

# **Tuoteportfolion muodostumiseen vaikuttavat tekijät suoratoistopalvelualalla**

**Factors influencing the formation of the product portfolio in the streaming  
service sector**

Kandidaatintyö

Miida Sissonen

## TIIVISTELMÄ

**Tekijä:** Miida Sissonen

**Työn nimi:** Tuoteportfolion muodostumiseen vaikuttavat tekijät suoratoistopalvelualalla

**Vuosi:** 2021

**Paikka:** Lappeenranta

Kandidaatintyö. LUT-yliopisto, Tuotantotalous.

49 sivua, 2 kuvaa

Tarkastaja: Kirsi Kokkonen

**Hakusanat:** Suoratoistopalvelu, Suoratoistopalvelumarkkinat, Trendit, Maantieteellinen sijainti, Laatu, Netflix, Disney+, Amazon Prime, Tencent Video

**Keywords:** Streaming services, Streaming service markets, Trends, Geographical location, Quality, Netflix, Disney+, Amazon Prime, Tencent Video

Suoratoistopalvelumarkkinoiden kasvu on räjähtänyt viimeisen 5 vuoden aikana, joka on luonut yrityksille paineen muodostaa kilpailukykyinen tuoteportfolio globaaleilla markkinoilla. Yrityksien tulee pyrkiä pitämään kuluttaja tilaajana houkuttelevalla valikoimalla, minkä toteuttaminen on hankalaa henkilöiden mieltymyksen muuttumisen vuoksi.

Tässä kandidaatintyössä tavoitteena on tutkia miten kolme suurinta tekijää vaikuttavat tuoteportfolion muodostukseen suoratoistopalvelualalla. Tavoitteena on myös selvittää minkälaisia strategioita ja tuoteportfolioita neljä suurinta palvelua markkinoilla ovat valinneet.

Empiirisessä tutkimuksessa esille nousee trendin ja laadun analysoinnin ja sisäistämisen merkitys yrityksen menestyksen kannalta. Suoratoistopalvelujen kannalta tärkein ominaisuus trendien ja henkilön mieltymyksen selvittämisessä on asiakaskäyttötymisen seuraaminen tekoälyn ja data-analysoinnin avulla.

# SISÄLLYSLUETTELO

1	Johdanto .....	3
1.1	Tausta .....	3
1.2	Tavoite ja rajaus .....	4
1.3	Rakenne ja menetelmät .....	5
2	Strategian ja tuoteportfolion muodostus Dynaamisilla toimialoilla.....	6
2.1	Strategian muodostus .....	6
2.2	Tuoteportfolion muodostus .....	7
2.3	Dynaamiset markkinat ja sen vaikutus strategian ja tuoteportfolion muodostuksessa .....	9
3	Trendin, maantieteellisen sijainnin ja laadun vaikutus tuoteportfolion muodostumiseen.....	13
3.1	Trendi .....	13
3.2	Maantieteellinen sijainti .....	15
3.3	Laatu.....	16
4	Suoratoistopalvelumarkkinat.....	18
4.1	Yhtiöiden tuoteportfoliot ja strategiat .....	21
4.1.1	Netflix.....	21
4.1.2	Amazon Prime .....	21
4.1.3	Tencent Video .....	22
4.1.4	Disney+ .....	23
5	Kolmen suurimman tekijän vaikutus tuoteportfolion muodostumiseen suoratoistopalvelumarkkinoilla .....	24
5.1	Trendien vaikutus tuoteportfolion muodostumiseen.....	25
5.1.1	Vanhat trendit .....	26
5.1.2	Vallitsevat trendit .....	26
5.1.3	Tulevat trendit .....	28
5.1.4	Franchise tuotteet ja puistot.....	29
5.2	Maantieteellisen sijainnin vaikutus tuoteportfolion muodostumiseen .....	30
5.2.1	Pohjoismaat .....	30
5.2.2	Espanjankieliset alueet .....	31
5.2.3	Intia.....	32
5.2.4	Kiina .....	33
5.2.5	Afrikka.....	34
5.3	Laadun vaikutus tuoteportfolion muodostumiseen .....	35

5.3.1	Kuvasuhde .....	35
5.3.2	Resoluutio.....	36
5.3.3	Kuluttajan valintojen huomiointi.....	38
5.3.4	Tekstitys ja dubbaus .....	39
6	Yhteenveto ja Johtopäätökset .....	40
7	Lähdeluettelo .....	43
8	Kuvalähteet: .....	49

# 1 JOHDANTO

Kandidaatintyössä tarkastellaan tuoteportfolion muodostumista elokuva- ja televisiotuotannon suoratoistopalvelualalla. Katsauksessa keskitytään tarkastelemaan kolmen suurimman tekijän, trendin, maantieteellinen sijainnin ja laadun, vaikutusta tuoteportfolion muodostumiseen.

## 1.1 Tausta

Suoratoistopalvelu (eng. *Streaming services*) on pilvipalveluun perustuva mediapalvelu, josta loppukäyttäjä voi seurata multimedia sisältöä. Media voi olla ennalta nauhoitettu tai suoralähetys. Suoratoistopalvelut keskittyvät musiikki-, mobiilipeli-, e-urheilu- ja videotuotantoon. Videotuotanto sisältää elokuva- ja televisiotuotannon, sekä muun videomedian. Osa suoratoistopalveluista on ilmaisia mainospohjaisia palveluita ja osa on maksullisia palveluita tai näiden välimuotoja. Suoratoistopalvelut ovat tulleet markkinoille tekniikan kehityksen myötä vasta 2000-luvun puolessa välissä, tehden näin alasta varsin uuden. Suoratoistopalveluala kuuluu dynaamisiin toimialoihin, sen ympäristön nopean kasvun ja muutoksen johdosta. Dynaamisuus toimialoilla vaatii yrityksiä liiketoimintaprosessien olevan uudelleen määriteltävissä nopeasti ja mahdollisimman joustavasti.

Suoratoistopalvelualaan liittyy monia tunnettuja yhteyksiä, kuten *Video On Demand* (VOD), joka tarkoittaa videon toisto mahdollisuutta, milloin vain. VOD on jaettu kahteen muotoon, kaapeli- ja satelliittitelevisioon, sekä *over-the-top* (OTT). OTT tarkoittaa videomediaa, joka jaetaan internetin välityksellä ja ei vaadi kaapeli- ja satelliittitelevisio tilaamista. Median välitystapoja on lataaminen ja suoratoisto, joista jälkimmäinen on yleisempi. Suoratoistopalvelut, kuten Netflix ja Disney+ kuuluvat OTT:n alle. (Vodlix, 2021)

Suoratoistopalvelut voivat valita palvelumallikseen maksullisen tilauksen (*subscription based video on demand*, SVOD), kauppakohtaisen (*transactional based video on demand*, TVOD) tai mainospohjaisen (*advertisement based video on demand*, AVOD) mallin (Gallier, 2021). VOD markkinoiden koko oli vuonna 2020 50,1 miljardin dollarin arvoinen (GrandViewResearch, 2021). Suurin osa elokuva- ja televisiotuotannon suoratoistopalveluista on valinnut palvelumallikseen SVOD:n, jotka edustavat SVOD markkinoita. SVOD markkinat arvioitiin 24,2 miljardin dollarin arvoiseksi 2019(Verified Market Reseach, 2020;PR News Wire, 2020).

## 1.2 Tavoite ja rajaus

Tämä kandidaatintyö toteutetaan kirjallisuuskatsauksena. Aihe rajataan keskittymään elokuva- ja televisiotuotantoon suoratoistopalvelualalla. Kirjallisuuskatsauksen tavoitteena on selvittää miten erilaiset tekijät vaikuttavat tuoteportfolion muodostumiseen suoratoistopalvelualalla, eli miten suoratoistopalvelualalla olevat yhtiöt valitsevat elokuva ja televisiosarjoja tuoteportfolioonsa. Katsauksen tavoitteena on selvittää myös, miten tuoteportfolion muodostuminen sitoutuu strategian muodostumiseen suoratoistopalvelualalla.

Työtä on rajattu lisää keskittymällä kolmeen suurimpaan tekijään, jotka vaikuttavat tuoteportfolion muodostumiseen. Kolmen suurimman tekijän selvittäminen tapahtui tutkimalla suoratoistopalvelualan suurimpia kilpailutekijöitä huomioimalla vain ne kilpailutekijät, jotka vaikuttavat tuoteportfolion muodostumiseen. Nielsenin (2020) raportin mukaan kolme suurinta kilpailutekijää ovat hinta, käytettävyys ja kirjaston monipuolisuus. Raportin mukaan 79 % vastanneista koki monipuolisuuden olevan kolmanneksi tärkein ominaisuus suoratoistopalvelussa (Nielsen, 2020). Myös Harvey (2019) kuvaa kolmeksi suurimmaksi kilpailutekijäksi hinnan, käytettävyyden ja kirjaston laajuuden. European Audiovisual Observatoryn tekemä raportti listasi kuusi menestystekijää suoratoistomarkkinoille, joista ainoastaan yksi vaikuttaa tuoteportfolion muodostumiseen, laaja valikoima (Grece, 2021).

Laajan valikoiman ja monipuolisuuden kysyntään vaikuttaa miljoonien eri tilaajien mielipiteet ja mieltymykset. PWC:n (2021) tekemän kyselyn mukaan 74 % vastaajista valitsee katsottavan sisällön mielialansa mukaan, 65 % kenen seurassa on ja 64 % mitä perhe ja kaverit katsovat sillä hetkellä. Mieltymykset ja mielipiteet muokkaavat sosiaalista voimaa, mistä trendit muotoutuvat (Envato, 2019). Näiden perusteella voimme todeta trendin olevan suurin tekijä, joka vaikuttaa tuoteportfolion muodostumiseen suoratoistopalvelualalla. Mieltymyksiin ja mielipiteisiin vaikuttaa henkilön ympäristö, minkä takia trendit voivat vaihdella suuresti muun muassa iän, sukupuolen, yhteisön, kulttuurin ja maantieteellisen sijainnin perusteella. Koska trendeihin vaikuttaa maantieteellinen sijainti ja suoratoistopalvelut toimivat eri maantieteellisillä alueilla, tutkitaan toisena tekijänä erikseen maantieteellistä sijaintia.

Vastaajista 27 % näki sisällön laadun olevan kolmanneksi suurin tekijä, joka vaikuttaa kuluttajien valintaan valita suoratoistopalvelu (PWC, 2021b). Myös Nielsenin (2020) tekemän kyselyn mukaan laatu oli yksi tärkeimmistä ominaisuuksista. Kolmantena tekijänä tutkitaan siis laatua, sen ollessa toiseksi suurin tekijä, joka vaikuttaa tuoteportfolion muodostumiseen. Katsauksessa huomioitavat kolme suurinta tekijää ovat trendit, maantieteellinen sijainti ja laatu.

Teoria osuus rajataan keskittymään katselemaan strategioiden ja tuoteportfolioiden muodostumista dynaamisilla aloilla strategian ja tuoteportfolion laajuuden takia. Empiirisessä osuudessa keskitytään neljään suurimpaan suoratoistopalveluun. Näiden rajoitusten johdosta katsaus keskittyy vastaamaan neljään pääkysymykseen:

- 1. Minkälaisia suoratoistopalvelujen tuoteportfolioita ja strategioita alalla vallitsee?*
- 2. Miten trendit vaikuttavat tuoteportfolion muodostumiseen?*
- 3. Miten maantieteellinen sijainti vaikuttaa tuoteportfolion muodostumiseen?*
- 4. Miten laatu vaikuttaa tuoteportfolion muodostumiseen?*

### **1.3 Rakenne ja menetelmät**

Kirjallisuuskatsauksen toisessa luvussa keskitytään strategian ja tuoteportfolion muodostumisen perusteisiin, dynaamisiin toimialoihin ja markkinoihin. Kolmannessa luvussa tarkastellaan trendien, maantieteellisen sijainnin ja laadun vaikutusta tuoteportfolion muodostumiseen. Neljäs ja viiden luku keskittyy empiiriseen tutkimukseen, jossa neljän luku käsittelee ensimmäistä pääkysymystä: suoratoistopalvelumarkkinoita, sen kokoa ja tilannetta, sekä yhtiöiden valitsemia tuoteportfolioita ja strategioita. Viiden luku käsittelee toista, kolmatta ja neljättä pääkysymystä: trendien, maantieteellisen sijainnin ja laadun vaikutusta tuoteportfolioon suoratoistopalvelualalla. Kuudes luku keskittyy analyysiin ja johtopäätöksiin.

Työ toteutetaan kirjallisuuskatsauksena, jonka teoreettisessa osuudessa aineistona käytetään tieteellisiä artikkeleita ja kirjallisuutta. Empiirisessä osuudessa keskitytään käyttämään lähteinä tieteellisten artikkeleiden lisäksi suoratoistopalvelujen kotisivuja, uusimpia internetartikkeleita ja yhtiöiden tulosraportteja suoratoistopalvelualan ollessa varsin uusi ala ja dynaaminen. Tästä eteenpäin, kun työssä puhutaan suoratoistopalveluista ja sen markkinoista, tarkoitetaan sillä elokuva- ja televisiotuotantoa, sekä SVOD palvelumallia, ellei toisin mainita.

## 2 STRATEGIAN JA TUOTEPORTFOLION MUODOSTUS DYNAAMISILLA TOIMIALOILLA

### 2.1 Strategian muodostus

Strategia on monipuolinen käsite, jota käytetään organisaation eri toiminnoissa niin johtamisen, kuin liiketoiminnan kehittämisen käsitteenä. Strategia on yritykselle välttämättömyys kilpaillakseen onnistuneesti markkinoilla (Kamensky, 2014, 13-14). Strategiaprosessin avulla yhtiöille muodostetaan toimiva ja kilpailukykyinen strategia. Sen osatekijöihin kuuluu strateginen asemointi, strategiset valinnat ja strategian toteuttaminen. (Ahola, 1995) Jotta yrityksen strategian toteuttaminen onnistuu ja yritys menestyy, sillä täytyy olla myös kattava asiakasymmärrys. Asiakasymmärryksellä yritys pystyy kehittämään liiketoiminnan osa-alueita niin, että ne sopivat asiakkaiden tarpeisiin. Jos asiakas ei ole tyytyväinen yrityksen tarjontaan ei asiakas niitä osta uudelleen. (Korhonen, et al., 2011)

Ensimmäiseksi yrityksen tulee strategisen asemoinnin yhteydessä määrittää yrityksen arvot, visio ja missio. Liiketoiminnan perustana on määritellä mitä yritys tuottaa, kenelle se on suunnattu ja kenelle sitä suunnataan tulevaisuudessa. Liiketoiminnan kehittyessä ja kasvaessa, yrityksen vision määrittämisen merkitys kasvaa. Yrityksen toiminnan kasvaessa, riskinä on tarpeettomien toimintojen synty ja kulujen kasvu, lisäksi kasvu luo epävarmuustekijöitä: teknologia-, kilpailu- ja markkinaepävarmuutta. Mitä nopeampi toimialan elinkaaren kehitys on, sitä vaikeampi teknistä kehitystä, asiakastarpeiden ja markkinarakenteiden, sekä korvaavien ratkaisujen ennakoiminen on. (Martinsuo, et al., 2016) Tästä johtuen on eriarvoisen tärkeää, että yritys pysyy asettamissaan arvoissaan, visiossaan ja missiossaan sen kasvaessa, tarjoten asiakkailleen, sidosryhmilleen ja työntekijöilleen sen mitä on luvattu. (Ahola, 1995) Näin yrityksen toiminta pysyy tarkoituksenmukaisempana ja tuottavampana. Yrityksen tulee myös tarkoituksensa lisäksi tutkia ja ymmärtää toimialalla vallitsevaa kilpailutilannetta, asemaa markkinoilla ja toimintaympäristöä. Yrityksen on ratkaisevaa tunnistaa millä toimijoilla se kilpailee markkinoilla havitellessaan kilpailuetua. (Martinsuo, et al., 2016)

Toimintaympäristön analysointi on tärkeää, jotta yritys pystyy ennakoimaan ympäristössä tapahtuvia muutoksia. (Johnson, et al., 2011) Analyysit jaetaan toimialan analyysieihin ja



makrotason analyysihin. Joista jälkimmäisessä analysoidaan kansainvälisen ja kotimaan markkinoiden kehitystä tutkimalla eri tekijöiden vaikutusta liiketoimintaa. Näitä ovat muun muassa sosiaalinen, ekonominen, ekologinen ja teknologinen. Toimiala analyysissä tutkitaan yrityksen toimintaympäristöä toimittajien, asiakkaiden ja kilpailijoiden kannalta, sekä analysoidaan ympäristön kysyntää ja tarjontaa. (Kamensky, 2014, 98-99)

Kun yritys on asettanut itselleen tavoitteet ja analysoinut kilpailutilannetta ja toimintaympäristöä, tulee sen punnita strategisia vaihtoehtoja, jolla se pyrkii tulevaisuudessa markkinoille huomioiden sen resurssit. Yhtiöllä on valittavanaan kustannus-, eriyttämis-, keskittymis-, laatu- ja palvelustrategia. Kustannusstrategiassa keskitytään tuottamaan hyvä tuote mahdollisimman alhaiseen hintaan. Eriyttämisstrategiassa nousta esiin kilpailijoista esimerkiksi laadukkaalla materiaalilla. Keskittymisstrategiassa toteutetaan tuote tietylle kohderyhmälle. Laatu strategiassa yritys panostaa laatuun, jolloin laadukkaita tuotteita etsivät asiakkaat ovat kohderyhmänä. Palvelustrategiassa yritys keskittyy sen imagoon ja brändiin, pyrkimällä saada se mahdollisimman houkutteleva asiakkaille hyvillä palveluilla ja uskollisuudella. (Johnson, et al., 2011) Strategisten valintojen jälkeen yrityksen tulee toteuttaa asettamansa strategiat. Jotta strategian toteutus onnistuu, tulee sitä suunnitella kokonaisuutena, mutta samalla huomioida miten yhden osatekijän muuttuminen vaikuttaa kokonaisuuteen. (Martinsuo, et al., 2016)

## **2.2 Tuoteportfolion muodostus**

Tuoteportfolio on yrityksen kaikkien tuotteiden ja palvelujen kokoelma. Tuoteportfolion muodostuminen on tärkeä ja keskeinen osa yrityksen strategiaa. Strategian valinta asettaa suunnan, josta valitaan tuotteet ja miten tuoteportfoliota johdetaan. (Johnson, et al., 2011) Strategian ja tuoteportfolion yhteensopivuutta arvioidaan yrityksessä jatkuvasti, verraten jo olemassa olevia ja suunnitteilla olevia tuotteita yrityksen tavoitteiden, tarpeiden ja resurssien kanssa (Wind & Mahajan, 1981). Portfoliojohtamisella pyritään tasapainottamaan portfolion tuotto ja riski, maksimoimaan sen arvoa, sekä yhteensovittamaan se strategian kanssa (Cooper, et al., 1997). Portfoliojohtamisen toiminta perustuu strategian toteuttamiseen, projektien valikointiin ja resurssien jakamiseen (Cooper, et al., 2000).

