

TAMPEREEN YLIOPISTO
Johtamiskorkeakoulu

MEDIATUOTTEEN KEHITYS
Tutkimus Yle Urheilun Lontoon olympialaisten kisastudion kehitysvaiheista

Mediajohtamisen maisteriohjelma
Pro gradu –tutkielma
Kesäkuu 2013
Ohjaaja: Klaus af Ursin

Elina Partio

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto Johtamiskorkeakoulu; mediajohtamisen maisteriohjelma
Tekijä: PARTIO, ELINA
Tutkielman nimi: Mediatuotteen kehitys -Tutkimus Yle Urheilun Lontoon olympialaisten kisastudion kehitysvaiheista
Pro gradu-tutkielma: 65 sivua, 9 liitesivua
Aika: Kesäkuu 2013
Avainsanat: mediatuote, tuotekehittely, urheilujournalismi

Tämä kvalitatiivinen tutkimus tutkii tuotekehittelyteorioiden soveltamista mediatuotteen kehitykseen. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostuu viidestä erilaisesta tuotekehittelyteoriasta. Tutkimuksen tiedonkeruumenetelmänä käytetään teemahaastattelua sekä kokouspöytäkirjojen analysointia. Tutkimukseen haastateltiin viisi henkilöä Ylen Lontoon tiimistä. Haastateltavat ovat esimies Robert Portman, sisältötuottajat Hans Grönqvist sekä Marko Krapu, urheilutoimittaja Kristiina Kekäläinen sekä ohjaaja Anssi Nyberg. Lisäksi tutkimuksen aikana kävi ilmi, että Kari Mänty on henkilö, joka on tuonut studioterinnettä Suomeen. Häntä on haastateltu sähköpostitse.

Monesti mediatuotteiden, kuten televisio-ohjelmien, kehittelyyn ei käytetä ennalta suunniteltuja kaavoja, vaan annetaan luovuuden puhua puolestaan. Esimerkkinä tutkimuksessa on Yle Urheilun Lontoon studion kehitysprosessi. Tällä tutkimuksella etsitään vastaus kysymyksiin voiko mediatuotteen kehitysprosessia auttaa järjestelmällisellä tuotekehityksellä? Miten ja miksi Yle Urheilun Lontoon studion uusi ilmi syntyi? Minkälaisia yhtymäkohtia löytyy mediatuotteen kehitysprosessista sekä teollisuudessa käytetyistä tuotekehittelyteorioista?

Tutkimuksen keskeiset käsitteet ovat mediatuote, tuotekehittely sekä urheilujournalismi. Virtapohja (1998, 63) määrittelee urheilujournalismia maskuliiniseksi, kilpailuhenkiseksi, selostuksia korostavaksi sekä nationalistiseksi ja etnosentriseksi. Picardin (2011, 5-7) mukaan mediatuote on aina ponnistelua ihmisen luovasta työstä, se on usein aineeton, ja sitä varten on kerätty paljon informaatiota, ideoita ja lopulta ponnisteltu taiteellisen tuotoksen aikaansaamiseksi. Sekä Ylen olympialähetysten fyysiset rakenteet, kuten studion suunnittelu sekä lavasteet, että luova sisältö, ovat pitkien ja kovien ponnistelujen takana. (Virtapohja 1998, 30, 63-66)

Welinin (1980) mallissa tuotekehittelyn alustan täytyy olla kunnossa, jotta tuotekehittely on mahdollista aloittaa. Tuotekehittelyyn on varattava budjetti, oikeat ihmiset oikeille paikoille, selkeä toimintaidea sekä on ymmärrettävä kehittymisen välttämättömyys. Tähän tutkimukseen on käytetty viittä eri tuotekehityksen teoriaa: Wilhelm Welinin (1980), Tapani Jokisen (1991), Veikko Välimaan (1994), Ulrichin ja Upingerin (2008) sekä Robert G. Cooperin (1990).

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että mediatuotteen kehitysvaiheista löytyy paljon samoja elementtejä kuin teollisuudessa käytetyistä tuotekehittelymalleista. Lisäksi tuotekehittelyteorioita soveltamalla mediatuotteen kehitysvaiheisiin saataisiin ryhtiä. Tutkimuksen johtopäätöksissä osoitetaan 24 tuotekehittelyteorioille ominaista piirrettä. Ainoastaan viisi elementeistä on sellaisia, joihin haastattelujen perusteella ei löydetty yhteisiä piirteitä tuotekehittelyteorioiden kanssa.

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
1.1 Aikaisempi tutkimus	2
1.2 Tutkimuksen tavoite.....	2
1.3 Tutkimuksen rajaukset	3
1.4 Tutkielman rakenne	3
2 KESKEISTEN KÄSITTEIDEN MÄÄRITTELY	4
2.1 Mediatuotteen määrittely	4
2.1.1 Mediatuotteen ominaisuuksia tarjonnan näkökulmasta	5
2.1.2 Mediatuotteen ominaisuuksia kysynnän näkökulmasta.....	6
2.1.3 Mediatuoteportfoliot	7
2.2 Tuotekehitys.....	8
3 TUOTEKEHITYKSEN TEOREETTINEN MALLINNUS.....	9
3.1 Tuotekehityksen alusta.....	9
3.2 Tuotekehityksen yleisempiä malleja.....	11
3.2.1 Vilhelm Welinin tuotekehittelyn malli	11
3.2.2 Tapani Jokisen tuotekehityksen työvaiheet	14
3.2.3 Veikko Välimaan luoma tuotekehittelymalli	15
3.2.4 Ulrich & Epingen luoma tuotekehitysmalli.....	17
3.2.5 Stage-gate malli	18
4 URHEILUJOURNALISMIN MÄÄRITTELY	22
4.1 Urheilujournalismin historia, nykypäivä ja tulevaisuus.....	23
4.2 Urheilujournalismin kritiikki	26
5 TUTKIMUKSEN EMPIIRISEN OSION TOTEUTTAMINEN	27
5.1 Yle urheilu ja studioperinteen syntyminen Suomeen	27
5.2. Tutkimuksen metodologiset ja teoreettiset lähtökohdat	29
5.3 Haastattelut	30
5.3.1 Teemahaastattelu ja aineiston käsittely.....	31
5.3.2 Haastateltavat.....	31
5.3.3 Dokumentit ja niiden käsittely	32
6 TUTKIMUSTULOKSET	33
6.1 Yle Urheilun olympialähetysten studio mediatuotteena	33

6.2 Tuotekehittely vaatii suotuisan alustan	36
6.2.1 Kehittymisen välttämättömyys	36
6.2.2 Julkinen tehtävä punaisena lankana	37
6.2.3 Rahoitus	38
6.2.4 Oikeat ihmiset oikeilla paikoilla	38
6.3 Ylen Lontoon olympialaisten studion kehitysaskeleet	39
6.3.1 Ärsyke studiokonseptin uudistamiseen	40
6.3.2 Nollavaihe	42
6.3.3 Tavoitteet	42
6.3.4 Pääkäyttäjän määrittelyä	44
6.3.5 Tuotantoaikataulun merkittävimmät vaiheet	44
6.3.6 Studio fyysisesti: lavasteet ja sijainti	48
6.3.7 Hylätyt ideat	49
6.3.8 Projektin jako lyhyempiin osajaksoihin	51
6.3.9 Tutkimukset	52
6.3.10 Testaus ja pilotointi	52
6.3.11 Olympialähetysten konsepti	53
6.3.12 Dokumentointi	53
6.3.13 Riskikartoitus	54
7 JOHTOPÄÄTÖKSET	56
LÄHTEET	66
LIITE 1	70
LIITE 2	74

Luettelo kuvioista

Kuvio 1. Vilhelm Welinin tuotekehittelyn malli (1980)

Kuvio 2. Vilhelm Welinin tuotekehittelyn malli osatavoitteineen, kustannuksin ja aikatekijöineen

Kuvio 3. Tapani Jokisen tuotekehitysmallin työvaiheet

Kuvio 4. Veikko Välimaan (1994) luoma tuotekehitystoiminnan malli

Kuvio 5. Tuotekehitysprosessin kulku Ulrichin ja Epingerin mukaan (2008)

Kuvio 6. Robert G. Cooperin tuotekehityksen stage-gate-mallinnus (1990)

Kuvio 7. Welin mallin esittämän tuotekehityksen alusta toteutuminen Yle urheilun Lontoon studion osalta.

Kuvio 8. Työmäärän painottuminen kaksivuotisella suunnittelujaksolla

Kuvio 9. Vilhelm Welin mallin mukaiset toteutumat.

Kuvio 10. Tapani Jokisen mallin mukaiset toteutumat.

Kuvio 11. Veikko Välimaan mallin mukaiset toteutumat

Kuvio 12. Ulrich&Epingerin mallin toteutumat.

Kuvio 13. Robert G. Cooperin vaihe-portti teorian toteutuminen

1 JOHDANTO

“Kylmän sodan pahimpina hetkinä idän ja lännen leirit kohtasivat toisensa ainoastaan urheilukentillä.” (Virtapohja 1998, 46)

Urheilu ja urheilutapahtumat tuovat ihmiset yhteen jopa väkivaltaisten konfliktitilanteiden keskellä. Urheilussa on taika, joka saa sotaa käyvät jalkapallomaat pelaamaan sovussa vastakkain 90 minuutin ajan. Tästä taiaista on tehty journalismia Suomessa 1800-luvulta lähtien, jolloin urheilun puuhamiehet alkoivat tehdä harrastamistaan lajeista erikoislehtiä.

Myös televisiossa urheilulla on vankka asema. Pohjoismaissa esimerkiksi Norjan yleisradioyhtiö NRK avasti kanavansa virallisesti vuonna 1960, ja vain kaksi päivää sen jälkeen NRK lähetti livekuvaa Rooman olympialaisista. Myös Suomessa urheilu on aina ollut tärkeä osa television sisältöjä. Vuonna 2012 Yle TV2:n suosituinta sisältöä oli urheilu. Kahdenkymmenen katsotuimman ohjelman joukossa peräti viisitoista ohjelmaa oli urheilun lähetyksiä. Lontoon olympialaisten 15. kispäivä tavoitti jopa 2 400 000 ihmistä. (Virtapohja 1998, 24, 101; Solvall 2009, 9; Finnpanel 2013; Pänkäläinen 1998, 6)

Pänkäläisen (1998, 24) mukaan ensimmäiset olympialaiset järjestettiin Ateenassa vuonna 1896, ja nykyään olympialaiset ovat yksi maailman seuratuimmista mediatapahtumista. Vuoden 2012 Lontoon olympialaiset nähtiin totutusti Ylen kanavilla. Lontoon olympialähettykset keräsivät paljon palautetta ja otsikkotilaa mediassa, kun katsojat olivat vuoroin pettyneitä, vuoroin ihastuneita. Negatiivista palautetta tuli esimerkiksi purjehduksen televisioinnista ja amunnasta, kun kaikkia suomalaissuorituksia ei saatu kotikatsomoihin kansainvälisen kuvan puuttuessa.

Sekä positiivista että negatiivista palautetta tuli uudesta studioilmeestä. Sen sijaan, että studiojuontaja sekä vieraat istuisivat paikallaan suuren pöydän takana, oli nyt studioon tuotu liikettä, lavastus oli rento ja raikas, sekä studiossa oli useampi juontaja kerrallaan. Lisäksi studio ei näyttänyt studiokopilta, vaan studion taustaseinä toimi suuri kahdeksanmetrin lasiseinä,

josta ei ainoastaan näkynyt osa olympiastadionia, vaan katsojalle pystyttiin näyttämään aito pala Itä-Lontoota.

Tässä tutkimuksessa vastataan kysymyksiin *miten ja miksi uusi ilme on syntynyt? Minkälainen kehitysprosessi uuden studion takana oli? Minkälaisia yhtymäkohtia löytyy mediatuotteen kehitysprosessista sekä teollisuudessa käytettyjen tuotekehittelymallien kanssa?*

1.1 Aikaisempi tutkimus

Kari Männyn (haastattelu 21.3.2013) mukaan urheilulähetysten studiot tulivat Suomeen 1990-luvun alkupuolella, mutta tutkimuksia niistä ei juuri ole tehty. Tuotekehittelyteorioita puolestaan on olemassa pilvin pimein, ja erilaisia malleja käyetään ympäri maailmaa erilaisten tuotteiden kehittäessä. Tuotekehittelyn soveltamista television tuottamiseen on tutkinut väitöskirjassaan Teija Rantala. Hänen mukaansa teollisiin tarkoituksiin kehitetyillä tuotekehitysmalleilla ei televisio-ohjelmia voida kehittää. Vaikka kyseessä on eittämättä ansioitunut väitöskirja, uskalsin olla lähtökohtaisesti eri mieltä. Monesti televisio-ohjelmien ja muiden mediatuotteiden kehittäminen mielletään luovana prosessina, jossa inspiraation vallassa luodaan taidetta. Kuitenkin omien kokemuksieni mukaan luovaa inspiraatiota ei voi jäädä tosi elämässä odottamaan, vaan alas istumalla ja pitkillä päivillä syntyy valmis työ. Tähän ajatukseen perustuukin tutkimuksen ydinkysymys: *voiko mediatuotteen luovaa prosessia auttaa järjestelmällisellä tuotekehityksellä?*

1.2 Tutkimuksen tavoite

Käsite *tuotekehitys* tuo yleensä ihmisten mieleen insinöörit ja teollisen tuotannon, eikä sitä mielellään mielletä poikkitieteelliseksi keinoksi kehittää minkä tahansa alan tuotteita. Tuotekehitys rinnastetaan myös monissa firmoissa edelleen teolliseen tuotantoon, vaikka niillä ei välttämättä ole mitään yhteistä. (Thomke & Reinertsen 2012)

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on pyrkiä kuvaamaan Yle Urheilun Lontoon olympialaisten studion koko kaksivuotinen kehitysprosessi aina ulos tulleeseen lopputulokseen asti, ja sitä kautta tuotekehitysteorioiden avulla tutkia voisiko mediatuotteita kehittää järjestelmällisillä malleilla sekä mitä piirteitä luovan alan tuotteen luomisprosessi voisi omaksua teollisuudessa

käytetyistä malleista. Tarkastellussa on myös se, kuinka paljon yhteistä löytyy jo nyt luovien prosessien ja teollisuuden prosessien välillä.

1.3 Tutkimuksen rajaukset

Tällä tutkimuksella keskityttään kuvailemaan Ylen Lontoon studion kehitysvaiheet ja tarkastelemaan teorioiden läpi luovan tuotteen tuotekehitystä. Tällä tutkimuksella ei tutkita kuinka Yle studiollaan onnistui tavoitteissaan tai mikä studion vaikuttavuus oli.

1.4 Tutkielman rakenne

Tutkielman alkupuolella määritellään keskeiset käsitteet kuten mediatuote, journalismi, urheilujournalismi sekä tuotekehityksen teorioiden keskeiset ideat. Sen jälkeen luodaan katsaus siihen, miten studioterinne tuli Suomeen. Tähän tutkimukseen on otettu viisi erilaista tuotekehitysteoriaa, jotta saadaan mahdollisimman laaja käsitys siitä, mitä teollisen prosessin tuotekehitys on. Näin voidaan tutkia löytyykö luovan prosessin eli Ylen Lontoon studion kehitysvaiheista jo nyt jotain yhteistä teollisen, jopa kurinalaisten, prosessien tuotekehityksen kanssa. Haastateltavina tutkimuksessa olivat Ylen Lontoon tiimin esimies Robert Portman, sisältötuottajat Hans Grönqvist sekä Marko Krapu, urheilutoimittaja Kristiina Kekäläinen sekä ohjaaja Anssi Nyberg. Lisäksi tutkimuksen aikana kävi ilmi, että Kari Mänty on henkilö, joka on tuonut studioterinettä Suomeen. Siksi lähestyin myös häntä, ja tein sähköpostihaastatteluja hänen kanssaan.

2 KESKEISTEN KÄSITTEIDEN MÄÄRITTELY

2.1 Mediatuotteen määrittely

Mediatuote eroaa monin tavoin muiden alojen tuotteista ja palveluista. Ensimmäinen iso eroava piirre on se, että mediatuotteen menestystä ei mitata useinkaan taloudellisin mittarein, vaan menestystä tutkitaan sosiaalisin, kulttuurisin ja poliittisin näkökannoin. Mediatuote on aina tulosta ihmisen luovasta työstä, jota varten on kerätty paljon informaatiota, ideoitu ja ponnisteltu taiteellisen tuotoksen aikaansaamiseksi. Toki myös mediatuote tasapainoilee usein tuottavuuden ja rahoituksellisten paineiden kanssa, ja mediatuotteet kerryttävätkin alalle tyypillisiä erityisiä hyötyjä kuten tekijänoikeuksista sekä muista vastaavista oikeuksista saavutettuja varoja, joita ei tavata muiden toimialojen tuotteilla. Mediaryitykset näkyvät huomattavasti jokapäiväisessä elämässä, ja tämä tuokin mediatuotteille täysin eri mittakaavassa näkyvyyttä kuin muun liiketoiminnan alueella. (Picard 2011, 5-7)

Yleisellä tasolla puhuen mediatuotteet muodostuvat kahdesta elementistä. Ensinnäkin mediatuote on käsin koskematon, aineeton tuote, ja toisaalta taas se tarvitsee jonkin aineellisen komponentin, esimerkiksi television, jotta se tavoittaa yleisönsä. Vaikka kumpikin puoli on oleellinen yleisön tavoittamiseksi, on kuitenkin selvää, että tärkeämpi puoli on mediatuotteen sisällölliset seikat. Vaikka erilaisilla mediatuotteilla yhteisiä piirteitä onkin, eroavat ne kuitenkin selkeästi toisistaan. Esimerkiksi sanomalehden ja elokuvan, tai vaikkapa musikaalin ja televisio-ohjelman, väliset erot ovat niin merkittäviä, että niitä ei mitenkään voida käsitellä kaikkia yhtenäisönä mediatuotteena. (Arrese Reca 2006, 181-182)

Yksi tapa määritellä mediatuotetta on sen kolmen tyypillisen ominaisuuden kautta. Ensinnäkin mediatuote on aina informaatiota tuottava hyödyke, sillä on monesti kaksijakoinen rooli, ja se on tulosta lahjakkuudesta. (Arrese Reca 2006, 182)

Mediatuotteen hyvyys tai huonous voidaan arvioida vasta, kun se on kulutettu. Tämä luo tietenkin jännitettä tuotteen valmistajalle, ja projektin aikana epävarmuutta voidaan lievittää tekemällä kaikki mahdollisimman hyvin, tutkimalla sekä luonnollisesti yrittämällä luoda luotettavaa brändiä. Mediatuotetta arvioidaan monesti kuinka hyvin se tuottaa elämyksiä

kuluttajalleen, ja jotta sen voi saavuttaa, täytyy voittaa kuluttajan luottamus puolelleen. Tämä onnistuu mm. hyvän hinta-laatu-suhteen kautta. (Arrese Reca 2006, 182-183)

2.1.1 Mediatuotteen ominaisuuksia tarjonnan näkökulmasta

Mediatuotteita verratessa muiden toimialojen tuotteisiin, suurimmat erot löytyvät kysyntä-tarjonta-akselilta.

Näyttää siltä, että median toimialalla toimivat yritykset joutuvat kohtaamaan vähemmän suoraa kilpailua kuin yritykset muilla teollisuuden aloilla. Esimerkiksi radio-ohjelmat ja sanomalehdet joutuvat kilpailemaan suoria kilpailijoita vastaan huomattavasti vähemmän kuin esimerkiksi yritykset kenkä- tai makeisteollisuudessa. Myös televisiokanavien määrä on huomattavasti pienempi kuin vaikka kebab-ravintoloiden. (Picard 2011, 7)

Toiseksi eroksi nousee mediatuotteisiin liittyvien päätösten teko. Media-alalla päätöksiä ohjaavat harvoin taloudelliset seikat. Usein päätökset syntyvät perustuen esimerkiksi julkiseen tehtävään tai taiteellisesti ja kulttuurisesti tärkeisiin seikkoihin. Lisäksi media-alan päätöksenteko on usein luovaa, jopa hieman hölmön hulluttelun seurausta. Tämä toki ei tarkoita sitä, että muilla aloilla kaikki päätökset syntyisivät aina pelkästään taloudellisiin seikkoihin nojaten. Kuitenkin tutkimusten perusteella media-alalla sitä tapahtuu selkeästi vähemmän kuin muilla aloilla. (Picard 2011, 7)

Kolmas iso ero media-alan ja muiden toimialojen välillä on vapaaehtoinen työ. Harvalla alalla ihmiset valmistavat jonkin tuotteen täysin ilman korvausta. Ei olisi kovin uskottavaa, että kukaan suostui menemään Nokian linjastolle tekemään kännyköitä ilmaiseksi, tai vaikkapa McDonald'sin kassalle toteuttamaan itseään. Kuitenkin mediatuotteita luodaan ilomielin ilman varmaa korvausta. Monet kirjoittavat kirjoja, nauhoittavat demoja tai vaikkapa tekevät pieniä videopätkiä, vaikka minkäänlaista varmuutta korvauksesta ei ole. (Picard 2011, 7)

Neljäs ero koskee itse tuotteen valmistamista. Koska mediatuote perustuu luovuudelle ja taiteellisille seikoille, ei sen tuottaminen ole niin suoraviivaista ja kontrolloitua kuin vaikkapa auton. Mediatuotteen tuottamisprosessissa on mukana monia itsenäisiä ammattilaisia, joiden kuvitelmat valmiista tuotteesta voivat olla hyvinkin erilaisia kuin esimiesten ja johtajien. Monesti

mediaorganisaatiossa tuleekin eteen konflikteja, kun setvitään yhteistä näkemystä ja tarvitaan löytää kompromissi. On harvinaista, että esimerkiksi autoteollisuudessa itse osien tekijöiden ja heidän esimiesten välillä olisi suuria erimielisyyksiä valmiista tuotteesta. (Picard 2011, 7)

Mediatuotteella on myös se ominaisuus, että useinkaan sitä ei voi koskettaa. Kun katsoo televisiosta maksettua ohjelmaa, voi sen jokainen kokea henkilökohtaisesti sisimmällänsä, mutta ei ole mitään konkreettista koskettaa. Tällainen virtuaalisuus on etu myös taloudellisessa mielessä, ja yhä enemmän tulevaisuudessa sillä tullaan nettoamaan myös riihikuivaa rahaa. Esimerkiksi Yhdysvalloissa on tehty laskelmia, joiden mukaan elokuvateattereissa tullaan säästämään miljoonia dollareita siirryttäessä fyysisistä, varastoiduista, filminauhoista digitaalisiin versioihin. (Picard 2011, 8)

Mediatuote on haavoittuvampi väärennöksille ja piratismille kuin monet muut käyttötuotteet. On huomattavasti vaikeampi väärentää omaan autotalliin uusi Volvon katumaasturi kuin hakea netistä jokin kappale tai nauhoittaa elokuva. Juuri helposti saatavan tekniikan ansioista mediatuote onkin helpompi väärentää kuin muut tuotteet. (Picard 2011, 8)

2.1.2 Mediatuotteen ominaisuuksia kysynnän näkökulmasta

Yksi mediatuotteen ominaisuuksia on sen menestymisen hankala ennustettavuus. Tuotteen kysyntää on hankala ennustaa ja laatua on hankala valvoa. Mediatuotteesta ei voi tehdä testituotteita, jotka laitettaisiin markkinoille ennen täyden tuotannon aloittamista. Tästä johtuen mediatuotteet epäonnistuvat usein, erityisesti kirjat, musiikki sekä elokuvat. (Picard 2011, 8)

Eräs tyypillinen mediatuotteen piirre on sen uusiokäyttömahdollisuudet. Esimerkiksi elokuvaa ei nähdä ainoastaan teatterissa, vaan teatteriesitysten jälkeen siitä tehdään välittömästi DVD, sen oikeudet myydään televisiokanaville ja videovuokraamoihin. Useasti nämä jälkituotteet ovat vielä arvokkaimpia kun tuote itsessään. (Picard 2011, 8)

Mediatuotteen kysynnän näkökulmasta kolmas erityispiirre on ylitarjonta. Kuluttajat eivät voi käyttää kaikki tuotteita kerralla, joten heillä on valta valita. Siksi kuluttajat vaikuttavatkin suuresti mediatuotteen hintaan, ja luonnollisesti siihen onko joku tuote hitti vai huti. Vaikka

mediatuotteet usein epäonnistuvat, onnistuessaan ne tuovat kuitenkin suuren taloudellisen hyödyn. (Picard 2011, 8-9)

Yhtä mediatuotetta kulutetaan useammin kuin yhtä jonkin muun toimialan tuotetta. Lisäksi aika mikä käytetään mediatuotteiden käyttöön, esimerkiksi television katseluun, on paljon edellä muita tuotteita. Tällainen malli luokittelee erityislaatuisia kuluttajasuhteita. Oman puolensa kysyntäpuolen näkökulmaan tarjoaa myös mainosrahat. Ne mediatuotteet, jotka ovat riippuvaisia mainosrahoista, voivat epäonnistua, vaikka yleisö rakastaisi tuotetta. Toisinpäin ajateltuna; jos mainostajat eivät maksa, vaikka yleisö kuinka tuotetta rakastaisi, tuote epäonnistuu. Nykyään ongelma ei kuitenkaan ole noin mustavalkoinen. Mediatuotteet ovat siirtyneet yhdeltä alustalta useille eri alustoille. Lehdet myyvät ilmaisia ja maksullisia printtiversioneita, siirtävät sisältönsä internetiin, sekä maksullisena että ilmaisena, ja jo monesta tuotteesta löytyy mobiiliversiot. (Picard 2011, 9)

2.1.3 Mediatuoteportfoliot

Tuoteportfoliosta puhutaan silloin, kun yritys tuottaa useampaan kuin yhtä tuotetta. Esimerkiksi muovialan yritys tuottaa keittiötarvikkeita, autonosia ja leluja. Tällaisten erilaisten tuotteiden sarjaa kutsutaan tuoteportfolioksi, ja näitä portfolioita on totuttu näkemään monilla toimialoilla. Median alalla toimivat yritykset olivat kuitenkin kauan poikkeus. Tyypillisesti ne keskittyivät ainoastaan yhteen tuotteeseen. Sanomalehdet tekivät yhtä lehteä, ja radioyhtiöillä oli yksi kanava. Jos he lisäsivät tuotteidensa määrää, se tapahtui yleensä alkuperäisen tuotteen toisinnon kautta. Esimerkiksi sanomalehti julkaisi sanomalehtensä myös naapurikaupungissa, ja radioyhtiö perusti toisen kanavan. Viime vuosien aikana tämä tilanne on kuitenkin radikaalisti muuttunut. (Picard 2005, 1)

Nykyään mediayhtiöt kehittelevätkin laajoja tuoteportfolioita, ja lisäksi media-alla on erittäin yleistä läpi eri medioiden kulkevat portfoliot (*eng. cross-media portfolio*). Tämä tarkoittaa sitä, että sanomalehtiyhtiöt tekevät myös televisio-ohjelmia ja esimerkiksi televisioyhtiö tekee radio-ohjelmia ja julkaisee sisältöjä internetissä.

