeimpänä mittarina asiakkaiden sitoutuneisuudesta palveluun. Sitoutuneeksi koettiin asiakas, joka jatkaa palvelun tilaustaan, vaikka sisältötarjonta vaihtelee. Myös ne, jotka palaavat irtisanomisen jälkeen, nähtiin sitoutuneiksi. Ajankohtaiseksi haasteeksi nähtiin myynnin ja markkinoinnin sijaan asiakkaiden sitouttaminen brändiin.

Jos miettii et alkuun 5-10 vuotta sitten, niin silloin me käytännössä painittiin sen kanssa et me yritetään kertoa asiakkaille, mikä on suoratoistopalvelu ja et on ihan ok maksaa sisällöstä... Onhan se siirtynyt pois se ongelma siitä myymisestä. Nyt se on siinä pitämisessä. (Jukka-Pekka Ylinen, Nelonen Media)

Sitouttavan palvelun nähtiin koostuvan laadukkaasta sisällöstä. Kaikki haasteltavat kokivat palvelun sisältötarjonnan olevan merkittävin tekijä asiakkaiden sitouttamisessa pitkällä aikavälillä. Sisällöntarjonnan jatkuva ylläpito ja päivittäminen sekä pitkät mediaoikeussopimukset nähtiin asiakkaita sitouttavaksi ja olennaisiksi tekijöiksi. Merkittäviksi tekijöiksi nousivat myös sisällön ympäri- vuotisuus ja tarjonnan jatkumo.

Yksinkertaisuudessaan [sitoutuminen] tarkoittaa sitä et ihmiset tulee jatkossakin sen meidän urheilutarjontamme ääreen. Tarkoittaa sitä et meillä on onnistuttu antamaan lupaus siitä mitä meidän urheilutarjontamme heille tarjoaa. Esimerkiksi nämä talvilajien tapahtumat mitä meillä on paljon nyt ollut. Niin ihmiset jäävät katsomaan, vaikka se ei olisikaan just se oma suosikkilaji. Tavallaan se urheilutarjonta ruokkii toisiaan. Sinne kanavalle jäädään seuraamaan niitä asioista ja kiinnostutaan niistä. (Joose Palonen, Yleisradio Oy)

Kyllähän se on nimenomaan tiedottamista sitä mitä tarjontaa meillä on. Kyllä se on näiden keskeisimpien lajien tarjonnan selkeä vahvistaminen. (Antti Haajanen, Discovery Inc)

Onhan se [sitoutuminen] tärkeässä roolissa, eikä missään nimessä meillä ole ikinä liikaa niitä sitoutuneita asiakkaita. Haluttaisiin tietysti voimakkaammin, että asiakkaat sitoutus myös Ruutuun. Meillä on sitoutunutta asiakasta yksittäisiin sisältöihin ja ohjelmaformaatteihin. Temppareista, Selviytyjistä ja Big Brotherista niin niillä on kaikilla omat kohderyhmät, jotka ovat tosi intohimoisia ja elää siinä. Mutta ne elää vaan sen ajan, kun se ohjelma on päällä. (Jukka-Pekka Ylinen, Nelonen Media)

Vastaajien mukaan sitoutuneisuus nähtiin kohdistuvan tiettyihin lajeihin, ohjelmaformaatteihin ja sisältöihin. Kilpailutilanteen kiristyessä ja suoratoistopalvelujen lisääntyessä ongelmaksi nähtiin myynnin sijaan sitouttaminen. Myyntiä edistää mediaoikeuksien eksklusiivisuus, mutta sitouttamistoimia haastavat kausivaihtelut. Juuri urheilun osalta haasteeksi koettiin lajien kausien pituudet sekä tietyt vuodenaajat, jolloin sisältöä on vähemmän. Kausien epävarmuus nostettiin myös uudeksi asiakkaiden sitouttamisen haasteeksi. Koronapandemian myötä urheilusarjojen siirtymiset ja peruuntumiset vuonna 2020 haastoivat myös palvelutuottajien toimintaa. Haastatteluissa toimijat esittivät tarjonnan paikkamiseksi monipuolisen lajikattauksen hankinnan sekä viihdetarjonnan lisäämisen.

Katsotaan urheilun lajit keskenään vähän lomittain ja peräkkäin että pyritään pienentämään tilaajamäärän droppia. Tilanteessa, jossa sinä tuut yksittäisen tapahtuman tai ottelun perässä niin kyllä aika vaikea se [asiakas] on saada pysymään kuitenkin siellä. Siellä on selkeitä droppeja. Nuo ovat just niitä kohtia mihin on pitkää pyrittä tekemää ja löytämään sitä täydellistä mätsiä. Kun sinä et välttämättä pysty sitä paikkamaan millään toisella urheilulla, se voi olla et se pitää paikata Onnenpyörällä. (Jukka-Pekka Ylinen, Nelonen Media)

Nyt korona-aikana, kun tuli tilanteita et urheilua ei ollut. Viimekaudella jäi lätkä ja futiskaudet kesken ja formula alkoi vasta heinäkuun puolivälissä. Niin mehän pudotimme meidän [urheilupakettien]... hinta viihteeseen tasolle... ja jatkettiin sen palvelun kanssa. Se piti meidän asiakkaamme tosi hyvin. (Jukka Raatikainen, MTV Oy)

Asiakas sitoutumisen nähtiin toimijoiden mukaan muodostuvan pitkistä asiakassuhteista. Haastatteluissa sitouttamistoimenpiteiden merkitys nähtiin suurena, sillä uusasiakashankinta koettiin haastavampana ja kalliimpana kuin nykyisten asiakkuuksien ylläpitäminen. Sitoutuneen asiakkaan nähtiin myös sitoutuvan pitkällä aikavälillä ja jatkavan tilaustaan sisältövaihteluista huolimatta.

## 5.5 Sitouttamisen tekijät

Seuraavaksi käsitellään haastateltavien tulkintoja sitouttamisen eri osa-alueista. Aiemman tutkimuksen mukaan urheilumedia pystyy sitouttamaan kuluttajia opettamalla heille uutta tietoa, tarjoamalla kiinnostavaa sisältöä ja jännitystä. Media sitouttaa viihdyttämällä, joka johtaa esimerkiksi ajantajun katoamiseen ja rentoutumiseen. Sisältöjen kuluttaminen on asiakkaalle ajankäyttöä, joka täyttää tyhjän ajan ja antaa mahdollisuuden identifioitua sisältöön. Onnistuneilla valinnoilla toimija pystyy tarjoamaan kuluttajalle sisältöjä, jonka myötä hän voi saavuttaa tunteen kuulumisesta, kokea empatiaa ja tunnistaa itsensä sisällöistä. (Ks. Calder & Malthouse 2008, 9.) Haastatteluissa selvitettiin toimijoiden näkemyksiä sitouttamisen osa-alueiden toteutuksesta ja merkityksestä yritykselle.

### 5.5.1 Osallistaminen

Haastattelujen mukaan asiakkaita on pyritty sitouttamaan tehtäväpohjaisin keinoin, kuten erilaisilla sosiaalisen median kampanjoilla, kilpailuilla ja äänestyskierroilla sekä palautteenanto- ja keskustelumahdollisuuksilla. Sosiaalisen median tilailla asiakkaita kannustettiin osallistumaan katsojakilpailuihin palkinnoilla, joita ei voi kaupasta lunastaa. Esimerkiksi sosiaalisessa mediassa ja lineaarisen television lähetyksissä järjestettiin kilpailuja urheilutapahtumien aikaan, jossa asiakas voi osallistumalla voittaa pelipaidan nimikirjoituksilla. Sosiaalinen media nähtiin myös pääasiallisena asiakkaiden osallistamisen kanavana. Muita osallistamisen kanavia olivat kanavien omat suoratoistopalvelut ja niiden sisälle rakennetut äänestys- ja reagointimahdollisuudet.

Me on kokeiltu tosi monenlaisia erilaisia vuorovaikutuksellisia keinoja. Ihan lähtien katsojakysymyksistä. Meillä on myös monenlaisia pelejä, visoja, vaihtoehtoisia kisa-katsomoa ja muuta tämmöistä. (Joose Palonen, Yleisradio Oy)

Asiakkaita osallistetaan valitsemaan sisältöjä esimerkiksi tarjoamalla vaihtoehtoja, joista äänestää mieluisinta. (Jukka Raatikainen, MTV Oy)



Haasteiksi osallistamisen keinoin sitouttamiselle koettiin resurssien puute. Kansainvälisissä yhtiöissä kansalliset toimintamahdollisuudet koettiin rajoittuneeksi. Resurssit esimerkiksi palautteisiin vastaamiseen sekä kilpailujen järjestämiseen nähtiin rajallisina. Haastatteluista kävi myös ilmi, että tasapaino osallistamisen ja ajankäyttöisten resurssien suhteen on haastavaa. Urheilulähetykset ajoittuvat ilta- ja viikonloppuihin, jolloin ajankäytöllisesti esimerkiksi henkilöstöresurssit olivat pienemmät.

MTV koki kaupallisena toimijana osallistamisen kilpailuiden muodossa hyvinkin luonnolliseksi, kun taas Nelonen koki kilpailujen hyödyn olevan rajallinen. Discovery ei toteuttanut osallistamista säännöllisesti esimerkiksi kilpailujen muodossa, mutta kertoi toimivansa sosiaalisessa mediassa aktiivisesti.

Tietty lisäliekittäminen on tosi vaikeaa tai toisin sanoen kallista. Pyritään löytämään hyvä balanssi siinä, että se on riittävää ja sitten taas se ei työllistäisi niin sanotusti liikaa. (Jukka-Pekka Ylinen, Nelonen Media)

On aika rajallista et mitä me [paikallisesti] pystytään. Discoveryllä on enemmän sitä kansainvälistä muskeliä. Et seuraako kansainvälistä viestintäkanavia vai paikallisia. Moni seuraa molempia. Se menee paikallisen ja kansainvälisen tekemisen rajapintaan et mikä on liiketaloudellisesti lopultaärkevin tapa toimia ja kuinka paljo paikallisesti satsataan. (Antti Haajanen, Discovery Inc)

## 5.5.2 Informaation jakamismahdollisuudet

Haastateltavat nostivat esiin palaute- ja viestintäalustojen saavutettavuuden osaksi asiakaskokemuksen ja sitoutumisen luontia. Merkittävänä tekijänä nähtiin kanavien asiakaspalveluasenne ja vuorovaikutusmahdollisuudet asiakkaiden kanssa. Asiakaspalvelussa tärkeimpänä tekijänä nähtiin onnistuneen asiakaskokemuksen luominen ja informaation tarjoaminen. Palautteiden välityksellä yritykset pystyvät saavuttamaan tietoa myös palveluiden toimivuudesta ja markkinasta. Molemmat sekä Nelonen että MTV mainitsevat lähtökohdaksi oman 'tone-of-voicen' jolla asiakkaiden kanssa viestitään.

Osaltaan tietysti 'tone of voice' se tapa, jolla me puhutaan. Et me on pyritty löytämään sellainen, että se olisi mahdollisimman helposti lähestyttävää. Sitten taas toisaalta sellaista, joka kannustas nimenomaan siihen sitoutumiseen. (Jukka-Pekka Ylinen, Nelonen Media)

Se on MTV:n 'tone of voice' eli meidän aspa [asiakaspalvelu] on alusta lähtien koulutettu silleen et me ei aleta jähittää tai vänkäämään, vaan sanotaan et me hoidetaan ja selvitetään tämä, kiva et olit yhteydessä. Siitä tulee sellainen hyvä draivi koko systeemille, että nuo ovat oikeasti minun puolellani. Joka kuukausi meidän asiakaspalvelumme seuraa sitä, että kuinka paljon hyvää tai huonoa sanotaan meidän palvelustamme. On se sitten liittyen sisältöön tai palvelun toimivuuteen. Saadaan markkinasta tietoa ja meidän asiakkaamme on hyvinkin tyytyväisiä siihen, miten me hoidamme asioita. (Jukka Raatikainen, MTV Oy)

Asiakaspalvelualustojen lisäksi asiakkaat toimivat informaation ja palautteen jakajina yrityksen tarjoamilla sekä ulkopuolisilla viestintäkanavilla. Urheiluun olennaisesti liittyvä keskustelu esimerkiksi joukkueiden välillä ilmenee yrityksen omilla kanavilla sosiaalisessa mediassa ja sekä muilla keskustelupalstoilla. Jakajiksi mainitaan esimerkiksi brändilähettiläät sekä muut asiakkaat, jotka puhuvat positiiviseen sävyyn yhtiöistä digitaalisilla alustoilla. Brändilähettiläiden käytöllä pyritään sitouttamaan asiakkaita keskusteluun ja kiinnostumaan yrityksestä.