Tuoteportfolion luominen sisältää kaksi kohtaa: tunnistamisen, sekä arvioinnin ja valinnan. Tunnistamisella tarkoitetaan asiakkaiden tarpeiden tunnistamista ja ymmärtämistä tehokkaasti, jotta niiden pohjalta voidaan muodostaa täsmällinen tuotevalikoima. Arvioinnilla ja valinnalla pohditaan millä yhdistelmillä saadaan optimaalisin valikoima parhaan tuoton saavuttamiseksi. (Jiao & Zhang, 2005)

Tuoteportfoliota voidaan hallita erinäköisin keinoin, joista yksi on Boston Consulting Group (BCG) matriisi. Analyysien avulla pystytään seuraamaan, onko yhtiöllä tarpeeksi monipuolinen ja laaja tuotevalikoima kyseisillä markkinoilla, jotta se on tuottava ja menestyvä yhtiönä. BCG matriisin avulla pystytään määrittelemään tuoteportfolion houkuttelevuus ja tasapainoisuus. (Johnson, et al., 2011) BCG matriisissa tuotteet luokitellaan neljään eri kategoriaan. Tähti (suuri markkinaosuus ja nopea kasvu), kysymysmerkki (matala markkinaosuus ja nopea kasvu), lypsylehmä (suuri markkinaosuus ja hidas tai pysähtynyt kasvu) ja koirra (matala markkinaosuus ja hidas tai pysähtynyt kasvu). Yhtiö tarvitsee kaikkiin kolmeen eri kategoriaan kuuluvia tuotteita paitsi koiraa. Tähti on yhtiön tärkein tuote, jolla se varmistaa yhtiön tulevaisuuden. Markkinoiden kypsyessä tähdet muuntuvat joko lypsylehmiksi tai koiriksi. Lypsylehmät tuottavat varoja tulevaisuuden kasvua varten, joilla pystytään muuntamaan potentiaalisia investointeja ja tuotteita kysymysmerkiksi. Kysymysmerkit ovat potentiaalisia tuotteita, jotka muuntuvat ajan saatossa tähdiksi tai koiriksi. Elleivät koirat toimi toisten tuotteiden tukena, tulisi ne poistaa valikoimasta, koska ne kuluttavat yhtiön varoja ja resursseja. (Martinsuo, et al., 2016)

Tuoteportfoliota tulee päivittää ajoittain, jotta yhtiö pysyy tuottoisena ja elinvoimaisena. (Martinsuo, et al., 2016) Uutta tuotetta suunniteltaessa, tulee uuden tuotteen sopia tuoteportfolioon, olla tasapainossa portfolion kanssa, nostaa sille arvoa ja olla linjassa strategian kanssa. (McNally, et al., 2009) Yrityksen tuoteportfolio kuvaa yrityksen pätevyyden tasoa (Sunder, et al., 2019).

### **2.3 Dynaamiset markkinat ja sen vaikutus strategian ja tuoteportfolion muodostuksessa**

Dynaamisilla markkinoilla liiketoimintaympäristö muuttuu nopeasti. Muutoksia markkinoilla aiheuttaa teknologian kehitys, uudet trendit, globalisaatio ja tuotteiden vanhentuminen. (Weber & Tarba, 2014) Yhtiön tulee mukautua mahdollisimman nopeasti ja helposti dynaamisilla markkinoilla menestyäkseen. (Shams, et al., 2021) Jotta yhtiö pystyy kilpailemaan dynaamisilla markkinoilla ja menestyä, tulee yrityksen tehdä tarkkaluontainen analyysi markkinoista, jotta se voi ymmärtää mikä tekee markkinoista dynaamisen ja miten se itse tulee sopeutumaan sinne. (BBC, 2021). Menestyäkseen yritysten on jatkuvasti tarkasteltava ympäristöään, ennustettava mahdollisia muutoksia tulevaisuudessa, allokoida resursseja oikealla hetkellä oikeaan paikkaan, kehittää osaamista, huomioida muuttuva teknologia ja kuluttajien kysyntä, sekä olla valmiina muuttamaan liiketoimintamallia välittömästi (Shams, et al., 2021). Tämän perusteella voidaan sanoa, että on erittäin vaikea asettaa pitkántähtäimen strategioita, kun liiketoimintaympäristö muuttuu nopeasti. Jotta yritys menestyy, tulee sen rakentaa strategia ja tuoteportfolio lyhyenajan tähtäimellä ja mahdollisimman muuntautuvaksi.

Tuotteiden elämänsykli on dynaamisilla markkinoilla lyhyempi, kun tietä valtaavat jatkuvasti uudet tuotteet (Weber & Tarba, 2014). BBC listaa vielä yhdeksi muutoksen tekijäksi median voiman (BBC, 2021). Ei riitä, että yritys keskittyy vain tuotekehitykseen yrittäessään tuoda markkinoille jatkuvasti uusia tuotteita, vaan yrityksen tulee huomioida myös yhteisössä ja kuluttajissa muuttuvat tarpeet. Yhtiön tulee analysoida kuluttajien tottumuksia, käyttäytymistä ja kysyntää, jotta se pystyy ennakoimaan tulevaa paremmin. (Gebhart, et al., 2016)

Yritykset, joilla on muuntautuva strategia ja liiketoimintamalli pystyvät kansainvälistymään nopeammin. Se myös madaltaa kulttuurien etäisyyttä, kun yritys pystyy mukautumaan nopeammin eri kulttuureihin. (Cheng, et al., 2020) Strategia ja liiketoimintamalli, joilta vaaditaan nopeaa reagointia, vaatii kuitenkin huomattavia investointeja, jotta yritys voi ylläpitää joustavuutta (Weber & Tarba, 2014). Dynaamisuus aiheuttaa yrityksille erinäköisiä haasteita, kuten johdonmukaisen strategian ylläpitämistä, trendien ennakoimista, sekä globaalista epätasapainoa markkinoilla (Nyamrunda & Freeman, 2021).

Esimerkiksi ohjelmistotuotannon alan yrityksen kuuluvat dynaamisiin toimialoihin. Ohjelmointi yrityksen tuotteiden elinkaaren nopeutta ja markkinoiden muutosta työntää eteenpäin digitaalinen muutos. Teknologian kehittyessä ohjelmointiyritysten tuotteet muuttuvat aika-ajoin, kun ohjelmia tulee kehittää uusiin teknologioihin. Myös asiakkaiden vaatimukset ovat nopeuttaneet muutosta. Kuluttajat haluavat entistä enemmän yksinkertaisempia ja miellyttävämpiä käyttöjärjestelmiä. Ennen kuluttajat eivät olleet kiinnostuneita ohjelmistojen toiminnasta, mutta entistä enemmän yritykset joutuvat keskittymään kuluttajat tarpeisiin (Gebhart, et al., 2016)

Digitalisaatio tuo esille uusia tuotteita teknologian kehittyessä. Uuden teknologian kysyntä kasvaa kuluttajien keskuudessa, johon yrityksen tulee mukautua tai sen osuus markkinoilla voi pienentyä. Jotta yritys pystyy ylläpitämään innovatiivista työvoimaa ja investointeja, tulee sen pysyä houkuttelevana kuluttajille ja markkinoille. Yritys pysyy kiinnostavana, kun se on ajan tasalla teknologian kehityksessä ja digitalisaatiossa. (Gebhart, et al., 2016) Yrityksen tulee valita tuoteportfolioonsa tuotteita, jotka ovat markkinoilla haluttuja ja teknologian parhaimmista. Tuoteportfoliota tulee päivittää aina teknologian kehityksen mukana.

Vaateteollisuus on toinen hyvä esimerkki dynaamisista markkinoista. Kyseisillä markkinoilla trendit muuttuvat nopeasti vuodesta ja kaudesta toiseen, joihin vaikuttaa kuluttajien kysyntä, eli vallitsevat trendit. Kuluttajat altistuvat trendeille, tyyllille ja uutisille nykyään useammin sosiaalisen median ja verkkokauppojen kehittymisen takia. (Mageen, 2019) Vaateteollisuuden trendejä on erittäin vaikea ennustaa edes dynaamisilla markkinoilla, koska trendit voivat muuttua myös viikossa. Pikaisien muutoksien takia vaateteollisuutta ei ole koskaan vallinnut pitkään yksi tietty trendi tai muoti. (Čiarnienė & Vienažindienė, 2014)

Dynaamiset markkinat vaikeuttavat myös pitkäaikaisten sopimusten tekemisiä alihankkijoiden ja yhteistyökumppaneiden kanssa. Jotta koko toimitusketju on mahdollisimman joustava, tulee alihankkijoiden ja toimittajienkin muuntaa strategiansa, liiketoimintamallinsa ja tuoteportfolionsa joustavaan muotoon. (Čiarnienė & Vienažindienė, 2014) Jos kuluttajat suosivatkin yhtenä vuonna silkkiä ja toisena puuvillaa, tulee toimittajien ja alihankkijoiden olla valmiina näitä tarjoamaan. Kankaan ja langan hankinta ja valmistus menetelmät ovat ihan

erilaiset, mikä nostattaa alihankkijoillakin myös investointikuluja. Joustavuus on siis myös edellytys alihankkijoiden ja toimittajien menestykselle.

Kolmas esimerkki dynaamisiin markkinoihin kuuluvista aloista on tutkielmassa keskittyttyvään suoratoistopalvelumarkkinoihin. Euroopassa SVOD:n osuus oli vain 3 % 300 miljoonan euron VOD markkinoista. Vuoteen 2015 mennessä osuus oli kasvanut 62 % 2,6 miljardin euron markkinoista ja vuoteen 2020 mennessä osuus oli jo 84 % 11,6 miljardin euron markkinoista. Tämä on johtanut TVOD jälleenmyynnin ja vuokrauksen osuuksien pienenemiseen VOD markkinoilla. (Grece, 2021) Videoiden jako muoto on muuttunut kymmenissä vuosissa huomattavasti ja suosiossa on markkinoiden koon perusteella tilauspohjaiset suoratoistopalvelumarkkinat.

Suoratoistopalvelumarkkinat ovat dynaamiset digitalisaation, uusien tuotteiden määrän, kuluttajan kysynnän ja käyttäytymisen nopean muutoksen ansioista (Lee, 2021). Suoratoistopalveluiden ja sen liiketoiminnan tulee olla joustava ja valmis nopeaan muutokseen kuluttajien käyttämisen ja kysynnän mukaan. Menestyäkseen suoratoistopalvelujen tulee kerätä kaikki mahdollinen data tilaajien käyttäytymisestä, sekä hyödyntää sitä personalisointiin ollen näin houkutteleva jokaiselle kuluttajalle. Yritysten tulisi huomioida myös oma ajattelutapa ja pyrkiä kehittämään ja innovoimaan yritystä ja sen teknologiaa. (Weitz, 2018) Kerätyn datan avulla palvelut voivat muodostaa tuoteportfolion mahdollisimman monipuoliseksi miljoonille käyttäjilleen. Hinnan ja helppokäyttöisyyden ollessa tärkeitä tekijöitä palvelua valitessa, tulee strategia rakentaa nämä huomioiden. Yrityksien tulee rakentaa palvelualusta mahdollisimman houkuttelevaksi jokaista kuluttajaa varten.

Suoratoistopalvelualalla tilauksen lopettamista pohtivista kuluttajista 44,5 % lopettaa tilauksensa viikon sisällä (Lee & Raviprakash, 2021), ja vain 37 % käyttäjistä on tyytyväisiä palveluunsa (Weitz, 2018). Suoratoistopalveluiden uusista tilaajista ensimmäisen 6kk jälkeen jopa 70 % lopettaa (Dean, 2021). Palveluiden tilaajissa on selvästi suuri vaihtelu, kun tilaajamäärät eivät ole romahtaneet (Wallach, 2021). PWC:n (2021b) tekemässä kyselytutkimuksessa vastaajilta tiedusteltiin vaikuttavimpia tekijöitä, jolla palvelut voivat ylläpitää käyttäjiä tilaajina. Vastaajista 54 % koki laajemman kirjaston ja 38 % koki uusien tuotteiden ja nopeamman kierron olevan vaikuttavimpia tekijöitä, joilla tilaaja saadaan jäämään

asiakkaaksi (PWC, 2021b). Yrityksien tulisi rakentaa tuoteportfoliostaan mahdollisimman laaja, jotta tilaajavaihtelu madaltuisi. Suoratoistopalvelualalla kuluttajan käyttäytyminen ja kysyntä voi muuttua yhtä nopeasti, kuin vaatetuslalla. Yrityksien tulee olla siis valmiina muuttamaan tuoteportfolioitaan kuluttajan kysynnän ja käyttäytymisen mukaan.

Yritykset voivat kohdata markkinoilla erinäköisiä haasteita, kuten *niche* markkinoiden (pienet tyydyttämättömät markkinat) kasvua, tuotemallien muuttumista, innovaatioasteen kasvua, globaalia kilpailua, lyhyen kuljetusajan ja valmistus ajan kysynnän muuttumista ja korkean laadun vaatimuksen kasvamista. Jotta yrityksellä voi olla joustava ja muuntautuva strategia ja tuoteportfolio, tulee sen sisäistää kolme tärkeintä tekijää nopeus, joustavuus ja reagointi. Menestyäkseen dynaamisilla markkinoilla yrityksiin tulee mahdollistaa resursseja osaavaan henkilöstöön, innovaatioon, patenteihin ja teknologiaan. (Zhang, 2011) Hyvänä esimerkkinä voidaan pitää suoratoistopalvelu Netflixiä. Netflix oli alun perin DVD elokuvia ja televisiosarjoja vuokraava yhtiö. Netflix näki kuitenkin mahdollisuuden suoratoistopalvelussa ja muutti liiketoimintamalliaan ja on nyt suurin suoratoistopalvelu maailmassa. (McFadden, 2020) Yrityksien tulee siis ymmärtää dynaamisuuden mahdollisuudet ja ongelmat markkinoilla menestyäkseen ja ennakoita mahdollisia muutoksia, ei pelkästään kuluttajissa, mutta myös ympäristössä.

### **3 TRENDIN, MAANTIETEELLISEN SIJAINNIN JA LAADUN VAIKUTUS TUOTEPORTFOLION MUODOSTUMISEEN**

#### **3.1 Trendi**

Trendit kuuluvat normaaliin sosiaaliseen prosessiin, jonka me ihmiset luomme. Tyyli muutos ja mieltymykset muuttavat sosiaalista voimaa, jota jaetaan eteenpäin ja jonka isot massat ottavat haltuun. Trendit, jotka valtaavat maailman on niillä kaikilla jotain yhteistä: oikea aika, paikka, hetki ja oikeat ihmiset. (Envato, 2019) Suoratoistopalveluiden tilaajista 64 % katsoo sitä mitä kaveri ja perhe katsovat (PWC, 2021b). Massojen aiheuttama kysyntä vaatii yrityksiä näin muokkaamaan tuoteportfoliota kuluttajamassojen vaatimuksen mukaisiksi.

Kausitrendien vaihtelevuus vaikeuttaa uusien tuotteiden suosion ja menestymisen ennustettavuutta (Srinivasan, et al., 2005). Kausitrendien vaihtelevuus näkyy eniten muodissa, minkä takia vaatetusalan kausitrendejä on hyvä tarkastella lähemmin. Vaatetusalla trendit voivat olla pinnalla vain viikosta kuukauteen kausi vaihteluiden takia. Trendeihin vaikuttaa muun muassa sää, henkilön mieliala, elokuvat ja televisiosarjat, sekä julkisuuden henkilöt kuten jalkapalloilijat ja pop-tähdet. (Čiarnienė & Vienažindienė, 2014) Julkisten henkilöiden päällä kuvatut vaatteet myydään yleensä loppuun hetkessä. Julkisen henkilön muuttaessa tyyliä, muuttaa miljoonat muut sosiaalisen median seuraajat tyyliänsä. Tämä voi pahimmillaan tarkoittaa kokonaisen tyyliuuntauksen/trendin ilmestymistä tai poistumista markkinoilta yhdessä yössä. (Mageen, 2019). Trendit voivat siis vaihdella todella nopeasti, mikä vaatii yritystä reagoimaan muutokseen nopeasti muokkaamalla tuoteportfoliota lyhyellä aikavälillä. Shams kertoo, että aikaisemmat tutkimukset osoittavat, että yrityksen reagoidessa nopeasti kuluttajien muuttuviin vaatimuksiin mahdollistaa se sen menestymisen (Shams, et al., 2021). Tämä johtaa siihen, että yritysten tulee ennustaa tulevia trendejä ja analysoida asiakaskäyttäytymistä, joiden perusteella se muodostaa tuoteportfolionsa.