2.2 Tuotekehitys

Tuotekehityksellä tarkoitetaan kaikki niitä toimia, jolla pyritään kehittämään parannettu tuote tai toisaalta luomaan kokonaan uusi tuote. Voi olla myös tilanteita, joissa esimerkiksi vanha järjestelmä täytyy sovittaa kokonaan uuteen tarkoitukseen. Tuotekehitys on moninainen prosessi, ja sillä pyritään täyttämään asetetut tavoitteet niin hyvin kuin mahdollista. (Jokinen 1991, 9-10; Welin 1980, 13)

Tällaiseen tuotekehitysprosessiin kuuluu monia vaiheita, ja joka koulukunnalla on oma teoriansa siitä missä järjestyksessä ja miten tuotekehitys tulisi järjestää. Kaikkia koulukuntia yhdistää kuitenkin se, että tuotekehittelyprosessi päättyy valmiiseen tuotteeseen. (Ulrich & Eppinger 2008, 2)

3 TUOTEKEHITYKSEN TEOREETTINEN MALLINNUS

Puhutaan sitten kengistä tai televisio-ohjelmasta, on kyseessä tuote, jonka täytyy muuttua ajan mukana. Tuotteen kehitysprosessi voi olla täysin luova prosessi, jota edes yritys itse ei osaa selittää miten se tehtiin. Toisaalta taas jotkin yritykset ja yksiköt noudattavat tarkalleen kaavaa, joka on koettu hyväksi tavaksi muuttaa jotakin olemassa olevaa tuotetta. Harvoin kuitenkaan eri yksiköt tekevät tuotekehittämistä tismalleen samalla tavalla, ja jopa saman yrityksen sisällä voidaan käyttää eri malleja tuotteesta ja prosessista riippuen. Varmaa on kuitenkin se, että hyvin jäsennelty prosessi on askelta lähempänä onnistunutta lopputuotetta. (Ulrich & Epinger 2008, 12)

Hyvin suunniteltu prosessi takaa sen, että laatua pystytään tarkkailemaan koko kehitysprosessin matkan ajan. Kun prosessilla on selkeät ja hyvin valitut askeleet sekä tiedetään tarkastuspisteet, jossa syntyvää tuotetta arvioidaan, on lopputuotteen laadun takaaminen mahdollista. Toisekseen hyvin suunniteltu prosessi takaa selkeän työnjaon, ja toteuttaville ihmisille tiedon siitä, mitä heiltä odotetaan. Kolmanneksi toteutuu vanha viisaus: hyvin suunniteltu on puoliksi tehty. Kun vaiheet ovat kaikkien tiedossa, on toiminta selkeää sekä aikataulutettua. Neljänneksi selkeä prosessi helpottaa johdon työtä. Suunniteltua prosessia verratessa itse tapahtuneisiin toimintoihin, voidaan havaita mahdollisia ongelmakohtia. Lisäksi hyvin suunniteltu prosessi tunnetaan hyvin, ja kun sen ajan dokumentoidaan tapahtuneita asioita, tarjoaa se mahdollisuuden prosessin kehittämiseen. (Ulrich & Epinger 2008, 12-13)

Innovaatiot ja toimivat ideat eivät synny itsestään, vaan niiden takana on aina ihminen. Kehitysprojektin epäonnistuminen johtuu usein ihmisten puutteellisesta kokemuksesta tai koulutuksesta. Hyvistä ideoista ei siis niinkään ole puutetta, vaan siitä miten nämä hyvät ideat kehitetään menestyksekkääksi tuotteeksi. (Welin 1980, 9-11)

3.1 Tuotekehityksen alusta

Tuotekehityksen portaat tarvitsevat alleen vankan alustan, jolta lähteä rakentamaan menestyksestä nousua onnistuneeseen ja uuteen kehitelyyn tuotteeseen tai palveluun. Yksikön sisällä tarvitaan ymmärrystä neljän eri elementin tärkeydestä: kehityksen välttämättömyydestä, toimintaideasta, riittävästä budjetista sekä oikeiden ihmisten tärkeydestä. (Welin 1980, 22-42)

Jotta tuotekehittäminen voi onnistua, on ensimmäiseksi ymmärrettävä kehittymisen ja muuttumisen tärkeys. Yrityksen on huolehdittava jatkuvasti siitä, että tuntoaistit ovat hereillä muutosten suhteen. Myös mediamaailmassa on elintärkeää sisäistää, että jatkuvasti uusiutuvassa mediakentässä tietyn yksikön tuote, palvelu tai konsepti on yhtä katoavainen kuin me itsekkin, ja näin luonnonlaki pätee tässäkin viidakossa: mikään ei kestä ikuisesti. Vaikka jokin televisio-ohjelma olisi kuinka loistava menestys, maailma ympärillä muuttuu silti koko ajan. Niin yhtä tuotetta kuin tuotevalikoimaakin on jatkuvasti tarkkailtava suhteessa ympäristöön ja muuttuviin vaatimuksiin. (Jokinen 1991, 9; Welin 1980, 23-24)

Toinen oleellinen osa tuotekehityksen alustaa on ymmärrys mitä kyseessä oleva yksikkö tekee, miksi se on olemassa ja ketä se palvelee. On oltava selkeä kuva toimintaideasta. Yrityksen kohdalla puhutaan liikeideasta, ja esimerkiksi Yleisradio Oy:n kohdalla julkisesta tehtävästä, jota laki Yleisradio Oy:stä määrittelee näin:

”Yhtiön tehtävänä on tuoda täyden palvelun televisio- ja radio-ohjelmisto siihen liittyvine oheis- ja lisäpalveluineen jokaisen saataville yhtäläisin ehdoin. Näitä ja muita julkiseen palveluun liittyviä sisältöpalveluja voidaan tarjota kaikissa televerkoissa.”
(Finlex 2012)

Esimerkiksi tällainen julkinen tehtävä antaa Yleisradion yksiköissä tapahtuville tuotekehitysprosesseille selkeät raamit. Kuitenkin on huomioitava, että liian ahdasmielinen ajattelu johtaa usein hyvien ideoiden hautaamiseen, ja siksi on uskallettava liikkua rohkeasti luotujen raamien sisäpuolella. Toisaalta taas vaarana on myös liian laveasti ja epäselvästi rajattu toimintaidea. (Welin 1980, 26-27)

Kolmantena alustan tärkeänä osana on ymmärrys siitä, että tuotekehittäminen maksaa rahaa. Useiden tuotekehittelystä unelmoiden yritysten ongelmana on monesti budjetin suorannainen puuttuminen. Nämä kolme edellä mainittua alustan osaa eivät luultavasti tuota ongelmia. Budjetti tuottanee usein päänvaivaa, mutta asian tärkeys luonnollisesti ymmärretään. Sen sijaan organisaation kokoaminen tuotekehittelyyn voi olla hankalampaa. Pitäisikö perustaa erillinen tuotekehittäminen-yksikkö vai esimerkiksi laajentaa joidenkin työntekijöiden työnkuvaa. Ongelma

pitäisi ratkaista kuitenkin mahdollisimman luontevasti lähellä omaa organisaatiota, eikä tehdä sitä liian vaikeasti. (Welin 1980, 29-42)

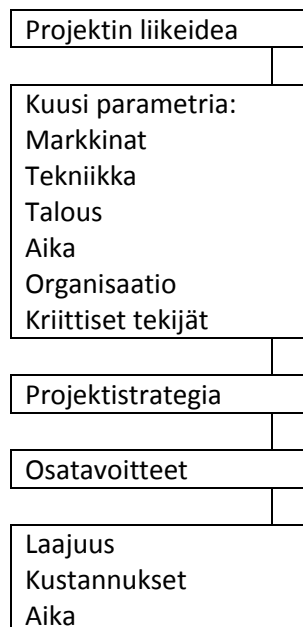
3.2 Tuotekehityksen yleisempiä malleja

Teoreettiset tuotekehityksen mallit ovat yleensä suoraviivaisia ja askel kerrallaan eteneviä etappeja. Käytännössä todellisuus lienee kuitenkin täysin toinen. Tuotekehittely harvoin on yksinkertaisia askeleita eteenpäin. Ennemmin rytmia voisi kutsua poukkoilevaksi joukoksi askelia rytmillä kaksi askelta eteen, yksi sivulle ja horjahdus taakse. Prosessin kulku on siis epälooginen, mutkikas, ja niin positiivisia kuin negatiivisiakin yllätyksiä täynnä. Siksi onkin tärkeää, että prosessin johtamiseen kiinnitetään paljon huomiota. (Welin 1980, 93)

3.2.1 Vilhelm Welinin tuotekehittelyn malli

Ruotsalainen tuotekehittäjä Vilhelm Welin kirjassaan Tuotekehityksen Käsikirja – Ideasta valmiiseen tuotteeseen (1980) kuvaa yhden tuotekehityksen mallin. Hänen mukaansa tämä malli on käyttökelpoinen, sillä se kuvaa koko kehitysprosessin yksinkertaisesti ja havainnollisesti.

Kuvio 1. Vilhelm Welinin tuotekehittelyn malli (1980)



Kuviossa 1 esitetään Welinin (1980) käyttämä tuotekehittelyn malli. Se alkaa liikeidean määrittelyllä: mitä haluamme saavuttaa? On siis jokin ongelma tai tavoite, johon halutaan löytää ratkaisu. Mediamaailmaan sovellettuna se voi olla esimerkiksi jonkin ohjelman kehittäminen. Sen jälkeen Welin esittää kuusi parametria, jotka määrittelevät projektin sisällön ja laajuuden. Hänen mukaansa nämä kuusi parametria ovat hyvä tapa osittaa projekti ja näin helpottaa eri ongelmien käsittelyä. Erityisen tärkeää on keskustella markkinoista. Onko tämä idea niin hyvä, että sille on kysyntää. Onko tämä ohjelmaidea niin hyvä, että se kiinnostaa todella katsojia, vai onko idea ainoastaan luojansa mielestä nerokas? Tässä vaiheessa käytetään kaikki tieto mitä mahdollista on saada: markkinoiden suuruus, kuluttajakäyttäytyminen tai markkinoiden infrastruktuuri. Tekniikka-parametrillä pyritään vastaamaan kaikkiin teknisiin kysymyksiin. Onko hallussa tai mahdollista saada tarvittavaa tekniikkaa ja tarvitaanko uutta laitteistoa? Miten tämä kaikki suunnitellaan? Markkinoiden ja tekniikan jälkeen Welin selvittää projektin taloudellista puolta. On aika tehdä tuotelaskelmia sekä kannattavuusarvioita. Tässä vaiheessa on selvitettävä minkälaisia investointeja tedään, ja näin ollen koko projektin budjetti alkaa muodostua. Aika-parametrin avulla tehdään projektin aikataulu. Aikaa kuluu usein enemmän kuin sitä on ajateltu kuluvan, ja siksi tähän parametriin on suhtauduttava realistisesti. Organisaatio-parametri luonnollisesti käsittää sopivan projektiryhmän valitsemisen. Kriittiset tekijät ovat niitä epätoivottuja, mutta varsin mahdollisia, tapahtumia, jotka voivat kertaheitolla kaataa koko projektin. (Welin 1980, 95-97)

Kun nämä kuusi parametria on tutkittu mahdollisimman tarkasti, on seuraavana vuorossa projektistrategian luominen. Siinä kaiken kattavasti selvitetään miten aiotaan toimia, jotta asetetut tavoitteet saavutetaan. (Welin 1980, 97)

Osatavoite-osio Welinin mallissa tarkoittaa sitä, että projekti jaetaan pienempiin osiin, jotta vastuussa olevat henkilöt pystyisivät paremmin hallitsemaan arvaamatonta ja monimutkaista projektia, joka usein kestää pitkiäkin aikoja. Usein myös taloudellinen paine on suuri, ja siksi on hyvä, että vastuuta voi jakaa pienempiin osiin. On helpompi saada ensimmäiseen osatavoitteeseen ideointirahaa pelkän suunnitelman avulla, kun heti muutaman paperin alustavalla suunnittelulla monta miljoonaa koko projektin läpiviemiseen. Ideointirahojen jälkeen

on taas enemmän näyttää päättäjille, ja näin on mahdollisuus saada seuraava potti rahaa esimerkiksi ohjelman pilottijaksoa varten. (Welin 1980, 98)

Viimeisestä laatikosta Welinin mallissa löytyvät laajuus, kustannukset ja aika, jotka kuvaavat projektisuunnitelman jokaisen etapin erillisiä päätöskohtia. Jokaisen etapin jälkeen on tarpeen tehdä raportointia seuraavaa etappia varten. Näin voidaan nähdä mitä joka etapilla tapahtui, ja päätöksentekijät voivat päättää mahdollisista toimista seuraavalla etapilla. (Welin 1980, 98-100)

Kuviossa 2 esitetään kokonaisuudessaan Welin tapa jakaa koko projekti pienempiin etappeihin, ja joka etapin lopussa arvioidaan onnistumista ja käydään lisäksi läpi kaikki kuusi parametriä. Etappien lisääntyessä tietoa on luonnollisesti enemmän ja näin arviointi helpompaa.

Kuvio 2. Vilhelm Welinin tuotekehittelyn malli osatavoitteineen, kustannuksien ja aikatekijöineen

Etappi	1	2	3	4	5	6
Liikeidea						
Markkinat Tekniikka Talous Aika Organisaatio Kriittiset tekijät						
Strategia						
Osatavoite	Ideatesti	Kuluttaja-testi	Koe-myynti	Lanseeraus	Myyntitavoite	Vakiintunut tuote
Kustannukset	xx	xx	xx	xx	xx	xx
Aika, kk	y	y	y	y	y	y

3.2.2 Tapani Jokisen tuotekehityksen työvaiheet

Tapani Jokisen (1991) tuotekehityksen työvaiheet jaetaan neljään suureen kokonaisuuteen, jotka on esitetty kuviossa 4. Ensimmäinen vaihe on hankkeen käynnistäminen, sitä seuraa luonnostelu, jonka jälkeen toteutetaan kehittäminen, ja viimeisenä vaiheena on luonnollisesti viimeistely.

Kuvio 3. Tapani Jokisen tuotekehitysmallin työvaiheet



Jokisen mukaan käynnistysvaihe on erittäin oleellinen, sillä jo tässä vaiheessa ennen lopullista päätöstä, selvitetään uuden tuotteen kehittämiskustannukset, markkinointinäkömät, saatavat tuotot sekä myös työterveydelliset ja ympäristönsuojelulliset kysymykset. Yrityksen ulkopuolelta tulevaa tietoa kannattaa käyttää hyväkseen. Tällaisia informaation lähteitä ovat markkina-analyysit, kilpailijoiden tuottamat analyysit sekä esimerkiksi asiakkaiden kyselyt ja tarjouspyynnöt. Yrityksen sisältä puolestaan tarvitaan tietoa mm. henkilökunnan tiedontasosta, käytettävissä olevista resursseista sekä esimerkiksi taloudellisista mahdollisuuksista. (Jokinen 1991, 14, 20)

Tietenkään kaikki mahdolliset ideat eivät hänenkään mallissa päädy toteutukseen, vaan ainoastaan parhaat ideat valitaan. Löydetyistä ideasta laaditaan kehitysehdotus, joka sisältää kehitettävän tuotteen kuvauksen, tekniset vaatimukset, taloudelliset vaatimukset, käytettävissä olevan kehityspanoksen sekä aikataulun. Käynnistämisen vaihe päättyy myönteisessä tapauksessa kehityspäätökseen. (Jokinen 1991, 14, 21)

Luonnosteluvaihe aloitetaan projektin analysoinnilla, sillä mahdollisesti tässä vaiheessa mukaan tulleet ihmiset ovat kaikki uusia, eivätkä ole olleet tekemisissä tehdyn päätöksen kanssa ollenkaan. Projektille asetetaan tavoitteet ja vaatimukset, ja kun edessä oleva tehtävä alkaa hahmottua, tehdään sille vaatimuslista. Tämän jälkeen etsitään ratkaisumahdollisuuksia, ja pyritään selvittämään projektin kokonaistoiminto. Tämä on tärkeää siksi, että koko suuri tehtävä voidaan jakaa pienempiin palasiin, osatoimintoihin. Näille osatoiminnoille etsitään teknisesti ja taloudellisesti järkeviä ratkaisuja, joita yhdistelemällä etsitään kokonaistoiminnon ratkaisuperiaatteita. Näistä toivomuslistaa käyttäen syntyy ajan kanssa se ratkaisuluonnos, josta kehitetään lopullinen tuote. (Jokinen 1991, 15)

Kehittelyvaiheessa pyritään etsimään ongelmakohtia, ja niitä ideoinnein poistamaan. Eri menetelmin lasketaan myös tuotteen valmistuskustannuksia sekä teknisiin ominaisuuksiin vaikuttavat oleelliset osat, ja nämä optimoidaan. Tässä vaiheessa selvitetään esimerkiksi vaihtoehtoiset raaka-aineet. Kun kaikki vaatimukset täyttävä ehdotus saadaan, valmiiksi kehitysvaihe päättyy. (Jokinen 1991, 15-17)

Viimeistelyvaiheessa piirretään piirustukset, laaditaan osaluettelot sekä käyttö- ja huolto-ohjeet. Viimeistelyvaiheessa valmistetaan koekappale. Kun tämä vaihe on saatu päätökseen, tehdään lopullinen päätös tuotannon alkamisesta.

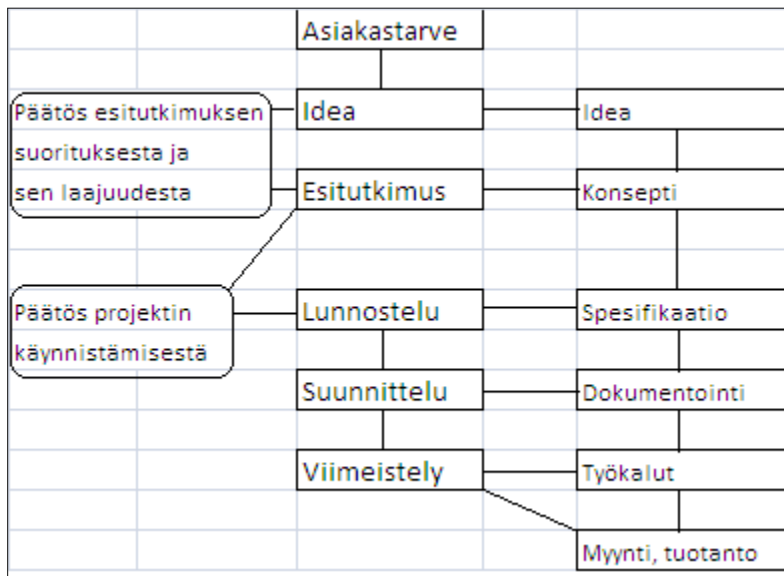
3.2.3 Veikko Välimaan luoma tuotekehittelymalli

Veikko Välimaa teoksessa Tuotekehitys - Asiakastarpeesta tuotteeksi (1994) esittelee tuotekehitysprosessin, jossa tärkeä rooli on esitutkimuksella. Tämä malli esitetään kuviossa 5. Sen erikoisuus on siinä, että se korostaa erityisesti tuotekehitystoiminnan aina lähtevän nimenomaan asiakastarpeesta. Parhaat ideat testataan esitutkimuksella, jonka aikana tuote määritellään ja koko konsepti selviää tarkemmin. Jos tuote tuntuu kehityskelpoiselta, ja hankkeeseen on resursseja, voidaan käynnistää varsinainen tuotekehitysprojekti. (Välimaa, Kankkunen, Lagerroos & Lehtinen 1994, 25-26)

Varsinaisen tuotekehitysprosessin käynnistää luonnosteluvaihe, jossa tuotemäärittelyä jatketaan lisääntyvän tiedon pohjalta. Kehitystyön tulokset testataan prototyypin avulla. Kun pilottisarjat

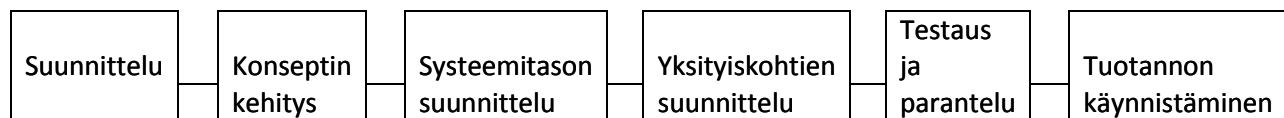
on tehty, ja dokumentointi suoritettu loppuun, on aika päättää projekti. Näin myynti ja tuotanto pääsevät vauhtiin. (Välimaa, Kankkunen, Lagerroos & Lehtinen 1994, 26)

Kuvio 4. Veikko Välimaan (1994) luoma tuotekehitystoiminnan malli



Tämä malli korostaa siis esitutkimuksen roolia. Hyvällä esitutkimuksella luodaan pienin kustannuksin kohtalaisen hyvät mahdollisuudet jatkolle. Esitutkimuksen tavoitteena on tuotekonseptin tarkka analysointi, tuotteen tarkka määrittely, riskien kartoitus, tuotantomahdollisuuksien tutkiminen, liiketoimintaedellytysten kartoittaminen sekä muiden tutkimusten suorittaminen. Markkinointi selvittää asiakastarpeita, ja markkinoinnin kannalta onkin tärkeää, että tuotteen spesifointi tehdään asiakaslähtöisesti. Liiketoiminta puolestaan selvittää menekin, kilpailutilanteen ja mihin rakoon tuote markkinoilla asettuu. Tuotekehitys selvittää erilaisia konsepteja, joilla tuote voitaisiin toteuttaa. Tässä vaiheessa arvioidaan myös resursseja tehtävän suorittamiseksi. Mikäli siis tämä vaihe tuo positiivisia tuloksia, tehdään tuotteesta tuotesuunnitelma päätöksenteon pohjaksi, ja johto tekee sen jälkeen päätökset. (Välimaa, Kankkunen, Lagerroos & Lehtinen 1994, 7, 28-29)

Luonnosteluvaiheessa tuotekehitys ideoi ratkaisua, jolla tuote voidaan toteuttaa. Tuotteelle laaditaan vaatimukset, jotka sen on läpäistävä testivaiheessa. Tuotekehityksen edetessä rakennetaan prototyyppi, joka testataan. Lisäksi tulevan tuotteen kehitys aikataulutetaan, ja sille asetetaan liiketoiminnalliset tavoitteet. Suunnittelujaksolla markkinointi lyö lukkoon strategiansa, ja tuotekehitys viimeistelee yksityiskohtia ja dokumentointia. Lopulta valmis tuote esitellään asiakkaille, ja seuranta alkaa. (Välimaa, Kankkunen, Lagerroos & Lehtinen 1994, 29-30)



Kuvio 5. Tuotekehitysprosessin kulku Ulrichin ja Eppingerin mukaan (2008)

3.2.4 Ulrich & Eppinger luoma tuotekehitysmalli

Karl T. Ulrich ja Steven D. Eppinger ovat tuotekehityksen professoreita Yhdysvalloista, ja heidän mallinsa jakaantuu kuuteen vaiheeseen, kuten kuviossa 6 esitetään.