Meilläkin on sisältö ja palvelu sellaisia et se herättää palautteita puolesta ja vastaan. Sitten meillä on brändilähettiläät tai tämmöiset, jotka puhuvat meidän puolestamme foorumeilla tai puolustaa meitä muita vastaan. (Jukka-Pekka Ylinen, Nelonen Media)

Sometileillä jengi kannustaa et illalla on tämä ja tämä peli kumpi voittaa. Niin tulee positiivista vääntöä. Enemmänkin semmoisissa jakelukanavissa Jodeleissa tms., jotka sitten spekuloiivat jollain sisällöllä et oliko toi nyt hyvä toi asiantuntija ja tuolla oli hirveät vaatteet. Se on asia joka meille tulee vastaan sitten vasta kun se menee sellaiseen kriittiseen pisteeseen et siitä on liikaa haittaa tai paljon hyötyä (Jukka Raatikainen, MTV Oy)

### 5.5.3 Oppiminen

Haastatteluissa toimijoilta kysyttiin asiakkaiden opettamisen roolista sitouttavana tekijänä urheilun kuluttamisessa. Haastateltavat tunnistivat oppimiskokemusten luomisen olevan luontainen osa urheilulähetystä. Vastauksissa oppiminen nähtiin osaksi palvelutarjontaa ja lisäarvon tuottamista. Oppimisen luomisen tavoitteena on esimerkiksi rakentaa urheilukulttuuria, opettaa lajeista ja urheilijoista.

Oppiminen on osa tätä urheilukulttuurin rakentamista. Nykyään hyvin paljon urheilulähetyksissä käytetään asiantuntijoita ja heidän kauttaan tavallaan pyritään avaamaan niitä tapahtumia. (Joose Palonen, Yleisradio Oy)

Studioiden opettava rooli korostui varsinkin tapahtumissa, joissa tavoitellaan laajaa katsojakuntaa. Sitouttamisen osa-alueena oppiminen liitetään laajempaan kontekstiin, jossa yleisöä pyritään palvelemaan mahdollisimman laajalti. Yleisö koostuu sekä lajien asiantuntijoista että laajemmalla skaalalla kaikenikäisistä katsojista. Haastateltavien mukaan oppiminen on suunnattu kaikille katsojaryhmille. Esimerkiksi Yle arvioi oman yleisön koostuvan kaikenikäisestä yleisöstä ja oppimisen olevan merkittävässä roolissa studioiden sisällöissä.

Meillä studioiden rooli on hyvin erilainen kuin vaikkapa jollain kanavalla, jolla on maksun takana pieni, mutta maksukykyinen yleisö, joka on erittäin kiinnostunut siitä lajista. Meillä taas saattaa olla puoli miljoonaa ihmistä, jotka ei ole todellakaan kaikki sitä sen lajin sisäpiiriä. Eli tavallaan meidän studiotekemisemme eroaa siinä monilta osin muista koska se meidän yleisömme on hyvin erityyppinen. (Joose Palonen, Yleisradio Oy)

Me yritämme saada niitäkin, jotka ei kato ihan joka ainoata Championsliigan [Mestarien Liiga] matsia. Sitten kun ne katsovat, niin siinä studiossa tulee niitä asioita et vitsi nyt minä opin tuosta Mikael Forsselistä tämänkin asian. (Jukka Raatikainen, MTV Oy)

Koko ajan sellaista balanssia sen suhteen et palvellaan erilaisia asiakasryhmiä. Sano taanko et meillä, jos otetaan vaikka jääkiekon osalta, niin meillä on varmasti katsojissa entisiä tai nykyisiä jääkiekon pelaajia ja sitten on myöskin paljon lapsia ja kaikkea siltä väliltä. Eli pyritään tarjoamaan tietysti erilaisia asioita siellä lähetyksen sisällä. (Ville Klinga, NENT Group)

Yksi urheilusta oppimisen osa-alueista on ilmiöittäminen, jolla voidaan luoda kokemus pohjaista sitoutumista. Haastatteluiden perusteella ilmiöittämisen yhtenä tavoitteena voidaan nähdä olevan kuluttajan oppiminen. Haastattelujen mukaan urheilun ilmiöittäminen on osa lisäarvon tuottamista kuluttajalle. Ilmiöittämisen osana televisio tekemistä toi esiin usea haastateltava. Ilmiöittämisellä luodaan merkityksellistä ja relevanttia sisältöä lähetyksiin ja sillä tarkoitetaan tapahtumien, lajien, taustatietojen ja lajikulttuurien esiin tuomista. Lisäksi esimerkiksi Yle on nostanut urheilustudioissaan esiin myös vakavammasta näkökulmasta urheilua ilmiöittävää sisältöä. Ylen studioissa on käsitelty studion osana esimerkiksi päävammoja ja seksuaalista häirintää. Ylen studioiden urheilutapahtuman korostetaan sisältävän analysoinnin lisäksi laajempia teemoja, jotka kiinnostavat laajaa katsojakuntaa.

Meidän täytyy katsoa urheilua laajemmin eri näkökulmista. Se voi olla viihdyttävää ja myös hyvinkin kovaa asiaa. Esimerkiksi viime aikoina on käsitelty myös vaikeita asioita urheilussa, ihan seksuaalisesta häirinnästä päävammoihin. Tavallaan meillä usein korostuu laajemmat teemat kuin pelkästään sen kyseisen tapahtuman analysointi. Urheilun parissa yleisö haluaa myös viihtyä. Se on myös tärkeä asia, että meillä on sitä sekä vakavaa sisältöä et sitä kevyempää ilmiöittävää sisältöä, jossa saadaan ihmiset laajemmin innostumaan urheilusta. (Joose Palonen, Yleisradio Oy)

#### 5.5.4 Nautinnon luominen

Haastattelujen perusteella nautinnon tuottaminen on urheilulähetysten oleellinen tekijä. Urheiluun liitetään vahvasti nautinto ja tunteet. Emotionaalista sitoutumista edistävää nautintoa ja innostusta luodaan kuluttajalle urheilutapahtumien näyttämisen lisäksi esimerkiksi urheiluhaastatteluilla ja heidän tunteidensa esiin tuomisella.

Urheilun suurin voima on siinä, että se herättää niitä tunteita, jotka saa ihmiset innostumaan ja välillä tuskastumaan... Urheilua seurataan ja sen takia se on suosittua, että se innostaa, inspiroi ja herättää vahvoja tunteita. Tulee aika luontaisesti kyllä. Tavallaan meidän lähetyksissämme se näkyy et tuodaan esiin urheilun ja urheilijoiden omia tunteita tai tapahtumassa olevien katsojien tunnelmat, tunteet, innostus, nautinto tai tuskakin välillä. Meidän tehtävänä on välittää niitä ja ne kuuluvat siihen urheilun kokonaisuuteen. (Joose Palonen, Yleisradio Oy)

Kyllähän kun ollaan urheilusisällön kanssa tekemisissä, niin nautinto ja tunteet on merkittävä osa. Se [urheilu] koskettaa sitä ihmistä. Elämyksiä halutaan tuottaa ja ihan varmasti niillä sitoutetaan ihmisiä. (Ville Klinga, NENT Group)

Urheilulähetysten tärkeäksi tehtäväksi nähdään tunteiden välittäminen ja herättäminen. Lähetyksillä pyritään tuottamaan kokempohjaisia elämyksiä, joiden avulla asiakasta pyritään sitouttamaan vahvemmin lähetukseen ja palveluun. Urheilulähetysten tunteiden lähtökohtana on urheilun draama. Draamalla luodaan tunteita, innostetaan ja tehdään urheilusta kiinnostavaa.

Se urheilu itsessäänhan tavallaan on sen kaiken perusta. Jos meillä ei ole sitä itse urheilua ja sen tuomaa draamaa ja sitä innostusta minkä se itse urheilu herättää niin siten on vaikea luoda sitä. (Joose Palonen, Yleisradio Oy)

### 5.5.5 Heimoutuminen

Haastatteluissa vuorovaikutuksen merkityksen korostettiin nousseen merkittävään rooliin viime vuosina. Varsinkin nuoremmat kuluttajat mielletään vuorovaikutukselliseksi urheilun kuluttajiksi. Esimerkiksi Yle kertoo etsivänsä jatkuvasti uusia tapoja, joilla vuorovaikutusta yleisön kanssa pystytään kehittämään. Kehittämistä perustellaan yleisön tarpeella, jossa he haluavat yhä enemmän olla vuorovaikutuksessa esimerkiksi urheilulähetysten toimittajien, juontajien ja asiantuntijoiden kanssa. Vuorovaikutus yleisön ja toimijan välillä luo kokempohjaista sitoutumista (Harmeling ym. 2017).

Nuoremmat kuluttajat pitää itsestään selvänä, että vuorovaikutus on osa sitä urheilukokemusta. (Joose Palonen, Yleisradio Oy)

Aineistossa yksi palveluun sitoutumisen osa-alue on heimoutuminen ja vuorovaikutus muiden katsojien kanssa. Haastatteluissa urheilulähetysten katsomiseen liitettiin vahvasti yhteisöllisyys. Yhteisöllisyyttä haluttiin tukea ja siihen kannustaa. Yhteisöllisyys tuli ilmi esimerkiksi saman tapahtuman seuraamisen myötä, samanhenkisenä yhteenkuuluvuutena, lajiyhteisönä ja urheilun luonteen mukaisena "taisteluna jotakin vastaan".

Ajan myötä varmasti myös yleistyy se et halutaan vuorovaikutusta. Me mietimme et pystymmekö me tarjoamaan alustoja, joissa ihmiset voi yhdessä muutenkin kuin fyysistesi olemalla samassa paikassa seurata jollain porukalla ja vuorovaikuttavat keskenään samalla kun katsovat urheilua. (Joose Palonen)

On niin kuin heimoutumista, eli kuulut johonkin ryhmään ja haluat olla yhdessä jonkun puolesta. Nimenomaan et ollaan yhdessä taistelussa jotakin vastaan. (Jukka-Pekka Ylinen, Nelonen Media)

Kuluttajien sitoutumista edistettiin myös tarjoamalla pääsyä sisäpiiriin, esimerkiksi esittämällä ennakkopakkeja vain valikoidulle joukolle sekä kutsumalla asiakkaita tapahtumiin, tutustumaan toimitiloihin, tai lähetysten tekoon.

### 5.5.6 Visuaalisuus

Affektiivisen sitoutumisen yksi osa-alue on visuaalinen miellyttävyys. Visuaalisuus on yksi urheilun tehokeinoista ja televisioitu urheilu perustuu visuaaliseen näkyvyyteen. Asiakkaita haluttiin sitouttaa lähetyksiin luomalla niistä visuaalisesti miellyttäviä ja tunteita herättäviä kokonaisuuksia sekä tarjoamalla laadukasta, monipuolista ja vaihtelevaa kuvaa. Laatu ja palvelujen helppokäyttöisyys nähtiin kilpailuetuna ja asiakkaita sitouttavana tekijänä.

Uskotaan että me pystymme myös rakentamaan sitä tv-kampanjaa ja sitä ilmettä... pyritään rakentaa ylipäättään visuaalinen ilme sellaiseksi, että tulisi oikeasti wau-efekti. (Jukka-Pekka Ylinen, Nelonen Media)

Visuaalinen kerronta korostuu urheilussa, se on näyttävää ja hyvin tehtyä. (Joose Palonen)

### 5.5.7 Koonti toimijoiden käsityksistä sitouttamisen tekijöistä

Kuviossa 9 on esitetty haastatteluissa ilmi tulleita käsityksistä sitouttamisen tekijöistä. Jaottelu perustuu Harmeling ym. (2017) esittämään jaotteluun tehtävä- ja kokemuspohjaisista toimista.