Myös suoratoistopalvelualalla trendien seuranta on merkittävä. Asiakkaiden tyytyväisyys on yksi tärkeimmistä, eivätkä palvelut voi sitä ohittaa, koska tyytyväisyys vaikuttaa käyttäjien halukkuuteen tilata palvelu uudestaan. On tärkeää pitää käyttäjä tilaajana tarjoamalla heille personalisoitua sisältöä käyttäjän mieltymyksien mukaisesti. (Gupta & Singharia, 2021)

Teknologian kehityksen myötä datan ja tekoälyn avulla yritykset voivat seurata tilaajien mieltymyksiä ja käyttäytymistä asioidessaan palvelussaan. (Kim & Kim, 2020) Yksittäisten ihmisten tarpeen ja kysynnän ymmärtäminen ja täyttäminen on ollut iso haaste yrityksillä kaikilla aloilla. (Jiao & Zhang, 2005) Jotta palvelut pystyvät seuraamaan käyttäytymistä ja tarjota tilaajilleen suosituksia, tulee niiden kehittää datan keruuta ja sen analysoimista. (Gupta & Singharia, 2021) Yrityksen tulee kehittää niille tilaajan analysointi strategia, soveltaa analysointiin tekoälyä, mahdollistaa tilaajan käyttäytymisdatan kerääminen ja hyödyntää analysoitua dataa koko organisaatiossa, sekä tulevaisuudessa (PWC, 2021b). Palvelujen ohjelmistojen menestykseen vaikuttaa sen houkuttelevuus käyttäjälle (Gebhart, et al., 2016). Minkä takia on erittäin tärkeää, että yritys panostaa suositustyökaluunsa.

Palveluiden tulee myös huomioida muutos kuluttajien suhteessa (Kim & Kim, 2020). Palvelujen tulee pohtia muodostaessaan tuoteportfoliota tilaajien näkökulmaa, mikä ajaa kuluttajan kysyntää sillä hetkellä. Kuluttajille ei nykypäivänä enää riitä välttämättömyys tuotteet ja palvelut, vaan arvot ja mieltymykset ajavat kysyntää. Tuoteportfolion tulee sisältää uusia ja uniikkeja tuotteita. Kuluttajat haluavat ja sisäistävät tarinoita, tunteita, sosiaalisia arvoja ja kokemuksia. (Kim & Kim, 2020)

Tuoteportfolion tarjonnan laajuus ylläpitää käyttäjiä tilaajana, kun tilaajat kuluttavat enemmän aikaa katsomiseen. (Gupta & Singharia, 2021) Kuluttajien mieltymykset jakautuvat tasaisesti eri genrejen kesken (Soni & Puthawala, 2020), minkä takia on tärkeää, että palvelut tarjoavat monipuolisen valikoiman. Jotta palvelut pystyvät personoimaan palveluaan yksittäisille tilaajille, tulee tuotevalikoiman olla monimuotoinen ja laaja. Tuoteportfolioita tulee myös uusia tilaajan mieltymyksiensä mukaisesti, poistamalla tuotteita, joista ei enää pidetä ja lisäämällä samanlaisia tuotteita, joista tykätään. Ennustamalla kysyntää, yritys edistää kilpailukykyään, parantaa asiakastyytyväisyyttään ja kasvattaa tuottoa (Sethi, et al., 2012). Suoratoistopalveluiden tulee siis muodostaa tuoteportfolionsa niin, että se huomioi lyhyenajan trendit, joita kuluttajien mieltymykset aiheuttavat, mahdolliset kausivaihtelut ja isot trendit, joita massat aiheuttavat.



### 3.2 Maantieteellinen sijainti

Kulttuuri on monimuotoinen kokonaisuus, joka sisältää tietoa, uskoa, taidetta, lakeja, moraalialia, tottumuksia ja muita tapoja, joita henkilö voi omaksua yhteisössä (Rigney & Fokkema, 1993). Asenteet ja käyttäytyminen muokkautuu arvojen ja suuntauksien perusteella, joita henkilö omaksuu sosiaalisessa ympäristössä. Pelkästään Euroopassa yhteiskunnat ja niissä muodostuvat sosiaalinen käyttäytyminen vaihtelee suuresti. (Bréchon & Gonthier, 2017) Maantieteellinen sijainti vaikuttaa näin trendeihin, koska henkilöiden mielipiteet ja mieltymykset vaihtelevat yhteisöistä riippuen. Tämä johtaa aluekohtaisten tuoteportfolioiden sisältöjen eroavaisuuteen.

Erilaisten tyylien sekoitus monien eri kulttuurien vaikutuksesta 1900-luvulla on luonut *global cinema* tyylin, joka loi Hollywoodille, sen omaksuessaan, maineen maailmanlaajuisesti. Hollywoodin suosion kasvamista on edistänyt parempi elokuvausetiikka ja monipuolisia ja kerroksisia juonia, sekä vastustaneisuus kansainvälisen kaupan asettamia rajoituksia vastaan. Erilaiset *noir*-tyylisuuntauksukset määrittelevät olemassa olevalla aikakaudella muutoksia trendeissä ja suuntauksissa, joka vaikuttaa maailman elokuva teollisuuteen ja kulttuuri normeihin. Erilaisia tyyllisuuntauksia, jotka vaihtelevat alueesta riippuen, on muun muassa *Japanese Noir*, *Nordic Noir* ja *French Noir*. (Petty & Palmer, 2021)

Kulttuuriset ja sosiaaliset erot vahvistavat entisestään makrotaloudellisia, liiketoiminta- ja teknologiariskejä. Kotimaissa yritykset saavat edun tuntiessaan markkinat ja niiden toiminnan entuudestaan. Yrityksillä on myös helpompi pääsy erinäköisiin resursseihin, kuten informaatioon ja verkostoihin. Kansainvälisille yrityksille aiheutuu korkeammat tieto- ja transaktiokustannukset, koska he eivät ole tarpeeksi tietoisia maasta ja sen tavoista. (Nahata, et al., 2014) Kansainvälisillä yrityksillä on myös vaikeampaa astua muiden maiden markkinoille, erityisesti Aasiassa, jossa markkinat toimivat huomattavasti eri tavalla kuin länsimaissa. Kiina käyttää muun muassa taloudellisia pakotteita hyväkseen kansainvälisissä suhteissa (Chen & Garcia, 2016). Osa intialaisista yrityksistä ei luota muun muassa rahoituskanaviin markkinoilla ja toimivat oikeusjärjestelmän ulkopuolella. Maakohtaiset oikeusjärjestelmät vaikuttavat vahvasti yrityksen liiketoimintaan ja sen talouteen. Kulttuuriset erot voivat vaikuttaa sopimusten luonteeseen ja yrityksen suorituskykyyn markkinoilla. Mahdollisuus

kaupankäyntiin uusilla markkinoilla lisää kasvua yrityksessä, sekä monipuolistaa ja lisää hajautusta, jotka ovat merkittävä etu yritykselle. (Nahata, et al., 2014)

Kiina tiedostaa nopean talouskasvunsa, joka on valtava mahdollisuus kansainvälisille yrityksille. Kiina yrittää edistää ulkopoliittisia tavoitteitaan kansainvälisten yritysten sopimuksien avulla. Se kuitenkin on asettanut taloudellisia pakotteita yrityksiä kohtaan, jos yritykset ovat arvostelleet muun muassa Kiinan ihmisoikeustilannetta, Taiwanin ja Kiinan suhteita ja Kiinan hallintoa. Pakotteet kohdistetaan selvästi arvostelu tilannetta kohtaan, jolla Kiinan hallitus ilmaisee tyytymättömyytensä. (Chen & Garcia, 2016)

Tutustumalla kulttuureihin, kuten tutkimalla tapoja, tuotteita ja perspektiiviä, tietämys tutkitusta kulttuurista syvenee ja tulee kattavammaksi. Se auttaa myös näkemään eroja kulttuureissa ja häivyttämään yhteiskuntien määrittelemiä stereotyyppioita. (Su, 2011) Yritysten tulee tutustua maahan ja sen kulttuuriin, jonka markkinoille se aikoo astua. Tällä se pystyy kohdentamaan tuotteensa paremmin oikeille kohderyhmille ja muodostamaan kyseisillä markkinoilla kilpailukykyisen tuoteportfolion. Strategian ja liiketoiminnan muodostaminen alueella voi riippua maan laeista. Erityisesti suoratoistopalvelujen tulee huomioida eri maissa vallitsevat tyylisuuntaukset ja trendit.

### **3.3 Laatu**

Laatu on erityisesti teknologia-alalla tärkeä. Tilaajien mielipiteiden seuraaminen alustan laadusta auttaa palveluja tekemään päätöksiä tulevaisuuteen liittyen. (Gupta & Singharia, 2021) Yritysten tulee tähdätä korkeammalle, kuin sen kilpailijat ja markkinoilla olevat laatustandardit ovat. Tähän tulokseen voidaan päästä, jos yritykset kokeilevat tuotetta, kuten asiakkaat. Laatua valvovat henkilöt osaavat jäljitellä käyttäjäkokemuksia, ja luoda erinäköisiä tilanteita, joista he pystyvät huomioimaan ongelmat. Lukemalla myös asiakaspalautteita, yritys pystyy seuraamaan laadun tasoa ja kehittämään laatua, sekä sen ominaisuuksia niiden perusteella. (Nortenko, 2021)

Tuotteen laatu on elintärkeä, jotta yritys selviää ja menestyy markkinoilla. Laadun hallinta on yksi tärkeistä menetelmistä, joilla voidaan taata korkea laatu tuotteissa ja mahdollistaa vastaaminen kaikkiin asiakkaiden tarpeisiin. Tasalaatuisilla tuotteilla, jotka täyttävät

asiakkaiden tarpeet markkinoilla, on mahdollisuus menestyä myös globaaleilla markkinoilla. Tuotteiden korkean laadun ylläpitämisellä pysytään määrittämään yrityksen kilpailukykyä. Uusiin tuotteisiin investoidessa yrityksiä tulisi aina pohtia tuotantokustannusten madaltamista ja laadun kehittämistä tuotteessa. (Novikova, et al., 2016)

Korkean teknologian yrityksissä laadunhallinta asettaa haasteita muun muassa vaativan suunnittelun, laadun ylläpitämisen ja resurssien korkean osaamisen ylläpitämisen takia. Korkean teknologian vaatimuksia on tunnistaminen, vaihtelevuuden vähentäminen, ohjelmistojen vika-analyysointi, kustannusten hallinta ja tuotteen saaminen nopeasti ja ajallaan kuluttajalle. (Berk & Berk, 2000) Digitalisaatio pakottaa yrityksiä päivittämään ohjelmistojärjestelmiään ja tekniikkaansa. Yrityksien on sopeuduttava muutokseen tai se ei ole enää houkutteleva kuluttajille. Yrityksien tulee panostaa parempaan tekniikkaan ja ohjelmistoihin ja näiden laatuun, jotta se menestyisi markkinoilla eikä jäisi jalkoihin. (Gebhart, et al., 2016)

Laatu on yksi tekijä, joka vaikuttaa kuluttajien valintaan valita suoratoistopalvelu. (Kim & Kim, 2020) Tilaajat lopettavat katselun kesken, jos tuotteen laatu on huonon ja liian hidas. (Soni & Puthawala, 2020) Suoratoistopalvelujen tulee valvoa laatua kokeilemalla sitä itse, sekä seuraamalla asiakaspalautteita. Palvelujen tulee huomioida strategiassa laadun tärkeys ja ylläpitää korkeaa ja tasalaatua tuotelaatua, jotta se pystyy kilpailemaan markkinoilla ja menestyä.

## 4 SUORATOISTOPALVELUMARKKINAT

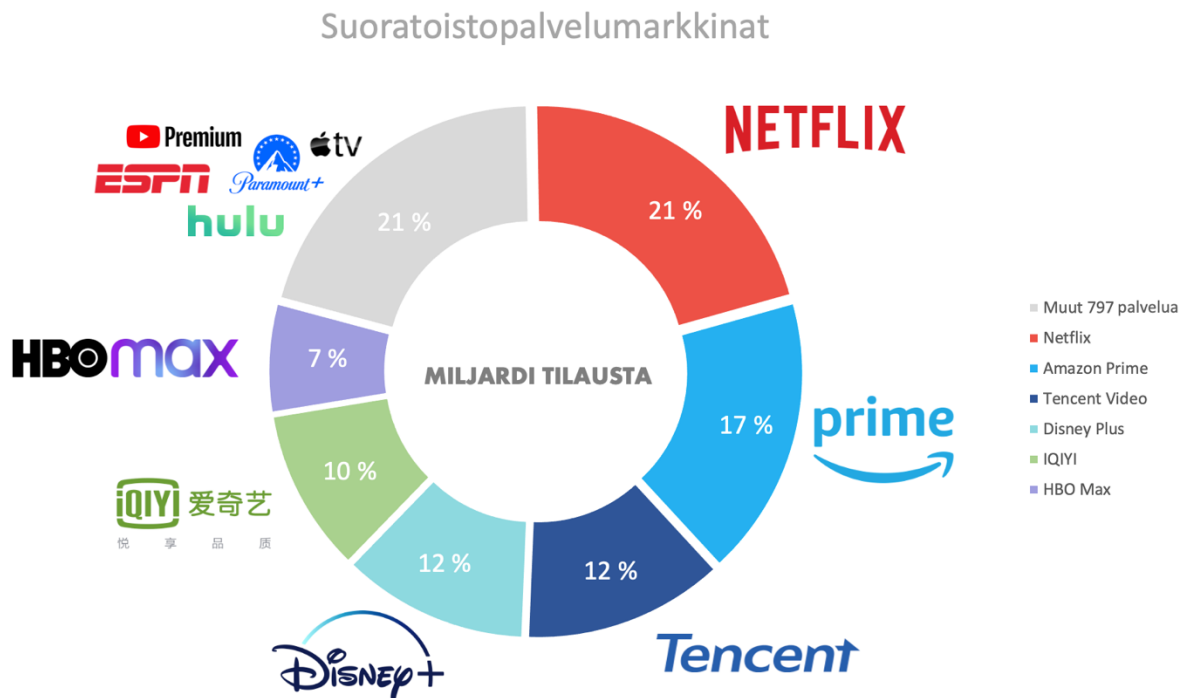
Suoratoistopalvelun historia ylettyy 1970-luvulle, jolloin ensimmäisen kerran tutkimuslaboratoriossa todistettiin ääneen suoratoistoa. Videon suoratoistoa kekeiltiin onnistuneesti jo neljävuotta myöhemmin. Suoratoisto pysyi *niche* markkinana 1990-luvulle asti, kunnes se sai jalansijaa internetin kasvaessa. (Krikke, 2004) Netflix oli ensimmäinen yritys, joka mullisti markkinoita ja yhteisöä vuonna 2007 tuoden markkinoille heidän suoratoistopalvelunsa. Suoratoistopalvelut ostivat ja lisensoivat aluksi muiden tuotantoyhtiöiden ja studioiden tuotteita, kunnes vuonna 2013 Netflix alkoi itse tuottamaan omia elokuvia ja televisiosarjoja, muokaten näin kilpailutekijöitä. (Downes, 2019) Tuottamalla itse sisältöä, suoratoistopalvelu pystyy vastaamaan muuttuvaan kysyntään nopeammin ja kohdentamaan sisällön tarkemmin kuluttajilleen.

Suoratoistopalvelut pyrkivät saamaan kilpailuetua saamalla suurin mahdollinen katsojamäärä suhteessa kulutettuun dollariin (Netflix, 2013). Suoratoistopalveluilla on ongelma, kun tilaajat ottavat palvelun käyttöön vain muutamaksi kuukaudeksi ja lopettavat tilauksen sen jälkeen. Disney+ ylläpitää korkeinta prosenttia palvelussa pysyvien osuudesta 78 %:lla (6kk aloittamisesta). Netflixillä on 74 %, HBO Maxilla 55 % ja Amazon Primella alle 30 %. (Dean, 2021) Mikä tarkoittaa, että jopa kaksi kolmas osaa tilaajista lopettaa palvelun käyttämisen kuuden kuukauden sisällä sen tilaamisesta. (Yeo, 2021) Suoratoistopalvelut seuraavat asiakkaidensa käyttäytymistä algoritmien avulla, jotta palvelut voivat suositella muuta sisältöään tilaajilleen, jotta kuluttajat olisivat kiinnostuneempia sisällöstä, kasvattaisivat näin näyttöaikaa, eivätkä lopettaisi tilaustaan (Hinkle, 2021). Suoratoistopalvelut uudistavat kirjastonsa sisältöä tasaisin väliajoin, jotta tilaajilla olisi aina uutta katsottavaa (Hepburn, 2020). Tällä palvelut pyrkivät myös pitämään käyttäjät pitempään tilaajina.

Globaalin suoratoistopalvelumarkkinoiden koko oli 24,2 miljardia dollaria vuonna 2019 Global SVOD Forecast 2021 -raportti toteaa, että suoratoistopalvelumarkkinoilla oli vuoden 2020 lopussa 518 miljoonaa tilaajaa. (Verified Marjet Research, 2021) Vuonna 2020 tilauksien suhde tilaajaan oli 1,74, eli tilauksia oli yli 900 miljoonaa. Raportissa huomioidaan 138 maan 803 palvelua (Research and Markets, 2021).

Suurimmat tekijät markkinoilla ovat Netflix 209,2 miljoonalla tilaajalla (Netflix, 2021a), Amazon Prime Video 175 miljoonalla tilaajalla (Indiewire, 2021), Tencent Video 125 miljoonalla tilaajalla (PR News Wire, 2021), iQIYI 101,7 miljoonalla tilaajalla (Baidu, 2021), Disney Plus 116 miljoonalla tilaajalla (The Walt Disney Company, 2021) ja HBO Max 67,5 miljoonalla tilaajalla (AT&T, 2021). Youku-Tudou suoratoistopalvelululla on arvioitu olevan noin 90–100 miljoonaa tilaajaa, mutta Youku-Tudou ei ole kuitenkaan suostunut julkaisemaan tilaaja määriään, minkä takia se jätetään kirjallisuuskatsauksen ulkopuolelle (Davila, 2020; Canaves, 2019; Frater, 2020).

Kaikkien suoratoistopalvelujen tilausmäärän on arvioitu ylittävän miljardin vuonna 2021 (Research and Markets, 2021). Miljardista tilauksesta 205,6 miljoonaa tilausta kuuluu lopulle 797 suoratoistopalvelulle. Kaaviosta 1. Suoratoistopalvelumarkkinat näkee kuuden suurimman yrityksen osuuden miljardista tilauksesta. Kuusi suurinta yritystä on onnistunut hankkimaan yhteensä 79 % markkinoista. Muita suoratoistopalveluita on muun muassa ESPN, Hulu, Paramount+, Apple TV, Youtube Premium, Peacock, Discovery+ ja Viaplay (Wallach, 2021).