Ensimmäistä suunnitteluvaihetta kutsutaan *nollavaiheeksi*, sillä tämän vaiheen lopputuloksena voi olla myös päätös siitä, että tuotetta ei lähdetäkään kehittämään. Tälle vaiheelle ominaista on kaikkien vaihtoehtojen tutkiminen. Tietoa tuotteen kehittämistarpeesta voi tulla eri ryhmiltä kuten firman tai yksikön sisältä, tehdyistä tutkimuksista, kilpailijoilta tai asiakkailta. Tässä vaiheessa määritellään myös projektin tavoitteet ja rajoitteet. Tutkitaan onko tuotteelle tilausta, ja mitä mahdollisia teknologioita on käytettävissä. Tehdään myös alustavaa aikataulutusta, ja tutkitaan minkälaisia resursseja olisi käytettävissä. (Ulrich & Eppinger 2008, 14-15, 33-50)

Varsinaisessa ensimmäisessä vaiheessa alkaa konseptin kehitys. Tässä vaiheessa tutkitaan paljon, kuten minkälaisia tarpeita kohdemarkkinat tuotteelta vaatii, ketä pääkäyttäjät itse asiassa ovat, ja mitä he haluavat. Etsitään vaihtoehtoisia konsepteja tuotteelle, ja monia valitaan lähempään tutkimiseen ja testaukseen. Tällainen tuotteen konseptointi muodostaa käsityksen tuotteesta, sen tehtävistä, muodosta ja ominaisuuksista. Se sisältää analyysia kilpailevista tuotteista, taloudellisista resursseista sekä mahdollisia lainopillisia kysymyksiä esimerkiksi patenttiasioista. (Ulrich & Eppinger 2008, 14-15)

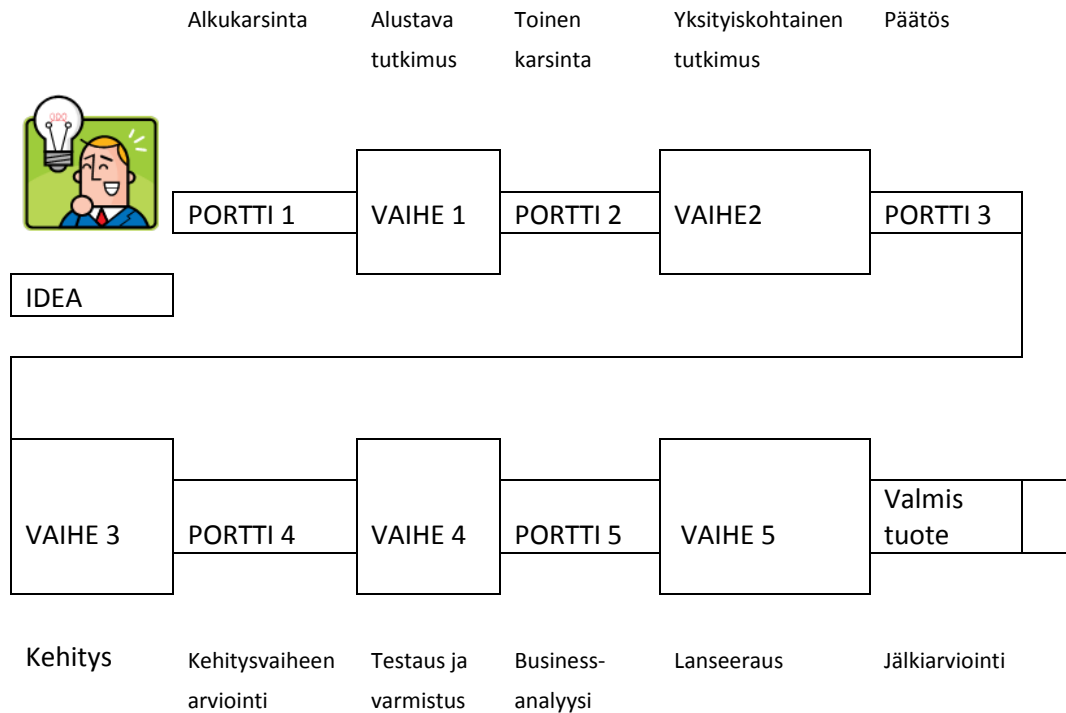
Vaiheessa kaksi alkaa systeemitason suunnittelu. Suunnitellaan miltä tuote näyttää, ja mihin osatoimintoihin tuote voidaan jakaa. Tuotetaan myös mallia siitä, miten tuotetta lähdetään tekemään ja valmistamaan. Vaiheessa kolme perehdytään tuotteen yksityiskohtien suunnitteluun. Nimensä mukaisesti tässä vaiheessa tutkitaan ja päätetään kaikki tuotteen yksityiskohdat. Jos on kyseessä fyysinen tuote, päätetään sen ulkonäköön liittyvät asiat sekä materiaalit. Tässä vaiheessa työstetään myös dokumentteja tuotteen kontrollointia varten. (Ulrich & Epinger 2008, 15)

Neljännessä vaiheessa testillaan ja tarkennetaan tuotetta. Koulutetaan työntekijöitä, ja viimeistellään prosessia. Tämän jälkeen tuote onkin valmis tuotantoon laitettavaksi.

3.2.5 Stage-gate malli

Yksi kuuluisimpia, ja maailmalla eniten käytetyimpiä tuotekehityksen mallinnuksia, on Robert G. Cooperin luoma *stage-gate*-systeemi, joka esitetään kuviossa 7. Stage-gate-ajattelu lähtee siitä tosiseikasta, että tuotekehitys on prosessi, ja kuten muitakin prosesseja, niin myös innovaatioita voidaan johtaa. Stage-gate-systeemin luomisessa on otettu ajatuksia prosessijohtamisen puolelta, ja mallissa on paljon yhtäläisyyksiä innovaatioprosessien johtamisen metodeihin. Prosessi jakaantuu vaiheisiin (*stage*) ja jokaisen vaiheen jälkeen tulee laadunvalvonnan tarkastuspiste, portti, *gate*. Tarkastuspisteeseen on laadittu lista kriteereistä, jotka tuotteen pitää läpäistä ennen kuin seuraavaan vaiheeseen voidaan edetä. Vaiheissa tehdään siis varsinainen työ, ja porteissa valvotaan laatua. Normaalisti stag-gate-systeemissä on neljästä seitsemään vaihetta ja niiden tarkastuspistettä. (Cooper 1990, 45-46)

Kuvio 6. Robert G. Cooperin tuotekehityksen stage-gate-mallinnus (1990)



Päästäkseen siis seuraavaan vaiheeseen, on läpäistävä siihen johtava portti. Siinä pitää läpäistä laaditut kriteerit, jotta ovi seuraavaan vaiheeseen aukeaa. Tyypillisiä päätöksiä, joita porteilla syntyy, ovat esimerkiksi lupa jatkaa eteenpäin, vielä kierrättää ideaa tai vaikkapa tuotteen ”tappaminen” (eng. kill). Tämä on media-alallakin erittäin tyypillinen tilanne, ja usein tullaankin tilanteeseen, että joutuu ”tappamaan rakkaansa” (eng. kill your darlings). Tämä tarkoittaa sitä, että usein ne omasta mielestä rakkaat ja mahtavat ideat eivät lopullisessa versiossa jostain syystä toimikaan, ja silloin kuulee usein sanottavan ”kill your darlings”. (Cooper 1990, 46)

Kuviossa 7 esitetty stage-gate-mallinnus on versio, jota eri firmat voivat helposti muokata omiin tarpeisiinsa sopivaksi. Prosessi käynnistyy ideasta, joka viedään ensimmäiselle portille alkukarsintaan. Tässä alkukarsinnassa ideoita kohdellaan vielä hellästi, mutta kuitenkin tarkasti tutkien miten idea istuu yksikön muuhun linjaan, minkälaista strategiaa tässä voitaisiin käyttää, ja miten käyttökelpoinen idea on. Tällä portilla ei pohdita vielä ollenkaan rahoituksellisia asioita. Muita kriteereitä kuitenkin laaditaan jo tässä vaiheessa. Esimerkiksi luodaan kriteerit, jotka

tuotteen *täytyy* saavuttaa, ja myös sellaisia kriteerejä, joita tuotteen *pitäisi* saavuttaa. Näitä kriteerejä apuna käyttäen yritetään arvottaa projekti jo tässä varhaisessa vaiheessa. (Cooper 1990, 52)

Alustavassa tutkimuksessa tutkitaan markkinoita sekä kilpailijoiden tuotteita, ja lopulta luodaan tuotteelle konsepti. Tässä vaiheessa tutkitaan myös pääkäyttäjiä ja kohderyhmiä. Kiinnostavaa on määrittää markkinoiden koko ja potentiaali valmistettavalle tuotteelle, sekä tuottaa tietoa teknisestä toteuttamisesta. Sen jälkeen onkin vuorossa ensimmäinen portti, jolla tarkastellaan tuotetta yrityksen tai yksikön näkökulmasta. (Cooper 1990, 52; Hyötynen 2007, 4)

Toinen portti on paljon ensimmäisen kaltainen. Projekti arvioidaan jälleen samaisten kriteerien mukaisesti kuin aikaisemmin portilla yksi. *Täytyy*- ja *pitäisi*-kriteerit otetaan jälleen käyttöön, ja varsinkin *pitäisi*-kriteerejä tutkitaan ensimmäisestä vaiheesta saadun tiedon avulla, esimerkiksi asiakkaiden reaktioiden pohjalta. Tälläkään portilla ei suuria laskuja vielä tuoteta, ainoastaan muutamia pieniä rahoituksellisia tarkistuksia. (Cooper 1990, 52)

Vaiheessa kaksi *täytyy* löytää jo tarkka määritelmä tuotteelle. Kaikki tutkimukset markkinoista ja asiakastarpeista *täytyy* saattaa päätökseen tähän mennessä, jotta saadaan mahdollisimman paljon tietoa käyttöön. Tässä vaiheessa myös asiakkaiden toivelista istutetaan käytäntöön ja tehdään tarkat taloudelliset laskelmat. Tämän vaiheen jälkeen astellaan portille kolme, joka on viimeinen portti ennen kehitysvaihetta. Taas otetaan *täytyy*- ja *pitäisi*-kriteerit käyttöön, ja tässä kolmannella portilla jälleen käydään niiden läpi projektin laatua. Lisäksi tuotteen määritelmä käydään tarkkaan läpi. Tähän määritelmään on pitänyt selvittää tarkasti kohdemarkkinat, konsepti, tuotteen hyödyt ja kompastuskivet sekä on oltava selkeä yhteisymmärrys ja hyväksyntä tuotteen kaikista ominaisuuksista ja piirteistä. Tässä portilla hyväksytään myös markkinointi- sekä tuotantosuunnitelma. (Cooper 1990, 53)

Vaiheessa kolme aletaan tuottaa tuotetta samalla tehden testejä niin tuotteesta kuin markkinoinninkin toimesta. Tehdään rahoituksellisia suunnitelmia sekä selvitetään tekijänoikeus- ja patenttiasioita. Tästä vaiheesta siirrytään neljännelle portille, jossa suoritetaan varsinaisen tuotekehityksen arviointia. Taas tarkastellaan laatua, ja tehdään arviointia tuotteen taloudellisesta puolesta. Vihreää valoa näytettäessä, voidaan siirtyä vaiheeseen neljä, jossa tutkitaan lopullisesti

koko projektin ja tuotteen mahdollisuus selviytyä. Tutkitaan tuote itsessään, sen tuotanto, käyttäjien mahdollinen hyväksyntä sekä otetaan huomioon taloudelliset näkökannat. Tässä vaiheessa tehdään myös tuotteesta mahdollisesti pilotti. (Cooper 1990, 53)

Neljännän vaiheen jälkeen onkin vuorossa portti numero viisi, jossa tehdään viimeiset päätökset ennen täyttä tuotteen tuotantoon panemista. Kun tarvittavat tutkimukset on tehty, voidaan tuote siis panna tuotantoon. Tärkeää on myös arvioida tuotteen lanseerauksen jälkeen sen onnistumista. (Cooper 1990, 53-54)

4 URHEILUJOURNALISMIN MÄÄRITTELY

Journalismi määritellään kaikessa yksinkertaisuudessaan suurille joukoille kohdennettuna viestintänä. Tällainen joukkoviestintä saa omia piirteitään riippuen viestinnän välineestä eli onko kyseessä radio, televisio, internet vai esimerkiksi sanomalehdet. Lisäksi näiden välineiden sisällä on erilaisia journalismin lajeja, kuten poliittista journalismia, talousjournalismia tai urheilujournalismia. Virtapohja (1998, 63) määrittelee *urheilujournalismia* maskuliiniseksi, kilpailuhenkiseksi, selostuksia korostavaksi sekä nationalistiseksi ja etnosentriseksi. Lisäksi urheilujournalismi tyypillisesti kuvaa henkilöitä, urheilusankareita ja –sankaruutta sekä tekstin ja kuvan yhteisvaikutusta. Urheilussa, ja varsinkin huippu-urheilussa on kyse voitoista, joista urheilujournalismi raportoi. Tällöin se keskittyy myös draamallisiin huippukohtiin. Urheilujournalististen tuotteiden kuluttaminen tapahtuukin usein ihmisten vapaa-ajalla, ja se on yhä edelleen vahvasti viihteellistä. (Virtapohja 1998, 30, 63-66)

Yle Urheilun toimittaja ja juontaja Kristiina Kekäläisen (haastattelu 9.10.2012) mielestä urheilujournalismi kaikessa laajuudessaan, myös uutisoinnin ulkopuolella, pyörii persoonien ja urheilutähtien ympärillä. Urheilu-uutisoinnissa korostuu teema antisankarit-sankarit huomattavasti enemmän kuin vaikkapa kotimaan uutisissa.

”No jos puhutaan ei pelkästään urheilun uutisoinnista, niin nyt vaikka Urheilukatu 2-ohjelmasta, niin se on enemmän persoonien, urheilutähtien ympärillä, tai sankarit-anti sankarit... niin se on enemmän kuitenkin tarinankerrontaa, ja jollain tavalla myös viihdettä...Mut sit toisaalta ihmiset ei halua katsoa pelkästään sitä, vaan haluaa nähdä miten oma joukkue on pelannut, minkälaisen tuloksen se on minäkin iltana saavuttanut. Sellasta sankaritarinoiden ja antisankareiden tarinaa se on enemmän kuin uutiset.”
(Kristiina Kekäläinen, haastattelu 9.10.2012)

Yle Urheilun ohjaaja Anssi Nyberg (haastattelu 12.10.2012) näkee myös sankariteeman olevan olennainen osa urheilujournalismia.

” Paljon on sankaritarinoita, tunteita herättää, että tota normaalissa uutisoinnissa ei ehkä niin paljoa mennä siihen, totta kai kiperiä asioita, mitkä herättää keskustelua, mutta kyllä varmaan urheilujournalismissa etsitään tätä sankarimyyttiä, sitä sankaria, jolla jollain tavalla koitetaan nostaa tunteita.” (Anssi Nyberg haastattelu 12.10.2012)

Eri lajeja ei voi kuitenkaan liikaa lokeroittaa ja verrata toisiinsa, sillä esimerkiksi joukkoviestinnässä saatuja tietoja voidaan yhdistellä riippumatta siitä, mikä media on ensimmäiset tai aiemmat tiedot kerännyt. (Virtapohja 1998, 39)

Yle Urheilun toimituspäällikkö Marko Krapu (haastattelu 11.10.2012) huomauttaa, että urheilujournalismia ei pidä myöskään liikaa erottaa muista journalismin muodoista.

”No totta kai siis se, että meidän kohde urheilu sinällään eroaa tietenkin taloudesta ja kotimaasta, mutta muuten mä näkisin, että journalismi on hyvin samantyyppistä. Me raportoidaan samalla lailla kiinnostavista asioista, etsitään keskustelun aiheita, luodaan sillä omaa agenda...Itseasiassa urheilujournalismi pitää sinällään todella paljon talousjournalismia, todella paljon jopa poliittista journalismia” (Marko Krapu haastattelu 11.10.2012)

4.1 Urheilujournalismin historia, nykypäivä ja tulevaisuus

Urheilulehdistö on ollut urheilujournalismin merkittävä alullepanija. Jo 1800-luvulla urheilun puuhamiehet alkoivat tehdä harrastamiensa lajien parissa myös niistä kertovia erikoislehtiä. Urheilulehdistössä syntyivät jo tänäkin päivänä urheilujournalismille tyypilliset teemat, kuten kilpaurheilumyönteisyys, sankarihakuisuus ja uskollisuus kansallisesti tärkeille lajeille. 1900-luvun alussa urheiluliike tarvitsi juuri puolestapuhujia, koska tuohon aikaan urheilu ei ollut ilmiö, ja esimerkiksi kirkko vastusti urheilua pitkään ”maallistavana humpuukina”. Urheiluliikkeessä vastakkain olivat kilpaurheilua korostava SVUL (entinen Suomen Voimistelija ja Urheiluliitto, nykyään Suomen Liikunta ja Urheilu) ja kansalaisurheilun puolestapuhuja TUL (Turun Urheiluliitto). Näihin aikoihin urheilu joutui kohtaamaan sille vieraan elementin, politiikan. (Pänkäläinen 1998, 6)

Vuotta 1923 pidetään urheilulehdistön kulta-aikana. Silloin urheilujournalististen tuotteiden kysyntä kasvoi, kun monet urheilutapahtumat kuten Salpausselän kisat pidettiin ensimmäisen kerran. Ruotsissa käytiin Göteborgin kisat ja Helsingissä Eläintarhan kentällä pidettiin Ranska-maaottelu. Tunnusomaista tälle aikakaudelle oli se, että urheilun erikoislehdistö ei ainoastaan luonut juttuja urheilusta, vaan opetti massat lukemaan urheilua, ja kertomaan lajeista sekä säännöistä. (Pänkäläinen 1998, 13-14)

1950-luvulla urheilujournalismi otti kehitysaskelaita, kun radion ja varsinkin television aiheuttama uutiskilpailu nopeutti luonnollisesti kehitystä. Lisäksi vuoden 1952 olympiakisat kehittivät suomalaista urheilujournalismia, kun monet sanomalehdet palkkasivat jopa urheilutoimittajia toimituksiinsa, ja olympialaisia pidettiin tärkeänä tapahtumana. Virtapohjan (1998, 80) mukaan Keski-suomalainen jopa kuljetti uutta ja tuoreempaa kuvamateriaalia seuraavan päivän lehteen vesitasokoneella Helsingistä Jyväskylään. Helsingin olympialaisten jälkeen urheilujournalismiin on vaikuttanut monet tuulet. Olympialaisten jälkeen lehdistö keksi alkaa julkaista taustoittavia juttuja sekä henkilökuvia. Lisäksi television ja radion vaikutuksesta nopeudesta tuli uutisvaltti. Mediakritiikkiä ilmeni jo silloin, sillä lehdet seurasivat tiiviisti sähköisten kilpailijoidensa tekemisiä ja kritisoivat niiden toimintaa. Esimerkiksi televisio pystyi siihen, mihin sanomalehdet ei: tuomaan tapahtumat katsojan luokse niin että katsoja sai voimakkaan läsnäolon kokemuksen. (Virtapohja 1998, 80-81)

Televisioon urheilu tuli 1930-luvulla, mutta vasta 1960-luvulla yleisö kiinnostui siitä tosissaan. Urheiluväki ei tästä aluksi mielissään ollut. Pelkona oli, että televisiointi jättää yleisön kotiin, kuten oli käynyt radioselostusten alettua 1930-luvulla. Vuonna 1958 televisiosta tuli ensimmäinen suora lähetys Ruotsi-maaottelusta. (Pänkäläinen 1998, 16-18)

Nykyään televisiosta tulee urheilua monelta eri kanavalta lähes vuorokauden ympäri. Koko median kenttä on parhaillaan suurten murrosten keskellä. Internetin aikakaudella tietotulva on reaaliaikaista, ja enää ei ole mahdollista tuottaa television urheilu-uutisia tai sanomalehden urheilusivuja samalla tavalla kuin aikaisemmin. Esimerkiksi tiedot pelaajien siirroista ja seuravaihtoista löytyvät nykyään ensimmäisenä Twitteristä. (Herberts 2011, 7)

Yle Urheilun toimittaja ja juontaja Kristiina Kekäläinen on täysin samoilla linjoilla. Internetin ansiosta katsoja saa tiedon uutisesta heti, eikä vasta illan lähetyksessä. Kun uutinen tulee, se laitetaan esimerkiksi Twitteriin.

”Silloin kun tulin 2005 en ollut oikein missään kosketuksissa yleisön kanssa, jotain sähköpostia sai ... Nyt kun on sosiaalisessa mediassa, esimerkiksi Twitterissä, niin se välitön palaute on jotenkin ihan erilaista... ja tiedonhaku. Lontoon olympialaisissa seurasin urheiluihmisten kautta mitä missäkin tapahtuu, kun he seuraavat omaa lajiaan niin tiiviisti. Urheilusta uutisointi tapahtuu paljon sosiaalisen median kautta tulevaan tietoon.” (Kristiina Kekäläinen, haastattelu 9.10.2012)

Toinen merkittävä meneillään oleva muutos koskee urheilulähetysten tuotantotapaa. Robert Portmanin (haastattelu 31.10.2012) mukaan parhaillaan ollaan siirtymässä etätuotantoihin, jossa pyritään säästämään kuluja ja terävöittämään tuotantoja esimerkiksi ohjaamalla ja tuottamalla Suomesta käsin. Läsnaoloa on yhä edelleen kuitenkin luvassa, sillä sisältöä tekevät ihmiset viedään paikan päälle jatkossakin, mutta tekniikan osalta ei välttämättä olla niin paljoa paikan päällä. Tätä on kokeiltu Yle Urheilussa jo Vancouverin olympialaisten aikaan, osittain Lontoossa ja nyt seuraavana on vuorossa Sotshi.

Yle Urheilun ohjaajan Anssi Nybergin (haastattelu 12.10.2010) mukaan teknisellä puolella digitaalisuus on mullistanut median kentän täysin. Nybergin mukaan nauhat unohdetaan kohta kokonaan, sillä kehitys on digitaalisessa maailmassa huimaa.

”Sillon ku mä alotin, niin silloin elettiin nauha-aikaa. Radiohommissa oli kelanauhat, ei ollut mitään digitaalista. Ja silloin kun mäkin menin jääkiekon MM-kisoja tekemään, niin näitä top 5 koosteita sun muuta, silloin kelattiin beta-nauhoja ja kopioitiin toiselle. Sitten vasta tuli oikeestaan -99/2000-kisoissa tuli ensimmäiset digitaaliset. Siihen asti vedettiin nauhalta, kopioitiin nauhalta toiselle ja kisojen loppuvaiheessa rupes jo kuvanlaatu olemaan vähän rososta.” (Anssi Nyberg, haastattelu 12.10.2010)

Nybergin mukaan viiden vuoden sisällä tekniset muutokset jatkavat huimaa kehitystään. Teräväpiirtoa tullaan kehittämään eteenpäin ja graafinen tarkkuus tulee tarkentumaan entisestään. Tallennustavat tulevat myös muuttumaan, sillä tulevaisuudessa kuvattujen materiaalien siirtäminen tulee olemaan nopeampaa. Nykyään kuvattu materiaali vaatii ihmisen ponnisteluja ja aikaa, jotta se saadaan leikkaajan pöydälle. Tulevaisuudessa pystytään kuvaamaan langattomalla kameralla jossain päin maailmaa, josta se tallentuu automaattisesti yksikköön, jossa kuvattu materiaali pystytään saman tien editoimaan. (Anssi Nyberg, haastattelu 12.10.2012)

Hans Grönqvistin mukaan (haastattelu 22.11.2012) sisällöllisesti urheilujournalismissa on menty kommentoivampaan ja kantaottavampaan suuntaan. Lisäksi tehdään jälkianalyysejä enemmän kuin parikymmentä vuotta sitten, jolloin lehdissä referoitiin mitä on tapahtunut. Radiossa ja televisiossa peruspohjana ovat mahdollisimman suorat kilpailulähetykset. Urheilutapahtuma on

keskiössä, ja sen ympärille pyritään rakentamaan hyvää sisältöä, jossa sitten ennakoidaan ja jälkiviisastellaan mitä tapahtui ja miksi.