Tehtäväpohjainen sitouttaminen	Kokemuspohjainen sitouttaminen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kilpailut</li> <li>• Arvonnat</li> <li>• Äänestysmahdollisuudet</li> <li>• Osallistamisen kampanjat</li> <li>• Palautteen anto- ja keskustelumahdollisuudet</li> <li>• Arviointimahdollisuudet</li> <li>• Jakomahdollisuudet</li> <li>• Reagointimahdollisuudet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sisällön laatu ja ajankohtaisuus</li> <li>• Visuaalinen näyttävyys</li> <li>• Lajikattaus</li> <li>• Oppimismahdollisuudet</li> <li>• Ilmiöittäminen</li> <li>• Informaation tarjoaminen</li> <li>• Tunteiden välittäminen, herättäminen</li> <li>• Elämyksien tuottaminen</li> <li>• Yhteisöllisyyden luominen</li> <li>• Asiakaspalvelun toiminta</li> <li>• Tapahtumat</li> </ul>

Kuvio 9. Toimijoiden käsitykset sitouttamisen päätekijöistä.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIOINTI

Tämän pro gradu -tutkielman tarkoitus oli tarkastella suomalaisen televisioidun urheilun markkinatilannetta ja toimijoiden käsityksiä asiakkaiden sitouttamisesta urheilulähetysten suhteen. Tässä luvussa tutkimuksen tuloksista esitetään tulkintaa. Tulkinnalla tarkoitetaan saavutettujen tuloksien pohdintaa ja niistä johdettuja omia johtopäätöksiä (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 1997, 211). Seuraavaksi käsitellään tutkimuksen keskeisimmät tulokset, niiden tulkintaa, liikkeenjohdollisia suosituksia ja lopuksi arviointi. Arviointiluvussa pohditaan myös jatkotutkimusehdotuksia.

### 6.1 Keskeisimmät tulokset ja pohdinta

Tutkimustuloksista on havaittavissa kotimaisen televisioidun urheilun kentän olevan vahvasti pirstaloitunut. Kotimaisten toimijoiden rinnalle on noussut useita ulkomaisia kaupallisia toimijoita (ks. Tilastokeskus 2021). Muutos maakohtaisesta kilpailusta maailmanlaajuiseen kilpailuasetelemaan mukaillee yleisesti markkinoiden globalisaatiota. Kaupallisten toimijoiden tulo markkinoille on kasvanut, kun taas julkisen toimijan rooli pienentynyt. Kehityskulku on nostanut mediaoikeuksien markkinahintoja. Havainnot vahvistavat aiempaa tutkimusta aiheesta (OECD 2013) ja markkinan kasvun myötä myös hintojen kasvun voidaan arvioida jatkuvan. Kilpailun kiristyessä mediaoikeuksien suuruus kasvaa tulevaisuudessa sekä rahallisesti että ajallisesti. Tulokset vahvistavat mediaoikeuksien koon kasvun, minkä johdosta laajat mediasopimukset ovat yhä pidempiä ja kalliimpia. Hintojen kasvun myötä pienten toimijoiden mahdollisuudet suuriin mediaoikeuksiin laskevat tulevaisuudessa merkittävästi (ks. Hakola 2015). Korkeat mediaoikeushinnat ja niiden suuri koko rajoittavat myös kansallisten toimijoiden mahdollisuuksia hankkia suosituimpia lajeja kanavilleen.

Globaalin kilpailuasetelman myötä laajojen alueiden suuret yhteistarjoukset ovat yleistyneet, kattaen esimerkiksi Pohjoismaat ja Euroopan (ks. Lefever 2012; OECD 2013, 22). Suurilla alueilla toimivat kansainväliset mediatoimijat pystyvät hyödyntämään kattavuuttaan neuvotteluissa ja sopimustarjouksissa, kun taas kansalliset toimijat pystyvät tarjoamaan kansallisen tason näkyvyyttä. Kilpailutilanteen voidaan todeta kiristyvän edelleen, kun kansainvälisten suurien teknologiayritysten arvioidaan osallistuvan mediaoikeusmarkkinoille lähitulevaisuudessa. Haastateltavat nostivat tulevaisuuden merkittäviksi kilpailijoiksi suuret kansainväliset teknologiayritykset sekä sosiaalisen median palvelut. Esimerkiksi teknologiajätti Amazon toimii jo markkinoilla ja pystyy globaalisti osallistumaan kilpailuun merkittävimmistä oikeuksista (ks. Lindholm 2019).

Kansallisesti merkittävien tapahtumien osalta aiempi tutkimus tukee haastattelussa esitettyjä toimijoiden näkemyksiä. Muun muassa Hutchinsin ja Rowen (2012, 182) mukaan listauksia kritisoidaan niiden rajoittavuuden vuoksi ja

toisaalta lista rajoittaa toimijoiden mahdollisuutta maksimoida tapahtuman tuotot. Listaus mahdollistaa julkisen toimijan suosion kasvun ja kannattavuuden maksimoinnin. Kuluttajan näkökulmasta listaus estää osittain maksumuurien syntymistä urheilun kulutukseen, joten listauksen voidaan arvioida miellyttävän suurta yleisöä. Tuloksista voidaan nähdä erityisesti kaupallisten toimijoiden jakavan tutkijoiden näkökulman listauksen kritiikistä, kun taas yleisön ja Ylen voidaan arvioida kannattavan listausta. Kuluttajien tottumukset ja yleinen mielipide vahvistavat maksuttomuuden kannatusta.

Haastatteluissa nostettiin esiin myös listauksen velvoitteet. Lista ei velvoita toimijoita hankkimaan oikeuksia. Hankintapaineen nähtiin kohdistuvan Suomessa Yleen. Ylen ei julkisena toimijana ole pakko hankkia oikeuksia, mutta hankinnan puolesta painetta tuo verorahoitteisuus sekä Ylen yhteiskunnallinen asema. Taustalla voidaan arvioida vaikuttavan jo teoriaosuudessa esiin nostettu yleisradioyhtiöiden historiallinen rooli urheilulähetyksien esittäjänä (ks. esim. Szymanski 2011, 114).

Suomessa kansallisesti merkittävien urheilutapahtumien listauksesta on neuvoteltu viimeksi vuonna 2021. Tällöin listaukseen lisättiin tasa-arvonäkökulmista myös naisten vastaavat tapahtumat. (Ks. Liikenne- ja viestintäministeriö 2021.) Listaukseen esitettiin myös paralympialaisia olympialaisten rinnalle, mutta ne eivät lopulliseen listaukseen yltäneet. Suomessa listauksessa on havaittavissa suurtapahtumien sekä historiallisesti ja kansallisesti merkittävien lajien asema. Muualla Euroopassa listauksen sisällöt ja pituudet vaihtelevat. Esimerkiksi Saksassa listauksessa on huomioitu vain olympialaiset ja jalkapallo. Jalkapallon osalta näytettävät tapahtumat ovat MM- ja EM-kilpailut, kaikki maajoukkueottelut, Eurooppalaisten liigojen finaalit, joissa pelaa saksalainen joukkue ja Saksan cupin finaalit. Ranskassa listaus sisältää 21 eri tapahtumaa. Ranskan listauksessa on mukana esimerkiksi Ranskassa ajettavat formulakilpailut ja pyöräilyn Tour de France. (European Commission 2007.) Suomessa erityisen kaupalliset lajit eivät kuulu listaukseen. Haastatellut pitävät tätä onnistuneena päätöksenä kilpailutilanne huomioiden. Selkeästi kaupallisten lajien poisjättöä pidettiin yleisesti oikeudenmukaisena. Kaupallisilla lajeilla tarkoitetaan tässä yhteydessä huippu-urheilua, joka on globaalilla tasolla kaupallisesti hyvin merkittävää, kuten eurooppalaiset jalkapalloliigat tai Formula 1-sarja.

Televisioidun urheilun markkinaa ohjailevat perinteisesti laajoja katsojakuntia keräävät lajit ja niiden mediaoikeudet. Haastatteluissa perinteisiä lajeja pidettiin kuluttajakäyttäytymisen suhteen hyvin ennustettavina. Muutoksia katsojamääriin voidaan ennustaa tapahtuvan muun muassa harrastusmieltyymysten muuttuessa, suomalaisten menestyksen laskiessa tai noustessa, joukkueurheilun suosion kasvaessa ja uuden sukupolven lajien näkyvyyden kasvaessa. Haastatteluissa nousi esiin kiinnostavimpien urheilulajien osalta samat lajit kuin aiemmassa tutkimuksessa (ks. Virkkunen 2021). Suosituimpien televisiolajien osalta esimerkiksi formulan katsojamääriin voidaan ennustaa muutosta suomalaisten kuljettajien lopettaessa formula 1 -sarjassa. Myös haastatellut urheilumediatoimijat arvioivat samoin. Formula on jo pitkään ollut suosituimpia kaupallisia lajeja ja maksumuurien takana. Kuluttajilta vaaditaan kiinnostusta suomalaisten

lisäksi itse lajiin sekä sen luomiin urheilutähtiin, jotta asiakkuus ei katkea suomalaisten lopettaessa lähivuosina. Toimijoiden onkin arvioitava jatkuvasti sisälöissään, ovatko lajit kannattavia, jos kotimaisia katsojia ei saada niihin sitoutettua pitkällä aikavälillä.

Lajien ja sukupuolten välisestä tasa-arvonäkökulmasta tilanne on tasoittunut viimeisten vuosien aikana. Naisten kilpailujen kaupallinen potentiaali on lisääntynyt. Myös tämän tutkimuksen tulokset tukivat naisurheilun kaupallisen potentiaalin kasvua. Aineistossa tasa-arvonäkökulma nähtiin osana mediaoikeuksien hankintastrategiaa. Tämän mukaisesti tasa-arvonäkökulman merkityksen voidaan arvioida kasvaneen selvästi parina viime vuosikymmenenä. Esimerkiksi Yle on panostanut naisten urheilun näkyvyyden kasvattamiseen viime vuosina. Ylen tasa-arvohanke ”Suomi 100” tavoitteena on nostaa naisurheilun näkyvyys miesten kanssa tasa-arvoiseksi, erityisesti palloilulajeissa. Yleisesti naisten urheilun sisältöjen laatu on merkittävästi noussut ja panostukset lisääntyneet. Yle lähetti naisten vuoden 2019 jalkapallon maailmanmestaruuskilpailuista kaikki ottelut, ja studioihin ja asiantuntijoihin panostettiin miesten kilpailuja vastaavalla laajuudella. Vuoden 2015 kilpailun otteluista Yle näytti vain puolet ilman kattavia studio-osuuksia. Kansainvälisesti vuoden 2019 loppuottelua katsoi television välityksellä yli miljardi katsojaa, joista yli puoli miljoonaa oli suomalaisia katselijoita. (Ks. Turtiainen 2020.)

Kotimaisten palloilusarjojen osalta tasavertaisuus on nähtävissä esimerkiksi Nelosen strategiassa. Kaupallisen potentiaalin kasvusta huolimatta tutkimushaastatteluissa kuitenkin todetaan miesten sarjojen olevan edelleen arvokkaampi tuote toimijoille. Myös aiemmassa tutkimuksessa naisten arvokilpailujen mediaoikeuksien hintojen todetaan jäävän miesten kilpailuja matalammalle tasolle ja sarjojen edelleen väistyvän miesten tapahtumien alta (Kolamo 2018, 135; Turtiainen 2012, 138). Toisaalta verkkoalustat ja esimerkiksi suoratoistopalvelut antavat myös näkyvyyttä naisurheilulle. Naisurheilun näkyvyyden voidaan arvioida kasvavan merkittävästi verkkopohjaisilla alustoilla. Rajoitettu lähetysaika ei ole enää kynnykskysymys lajien tai sukupuolten väliselle kilpailulle, kuten se lineaaritelevision aikakaudella on ollut.