Kaavio 1. Suoratoistopalvelumarkkinat

Videotoisto markkinat (VOD) olivat Euroopassa vuonna 2010 388.8 miljoonaa Euroa, josta suoratoistopalvelumarkkinoiden osuus oli vain 3 % eli 12.2 miljoonaa euroa. Vuonna 2020 sen osuus on 84 % eli 9,7 miljardia euroa. (Grece, 2021) Suoratoistopalvelumarkkinat ovat siis markkinoiden elinkaaren kasvu vaiheessa (Gilliard & Snyman, 2019). Markkina osuus on kasvanut melkein 800 % Euroopassa. Application arvioi markkinoiden kasvavan 24,15 miljardista dollarista 34,09 miljardiin dollariin vuoteen 2027 mennessä (Verified Market Research, 2021). Global SVOD Forecast 2021-raportti arvioi, että tilauksien määrä tulee kasvamaan maailmalla 1,5 miljardiin tilaukseen, 700 miljoonaan tilaajaan ja tilauksien suhde tilaajaan tulee kasvamaan 2,14:sta vuoteen 2026 mennessä. (Research and Markets, 2021)

Vaikka suoratoistopalveluja on melkein tuhat, hallitsee suurinta osaa markkinoista vain kuusi yhtiötä. Strategisesti markkinoille on siis erittäin helppo astua. Tämän osoitti Disney+ palvelu, se keräsi sata miljoonaa käyttäjää puoleksatoista vuodessa, kun Netflixillä meni tähän 10 vuotta (Duffy, 2021). Disney on ennustanut saavansa 230–260 miljoonaa käyttäjää vuoteen 2024 mennessä (Sherman, 2021). Walt Disney Companylla on etuna sen oma suuri tunnettu tuotanto, televisiokanavat ja satelliitti palvelut, sekä alhainen 8 dollarin hinta, joiden avulla se osasi kohdentaa tarjontansa asiakkaille. Mikä näin mahdollisti helpon markkinoille astumisen ja markkinapaikan neljäntenä.

Covid-19 virus pysäytti suurimman osan elokuva- ja televisiotuotannosta vuonna 2020–2021, mikä on johtanut uusien julkaisujen dramaattiseen laskuun suoratoistopalveluissa. Erityisesti urheiluun liittyvät ottelut ja julkaisut pysähtyivät täysin. (Orr, 2020) Pandemia sai suoratoistopalvelumarkkinat kukoistamaan (PWC, 2021b). CNBC tutkimuksen mukaan pandemia vaikutti milleniaalien ostokäyttäytymiseen, kuluttajat ovat tarkempia mihin käyttävät rahansa. (The View Point, 2020) Tämän myötä studioiden ja suoratoistopalveluyhtiöiden tulee kohdistaa tuotteensa täsmällisemmin kohderyhmilleen, jotta pystyvät ylläpitämään markkinaosuutensa (Orr, 2020).

## 4.1 Yhtiöiden tuoteportfoliot ja strategiat

### 4.1.1 Netflix

Netflixin tulos ensimmäiseltä ja toiselta puolikkaalta oli 9,7 miljardia dollaria (Netflix, 2021a). Netflixistä tuli globaali vuonna 2016, jolloin sen palvelu oli saatavilla kaikkialla muualla paitsi Kiinassa (Netflix, 2021b). Netflix teki kuitenkin vuonna 2017 lisenssi sopimuksen iQIYI:n kanssa ja sai näin tuotteitaan Kiinan markkinoille (Netflix, 2017). Netflixillä on kolme jäsenyyttä, Perus 7,99 €/kk, Tupla 11,99 €/kk, Perhe 15,99€/kk. Jäsenyyksissä on kaksi eroavaisuutta: samaan aikaan palvelun käyttäjien lukumäärä ja HD-teräväpiirto taso. (Netflix, 2021c) Perhe jäsenyys on yksi kalleimmista suurimman kuuden palvelun hinnoista, joissa palvelua saa käyttää samanaikaisesti useampi henkilö kerrallaan.

Netflixin strategia pohjautuu helppoon ja personalisoituun käyttöjärjestelmään, sekä sen omaan tuotantoon (Biddle, 2021). Netflixillä on erittäin uniikki algoritmi, jonka avulla tilaajat pystyvät luomaan omasta tilistään persoonallisen. Netflix on valinnut strategian, jossa se on jakanut palvelunsa aluekohtaisesti kuluttajien saataville. Netflixin liiketoimintaportfolio muodostuu siis eri alueiden tuoteportfolioista. Pohjoismaissa on oma palvelualusta ja tuoteportfolio, joka oli kooltaan vuonna 2021 78 % Yhdysvaltojen tuoteportfolion sisällöstä (Kidman, 2021). Netflixin tuoteportfolio sisältää lisensioituja ja Netflixin itse tuottamia elokuvia ja televisio sarjoja. Netflixin tuoteportfolio on toiseksi laajin Yhdysvaltojen markkinoilla 5500 elokuvalla ja televisiosarjalla (Statista, 2021a) (Crum, 2019). Sen tuoteportfolio uudistuu nopeammin kuin muiden palveluiden. Netflix lisäsi palveluunsa yli 2300 elokuvaa ja televisiosarjaa vuosien 2018 ja 2020 välillä. (Hepburn, 2020) Netflix julkaisee uusia elokuvia ja televisiosarjoja palvelussaan päivittäin. Tällä se pyrkii pitämään kuluttajan kiinnostuneena palveluunsa.

### 4.1.2 Amazon Prime

Amazon Prime palvelu ei ole pelkästään suoratoistopalvelu, vaan se on Amazonin eksklusiivinen palvelu, joka tarjoaa Amazonin verkkokaupassa etuja ja alennuksia, sekä muita viihdepalveluita (Amazon, 2021). Palvelun hinta on asetettu 12,99 dollariin kuukaudessa. Amazon toi vaihtoehtona myös pelkän Prime Videon, koska Prime palvelu ei ole tarjolla kaikissa maissa. Prime Videon voi tilata 8,99 dollarin hintaan kuussa (Amazon, 2021b).

Amazon ei erittele Amazon Primen tilaajia ja sen Prime Videon käyttäjiä toisistaan, mutta Jeff Bezosin, Amazonin perustajan ja entisen toimitusjohtajan, mukaan Prime Video palvelua käyttää 175 miljoonaa käyttäjää heidän 200 miljoonan tilaajasta (Hersko, 2021). Amazon Prime ylitti 200 miljoonan tilaajan rajan huhtikuussa (Werpin, 2021).

Amazon Prime päivittää tuoteportfoliotaan jatkuvasti. Se lisäsi vuosien 2018 ja 2020 välillä 1820 elokuvaa ja 487 televisiosarjaa. (Hepburn, 2020) Sen tuoteportfolio on Yhdysvaltojen markkinoiden laajin 16 800 elokuvalla ja televisiosarjalla (Statista, 2021a) (Crum, 2019). Suuriosa sen tuoteportfoliosta sisältää lisensoitua tuotantoa. Amazon on alkanut myös tuottamaan itse elokuvia ja televisiosarjoja palveluunsa. (Fernandez, 2021) Amazon Prime Videon liiketoimintaportfolio muodostuu aluekohtaisista tuoteportfolioista. Muissa maissa, kuin Yhdysvalloissa, tuoteportfolion koko on vain murto-osan Yhdysvaltojen tuoteportfolion koosta. (Hiley, 2021)

#### 4.1.3 Tencent Video

Tencent Video kuuluu Tencent teknologia yhtiölle. Tencent Video suoratoistopalvelun VIP jäsenyyden vuosi hinta on 39 \$ (Shumin, 2021). Tencent Video eroaa muista suoratoistopalveluistaan sillä, että sillä on vain kaksi palvelualustaa. Tencent Video on suunnattu kiinan markkinoille ja siitä rakennettu kansainvälinen versio WeTV globaaleille markkinoille (Select Media, 2020). Palvelu on tarjolla 11 eri kielellä globaalisti, muun muassa kiinan, englannin ja espanjankielisenä (WeTV, 2021). Tencent Videon suurimmat kilpailijat ovat iQIYI ja Youku-Tudou Aasian markkinoilla.

Tencentin tuoteportfolio eroaa sen maatieteellisen sijainnin takia muista suurista länsimaalaisista suoratoistopalveluista. Tencent Video sisältää suurimmilta osin aasialaisia elokuvia. Palvelun sisältö on jaettu neljään osaan: elokuvat, televisiosarjat, viihde ja anime. Palvelu sisältää huomattavan määrän enemmän anime tuotantoa, kuin länsimaalaiset palvelut. Viihde osio sisältää erinäköisiä kykykilpailuja. (WeTV, 2021) Tencent tuottaa vain kiinankielistä sisältöä (Shackleton, 2019), jonka osuus on 65 % sen tuoteportfoliosta (Chinafy, 2021).



#### 4.1.4 Disney+

Disney+ on Walt Disney Companyn omistama suoratoistopalvelu. Disney+ julkaisi palvelunsa Suomessa vuonna 2020 ennätys alhaiseen hintaan 59,99 euroa vuodessa. Disney+ palvelu on tarjolla kahdella eri maksutavalla kuukausi hintaan tai sitten vuosi hintaan, joka on noin 15 % halvempi. (Kemppi, 2020) Palvelua voi käyttää neljä henkilöä kerrallaan, mikä hintaansa nähden on halvin alalla, millä Disney+ luonut itselleen tärkeän kilpailuedun. Disney+ eroaa muista suoratoistopalveluista sillä, että sillä on yhdistetty palvelumalli kauppakohtaisen ja maksullisen tilauksen yhdistelmä. Disney+ tarjoaa kuukausitilaajilleen mahdollisuuden hankkia vasta julkaistun elokuvan Premiere Accessilla. (Cohen, 2021) Premiere Access maksu on kertaluontoinen ja on voimassa 3kk. Suomessa se kustantaa 21,99 € ja Yhdysvalloissa 30 \$ (Pikkarainen, 2021;Cohen, 2021). Disney+ julkaisee televisio sarjat myös eri tavalla kuin sen kilpailijat, se julkaisee yhden jakson viikossa, jolla se pystyy pitämään käyttäjiään pitempään jäsenenä. Disney+ palvelulla on todella matala ja kiertävä uusiutuva sisältö (Abell, 2019). Disney+ on tehnyt strategisen valinnan olemalla ainoa Walt Disney elokuvien näyttävä, joka on yksi heidän kilpailuvalteistaan ja ovat tällä pystyneet kasvattamaan tilaaja määränsä huimiin lukemiin.

Palvelu on julkaistu aluekohtaisesti ja sen liiketoimintaportfolio muodostuu alueellisista tuoteportfolioista. Walt Disney Company osti Foxin vuonna 2019, jonka avulla se vahvisti asemaansa tuotantoyhtiönä, omistaen kaksi suurimmista tuotantoyhtiöstä maailmalla, tuoden sille laajemman ja monimuotoisemman valikoiman. Ostonsa myötä Disney+ pystyy tavoittelemaan uusia asiakassegmenttejä saadessaan aikuisille suunnattuja elokuvia valikoimaansa, *R-rated*, eli K16 ja K18 elokuvia. (Qumer & Purkayastha, 2019) Ostonsa myötä Disney omistaa nyt seitsemän kymmenestä suurimmasta *box office* hitistä. Avatar ja Avenger: Endgame ovat suurimmat lipputulot keränneet elokuvat maailmassa yhteensä 5.6 miljardilla dollarilla. (BoxOfficeMojo, 2021) Disney+ valtteen sen tuoteportfoliossaan on *box office* hittien lisäksi Disney klassikot, Marvel Entertainment ja Lucas Film (Qumer & Purkayastha, 2019). Disney+ pyrkiessä tuplaamaan tilaaja määränsä on sen mahdollista se saavuttaa erittäin kattavan tuoteportfolion ansiosta.

## **5 KOLMEN SUURIMMAN TEKIJÄN VAIKUTUS TUOTEPORTFOLION MUODOSTUMISEEN SUORATOISTOPALVELUMARKKINOILLA**

Algoritmeilla suoratoistopalvelut pystyvät analysoimaan kuinka kauan ja miten paljon tilaajat ovat katsoneet tiettyä sisältöä. Sen avulla yritys pystyy analysoimaan sisällön kiinnostusta ja seurata näin myös kiinnostusta genreä kohtaan. (Hinkle, 2021) Netflixillä on suoratoistopalvelualan yksi parhaimmista algoritmeista, jonka avulla he pystyvät analysoimaan tilaajiaan tarkemmin kuin muut (Meltzer, 2021). Algoritmillä pystytään seuraamaan tilaajan käyttäytymistä, kuten mistä kohtauksista tilaaja ollut erittäin kiinnostunut. Netflix kertoo, että sen tuottamaa Sex/Life televisiosarjan kolmannen jakson tunnetuinta alaston kohtausta kelasi 20 miljoonaa käyttäjää vähintään kerran. (Nugent, 2021; Ramsdale, 2021) Netflixillä on myös paras suositusalgoritmi tilaajilleen (Meltzer, 2021), jolla he pyrkivät kasvattamaan tilaajan katselumäärää ja näin pitämään käyttäjän tilaajana pitempään. Suositus-algoritmi tutkii tilaajan käyttäytymistä palvelussa ja laskee sisällön sopivuutta prosentteina tilaajalle. Palvelu suosittelee käyttäjälle korkealla prosentti osuudella olevia tuotteita, sekä näyttää jokaisen tuotteen kohdalla prosentti osuuden, miten elokuva sopii henkilön omaan makuun. (Netflix, 2021e)

Algoritmien avulla yritykset pyrkivät ennustamaan mahdollisia trendejä ja tekevät niiden avulla päätöksiä, miten muodostavat tuoteportfoliotaan. Suoratoistopalvelut pystyvät seuraamaan trendejä analyysien kautta ja ennustamaan uuden tuotteen onnistumista sen sopivuudella trendeihin ja tuoteportfoliossa olevaan sisältöön. Suoratoistopalvelut voivat sisällyttää vasta julkaistuja elokuvia ja televisiosarjoja tuoteportfolioonsa myös lipputulosten ja katsojamäärien perusteella, sekä yleisen suosion perusteella. Palautteiden perusteella palvelut voivat saada selville, jos tilaajat eivät ole tyytyväisiä tuotteidensa laatuun. Suoratoistopalvelujen tulee keskittyä myös algoritmi analyysin lisäksi asiakaspalautteisiin, jotta he pystyvät pitämään tilaajat asiakkaina, eivätkä menetä niitä.

## 5.1 Trendien vaikutus tuoteportfolion muodostumiseen

Elokuva ja televisiotuotannon pysähtyminen viimeisen kahden vuoden aikana Covid-19 pandemian takia vaikuttaa siihen, että joudumme tarkastelemaan viimeaikaisia trendejä muutama vuosi takaperin. Koska katsauksen pääaiheena ei ole trendien tutkiminen, katsauksessa ei keskitytä niihin yksityiskohtaisesti, vaan otetaan huomioon yleisien trendien vaikutus tuoteportfolion muodostumiseen. Kriitikkojen arvosteluita ei oteta huomioon, koska he edustavat vain marginaalista osaa suoratoistopalvelujen tilaajista.

Ikään ja alakulttuureihin pohjautuvia trendejä voi olla samaan aikaan maailmalla satoja. Nuorison joukossa vallitsi selvästi 2010-luvulla kaksi suurta trendiä, joiden takia tuotettiin paljon dystopia- ja vampyyri-elokuva- ja televisiosarjoja, kuten *Nälkäpeli*, *Labyrintti*, *Outolintu* ja *Vampyyrin päiväkirjat*. Disney+ käyttäjistä 64 % on milleniaaleja tai sukupolvi-Z kuuluvia (Dean, 2021). Suoratoistopalvelujen käyttö on suosittumpaa nuorempien henkilöiden keskuudessa ja mieltymykset vaihtelevat ikäryhmittäin (Downes, 2019). Suoratoistopalveluilla on siis mahdollisuus kasvattaa tilauksiaan vanhemmissa sukupolvissa kohdentamalla tuotantoa 60–80-luvulta yli 50-vuotiaille ja houkuttelemalla heitä näin tilaajiksi. Vaikka katsauksessa ei syvennytä näistä riippuviin trendeihin, tulee suoratoistopalveluiden kuitenkin näihin perehtyä. Suoratoistopalvelut joutuvat siis tarkastelemaan iästä johtuvia trendejä samalla, kun seuraavat maailmalla muuttuvia trendejä.

Amazonin tytäryhtiö IMDb on suurin elokuvatietosivustoista maailmassa (Wolfberg, 2018). IMDb ylläpitää sivustoa Box Office Mojo, joka ylläpitää maailman 1000 tuottavimman elokuvan listaa (lipputulot). Suuriosa sadasta parhaimmasta elokuvasta on fantasia elokuvia. Muut 25 % ovat lasten animaatio, musikaali, draama ja toiminta elokuvia. Sadan parhaimman elokuvan listalle mahtuu vain kaksi kiinassa tuotettua elokuvaa. Sadasta tuottavammista elokuvasta 48 on julkaistu vuodesta 2015 eteenpäin. Nämä 48 elokuvaa sisältää ainoastaan yhden musikaalin, 2 komediaa, 5 toimintaa, 9 animaatiota, 4 *live action* elokuvaa ja 28 fantasia elokuvia. (BoxOfficeMojo, 2021)

### 5.1.1 Vanhat trendit

2000-luvun ja 2010-luvun alkupuolen trendeinä oli vahvasti kirjasarjoihin pohjautuvat fantasia sarjat, kuten Harry Potter, Taru Sormusten Herrat ja Hobitti. *Taru sormusten Herran* kolmas osa *Kuninkaan paluu* ylitti maagisen miljardin dollarin rajan julkaisu vuonna 2003. 2003 vuoteen mennessä vain 3 elokuvaa oli ylittänyt maagisen miljardin dollarin rajan. (BoxOfficeMojo, 2021) *Kuninkaan paluu* voitti myös kaikki 11 Oscar ehdokkuuttaan, sisältäen parhaan elokuvan palkinnon (IMDb, 2021a; Shaw, 2021). Hobittien toivottiin olevan jatkoa Taru sormusten Herrat suosiolle, mutta sen ensimmäinen elokuva jäi sen suosituimmaksi (BoxOfficeMojo, 2021).