Marko Krapu (haastattelu 11.10.2012) näkee myös urheilujournalistien olevan nykyään valvutuneempia myös muista asioista kuin tuloksista. Nykyajan urheilujournalistit osaavat katsoa tulosten taakseen, löytää tarinoita sekä syy-yhteys-suhteita.

4.2 Urheilujournalismin kritiikki

Urheilujournalismi on tärkeä journalismin osa, koska se kiinnostaa suuria ihmisjoukkoja. Usein urheilujournalistiset tuotteet, kuten olympialaisten televisiolähetykset, sanelevat ihmisten päivärytmiä, ja työpaikoilla jopa ihmisten lomatoiveita. (Virtapohja 1998, 65)

Vaikka urheilulla on siis kiistatta erittäin merkittävä osa eri medioiden sisällöissä, kritisoidaan Lawrien, Spaaiin ja Nicholsonin (2007, 81) mukaan urheilujournalismia silti usein uutishuoneiden leluosastoksi, missä pidetään hauskaa eikä osata tehdä vakavasi otettavaa journalismia. Myös Pänkäläinen (1998, 21) kritisoi urheilutoimittajien kielenkäyttöä, joka hänen mukaansa on yliampuvaa, kliseistä sekä nostaa urheilu uusiin sfääreihin. Lisäksi se on miesten keksimää.

Urheilujournalismi on kuitenkin enemmän kuin pelkkiä jalkapallo-otteluiden taltiointeja tai iltaisin uutisten jälkeen tulevia tuloksatsauksia. Toki tärkeää on raportoida mitä kentällä tapahtuu, mutta urheilujournalismi pureutuu myös urheilupoliittisiin, taloudellisiin sekä muihin ilmiöihin urheilun ympärillä. Esimerkiksi Yle Urheilun toimituspäällikkö Marko Krapu aloittaessa toimittajana Ylen urheilutoimituksessa vastuualueenaan liikuntapolitiikka. (Brookes 2002, 19-20; Marko Krapu, haastattelu, 11.10.2012)

5 TUTKIMUKSEN EMPIIRISEN OSION TOTEUTTAMINEN

5.1 Yle urheilu ja studioperinteen syntyminen Suomeen

Laki Yleisradiosta säätelee Ylen julkisen palvelun tehtävää. Yle urheilu on Yleisradio Oy:n urheilutoimitus, joka myös toteuttaa samaa julkisen palvelun tehtävää. Yle urheilun toimittaja Kristiina Kekäläinen kertoo, että vuoteen 2007 asti urheilu-uutisoinnissa oli vielä erikseen televisio ja radio, mutta vuonna 2007 nämä yhdistyivät Yle Urheiluksi, joka käsittää television, radion, teksti-tv:n ja onlinen.

Euroopassa Iso-Britannian yleisradioyhtiö BBC on yksi livestudioperinteen uranuurtajista. Lontoon projektin sisältötuottaja Hans Grönqvistin mukaan Suomeen studioperinne tuli aikoinaan toimittaja Kari Männyn mukana. Mänty toimi 1970-luvulla BBC:n suomenkielisellä osastolla ja siellä ollessaan tutustui BBC:n tapaan tehdä urheilulähetyksiä. Siellä oli jo tuolloin tapana käyttää asiantuntijoita kommentaattoreina eri lajien lähetyksissä. Männyn mukaan jalkapallo, kriketti, rugby ja ammattinyrkkeily ovat olleet ne alueet, joilta on lähdetty Britanniassa liikkeelle. Snooker ja darts ovat pitkään olleet Britanniassa myös kansan rakastamia lajeja, ja niiden televisiointia on kehitetty vuosien mittaan tähän suuntaan. Mänty painottaakin, että kun joku laji on suosiossa, sen televisioimiseen kiinnitetään entistä enemmän huomiota, jotta lähetykset houkuttelisivat enemmän katsojia. (Kari Mänty, haastattelu 21.3.2013, Hans Grönqvist, haastattelu 22.1.2012, Pohjalainen 2011, 39)

Vuosina 1986-1990 Mänty toimi Lontoossa Yleisradion Lontoon kirjeenvaihtajana ja tuolloin BBC:n urheilulähetysten määrät olivat kasvaneet ja kommentaattori-perinne voimistunut. Suomessa ei tähän aikaan juurikaan kommentaattoreita käytetty. (Kari Mänty, haastattelu 21.3.2013, Hans Grönqvist Pohjalainen 2011, 39)

Yleisradion vuosikirjan (1991) mukaan vuonna 1990 urheilua tuli televisiosta kuitenkin paljon niin TV1:n kuin TV2:n puolella. Sekä kotimaista että kansainvälisiä urheilutapahtumia televisioitiin. Lisäksi urheilun ajankohtaislähetyksinä toimivat Urheiluruudut, jotka tulivat ulos torstaisin, lauantaisin, sunnuntaisin sekä juhlapyhinä. (Yleisradion vuosikirja 1990-1991, 32)

Suomeen palatessaan vuonna 1991 Kari Mänty aloitti TV1:n urheilun päällikkönä. Silloin keskustelunaiheeksi nousi suurkisojen ruutuaika ja varsinkin erätaukojen, puoliaikojen ja muiden katkojen lähetysaika, joiden aikana oli liian arvokasta näyttää hidastuksia tai vaikkapa ”jatkuu hetken kuluttua” -tekstiä. Tällöin päätettiin, että tuodaan kommentaattorit lähetyksiin sekä luotiin studiokonsepti. Studioissa oli tarkoituksena sepukuloida asiantuntijoiden kanssa ennen kisaa tai ottelua, sen aikana ja vielä jälkeen. Yleisradion vuosikirjassa (1991-1992) mainitaan yleisurheilun Kalevan Kisat, jossa ajettiin sisään entistä komentoivampaa otetta, ja selostajien lisäksi käytettiin juontajaa sekä kommentaattoreita. Kesän lopulla yleisurheilun maailmanmestaruuskisoissa käytettiin Pasilan studiota, joka oli suorassa yhteydessä Tokion stadioniin. Studioistäntänä toimi Kari Mänty ja siellä nähtiin myös vieraita. Albertvillen olympialaisissa käytettiin kuitenkin ensimmäistä kertaa oma rinnakkainen satelliittiyhteys, ja näin kisastudio saatiin ensimmäistä kertaa paikan päälle. Lisäksi hiihtopaikalle laitettiin oma kameraryhmä, joka mahdollisti kisojen jälkeiset suorat kommentit hiihtopaikalta. Tämän vuoden aikana myös Urheiluruutu levensi linjaansa. Vuosikirjan mukaan tulosten ja sarjataulukoiden ohella pyrittiin aiempaa enemmän taustoittamaan urheilua ja kertomaan ihmisistä tulosten takaa. (Kari Mänty, haastattelu 21.3.2013; Pohjalainen 2011, 39-41; Yleisradion vuosikirja 1991-1992, 24, 39)

Urheilulähetyksen studioita oli maailmalla tehty vuosia, mutta mitään mallia ei suoraan voitu soveltaa Suomeen, ja näin kehitettiin oma malli. Mänty kertoo, että Britannian mallia ei voitu Suomeen suoraan tuoda, koska ongelmana oli esimerkiksi se, että BBC:llä saattaa olla jopa 1000 työntekijää mukana suurissa tuotannoissa. Ylellä luvut ovat täysin toista luokkaa. Lähtökohtana oli, että jalkapallon EM-kisoissa vuonna 1992 kisastudiossa oli tietty vakiomiehistö; vaihtuva studioistäntä sekä asiantuntijavieras. Vuonna 1993 Urheiluruutu muuttuikin kolmipäiväisestä jokapäiväiseksi urheilu-uutisiksi. (Pohjalainen 2011, 43; Yleisradion vuosikirja 1994, 21)

Pänkäläisen (1998, 18) mukaan television urheiluohjelmat voidaan jakaa uutislähetyksiin (Urheiluruutu, Tuloruutu), suoriin kilpailulähetyksiin (jalkapallon MM-kisat), makasiiniohjelmiin, urheilun talk show'in, ajankohtaisohjelmiin sekä studio-ohjelmiin. Nykyään painopiste lienee uutislähetyksissä, suorissa kilpailulähetyksissä sekä studio-osuuksissa. Vuonna 1992 ohjelmistoon tuotiin Areena, jossa monen tunnin ajan välitettiin osat päivän tapahtumista

suorina ja osin nauhoitettuina, ja näitä kommentoitiin studiosta. Nykyään Kakkosen Urheiluviikonloput lauantaisin tekevät samaa. Yleisiä ovat sekamuodot, jossa esimerkiksi suoran urheilutapahtuman yhteyteen rakennetaan kisastudio. (Pänkäläinen 1998, 18& Yleisradion vuosikirja 1993, 39)

5.2. Tutkimuksen metodologiset ja teoreettiset lähtökohdat

Tämä tutkimus on kvalitatiivinen tutkimus, jonka tarkoituksena on kuvailla ja ymmärtää Yle Urheilun Lontoon olympialaisten studion kehitysvaiheet. Kuvailevalle tutkimukselle on tyypillistä esittää ajoittain tarkkojakin yksityiskohtia esimerkiksi tapahtumista, henkilöistä ja tilanteista. Tässä tutkimuksessa perehdytäänkin yksityiskohtaisesti studion kehittymiseen, sen tekijöihin ja merkityksellisiin tilanteisiin koko kaksivuotisen kehitysprosessin aikana. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 128-130)

Tämän tutkimuksen tutkimussuunnitelma on muotoutunut, ja muuttunutkin, tutkimuksen edetessä ja prosessi on kaiken kaikkiaan toteutettu joustavasti, kuten laadulliselle tutkimukselle on usein tyypillistä. Laadullisessa tutkimuksessa lähtökohtana ei ole teorian tai hypoteesin testaus, koska tutkija ei ennalta päättää mikä on tärkeää, vaan antaa aineiston kertoa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineisto tyypillisesti kootaan luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa. Tutkija kerää aineistonsa ihmisiltä, ja tekee niistä havaintoja. Metodina usein käytetäänkin teemahaastattelua, osallistuvaa havainnointia, ryhmähaastatteluja ja erilaisten dokumenttien analyysia. Näissä metodeissa tutkimukseen liittyvien ihmisten ääni ja näkökulma pääsevät hyvin esille. Tässä tutkimuksessa on haastateltu viittä studioon läheisesti liittyvää ihmistä. Lähes kaikki liittyivät studioon eri tavoin, ainoastaan kahdella oli projektissa sama tehtävänimike. Tiedonkeruumetodina on käytetty teemahaastattelua ja erilaisten dokumenttien analysointia. Haastateltavien joukko on valittu tarkoituksenmukaisesti, eikä esimerkiksi satunnaisotoksin. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 155)

5.3 Haastattelut

Haastattelu valikoitui nopeasti tämän tutkimuksen tiedonkeruumetodiksi. Perusteltua se on siksi, että laadullisen tutkimuksen yleisin päämenetelmä on juuri haastattelu. Lisäksi tutkimuksessa, jossa pyritään ymmärtämään ja kuvailemaan, on tärkeää, että siihen liittyvät ihmiset saavat tuoda esille asioita vapaasti ja aktiivisesti. Tutkijan on myös vaikea tietää etukäteen vastausten suuntia, ja elävässä haastattelutilanteessa on mahdollista seurata haastateltavien ilmeitä ja eleitä. Useassa tähän tutkimukseen tehdyssä haastattelussa juuri ilmeet, eleet ja puhettavan muutokset antoivat merkkejä siitä, että asiassa on jotain mistä halutaan saada lisätietoja. Lisäksi ne kertovat tunteista, jotka kätkevät yleensä jotakin sanojen taakse. Haastateltavat voivat myös yllättäen kertoa asioista paljon laajemmin kuin tutkija pystyi etukäteen ennakoimaan. Mahdollista on myös saada vastaus johonkin tärkeään kysymykseen tilanteessa, jossa haastattelija kysyykin jotain aivan muuta. Näin tapahtui useita kertoja myös tähän tutkimukseen tehdyissä haastatteluissa. Näitä mahdollisuuksia ei esimerkiksi lomakehaastattelu tarjoaisi. Kun haastateltavilla on kasvot ja nimet, voi heihin myöhemminkin olla tarvittaessa yhteydessä. Tässäkin tutkimuksessa kaikki haastateltavat ovat ilmaisseet halukkuutensa erilaisten dokumenttien toimittamiseen ja jälkikäteen tietojen antamiseen, mikäli tarvetta ilmenee. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 194-195)

Haastatteluun voi kuitenkin liittyä myös ongelmia, jotka voivat liittyä sekä haastattelijaan että haastateltavaan. Haastattelu on erittäin vaikea tiedonkeruun muoto, ja haastattelijalta vaaditaan taitoa ja kokemusta. Haastattelun luotettavuutta voi heikentää myös esimerkiksi haastateltavan tietoisuus asemastaan, halu antaa itsestään jokin tietty kuva, tai haastateltavan taipumus antaa yleisesti hyväksytyjä, oikeita, vastauksia. Lisäksi haastattelussa vaietaan mielellään negatiivisista asioista. Näitä piirteitä oli huomattavissa myös tähän tutkimukseen tehdyissä haastatteluissa. Esimerkiksi tietoisuus omasta asemasta saattoi olla esteenä puhuttaessa studioon liittyvistä ongelmakohdista. Erityisesti henkilöstöön liittyvissä haasteissa haastateltavan asema oli esteenä avoimelle keskustelulle. Haastatteluaineisto onkin aina konteksti- ja tilannesidonnaista, ja sellaisena sitä pitää osata myös tulkita. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 35 & Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 196)

5.3.1 Teemahaastattelu ja aineiston käsittely

Teemahaastattelussa aiheet ovat tiedossa, mutta kysymysten jäsenneily tarkka järjestys puuttuu. Teemahaastattelu onkin lähempänä strukturoimatonta kuin strukturoitua haastattelua. Kuitenkin täsmällisemmin kyseessä lienee puolistrukturoitu menetelmä, sillä haastattelun aihepiirit ovat kaikille samat. Tämänkin tutkimuksen jokaisessa haastattelussa käytiin haastateltavan asemasta tai tehtävästä huolimatta samat aihepiirit, toki teemojen käsittelyjärjestys vaihteli huomattavasti. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 48 & Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 197)

Teema-alueet valittiin haastatteluun teorioiden pohjalta (kts. Liite 1). Teemahaastattelulla kerätty aineisto on usein hyvinkin runsas, ja litteroitua materiaalia viidestä haastattelusta tuli yhteensä 70 sivua. Tämän tutkimuksen teemahaastattelun ajatusrunkoa on nähtävissä liitteessä 1. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 66, 135)

5.3.2 Haastateltavat

Tutkimukseen haastateltiin viisi Yle Urheilun Lontoon tiimin jäsentä. Kaikki liittyivät studioon läheisesti, ja edustivat eri näkökulmia. Yle Urheilun toimittaja ja juontaja *Kristiina Kekäläinen* on työskennellyt Yle Urheilussa vuodesta 2005, ja Lontoon olympialaiset olivat hänen toiset kesäolympialaisensa. Kekäläinen toimi Lontoossa studiojuontajana sekä ensimmäisen olympiaviikon aikana toimittajana uintistadionilla. Lähetysten pääohjaajana toimi Yle Urheilun ohjaaja *Anssi Nyberg*, joka oli suuressa roolissa myös graafisen ilmeen sekä studion lavasteiden suunnittelussa.

Lontoon lähetysten sisällöistä vastasivat sisältötuottajat *Marko Krapu* ja *Hans Grönqvist*. Krapu toimii Yle Urheilun toimituspäällikkönä ja nämä olympialaiset olivat Kravulle ensimmäiset kesäkiat sisältötuottajana paikan päällä. Vancouverin olympialaisissa hän oli mukana, mutta silloin lähetykset tulivat aikaeron takia Pasilasta. Hans Grönqvistille Lontoon olympialaiset olivat puolestaan 11. olympialaiset. Grönqvist toimii Yle Urheilussa tapahtumaurheilun vastaavana tuottajana. Näiden kahden sisältötuottajan rooli oli vastata kaikesta sisällöstä, jota Ylen kanavailta tulee. Tuottajakaksikon suunnittelutyö Lontoon lähetyksiä varten alkoi paria vuotta ennen kisoja. Paikan päällä sisältötuottajat vastasivat siis lähetysten sisällöistä ja Krapu

kantoi vastuuta myös inserttien sekä studion keskusteluaiheiden suunnittelussa kun taas Grönqvist pyrki hallitsemaan kaikki lajeihin ja niihin liittyvät seikat.

Lontoon tiimin esimiehenä toimi Yle Urheilin tapahtumaurheilun ja urheilu oikeuksien päällikkö *Robert Portman*.

5.3.3 Dokumentit ja niiden käsittely

Haastattelujen lisäksi tutkimuksessa käytettiin erilaisia dokumentteja. Tutkimusta varten Lontoon tiimin projektisihteeri toimitti vuosien 2010-2012 väliseltä ajalta Lontoon olympialaisten suunnittelupalaveriden kokouspöytäkirjat niiltä osin, kun ne koskettivat Lontoon studiota. Nämä ovat näkyvissä liitteessä 2.

6 TUTKIMUSTULOKSET

6.1 Yle Urheilun olympialähetysten studio mediatuotteena

Jotta tässä tutkimuksessa voidaan edetä tarkastelemaan Yle Urheilun studion kehitysmallia, on olennaista ensin tutkia ja määrittellä Yle Urheilun studio *mediatuotteena*. Teemahaastatteluisia jokaiselta haastateltavalta kysyttiin sekä mediatuotteen piirteitä kartoittavia kysymyksiä että suoraan minkälaiseksi mediatuotteeksi he studion määrittelevät. Haastateltaville ei annettu tiedoksi mediatuotteen teoreettisia määrittelyjä, vaan he vastasivat oman tuntemuksensa pohjalta. Kun haastateltavilta kysyttiin suoraan minkälaiseksi tuotteeksi he studion kokevat, olivat näkemykset hyvin samansuuntaisia kaikilla haastateltavilla. He kokivat studion osaksi suurta olympiakisojen kokonaisuutta, eikä niinkään yksittäiseksi tuotteeksi.

”Ehdottomasti osa isompaa kokonaisuutta, mutta siinä mun, meidän, tavoitteena oli, että siitä tulee tv-lähetysten hermokeskus, mikä on katsojien kotipesä. Sieltä kerrotaan mitä tapahtuu, minne ollaan menossa, mitkä ovat päivän puheenaiheet.” (Robert Portman, haastattelu 31.10.2012)

Kuitenkin haastatteluiden aikana haastateltavat kertoivat studiosta monia mediatuotteelle tyypillisiä piirteitä. Kuten Yle Urheilun Lontoon tiimin esimies Robert Portman (haastattelu 31.10.2010) yllä toteaa, studion tavoitteena oli esimerkiksi kertoa mitä tapahtuu, minne ollaan menossa ja mistä tänään puhutaan. Tämä informaatio sisältyy olympialähetyksissä juontoihin, studio-osuuksiin ja esimerkiksi insertteihin, eli ennalta tehtyihin juttuihin, joita studio-osuuksien aikana ajetaan ulos lähetyksissä. Arrese Recan (2006, 181-182) mukaan mediatuote on juuri tällainen käsin koskematon, aineeton tuote, mutta toisaalta se tarvitsee jonkin aineellisen komponentin, esimerkiksi television, jotta se tavoittaa yleisönsä.

Picardin (2011, 5-7) mukaan mediatuote on aina ponnistelua ihmisen luovasta työstä, jota varten on kerätty paljon informaatiota, ideoita ja lopulta ponnisteltu taiteellisen tuotoksen aikaansaamiseksi. Sekä Ylen olympialähetysten fyysiset rakenteet, kuten studion suunnittelu sekä lavasteet, että luova sisältö, ovat pitkien ja kovien ponnistelujen takana. Suunnittelu alkaa yli kaksi vuotta ennen h-hetkeä.

”Olympialaiset... niin aikataulu on aika samanlainen, jo monen vuoden takaa. Melkein aina, tasan kaks vuotta ennen kisoja, on World Broadcasting Meeting paikan päällä, jolloin järjestäjät ja tv-tuotantoa tekevä yhtiö esittelevät medialle ensimmäiset suunnitelmat, mutta ennen sitä, kuukausi tai kaksi, pidettiin ensimmäinen palaveri, et mitä me (YLE) ollaan tekemässä.” (Hans Grönqvist, haastattelu 22.11.2012)

Picardin (2011, 7) mukaan media-alalla päätöksiä ohjaavat harvoin taloudelliset seikat. Usein päätökset syntyvät perustuen esimerkiksi julkiseen tehtävään, tai taiteellisesti ja kulttuurisesti tärkeisiin seikkoihin. Toimittaja Kristiina Kekäläinen kuvaa juuri Ylen julkisen palvelun tehtävän antavan raamit kaikelle tekemiselle:

”No tosi paljon, no just tää mikä näkökulma me ollaan valittu... ne lajit antaa mahollisuuden, et me voitaa näyttää ihan mitä vaan, niin sit mikä meidän julkisen palvelun tehtävä on siis... ja valtioneuvoston säädökset siitä minkälaiset jutut pitää näkyä kanavailla ehdottomasti maksutta... Meillä on tää alkuottelu taekwondossa, jossa on suomalainen, niin näytämme tämän, koska olemme Yle, et siinä se näkyy.” (Kristiina Kekäläinen, haastattelu 9.10.2012)

Ylen Lontoon tiimin esimies Robert Portman tunnistaa myös toisen punaisen ohjenuoran, joka tekemistä ohjaa.

”No, tietenkin journalismin ohjeet ja etiikka, se on tärkeä ja se on meille ihan a ja o, se on meidän perusta.” (Robert Portman, haastattelu 31.10.2012)

Mediatuote perustuu siis luovuudelle ja taiteellisille seikoille, joten sen tuottaminen ei ole niin kontrolloitua ja suoraviivaista kuin vaikkapa auton. Mediatuotteen tuottamisprosessissa on mukana monia itsenäisiä ammattilaisia, joiden kuvitelmat valmiista tuotteesta voivat olla hyvinkin erilaisia kuin esimiesten ja johtajien. Monesti mediaorganisaatiossa tuleekin eteen konflikteja, kun setvitään yhteistä näkemystä ja yritetään löytää kompromissi. On harvinaista, että esimerkiksi autoteollisuudessa itse osien tekijöiden ja heidän esimiesten välillä olisi suuria erimielisyyksiä valmiista tuotteesta. (Picard 2011, 7)

Myös Marko Krapu (haastattelu 11.10.2012) kertoo Lontoon projektin aikana olleen lähes päivittäin normaalia mielipiteiden vaihtoa. Yhteistä näkemystä etsiessä asioista keskustellaan, ja sitten päädytään johonkin nopeasti, sillä aikaa ei asioista vatvomiseen ole muutama minuuttia enempää.

Toimittaja Kristiina Kekäläinen (haastattelu 9.10.2012) kertoo tilanteesta, joka on tyypillinen esimerkki mediaorganisaatioissa usein eteentulevasta konfliktitilanteesta. Olympialaisissa menee samaan aikaan monia eri lajeja, ja kerrallaan yhdellä kanavalla voi näyttää vain yhtä lajia. Lontoossa oli tilanne, jossa lentopallo-ottelun jälkeen alkoi koripallo-ottelu. Ottelun loppu venyi kuitenkin suunniteltua pidemmälle, ja silloin studion väki sekä sisältötuottajat tulivat tilanteeseen, jossa täytyi tehdä päätös seuraavan lajin, tässä tapauksessa koripallon, näyttämisestä. Ongelma oli se, että aloittaako nauhoittaa koripalloa alusta ja sitten viivästettynä näyttää se lentopallo-ottelun jälkeen vai hypätäänkö suoraan lähetykseen vaikka lajin alusta menetettäisiin jonkun verran.

”Niin me oltiin studiossa sitä mieltä, et ilman muuta pitää mennä vaan suoraan siihen korisotteluun, olkoonkin että se on jo alkanut, mut sit sisältötuottajat tekikin sen ratkaisun, että me halutaan näyttää koko ottelu eli me lähdettiin vetää sit viivästettynä, et näytettiin alusta asti ja me otetaan tauoilla kiinni, et päästään sit esim. toisella puoliajalla suoraan kiinni, niin täntyyppisissä tuli hankauksia, et kuuluuko näyttää koko matsi vai haittaako ihmisiä, jos me hypätään 7 min ottelun perästä siihen suoraan otteluun.” (Kristiina Kekäläinen, haastattelu 9.10.2012)

Picardin (2011, 5-7) mukaan mediatuotteen menestystä ei mitata useinkaan taloudellisin perustein, vaan sosiaalisin, kulttuurisin ja poliittisin mittarein. Yle Urheilun Lontoon tiimin esimies Robert Portman (haastattelu 31.10.2012) mainitsee yhden studion onnistumisen mittariksi vaikuttavuuden, sisältötuottaja Marko Krapu (haastattelu 11.10.2012) mainitsee katsojamäärät ja toinen sisältötuottaja Hans Grönqvist (haastattelu 22.11.2012) katsojamäärät sekä palautteen. Vaikuttavuus, katsojamäärät sekä palaute ovat selkeitä esimerkkejä sosiaalisista, kulttuurisista ja poliittisista mittareista.