Televisioidun urheilun digitalisoituminen ilmenee ensisijaisesti lineaaritelevision rinnalle tulleina urheilun suoratoistopalveluina. Tutkimuksen tulokset mukailevat tutkimuskirjallisuutta, jonka mukaan teknologian kehitys ja digitalisoituminen on tehnyt urheilun kuluttamisesta arkipäiväisempää ja helposti saatavattavaa. (Ks. Hutchins & Rowe 2012; Seemer ym. 2016.) Tulosten mukaan tarjonnan määrän nähdään lisääntyneen suoratoistopalveluiden myötä valtavasti. Urheilua pystytään näyttämään usealla eri alustalla ja usealta ruudulta samanaikaisesti. Suoratoistopalvelut toimivat kirjastoina, josta kuluttaja pystyy valitsemaan, mitä urheilua hän kuluttaa ja milloin. (Ks. Hutchins 2014; Lindholm 2019.) Esimerkiksi lineaaritelevision verrattuna kuluttajan valinnanmahdollisuudet ovat merkittävät. Aiemmin kuluttaja on tottunut toimimaan ja mukautumaan television ohjelmakartan mukaiseen näkyvyyteen. Nyt kuluttaja voi valita myös pienempiä lajeja tai jopa haluamansa kamerakulman suoratoistopalvelujen avulla. Rajoitteena voidaan nähdä kuitenkin mediaoikeuksien jakautuminen



toimijoiden kesken. Kuluttaja voi katsoa tiettyjä lajeja vain sen mediaoikeudet omistavalta tai sopimuksen mukaiselta alustalta. Nykyaikainen urheilun kuluttaja ei myöskään välttämättä pysty kuluttamaan haluamaansa urheilua maksutta, kun kaupallisten toimijoiden ansaintalogiikka pohjautuu palvelujen maksumuureille. Verrattuna lineaaritelevisioaikaan toimijoiden on mahdollista luoda maksumuurin takana olevia palveluja merkittävästi enemmän. (Ks. Schultz 2015, 22; Vazquez, 2013.) Haastatteluissa ilmeni useita arvioita ilmaisen urheilun kokonaistarjonnan laskusta tulevina vuosina. Suomalainen kuluttaja on tottunut kuluttamaan esimerkiksi hiihtolajien, yleisurheilun ja jääkiekon arvokilpailut maksuttomasti. Tapahtumien siirtyessä maksumuurin taakse kulutustavat väistämättä muuttuvat ja perinteisestä urheilun kulutuksesta tulee osittain maksullista. Tätä havaintoa mukailevat myös aiemmat tutkimustulokset (mm. Hutchins, ym. 2019; Seemer ym. 2016).

Tekninen kehitys mahdollistaa myös tapahtumien loputtomat uusinnat ja toistot. Uusintojen taloudellista kannattavuutta rajoittaa suoran lähetyksen arvon lasku. Haastateltavat korostivat lähetyksen arvon laskevan merkittävästi suoran lähetyksen päättyessä, mitä tukee myös aiempi tutkimus (mm. Boyle 2015; Hugenholtz ym. 2014,2; Hutchins 2019, 976). Haastateltavat eivät maininneet uusintojen historiallista arvoa, eikä sitä heiltä erikseen kysytty. Merkittävät urheilutapahtumien tallenteet nostetaan kuitenkin useiden vuosienkin päästä lähetyksiin mukaan, joten tallenteilla voidaan arvioida olevan arvoa myöhemminkin. Esimerkiksi COVID-19-pidemian aikana vuonna 2020 peruuntuneita urheilulähetyksiä korvattiin vanhoilla lähetyksillä. Esimerkiksi Yle on kerryttänyt vuosikymmenien ajan ainutlaatuista arkistoa, jota voidaan hyödyntää tapahtumien ilmiöittämisessä sekä lisäinformaation kuten henkilökuvien ja reportaasien tuotannossa.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tarkastella toimijakentän lisäksi toimijoiden käsityksiä sitouttamisesta televisioidun urheilun kontekstissa. Sitouttamisen käsitteen hajanaisuus tieteellisessä tutkimuksessa (mm. Brodie ym. 2011; Calder & Malthouse 2012; Hollebeek 2011) tuli esiin myös tutkimuksen tuloksissa. Sitoutumisen termin määritelmä ja sen käyttö vaihtelee. Haastateltavat käsittivät sitoutumisen termin lähtökohtaisesti pitkän aikavälin sitoutuneisuutena. Haastatteluissa heitä ohjattiin laaja-alaisempaan termin pohdintaan tarkoituksellisesti valituilla kysymyksillä.

Tutkimushaastattelut korostavat käsityksiä siitä, että toimijat pyrkivät yksittäisten ostojen sijaan sitouttamaan asiakkaita pitkällä aikavälillä. Myös aiempi tutkimus tukee näkemystä pitkällä aikavälillä sitouttamisesta yksittäisten ostojen sijaan (Roberts & Alpert 2010). Tutkimuskirjallisuudessa Grönroosin (2009, 318) ja Shevlinin (2007) kuvailun mukaisesti pitkäaikainen suhde tai uusintaosto ei kuitenkaan vielä ole suoranaista sitoutumista. Suhteen pysyvyyden taustalla voi olla esimerkiksi vaihtoehtojen ja kilpailun puute. Kuluttajan vähäisen valinnanvaran takia koettu sitoutuneisuus ilmenee laskennallisena sitoutumisena (Sashi 2012). Vasta kun asiakas on myös tunneperäisesti sitoutunut, voidaan arvioida suhteen olevan vahva ja todellinen (Grönroos 2009, 318, Sashi 2012).

Urheilusisältöjen kulutuksessa vaihtoehtojen puute vaikuttaa asiakassuh- teiden pituuteen ja toimijan mahdollisuuksiin sitouttaa asiakkaita. Urheiluoi- keuksien eksklusiivisuus, pitkät oikeussopimukset ja oikeuksien hinnoittelu ra- joittavat toimijoiden mahdollisuuksia tarjota kuluttajalle valinnanmahdollisuuksia. Urheilu on palvelu, jota tarjotaan lähtökohtaisesti lajikauden ajan, tällöin si- touttamisen haasteeksi nousee urheilusarjojen ja lajien ajallinen vaihtelu. Pitääk- seen asiakkuudet pitkäikäisinä, tulee toimijoiden tarjota monipuolista sisältöä ja korvata urheilusisältöjä tarvittaessa muilla viihdetuotteilla.

Hollebeekin (2011) mallin mukaisesti urheilun kuluttajan voidaan nähdä si- toutuvan toimijabrändiin osallistumalla, esimerkiksi hankkimalla toimijan pal- velun urheilun katselua varten. Tutkimustuloksista ja kirjallisuudesta tehtyjen havaintojen perusteella voidaan päätellä sitouttamistoimenpiteiden kohdistuvan kognitiivisesti oppismahdollisuuksien tarjontaan, emotionaalisesti tuottamalla sisältöä, joka tuottaa asiakkaalle nautintoa ja yhteisöllisyyttä sekä behavioraali- sesti tarjoamalla jakamisalustoja palautteille ja vuorovaikutukselle toisten urhei- lun seuraajien sekä brändin kanssa. Mallin mukaisesti brändiin sitouttaminen vahvistaa suhteen laatua luomalla luottamusta, siteen kuluttajan ja brändin vä- lillä sekä asiakkaan tyytyväisyyttä brändiä kohtaan, mikä johtaa uskollisuuteen ja lopulta sitoutumiseen. (Ks. Hollebeek 2011.) Näin ollen sitouttamistoimenpi- teet ja niiden tavoitteiden voidaan nähdä olevan laaja-alaisempia, kuin pelkäs- tään aiemmin mainitun pitkän aikavälin asiakkuus yrityksen ja asiakkaan välillä

Behavioraalisen sitoutumisen edistämisen nähtiin tuloksissa toteutuvan erilaisilla vuorovaikutuksellisilla osallistamisen keinoilla, kuten asiakkaille tar- jottavilla kilpailuilla, äänestyksillä ja mahdollisuutena osallistua keskusteluun ja antaa palautetta. Esimerkiksi urheilulähetyksissä tai niiden ulkopuolella olevat palaute- ja kommentointimahdollisuudet luovat suoria vuorovaikutusmahdolli- suuksia yrityksen ja kuluttajien välille. Haastatteluisissa informaation jakaminen nähtiin strategisesti tärkeänä sekä vuorovaikutuksellisesti että mahdollisuutena saada tietoa markkinasta. Näin organisaatio voi hyödyntää kuluttajan markki- nallista arvoa esimerkiksi palautteiden tai kehitysideoiden pohjalta (Bowden 2009). Sitouttaakseen asiakkaita kehitystyöhön toimijoiden tulisikin tietoisesti pyrkiä motivoimaan ja vahvistamaan asiakkaiden vapaaehtoista osallistumista ja siten edistämään heidän behavioraalista sitoutumistansa yritykseen (Harme- ling ym. 2017). Haastateltavien käsitykset mukailevat aiempaa tutkimuskirjalli- suutta. Esimerkiksi Kumar ja Pansari (2016) sekä Sashi (2012) esittävät asiakkai- den osallisuuden merkityksen palautteiden ja vuorovaikutuksen välityksellä kohdistuvan tuotteiden kehitystyöhön. Arviot ja palautteet ovat merkittäviä, sillä ne perustuvat asiakkaan todelliseen kokemukseen. Asiakkaan osallistuminen auttaa parantamaan hänen tyytyväisyyttänsä ja sitoutumistaan brändiin. Näin asiakkaan ja yrityksen vuorovaikutussuhteen vahvistuminen voidaan nähdä myös yritykselle strategisesti merkittävänä ja aineettomana resurssina (Behnam ym. 2021).

Jotta toimija voi saavuttaa sitoutuneen ja uskollisen asiakkaan, täytyy asi- akkaan tuntea keskinäistä vuorovaikutusta ja emotionaalista yhteenkuuluvuutta. Emotionaalista yhteenkuuluvuutta edesauttaa esimerkiksi tyytyväisyys ja

tunteet. (Kumar & Pansari 2017.) Haastattelujen mukaan sitoutumista edistetään vuorovaikutuksen lisäksi kannustamalla kuluttajia nauttimaan urheilusta ja luomalla yhteisöllisyyttä. Sitouttaakseen asiakkaita on toimijoiden luotava positiivisia tunteita asiakkaalle (Harmeling ym. 2017). Haastatellut kokivat parantavansa kuluttajien emotionaalista sitoutuneisuutta brändiä kohtaan liittämällä urheilun kulutukseen nautintoa ja tunteita. Nautinto ja vahvat tunteet liitettiin luonnolliseksi osaksi urheilun seuraamista. Toimijoiden tehtäväksi koettiin niiden tuottaminen. Emotionaalista sitoutumista urheilun kuluttaja saavuttaa kokemalla vahvoja tunteita tapahtumaa katsoessaan. Emotionaalista sitoutumista tuotetaan itse urheilun herättämien tunteiden lisäksi näyttämällä lähetyksessä erilaisia tunteereaktioita kuten iloa, pettymystä ja surua sekä selostajan eläytymistä tilanteeseen (Kolamo 2019, 78). Toimijat pystyvät sitouttamaan asiakkaita emotionaalisesti luomalla myös yhteisöön kuulumisen mahdollisuuksia. Urheilulähetyksissä korostetaan kannatettavaa joukkuetta ja ritualisoidaan kansakuntaa luomalla yhteisö, johon kuluttaja tuntee kuuluvansa. Me-puheella korostetaan kaikkia suomalaisia, jotka tapahtumaa seuraavat. Me-puhe myös kannustaa katsojia osallistumaan lähetykseen (Kolamo 2019, 82, 86), joka taas lisää behavioraalista sitoutumista brändiin tai lajiin.

Kognitiivisen sitouttamisen kohdalla tuloksissa korostui toimijoiden näkökulmasta oppimismahdollisuuksien ja ilmiöittämisen luominen. Myös tutkimuskirjallisuuden mukaan urheilumedia pystyy sitouttamaan kuluttajia opettamalla heille uutta tietoa tarjoamalla heille kiinnostavaa sisältöä (Calder & Malthouse 2008, 9). Tuloksissa oppiminen koettiin urheilulähetyksen lisäarvona sekä osana palvelukokemusta. Kiinnostavalla sisällöllä ja oppimiskokemusten tarjoamisella toimijat pystyvät sitouttamaan laajoja katsojamääriä urheilun lisäpalveluihin, kuten studioihin ja asiantuntijahaastatteluihin. Sitoutumista edistetään tarjoamalla asiakkaalle relevanttia tietoa (Vivek ym. 2018). Myös urheilu itsessään voi toimia sitouttavana oppimiskokemuksena. Toimijat pyrkivät opettamaan katsojia sitoakseen myös lajipiirien ulkopuolisia katsojia sisältöihin. Esimerkiksi perheiden ja erilaisten katsojaprofiilien sitouttaminen lajiin ja brändiin nähdään oppimismahdollisuuksien tarjoamisen kautta mahdolliseksi.