Myös vuonna 2018 mulkaistu *Mortal Engines*, josta odotettiin Taru Sormusten Herrasta seuraajaa olemalla myydyimpien kirjosarjojen joukossa bestseller listalla, floppasi pahasti (Leadbeater, 2018; Desta, 2018). Myös uusimmat Harry Potterin *Fantastic Beasts* esiosat tienasivat satoja miljoonia dollareita vähemmän kuin pääosat (BoxOfficeMojo, 2021). Kirjoihin perustuvat fantasia elokuvat ovat siis selvästi madaltaneet suosiotaan. Suoratoistopalvelujen sisällöstä huomaa, että tilaajien ylläpitämisen toivossa palvelut ovat sisällyttäneet vanhempia suosituimpia elokuvia valikoimaansa nostalgian toivossa. Eli vaikka uusi elokuva tai televisiosarja on samanlainen, kuin aikaisemmin menestyneet, ei se tarkoita, että se menestyy. Suoratoistopalveluiden tulee katsella aikaisempina vuosina vallitsevia trendejä, ja lisätä vain sen hetken trendissä olleita elokuvia ja televisiosarjoja portfolioonsa.

### 5.1.2 Vallitsevat trendit

Box office Mojo raportoi, että 12:sta suurimmista viisi on Marvelin supersankari elokuvia, joista uusimmat ovat vuosilta 2018 ja 2019. Kuusi elokuvaa *top-100* listalla on DC tuotantoyhtiön sarjakuva- ja toimintasankareihin pohjautuvia elokuvia (BoxOfficeMojo, 2021). Fantasia trendi on selvästi muokkautunut ja suosiossa on sarjakuva- ja supersankari elokuvat. Vallitsevan supersankari trendin takia Walt Disney yhtiö on jatkanut tarinoiden luomista samaan Marvel universumiin. Marvel elokuvien suuren suosion syynä on sen 22 elokuvan ja televisiosarjojen kuuluminen samaan universumiin. (Harrison, et al., 2019) Disney+ on kuunnellut esillä olevaa trendiä ja valikoinut kaikki Marvelin Universumin elokuvat ja

televisiosarjat tämänhetkiseen valikoimaansa. HBO Max on huomionnut myös trendin ja lisännyt DC:n sarjakuvasukkari elokuvat valikoimaansa.

Osa tuotantoyhtiöistä ovat alkaneet luomaan elokuvien lisäksi televisiosarjoja samaan universumiin. Näihin kuuluu muun muassa FBI, NCIS, Chicago Fire, Arrow, The Walking Dead ja Grey's Anatomy. Suuri osa sarjoista sai jopa kaksi *spin-off* sarjaa suosionsa takia, poikkeuksena Arrow, joka sai viisi (Jacobs, 2020). Grey's AnATOMIAA on tuotettu huimat 17 tuotantokautta (IMDb, 2021b). Sarjojen suosiota voi seurata katsojamäärien lisäksi tuotantokausien määrästä. Kausi uusitaan aina, jos katsojia on ollut tarpeeksi ja arvioidaan, että uusi kausi tuottaisi lisää rahaa tuotantoyhtiölle (Zeitchik, 2018). Tuotantokausien ja *spin-offien* määrästä voi tehdä johtopäätöksen, että universumien luonti on nousevassa trendissä. Suoratoistopalveluiden tulee sisällyttää saman universumin sisällä olevat elokuvat ja televisiosarjat palveluunsa tai muuten tilaaja lähtee etsimään *crossover* jaksoja toisista palveluista.

Suureen suosioon ovat myös nousseet elokuvat ja television draamasarjat, joissa käsitellään avoimesti seksiä ja seksuaalisuutta. Näitä ovat muun muassa Fifty Shades of Grey elokuvat, Sex Education, Bridgeton, Sex/Life, Sex and the City, Trueblood, Outlander, Game of Thrones. Bridgeton on Netflixin oman tuotannon katsotuin sarja ikinä 82 miljoonalla katsojalla (Iqbal, 2021; Porter, 2021b). Sex/Life on Netflixin tuottama sarja, joka keräsi 67 miljoonaa katsojaa vain neljässä viikossa. Sarja suosion ansiosta sarjalle tilattiin toinen tuotantokausi. (Porter, 2021) HBO on aina luonnehdittu aikuisille suunnatuksi palveluksi ja syystäkin, sen sisältö on vahvasti aikuisille painuttava, sisältäen monia K-16 ja K18 sarjoja, kuten Sex and the City, Trueblood ja Game of Thrones, joita tuotettiin 6, 7 ja 8 tuotantokautta (HBO, 2021). HBO ja Netflix ovat selvästi huomanneet trendin suosion, koska HBO ja Netflix ovat päättäneet panostaa tuoteportfolioonsa lisäämällä kirjastoonsa kyseisen trendin tuotantoa.

Liveaction elokuvat ovat neljäs yleinen pinnalla oleva trendi (Floorwalker, 2019). Liveaction voi olla joko jäljitelmä tai *spin-off* alkuperäisestä piirroselokuvasta. Disney on tuottanut elokuvistaan jäljitelmiä, kuten Kaunotar ja hirviö, Alladin, Tuhkimo ja Leijonakuningas, sekä *spin-off* elokuvia, kuten Cruella ja Pahatar (Sobris, 2021). Disney jyrää liveaction markkinoilla. Tähän on etenkin vaikuttanut sisällön vetoavaisuus kaikenikäisiin. Syynä on tarinoiden

nostalgisuus, elokuvien realistiset puitteet ja lapsille suunnattu tarinankerronta. (Pak, 2021) Disney on tuottanut viimeisen viiden vuoden sisään 10 liveaction elokuvaa (Sobris, 2021).

Netflix on huomionnut myös kausitrendin, Joulun. Se on nähnyt tämän selvänä trendinä sen tilaajadatan muutoksen perusteella (Dixon, 2015) Netflixin kirjastosta löytyy huomattava määrä sen itse tuottamia jouluelokuvia. Koska kausitrendit johtavat kokonaisten genrejen poistumiseen ja lisäykseen palveluun vuoden aikana, lisää tämä vaihtelevuutta tuoteportfoliossa. Kausivaihtelulla Netflix pystyy pitämään myös katsojien mielenkiintoa yllä.

On myös monia genrejä, jotka säilyttävät pintansa vuosi vuodelta, kuten etsivä ja rikos sarjat. Myös tietyt franchise elokuvat ja televisiosarjat ovat pitäneet pintansa, kuten Indiana Jonesin seikkailu elokuvat, Star Wars ja Star Trek universumit. Näitä on tuotettu jo vuodesta toiseen, yli 50 vuotta (IMDb, 2021c). Näitä löytyy myös jokaisen suoratoistopalvelun tuoteportfoliosta. Suoratoistopalvelujen on helpompi ennustaa kyseisten elokuvien ja televisiosarjojen kohdalla, että kannattaako lisenssi maksu kyseisten elokuvien kohdalla.

### 5.1.3 Tulevat trendit

Yksi mahdollisista tulevista trendeistä on vähemmistöjä edustavat elokuvat. Lehdissä on ollut paljon puhetta vähemmistöedustajien kasvattamisesta elokuva- ja televisiotuotannossa päänäyttelijöinä (Lowe, 2020; Briones, 2016; Ho, 2018). Tietä on rakentanut viime aikoina elokuvat, kuten Black Panther, BlackKKlansman ja Grazy Rich Asian. Black Panther voitti kolme Oscar palkintoa ja suosituimman parhaan elokuvan palkinnon (IMDb, 2021d). Grazy Rich Asian oli vuonna 2018 hitti elokuva ja sai 96 % Rotten Tomatoes sivustolta (Ho, 2018). Rotten Tomatoes on tunnettu kriitikoiden arvostelusivusto elokuville.

Vaikka urheilua käsitellään osissa tutkimuksissa omana markkinana, on se mainitsemisen arvoinen katsauksessa, koska urheilu on yksi suurimmista genreistä, joita suoratoistopalvelut voisivat hyödyntää. Urheilu kattaa nimittäin yli 40 % television katseluajasta. Urheilun VOD markkinat arvioitiin vuonna 2020 18,1 miljardiin dollariin ja kasvavan 21,26 % vuotuisella kasvuvauhdilla vuoteen 2028 mennessä 87,3 miljardiin dollariin. (Verified Research Market, 2021b) Walt Disneyn omistama suoratoistopalvelu ESPN on suurin urheilua edustava palvelu

suoratoistopalvelumarkkinoilla. Ja sillä on vain 14,9 miljoonaa tilaajaa vuonna 2021. (The Walt Disney Company, 2021) Suoratoistopalveluille tämä olisi siis oiva mahdollisuus, joka muuttaisi sen markkinoita ja tuoteportfoliota

Syy miksi suoratoistopalvelut, eivät ole vielä valikoineet urheilua tuoteportfolioonsa, on lisenssien hinta, sekä pitkäaikaiset jakelusopimukset televisio kanavoiden kanssa. Lisenssi oikeudet ovat erittäin kalliita, mikä hidastaa urheilun siirtymistä suoratoistopalveluihin. Lisenssioikeuksien tuotto oli 51 miljardia dollaria vuonna 2019. (Gruenwedel, 2020) Lisenssien tuotto on siis kaksi kertaa suurempi kuin suoratoistopalvelumarkkinoiden koko. Lisenssit ovat urheiluliiga kohtaisia ja televisiokanavat omistavat näitä useampia kerrallaan (GlobalData, 2018). Forbesin mukaan kuluttajat olisivat kuitenkin valmiita siirtymään suoratoistopalveluihin, jos he pystyvät tarjoamaan saman valikoiman urheilua, kuin televisiokanavat (McCaskill, 2021). Koska suoratoistopalvelut haluavat suurimman mahdollisimman tuoton kulutettuun dollariin nähden, on selvää, että ilman lisenssien hinnan madaltumista ja jakelusopimuksien purkautumisia suoratoistopalvelut eivät pysty panostamaan urheiluun, vaikka tilaajia olisi.

#### 5.1.4 Franchise tuotteet ja puistot

Franchise tuotteiden myynti tuo suuret tulot yhtiöille. Disneyn tuotto vuonna 2018 franchise tuotteissa oli miljardin, puistojen ja lomakohteiden 5,2 miljardia, media kanavien 6,2 miljardia ja studion 2,8 miljardia dollaria. Franchise tuotteiden, puistojen ja lomakohteiden tuotot ovat yhteensä yli puolet studion tuotoista. (Qumer & Purkayastha, 2019) Suoratoistopalvelut voivat valita sisältöä palveluunsa myös franchise tuotteiden, puistojen ja lomakohteiden perusteella. Ensimmäinen vuosi on tärkeä franchise tuotteille. Ensimmäisen vuoden aikana voi nähdä, onko elokuva ja elokuvan franchise tuotteet suosittuja markkinoilla vai ei. (Lennet, 2021) Palvelut voivat seurata franchise tuotteiden myyntiä ja valita elokuvia tuoteportfolioonsa myynnin perusteella. Kun trendiksi nousee tietyt elokuvat, hahmot ja tuotteet, kuten lapsiperheille suunnattu Frozen (The Guardian, 2016), tulisi suoratoistopalveluiden lisätä nämä palveluunsa. Frozen ja Frozen II tuottivat molemmat yli miljardin dollarin globaalisti (BoxOfficeMojo, 2021). Disney näki teemapuiston Jungle Cruise laitteen suosion ja tuotti siitä elokuvan vuonna 2021. Jungle Cruise tienasi ensimmäisen kuukauden aikana melkein 200 miljoonaa dollaria ja Disney tilasi elokuvalla jo jatko osan. (Mendelson, 2021)

## 5.2 Maantieteellisensijainnin vaikutus tuoteportfolion muodostumiseen

Suoratoistopalvelut ovat joko jakaneet palvelunsa maa- ja alue kohtaisesti tai globaalisesti saatavaksi. Kun palvelu on jaettu aluekohtaisesti, pystyy palvelu kohdentamaan tuotteitaan paremmin tilaajilleen. Koska trendit ja kysyntä vaihtelevat maasta riippuen, suoratoistopalveluiden sisältö on vahvasti erilainen eri maantieteellisillä alueilla. Tämän takia tässä osiossa tarkastellaan kasvupotentiaalisia markkina-alueita, sekä niitä alueita, jotka poikkeavat valtamarkkinoista. Näitä ovat Pohjoismaat, Espanjan kieliset alueet, Intia, Kiina ja Afrikka. Algoritmien avulla suoratoistopalvelut pystyvät analysoimaan tietyllä alueella vallitsevia trendejä, joiden perusteella he voivat muokata tuoteportfolioitaan alueen kysyntään sopivaksi.

### 5.2.1 Pohjoismaat

Pohjoismaissa trendit näkyvät suoraan suoratoistopalvelujen markkinaosuuksissa. Netflix hallitsee markkinoita muilla Euroopan alueilla melkein 71 % osuudella, mutta Pohjoismaissa vain 49 % osuudella (Better Software Group, 2019). Markkinoita hallitsee Pohjoismaiset suoratoistopalvelut, jotka ovat valinneet aluekohtaisen tuotannon yhdeksi kilpailutekijäksi, joilla he pyrkivät haastamaan suurimmat suoratoistopalvelut markkinoilla (Foster, 2019). Nordic Noir on pohjoismaista lähtöisin oleva genre, joka käsittää emotionaalisuutta kylmyyttä, epätoivoa ja raakoja murhamysteerejä (Lu, 2021). Pohjoismaissa sen tuotanto perustuu vahvasti Nordic Noir tyyliisuuntaukseen ja se hallitsee melkein 40 % suoratoistopalveluiden tuotannosta.

Vuonna 2019 Euroopan kymmenestä suurimmasta maasta, joiden kotitalouksissa on suoratoistopalvelu, 5 suurinta on Norja, Tanska, Iso-Britannia, Suomi ja Ruotsi. Norjan kodeista 75 % ja Suomen kodeista 50 % omistaa suoratoistopalvelun. (Schumacher-Rasmussen, 2019) Pohjoismaissa oli vuonna 2019 27,2 miljoonaa asukasta (Tilastokeskus, 2021). Norjalla on 6,5 miljoonaa suoratoistopalvelutilausta (Digital TV News, 2021). Pelkästään Suomi, Ruotsi ja Tanska omaavat yhteensä 11,4 miljoonaa tilausta Euroopan 140,8 miljoonasta tilauksesta (Grece, 2021). Pohjoismaiden yhteenlaskettu tilauksien määrä on näin 17,9 miljoonaa, mikä on 12 % Euroopan markkinoista. Netflixillä on Suomessa vain 24 % osuus tilaajista, Ruotsilla 34 % osuus ja Tanskalla 29 % osuus (Grece, 2021). Vaikka Netflixillä on oma tuoteportfolionsa



pohjoismaille ei se sitä ole selvästi, pienemmällä osuudella verrattuna muihin Euroopan maihin, osannut muodostaa. Jos suurimmat yhtiöt haluavat saada suuremman jalansijan Pohjoismaisilla markkinoilla, tulee heidän tutkia aluekohtaisia trendejä tarkemmin ja lisätä sitä, sekä Nordic Noir tuotantoa tuoteportfolioonsa.

### 5.2.2 Espanjankieliset alueet

Espanjalaisista 66,9 % kertoo, etteivät osaa lukea tai kirjoittaa englantia (Montero, 2017). On ymmärrettävää, että espanjankieliset eivät osaa englantia, espanjan ollessa toiseksi puhutuin kieli maailmassa mandariinikiinan jälkeen (Lyons, 2020). Suuriosa elokuvista ja televisiosarjoista on tämän takia dubattuja espanjankielisillä alueilla. Espanjan suoratoistopalveluiden 20:stä suosituimmasta televisiosarjasta 12 on draamasarjoja. Espanjan markkinat pohjautuvat vahvasti draamagenreen, sekä alueelliseen tuotantoon, mihin myös espanjalainen suoratoistopalvelu Moviestar+ kirjaston sisältö pohjautuu. (Parrot Analytics, 2021) Espanjalaisen draaman suosio on kasvussa (Martirosyan, 2021). Moviestar+ on toiseksi suurin palvelu Espanjan markkinoilla 15,4 % osuudella. Kuusi sen sarjoista on 20 suosituimman televisiosarjan listalla. Netflixin osuus väheni markkinoilla 10 % vuoden 2019-2020 aikana, jolloin taas Moviestar+ osuus kasvoi (Parrot Analytics, 2021).

Forbesin mukaan espanjan ja portugalin kielen puhujat maksavat keskiarvolta neljästä suoratoistopalvelusta ja kuusi kymmenestä tilaajasta katsoo espanjalaista sisältöä ajoittain (Villafane, 2021). Netflix hallitsee kaikkia muita markkinoita Euroopassa paitsi Pohjoismaita, Saksaa, Italiaa ja Espanjaa (Better Software Group, 2019). Netflixin Espanjan ja Meksikon alueen tuoteportfolioiden sisältö sisälsi vain 8 % espanjankielistä tuotantoa. Amazon Prime sisälsi vain 18 espanjankielistä ohjelmaa. Espanjan ja portugalinkieliset maat kattoivat vain 14 % (26,4 miljoonaa) Netflixin globaalista tilauksista toisen neljänneksen lopussa vuonna 2020. (Rapid TV News, 2020) Eli Netflixillä on hallussaan vain 5–10 % mahdollisista espanjankielisistä tilaajista maailmalla. Disney+ tilaajista 25 % on espanjan tai portugalinkielisiä (Dean, 2021). Meksikolla oli 8 miljoonaa tilaajaa ja Espanjalla 4,5 miljoonaa tilaajaa vuonna 2020 (Rapid TV News, 2020). Äidinkieltään espanjaa puhuvia on 450 miljoonaa ihmistä maailmassa (Lyons, 2020). Suoratoistopalveluiden tulee huomioida myös espanjankielinen tuotanto, varsinkin kielen ollessa toiseksi puhutuin kieli maailmassa.