Todettakoon, että Lontoon olympialähetysten studio täyttää monia mediatuotteelle tunnusomaisia piirteitä.

6.2 Tuotekehittely vaatii suotuisan alustan

Kuten teoreettisessa tuotekehityksen mallinnuksessa aiemmin todettiin, tarvitsee tiettyjen perusasioiden olla kunnossa, jotta tuotekehittelyä on edes mahdollista aloittaa. Ensinnäkin on ymmärrettävä kehittymisen välttämättömyys, sillä maailma ympärillä muuttuu koko ajan. Lisäksi täytyy olla selkeä visio koko organisaatiolla mitä tässä tehdään, miksi ja keitä varten. Kuitenkin on pyrittävä varomaan liian ahdasmielistä ajattelua, sillä se usein johtaa hyvien ideoiden hylkäämiseen vain sen takia, että ei uskalleta liikkua rohkeasti säädettyjen raamien rajoissa. Kolmantena alustan osana on ymmärrys siitä, että tuotekehittely maksaa rahaa. Neljäntenä tärkeänä osana on kyky valita oikeat ihmiset oikeille paikoille. (Welin 1980, 22-42)

Kaikissa viidessä haastattelussa pyrittiin keskustelujen avulla selvittämään, minkälainen alusta tuotekehitykselle Yle Urheilussa vallitsee.

6.2.1 Kehittymisen välttämättömyys

On tärkeää ymmärtää, että yrityksen pitää kehittyä muuttuvan maailman ja toimialan vaatimusten mukaan. Niin yhtä tuotetta kuin tuotevalikoimaakin on tutkailtava suhteessa ympäristöön. Tuntoaistit ovat hyvä olla hereillä koko ajan. (Jokinen 1991, 9; Welin 1980, 23-24)

Kehittymistä pitää välttämättömänä myös Yle Urheilun Lontoon tiimin esimies Robert Portman.

”Se on ehdottoman välttämätöntä, ja mä luulen, että yleisö myös vaatii sitä, et jonkin näköstä uusiutumista pitääkin tapahtua, ja paljon siitä tapahtuu tuolla netin puolella. (Robert Portman, haastattelu 31.10.2012)

Kuitenkin monet haastateltavista huomauttivat, että uusiutuminen pelkän uusiutumisen takia ei kuitenkaan ole lähtökohtaisesti hyvä idea.

”No on ja ei, en mä tiää, et uusiutua vaan uusiutumisen takia. Kyl se mun mielestä pitää lähteä siitä, et jollain syttyy joku lamppu, et mieluummin niin, et luotetaan hyvään, ammattiaitoiseen tekemiseen, kun esim. siihen, et lähetää kikkailemaan niinku jotain” (Kristiina Kekäläinen (haastattelu 9.10.2012)

”Uudistua pitää, mut jos homma toimii, niin ei pidä uudistua vaan uusiutuimisen takia, et kyl siinä pitää olla muut asiat taustalla. Sen pitää antaa jotain siihen lähetykseen ihan konkreettisesti hyvää. ” Hans Grönqvist (haastattelu 22.11.2012)

6.2.2 Julkinen tehtävä punaisena lankana

Welinin (1980, 26-27) mukaan tärkeä osa tuotekehityksen alustaa on ymmärrys siitä mitä ollaan tekemissä. Yleisradion ollessa kyseessä raamit toiminnalle tulee lakipykälistä.

”Yhtiön tehtävänä on tuoda täyden palvelun televisio- ja radio-ohjelmisto siihen liittyvine oheis- ja lisäpalveluineen jokaisen saataville yhtäläisin ehdoin. Näitä ja muita julkiseen palveluun liittyviä sisältöpalveluja voidaan tarjota kaikissa televerkoissa.”
(Finlex 2012)

Kuitenkin on huomioitava, että liian ahdasmielinen ajattelu johtaa usein hyvien ideoiden hautaamiseen, ja siksi on uskallettava liikkua rohkeasti luotujen raamien sisäpuolella. Toisaalta taas vaarana on myös liian laveasti ja epäselvästi rajattu toimintaidea. (Welin 1980, 26-27)

Yle Urheilun Lontoon lähetysten sisältötuottaja Marko Krapu kertookin, että Lontoossa uskallettiin liikkua annetuissa raameissa.

”Kyllähän me pitkälle nojataan yleisradion säännöksiin, et studion pitää olla mainosvapaa, meillä on tietyt brändihierarkiat, mitä tulee typografiaan ja väreihin, et niitä pitää noudattaa. Lontoon studiossa me vähän irroteltiin, ja otettiin se värimaailma siitä Lontoon virallisesta logosta, joka oli tällanen oranssi, tumman harmaa sävyinen, valkosta... Sisällön osalta rajotuksena oli tietenki se, että pitää muistaa ylen arvot, ettei niistä lipsuta.” (Marko Krapu, haastattelu 11.10.2012).

Lisäksi työtehtävästä riippuu kuinka paljon Ylen julkisen palvelun tehtävä työhön vaikuttaa. Ohjaaja Anssi Nyberg (haastattelu 12.10.2012) kertoo, että harvoin lähteystä tehdessä miettii sen suuremmin. Kuitenkin esimerkiksi suomalaisittain tärkeän tapahtumaa, esimerkiksi keihäsfinalia, näytetään niin paljon kuin pystytään. Nyberg kertookin, että on saanut kollegaltaan neuvon, että ”älä mieti mitä sinä haluaisit nähdä, vaan sitä mitä se Pihtiputaan mummo haluaa nähdä.”

6.2.3 Rahoitus

Welinin (1980, 29-42) mukaan alustan tärkeänä osana on ymmärrys myös siitä, että tuotekehittely maksaa rahaa. Useiden tuotekehittelystä unelmoiden yritysten ongelmana on monesti budjetin suorannainen puuttuminen. Näin ei kuitenkaan Ylen kohdalla ole, sillä rahoitus on taattu lain nojalla.

Vuonna 2013 on tullut voimaan laki, jonka mukaan kaikki yli 18-vuotiaat suorittavat yleisradioverolain mukaista veroa, jolla rahoitetaan Ylen toimintaa. Verotettava summa vaihtelee tulojen mukaan. (Finlex 2013)

Sisältötuottaja Marko Kravun (haastattelu 11.10.2012) mukaan olympialaisille on tietty budjetti, josta studiolle on ohjattu tietty osuus ja siellä yhä edelleen eriteltyä studion rakentaminen, lavastukset, kustannukset, tekniikka ja tietoyhteysliikenne. Ylen Lontoon tiimin esimies Robert Portman huomauttaa myös, että osa rahoista menee myös oikeusmaksuihin:

”Niinhän se menee, tietty osa menee oikeusmaksuihin, niinku aiempien kokemusten mukaan yritetään mitoitaa se budjetointi tuotannon osalta. Ylelleen tulee tietty määrä rahaa ja siitä allokoidaan eri paikkoihin ja loppupeleissä tällainen projekti saa oman osansa ja se määrittää tietenkin mm. sen kuin paljon ihmisiä voi lähettää paikan päälle.” (Robert Portman, haastattelu 31.10.2012)

Huomionarvoista on kuitenkin, että erilliselle tuotekehitykselle ei haastateltavien mukaan ole osoitettu rahaa.

6.2.4 Oikeat ihmiset oikeilla paikoilla

Welinin (1980, 34) mukaan on tärkeää, että löydetään oikeat ihmiset oikeille paikoille. Monesti kolmen ensimmäisen kulmakiven löytyminen on ainakin jonkin verran helpompaa, sillä tietoisuus kehittymisen tarpeellisuudesta on ainakin ajatuksissa ja puheissa selvillä, yleensä myös tiedetään mitä tehdään ja millä alalla ollaan, ja vaikka rahoitus saattaa muuttua ongelmaksi, on se ainakin tiedostettu. Ihmisten kasaaminen voikin olla sitten mutkikkaampaa. Myös Yle Urheilun Lontoon tiimin esimies Robert Portman tiedostaa henkilöstön kasaamisen vaikeuden.

”Se on ehdottoman tärkeä, se on vaikeetakin, koska nää on tärkeitä projekteja tekijöille ja joskus jos ei pääse mukaan, se saattaa olla raskasta, mutta me yritetään aina pitää yleisö mielessä, ja tässä meillä oli ihan selvästi kanavalta toive ja missio

hakea nuorempaa yleisöä ja puhutella nuorempaa yleisöä, me valittiin se tie.” (Robert Portman, haastattelu 31.10.2012)

Kaikki haastateltavat pitivät oikeiden ihmisten löytymistä omille paikoilleen erittäin tärkeänä. Myös ohjaaja Anssi Nybergin mukaan jokaisella paikalla pitää olla paras mahdollinen tekijä, kun tehdään esimerkiksi olympiaprojektia.

”Se on kaiken A ja O. Et jokainen meistähän koittaa aina saada... et mä tein 11 vuotta lätkän MM-kisoja ja muuta, ja nyten täälläkin, niin meillä on tekniset ihmiset, kameramiehet, ja mitä kaikkee onkaan, niin aina sinne koitetaan haalia sitä porukkaa, jotka sä tiedät hyviks, ja pystyt luottamaan siihen, et sun ei tarte olla tuplavarmistamassa siinä takana et onhan tää tehty.” (Anssi Nyberg, haastattelu 12.10.2012)

Welinin (1980, 34) mukaan organisaatiokysymykset ovat usein hankalia, ja organisaation valinnassa on monia seikkoja, jotka täytyy ottaa huomioon. Lontoon projektin organisaation valinnassa oli kaikkien haastateltavien mukaan onnistuttu hyvin, vaikkakin tiimissä oli mukana henkilöitä, jotka tekivät ensimmäistä kertaa olympialähetystyksiä.

6.3 Ylen Lontoon olympialaisten studion kehitysaskeleet

Welinin (1980) mukaan tuotekehittely harvoin on järjestäytynyt prosessi. Usein tuotekehittely hyvästä suunnittelusta huolimatta lipsahtaa sekasortoisen prosessin puolelle. Ylen Lontoon studiota ideoineet kokivat prosessin vaihtelevasti järjestäytyneeksi sekä sekasortoiseksi prosessiksi. Sekasortoiseksi prosessi tuntui selkeästi silloin, kun jotain yllättävää hyvästä suunnittelusta huolimatta tapahtui.

”Tuli sellane yllättävä tilanne, että siinä vieressä oleva paikka, joka meillä oli siis sovittu tämän firman kautta, meni alta. Eli se paikan omistaja irtisano heidän sopimuksen, ja sanoi, että tähän ei tehdä mitään televisiostudioita ja tämä tapahtui kesäkuussa 2011 eli silloin meillä oli vähän hätäpuserossa ja silloin mä jouduin sykähtää sinne lontooseen kesken lomani...” (Robert Portman, haastattelu 31.10.2013)

Kristiina Kekäläinen koki prosessin järjestäytyneeksi sen vuoksi, että kaikki järjestelyt aloitettiin niin aikaisin.

” Kaikki pitää akkreditoinnit, paikat missä ollaan, kaikki nämä varaukset, ne pitää olla tavallaan niin ajoissa. – Mehän hypätään tosi myöhäisessä vaiheessa, et ehkä se sit välillä tuntuu siellä, et se on hallitsematonta kaaost. Et kyl mä sanoisin, et se alku on hyvinkin järjestäytyntä, mut se loppu on kyl sit kaaosta.” (Kristiina Kekäläinen, haastattelu 9.10.2013)

6.3.1 Ärsyke studiokonseptin uudistamiseen

Kaikissa haastateltavat mainitsivat jossain vaiheessa haastattelua jonkin syyn miksi studiota lähdettiin uusimaan.

Marko Krapu kertoo studion uusimisen lähtökohtana olleen Yleisradion strategia ja sitä kautta saatu signaali yleisöltä. Koko Yleisradio lähti uusimaan strategiaansa, jotta alle 45-vuotiaat sekä naiset tavoitettaisiin paremmin kaikissa välineissä eli televisiossa, radiossa sekä netissä. Kravun mukaan tätä lähdettiin luonnollisesti toteuttamaan myös urheilun puolella kaikissa ohjelmissa, kuten myös Lontoossa. Näin syntyi ajatus, että studiossa voisi kokeilla jotain erilaista ja uutta. Kravun mukaan haluttiin tuoda uudenlaista draivia studiovetoihin, jotta ne eivät olisi kärjistäen sanottuna pelkkiä kuuluttamoja seuraaville tapahtumille. (Marko Krapu, haastattelu 11.10.2012)

Kravun mukaan Lontoon studiossa haluttiinkin mennä lähemmäksi ihmisiä ja ottaa katsojia mukaan lähetyksiin, jotta saataisiin tunnetta vuorovaikutteisuudesta. Tavoitteena oli tehdä studio-osuuksia rennolla tyylillä perustuen studioväen ja katsojien dialogiin. Juuri läheisyyden tunnetta, kiinnostavuutta sekä erottautumisen kykyä yleisö Yle Urheilulta kaipaa. Nämä tiedot perustuvat strategiaa varten tehtyihin yleisötutkimuksiin. (Marko Krapu, haastattelu 11.10.2012)

Myös Robert Portman (haastattely 31.10.2012) kertoo strategian ja kanavaprofiilimäärittelyn antaneen tiettyjä ärsykeitä studion uudistamiseen.

”Tässä meillä oli ihan selvästi kanavalta toive ja missio hakea nuorempaa yleisöä ja puhutella nuorempaa yleisöä, me valittiin se tie, haettiin nuorempaa, rennompaa, keskustelevampaa, viihdyttävämpää otetta siihen studioon kuin aiemmin” (Robert Portman, 31.10.2012).

Vaikka suunnanantoa on yleisöltö tullut, ei ulkoapäin ole kuitenkaan tullut varsinaista ja täsmällistä vaatimusta juuri urheilulähteysten studio-osuuksien uusimiseen. Ideat sinällään ovat tulleet omasta takaa, vaikkakin vaikutteita on saatu esimerkiksi länsinaapurista Ruotsista. Haastateltavista sekä Lontoon tiimin esimies Robert Portman että sisältötuottajat Marko Krapu ja Hans Grönqvist kertovat, että luonnollisesti muiden televisioyhtiöiden tapaa tehdä seurataan. Grönqvist kertoo seuranneen Ruotsin yleisradioyhtiön SVT:n tapaa tehdä urheilulähetyksiä, ja huomanneensa siellä studioratkaisuja, jossa ilmapiiri on rento. Myös teknisesti ja logistisesti SVT:n studiot on viety perinteisten kilpailualueiden ulkopuolelle ja sitä kautta saatu uusia vaikutteita lähetyksiin. (Hans Grönqvist, haastattelu 22.11.2012, Marko Krapu, haastattelu 11.10.2012)

Myös Robert Portman tuntee muiden Pohjoismaiden tavat, ja paitsi, että juuri Ruotsista tuli ideoita, oli SVT mukana kartoittamassa jo etukäteen mikä toimii ja mikä ei.

”Esimerkiks SVT vie aina sen läsnäolon sinne, ja se puhutteli meitä ja sitä kautta me tiedettiin miten se voi toimia ja siellä on myös tämä keskustelevampi ote käytössä jo jonkin aikaa, niin tietenkin heidän kanssaan sparrattiin, keskusteltiin mikä toimii, mikä ei, ja myös itseasiassa kahteen kertaan kävi tää SVT:n sosiaalisen median tuottaja täällä ja keskusteli meidän ihmisten kanssa miten sosiaalisen median tuominen lähetyksiin on luonnollista ja hyvää.” (Robert Portman, haastattelu 31.10.2012)

Ohjaaja Anssi Nyberg muistelee, että käytännön tasolla studion luonteesta käytiin ensimmäisiä tunnusteluja jo vuonna 2010 Robert Portmanin kanssa. Nyberg muistaa nostaneensa keskusteluun, että usein Ylen olympiastudiot ovat olleet paikan päällä, mutta silloinkin ne ovat olleet sijoitettuna sisälle kansainväliseen lähetykskeskukseen IBC:hin (International Broadcast Center). Studiot olivat ennen siis sijoitettuna sisälle pieneen huoneeseen, josta katsoja ei voi mitenkään päätellä ollaanko paikan päällä vai esimerkiksi Pasilassa. Lontoon tullessa keskusteluihin Nyberg kertoo haaveilleensa studion sijoittamisesta niin, että katsoja näkee missä todella ollaan, ja niin että mieluummin ollaan vielä ulkona. (Anssi Nyberg, haastattelu 12.10.2012)

6.3.2 Nollavaihe

Karl T. Ulrich ja Steven D. Eppinger ovat luoneet tuotekehitysmallin, jonka ensimmäistä suunnitteluvaihetta kutsutaan *nollavaiheeksi*, sillä tämän vaiheen lopputuloksena voi olla myös päätös siitä, että tuotetta ei lähdetäkään kehittämään. Tälle vaiheelle ominaista on kaikkien vaihtoehtojen tutkiminen. (Ulrich & Eppinger 2008, 14-15, 33-50)

Tämä on mielenkiintoinen alue myös Lontoon studion kehitystä tutkittaessa, sillä niin Yle kuin monet muut televisioyhtiöt jättävät nykyään studion pystyttämättä monissa yksittäisten lajien arvokisoissa, ja näin ollen haastateltavat pohtivat myös studion nollavaihetta olympialaisten osalta. Sisältötuottajat Hans Grönqvist ja Marko Krapu (haastattelu 11.10.2012) ovat vahvasti sitä mieltä, että olympialaiset ilman studiota ei ole mahdollinen.

”Olympialähetyskiä ei pysty tekemään ilman studiota, se on vain näin. Myöskin sen takia, et jätetään vaikka se hyvä lisäsisältö, mitä se parhaimmillaan tuottaa, hetkeks pois siitä, mut just näistä syistä, että sulla on 27 MM-kisaa käynnissä samaan aikasesi ja tapahtumia on aivan mieletön määrä (--) niin siihen tulee väistämättä tällasia katvepaikkoja, jollonka on pakko mennä studioon.” (Hans Grönqvist, haastattelu 22.11.2012)

Marko Krapu kuitenkin toteaa, että toki nykyään keskustellaan paljon tarvitaanko studioita esimerkiksi arvokisoissa. Myös Robert Portman huomauttaa, että se mahdollisuus oli Lontoonkin studion osalta olemassa, että studiota ei olisi tehty näin isosti. Kuitenkin prioriteettina oli olla mukana pohjoismaisessa yhteistyössä, ja ilman sitä ei studio olisi ollutkaan fyysisesti siellä missä se nyt yhteistyön takia oli. Muutenkin studioratkaisu olisi ollut erilainen ilman pohjoismaista yhteistyötä. (Robert Portman, haastattelu 31.10.2012, Marko Krapu, haastattelu 11.10.2012)

6.3.3 Tavoitteet

Tavoitteena oli tehdä uudenlainen studio.

”Me haluttiin tehdä olympialaiset laajemmin ja paremmin kuin ikinä aikasemmin, ja siinä puhutaan määrästä tietenkin, mutta siinä puhutaan myös laadusta ja haluttiin tuoda jotain uutta.” (Hans Grönqvist, haastattelu 22.11.2012)

Grönqvistin mukaan uudenlaisen studion lisäksi tavoitteeksi oli asetettu myös tuottaa enemmän inserttejä kuin koskaan aikaisemmin. Robert Portman (haastattelu 31.10.2012) kertoo, että studion keskustelevampi ja rennompia ote oli ennaltamäärätty tavoite, ja sen tavoitteen saavuttamiseksi piti tehdä tietynlaisia valintoja esimerkiksi miehityksen suhteen. Portman toteaa uskoneensa, että oikeilla tyypeillä ja oikealla kemialla tulos voi olla viihdyttävä. Isossa roolissa oli myös tuoda sosiaalisen median käyttö uudella tavalla lähetyksiin. Kolmas tavoite ja tärkeä syy siihen, että studio vietiin akkreditoitun alueen ulkopuolelle, oli vieraiden helpompi tuotavuus studioon kun ei ollut monimutkaisia kuvoita vieraiden saamiseksi akkreditoitun alueen sisäpuolelle. Lisäksi tavoitteena oli saada katsojamäärät pysymään tasaisena myös silloin, kun ollaan studiossa eikä seuraamassa lajeja. Myös studiosta avautunut näkymä oli tärkeä asia, ja siitä Yle Urheilu oli valmis maksamaan.

Marko Krapu (haastattelu 11.10.2012) toteaa sosiaalisen median mukaanotto olleen yksi päätavoitteista.

”Yksi iso osa oli tää vuorovaikutus. Me haluttiin, et vahvasti tuodaan tätä sosiaalista mediaa mukaan, Facebookia, Twitteria, ja pyritään sitä mukaan luomaan kontakti yleisöihin. Jonkun verran pystyttiin erilaisia kisoja järjestämään sosiaalisen median kautta, et sinne pääsi ihmiset osallistumaan meidän studiotiimin kanssa jonkun aiheen debattiin.” (Marko Krapu, haastattelu 11.10.2012)

Anssi Nyberg (haastattelu 12.10.2012) toteaa, että yhtenä tavoitteenä oli tuoda selvästi ilmi, että ollaan paikan päällä, ja että tuodaan uusi, rennompia ilme. Vaikka studioväellä ei juontaja Kristiina Kekäläisen mukaan ollut tietoa, että studion rennompia ilme oli ennalta suunniteltua, oli Kekäläisen oma henkilökohtainen tavoite kuitenkin linjassa johtoportaan luomien tavoitteiden kanssa.

”Mä en halunnu, et studio on kuuluttaja. Kuka tahansa voisi sanoa, et seuraavana me menemme katsomaan judoa, vaan et se ois oikeesti sellanen, et mä kerron mitä täällä tapahtuu, fiiliksistä, tuloksista, mielenkiintosa juttuja, mistä ihmiset puhuu, et se ois selkeesti sellanen, et sillä studiolla olisi joku lisäarvo, et meidät on lähetetty sinne paikan päälle. Ettei tulis sellasta fiilistä, et me voitais tehdä tää myös Suomesta.” (Kristiina Kekäläinen, haastattelu 9.10.2012)

6.3.4 Pääkäyttäjän määrittelyä

Niin Lontoon projektin esimies kuin sisältötuottajat määrittelivät pääkäyttäjryhmän samoilla linjanvedoilla. Marko Krapu (haastattelu 11.10.2012) kertoo, että urheilu jakaa mielipiteet. Yksi kolmasosa katsoo urheilu fanaattisesti, kolmasosa ei katso lainkaan ja kolmasosa siltä väliltä. Yle Urheilun ohjelmien katsojakunnasta enemmistö on yli 45-vuotiaita miehiä. Tavoitteiden mukaisilla valinnoilla Yle Urheilun olympialähettykset pyrki nuorentamaan katsojakuntaansa, jotta alle 45-vuotiaat ja naiset katsoisivat myös lähettyksiä. Robert Portman (haastattelu 31.10.2012) toteaa, että olympiakisojen katsojukuunta on aina moninainen, mutta ihan selvänä ajatuksena Lontoon olympialaisissa oli hakea nuorempaa otetta toivoen, että se puhuttelisi nuorempaa, juuri Yle Urheilulle vaikeaa ikäryhmää. Kuitenkin tavoitteena oli myös edelleen saavuttaa vanhempi ikäryhmä. Sisältötuottaja Hans Grönqvist oli samoilla linjoilla.

“Ylen strategiaanhan kuuluu, et tuonne nuorempaan suuntaan pitäis joku verran pyrkiä, ja kyllä se jonkinlainen taka-ajatus tässä oli, tiedostetaan samalla et jos tekee liian rajuja muutoksia, niin voi tulla kommenttia sitten. Olympialaisethan on kuitenkin lähtökohtaisesti sellainen asia, joka kiinnostaa ihmisiä iästä riippumatta, et jos sä oot edes vähän urheilusta kiinnostunut, olet sitten nainen tai mies, 75- vai 13-vuotias, niin sä haluat nähdä olympialaisista ainakin jotain.” (Hans Grönqvist, 22.11.2012)

6.3.5 Tuotantoaikataulun merkittävimmät vaiheet

Kaikki haastateltavat kuvasivat Lontoon olympiaprojektia omalta osaltaan, ja näin tulokseksi saatiin ehyt kuva siitä mihin ja miksi studio pystytettiin, miten ja millä aikataululla studio rakentui fyysisesti ja miten studio-osuuksien sisältö muokkaantui. Lisäksi tämän osion kautta muodostui kuva koko studion kehityksen työvaiheiden painotuksista sekä painottuuko kehitystyö alku- vai loppupäähän. Näitä on kuvattu kuviossa 7.