Kuluttajien sitouttamisella toimijat pystyvät saavuttamaan kilpailuetua ja vahvistamaan asemaansa muuttuvassa markkinakentässä (ks. Brodie ym. 2011; Itani ym. 2019). Markkinakentällä sitouttaminen brändiin voidaan nähdä yhä merkittävämpänä tekijänä. Brändien välinen kilpailutilanne todennäköisesti tulee kiristymään kansainvälisten ja verkkopohjaisten kilpailijoiden myötä, jolloin tämänhetkisten brändien tulee pystyä sitouttamaan asiakkaitaan yhä vahvemmin urheilulajien lisäksi itse kanavaan ja sen brändiin. Suoratoistopalvelut ja kanavat toimivat urheiluun sitouttavina alustoina, kun niiden sisältöjen, visuaalisuuden ja toimivuuden sitouttaviin osatekijöihin kiinnitetään huomiota ja niihin investoidaan.

## 6.2 Liikkeenjohdolliset johtopäätökset

Tutkimustulosten perusteella voidaan esittää liikkeenjohdollisia suosituksia televisioidun urheilumedian toimijoille. Kokonaisuudessaan toimialalla sitoutumisen merkityksen voidaan arvioida olevan suuri, ja sen huomioisen markkinoinnin toimenpiteissä tärkeää. Sitoutumisen laaja-alaisuus on tarpeellista ymmärtää, jotta voidaan saavuttaa sitoutuneita asiakkuuksia ja hyötyä niistä. Sitoutuneita asiakkaita tarvitaan, jotta esimerkiksi kaupalliset toimijat pystyvät kasvamaan ja kilpailemaan markkinoilla tehokkaasti. Sitouttaminen ylittää transaktion ja näin ollen siihen tulisi kiinnittää huomiota kaikissa strategian osissa (Vivek ym. 2012). Sitoutuneista asiakkaista voidaan hyötyä liiketaloudellisesti esimerkiksi jatkuvien ostojen lisäksi liiketoiminnan kehitystä tukevana osa-alueena.

Asiakkaita tulisi pyrkiä sitouttamaan kanavilla, joita he aktiivisesti käyttävät (Dolan ym. 2015). Televisiotoimijoiden tulisi huomioida eri markkinointikanavien asiakkaiden aktiivisuus ja kohdentaa sitouttamistoimenpiteitä sinne missä asiakkaat ovat, esimerkiksi sosiaalisen median kanaville ja suoratoistopalveluihin. Kanavilla yritysten tulisi pyrkiä luomaan erottautumisen tekijöitä ja lisätä bränditunnistettavuutta. (Gómez ym. 2019.) Lisätäkseen bränditunnistettavuutta toimijoiden tulisi pyrkiä esimerkiksi visuaalisesti näyttäviin ja yhdenmukaisiin sisältöihin, jotka tukevat brändiä. Sisältöjen tulisi olla yhdenmukaisia eri kanavilla ja sovellettavissa eri ympäristöihin. Visuaalisesti miellyttävä sisältö ja äänimaailman huomioinen luovat elämyksiä ja näin ollen lisäävät bränditunnistavuuden lisäksi asiakkaan emotionaalista sitoutumista. Visuaalisuuden lisäksi selkeät, helposti käytettävät ja toimivat verkkosivut edistävät käytöksellistä sitoutumista (Behnam ym. 2021). Varsinkin suoratoistopalvelujen kohdalla toimijoiden on seurattava verkkosivujen mahdollisia toimintahäiriöitä ja käytettyä aktiivisesti edistääkseen asiakkaiden käytöksellistä sitoutumista.

Urheilulähetysten tulisi jatkossakin tuottaa vahvoja tunne elämyksiä, jotta asiakkaat sitoutuvat niihin emotionaalisesti. Emotionaalinen sitoutuminen on merkittävää, sillä urheilun seuraaminen perustuu vahvoille tunteille. Sitouttaakseen asiakkaita toimijoiden tulisi korostaa tunnetiloja, luoda iloa, tuoda esiin energiaa ja intohimoa kaikissa kanavissaan (Gómez ym. 2019). Toimijoiden tulisi vahvistaa näitä tunnereaktioita, luomalla sisältöä, joka on tunnesisällöltään monipuolinen ja visuaalisesti miellyttävä. Tunnereaktioita tulisi luoda urheilulähetysten lisäksi toimijoiden eri kanavissa kuten sosiaalisessa mediassa, jossa tuetaan brändiin ja urheiluun sitoutumista.

Tutkimushavaintojen perusteella voidaan esittää informaation jakamisen ja kuluttajien opettamisen olevan merkittävä tekijä, kun kuluttajia halutaan sitouttaa palveluihin tai kanaville. Vivekin ym. (2018) mukaan yritysten tulee luoda merkityksellisyyttä sisältöihin, jotta he pystyvät edistämään asiakkaan sitoutumista. Konkreettisesti tämä tarkoittaa toimijoiden näkökulmasta urheilulähetysten taustatietojen jakamista ja lisäsisältöjen esittämistä. Toimijoiden jakaman informaation tulisi olla helposti saavutettavissa ja ymmärrettävissä. Informaation tulisi olla sisältöä tukevaa, katsojia kiinnostavaa ja lisätietoa esittävää.

Esimerkiksi mielenkiintoisten uutisten esiintuonti kiinnostaa asiakasta (Gómez ym. 2019).

Haastatteluissa korostettiin myös ilmiöittämisen merkitystä lähetysten osana. Ilmiöittäminen lisää lähetyksen kiinnostavuutta ja laajentaa potentiaalista katsojakuntaa. Sisältöä tukevalla ilmiöittämisellä voidaan saavuttaa potentiaalisia katsojia myös urheiluväen ulkopuolelta. Itse lähetyksen ulkopuolella ilmiöittämistä voidaan toteuttaa myös muilla kanavilla kuten sosiaalisessa mediassa. Gómez ym. (2019) mukaan esimerkiksi yrityksen brändikulttuurin ja arvojen esittely mielenkiintoisella tavalla sitouttaa asiakkaita. Yritysten tulisikin tuntea asiakkaansa ja heidän tiedontarpeensa, jotta he pystyvät vastaamaan asiakkaiden informaation tarpeeseen ja sitouttamaan heitä pitkällä aikavälillä.

Saavuttaakseen sitoutuneita asiakkaita yrityksen ja asiakkaan välistä vuorovaikutusta tulee korostaa. Perinteisemmän yksisuuntaisen viestinnän sijaan yritysten tulisi luoda monipuolisia osallistumisen mahdollisuuksia ja aktivointeja. Tällöin asiakkaat pääsevät osallistumaan tilaisuuksien kulkuun tai sisältöihin, jakamaan kokemuksia ja mielipiteitä (Vivek ym. 2018). Yritysten tulee yksisuuntaisen viestinnän sijaan pyrkiä osallistamaan katsojia vuorovaikutuksellisin keinoin esimerkiksi kilpailuilla, haasteilla, ja muilla osallistumaan houkuttelevilla kampanjoilla (ks. Gómez ym. 2019). Suorien lähetyksien tai muiden sisältöjen ulkopuolella yritys voi järjestää esimerkiksi tapahtumia sitouttaakseen vahvemmin jo olemassa olevia tai uusia potentiaalisia asiakkaita. Tapahtumissa asiakkaat pääsevät parhaimmillaan kontaktiin toimijan kanssa, jakamaan ideoita ja hankkimaan jaettuina kokemuksia, jotka edistävät sitoutumista.

Sitoutumisen tutkimuksessa korostuu informaation jaon merkitys myös asiakkaiden näkökulmasta. Tällä tarkoitetaan palautteiden ja kehitysehdotusten hankintaa ja käyttöä. Yrityksen tulisi kannustaa asiakkaitaan palautteiden antoon, kehitysehdotuksiin ja yhteisluontiin (Vivek ym. 2018). Toimijoiden tulisi pyrkiä hyödyntämään laaja-alaisesti saamia palautteita ja kommentteja kehitystyöhön. Asiakkaiden jakamalla informaatiolla yritys pystyy saavuttamaan aineetonta etua tuotekehityksen näkökulmasta tai havaitsemaan ongelmatilanteita nopeasti. Palautteiden käsittelyn lisäksi lisäresursointi asiakaspalveluun voidaan sitoutumisen näkökulmasta nähdä liiketoimintaa edistävänä tekijänä. Haastattelut kokivat asiakaspalvelun ja ongelmien ratkaisuun asennoitumisen isona vuorovaikutuksellisenä tekijänä asiakkaiden sitouttamiseen. Onnistuneessa asiakaspalvelussa huomiota tulisi kiinnittää erityisesti saatavuuteen, asiakkaan huomiointiin ja ongelmien kokonaisvaltaiseen ratkaisuun.

Tutkimushavaintojen mukaan sitoutumista edistää yhteisöllisyyden ja heimoutumisen luominen. Konkreettisia toimia ovat esimerkiksi me-puheen korostaminen ja yhteisöllisyyden tarjoaminen. Yhteisöllisyyttä voidaan edistää esimerkiksi jo edellä mainituilla haasteilla, yhteisillä katsomoilla, tapahtumilla tai verkko-yhteisöillä. Yhteisöissä asiakkaat pääsevät yrityksen lisäksi vuorovaikutukseen muiden saman henkisten asiakkaiden kanssa, joissa korostuvat me-henkisyys ja yhteenkuuluvuuden tunne, jotka taas edistävät emotionaalista sitoutumista sekä yhteisöön että brändiin. Yrityksen kannattaa panostaa yhteisöllisyyden luontiin, sillä yhteisön jäsenet suosittelvat, jakavat mielipiteitä toisilleen ja

vahvistavat aiheen relevanttiutta yksilötasolla. Mitä relevantimpi yhteisö, brändi tai palvelu yksilölle on sen korkeammalle sitoutumisen taso yltää (Vivek ym. 2018).

Urheilusisältöjen suurin haaste on niiden kausittainen vaihtelu, mikä vaikuttaa asiakkaan sitoutumisprosessiin negatiivisesti. Kun asiakkaan seuraaman lajin kausi päättyy, brändin on pystyttävä pitämään lupauksensa ja tämän jälkeenkin tarjottava kuluttajaa kiinnostavaa sisältöä. Myös haastattelussa nousi esiin tarjonnan ympärivuotisuuden haaste. Sisällön tulisi pysyä kiinnostavana jatkuvasti ja tarvittaessa sitä tulisi paikata muulla viihdesisällöllä. Erityisesti kausivaihtelut vaikuttavat suoratoistopalveluiden asiakkuuksiin, joissa asiakas maksaa kuukausimaksua palvelusta. Sitoutuminen urheilulähetysiin ja niiden palveluihin tulisi käsittää laaja-alaisena viihdepalveluun sitouttamisena, jossa urheilulähetysiin sitoutuneet henkilöt pyritään sitouttamaan yksittäisten lähetysten tai lajien lisäksi toimijan brändiin.

### **6.3 Tutkimuksen arviointi, rajoitteet ja jatkotutkimusehdotukset**

Kvalitatiivisen tutkimuksen arviointia voidaan toteuttaa arvioimalla tutkimuksen validiteettia sekä reliabiliteettia. Validiteetti viittaa tutkimukseen kokonaisuutena, eli siihen mittaako tutkimus sitä mitä oli tarkoitus tutkia. Reliabiliteetti arvioi tutkimustulosten toistettavuutta. Käsitteiden soveltuvuus kvalitatiivisen tutkimuksen arviointiin on kuitenkin saanut osakseen kritiikkiä, sillä tutkija itsessään on keskeinen osa tutkimuksen toteuttamista. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 160–163.) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkija on tutkimusväline, jolloin tutkimuksen luottavuutta arvioidessa tulisikin lähtökohtaisesti huomioida tutkija itse sekä tutkimusprosessi (Eskola & Suoranta 1998). Tutkimusprosessin luotettavuutta voidaan lisätä esittelemällä tutkimusprosessin vaiheet (Hirsjärvi ym. 1997). Tämän tutkimuksen vaiheet mukailivat laadullisen tutkimuksen prosessia. Vaiheet ovat yhteydessä toisiinsa ja niitä voidaan osittain toteuttaa myös limitäin (ks. Günther & Hasanen 2021). Tutkimuksessa edettiin seuraavalla tavalla:

- 1) Tutkimusaiheen ja -tarkoituksen määrittäminen
- 2) Tutkimuksen teoreettisten viitekehyksien muodostus
- 3) Aineistokeruun suunnittelu ja kohdejoukon valinta
- 4) Aineistonkeruu haastatteluilla
- 5) Aineiston käsittely ja järjestäminen
- 6) Tulosten raportointi ja pohdinta

Tutkijan henkilökohtaisten kykyjen sekä toimintatapojen voidaan arvioida vaikuttavan tutkimuksen prosessin etenemiseen. Edellä esitetyn prosessikuvauksen voidaan arvioida olevan karkea runko tämän tutkimuksen toteutukselle ja prosessin osioiden toteutuksen tapahtuneen osittain limittäin. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkijan objektiivisuutta tulee myös tarkastella. Koen, että suhtaudun tutkittavaan aiheeseen mielenkiinnolla ja minulla oli ennen tutkimusta ennako-oletuksia tutkimuskohteesta. Pysyäkseen objektiivisena tutkimuksen edetessä keskityin aineiston sisältöihin, enkä antanut omien ennako-oletuksieni vaikuttaa niihin.