Espanjankielisestä tuotannosta povataan uutta trendiä maailmalle (Martirosyan, 2021). Markkinaosuuden kasvattaminen entisestään on mahdollista sisällyttämällä espanjankielistä tuotantoa tuoteportfolioonsa ja huomioimaan mahdollisen trendi suuntauksen kyseisessä tuotannossa.

Artikkeli huomauttaa myös vieraskielisen tuotannon suosion, millä on suuret mahdollisuudet globaaleilla markkinoilla, jos sisällön aitous, luovuus, alkuperäisyys ja hahmojen mielekkyys pystytään rakentamaan houkutteleviksi myös globaaleille markkinoille (Martirosyan, 2021). Suoratoistopalvelut joutuvat pohtimaan ja ennustamaan tuotannon menestystä, kun suosion vaikutus voi johtua myös kielestä, eikä pelkästään kulttuurista tai maanosasta.

### 5.2.3 Intia

Intialla ennustetaan olevan 89 miljoonaa tilaajaa vuoden 2021 loppuun mennessä. Määrän odotetaan kaksinkertaistuvan vuoteen 2026 mennessä. Disney+ Hotstar, Amazon Prime Video ja Netflix omistavat 80 % markkinoista. Disney+ Hotstar on Intiaan suunnattu Disney+ versio. (Exchange 4 media, 2021) Intia tulee olemana siis kolmanneksi suurin tilaajamaa, Kiina ja Yhdysvallat edellä. Intian kasvua on työntänyt eteenpäin halvemmat hinnat älypuhelimissa ja mobiili datassa, sekä nopean internet yhteyden kasvu. Maksullisen television osuus on 80 % VOD markkinoista Intiassa, eli suoratoistopalveluilla on vielä hurjat mahdollisuudet laajentumiseen ja markkinoiden kasvattamiseen. (Middleton, 2020)

Palvelut ovat kaikki panostaneet alueelliseen tuotantoon, ja Netflix on investoinut palveluunsa tarjoamalla sisältönsä Hinduksi (Exchange 4 media, 2021). Disney+ Hotstar sai lisenssioikeudet Intian kriketti liigaan, jolla se on pystynyt nostattamaan tilaaja määriään. Bollywood tuotanto kattoi 44 % *box office* tuotoista Intiassa 2020. Bollywood on laajin tuotantoala maailmassa, kun alaa verrataan tuotettujen elokuvien määrissä. Sen tunnetuimpiin ominaisuuksiin kuuluu tanssi ja laulut. Intiassa loput tuotantoalat jakautuvat kielellisiin tai alueellisiin tuotantoihin, kuten Tollywood, Telegu kieleen perustuva tuotanto ja Kollywood, Tamil kieleen perustuva tuotanto. (Nicolaou, 2020) Suoratoistopalvelut joutuvat muodostamaan Intiassa tuoteportfolion huomioimalla eri tuotantoaloilla vallitsevat trendit ja pohtimaan millä tuoteportfolio valikoimalla ne pyrkivät laajentumaan.

#### 5.2.4 Kiina

Kuudesta suurimmasta suoratoistopalvelusta maailmassa, Tencent ja iQIYI hallitsevat Kiinan markkinoita Youku-Tudoun kanssa (O'Halloran, 2019). Kiinalla oli vuonna 2018 257 miljoonaa suoratoistopalvelutilaajaa, mikä on melkein kaksinkertainen määrä Yhdysvaltojen tilaaja määriin. Tuotot ovat kuitenkin Kiinalla yli kaksi kertaa pienemmät. (Zhao, 2018) Yhdysvaltojen osuus on kuitenkin kasvanut vuoteen 2021 mennessä 241 tilaajaan (Sunnebo, 2021). Kiinassa suoratoistopalvelujen palvelumalli on pitkään ollut mainospohjainen, mutta viimevuosien aikana tilausmuotoinen palvelumalli on kasvattanut suosiota suoratoistopalvelumarkkinoilla. Tilausmalli tuottaa melkein nelinkertaisen tuoton mainospohjaiseen malliin verrattuna. (Pioneer consulting asia pacific, 2020) Kasvua kuitenkin hidastaa käyttäjien kulutuksen lasku Covid-19 pandemian aikana, sekä lailliset rajoitukset. Disney+ tilaajista 45 % on Aasian ja Tyynenmerenalueelta. Tuoton osuus on kuitenkin vain 5 % sen OTT tuotoista. Tähän on vaikuttanut tilaajien suuri osuus matalatuottoisilla alueilla ja matala osuus korkeatuottoisilla alueilla, kuten Japanissa ja Etelä-Koreassa. (Frater, 2021)

Kiinassa vuonna 2020 Maoyan Entertainment tutkimuksen mukaan televisiosarjojen suosituimmat genret olivat rikossarjat 55 %, teini sarjat 49 %, komedia 49 %, sci-fi 44 % ja pukuja historialliset draamat 40 %. Kyselyssä vastaajista valitsivat kaikki vaihtoehdot, jotka olivat heidän mielestään suosiossa. (Media Brief, 2020) Kiinassa kotimaisten suoratoistopalveluiden tuoteportfolion muodostusta on rajoitettu. Sisällöstä enintään 30 % saa olla ulkomaalaista tuotantoa. Länsimaalaisten suoratoistopalveluiden on vaikeampi päästä Kiinan markkinoille, koska ne tarvitsevat valtiolta erityisen luvan toimiakseen Kiinassa. Kiinan valtion hallinto rajoittaa ja sensuroi sisältöä myös vahvasti. Tähän kuuluu muun muassa väkivalta, politiikka, uskonnot, taikausko, seksi ja alastomuus, sekä hallinnon ja armeijan vastainen. (Greenberg, 2016) Kiinan hallinnon asettamat rajoitukset aiheuttavat suoratoistopalveluilla ongelmia tuoteportfolion muodostamisessa. Tuoteportfolioon ei pystytä sisällyttämään monia aihealueita tai genrejä, joka tekee tuoteportfoliosta erittäin suppean. Kiinan ja muiden alueiden tuoteportfoliot eroavat siis huomattavasti toisistaan Kiinan valtion rajoitusten takia. Kiinalla on 1,41 miljardia asukasta (Isoniemi, 2021), mikä mahdollistaa suoratoistopalveluille huiman kasvun Kiinan markkinoilla.

### 5.2.5 Afrikka

Viimeisimpiä aluevaltauksia on Afrikka. Afrikassa asuu 1,2 miljardia ihmistä ja heistä 237 miljoonaa puhuu englantia, mikä on 20 % väestöstä (Lyons, 2020). Afrikassa puhutaan yli 2000 kieltä, englannin, espanjan, ranskan, portugalin, afrikaansin, malagasin ja arabian lisäksi (Heine & Nurse, 2020). Vaikka monen kielen vallitsevuus hidastaa suoratoistopalvelu markkinoiden kasvamista Afrikassa, on internetin saatavuus suurin hidaste. The World Bank sivusto kertoo, että vuonna 2017 vain 22 % Afrikan väestöstä oli pääsy internetiin (World Bank, 2019).

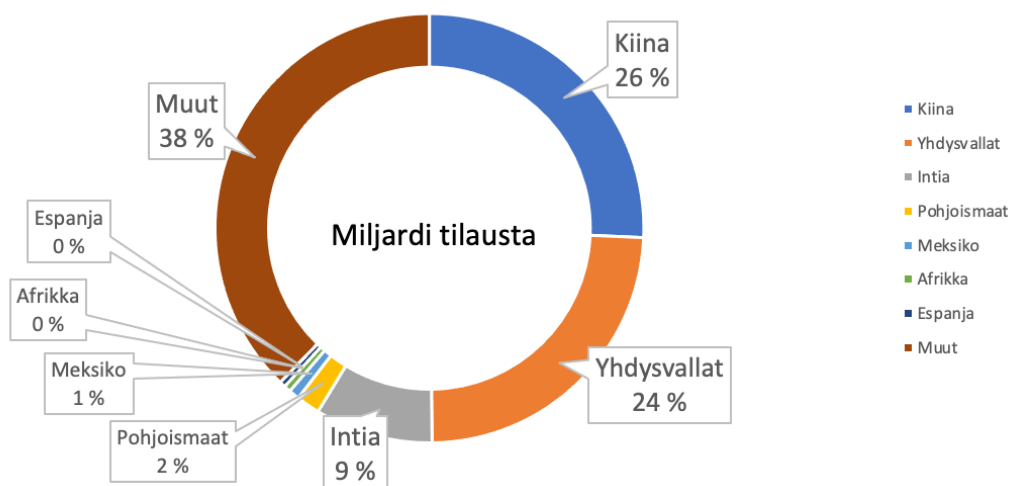
*African SVOD Subscriptions*-raportin mukaan suoratoistopalvelumarkkinoiden koko Afrikassa on pieni, vain 5,1 miljoonaa tilaajaa vuoden 2021 lopussa. Netflixin osuus markkinoista on 51 %. Disney+ aloittaa markkinoilla vasta vuonna 2022 rajaamalla palvelunsa saatavuuden aluekohtaiseksi 12 maahan. (Research and Markets, 2021f) Netflix yrittää kasvattaa tilaajaa määriään uudella tarjouksella Keniassa. Palvelun tarjonta on yksi neljäsosa normaalista kirjastosta, mutta palvelu on ilmainen. Netflix kohdentaa tarjousta väestöön, jotka eivät halua lisätä pankkitietojaan palveluun, eli henkilöihin, joilla ei ole tilausta. Maksullisen palvelun hinta Keniassa on 2,75–13 \$, riippuen jäsenyyden tasosta. (Tuttle, 2021)

Markkinoiden on ennustettu kasvavan Afrikassa kolminkertaisesti vuoteen 2026 mennessä, joista vain Etelä-Afrikalla ja Nigerialla on yli miljoona tilaajaa. (Research and Markets, 2021f) Nigerialla on 212 miljoonaa asukasta vuonna 2021 ja sen virallinen kieli on englanti (Statista, 2021b). Etelä-Afrikalla 59,6 miljoonaa asukasta, jonka yksi virallisista kielistä on englanti (Statista, 2021c). Vaikka suoratoistopalveluille Afrikka on nouseva markkina, tulee suoratoistopalveluiden huomioida strategiassaan kielten määrä ja internetin saatavuus. Suoratoistopalvelut voivat kasvattaa osuuttaan markkinoilla panostamalla englanninkieliseen sisältöön ja keskittyä niihin trendeihin, jotka vallitsevat maissa, jossa englanti on virallinen kieli. Palvelut voivat myös panostaa muihin yleisimpiin kieliin ja trendeihin, jota vähemmistöt edustavat, kun internet on laajemmin saatavilla väestön keskuudessa.

*Kaavio 2. Suoratoistopalvelumarkkinat* 2 kuvaa maiden osuuksia miljardista tilauksesta. Kaaviosta voi huomata Pohjoismaiden, Espanjan, Meksikon ja Afrikan maiden pienen osuuden markkinoista. Suoratoistopalvelut voivat myös osuuksien perustella pohtia, onko kannattavaa

panostaa tuoteportfolioon alueella, joka on pieni suhteessa muihin markkinoihin. Vaikka maiden osuus olisi pieni, tulee palvelujen huomioida potentiaaliset markkinat pohtien alueen tilauslukumäärän suhdetta asukaslukumäärään.

## Suoratoistopalvelumarkkinat 2



Kaavio 2. Suoratoistopalvelumarkkinat 2

### 5.3 Laadun vaikutus tuoteportfolion muodostumiseen

Sisällön laatu on yksi tärkeimmistä tekijöistä, minkä perusteella tilaaja valitsee suoratoistopalvelun (PWC, 2021b). Sisällön laadun tärkeimmät vaikuttajat ovat kuvan kuvasuhde, resoluutio, kuluttajan valinnat, tekstityksen ja dubbauksen oikeanlaisuus.

#### 5.3.1 Kuvasuhde

2000-luvulle asti kuvasuhteen standardi oli 4:3. 2000-luvulla standardi muuttui 16:9 suhteeseen, laajakuvaan. Elokuvia ja televisiosarjoja voidaan kuvata ja julkaista eri kuva suhteilla, kuten 1.37:1, 1.85:1 ja 2.39:1. Eri kuva suhteilla kuvaaminen ja julkaiseminen aiheuttaa kuitenkin tilaajalle laatu ongelman kuvassa. Joko kuvan reunoihin tulee mustat palkit, eli kuva ei täytä koko kuvaruutua tai kuvaa joudutaan venyttämään ja kuva vääristyy tai 16:9 kuva leikataan 4:3 suhteen kuvasta, jolloin kuvan sisältö pienenee. (Abreu, 2021) Näitä ongelmia aiheuttaa erityisesti vanhempi tuotanto, joka on kuvattu ennen 2000-lukua. Katsojat ovat löytäneet virheitä laajakuvaan muunnetuista kuvista. Netflix palvelussa olevassa Seinfeld

televisiosarjasta puuttui osa kuvaa, mikä muutti kohtauksen ymmärrettävyyttä. Kohtauksessa vitsailtiin kuopasta maassa, mutta katsoja ei pystynyt ymmärtämään mistä on kyse, koska kuoppa oli leikkaantunut pois kuvasta. Disney+ julkaisi Simpson televisiosarjan myös laajakuva muodossa, mutta lisäsi palveluunsa kolme kuukautta myöhemmin alkuperäisin 4:3 version. (Chartenberg, 2021)

Kuluttajat eivät kuitenkaan pitäneet muutos vaihtoehtoista, joten tuottajat alkoivat restauroida vanhoja sarjoja. Restauroinnilla parannettiin itse kuvan laatua, sekä kuvasuhdetta. Kuvasuhde 16:9 pystyttiin leikkaamaan alkuperäisestä filmistä, ollessa kuvatun suhteen koko mikä tahansa, jolloin itse sisältöä oli enemmän nähtävissä. (GnC Films, 2016) Kuluttajat ovat kuitenkin huomanneet virheitä sisällössä tässäkin menetelmässä. Koska alkuperäisestä filmistä otetaan käyttöön isompi määrä kuvaa, on sisällössä tullut esille asioita mitä katsojien ei ollut alun perin tarkoitus nähdä. Sosiaalisessa mediassa on noussut esille kuvia näistä virheistä, kuten Frennit televisiosarjasta, jossa näyttelijän tilalla onkin *stand-in* henkilö (Hegarty, 2015).

On hyvä huomioda, että osa tuottajista ja ohjaajista haluaa kuitenkin kuvata tuotoksensa tarkoituksella eri suhteella, jotta kuva on visuaalisesti erilainen. Kun kuluttajille laatu on yksi tärkeimmistä seikoista, minkä perusteella se valitsee suoratoistopalvelunsa, tulee suoratoistopalvelujen pohtia, valitseeko se kysyntään sopivia tuotteita, joissa on muutettu kuvasuhde, jolloin laatu voi kärsiä, vai hankkiiko se alkuperäisen version, joka ei ole tilaajien suosiossa. Vaihtoehtona on myös pohtia nostalgian trendiä ja suunnata kyseiset tuotteet vanhemmalle sukupolvelle, joka on tottunut 4:3 kuvasuhteeseen.

### 5.3.2 Resoluutio

Markkinoilla vallitsee eri resoluutioita, 480 SD, HD720, HD1080, 4K ja 8K. Mitä enemmän pikseleitä mahtuu kuvaan, sitä tarkempi ja parempi laatuisempi kuva on. (Basu, 2020) Eri resoluution tuottaminen vaatii erilaatuista kuvausvälineitä. Kameratekniikan asiantuntija Juliet McNally on laskenut, että 4K elokuvan tai televisio sarjan tuottaminen maksaa 55 % enemmän kuin HD1080. (McNally, 2013) Suoratoistopalvelujen tulee pohtia, onko kannattavaa investoida kuvausvälineisiin, kun kulut kasvavat vaikka riskinä on tilaaja määrien madaltuminen. Vuoden 2020 lopussa korkeampi laatuiseja televisiosarjoja Disney+:lla oli 10

kappaletta, Netflixillä 120 kappaletta ja Amazon Primella 50 kappaletta. Matalampi laatuista Disney+:lla oli 240 kappaletta, Netflixillä 1900 kappaletta ja Amazon Primella 2110 kappaletta. (Statista, 2021d) Lukujen perusteella huomaa, että suoratoistopalvelut ovat päättäneet olla panostamatta korkea laatuiseen tuotantoon. Syynä tähän voi olla lisenssien korkeampi hinta. Lisensoituissa tuotteissa korkeampi resoluutio ja sen kalliimpi tuottaminen nostattaa tietenkin lisenssin hintaa.

HBO Max on uusi palvelu, joka tulee korvaamaan HBO:n vanhat suoratoistopalvelut maailmalla, kuten HBO Nordicin. HBO Nordicin tilaajat eivät ole olleet tyytyväisiä resoluution laatuun. Helsingin Sanomien HBO Maxin julkaisuartikkelin kommentteista 50 % kritisoi HBO Nordicin tuotteiden huonoa laatua ja toivovat uuden alustan ja sisällön korjaavan tämän ongelman. (Ahlroth, 2021) Ihmiset ovat kritisoineet myös sosiaalisessa mediassa HBO televisiosarjojen tummuutta, joka on aiheuttanut jopa meemien tekemisen asiasta (Moreno, 2019). Palveluiden tulee pohtia riittääkö tuotteiden määrä näyttämään palvelun hyvälaatuisena palveluna, ennen kuin tilaajat jättävät palvelun.

HD resoluutio tuli markkinoille vasta 90-luvun lopussa. Vanhassa tuotannossa on huonompi resoluutio kuin nykypäivänä. Vanhan filmin kuvaa saa parannettua vain restauroimalla. GNC Films kertoo, että Seinfeld televisiosarjan restaurointi maksoi arviolta 5 miljoonaa dollaria (GnC Films, 2016). Restauroituminen kasvattaa resursseja ja kuluja, sekä nostaa näin lisenssin hinta. Suoratoistopalvelut voivat tietenkin valikoida tuoteportfolioonsa vanhaa tuotantoa, joka on restauroitu. Palvelujen tulee löytää tasapainoinen suhde laajan tuoteportfolion, korkean laadun, lisenssien hinnan ja tilaajien määrän välillä, eli kulujen ja tuoton välillä.