2009

Jo vuonna 2009 tehtiin pientä ennakkotutkimusta, ja esimerkiksi olympiakomitealle piti antaa tietoja siitä minkätyyppistä ohjelmaa Yle Urheilu on tuottamassa. (Marko Krapu, haastattelu 11.10.2012)

2010

Tuotannot uusia olympialaisia varten käynnistyy Yle Urheilussa joka kerta lähes samalla tavalla. Ylen edustajan osallistuvat kaksi vuotta ennen kisoja ensimmäiseen World Broadcasting Meetingiin, jossa järjestäjä ja tv-tuotantoa tekevä yhtiö esittelevät medialle ensimmäiset suunnitelmat, esimerkiksi kerrotaan miten kisat maantieteellisesti jakautuu. Kuitenkin ennen tätä kesän 2010 tapaamista Yle Urheilun johtoporras piti oman kokouksen, jossa tehtiin pääpiirteet selväksi: mitä tehdään ja kenelle. (Robert Portman, haastattelu 31.10.2012, Hans Grönqvist, haastattelu 22.11.2012)

Kesäkuussa 2010 Pohjoismaiden urheilupäälliköt tapasivat kokouksessa, jossa Robert Portman oli mukana. Siellä he kartottivat yhteistyön mahdollisuuksia miten tehdä sisältöyhteistyötä, mutta myös miten jakaa kuluja esimerkiksi siirtokuluissa ja studion jakamisella. (Robert Portman, haastattelu 31.10.2012)

Marko Krapu muistelee, että jo vuonna 2009 käytiin ensimmäisiä tunnusteluja olympialaisia varten. Kuitenkin sisältöpuolen suunnittelu alkoi vuoden 2010 loppupuolella, kun osviittaa aikatauluista, lajeista ja suorituspaikoista saatiin. Ogelmana on todella myöhään valmistuvat aikataulut. Lisäksi ensimmäisiä kartotuksia miehitykseen liittyvissä asioissa tehtiin jo vuonna 2010. (Marko Krapu, haastattelu 11.10.2012)

Vuonna 2010 Anssi Nyberg valitaan olympialähetysten pääohjaajaksi, kolmen muun Yle Urheilun ohjaajan mentyä tekemään kansainvälistä yleisurheilusignaalia. Silloin Nyberg kävi ensimmäisiä keskusteluja Robert Portmanin kanssa studion uudesta fyysisestä sijainnista sekä rennommasta ilmeestä. (Anssi Nyberg, haastattelu 12.10.2012)

2011

Vuonna 2011 suunnittelu Kravun osalta kiihtyi. Silloin tutkittiin kuinka paljon on tietoa lajiaikatauluista ja kisoihin päässeistä suomalaisurheilijoista. Sitä mukaan alkoi taustajuttujen suunnittelu. Silloin otettiin jo ensimmäiset yhteydet kirjeenvaihtajiin, ja heiltä pyydettiin Lontoosta ideoita ja juttuaiheita. Tällöin palaveerattiin myös olympiakomitean kanssa käytännönasioista kuten pressitilaisuuksista ja mahdollisista studiovierailuista. Syksyn 2011 aikana toimittajat on valittu ja heille kerrotaan valinnoista. (Marko Krapu, haastattelu 11.10.2012)

Kesäkuussa 2011 Portman lähtee kesken lomansa Lontoseen katsomaan uutta studiopaikkaa, kun tulee tieto ensimmäisen studiopaikan menettämisestä. Maanomistaja oli irtisanonut sopimuksen. Elokuussa 2011 kuitenkin allekirjoitettiin sopimus englantilaisen firman kanssa, joka järjesti studiopaikan Pohjoismaiden yleisradioyhtiöille. YLE, Norjan NRK:n ja Ruotsin SVT:n neuvottelivat kyseisen firman kanssa, ja jokainen teki oman sopimuksensa heidän kanssaan. Kaikki oli ulkoistettu heille siten, että Pohjoismaiden yleisradioyhtiöt tulevat vain paikan päälle. Syksyllä 2011 studiomoduulia kävivät Saksassa katsomassa Robert Portman ja Anssi Nyberg. (Robert Portman, 31.10.2012)

Melkein tasan vuosi ennen olympialaisia on taas World Broadcasting Meeting, josta saatiin uudet tiedot. (Hans Grönqvist, haastattelu 22.11.2012)

Joulukuussa Anssi Nyberg käy grafiikkakokouksessa Lontoossa. (Anssi Nyberg, haastattelu 12.10.2012)

2012

Vuosi 2012 oli olympiavuosi, ja valmistelut studion osalta kiihtyivät. Vuoden alkupuolella Robert Portman, Anssi Nyberg sekä silloinen lavastussuunnittelija kävivät Saksassa tutkimassa studiokompleksia. Keväällä 2012 lavastussuunnittelija jättää luonnoksensa, ja samalla työnsä

Yleisradiossa siirtyen uusiin haasteisiin. Nyberg jatkaa näin ollen graafikon ja uuden lavastaussuunnittelija-rakentajan kanssa studion ilmeen jalostamista kohti uutta ilmettä. (Robert Portman, haastattelu 31.10.2012, Anssi Nyberg, haastattelu 12.10.2012)

Maaliskuussa 2012 suorituspaikkoihin tutustuminen Lontoossa. Kesäkuussa 2012 studio pystytettiin kokeesi Pasilaan. (Anssi Nyberg, haastattelu 12.10.2012)

Marko Krapu (haastattelu 11.10.2012) kertoo, että keväällä 2012 alkoi hänen kohdallaan tapahtua, kun tuli tarkkoja tietoja lajiaikatauluista, lähetyksen rakenteista ja ajoista. Lisäksi tiedettiin suurelta osin kisoihin päässeet suomalaisurheilijat. Näiden tietojen valossa pystyttiin tekemään päätöksiä ohjelmien rakenteista. Tämä antoi eväitä jo studionkin suunnitteluun: keitä vieraita kannattaa mahdollisesti hankkia, ja minkätyyppinen studion luonteen pitäisi olla.

Kaksi viikkoa ennen olympialaisten alkua lavasterakentaja menee paikan päälle ja viikon verran rakentaa lavasteita. (Anssi Nyberg, haastattelu 12.10.2012)

Marko Krapu (haastattelu 12.10.2012) kertoo, että koko prosessin aikana Yle Urheilun tiloissa oli olympiaprojektille varattu huone, jota Hans Grönqvist piti yllä. Myös koko matkan oli suuria projektikokouksia poiketen aiemmista olympiaprojekteista. Projektin johto keskusteli kaikkien ammattiryhmien kanssa erikseen, ja jokainen sai tuoda oman näkemyksensä. Sen lisäksi monia suunnitelupalavereita. Lontoon olympialaiset käytiin 27.7-12.8. Tällöin tuote oli valmis.

Kuvio 7 Työmäärän painottuminen kaksivuotisella suunnittelujaksolla

	2009				2010				2011				2012			
	tam- maa	huh- kes	hei- syy	lok- jou	tam- maa	huh- kes	hei- syy	lok- jou	tam- maa	huh- kes	hei- syy	lok- jou	tam- maa	huh- kes	hei-syy	lok- jou
Tutkimukset			-													
Sisältö							--		-	-	-	--	--	----	-----	--
Fyysinen Kans. väl. vierailut							-				--			----	-----	--
Suunnittelupalaverit							-		-	-	-					

6.3.6 Studio fyysisesti: lavasteet ja sijainti

Studio oli tulosta pohjoismaisesta yhteistyöstä, jonka takia Lontoon olympialaisissa oli kokonaan uusi tuotantomalli. Niin Ylellä, SVT:llä kuin NRK:lläkin oli intressi näyttää olympiastadion studionsa taustalla ja lisäksi jakaa prosessista aiheutuvia kustannuksia. Studion etsijäksi valikoitui englantilainen firma, joka löysikin studiolle paikan Itä-Lontoolaiselta teollisuusalueelta erään autokorjaamon takapihalta, noin puolentoistakilometrin etäisyydellä Lontoon olympialaisten kansainvälisestä lähetyskeskuksesta. Sisältötuottajat sekä Robert Portman olivat fyysisesti tuolla kansainvälisessä lähetyskeskuksessa komentoyhteyden päässä studiorakennuksesta ja studiosta. Teräsrakennelma oli 11 metriä korkea, ja tämän rakennelman päällä studiot sijaitsivat. Studion takaosassa oli kahdeksan metriä leveä lasiseinä. Studiopaikan katsastuksessa aiemmin vuonna 2011 näkymä oli hyvä olympiastadionille, mutta Robert Portmanin mennessä paikan päälle oli kulmaan ilmestynyt valotolppia, jotka järjestäjät olivat laittaneet VIP-autoparkkia valaisemaan. (Anssi Nyberg, haastattelu 12.10.2012)

Studiota suunnitteli lavastesuunnittelija, joka projektin aikana jätti Yleisradion ja lähti uusiin haasteisiin. Suunnitelma ei aivan vastannut Nybergin visioita, ja näin ollen Nyberg, graafikko ja uusi lavastesuunnittelija suunnittelivat sen kokonaan uusiksi lyhyellä aikataululla. Ideana oli, että studiossa voi liikkua, jopa keväällä. Studio koepystytettiin Pasilaan kesän alussa. (Anssi Nyberg, haastattelu 12.10.2012)

Ylen paja rakentoi lavasteet, jotka olympialaisten jälkeen luovutettiin paikalliselle lastenkodille.

Studio luovutettiin Yle Urheilun olympiatiimille viikkoa ennen ensimmäistä suoraa lähetystä, joka oli Urheiluruutu paikan päältä.

6.3.7 Hylätyt ideat

Tuotekehittelyssä on varsin yleistä, että joudutaan hylkäämään paljon ideoita. Tuotekehittelymalleissa usein ideoiden suuret hylkäämistalkoot tapahtuva usein alkumetreillä, vaikka toisaalta esimerkiksi Cooperin (1990, 46) vaihe-portti-menetelmässä ideoiden hylkäämistä voi tapahtua pitkin matkaa. Jokisen (1991, 14) mallissa puolestaan tuotekehitys saa alkunsa vasta, kun löydetään toteuttamiskelpoinen idea. Kaikki muut hylätään. Haastattelujen perusteella studion kehitysprosessissa ideoiden hylkäämistä tapahtui pitkin prosessia.

Welinin (1980) tuotekehittelymallin mukaan ideoiden hylkäämistä voi tapahtua erityisesti kuuden parametrin aikana selvitettäessä esimerkiksi markkinoita ja ideoiden käyttökelpoisuutta. Jokisen (1991, 14;21) mukaan käynnistuvaiheeseen liittyy hylättyjä ideoita, sillä ainoastaan parhaat ideat valitaan.

Alkuvaiheessa hylättyjä ideoita oli kasapäin myös studion aineettoman sisällön luonnosteluvaiheessa. Robert Portman (haastattelu 31.10.2012) kertoo esimerkkinä Pohjoismaiden yhteistyöstä pidemmälle viedyistä ideoista, että haastattelupaikkoja olisi jaettu laajemmin. Kuitenkin ongelmaksi muodostui se, että Pohjoismailla on eri aikaan eri lajeissa menestyviä ihmisiä. Myös muunlaisia ideoita jouduttiin hylkäämään.

”Mietittiin sitä, että jaetaanko esimerkiksi Lontoo neljään osaan, ja tanskalaiset ottaa neljännesosan, me neljännes, ruotsalaiset neljäsosan, norjalaiset neljäsosan niinku satelliittiautolla. Kaikki palvelee toisiaan, semmonenkin suunnitelma, meillä oli hyvin paljon ideoita, ja jotkut niistä toteutu ja osa ei.”(Robert Portman, haastattelu 31.10.2012)

Kristiina Kekäläinen muistaa ideoiden hylkäämistä tapahtuneen paikan päällä, prosessin loppuvaiheessa, esimerkiksi mietittäessä minkätyyppiset vieraat sopivat studioon. Tällaiset

linjaukset ovat erittäin mielenkiintoisia, sillä ne kertovat valitusta sisältölinjasta paljon. Kekäläisen mukaan pohdittiin esimerkiksi onko juontaja Heikki Paasonen sopiva vieras tai onko ihminen, joka asuu Lontoossa riittävän mielenkiintoinen tuomaan lähetyksiin jotain uutta sisältöä.

”Pohjana oli EM-yleisurheilu, jossa oltiin siinä tapahtumatorilla, ja sit lavalla esiinty ja sit meillä oli yks ilta Mike Monroe ja Mikko Von Hertzen meidän studiossa, vaikka niinku... okei, siellä ei kentällä tietenkään tapahtunu enää mitään, et kyl niinku tän tyyppistä, et linjanveto, missä se menee.” (Kristiina Kekäläinen, haastattelu 9.10.2012)

Anssi Nyberg (haastattelu 12.10.2012) kertoo myös tekniikan tehneen yksinkertaisesti esteen monille ideoille, esimerkiksi sosiaalisen median mukaantuonto aiheutti jonkin verran päänvaivaa. Ideoita siitä miten twiitit ja viestit otetaan lähetyksiin mukaan, oli paljon esillä. Järkevimmäksi vaihtoehdoksi nousi tablettien tuominen juontajille, jotka pystyivät siitä niitä reaaliaikaisesti lukemaan. Nybergin mukaan alkuperäinen idea twiittien ja viestien johdattamisesta studion yhdelle ruudulle pysähtyi siihen, että Twitteriin ja muihin sosiaalisen median välineisiin tulleita viestejä ei pyytytty mitenkään moderoimaan. Tekniikkaan pysähtyi monia muitakin ideoita.

”Meillä oli myös suunnitelmissa, et ois laitettu live-nettikamera sinne studion kattoon, joka ois alottanu jo kaks viikkoa ennen isojen alkua, et ois nähny miten studio rakentuu. Siinäkin tuli sit paljon teknisiä ongelmia, et tällasen live streamin tekeminen, se ei ookaan loppujen lopuks niin halpaa, ja sen linkittäminen esim. Ylen sivuille, joka on iso konserni, niin siinä tuli niin paljon niitä ongelmia, niin sit me hylättiin se.” (Anssi Nyberg, haastattelu 12.10.2012)

Sisältötuottaja Hans Grönqvist muistaa hylätyiksi päätyneitä ideoita. Tarkoituksena oli esimerkiksi tehdä joka päivä lyhyitä uutiskertauksia, mutta ne jouduttiin hylkäämään resurssipulan takia. Lisäksi jouduttiin hylkäämään ajatus jaetusta satelliittiautosta.

”Meillä oli ajatuksena, et meillä olis oma satelliittiauto käytössä Lontoossa. Sen kans pystyis liikkumaan paikasta toiseen, ja ottaa sit suoria yhteyksiä kaupungilta ja vaikka Wimbledonin läheisyydestä, mut siinä tuli kaksi asiaa: yks oli talous, ja toinen oli se, että saimme tietoomme, et tää vapaa liikkuminen ei ole mitenkään vapaata. Liikenneongelmat ovat asia erikseen, mutta kun Lontoo on jaettu niin moneen eri ”alakuuntaan”, niin kun sä siirryt paikasta a paikkaan b, niin se lupa toimia paikassa a,

ei päde enää paikassa b. Oltaisiin joutuduttu aikoimiseen byrokratiarumba.” (Hans Grönqvist, haastattelu 22.11.2012)

6.3.8 Projektin jako lyhyempiin osajaksoihin

Haastatteluissa tutkittiin myös jaettiin kehitystyö pienempiin osatavotteisiin, jotta suurta kokonaisuutta olisi helpompi hallita. Tähän tutkimukseen käytetyistä teorioista jopa kahdesta löytyy idea siitä, että suuret kehitysprojektit olisi hyvä jakaa pienempiin osatavotteisiin.

Osatavoite-osio Welinin (1980) mallissa tarkoittaa sitä, että projekti jaetaan pienempiin osiin, jotta vastuussa olevat henkilöt pystyisivät paremmin hallitsemaan arvaamatonta ja monimutkaista projektia, joka usein kestää pitkiäkin aikoja. Usein myös taloudellinen paine on suuri, ja siksi on hyvä, että vastuuta voi jakaa pienempiin osiin. (Welin 1980, 98)

Robert G. Cooperin portti-vaihe-mallissa ajattelu lähtee puolestaan siitä, että tuotekehitys on prosessi, ja kuten muitakin projekteja, niin myös innovaatioita voidaan johtaa. Tämän teorian mukaan prosessi jakaantuu vaiheisiin, ja jokaisen vaiheen jälkeen tulee laadunvalvonnan tarkastuspiste. (Cooper 1990, 45-46)

Ohjaaja Anssi Nyberg tunnisti työssään muutamia vaiheita, joita piti tarkastaa tietyn ajan kuluessa aina uudestaan. Nybergin vastuulla ollut graafinen suunnittelu oli sellainen prosessi, jonka vaiheita Nyberg joutui tarkistamaan usein.

”Graafikkohan voi suunnitella tietynnäköiseksi, mut se laitteisto, joka tulee meidän tulospalvelusta, ja se järjestelmä, niin ei graafikon suunnitelmat mee suoraan sinne järjestelmää. Tämän kanssa jouduin tekee monta tarkastusta, että onko siltä graafikolta menneet kaikki elementit tulospalvelulle. Jos ei ollut, jatkoivat suunnittelua, ja taas kohta piti tarkistaa. Tietyn ajan päästä taas sama juttu.”(Anssi Nyberg, 12.10.2013)

Myös Lontoon projektin esimies Robert Portman tunnisti päätöksenteossa muutamia vaiheita, jotka oli etukäteen määrätty, ja sitten arvioitiin eteenpäin menon mahdollisuutta. Kuitenkin Portmanin mukaan prosessi on niin elävä, että ennaltasuunniteltuja vaiheita, ja niiden arviointipisteitä on hankala määrätä.

”Meillä oli ainakin sellaisia henkisiä takarajoja, että tähän mennessä tää pitää saada päätettyä. Tää kokonaisuus on niin laaja -- esimerkkinä lavastesuunnittelu, niin tähän mennessä tää nyt suunnitellaan, että tähän on varattu nää tunnit, sit sieltä tulee et nää tunnit ei riitä, no otetaanko niitä lisää ja tehdään tästä hienompi vai ei oteta, no otetaan lisää ja sitten se jatkuu se prosessi .. se niinku elää. täytyy hyväksyä tietty joustavuus, muuten se ei valmistu kertakaikkiaan.. (Robert Portman, 31.10.2012)

Sisältötuottaja Hans Grönqvist kertoo, että projektiryhmän kokoukset olivat tarkasuspisteitä, joissa pohdittiin mitä edellisen ja tämän päiväisen välillä on tapahtunu, ja miten jatketaan. (Hans Grönqvist, haastattelu 22.11.2012)

6.3.9 Tutkimukset

Tutkimuksia pelkästään studiota varten ei haastateltavien mukaan tehty. Koko Yle urheilun toimintaa seurataan tutkimuksilla, ja Ylen uutta strategiaa varten tehdystä yleisötutkimuksesta selviää Kravun mukaan, että yleisö kaipaa Yle Urheilulta enemmän läheisyyden tunnetta, kiinnostavuutta sekä kykyä erottua. (Marko Krapu, haastattelu 11.10.2012)

Lontoon studiossa haluttiinkin mennä lähemmäksi ihmisiä ja ottaa katsojia mukaan lähetyksiin, jotta saataisiin tunnetta vuorovaikutteisuudesta. Tavoitteena oli tehdä studio-osuuksia rennolla tyyllillä perustuen studioväen ja katsojien dialogiin. Krapu muistelee, että myös joitain sosiaalisen media tutkimuksia käytiin läpi, jotta tiedettäisiin miten katsoja parhaiten tavoitetaan. (Marko Krapu, haastattelu 11.10.2012)

6.3.10 Testaus ja pilotointi

Kaikissa tähän tutkimukseen käytetyissä tuotekehityksen teorioissa käytetään testausta osana tuotekehitysprosessia. Rakennetaan testimalli, prototyyppi, ja sitten sen persusteella korjataan virheet. Luovemmista prosesseista kuten Ylen Lontoon studion kehitysvaiheista on hankalampaa osoittaa tietty testimalli, joka tehdään. Haastattelujen perusteella kuitenkin tästä projektista löytyy sekä sisällön puolesta tehty pilotointi että ohjaaja Anssi Nyberg rakennutti fyysisesti testimallin lavasteista ja kahdeksan metrisestä lasiseinästä, jotta valot ja muu tekniikka saattoi kuvitella tilanteen paikanpäällä, ja minkälaisiin ongelmiin mahdollisesti joudutaan.

”Se oli ihan kesäkuun ihan alkua, kun pystytettiin kertaalleen, et me nähtiin ja laitettiin sellanen iso valaistukseenä, joka näyttäs vähän siltä, et miten se auringonvalo toimii. Katottii vähän kamerakuvia ja sillon tehtiin esimerkiksi viimeiset muutokset vielä pöytään. Huomattiin, et pöydän etulevy oli liian korkea, ja siitä sahattiin vähän pois.” (Anssi Nyberg, haastattelu 12.10.2012)

Kristiina Kekäläinen juonsi olympiakesänä käydyt yleisurheilun Euroopanmestaruuskisat Helsingissä. Kekäläinen koki, että tämä oli hänellä joillain tavoin kokeilu ennen olympialaisten juontamisurakkaa.

”Et sit kun teki ja teki, ja ideoi, niin se oli kauheen hyvä lämmittely Lontoota varten. Et oli tosi hyvä fiilis, et mä tajusin miten se prosessi niinku etenee millon ollaan suorana, millon mennään nauhalta, et mä osasin koko ajan kattoo kaks kolme steppiä eteenpäin.” (Kristiina Kekäläinen, haastattelu 9.10.2012)

6.3.11 Olympialähetysten konsepti

Hans Grönqvist (haastattelu 22.11.2012) kertoo, että olympialaisten peruskonsepti lähtee liikkeelle kilpailuohjelmasta. Lontoon olympialaisissa löytyi kilpailuaikatauluista vakiopaikka Suomen aikaa viideltä, joka nimettiin Kello Viiden Teehetkekis, jolloin studioon tuotiin aina vieras. Konseptisuunnittelu menee kilpailuohjelman ehdoilla.

”Eka laji alkaa klo 9 aamulla, millon meidän studio alkaa? On aamu, ei välttämättä niin paljoa katselijoita, ei kannata laittaa koko tiimiä, kun päivät on pitkiä, ei kannata laittaa tunnin vetoa siihen aamuun, voidaan mennä vähän lyhyemmällä, alkaa varmaan varttia vaille. Alkuun tulee tietenkin tunnarit ja nää systeemit, väistämättä päivän ohjelma, mitkä ovat tän päivän suomalaiset ja tota millä tavalla ne toteutetaan, mennäänkö still-kuvilla, vai onko joku pyöriväsysteemi ja sitten ruetaan kattomaan mihin mennään” (Hans Grönqvist, haastattelu 22.11.2012)

6.3.12 Dokumentointi

Olympialaisten suunnittelu lähtee Robert Portmanin mukaan kilpailuaikatauluista, ja sen pohjalta tehdään suunnittelua. Projektilla oli oma sihteeri, joka oli mukana palaverissa. Dokumentteja käytetään jälkikäteen myös arviointityökaluna.

”Meillä on projektisihteeri, joka on yleensä mukana melkein kaikissa näissä, ja hän sitten dokumentoi. Meillä on Yleisradion intrassa tällanen paja, johon kaikki ladataan elektronisesti ja siellä voi käydä kattoo, kun ollaan käyty esimerkiksi ennakkotutkimuksella siellä ja katottu eri paikkoja ja sinne ladataan kaikki kuvat, et jengi voi käydä kaikki projektin osalliset. Sinne tulee kaikki kokousten pöytäkirjat, sitten loppupeleissä myös työajat, se on sellanen minkä ympärille tää nivoutuu.”(Robert Portman, haastattelu 31.10.2012)

Lontoon kisojen ollessa käynnissä, tehtiin myös sisältötuottaja Marko Kravun mukaan päiväkohtaista dokumentointia.

”Tein päiväkohtaisesti vapaamuotoisia muistioita mikä onnistu ja mikä ei. Niitä on tuossa meidän palautapalaverissa sitten purettu. Joka päivä näitä ei muistanu edes tehdä. Sellanen sisältöraportti tehdään tietysti joka lähetyksestä, mihin kirjataan aikakoodilla, mitä lähetyksissä tapahtui. Milloin tultiin studioon, ketä siellä on vieraana. Mut siihenhän ei litteroida sitä mitä on puhuttu.”(Marko Krapu, haastattelu, 11.10.2012)

6.3.13 Riskikartoitus

Sisältötuottaja Marko Krapu kertoo, että mitään varsinaista riskikartoituskarttaa ei tehty. Riskejä kuitenkin mietittiin etukäteen, ja suurimmat riskit arvioitiin liittyvän tekniikkaan ja sisällön kannalta studiovieraisiin.