Tämän tutkimuksen aineisto on kerätty haastatteluilla. Oma roolini haastattelijana oli esittää kysymykset johdonmukaisesti haastattelun edetessä. Haastattelurunkoa oponoitiin ohjaajien ja opiskelijakollegoiden toimesta, mutta virallista testihaastattelua ei järjestetty. Haastatteluiden kestoissa on eroja, mutta kokonaisuutena ja sisällöllisesti arvioin haastattelujen onnistuneen suunnitelman mukaisesti. Toimin haastattelijana tasapuolisesti ja haastattelutilanteesta luotiin samankaltainen kaikille haastateltaville. Haastattelujen eteneminen on kuvattu luvussa 4.2.

Tutkimuksen luotettavuutta heikentää, jos haastateltavalla on taipumus antaa sosiaalisesti hyväksytyjä tai suotavia vastauksia. Luotettavuuden kannalta on tärkeää tehdä tulkintaa kulttuuristen merkitysten ja merkitysmaailmojen valossa. Tulokset ovat myös konteksti- ja tilannesidonnaisia, ja niitä ei voida pitää liioitellun yleistävinä. (Hirsjärvi ym. 1997, 194.) Tässä tutkimuksessa haastateltavat esiintyivät omalla nimellään, minkä arvioin vaikuttavan tutkimuksen tuloksiin edellä mainitun tavoin. Tuloksia ei näin ollen voida pitää liioitellun yleistävänä ja ne ilmentävät haastateltavien omia näkemyksiä, eivätkä välttämättä vastaa heidän edustamansa yrityksen tai esimerkiksi yrityksen markkinointihenkilöstön näkemyksiä tai tietoa aiheesta. Tutkimuksen henkilövalinnat valikoituvat heidän asemansa mukaisesti. Esimerkiksi heidän ammatillista taustaansa (nykyistä roolia lukuun ottamatta) tai koulutustaan en huomioinut haastateltavien valinnassa. Pidän tutkimuksen haastatteluvalintoja onnistuneena, sillä kaikki henkilöt, joille kutsu lähetettiin ja joiden osallistumista tutkimukseen suunniteltiin, osallistuivat tutkimukseen.

Tutkimuksen sisällöllisinä haasteina näen toimialan erityispiirteet sekä sitouttamisen määrittelyn moniulotteisuuden yhdistämisen niihin. Urheilutarjonnan rajoitteet tekevät palvelun sitoutumistoimenpiteiden arvioinnin toimijoille haastavaksi. Todellista asiakkaiden sitoutumisen tasoa ei voida määritellä aukottomasti, kun kuluttaja ei pysty valitsemaan vaihtoehtoista tuotetta. Lajien mediaoikeudet ovat useimmiten yhden toimijan hallinnassa, jolloin kuluttajalla ei lähtökohtaisesti ole valinnanvaraa toimijoiden välillä.

Sitouttamisen määritelmän heikon tunnettavuuden voidaan arvioida olevan myös sisällöllinen haaste tälle tutkimukselle. Tutkimushaastatteluissa sitouttaminen tunnistettiin lähtökohtaisesti pitkäaikaisena asiakassuhteena ja sen moniulotteisuutta ei välttämättä ole osattu tuoda esille. Pyrin rakentamaan haastattelurungon niin, että sitoutumisen osa-alueet tulisivat esille monipuolisesti, mutta laaja-alaisempi pohdinta haastateltavien osalta käsitteen merkityksestä jäi

mielestäni vajaaksi. Arvioin laaja-alaisemman pohdinnan puutteen taustatekijöiksi sitoutumistoimenpiteiden tunnistamisen ja arvioinnin haasteet.

Aiheen tutkiminen oli kohdistettu toimijoiden rooliin sitouttajina. Tämän tutkimuksen puitteissa toimijat keskittyivät kontekstin mukaisesti urheilusisältöihin ja asiakkaiden sitouttamisen nähtiin kohdistuvan vahviten juurikin niihin. Tutkimuksen sisällöllisen haasteen koen olevan sitoutumisen termistön tutkimuksen keskittyminen asiakkaan sitoutumiseen. Toimijoiden sitouttamisnäkökulmasta tehtyä tieteellistä tutkimusta on selvästi vähemmän ja se on noussut tarkasteluun vasta viime vuosina. Asiakkaan sitoutuminen kuitenkin hallitsee akateemista tutkimusta edelleen, joten pyrin tässä tutkimuksessa luomaan viitekehysten sitouttamisen näkökulmasta, jossa asiakkaan sitoutumisen osa-alueet ja mallit toimivat taustoittavana tekijänä ja yrityksen sitouttamistoimenpiteiden tavoitteina.

Jatkotutkimusehdotuksena voidaankin näin ollen esittää kuluttajien sitoutumisen näkökulmasta tehty tutkimus. Haastattelujen perusteella brändiin sitoutumisen voidaan arvioida olevan itse urheilulajeihin verrattuna heikompaa. Tämä tutkimus ei kuitenkaan arvioinut kuluttajien sitoutumisen motivaatiota, joten tutkimuksellista tietoa lajeihin ja brändiin sitoutumisesta kaivataan lisää. Mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe olisikin kuluttajien sitoutumisen motiivit ja sitoutumisen osa-alueiden vaikutus urheilulähteyksiin sitoutumisessa. Markkinakenttä muuttuu nopeasti ja tämän pro gradu -tutkielman rajoitteissa kuluttajan sitoutumisen motiiveja ei pystytty esittämään.

Tässä televisioidun urheilun kontekstissa mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe olisi myös vertaileva tutkimus asiakkaiden reagoinneista mediaurheiluyhtiöiden erilaisiin sosiaalisen median ja verkkosivustojen sisältöihin, kohdistuen tarkastelu tiettyihin sitoutumista mittaaviin tekijöihin. Vertaileva tutkimus esimerkiksi lajien tai toimijoiden mitattavissa olevasta sitoutumisen tasosta ja keinoista, antaisivat uutta ja tarpeellista tietoa sekä strategisesti ohjaavia lukuja markkinointitoimenpiteiden kohdistamiseen.



## LÄHTEET

- Alen-Savikko, A. 2015. Tekijänoikeus ja urheilun liikkuva kuva. teoksessa P. Korpisaari (toim.), Viestintäoikeus nyt: Viestintäoikeuden vuosikirja 2014. Helsinki: Helsingin yliopiston oikeustieteellinen tiedekunta, 84–127.
- Alvarez-Milán, A., Felix, R., Rauschnabel, P., Hinsch, C. 2018. Strategic customer engagement marketing: A decision making framework. *Journal of Business Research* 94, 61–70.
- BBC Sport. 2018. Premier League TV rights: Five of seven live packages sold for £4.46bn. BBC 31.01.2018. Viitattu 25.02.2021. <https://www.bbc.com/sport/football/43002985>
- Behnam, M., Hollebeek, L., Clark, M. & Farabi, R. 2021. Exploring Customer Engagement in the Product vs. Service Context. *Journal of Retailing and Consumer Services* 60(6).
- Bellamy, R. 2012. Reflections on Communication and Sport: On Institutions and Strategies. *Communication and Sport* 1, 43–54.
- Boyle, R. 2015. Battle for control? Copyright, Football and European media rights. *Media, Culture & Society* 37 (3), 359–375.
- Boyle, R. 2009. Power play: sport, the media and popular culture. 2. painos. Edinburgh: Edinburgh University Press.
- Bowden, J. 2009. The Process of Customer Engagement: A Conceptual Framework. *The Journal of Marketing Theory and Practice* 17(1), 63–74.
- Brodie, R., Juric, B., Hollebeek, L. & Ilic A. 2011. Customer Engagement: Conceptual domain, fundamental propositions, and implications for research. *Journal of Service Research* 14 (3), 252.
- Calder, B., Malthouse, E. 2008. Media Engagement and Advertising Effectiveness. Teoksessa B. Calder (toim.) *Kellogg on Media and Advertising*. John Wiley & Sons.
- De Moragas, M., Kenneth, C. & Ginesta X. 2012. Football and media in Europe – A new sport paradigm for the global era. Teoksessa A. Tomlinson, C. Young & R. Holt (toim.) *Sport and the Transformation of Modern Europe*. 1. painos. Lontoo: Routledge.
- Discovery. 2021. Urheilu. Viitattu 09.11.2021. [www.discoveryplus.fi/kategoriat/urheilu](http://www.discoveryplus.fi/kategoriat/urheilu).
- Dolan, R., Conduit, J., Goodman, S. 2015. Social Media Engagement Behaviour: A Uses and Gratifications Perspective. *Journal of Strategic Marketing* 24(3).
- CMore Sport. 2021. Viitattu 09.11.2021. [www.cmore.fi/sport](http://www.cmore.fi/sport)
- Downward, P. & Riordan J. 2007. Social Interactions and the Demand for Sport: An economic analysis. *Contemporary Economic Policy* 25 (2), 518–537. DOI: 10.1111/j.1465-7287.2007.00071.x
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- European Commission. 2018. Content & Distribution rules. Viitattu 20.04.2021. <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/content-distribution-rules>

- European Commission. 2007. Commission Decision (2007/481/EC). Viitattu 20.04.2021. <http://data.europa.eu/eli/dec/2007/481/oj>
- European Union. 2004. Study on sports organisers' rights in the European Union. Asser Institute, Centre for International & European Law. Luxemburg: Publications Office of the European Union.
- European Parliament. 2020. Draft Report. Committee on legal Affairs. Viitattu 21.08.2021. [https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/JURI-PR-657490\\_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/JURI-PR-657490_EN.pdf)
- European Parliament. 2018. Broadcasting of major sport events in the EU. European Union 2018. Viitattu 20.04.2021. [www.europarl.europa.eu](http://www.europarl.europa.eu)
- European Parliament. 2017. Audiovisual rights in sports events – An Eu perspective. Viitattu 18.012.2021. [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2017/599320/EPRS\\_BRI\(2017\)599320\\_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2017/599320/EPRS_BRI(2017)599320_EN.pdf)
- FIFA. 2018. Financial Report. Viitattu 05.05.2021. <https://resources.fifa.com/image/upload/xzshsoe2ayttyquuxhq0.pdf>
- Finnpanel. 2021. Vuoden katsotuimmat lähetykset kanavittain. Viitattu 04.11.2021. <https://www.finnpanel.fi/tulokset/tv/vuosi/topv/viimeisin/>
- F1. 2018. Formula 1 to launch F1 TV, a live Grand Prix subscription service. Viitattu 25.02.2021. [www.formula1.com](http://www.formula1.com).
- Gómez, M., Lopez, C. & Molina, A. An integrated model of social media brand engagement. *Computers in Human Behavior* 96, 196–206.
- Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Vantaa: Hansaprint.
- Günther, K. & Hasanen, K. 2021. Tutkimuksen kulku. Teoksessa J. Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 03.02.2022. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-prosessi/tutkimuksen-kulku/>
- Hakola, T. 2017. Nelonen luopuu jääkiekkoliigan televisiointioikeuksista ensi kauden jälkeen – syynä liian kallis hinta. *Helsingin Sanomat* 27.04.2017. Viitattu 20.02.2020. <https://www.hs.fi/urheilu/art-2000005187555.html>
- Hakola, T. 2015. MTV:n toimitusjohtaja myöntää: Maksoimme liikaa urheilu-oikeuksista. *Helsingin Sanomat* 30.05.2015. Viitattu 20.02.2020. <https://www.hs.fi/urheilu/art-2000002827901.html>
- Harmeling, C. Moffet, J. Arnold, M. & Carlson, B. 2017. Toward a theory of customer engagement marketing. *Journal of Academic of Marketing Science* 45, 312-335.
- Harmeling, C., Moffet, J., Arnold, M. & Carlson, B. 2016. Toward a theory of customer engagement marketing. *Journal of the Academic Marketing Science* 45(3), 312–335.
- Hepola, J., Leppäniemi, M., & Karjaluoto, H. 2020. Is it all about consumer engagement? Explaining continuance intention for utilitarian and hedonic service consumption. *Journal of Retailing and Consumer Services* 57:102232.