Covid-19 pandemia aiheutti suuren kasvun internetin käytössä, kun maailmalla vallitsi laajoja liikkumisrajoituksia. Pandemian takia osa suoratoistopalveluista pyrki madaltamaan kaistanleveyttä, jotta se riittäisi kaikille tilaajilleen. Mitä suurempi resoluutio elokuvassa tai televisiosarjassa on, sitä enemmän se vie kaistaa (verkko kuormittuu). Jos kaistan leveyttä ei lasketa, kuvan laatu heikentyy rajusti ja mahdollisesti suoratoisto pysähtyy. Resoluutioiden tasoa laskemalla tasapainotettiin kuvan laatua ja näin verkon kuormitusta. (Blain, 2020) Pandemian aikana palvelujen ei tarvinnut hankkia korkealaatuisempia tuotteita portfolioonsa, joka vähensi näin niiden kuluja.

### 5.3.3 Kuluttajan valintojen huomiointi

Kuvan laatuun vaikuttaa myös kuluttajan valinnat: bittimäärä, eli internetin nopeus, virkistystaajuus, resoluutio, sekä datankäytön määrä katsottavassa laitteessa (Netflix, 2021f) (Netflix, 2021g). Tällöin suoratoistopalvelujen tulee huomioida myös kuluttajien päässä olevat vaikutustekijät. Vaadittu bittimäärä riippuu kuluttajan käytön kohteesta, kuten netin selaaminen, tiedostojen lataaminen, suoratoistaminen, online-pelaaminen, sekä samanaikaisesta käyttäjämäärästä. (Gigantti, 2021) Mitä suurempi määrä bittiä vaaditaan, sitä kalliimpaa se on. Myös käytettävien laitteiden hinta kallistuu sitä mukaan mitä laadukkaamman tuotteen haluaa. Suoratoistopalvelut pystyvät tutkimaan alueellisia tuloeroja ja arvioida millä alueilla tilaajien kulutus on korkeampi ja kysyntä korkeampi laadukkaampiin tuotteisiin. Näin suoratoistopalvelut pystyvät valitsemaan tuoteportfolioonsa resoluutioltaan laadukkaampia tuotteita alueilla, jossa kysyntä sen vaatii.

Alueellisia tuloeroja voidaan tarkastella alueen, maanosan tai valtion mukaan. Pohjoismailla on suurin ”Digital Economy and Society Index” Euroopassa (Better Software Group, 2019). Pohjoismaat ovat myös yksi suurimpia ”Mobile Connectivity Index”:ssä ja ”Intelligent Index”:ssä, edellä molemmissa vain Singapore ja Sveitsi (GSMA, 2021;Huawei, 2021). Kaikki kolme indeksiä mittaavat erinäköisiä digitalisaation ja sen kehityksen indikaattoreita. Eli pohjoismaissa, Sveitsissä ja Singaporessa median kulutustottumukset ovat korkeat (Better Software Group, 2019). Erityisesti näissä maissa suoratoistopalvelut voivat vastaavien indeksien avulla ennustaa sisällön laadun kysynnän olevan korkea. Suoratoistopalvelut pystyvät näin laskemaan riskin tuoton ja kustannuksien välillä ja panostaa laatuun kyseisillä alueilla. Tällöin tuoteportfolio sisältää kyseisillä alueilla korkealaatuisempia elokuva ja televisio sarjoja.

Afrikka, jossa internet ei ole kaikille saatavilla, sekä Intia, jossa internet yhteyksien laatu on huono, edustavat taas niitä alueita, jossa suoratoistopalveluiden ei kannata panostaa laadun kustannuksiin tuoteportfolioonsaan. Intia on saanut 56.6 pistettä sadasta ”Mobile Connectivity Index”:ssä, joka mittaa mobiili internetin infrastruktuuria, kuluttajavalmiutta, sisältöä, palvelua ja hintaa. Afrikan maista kaikki saivat 60 pistettä tai alle. Matalimmat pisteet Afrikassa 12,7 pisteellä on Etelä-Sudan. Intian ja Afrikan edellä on yli 80 maata Singapore 89.3 ja Suomi 86.8



pisteellä. (GSMA, 2021) Maissa, joissa internetin nopeus ja laatu ei ole hyvä, ei kysyntä tuoteportfolion sisällön laatua kohtaan ole myöskään korkea. Tällöin palveluiden ei tarvitse huomioida sitä tuoteportfoliotaan muodostaessaan alueella.

#### 5.3.4 Tekstitys ja dubbaus

Dubbaajat joutuvat huomioimaan työssään kielen käännöksen lisäksi, myös kielen sopivuuden näyttelijän naaman liikkeisiin, mikä aiheuttaa muutoksia dialogissa. Tekstityksessä ongelmia voi nousta myös, kun sanoille ei löydy vastinetta toisissa kielissä. (Dietz, 2021) Katsomalla Disney+, Amazon Prime ja Netflix suoratoistopalveluiden sisältöä, voi huomata tekstityksissä ongelmia. Muun muassa Disney+ palvelun Castle televisiosarjassa Suomeksi käännetty tekstitys ei vastaa puhuttua sisältöä. Tässä ei kuitenkaan ole kyse Suomen kielen sanavaraston puutteesta, vaan tekstistä puuttuu kokonaisia sivulauseita tai lauseen merkitys on muuttunut kokonaan verrattuna alkuperäiseen dialogiin. Tämä tekee sisällön seuraamisen todella vaikeaksi. Myös erinäköisillä keskustelupalstoilla, kuten Language Reactor, Quora ja Reddit, tilaajat puhuvat Netflixin huonosta käännöksen laadusta (Language Reactor, 2020; Quora, 2021; Reddit, 2021). Quora ehdottaa myös aiheeseen liittyviä keskusteluja, joita on listalla kymmeniä. Selvästi osa Netflixin tilaajista eivät ole tyytyväisiä tekstityksen ja dubbauksen laatuun.

Tekstityksen ja dubbauksen suosio jakautuu aluekohtaisesti. Saksa, Italia, Espanja ja Brasilia suosivat erityisesti dubbausta, vain 17 % suosii tekstityksiä. Pohjois- ja Alankomaissa suositaan tekstityksiä. On myös maita, jotka suosivat molempia, näitä on muun muassa Intia, Meksiko, Saudi Arabia ja Kiina. Dubbausta suosivat maat ovat kuitenkin aliedustettuja suoratoistopalveluissa. Netflix sisältö on vahvasti tekstitys painotteinen, kun Amazonilla löytyy myös dubattavia tuotteita. (Stout, 2020) Netflixin mukaan sen vieraskielisten tuotannon katseluosuus kasvoi 50 % vuonna 2020 (Dietz, 2021). Laadun ollessa tilaajille yksi tärkeimmistä tekijöistä suoratoistopalvelua valitessa, tulee palvelujen pohtia minkä alueiden tuoteportfolioihin niiden tulee panostaa, jotta tilaajat pysyvät asiakkaina. Pohjoismaissa tuoteportfolioon tulee valita tuotteita, joissa tekstityksen laatu on korkea. Saksassa, Italiassa ja Espanjassa tuoteportfolioihin tulee valita korkealaatuisia tuotteita, joissa taas dubbaukseen on panostettu.

## 6 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Markkinoiden dynaamisuuden takia yritysten strategian ja tuoteportfolion tulee olla mahdollisimman mukautuva, jotta yritykset pitävät kuluttajat asiakkanaan. Empiirisessä osiossa tutkittujen neljän suurimman suoratoistopalvelujen strategiat ja tuoteportfoliot ovat rakennettu dynaamiseksi. Kyseiset suoratoistopalvelut ovat menestyneet alalla, koska he ovat muuttaneet strategiaa ja tuoteportfoliota kysynnän muuttuessa. Palvelut ovat omaksuneet eri kilpailutekijöitä menestyäkseen suoratoistopalvelualalla.

Kuten teoriaosuudessa mainittiin, trendien huomiointi on elintärkeää yrityksille tuoteportfoliota muodostaessa, jotta se pystyy ylläpitämään tilaajamääriään. Yritysten tulee panostaa asiakkaan käytöksen analysointiin, jotta se pystyy reagoimaan asiakkaan mieltymyksiin ja vaatimuksiin. Yritysten tulee myös panostaa resursseihin ja uuteen tekniikkaan menestyäkseen. Näiden avulla yritykset pystyvät luomaan houkuttelevan tarjonnan, jolla se pitää käyttäjän asiakkaana. Neljä suurinta suoratoistopalvelua ovat panostaneet asiakkaan analysointiin ja suositusohjelmistoihin. Näillä kyseiset yritykset ovat pyrkineet seuraamaan trendejä, joiden avulla ne ovat pystyneet luomaan itselleen menestyneen strategian ja tuoteportfolion. Yritykset ovat seuranneet vanhoja, uusia, tulevia, sillä hetkellä vallitsevia trendejä, sekä genrejä, jotka ovat olleet aina suosiossa. Trendien muuttuessa nopeasti yritysten tulee myös välttää pitkäaikaisia sopimuksia. Suoratoistopalvelualalla erityisesti lisenssisopimukset voivat aiheuttaa suoratoistopalvelulle ongelmia, jos se tekee liian pitkiä sopimuksia tuottajan kanssa.

Teoria osuudessa ilmeni maantieteellisen sijainnin aiheuttamat hidasteet yritykselle. Lainsäädäntö erimaissa hidastaa sopimusten tekoa ja markkinoille astumista. Kotimaissaan toimivat yritykset saavat edun tuntiessa oman maan kulttuurin, asiakkaat, markkinat ja sen toimintatavat. Netflix on yrittänyt päästä Kiinan markkinoille sinne pääsemättä. Netflix kuitenkin solmi sopimuksen paikallisen suoratoistopalvelu yrityksen kanssa saaden tuotteitaan markkinoille. Länsimaisten palvelujen eteneminen on ollut hidasta Aasiassa, Afrikassa ja Etelä-Amerikassa. Yrityksen menestyminen toisessa maassa vaatii kulttuuriin ja maan tapojen tutkimista. Hidas eteneminen voi hyvin johtua kulttuurin tuntemattomuuden puutteesta ja paikallisten suoratoistopalvelujen etulyöntiasemasta. Yritysten on myös kulttuurituntemuksen lisäksi tarpeellista tutustua maassa ja alueilla vallitseviin tyylisuuntauksiin. Empiirisessä

katsauksessa selvisi, että vain osa palveluista sisällyttää eri *noir*-tyylisuuntauksia palveluunsa, mikä on vaikuttanut pienempään osuuteen kyseisen maan markkinoilla. Menestyäkseen markkinoilla paremmin suoratoistopalvelujen tulisi tutkia tyyllilajeja ja trendejä, jotka vallitsevat kyseisillä alueilla ja sisällyttää kyseistä tyyllisuuntausta tuoteportfolioonsa.

Teoreettinen osuudessa esille nousi laadun elintärkeys yrityksen pinnalla pysymiseen. Jos yritys haluaa kilpailuetua, tulee sen pyrkiä markkinoilla asetettuja laatustandardeja korkeammalle. Suurimmat suoratoistopalvelut ovat panostaneet laatuun hankkimalla korkean resoluution tuotteita tuoteportfolioonsa. Näiden määrä on kuitenkin matala, mutta se ei eroa kilpailijoistaan, joten palveluiden ei tarvitse panostaa lisää, ellei kuluttajat sitä vaadi. Palvelut voisivat myös kasvattaa tilaajamääriään lisäämällä korkean resoluution tuotantoa tuoteportfolioonsa, jolla se pystyy kurottamaan suurempaa osuutta markkinoista.

Kirjallisuuskatsauksessa tarkasteltiin seuraavia kysymyksiä:

- 1. Minkälaisia suoratoistopalvelujen tuoteportfolioita ja strategioita alalla vallitsee?*
- 2. Miten trendit vaikuttavat tuoteportfolion muodostumiseen?*
- 3. Miten maantieteellinen sijainti vaikuttaa tuoteportfolion muodostumiseen?*
- 4. Miten laatu vaikuttaa tuoteportfolion muodostumiseen?*

Katsauksessa selvisi, että kuusi suurinta suoratoistopalvelua hallitsee 79 % markkinoista. Yritykset ovat lunastaneet paikan markkinoilla keskittymällä toisista erottuviin kilpailutekijöihin. Netflixin strategia ja tuoteportfolio pitää sisällään parhaimman suositusalgoritmin markkinoilla, jolla se pystyy tarjoamaan laajaa ja monipuolista valikoimaa käyttäjilleen, sekä palvelun personointi mahdollisuuden. Amazon Primen strategia pohjautuu Prime palveluun ja laajimpaan valikoimaan markkinoilla yli 10 000 kappaleella erinäköisiä elokuvia ja televisiosarjoja. Tencent Video perustaa sen ylivoimaisuutensa kohdistamalla sisältönsä Kiinan markkinoille. Disney+ strategia ja tuoteportfolio muodostuu halvasta hinnasta, monien eri tuotantoyhtiöiden tutuista elokuvista ja televisiosarjoista.

Suurimmat palvelut ovat huomioineet eri trendejä tuoteportfoliota muodostaessaan. Palveluista löytyy nimittäin vanhojen ja uusien trendien edustavaa tuotantoa. Palvelut ovat myös huomioineet iästä johtuvaa trendien vaihtelua. Disney+ on valinnut tuoteportfolioonsa lasten

suosiossa olevia elokuvia ja televisiosarjoja. Netflix on lisännyt valikoimaansa muun muassa teinien suosion keskuudessa olevaa tuotantoa. Osa palveluista tuottaa sisältöä myös itse, mikä mahdollistaa yrityksen reagoinnin trendien muutokseen nopeammin, sekä tuoteportfolion paremman hallinnan. Oma tuotanto mahdollistaa paremman kohdennuksen eri asiakasryhmille

Neljästä suurimmasta palvelusta kolme on keskittänyt palvelunsa länsimaihin. Palvelut ovat kuitenkin alkaneet levittäytyä alueille, jossa suoratoistopalvelumarkkinoita ei ole tai niille on helppo astua. Palveluilla on kuitenkin ilmennyt ongelmia muun muassa lainsäädäntöjen takia, kuluttajien vaatiman tekstityksen ja dubbauksen takia, sekä tekniikan ja nopean internetin puute alueilla. Yllättävintä mitä katsauksessa ilmeni, oli miten vähän palvelut panostivat laatuun ja eri tyyliisuuntiin, verrattuna yleisien trendien seurantaan. Palveluiden sisällössä oli paljon tekstityksen ja kuvasuhteen aiheuttamia virheitä, kirjasto sisälsi vain kourallisen eri *noir*-tyyliisuuntauksen tuotteita ja espanjankielisiä tuotteita oli vähän. Ainoa mihin palvelut olivat panostaneet, oli korkea resoluutio. Palvelut ovat selvästi nähneet tämän tärkeämpänä tekijänä.

Suoratoistopalvelun valintaan vaikuttavia tekijöitä on tutkittu vasta vähän alan ollessa erittäin uusi. Katsauksen tieteellistenartikkeleiden tiedonhankintaa häiritsi empiirisessä osuudessa alan nuoruus. Alan dynaamisuuden takia tänä hetkenä päteviä tutkimusartikkeleita löytyi vähän. Empiirisessä osiossa jouduin siis turvautumaan internetsivustoihin enemmän. Toinen ongelma oli Kiinaan liittyvä informaation haku. Kiinan hallinnon rajoitteiden ja sensuurin takia luotettavaa informaatiota Kiinan suoratoistopalveluista ja sen markkinoista oli vaikea löytää.

Tulevaisuuteen katsoessa yritysten tulisi pohtia mahdollisia uusien pandemioiden uhkaa, tilaajamäärän nousua ja tuotteen korkean laadun hintaa. Tilaajamäärät kasvoivat huomattavasti pandemian aikana, joten palveluiden tulee punnita, onko niiden järkevä maksaa tyhjästä, jos he joutuvat taas rajoittamaan korkean resoluution katsomista palvelussaan. Nykyinen Covid-19 pandemia ei ole vielä ohi, joten emme tiedä miten paljon sen muutokset jäävät todellisuudessa vaikuttamaan elämäämme ja yhteisöön. Yritysten tulee pohtia minkälainen pandemian jälkeinen aika tulee olemaan, ja mitä seuraavaksi kuluttajat mahdollisesti haluavat ja huomioimaan tämä strategiassaan ja tuoteportfoliossaan.