”Tiedostettiin kyllä riskitekijät, et kyllä ne riskit tällasessa tuotannossa liittyy aina tekniikkaan. Siinä on olemassa ne suurimmat riskit, et joku yhteys ei vaan pelaa, ei tuu kuva tai ei tuu ääni, tai ei tuu kumpikaan. Sisällönpuolesta niin me tiedettiin, että riski on, että saadaan vähän studiovieraita johtuen siitä, että Suomen urheilijat saapuu kaksi päivää ennen suoritusta kisapaikalle, kun ne oli Suomessa loppuun asti.. Me tiedettiin tämä, et tää saattaa näkyä meidän studiovieraisissa et ei oo niin paljoa urheilijavieraita kun aikasemmin.”(Marko Krapu, haastattelu 11.10.2012)

Sisältötuottajan Hans Grönqvist kertoo, että tuotantotiimi oli tietoinen myös esimerkiksi mahdollisesta terroriuhasta, mikä on aina olympialaisissa olemassa. Kun tiedetään, että itse suorituspaikoilla on tiukat turvatoimet, tarkoittaa se sitä, että muualla Lontoossa on käytettävissä vähemmän resursseja turvatoimiin. Esimerkiksi metroissa voi tulla ongelmia, kuten

pommiuhkaa. Välittömiä riskejä Lontoon studion työskentelyyn nähtiin olevan esimerkiksi Lontoon ruuhkilla.

”Yks riskitekijä meidän tekemisen suhteen oli liikenne. Tiedetään, että se on niin tukkunen, niin voidaanko lähteä siitä, että jos välimatka on viisi kilsaa, et herra A ehti ton jälkeen paikkaan B, jossa alkaa kahden tunnin jälkeen joku homma. Yllättävän hyvin tuo liikkuminen kuitenkin onnistui” (Hans Grönqvist, haastattelu 22.11.2012)

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Johtopäätökset on kerätty kuvioihin. Kuvioihin on koottu tulokset sekä arviot tuotekehityksen alustasta sekä mitä piirteitä tuotekehitysteorioissa löytyy. Kummassakin kuvioissa on käytetty kolmiportaista asteikkoa: *ei toteudu, toteutuu osittain, toteutuu selkeästi*.

Kuvioon 8 on koottu tutkimuksen tulokset tuotekehityksen alustasta. Welinin (1980, 22-42) mukaan tuotekehityksen portaat tarvitsevat alleen vankan alustan, jolta lähteä rakentamaan uusi kehitelty tuote tai palvelu. Tarvitaan ymmärrystä neljän eri elementin tärkeydestä: kehityksen välttämättömyydestä, toimintaideasta, riittävästä budjetista sekä oikeiden ihmisten tärkeydestä.

Kuvio 8. Welin mallin esittämän tuotekehityksen alusta toteutuminen Yle urheilun Lontoon studion osalta.

Elementti	Kuvaus	Empiirinen osio/Ylen studio
Ymmärrys kehityksen välttämättömyydestä	Yrityksen pitää kehittyä muuttuvan maailman ja toimialan mukana	Toteutuu selkeästi
Ymmärrys toimintaideasta	Selkeä idea siitä mitä tehdään, miksi ja kenelle	Toteutuu selkeästi
Budjetti	Erillinen budjetti tuotekehitykseen	Toteutuu osittain
Oikeiden ihmisten löytäminen	Onko löydetty oikeat ihmiset oikeille paikoille	Toteutuu osittain

Kuten kuviosta voi huomata, on Yle urheilun Lontoon studion kehitykselle ollut, ainakin näillä mittareilla mitattuna, suotuista alusta aloittaa uuden studion kehittämistä. Sekä ymmärrys kehityksen välttämättömyydestä sekä toimintaideasta toteutuvat selkeästi. Haastateltavat kertoivat huomioivansa koko ajan muuttuvaa maailmaa, ja varsinkin media-alalla murroksen keskellä, uusiutumista täytyy tapahtua koko ajan. Jo sosiaalisen median mukaanotto Lontoon studiolähteyksiin vaatii muutoksia, niin ihmisiltä kuin tekniikankin puolesta. Lisäksi Ylen kohdalla toimintaidea on kaikille selkeä, koska se on julkisen palvelun televisioyhtiö. Osittain toteutuvat myös budjetin vaatimukset, sillä Ylen ollessa kyseessä tietty summa ohjautuu studiolle autoamattisesti, mutta varsinaista erillistä kehittämisbudjettiä ei ollut varattu. Lisäksi oikeiden ihmisten saaminen toteutuu osittain, sillä porukassa oli olympialähteyksiin tuotu uusia ohjaajia,

ja porukka muutenkin vaihtui projektin aikana. Kuitenkin voidaan todeta, että alusta hyvälle tuotekehitykselle on olemassa.

Kuvio 9. Vilhelm Welin mallin mukaiset toteutumat.

Tuotekehittelymalli	Vaihe	Empiirinen osio / Ylen studio	Toteutuminen
Vilhelm Welin	Projektin liikeidea	Studiokonseptin uusiminen	Toteutuu täysin
Vilhelm Welin	Kuusi parametria	Studion kehittämissvaiheissa tunnistettavissa kuusi parametria, joista toteutuu viisi.	Toteutuu täysin
Vilhelm Welin	Projektistrategia	Tavoitteita asetettiin selkeästi, mutta selkeää strategiaa niiden toteuttamiseen ei havaittu.	Toteutuu osittain
Vilhelm Welin	Osatavoitteet	Projektista löytyy selkeästi osatavoitteita, jotka osa on päätetty etukäteen. Osa tullut matkan varrella.	Toteutuu osittain

Kuviossa 9 on koottu haastattelujen perusteella Welinin (1980) mallin mukaisia piirteitä. Neljästä tyypillisestä Welin mallin mukaisesta piirteestä korkeimman asteikon mukaan toteutuu kaksi neljästä vaiheesta. Lisäksi kaksi jäljelle jäävää vaihetta toteutuvat osittain. Welinin (1980) mukaan tuotekehittelyssä täytyy olla selkeä idea mitä lähdetään tekemään, ja monet haastattelevat mainitsivat lähtöideaksi uudelaisten studion tekemisen. Welinin malliin kuuluu lisäksi kuusi parametria; markkinat, tekniikka, talous, aikataulu, organisaatio sekä kriittiset tekijät. Näistä kaikki muut toteutuvat paitsi kriittisten tekijöiden arviointi oli tutkimuksen perusteella heikkoa.

Kun nämä kuusi parametria on tutkittu mahdollisimman tarkasti, on seuraavana vuorossa projektistrategian luominen. Tämä kohta toteutuu ainoastaan osittain. Haastateltavat mainitsivat useita eri tavoitteita kuten katsojamäärien pitäminen tasaisena myös studio-osuukisen aikana, toimittajilla oli henkilökohtaisia tavoitteita ja esimerkiksi sisältötuottajien tavoitteena oli tehdä

uudenlaista studiota ja tuoda sosiaalista mediaa vahvasti lähetyksiin. Tavoitteita siis asetettiin, mutta tarkkaa strategiaa niiden saavuttamiseen ei tehty. Ihmisillä oli selkeästi myös vastualueet, joten strategian selkeään luomiseen ei olisi ollut pitkä matka enää. Muutamia päätettyjä matkoja ja kokouksia lukuunottamatta, ei yhtenäistä suunnitelmaa tavoitteiden saavuttamiseksi ollut.

Osatavoite-osio Welinin (1980) mallissa tarkoittaa sitä, että projekti jaetaan pienempiin osiin, jotta vastuussa olevat henkilöt pystyisivät paremmin hallitsemaan arvaamatonta ja monimutkaista projektia, joka usein kestää pitkiäkin aikoja. Osatavoitteita haastattelujen perusteella löytyi. Tiimin esimies Robert Portman tunnisti henkisiä takarajoja päätöksille ja myös ohjaaja Anssi Nyberg tunsu vastuualueensa, ja esimerkiksi grafiikan kanssa oli pienempiä osia. Tätäkin osa-aluetta kehittämällä tietoisesti jokaisen vastuualuetta osatavoitteisiin, tulisi järjestelmällisyyttä projekteihin.

Kuviossa 10 on esitetty tulokset siitä, mitä piirteitä Jokisen mallista havaittiin haastatteluissa. Jokisen (1991, 14, 20) mukaan käynnistysvaiheeseen kuuluu jo paljon tutkittua tietoa. Yrityksen ulkopuolelta tulevaa tietoa on käytettävä hyväksi. Tähän käynnistysvaiheeseen on hyvä käyttää erilaista analyysieja sekä tutkimuksia. Yrityksen sisältä tulevaa tietoa ovat esimerkiksi henkilökunnan tiedontaso ja käytettävissä olevat resurssit. Jokisen mallin mukaan kaikki ideat eivät pääty toteutukseen, vaan ainoastaan hyvät valitaan. Jokisen mallissa kyse on nimenoaman käynnistämisestä, ja siitä, että ainoastaan hyvät ideat johtavat tuotannon käynnistämiseen. Tämä vaihe ei siksi toteutunut Lontoon studiossa, koska studio olisi toteutettu myös huonolla idealla. Jokisen mallin mukaisia käynnistysvaiheen ominaisuuksia kyllä oli nähtävissä. Esimerkiksi sosiaalisen median tutkimukset sekä asiakastutkimukset strategian takana. Nämä tiedot eivät kuitenkaan olleet vaikuttamassa studion toteutumiseen, vaan olivat osana kehitystä.

Luonnosteluvaihe sen sijaa kuvaa hyvin Lontoon studioprojektin alkutaipaleita. Jokisen (1991, 15) mukaan projekti aloitetaan projektin analysoinnilla, sillä mahdollisesti tässä vaiheessa mukaan tulleet ihmiset ovat kaikki uusia. Juuri analysointia tapahtui jo kaksi vuotta ennen olympialaisia, kun Yle Urheilun esimiehet miettivät mitä tehdään ja kenelle. Jokisen mukaan projektille asetetaan tavoitteet ja vaatimukset, ja kun edessä oleva tehtävä alkaa hahmottua, tehdään sille vaatimuslista. Tämä myös toteutui tässä projektissa tavoitteineen.

Kuvio 10. Tapani Jokisen mallin mukaiset toteutumat.

Tuotekehittelymalli	Vaihe	Empiirinen osio / Ylen studio	Toteutuminen
Tapani Jokinen	Käynnistäminen	Käynnistämisvaihe päättyy Jokisen mukaan hylättyyn tai hyväksytyyn ideaan. Studio olisi tehty huonollakin idealla.	Ei toteudu
Tapani Jokinen	Luonnostelu	Luonnosteluvaiheen vaiheet kuten projektin analysointi, tavoitteiden asettaminen kuten katsojamäärien säilyttäminen, sosiaalisen median mukaanotto, vastualueet, kuten graafikat ja lavasteet jaettiin, ja näille etsittiin taloudellisesti järkeviä ratkaisumahdollisuuksia.	Toteutuu täysin
Tapani Jokinen	Kehittely	Jokisen mukaan kehittelyvaiheessa etsitään ongelmakohtia, ja niitä ideoinnin poistetaan. Studion osalta ongelmia tuli etsimättä, mutta toki ideoinnin poistettiin. Kehittelyvaiheessa lasketaan kustannuksia, studion osalta niitä lasketaan alusta loppuun asti pitkin matkaa.	Ei toteudu
Tapani Jokinen	Viimeistely	Viimeistelyvaihe päättyy Jokisen mukaan päätökseen tuotannon aloittamiseen, studion osalta tuotanto alkaa jokatapauksessa.	Ei toteudu

Tämän jälkeen etsitään ratkaisumahdollisuuksia, ja pyritään selvittämään projektin kokonaistoiminto. Tämä on tärkeää siksi, että koko suuri tehtävä voidaan jakaa pienempiin palasiin, osatoimintoihin.

Näille osatoiminnoille etsitään teknisesti ja taloudellisesti järkeviä ratkaisuja, joita yhdistelemällä etsitään kokonaistoiminnon ratkaisuperiaatteita. Tämä vaihe kuvaa hyvin haastattattelujen perusteella saatua kuvaa projektin alkutaipaleesta. Tuloksissa esitetyn vuosittaisen tapahtumakaavion mukaan tavoitteita asetettiin, ja varsinkin ratkaisumahdollisuuksia etsittiin runsaasti. Esimerkiksi studion paikkaa etsitiin huolellisesti ja kauan. Tähän päätökseen vaikutti eittämättä myös taloudelliset seikat. (Jokinen 1991, 15)

Jokisen viimeistelyvaiheessa valmistetaan koekappale ja tehdään päätös tuotannosta. Tässä tutkimuksessa koekappaleena voidaan pitää kehitettyä studiota. Varsinkin tekniikan puoleen nämä kaksi viimeistä vaihetta käyvät hyvin. (Jokinen 1991, 15-17)

Jokisen mallista luonnosteluvaiheeseen löytyi paljon yhtäläisyyksiä Lontoon studion kannalta. Sinällään se on täysin sovellettavissa mediamaailmaan ja mediatuotteen kehitykseen.

Välimaan malli lähtee siitä, että asiakkaalta tulee signaali. Se toteutuu osittain, sillä tutkimusten kautta tuli signaalia yleisöltä, mutta yleisö ei tarkasti määritellyt esimerkiksi studion ominaisuuksia.

Kuvio 11. Veikko Välimaan mallin mukaiset toteutumat

Tuotekehittelymalli	Vaihe	Empiirinen osio / Ylen studio	Toteutuminen
Veikko Välimaa	Asiakastarve	Signaali saatiin yleisöltä, mutta myös monet muut seikat vaikuttu studion uusimiseen.	Toteutuu osittain
Veikko Välimaa	Esitutkimus	Välimaan mallin esitutkimusvaihe korostaa esitutkimuksen roolia. Studion osalta tutkimukset olivat sosiaalisen median tutkimus sekä Ylen strategiaa varten tehty yleisötutkimus. Pelkästään studiota varten ei tutkimuksia tehty. Joskin naapurimaiden studioita tutkittiin.	Toteutuu osittain
Veikko Välimaa	Luonnostelu	Luonnosteluvaiheessa toteutuu testaaminen, kun studio koepystytettiin Pasilaan sekä yleisurheilun EM-kisat olivat mm. sosiaalisen median osalta testikisat. Kuitenkaan kaikkia Välimaan luonnosteluvaiheita ei ole havaittavissa.	Toteutuu osittain
Veikko Välimaa	Suunnittelu	Suunniteluvaiheessa ei tapahtunut markkinoinnin lukkoonlymömistä, eikä yksityiskohtien päättämistä. Ainoastaan dokumentointia tehtiin jonkin verran, joskin projektisihteeri teki sitä läpi projektin.	Ei toteudu

Välimaan malli korostaa hyvää esitutkimusta. Pelkästään Lontoon studiota varten Yle ei tehnyt tutkimusta, mutta Marko Krapu kertoo yleisötutkimuksesta, joka on tehty Ylen strategiaa varten, johon studionkin sisältö kuitenkin pohjautuu. Myös joitain sosiaalisen median tutkimuksia käytiin läpi. Esitutkimuksella ei kuitenkaan pystytä todennäköisesti tarkkaan tuotekonseptin analysointiin, vaikkakin hyvään alkuun päästää. Välimaan mukaan tähän vaiheeseen kuuluu myös riskien kartoitus, tuotteen tarkka määrittely, tuotantomahdollisuuksien tutkiminen, liiketoimintaedellytysten kartoittaminen sekä muiden tutkimusten suorittaminen. Näistä esimerkiksi riskien kartoitusta tehtiin, kuten myös tuotantomahdollisuuksien kartoittamista. Tuotetta eli studiota ei kuitenkaan tarkasti määritely missään vaiheessa. Muihin tutkimuksiin voidaan lukea SVT:n kanssa tehty yhteistyö, ja se, että heidän tiedettiin tehneen tämän tyyppisiä tuotantoja, joten tieto siitä mikä toimii ja mikä ei, oli olemassa.

Välimaan luonnosteluvaiheessa ideoidaan ratkaisua, jolla tuote voidaan toteuttaa. Tuottelle laaditaan vaatimukset, jotka sen on läpäistävä testivaiheessa ja myös rakennetaan prototyyppi. Tämä nimeomainen Välimaan luonnosteluvaihe ei täysin toteudu Lontoon projektissa. Ideointia tapahtuu koko ajan, mutta varsinaisia testivaiheen kriteerejä ei tehdä. Jos testivaiheessa huomattiin jotain vikaa, kuten lavasteessa liian korkea pöytä, se sahattiin pois. Aikataulu luotiin, mutta liiketoiminnallisia tavoitteita ei Yle aseta. Suunnitteluvaiheessa Välimaa korostaa, että markkinointi lyö lukkoon strategiansa, ja tuotekehitys viimeistelee yksityiskohtia ja dokumentointia. Tässä osiosta ainoastaan dokumentointia tehtiin jonkin verran, joten ei voida katsoa edes osittaista toteutumaa. (Välimaa, Kankkunen, Lagerroos & Lehtinen 1994, 29-30)

Tuotekehittelymalli	Vaihe	Empiirinen osio / Ylen studio	Toteutuminen
Ulrich & Epinger	Nollavaihe	Nollavaiheen lopputulos voi olla, että tuotetta ei lähdetäkään kehittämään. Haastattelujen perusteella Lontoon studion tapauksessa tämä ei ole mahdollinen skenaario. Kuitenkin joitain tämän vaiheen tyypillisiä piirteitä löytyy, kuten tutkimukset, kilpailijoiden tutkiminen sekä tavoitteiden asettaminen.	Ei toteudu
Ulrich & Epinger	Konseptin kehitys	Konseptin kehityksessä tämän mallin mukaan pääkäyttäjät on pyritty määrittelemään. Myös tuotteen konseptointia on jonkun verran tehty, mutta muiden Ylen urheiluohjelmien tapaan sitä voisi tehdä enemmänkin. Analyysia kilpailevista tuotteista, eli esimerkiksi Ruotsin SVT:n tavasta tehdä studioita, oli myös mietitty.	Toteutuu osittain
Ulrich & Epinger	Systeemitason suunnittelu	Lontoon studion osalta täyttyy paljon piirteitä. Esimerkiksi systeemitason suunnitteluvaiheen ominaisuuksina jakaminen pienempiin osatoimintoihin kuten lavasteet ja grafiikka.	Toteutuu osittain
Ulrich & Epinger	Yksityiskohtien suunnittelu	Lontoon studion osalta täyttyy paljon piirteitä. Esimerkiksi lavasteiden ja grafiikan yksityiskohtainen suunnittelu. Kuitenkin sisällön puolelta ei täysin yksityiskohtaista suunnittelua voida tehdä.	Toteutuu osittain

Ulrich & Epinger	Testaus	Toteutuu, Pasilan koepystyys sekä ylesurheilun EM-kisojen kokemukset.	Toteutuu täysin
-----------------------------	---------	---	-----------------

Kuvio 12. Ulrich&Epingerin mallin toteutumät.

Ulrich&Epingerin mallin nollavaihe ei studion osalta toteudu, sillä haastattelujen perusteella sellaista vaihtoehtoja ei ollut olemassakaan. Ulrichin & Epingerin mukaan nollavaihe voi loppua myös päätökseen siitä, että tuotetta ei lähdetäkään kehittämään. Tämä lähtökohta kumooa Lontoon studion osalta nollavaiheen tarkastelun. Sen sijaan vaiheelle ominaiset tutkimukset, kilpailijoiden tutkiminen sekä projektin tavoitteiden asettaminen toteutuvat. (Ulrich & Epinger 2008, 14-15, 33-50)

Varsinaisessa ensimmäisessä vaiheessa alkaa konseptin kehitys. Lontoon projektin osalta tämä toteutui osittain. Tässä vaiheessa tutkitaan paljon, kuten minkälaisia tarpeita kohdemarkkinat tuotteelta vaatii. Tätä ei haastattelujen perusteella tapahtunut. Konseptin kehitysvaiheessa tutkiaa myös ketkä pääkäyttäjät itseasiassa ovat. Haastattelujen perusteella kohderyhmä on moninainen, mutta pääsääntöisesti Yle Urheilun ohjelmien katsoja on yli 45-vuotias mies, ja Lontoon olympialaisiin pyrittiin saamaan myös nuoria ja naisia olympialähetysten pariin. Tässä vaiheessa tuotteen konseptointi on olennaista. Lontoon studion osalta konseptointia ei juurikaan tehty, mutta siihen olisi varmasti mahdollisuudet. Esimerkiksi Ylen kanavilla nähty Urheilukatu 2 on Kekäläisen ja Kravun mukaan hyvinkin konseptoitu ohjelma. Tämä olisi sellainen vaihe, mitä hyvinkin voisi kehittää. (Ulrich & Epinger 2008, 14-15)

Systeemitason suunnittelu-vaiheessa päätetään miltä tuote näyttää. Tämä vaihe toteutui osittain. Haastattelujen perusteella ohjaaja Anssi Nyberg vastasi graafikon ja lavastajan kanssa siitä miltä studio näyttää katsojalle. Myös stailisti oli myös ryhmässä mukana, mikä on vaikuttanu myöskin ulkonäön suunnitteluun. Tämän systeemivaiheen osatoiminnot tällaisessa projektissa tarkoittavat juuri lavastusta, grafiikkaa ja esimerkiksi äänityötä. Tämän vaiheen jälkeen suunnitellaan yksityiskohdat, ja varsinkin ulkonäöllisissä asioissa tämä on oleellinen vaihe. Ulrichin ja Epingerin mukaan tähän vaiheeseen liittyvät myös materiaalit. Dokumentointia havaittiin haastattelujen pohjalta vain vähän, joten viimeinen vaihe toteutuu osittain. (Ulrich & Epinger 2008, 15)

Kuvio 13. Robert G. Cooperin vaihe-portti teorian toteutuma

Tuotekehittelymalli	Vaihe	Empiirinen osio / Ylen studio	Toteutuminen
Robert G. Cooper	Vaiheet ja portit	Projektista löytyy laadunvalvontapisteitä. Kuitenkaan Cooperin mukaista portti-vaihe-etenemistä ei havaittu.	Toteutuu osittain.
Robert G. Cooper	Täytyy- ja pitäisi- kriteerit	Studion täytyy-kriteerinä voisi pitää suomalaisten suoritusten näyttämistä, ja pitäisi-kriteerinä esimerkiksi sosiaalisen median mukaantuontia.	Toteutuu osittain
Robert G. Cooper	Testaus, pilotointi	Toteutuu, Pasilan koepystyys sekä ylesurheilun EM-kisojen kokemukset.	Toteutuu täysin

Kuviossa 13 esitetään maailmankuulun Robert G. Cooperin teorian tyypillisempien piirteiden toteutumia Lontoon studion kehitysvaiheissa. Kaikki kolme toteutuvat joko täysin tai osittain.. Prosessi käynnistyy aina ideasta, kuten myös tässäkin. Cooperin mukaan tämä malli on helppo firmojen muokata mieleisekseen, ja siksi tämä sopisi luovillekin aloille hyvin. Tässäkin teoriassa toteutuu se, että on pienempia vastuualueita, joiden toteutumista valvotaan. Tämän mallin mukaan tuotteella pitää olla kriteerejä, jotka sen täytyy ehdottomasti täyttää, ja sitten on niitä, mitkä pitäisi täyttää. Tätä haastatteluilla yritettiin selvittää, ja oli havaittavissa, että niitä ei tunnistettu. Haastateltavien puheista voi tulkita, että studiolla oli tiettyjä täytyy-kriteereitä, kuten suomalaisten suoritusten näyttäminen, ja sitten pitäisi-kriteereinä esimerkiksi sosiaalisen median mukaantuonti. (Cooper 1990, 52)

Yhteenvedon todettakoon, että mediatuotteen kehitysvaiheista löytyy osia, joihin voi hyvin soveltaa kurinalaisten teollisten tuotekehitysten malleja. Näissä taulukoissa on esitetty eri teorioiden pohjalta 24 ominaista piirrettä, ja ainoastaan viisi kohtaa oli sellaisia, joihin haastattelujen perusteella ei löydetty yhteisiä piirteitä.