- Herkman, J. 2005. Kaupallisen television ja iltapäivälehtien avoliitto. Tampereen yliopisto. Tiedotusoppi – Journalism and Mass Communication. Väitöskirja. Tampere: Vastapaino.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, & P., Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hirvonen, H. 2020. Kauniita sanoja, mutta missä ovat teot? Harvinaislaatuinen nimenmuutos on vain pieni askel kohti tasa-arvoa jalkapallossa. Yleisradio Oy 27.07.2020. Viitattu 25.02.2021. <https://yle.fi/urheilu/3-11230642>
- Holt, D. B. 2004. How Brands become icons: the principles of cultural branding. Boston: Harvard Business Press.
- Holt, R. 2011. Sport and the transformation of modern Europe: states, media and markets 1950–2010. Lontoo: Routledge.
- Hollebeek, L. D. 2011a. Exploring customer brand engagement: definition and themes. *Journal of Strategic Marketing* 19(7), 555–573.
- Hollebeek, L. D. 2011b. Demystifying customer brand engagement: Exploring the loyalty nexus. *Journal of Marketing Management* 27(7-8), 785–807.
- Horner, S. 2014. DMCA: Professional Sports Leagues' Answer to Protecting Their Broadcasting Rights Against Illegal Streaming. *Marquette Sports Law Review* 24(2), 236–462.
- Hugenholtz, P. B., Van Rompuy, B. & Margoni, T. 2014. Study on sports organisers' rights in the European Union, Final Report. European Commission.
- Hutchins, B., Li, B. & Rowe, D. 2019. Overt-the-top sport: live streaming services, changing coverage rights markets and the growth of media sport portals. *Media, Culture, Society* 41(7), 975–994.
- Hutchins, B. & Sanderson, J. 2017. The primacy of sports television: Olympic media, social networking services, and multi-screen viewing during the Rio 2016 games. *Media International Australia* 164(1), 32–43.
- Hutchins, B. 2014. Sport on the Move: The Unfolding Impact of Mobile Communications on the Media Sport Content Economy. *Journal of Sport and Social Issues* 38(6), 509–511.
- Hutchins, B. & Rowe, D. 2012. *Sport Beyond Television: The Internet, Digital Media and the Rise of Network Media Sport*. New York: Routledge.
- Hutchins, B. & Rowe, D. 2009. From Broadcasting Scarcity to Digital Plenitude – The Changing Dynamics of the Media Sport Content Economy. *Television & Media* 10(4), 354–370.
- IIHF. 2021. World ranking. Viitattu 29.06.2021. <https://www.iihf.com/en/worldranking>
- International Olympic Committee 2020a. Broadcasters. Viitattu 23.02.2021. <https://www.olympic.org/broadcasters>
- International Olympic Committee. 2020b. Olympic Marketing Fact File 2020 Edition. Viitattu 05.05.2021. [www.olympic.org](http://www.olympic.org)

- Islam, J., Hollebeek, L. & Rahman, Z. 2019. Customer engagement in the service context: An empirical investigation of the construct, its antecedents and consequences. *Journal of Retailing and Consumer Services* 50, 277–285.
- Itani, O., Kassar, A-N. & Loureiro, S. 2019. Value get, value give: The relationships among perceived value, relationship quality, customer engagement, and value consciousness. *International Journal of Hospitality Management* 80, 78–90.
- Itkonen, H., Ilmanen K., Matilainen P. & Jaskari L 2008. Media urheilun tulkkina ja tekijänä. Jyväskylän Yliopisto. Liikuntatieteiden laitos. Tutkimuksia 1/2008.
- Kangasniemi, H. 2017. Sanasto nettitelevisiion käyttäjille. Viitattu 24.05.2021. <https://elisa.fi/ideat/televisiosanasto/>.
- Kariyawasam, K. & Tsai M. 2017. Copyright and live streaming of sports broadcasting. *International Review of Law, Computers & Technology* 31(3), 265–288.
- Kim, Y., Magnusen, M., Kim, M. & Lee, H-W. 2019. Meta-Analytic Review of Sport Consumption: Factors Affecting Attendance to Sporting Events. *Sport Marketing Quarterly* 28(3), 117–134.
- Kinkema, K., Harris J. 2000. *Mediasport Studies: Key Research and Emerging Issues*. Teoksessa L. A. Wenner (toim.) *MediaSport*. London: Routledge, 27–57.
- Kolamo, S. 2018. *Mediaurheilu – Tunnetalouden dynamo*. Tampere: Vastapaino.
- Kumar, V. & Pansari, A. 2017. Customer Engagement: the construct, antecedents, and consequences. *Journal of Academy of Marketing Science* 45, 294–211.
- Kumar, V. & Pansari, A. 2016. Competitive Advantage through Engagement. *Journal of Marketing Research* 54(4), 497–514.
- Kössö, T. 2017. Suomalaisen naisen euro on kolme senttiä – Yle selvitti, kuinka valtaisa palkkaero huippu-urheilussa yhä ammottaa. Yleisradio Oy 10.12.2017. Viitattu 02.11.2021. <https://yle.fi/urheilu/3-9967439>
- Laki sähköisen viestinnän palveluista. 2014. 07.11.2017/917.
- Laki Yleisradio Oy:stä. 1993. 22.12.1993/1380.
- Lefever, K. 2012. Sports/Media Complex in the New Media Landscape. Teoksessa K. Lefever (toim.) *New Media and Sport*. Hague: T.M.C. Asser Press. 7–30.
- Lefever, K. & Evans, T. 2009. Sports for Free! A Difficult Match? Right to Information in the Digital Broadcasting Era. *The International Sports Law Journal* 3–4, 29–33.
- Lehtisaari, M. 2021. Hiihdon MM-kisat jatkossakin Ylen kanavilla! Laajasta talviurheilun tarjonnasta sopimus vuoteen 2026 – mukana merkittävä määrä maailmancupin kisoja. Yleisradio Oy 18.05.2021. Viitattu 18.05.2021. <https://yle.fi/urheilu/3-11936023>
- Lera-López, F. 2019. Private Household Consumption in Sport. Teoksessa Downward, P., Bernd, F., Humphreys, B., Ruseski, J., Soebbing, B: *The SAGE*

- Handbook of Sports Economics. 1. painos. Lontoo: SAGE Publications Ltd, 74-77.
- Liikenne- ja viestintäministeriö. 2021. Naisten ottelut yhteiskunnallisesti merkittävien tapahtumien televisiointilistaan. Liikenne- ja viestintäministeriö. Tiedote. Viitattu 22.04.2021. <https://valtioneuvosto.fi/-/naisten-ottelut-yhteiskunnallisesti-merkittävien-tapahtumien-televisiointilistaan>
- Liikenne- ja viestintäministeriö. 2020. Yhteiskunnallisesti merkittävien tapahtumien televisiointilista lausuntokierrokselle. Liikenne ja viestintäministeriö. Tiedote. Viitattu 02.11.2021 <https://www.lvm.fi/-/yhteiskunnallisesti-merkittävien-tapahtumien-televisiointilista-lausuntokierrokselle-1236559>
- Lindén, S. 2010. Eduskunnan kirjallinen kysymys 1423/2010. Ylen urheilutarjonnan säilyttäminen julkisilla kanavilla. Viitattu 22.02.2021. <https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/sivut/trip.aspx?triptype=ValtiopaivaAsiakirjat&docid=kk+1423/2010>
- Lindholm, J. 2019. The Netflixation of sport broadcasting. *The International Sports Law Journal* 18, 99-101.
- Loyland, K. & Ringstad, V. 2009. On the Price and Income Sensitivity of the Demand for Sports: Has Linder's Disease Become More Serious? *Journal of Sports Economics* 10(6), 601-618.
- Löfström, M. 2020. Eduskunnan kirjallinen kysymys 69/2020. Kirjallinen kysymys naisurheilun yhteiskunnallisesta merkittävydestä. Viitattu 25.02.2021. [https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/Kysymys/Sivut/KK\\_69+2020.aspx](https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/Kysymys/Sivut/KK_69+2020.aspx)
- Maijanen-Kyläheiko, P. 2014. Pursuit of change versus organizational inertia: a study on strategic renewal in the Finnish broadcasting company. Lappeenranta University of Technology, Economics and Business Administration. Väitöskirja. Viitattu 20.09.2021. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-265-707-7>
- Mattila, R. 2015. Olympialaisten esitysoikeuksien hinta pomppasi pilviin, Ylellä edelleen varaa myös suuriin urheilutapahtumiin. Viitattu 04.04.2020. <https://yle.fi/uutiset/3-8118276>
- Men, L.R. & Tsai, W.H.S. 2014. Perceptual, attitudinal, and behavioral outcomes of organization - public engagement on corporate social networking sites. *Journal of Public Relations Research* 26(5), 417-435.
- Mersey, R.D., Malthouse, E.C. & Calder, B.J. 2012. Focusing on the reader: engagement trumps satisfaction. *Journalism & Mass Communication Quarterly* 89(4), 695-709.
- Naumann, K. & Bowden, J. 2015. Exploring the process of customer engagement, self-brand connections and loyalty. *Problems and Perspectives in Management* 13(1), 56-66.
- NENT. 2020. Viaplaysta Formula 1 -kisojen uusi koti Suomessa - historiallinen sopimus varmistaa NENT Groupille mediaoikeudet kaikkiin Pohjoismaihin. Nordic Entertainment Group 04.03.2020. Viitattu 16.12.2021. <https://www.epressi.com/tiedotteet/urheilu-ja-vapaa-aika/viaplaysta-formula-1-kisojen-uusi-koti-suomessa-historiallinen-sopimus-varmistaa-nent-groupille-mediaoikeudet-kaikkiin-pohjoismaihin.html>

- Nicholson, M. 2007. Sport and the media – managing the nexus. 2. painos. Firenze: Taylor and Francis.
- OECD. 2013. Competition Issues in Television and Broadcasting 2013. Viitattu 05.05.2021. <https://www.oecd.org/daf/competition/TV-and-broadcasting2013.pdf>
- Oh, T. & Kang, J-H. 2020. Analysis of the sports broadcasting market in the television broadcasting industry. *European Sport Management Quarterly*.
- Olympic Committee. 2021. Olympic Marketing File 2021 Edition. Viitattu 01.03.2022. <https://stillmed.olympics.com/media/Documents/International-Olympic-Committee/IOC-Marketing-And-Broadcasting/IOC-Marketing-Fact-File-2021.pdf>
- Olympiakomitea. 2020. Yhteiskunnallisesti merkittävien tapahtumien listan päivitystarpeiden arviointi. Lausunto VN/11082/2020. Viitattu 02.11.2021. [https://api.hankeikkuna.fi/asiakirjat/1749fa49-4970-43b7-818e-e6ea342a6e7a/125763dc-0fdb-4424-8c00-3cf80dd80763/LAU-SUNTO\\_20200814093938.PDF](https://api.hankeikkuna.fi/asiakirjat/1749fa49-4970-43b7-818e-e6ea342a6e7a/125763dc-0fdb-4424-8c00-3cf80dd80763/LAU-SUNTO_20200814093938.PDF)
- Olympiakomitea. 2019. Kansallinen liikunnan ja urheilun suur tapahtumastrategia. Viitattu 17.04.2021. [www.olympiakomitea.fi](http://www.olympiakomitea.fi)
- Pansari, A. & Kumar, V. 2018. Customer Engagement Marketing. Teoksessa *Customer Engagement Marketing*. Teoksessa R. Palmatier, V. Kumar, M. Harmeling. (toim.) *Customer Engagement Marketing*. Cham: Springer Nature. 1–37.
- Pyhälähti, M. 2013. Striimaus on suoratoistoa. *Kielikello* 1/2013. Viitattu 10.12.2021. <https://www.kielikello.fi/-/striimaus-on-suoratoistoa>
- Riihentupa, T. 2020. Kallista hupia. *Urheilulehti* 8, 3–17.
- Robertson, A. 2015. Internet piracy of sports broadcasts: Finding the solution in the United Kingdom and United States. *Marquette Sports Law Review* 25(2), 470–490.
- Roberts, C. & Alpert, F. 2010. Total customer engagement: Designing and aligning key strategic elements to achieve growth. *Journal of Product & Brand Management* 19(3), 198–209.
- Rowe, D. 2011. *Global Media sport: flows, forms and futures*. Lontoo: Bloomsbury Publishing.
- Ruutu. 2021. Urheilu. Viitattu 09.11.2021. [www.ruutu.fi/urheilu](http://www.ruutu.fi/urheilu).
- Saarenmaa, K. 2019. Televisio saa kuuden vuosikymmenen jälkeen yhä 60 prosenttia suomalaisista päivittäin äärelleen. Viitattu 10.01.2020. <https://www.stat.fi/tietotrendit/artikkelit/2019/televisio-saa-kuuden-vuosikymmenen-jalkeen-yha-60-prosenttia-suomalaisista-paivittain-aarellen/>
- Sanastokeskus STK. 2020. OTT-palvelu. Viitattu 24.05.2021. <https://terminpankki.fi/tepa/fi/haku/ott>
- Sashi, C.M. 2012. Customer Engagement, Buyer-seller relationships, and Social Media. *Management Decision* 50(2), 253–272.