LÄHTEET

- Arrese Reça, Ángel 2006. *Issues in Media Product Management* teoksessa *Handbook of Media Management and Economics*. Ney York: Lawrence Erlbaum Associates.
- Baregheh, Anahita, Rowley Jennifer & Sambrook, Sally 2009. *Towards a multidisciplinary definition of innovation*. *Management Decision* 47: 8 s. 1323 – 1339. (27.9.2012 <http://dx.doi.org/10.1108/00251740910984578>)
- Brookes, Rod 2002. *Representing Sport*. London: Arnold, Hodder Headline Group.
- Brown, Shona L., Eisenhardt, Kathleen M. 1995. *Product Development: Past Research, Present Findings and Future Directions*. *Academy of Management Review*. 20:2/1995, s. 343-378.
- Clark, Kim B., Wheelwright Steven C. (toim.) 1994. *The Product Development Challenge: Competing through Speed, Quality and Creativity*. Boston: Harvard Business School.
- Cooper, Robert G. 1990. *Stage-gate Systems: A New Tool for Managing New Products*. *Business Horizons* May-June.
- Finnpanel 2012, katsottu 7.3.2013 <http://www.finnpanel.fi/tulokset/tv/vuosi/share/viimeisin/>
- Herberts, Christoffer 2011. *Melkoinen mediamullistus* lehdessä Fair Play, Urheilutoimittajain liiton jäsenlehti 3/2011, s. 7-9. Rauma: Painorauma Oy.
- Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2008. *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2004. *Tutki ja Kirjoita*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Hyötynen, Kimmo 2007. *Tuotekehitysprosessien kuvaus ja käyttöönotto*. Diplomityö. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto.
- http://www.carlosmello.unifei.edu.br/Disciplinas/Mestrado/PQM-21/Textos%20para%20leitura/Texto_1_stage-gate_Cooper_1990.pdf

Jokinen, Tapani 1991. *Tuotekehitys*. Helsinki: Kyriiri Oy.

Laki Yleisradio Oy:stä. 22.12.1993/1380. Finlex.

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1993/19931380>, 12.9.2012. (Lähdeviite: Finlex)

Laki Yleisradioverosta. 31.8.2012/484. Finlex.

[http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2012/20120484?search\[type\]=pika&search\[pika\]=yleisradio*](http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2012/20120484?search[type]=pika&search[pika]=yleisradio*), 13.3.2013. (Lähdeviite: Finlex 2013)

Lehtonen, Timo, Pulkkinen, Antti & Riitahuhta, Asko (toim.) 2004. *Proceedings of NordDesign 2004*. Tampere: Tampere University of Technology Product Development Laboratory.

Papathanassopoulos, Stylianos 2002. *European Television in the Digital Age. Issues, Dynamics and Realities*. Malden: Blackwell Publishers Inc.

Phillips, Rachel, Neailey, Kevin & Broughton, Trevor 1999. *A comparative study of six stage-gate approaches to product development*. *Integrated Manufacturing Systems* 10: 5 s. 289 – 297. <http://dx.doi.org/10.1108/09576069910371106>, 2.10.2012.

Picard, Robert G. 2011. *The Economics and Financing of Media Companies*. New York : Fordham University Press.

Picard, Robert G. 2005. *The Nature of Media Product Portfolios* teoksessa *Media Product Portfolios: Issues in Management of Multiple Products and services*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc. Publishers.

Pohjalainen, Ahti 2011. *Mies, joka vakiinnutti kisastudiot Suomeen* lehdessä Fair Play-Urheilutoimittajain liiton jäsenlehti 3/2011, s.39-43. Rauma: Painorauma Oy.

Pänkäläinen, Seppo 1998. *Suomalainen urheilujournalismi*. Liikuntatieteellisen Seuran Impulssi nro XV. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Salokangas, Raimo 1994. *Suomen Yleisradiotoiminnan Historia* teoksessa *Joukkoviestintä Suomessa* (toim. Nordenstreng Kaarle, Wiio Osmo A.). Porvoo: Weilin+Göös.

Solvoll, Mona Kristin 2009. *Televised sport - exploring the structuration of producing change and stability in a public service institution*. Norwegian Business Schoolin julkaisuja 1/2009.

Luettu 7.3.2013 osoitteessa:

[http://web.bi.no/forskning/papers.nsf/349b2672a809db42c1256e620044a25f/19315d1c6cbec550c12575190032b3f2/\\$FILE/2009-01-solvoll.pdf](http://web.bi.no/forskning/papers.nsf/349b2672a809db42c1256e620044a25f/19315d1c6cbec550c12575190032b3f2/$FILE/2009-01-solvoll.pdf)

Solberg, Harry Arne 2007. Sports Broadcasting: Is it a Job for Public Service Broadcasters? - A Welfare Economic Perspective. *Journal of Media Economics*, 20(4): 289–309. Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

Thomke, Stefan & Reinersten, Donald 2012. *Kuusi myyttiä tuotekehityksestä*. Harvard business review. Fakta 6-7/2012, s. 59-60. Joensuu: PunaMusta Oy.

Ulrich, Karl T. & Eppinger, Steven D. 2008. *Product Design and Development*. New York: The McGraw-Hill Companies.

Welin, Vilhelm 1980. *Tuotekehityksen Käsikirja – Ideasta valmiiseen tuotteeseen*. Imatra: Oy Ylä-Vuoksi.

Virtapohja, Kalle 1998. *Sankareiden salaisuudet. Journalistinen draama suomalaista urheilusankaria synnyttämässä*. Jyväskylä: Atena

Välimaa, Veikko, Kankkunen, Martti, Lagerroos Olle ja Lehtinen, Markku 1994. *Tuotekehitys - Asiakastarpeesta tuotteeksi*. Helsinki: Painatuskeskus Oy.

Zion, Lawrie, Spaaij, Ramón & Nicholson, Matthew 2011. *Sport, Media and Journalism: an Introduction*. Media International Australia nr. 140, elokuu 2011 s. 80-83. Luettu 7.3.2013 osoitteessa:

<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=5a7d7009-4116-4577-aac8-ae6e6d55c03e%40sessionmgr111&vid=1&hid=113>

Yleisradio Oy/Ulkoinen tiedotus 1995. Yleisradion vuosikirja 1994. PunaMusta.

Yleisradio Oy/Tiedotustoiminta 1994. Yleisradion vuosikirja 1993. Ekholmin Kirjapaino Oy.

YLE/ Tiedotustoiminta 1993. Yleisradion vuosikirja 1991-1992. Ekholmin Kirjapaino Oy.

YLE/ Tiedotus 1991. Yleisradion vuosikirja 1990-1991.

Haastattelut:

Grönqvist, Hans, tapahtumaurheilun vastaava tuottaja, Lontoon olympialaisissa Ylen kanavien sisältötuottaja . Yle Urheilu, Helsinki. Haastattelu 22.11.2012.

Kekäläinen, Kristiina, urheilutoimittaja, Lontoon olympialaisissa Ylen studiojuontaja sekä urheilutoimittaja. Yle Urheilu, Helsinki. Haastattelu 9.10.2012.

Krapu, Marko, toimituspäällikkö, Lontoon olympialaisissa Ylen kanavien sisältötuottaja. Yle Urheilu, Helsinki. Haastattelu 11.10.2012.

Mänty, Kari, Yleisradion Lontoon kirjeenvaihtaja 1986-1990, TV1:n urheilun päällikkö 1991-1996 ja koko Yle Urheilun päällikkö 2006-2010. Sähköpostihaastattelu 21.3.2013

Nyberg, Anssi, ohjaaja, Lontoon olympialaisissa Ylen lähetysten pääohjaaja. Yle Urheilu, Helsinki. Haastattelu 12.10.2012.

Portman, Robert, tapahtumaurheilun ja urheiluoikeuksien päällikkö, Lontoon olympialaisissa Yle Urheilun tiiminvetäjä. Haastattelu 31.10.2012.

LIITE 1

HAASTATTELUN RUNKOA

TAUSTATIEDOT

Mikä on nimesi, ja ammattinimike?

Sopiiko sinulle, että haastattelu nauhoitetaan?

Saanko käyttää oikeaa nimeäsi tutkimuksessa?

YLEISTÄ TAUSTAA

Urheilujournalismista nyt/ennen, Suomessa vs. eurooppa, muu maailma?

KEHITYSPROSESSI, YLEN STUDIO, LONTOON OLYMPIALAISET 2012

TAUSTA

Journalistina olympialaisissa

Kuvaile rooliasi Lontoon olympialaisissa.

LONTOON STUDIO

Kuvaile suunnitteluprosessia lyhyesti. Oliko se järjestynyttä portaittain etenevää toimintaa, vai sekasortoinen prosessi, jossa ei niinkään ollut mitään logiikkaa?

Tiimi?

Milloin se alkoi suunnittelulla, ja milloin päättyi?

TUOTEKEHITYKSEN ALUSTA

Kehittymisen välttämättömyys

Kerro, kuinka tarpeellisena tai välttämättömänä näet studion uusimisen?

Mitkä seikat vaikuttavat siihen, että halutaan uusia. Ympäristö?

Rahoitus

Kerro budjetista.

Oikeat ihmiset

Miten henkilöt valitaan? Kuinka tärkeää oli löytää oikeat henkilöt oikeille paikoille? Miten siinä onnistuttiin? Minkälaista lahjakkuutta lähetyksen taakse kätkeytyy?

Toimintaidea, tehtävä

Mitkä lait, säännökset, yms. Raamittivat tekoa?

Yle, julkisen palvelun tehtävän vaikutukset

ALOITTAMINEN, KÄYNNISTÄMINEN

Oliko nollavaihetta?

Tutkimusten käyttö

Mistä tarve uusia lähti? Katsojilta? Johdolta? Kilpailijoilta?

Miten YLEN sisältä tulee tietoa`?

Minkälaisia tavoitteita asetettiin?

Mitä haluttiin alussa saavuttaa?

Minkälaisella kokoonpanolla lähdettiin suunnittelemaan?

Tehtiinkö strategiaa: miten tämä saavutetaan?

IDEOINTI

Kuinka paljon tarvitsitte uusia ideoita? Miten ideointi tehtiin? Palaverit, sanojen heittäminen jne.

Kuinka paljon jouduitte hylkäämään ideoita? Muistatko joitain hylättyjä ideoita?

Tutkitaanko useita ideoita toteuttaa jokin tietty juttu?

Miten kuvailisit nykyään urheilutuotantojen uusiutumisen ja uusien ideoiden tärkeyttä? Vai onko se tärkeää?

Minne suuntaan tuntoaistit pitää olla hereillä?

TUOTEKONSEPTI

Tehtiinkö studiosta paperille jotain konseptia?

Studio tuotteena?

Kenelle se on? Keitä ovat tuotteen ns. pääkäyttäjät, kohderyhmä?

Ketä ajatellen se tehtiin?

PILOTIT, TESTAUS?

Kilpailijat kotimaassa, ulkomailla?

Minkälaisista yksityiskohdista piti päättää?

Tehtiinkö vaatimuslistaa? Täytyy-kriteerit? Pitäisi-kriteerit?

Oliko tekijänoikeudellisia haasteita?

OSATAVOITTEET, STRATEGIA

Taaksepäin kun katsoo, erotatko vaiheita? Aloitus, Käynnistysvaihe?

Oliko mitään selkää mallia? Oliko vaihe-portti menetelmää missään vaiheessa?

Entä oliko meininkä, että ”seuraava kaksi viikko tehdään tätä, ja sitten minä katson tuloksen, ja sitten katsotaan teetkö uusiksi vai jatketaanko eteenpäin?”

TEKNIikka

Minkälaisia haasteita?

Miten tekninen suunnittelu?

Tarvittiinko uutta tekniikkaa?

DOKUMENTOINTI

AIKATAULU

Miten aikataulutettiin? Kuka sen teki? Miten se toimi?

Pysyttiinkö aikataulussa? ?

KRIITTISET TEKIJÄT, RISKIEN KARTOITUS

Varauduitteko joihinkin tiettyihin ongelmiin?

Minkälaisia ongelmia odotettiin tulevan?

Mietittiinkö suunnitelmia B?

Tutkitaanko monia ideoita totetuttaa jokin tietty juttu?

RAHOITUS

Erillinen budjetti? Kuka sitä seuraa? Kuka sen laatii?

Investoinnit?

LIITE 2

Lontoon olympialaisten suunnittelukokousten pöytäkirjat

[Otsikko]

Olympiakisat Lontoo 2012

Projektiryhmän kokous 8.11.2010, Sosiaalitalo # 204 klo 13 – 15.25

studio

- tulee olemaan ei-akkreditoidulla alueella
- ylhäällä jollain katolla, taustana Olympic Park
- studiotilan sijaintia ei ole vielä lopullisesti päätetty
- ei tule vaadi lisää rakennusaikaa
- käyttö ei vaadi lisää äänihenkilökuntaa
- vartiointi ja kulku ratkaistava
- samassa kattotilassa tulee toimimaan myös SVT, ehkä DR ja NRK
- mahdollisuus ehkä yhteiseen naamioitsijaan

Projektiryhmän kokous 17.1.2011, Sosiaalitalo # 202 klo 13

studion sijainnin suhteen pyritään edelleen etenemään Pohjoismaisen yhteistyön saralla

- vaihtoehtoja studion sijainnille on: parakkien katto lähellä Olympiastadionia, Helsinki, IBC ja ns. Suomi-talo

Projektiryhmän kokous 12.4.2011, klo 12.30 – 14.35, Sosiaalitalo #202

studio

Studiotilasta akkreditoidun alueen ulkopuolella (Marshgate Lane) käydään pohjoismaisia neuvotteluja. Jos tämä studiotila vuokrataan, on kisastudion taustana Olympic Park ja Olympiastadion. Juuri ennen kokousta oli saatu tieto, ettei DR ole mukana Pohjoismaiden studiorintamassa, mikä vaikuttanee vuokrahintaan.

Projektiryhmän kokous 15.9.2011, Sosiaalitalo #204

studio

Studiosopimus on lähes allekirjoitusta vaille valmis. Studion osoite on Rooffs House, Cooks Road, London E15 2NH. Site Survey matkalla käydään myös studiopaikassa iltapäivällä 28.9.11. Studiota lähimmät metroasemat ovat Bow Road ja Bromley-by-Bow. Studio on akkreditoidun alueen ulkopuolella ja taustalla näkyy Olympiastadion, uimastadion ja näkötorni, jonka huipulle saattaa tulla Olympiatuli.

Studion lisäksi vuokrataan toimistohuone viereisestä rakennuksesta. Siellä on myös vessa ja keittomahdollisuus.

Studio tulee telineille 7m korkeuteen (muut rakennelman studiot svt, nrk ja nhk ovat 11m). Studio on 8x6 metriä ja se on kauimpana vasemmalla stadionille päin katsottaessa, viereistä tilaa ei ole myyty.

Yhteys studiolta IBC:hen tehdään seuraavasti: TeliaSonera rakentaa yhteyden studiolta British Telecomin Telehouse Nordiin, johon OBS pääsee. Yhteys on 155 megainen varmennettu yhteys, jossa kulkee kolme kauko-ohjattua kameraa, tarvittava määrä ääniä, Ylen talonverkko, ohjausverkko. Jaha rakentaa tämän.

Studion sijoittuminen pois IBC:stä tuo projektin sisältösuunnitteluryhmän mielestä lisää mahdollisuuksia saada vieraita studioon. Studion sijainti muiden Pohjoismaiden kanssa mahdollistaa pohjoismaisten urheilijavieraiden vaihdon. Lisäksi Olympiakomitealle on ehdotettu viereisen toimistotalon tilojen vuokraamista pressitilaisuuksia varten; tällöin urheilijoiden vierailut helpottuisivat entisestään.

Studiolta alkavat ja loppuvat tv2:n lähetykset. Studiomiiljöössä työskentelee 2-3 kameramiestä, studiohost ja studiotuottaja. Make-up järjestetään yhteistyössä muiden Pohjoismaiden kanssa. Keskusteltiin vieraiden mikityksestä; jäi epäselväksi, onnistuuko se kameramiesten toimesta. Joka tapauksessa komento IBC:stä sekä studioon että toimistoon tarvitaan.

Studiossa tehdyt haastattelut saadaan talteen IBC:ssä myös radion käyttöön.

Studiotilan rakennuttajalta on myös tullut tarjous valoista. Asia käsitellään Turusen, Lehtosen ja Nybergin kesken. Suomesta otetaan Millerin varsi mukaan.

Projektiryhmän kokous 3.11.2011, Sosiaalitalo #202

studio

Studio on siis Olympiapuiston ulkopuolella, studiosopimus on tehty. Rakennusluvut ovat vielä haussa, vasta asian selviämisen jälkeen maksetaan erä välittäjälle. Studion ja IBC:n yhteyden rakentumisen välillä on ongelmia. Flood selvittää asiaa.

Studiossa on talonverkko ja pääsy Inewsiin, mutta 50 m päässä olevaan toimistoon ei vedetä talon verkkoa vaan siellä on pelkkä nettiyhteys. Toimistosta pääsee VPN:llä talon verkkoon. Toimistotiloihin tulee yhteinen pohjoismainen meikki.

Studiomoduli on Saksasta (FitOut), se on 8 m leveä ja 6 m syvä. Moduulin taustaseinä on avattava, sen takana ulkopuolella on tilaa 1,5 m, turvakaide on. NRK menee joulukuussa Saksaan katsomaan moduulia, tarkistetaan, voisiko Nyberg ja Turunen mennä sinne samaan aikaan.

Studion luona ovat hyvät pysäköintimahdollisuudet. Taustalle tulevat olympiastadion, uimastadion, rakenteilla oleva olympiamonumentti ja junarata.

Äänikokous 12.1.2012, IP # 2232 klo 10 – 12

- pasila-lontoo-studio kokeiluja tehdään tammikuun lopusta alkaen; tarkoitus maaliskuun lopussa kokeilu Saksa-Pasila-Kanada, pystytys toukokuussa studioseiskalle kisoja varten, Keränen vastuussa
- studio: 9.7. teliasonera yhteydet tilattu, studio luovutetaan 10.7., studiotilan rakennus alkaa 20.6., 10.-15.7. rakennetaan studion yhteydet toimiviksi ibc-studio-yle
- ensimmäinen lähetys studiosta tehdään suorana 21.7. Urheiluruutuun
- ei ääni-ihmistä studiossa lähetyksien aikana, kameramiehet hoitavat mikityksen
- 2 langatonta mikkiä ja 2 langatonta korvanappia studiossa; mikki voi olla naamapanta tai rintamikki, riippuu paikan melutasosta
- vierailijoita 1 – 2 yhtä aikaa
- 4 langallista mikkiä
- toimittajien koulutus; kirjallinen ohjeistus on suotava, Helkamaa tekee
- Cooks Roadin toimistotilasta ei ole komentoyhteyttä studioon eikä siellä ole inews-yhteyttä

Projektiryhmän kokous 19.1.2012, Sosiaalitalo #204

Studion rakennuslupa on saatu. Yhteys studiosta IBC:hin on edelleen tarjousvaiheessa. Soneran kautta yhteishinta n. xx,-, SVT:ltä yksi stm1 saatavissa Telehouse Nordin kautta. Ebulta on tarjous odotettavissa, ehkä myös Elisalta. Flood hoitaa.

studiomoduulin et

ET Stuttgartiin tutustumaan studiomoduuliin on tammikuun lopussa (Portman, Nyberg, Turunen). Sen jälkeen alkaa lavastuksen suunnittelu.

Projektiryhmän kokous 9.3.2012, Sosiaalitalo #204

yhteys IBC – studio

- on hankittu, radioon voidaan tehdä studiosta omia haastatteluja
 - studiomoduulin et:n sato ja lavasteen suunnittelun eteneminen
 - moduuli oli odotetun kaltainen
 - takaseinä ei aukea
 - 7m korkeudella on Ylen studio, SVT on yläpuolella (11m)
 - SVT:n yläpuolella on stand up paikka: kamera? kaapelointi? mikit?
- Appliedille on ilmoitettava!**
- seinissä molton-kangasta, lattia on kimpilevytyyppistä, hieman rosoinen, korokkeen päällä huopamattoa
 - lavasteet akryylipintoja
 - kangasta mukaan varmuuden vuoksi, jos takaseinää on tarpeen äänen vuoksi pehmentää
 - tulee teollisuushissi, jolla tavarat saadaan sisään

Kuvaajakokous 12.4.2012, SOS # 202 klo 10 – 12.30

studio

- o on akkreditoidun alueen ulkopuolella
- o svt ja nrk ovat samassa paikassa
- o meidän studio on 7m, svt 11m korkeudella
- o on hissi tavaroiden roudausta varten
- o katolle tulee stand-up position, pääasiassa svt:n käytössä, tarkistetaan valorakennus?
- o 8m leveä, 6m syvä, takaseinä pleksiä, muutama tukipalkki on pleksissä
- o ilmastoitu tila
- o kalvosermi, pleksiin kiinni olevia kalvoja eri valoja varten?
- o valot otetaan itse mukaan, kattoon tulee kiinnityspaikat valmiiksi
- o sähkökaapeleiden tarve Ylestä?
- o Mika Levoranta tulee rakentamaan studion rakennetta (suunnittelu Kimmo Turunen)
- o valosuunnittelun tekee Lehtonen
- o studiohosteina Kekäläinen, Henelius, Manner ja Juusela, studiotuottajana on Riku Riihilahti
- o viereisessä rakennuksessa tsto ja vessat

[Kokouksen aihe]

Aika tiistai 17.4.2012 klo 14

studio: lavastus, katon stand up

1. studiomme lavastusta muutetaan, palataan aiempiin suunnitelmiin, nuorekkaampi ilme tavoitteena
2. 7 m yle, 11 m svt, 14 m ulkostandup-paikka
 - a. standup paikan valaisu, sähköt ? Kaj Flood ja Adde Granberg selvittävät
 - b. Lehtonen kuvaussuunnittelijana varannut studion valot ja sähkötarvikkeita Tohlopista

[Kokouksen aihe]

Aika: torstai 31.5.2012 klo 14

studio:

- lavastuskoepystytys 13.6. studio 7:lla
 - paikalla Levoranta, Lusa, Lehtonen, Kaltio, Nyberg
 - lavasteet rakenteilla, Levoranta esitteli kuvia
 - monitoreihin ajetaan dvd-soittimilta kuvaa, Nyberg hoitaa dvd:hin kuvat, ehkä myös twitter-liikennettä
 - myös Yle-logo tulee näkyviin
- studionäkymän eteen on 9 m korkeat valotolpat rakenteilla, vaikeuttavat näkymää etenkin iltaisin; ratkaisuna ehkä studion nostaminen
- katon stand up valaisu ja sähkö
 - paikkaa ei tule
- yhteys studio – ibc
 - lopullinen tieto ja hinta yhteydestä saatu, kaikki kuten tilattu

[Kokouksen aihe]

Aika tiistai 11.9.2012 klo 13 – 14.30

lavastussuunnittelu ja toteutus

3. suunniteltuun nähden maisema oli eri suuntaan, joten pystytyksessä sovellettiin, näkyviin jäi muutama tolppa, jotka olisi ehkä vielä saatu piiloon, jos aikaa olisi ollut enemmän
4. iltanäkymä oli tosi hyvä, päivällä oli liikaa valoa
5. etualat pieneivät suunnitellusta
6. roudausapu oli kiitettävää, mutta vastaisuudessa tarvitaan kaksi ammatti-ihmistä pystytykseen ja purku on järkevintä tehdä pystyttäneiden kanssa
7. tavarat tulivat takaisin joitain ruuveja lukuun ottamatta
8. studio on kerännyt paljon kiitosta, tuottaja erittäin tyytyväinen studion ulkoasuun
9. graafikon ja lavastussuunnittelijan mielestä oli kiva tehdä tämä projekti

studiokuvauksen suunnittelu ja toteutus

10. kameroiden liikettä olisi voitu hyödyntää enemmän
11. liian tiivis kuva kiukutti graafikkoa
12. ikkunoiden kalvotus olisi tehty mielellään, jotta päivä olisi pimentynyt
13. valot olivat liian alhaalla (ikkunateipit eivät näkyneet)
14. studiotuottajan mielestä etästudio oli hyvä ratkaisu, tosin 3" viive kuvissa oli liian iso
15. Antti Hirvonen on ehdottanut tulevaisuudessa plasmanäytöille fb- ja twitter-keskustelujen ajamista; jos näin, se vaatii moderoijan

Aika maanantai 22.10.2012 klo 12 – 14

2. nn: Studiossa toimittiin kädestä suuhun. Vastaisuudessa olisi hyvä olla harjoituksia ennen ensimmäistä lähetystä. Riihilahden rooli hämärtyi, puhdas studiotuottaja olisi hyvä. Juontajat voisi ottaa paremmin

suunnitteluun mukaan mm. puhetyyliä valinta, hedarit, monitorit yms. Selostustehtävissä olisi parempi, jos ibc:stä otettaisiin selostajiin päin yhteyttä linjojen tarkistuksessa.

3. nn (Krapun referoimana): Studiodialogi oli hyvää, maski toimi hyvin ja olivat ammattitaitoisia (vrt. Peking). Studiossa olisi voinut olla oma leikkaaja sähkökuvituksia tekemässä. Uudet ohjaajat olivat epävarmoja. Juontajat olisi hyvä ottaa suunnitteluun aikaisemmin mukaan.
4. nn: Riihilahti oli liikaa studiossa, oli loppuaikana tosi väsynyt. Kahden juontajan ratkaisu oli hyvä ja enemmän studioaikaa voisi olla (lyhyet lajitäytteet voisi jättää pois), sähkötuotantoa enemmän. Uudet ohjaajat olivat epävarmoja. Studion sijainti oli hyvä ja vieraita oli sopivasti. Selostaminen on vaikea laji, mutta tekemällä oppii.