- Schultz, B. & Arke, E. 2015. *Sports Media: Reporting, Producing, and Planning*. Lontoo: Routledge.
- Seemer, J., Halonen, A. & Passi, P. 2016. *Mediamarkkinoiden tila ja kilpailukyky. Suomalaisen median kansainvälinen vertailu, taloudellinen tila ja kilpailuedellytykset*. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 50/2016.
- Shevlin, R. 2007. *The Value Of Customer Engagement*. Viitattu 18.05.2021. <https://marketingroi.wordpress.com/2007/11/30/the-value-of-customer-engagement/>
- Smith, P., Evens, T. & Iosifidis, P. 2016. *The next big match: Convergence, Competition and Sports Media Rights*. *European Journal of Communication* 31(5), 536–550.
- Szymanski, S. 2011. *Jeux avec Frontières: television markets and European sport*. Teoksessa A. Tomlinson, C. Young & R. Holt (toim.) *Sport and the Transformation of Modern Europe*. Lontoo: Routledge, 112–127.
- Taivalkoski, M. 2011. *Urheilu-oikeuksien markkinoilla. Eksploratiivinen tapaus-tutkimus urheilun televisio-oikeuksien kaupankäynnistä Suomessa*. Tampereen yliopisto. Tiedotusoppi. Pro gradu -tutkielma.
- Tammilehto, T. 2015. *Olympialaisten oikeudet Discoverylle vuonna 2018*. Yleisradio Oy 30.06.2015. Viitattu 20.04.2021. <https://yle.fi/urheilu/3-8112966>.
- Tilastokeskus. 2021. *Katsotuimmat suoratoistopalvelut 2019*. Viitattu 04.11.2021. [https://www.stat.fi/til/jvie/2020/jvie\\_2020\\_2021-12-03\\_kat\\_001\\_fi.html](https://www.stat.fi/til/jvie/2020/jvie_2020_2021-12-03_kat_001_fi.html)
- Traficom. 2020. *HD-sanasto*. Viitattu 24.05.2021. <https://www.hdtvopas.fi/fi/>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Turtiainen, R. 2012. *Nopeammin, laajemmalle, monipuolisemmin – Digitalisointumisen mediaurheilun seuraamisen muutoksessa*. Turun Yliopisto. Kulttuurituotannon ja maisemantutkimuksen julkaisuja 37. Väitöskirja. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-29-5176-5>
- UEFA. 2019. *Financial Report 2018/19*. Viitattu 05.05.2021. [https://editorial.uefa.com/resources/025a-0f8430656913-10ccbab24e1d-1000/2018\\_19\\_uefa\\_financial\\_report.pdf](https://editorial.uefa.com/resources/025a-0f8430656913-10ccbab24e1d-1000/2018_19_uefa_financial_report.pdf).
- Uronen, I. 2016. *Osaamisen kehittäminen suomalaisella televisiotoimialalla siirryttäessä digitaaliseen tuotantoon ja jakeluun*. Helsingin yliopisto. Sosiaalitieteiden laitos. Valtiotieteellisen tiedekunnan julkaisuja 3 (2016). Väitöskirja. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-51-1052-7>
- Valtioneuvoston asetus yhteiskunnallisesti merkittävien tapahtumien televisioinnista. 199/2007. (2007). Viitattu 02.11.2021. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2007/20070199>
- Van Doorn, J., Lemon, K., Mittal, V., Nass, S., Pick, D., Pirner, P. & Verhoef, P. 2010. *Customer Engagement Behavior: Theoretical Foundations and Research Directions*. *Journal of Service Research* 13(3), 253–266.

- Vargo, S., Lusch, R. 2004. Evolving to a New Dominant Logic. *Journal of Marketing* 68(1), 1-17.
- Vazquez, R. 2013. Sport and Broadcasting rights: adding value. *World Intellectual Property Organization. WIPO Magazine* 2.
- Verhoef, P., Reinartz, W., Krafft M. 2010. Customer Engagement as a New Perspective in Customer Management. *Journal of Service Research* 13(3), 247-252.
- Viaplay. 2021. Sisällöt. Viitattu 09.11.2021. <https://viaplay.fi/>
- Virkkunen, K. 2021. Tutkimus: Jalkapallo jatkoj nousuaan – lajien väliset erot ta-soittuneet kärjen takana. *Lehdistötiedote*. Viitattu 04.11.2021. <http://www.sponsorinsight.fi>
- Vivek, S., Beatty, S. & Hazod, M. 2018. If You Build It Right, They Will Engage: A Study of Antecedent Conditions of Customer Engagement. *Teoksessa R. Palmatier, V. Kumar, M. Harmeling. (toim.) Customer Engagement Marketing*. Cham: Springer Nature, 31-44.
- Vivek, S., Beatty, S., Morgan, R. 2012. Customer Engagement: Exploring Customer Relationships Beyond Purchase. *The Journal of Marketing Theory and Practice* 20(2), 122-146.
- Wann, D., James J. 2019. *Sport Fans: The Psychology and Social Impact of Fandom*. 2. painos. New York: Routledge.
- Wayne, M. 2017. Netflix, Amazon, and Branded Television Content in Subscription Video On-Demand Portals. *Media Culture & Society* 40(5), 1-17.
- Whyatt, K. 2020. FA intends to sell Women's Super League television rights for first time. *The Telegraph* 10.03.2020. Viitattu 27.04.2020. <https://www.telegraph.co.uk/football/2020/03/10/fa-intends-sell-womens-super-league-television-rights-first/>
- WIPO. 2020. Broadcasting & Media Rights in Sport. *World Intellectual Property Organization*. Viitattu 15.02.2020. <https://www.wipo.int/ip-sport/en/broadcasting.html>
- Woodruff, R.B. 1997. Customer value: the next source for competitive advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science* 25(2), 139-153.
- Yle. 2021. Urheilu. Viitattu 09.11.2021. <https://yle.fi/urheilu>
- Yle. 2020. Yhteiskunnallisesti merkittävien tapahtumien listan päivitystarpeiden arviointi. *Lausunto VN/11082/2020*. Viitattu 02.11.2021. [https://api.hankeikkuna.fi/asiakirjat/1749fa49-4970-43b7-818e-e6ea342a6e7a/4ebcfa3c-071f-4241-82a1-85d248df3917/LAUSUNTO\\_20200615125447.PDF](https://api.hankeikkuna.fi/asiakirjat/1749fa49-4970-43b7-818e-e6ea342a6e7a/4ebcfa3c-071f-4241-82a1-85d248df3917/LAUSUNTO_20200615125447.PDF)
- Zeithaml, V. 1988. Consumer Perceptions of Price, Quality and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence. *Journal of Marketing* 52(3), 2-22.



## LIITE 1: HAASTATTELURUNKO

### Taustatiedot

1. Kerro kuka olet ja millainen rooli sinulla on yrityksessänne?

#### Urheilumarkkinat

2. Millainen asema yhtiöllänne on näkemyksenne mukaan suomalaisen televisourheilun markkinoilla? Miten arvioitte yhtiön aseman muuttuneen viiden viimeisimmän vuoden sisällä?
3. Miten suoratoistopalvelujen mukaan tuleminen on vaikuttanut urheilutarjontaan ja markkinatilanteeseen?
4. Millaiset arvioitte suomalaisen televisourheilun markkinoiden olevan tulevaisuudessa, 5–10 vuoden kuluttua?
  - Millainen on suoratoistopalveluissa ja televisiossa näytettävän urheilun suhde tulevaisuudessa?
  - Onko jotain muista alustoja, joita arvioitte hyödynnettävän?
  - Arvioitteko tarjonnan määrän muuttuvan mahdollisten jakelualustoissa tapahtuvien muutoksien myötä? Miten?
5. Miten arvioisitte perinteisten televisiokanavien asemaa urheilulähetysten näyttämässä tulevaisuudessa suhteessa verkkopohjaisiin suoratoistopalveluihin?
6. Muuttuuko lajivalikoima? Ja mihin suuntaan?

### Lähetysoikeudet

7. Mitkä lähetysoikeudet näette olevan suomalaisen televisourheilukentän halutuimmat? Entä taloudellisesti arvokkaimmat?
8. Mitkä hallussanne olevista urheilun lähetysoikeuksista koette olevan yhtiöllenne tärkeimmät kuluttajamäärien maksimoinnin kannalta? Entä taloudellisesti arvokkaimmat?
9. Mitkä yhtiönne välittämistä urheilutapahtumista ja -lajeista keräävät eniten katsojia?
10. Millainen on tällä hetkellä urheilun lähetysoikeuksien hankinnan kilpailutilanne Suomen markkinoilla?
11. Millaiset tekijät ohjaavat urheilun lähetysoikeuksien hankintaa?
12. Miten katsojat jakautuvat eri urheilutuotteisiin eri alustoillanne?
13. Yleisradion asemasta ja roolista käydään jatkuvasti julkista keskustelua. Millainen Ylen rooli tulisi mielestänne televisourheilun markkinoilla olla?
14. Yhteiskunnallisesti merkittävien urheilutapahtumien televisiointilistaan tehtiin muutoksia, jotka tulivat voimaan 1. maaliskuuta 2021. Mitä mieltä olette yleisellä tasolla yhteiskunnallisesti merkittävien tapahtumien

asetuksesta ja erityisemmin asetuksen sisältävästä urheilutapahtumalistoituksesta?

#### Palvelu

15. Mistä urheilutuote koostuu?
16. Mikä tekee urheilutuotteesta arvokkaan, jotta siitä ollaan valmiita maksamaan merkittäviä lähetyskustannuksia?
17. Miksi kuluttaja on valmis maksamaan urheilusta?
18. Millaista lisäarvoa tuotatte urheilulähetysten ympärillä? (esimerkiksi studiot, muu viihdesisältö, lisätuotteet)
19. Millaiset lisäarvopalvelut ovat mielestänne asiakkaiden eniten arvostamia?
20. Mitä luulet, mikä on se tärkein syy miksi asiakas valitsee teidän palvelunne muiden palveluntarjoajien sijasta?
21. Vaihtelevatko asiakasmäärät esimerkiksi lajien kausien mukaisesti vai pysyvät ympäri vuoden samana?

#### Sitouttaminen

22. Keistä asiakaskuntanne pääosin koostuu?
23. Miten asiakkaiden kanssa viestitään?
24. Ketkä ovat potentiaalisia asiakkaita ja miten heitä tavoitellaan?/ Ketkä ovat tärkeimmät asiakkaat/kohderyhmät joita tavoitellaan?
25. Ketkä ovat uskollisimpia asiakkaitanne?
26. Mitä asiakkaiden sitouttaminen yleisesti teille tarkoittaa?
27. Millainen merkitys asiakkaiden sitoutumisella on teille?
28. Minkä näette olevan parhain keino sitouttaa kuluttaja palveluunne/kanavalle?
29. Miten käytännössä pyritte sitouttamaan asiakkaitanne?
30. Miten sitoutumista mitataan?
31. Millaisia haasteita koette olevan asiakkaan sitouttamisessa palveluun?