## 7 LÄHDELUETTELO

- Čiarnienė, R. & Vienožindienė, M., 2014. *Agility and Responsiveness Managing Fashion Supply Chain*. s.l., Elsevier Ltd, pp. 1012-1019.
- Abell, B., 2019. *Unlike Netflix, Disney+ won't have a rotating slate of licensed content*. [Verkkoaineisto]. [Viitattu: 10.10.2021] Saatavilla: <https://insidethemagic.net/2019/11/disney-plus-netflix-rotating-licensed-content-ba/>
- Abreu, R., 2021. *What is 16:9 Aspect Ratio — Origins of the Widescreen Format*. [Verkkoaineisto]. [Viitattu: 10.10.2021] Saatavilla: <https://www.studiobinder.com/blog/what-is-16-9-aspect-ratio-definition/>
- Ahroth, J., 2021. *Helsingin Sanomat, HBO:n uusi suoratoistopalvelu aloittaa lokakuussa: Palvelussa on enemmän sisältöä kuin vanhassa, lupaa aluejohtaja*. [Verkkoaineisto]. [Viitattu: 10.10.2021] Saatavilla: <https://www.hs.fi/kulttuuri/art-2000008248060.html>
- Ahola, J., 1995. *Yrityksen strategiaprosessi : näkökohtia strategisen johtamisen kehittämiseksi konserniorganisaatiossa ..* Lappeenranta: Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu.
- Ali, S. & Yusuf, Z., 2018. *BCG, Mapping the Smart Home Market*. [Verkkoaineisto]. [Viitattu: 10.10.2021] Saatavilla: <https://www.bcg.com/publications/2018/mapping-smart-home-market>
- Amazon, 2021. *About Amazon Prime Insider & Prime Membership Benefits*. [Verkkoaineisto]. [Viitattu: 10.10.2021] Saatavilla: <https://www.amazon.com/primeinsider/about>
- Amazon, 2021b. *Fast, free delivery*. [Verkkoaineisto]. [Viitattu: 10.10.2021] Saatavilla: <https://www.amazon.com/amazonprime>
- AT&T, 2021. *AT&T Reports Second-Quarter Results*. [Verkkoaineisto]. [Viitattu: 10.10.2021] Saatavilla: [https://about.att.com/story/2021/second\\_quarter\\_2021\\_results.html](https://about.att.com/story/2021/second_quarter_2021_results.html)
- Baidu, 2021. *Baidu Announces Fourth Quarter and Fiscal Year 2020 Results*. [Verkkoaineisto]. [Viitattu: 10.10.2021] Saatavilla: <https://ir.baidu.com/news-releases/news-release-details/baidu-announces-fourth-quarter-and-fiscal-year-2020-results>
- Basu, S., 2020. *HD and 4K – Streaming Video Resolutions Explained*. [Verkkoaineisto]. [Viitattu: 10.10.2021] Saatavilla: <https://www.muvi.com/blogs/streaming-video-resolutions.html>
- BBC, 2021. *BBC Bitesize*. [Verkkoaineisto]. [Viitattu: 10.10.2021] Saatavilla: <https://www.bbc.co.uk/bitesize/guides/zm4krj6/revision/1>
- Berk, J. & Berk, S., 2000. *Quality Management for the Technology Sector*. Teoksessa: Oxford: Elsevier Science & Technology, pp. 1-5.
- Better Software Group, 2019. *Video Industry Trends in the Nordics*. [Verkkoaineisto]. [Viitattu: 10.10.2021] Saatavilla: <https://www.bsgroup.eu/blog/video-industry-trends-in-the-nordics/>
- Biddle, G., 2021. [Verkkoaineisto]. [Viitattu: 10.10.2021] Saatavilla: <https://productled.com/blog/netflixs-2020-product-strategy/>
- Blain, L., 2020. *Streaming services reduce quality to keep the internet functioning*. [Verkkoaineisto]. [Viitattu: 10.10.2021] Saatavilla: <https://newatlas.com/home-entertainment/streaming-netflix-youtube-throttling-reduced-quality/>
- Bohlmann, J. D., Calantone, R. J. & Zhao, M., 2010. *The effects of market network heterogeneity on innovation diffusion: and agent-based modeling approach*, s.l.: Product Development & Management Association.
- BoxOfficeMojo, 2021. *Top Lifetime Grosses*. [Verkkoaineisto]. [Viitattu: 10.10.2021] Saatavilla: [https://www.boxofficemojo.com/chart/top\\_lifetime\\_gross/?area=XWW](https://www.boxofficemojo.com/chart/top_lifetime_gross/?area=XWW)
- Bréchon, P. & Gonthier, é., 2017. *European Values: Trends and Divides over Thirty Years*. 17 toim. Leiden: Brill.
- Briones, I., 2016. *sian Actors Are Still Only 1% of Hollywood's Leading Roles*. [Verkkoaineisto]. [Viitattu: 10.10.2021] Saatavilla: <https://www.teenvogue.com/story/asian-representation-in-hollywood>
- Canaves, S., 2019. *Understanding China's Video Streaming Services: Part Two*. [Verkkoaineisto]. [Viitattu: 10.10.2021] Saatavilla: <https://chinafilm insider.com/cbi-video-streaming-part-two/>
- Chartenberg, C., 2021. *What's the deal with Seinfeld's aspect ratio on Netflix?*. [Verkkoaineisto]. [Viitattu: 10.10.2021] Saatavilla: <https://www.theverge.com/2021/10/1/22704399/seinfeld-aspect-ratio-netflix-4k-widescreen-letterbox-streaming-hd>
- Cheng, C., Zhong, H. & Cao, L., 2020. *Facilitating speed of internationalization: The roles of business intelligence and organizational agility*. *Journal of Business Research*, Osa/vuosikerta Volume 110, pp. 95-103.
- Chen, X. & Garcia, R. J., 2016. *Economic sanctions and trade diplomacy: Sanction-busting strategies, market distortion and efficacy of China's restrictions on Norwegian salmon imports*. *China Information*, 30(1), pp. 29-57.
- Chinafy, 2021. *About Tencent Video*. [Verkkoaineisto]. [Viitattu: 10.10.2021] Saatavilla: <https://www.chinafy.com/china-tech/what-is-tencent-video-and-how-to-get-started>
- Cohen, S., 2021. *Disney Plus Premier Access lets subscribers buy new movies while they're still in theaters*. [Verkkoaineisto]. [Viitattu: 10.10.2021] Saatavilla: <https://www.businessinsider.com/disney-plus-premiere-access?r=US&IR=T>
- Cooper, R., Edgett, S. J. & Kleinschmidt, E. J., 1997. *Portfolio Management in New Product Development: Lessons from the Leaders-II*. *Research technology management*, 40(6), pp. 43-52.
- Cooper, R. G., Edgett, S. J. & Kleinschmidt, E. J., 2000. *New Problems, New Solutions: Making Portfolio Management More Effective*. *Research Technology Management*, 43(2), pp. 18-33.

- Crum, R., 2019. *The Mercury News, Which streaming service has most movies, and which has best-quality films?*. [Verkkoaineisto]. [Viitattu: 10.10.2021] Saatavilla:<https://www.mercurynews.com/2019/01/29/amazon-may-have-quantity-but-netflix-has-higher-quality-of-streaming-films/>
- Davila, D., 2020. *Youku Tudou vs. YouTube: A Financial Comparison*. [Verkkoaineisto]. [Viitattu: 10.10.2021] Saatavilla:<https://www.investopedia.com/articles/insights/053016/youku-tudou-vs-youtube-financial-comparison-yoku-goog.asp>
- Dean, B., 2021. *Disney+ Subscriber Statistics 2021: How Many People Watch Disney+?*. [Verkkoaineisto]. [Viitattu: 10.10.2021] Saatavilla:<https://backlinko.com/disney-users#disney-age-demographics>
- Desta, Y., 2018. *In a Year of Flops, Did Mortal Engines Bomb the Hardest?*. [Verkkoaineisto]. [Viitattu: 10.10.2021] Saatavilla:<https://www.vanityfair.com/hollywood/2018/12/mortal-engines-box-office-flop>
- Dietz, M., 2021. *Lifehacker, The Difference Between Captions and Subtitles (and Why It Matters for Netflix's 'Squid Game')*. [Verkkoaineisto]. [Viitattu: 10.10.2021] Saatavilla:<https://lifehacker.com/the-difference-between-captions-and-subtitles-and-why-1847810948>
- Digital TV News, 2021. [Verkkoaineisto]. [Viitattu: 10.10.2021] Saatavilla: <https://www.digitaltvnews.net/?p=36693>
- Dixon, C., 2015. *Do the seasons affect SVOD as much as traditional television?*. [Verkkoaineisto]. [Viitattu: 10.10.2021] Saatavilla:<https://nscreenmedia.com/do-the-seasons-affect-svod-as-much-as-traditional-television/>
- Downes, L., 2019. *For Streaming Services, Navigating Generational Differences Is Key*. [Verkkoaineisto]. [Viitattu: 10.10.2021] Saatavilla:<https://hbr.org/2019/11/for-streaming-services-navigating-generational-differences-is-key>
- Duffy, K., 2021. *Business Insider*. [Verkkoaineisto]. [Viitattu: 10.10.2021] Saatavilla:<https://www.businessinsider.com/disney-plus-100-million-subscribers-16-months-launching-netflix-2021-3?r=US&IR=T>
- Envato, 2019. *What Makes a Trend a Trend?*. [Verkkoaineisto]. [Viitattu: 10.10.2021] Saatavilla:<https://envato.com/blog/what-is-a-trend/>
- Exchange 4 media, 2021. *Disney+ Hotstar, Prime Video & Netflix to claim 80% of Indian SVOD market by end-2021: MPA*. [Verkkoaineisto]. [Viitattu: 10.10.2021] Saatavilla:<https://www.exchange4media.com/digital-news/disney-hotstar-prime-video-netflix-to-claim-80-of-indian-svod-market-by-end-2021-mpa-114732.html>
- Fernandez, N., 2021. *Android Authority, Amazon Prime Video: Pricing, content, and everything else you need to know* [Verkkoaineisto]. [Viitattu: 10.10.2021] Saatavilla:<https://www.androidauthority.com/amazon-prime-video-streaming-service-1140081/>
- Floorwalker, M., 2019. *Disney's Live-Action Remake Trend Can't Last Forever*. [Verkkoaineisto]. [Viitattu: 10.10.2021] Saatavilla:<https://www.looper.com/172652/disneys-live-action-remake-trend-cant-last-forever/>
- Foster, A., 2019. *NORDIC STREAMERS LOOK LOCAL TO COMPETE WITH SVOD GIANTS*. [Verkkoaineisto]. [Viitattu: 10.10.2021] Saatavilla:<https://www.ibc.org/trends/nordic-streamers-look-local-to-compete-with-svod-giants/5230.article>
- Frater, P., 2020. *China's Tencent Video Eyeing Takeover of Streaming Rival iQIYI (Report)*. [Verkkoaineisto]. [Viitattu: 10.10.2021] Saatavilla:<https://variety.com/2020/biz/asia/tencent-iqiyi-china-video-streaming-takeover-merger-1234636656/>
- Frater, P., 2021. *Online Delivery Is now Driving Video Industry Growth in Asia, but China Regulations Are Cause for Concern*. [Verkkoaineisto]. [Viitattu: 10.10.2021] Saatavilla: <https://variety.com/2021/streaming/asia/online-video-industry-growth-asia-china-regulation-1235057627/>
- Gallier, E., 2021. *SVOD vs TVOD vs AVOD: What's the Best Content Delivery System?*. [Verkkoaineisto]. [Viitattu: 10.10.2021] Saatavilla:<https://www.harmonicinc.com/insights/blog/svod-vs-tvod-vs-avod-whats-the-best-content-delivery-system/>
- Gebhart, M., Giessler, P. & Abeck, S., 2016. *Challenges of the Digital Transformation in Software Engineering*. s.l., ICSEA: The Eleventh International Conference on Software Engineering Advances.
- Gigantti, 2021. *Netin nopeus - kuinka nopea netti kotiin?*. [Verkkoaineisto]. [Viitattu: 10.10.2021] Saatavilla:<https://www.gigantti.fi/cms/netin-nopeus/kuinka-nopean-nettiyhteyden-oikeasti-tarvitset/>
- Gilliard, D. J. & Snyman, J. H., 2019. *The Streaming Television Industry: Mature or Still Growing?*. *Journal of Marketing Development and Competitiveness*, 13(4), pp. 96-105.
- GlobalData, 2018. [Verkkoaineisto]. [Viitattu: 10.10.2021] Saatavilla:<https://www.globaldata.com/netflix-style-svod-platform-live-sports-can-exist-faces-high-hurdles-says-globaldata/>
- GnC Films, 2016. *Youtube*. [Verkkoaineisto]. [Viitattu: 10.10.2021] Saatavilla:<https://www.youtube.com/watch?v=PFirsitJW5M>
- GrandViewResearch, 2021. *Report Overview*. [Verkkoaineisto]. [Viitattu: 10.10.2021] Saatavilla:<https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/video-streaming-market>
- Grece, C., 2021. *Trends in the VOD market in EU28*. s.l., European Audiovisual Observatory.
- Greenberg, J., 2016. *Wired, Netflix may never break into China*. [Verkkoaineisto]. [Viitattu: 10.10.2021] Saatavilla: <https://www.wired.com/2016/01/netflix-may-never-break-into-china/>
- Gruenwedel, E., 2020. [Verkkoaineisto]. [Viitattu: 10.10.2021] Saatavilla:<https://www.mediaplaynews.com/report-sports-themed-svod-a-golden-opportunity/>
- GSMA, 2021. *GSMA Mobile Connectivity Index*. [Verkkoaineisto]. [Viitattu: 10.10.2021] Saatavilla:<https://www.mobileconnectivityindex.com/#year=2019&globalRankings=overall&globalRankingsYear=2019>
- Gupta, G. & Singharia, K., 2021. *Consumption of OTT Media Streaming in COVID-19 Lockdown: Insights from PLS Analysis*. *Vision*, 25(1), pp. 36-46.
- Harrison, S., Carlsen, A. & Skerlavaj, M., 2019. *MARVEL'S BLOCKBUSTER MACHINE How the studio balances continuity and renewal*. *Harvard Business Review*, July-August, Osa/vuosikerta July-August, pp. 136-145.

- Harvey, J., 2019. *HOW DATA SUPPORTS GROWTH AT EACH PHASE FOR SVOD SERVICES*[Verkkoaineisto]. [Viitattu: 10.10.2021]  
Saatavilla:<https://www.wicketlabs.com/wicket-blog/how-data-supports-growth-at-each-phase-for-svod-services/>
- HBO, 2021. *All Series*. [Verkkoaineisto]. [Viitattu: 10.10.2021] Saatavilla: [https://www.hbo.com/series/all-series\\_game-of-thrones](https://www.hbo.com/series/all-series_game-of-thrones)
- Hegarty, T., 2015. *Friends fan spots one moment Rachel Green wasn't played by Jennifer Aniston*. [Verkkoaineisto]. [Viitattu: 10.10.2021]  
Saatavilla:<https://www.digitalspy.com/tv/a773941/friends-fan-spots-one-moment-rachel-green-wasnt-played-by-jennifer-aniston/>
- Heine, B. & Nurse, D., 2020. *African Languages: an Introduction*. s.l.:Cambridge University Press.
- Hepburn, T., 2020. *Amazon and Netflix Lead SVOD Platforms in Most New Releases*. [Verkkoaineisto]. [Viitattu: 10.10.2021]  
Saatavilla:<https://www.cordcuttersnews.com/amazon-and-netflix-lead-svod-platforms-in-most-new-releases/>
- Hersko, T., 2021. *Amazon Touts Prime Video Streaming Boost for 175 Million Members in New Earnings Report*. [Verkkoaineisto]. [Viitattu: 10.10.2021]  
Saatavilla:<https://www.indiewire.com/2021/04/amazon-prime-video-subscribers-streaming-more-jeff-bezos-1234634323>
- Hiley, C., 2021. *Cybernews, How to change Amazon Prime Video country*. [Verkkoaineisto]. [Viitattu: 10.10.2021] Saatavilla:<https://cybernews.com/how-to-use-vpn/amazon-prime-video-change-country/>
- Hinkle, D., 2021. *What is an algorithm?*. [Verkkoaineisto]. [Viitattu: 10.10.2021] Saatavilla:<https://amt-lab.org/blog/2021/8/algorithms-in-streaming-services>
- Ho, K. K., 2018. *Crazy Rich Asians Is Going to Change Hollywood. It's About Time*. [Verkkoaineisto]. [Viitattu: 10.10.2021]  
Saatavilla:<https://time.com/longform/crazy-rich-asians/>
- Huawei, 2021. *Shaping the New Normal with Intelligent Connectivity*. [Verkkoaineisto]. [Viitattu: 10.10.2021]  
Saatavilla:<https://www.huawei.com/minisite/gci/en/>
- IMDb, 2021c. *Star Trek*. [Online] Available at: <https://www.imdb.com/title/tt0060028/> [Haettu 9 10 2021].
- IMDb, 2021b. *Grey's Anatomy*. [Verkkoaineisto]. [Viitattu: 10.10.2021] Saatavilla:<https://www.imdb.com/title/tt0413573/>
- IMDb, 2021d. *IMDb, Black Panther*. [Verkkoaineisto]. [Viitattu: 10.10.2021] Saatavilla:<https://www.imdb.com/title/tt1825683/>
- IMDb, 2021a. *Taru sormusten herrasta: Kuninkaan paluu*. [Verkkoaineisto]. [Viitattu: 10.10.2021] Saatavilla: <https://www.imdb.com/title/tt0167260/>
- Indiewire, 2021. *Amazon Touts Prime Video Streaming Boost for 175 Million Members in New Earnings Report*. [Verkkoaineisto]. [Viitattu: 10.10.2021]  
Saatavilla:<https://www.indiewire.com/2021/04/amazon-prime-video-subscribers-streaming-more-jeff-bezos-1234634323/>
- Iqbal, M., 2021. *Netflix Revenue and Usage Statistics (2021)*. [Verkkoaineisto]. [Viitattu: 10.10.2021] Saatavilla:<https://www.businessofapps.com/data/netflix-statistics/>
- Isoniemi, J., 2021. *Kiinan väkiluku laskettiin ensimmäistä kertaa 10 vuoteen – vauvakato vaivaa kaikesta huolimatta*. [Verkkoaineisto]. [Viitattu: 10.10.2021]  
Saatavilla:<https://www.iltalehti.fi/ulkomaat/a/dc83f7af-f743-43e1-9715-6239c2253536>
- Jacobs, M., 2020. *Which Are the Largest Current Shared Universes in Primetime TV?*. [Verkkoaineisto]. [Viitattu: 10.10.2021]  
Saatavilla:<https://www.tvinsider.com/gallery/tv-shared-universes-ncis-one-chicago-arrowverse/#9>
- Jiao, J. & Zhang, Y., 2005. Product portfolio identification based on association rule mining. *Computer-Aided Design*, 37(2), pp. 149-172.
- Johnson, G., Whittington, R. & Scholes, K., 2011. *Exploring strategy: [text and cases]*. 11 painos toim. Harlow: Financial Times Prentice Hall.
- Kamensky, M., 2014. *Strateginen johtaminen : menestyksen timantti*. 4 toim. Helsinki: Talentum.
- Kemppi, J., 2020. *Disney+-sisältö julkistettiin – mukana valtavasti klassikoita! Katso yli 1000 elokuvan ja sarjan jättilista*. [Verkkoaineisto]. [Viitattu: 10.10.2021] Saatavilla:<https://www.iltalehti.fi/viihdeuutiset/a/4ae8b388-dadb-42f4-82c2-7bacbd928e01>
- Kidman, A., 2021. *Finder, Netflix USA vs The World: Content libraries compared*. [Verkkoaineisto]. [Viitattu: 10.10.2021] Saatavilla: <https://www.finder.com/netflix-usa-vs-world-content>
- Kim, Y. & Kim, B., 2020. Selection Attributes of Innovative Digital Platform-Based Subscription Services: A Case of South Korea. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(70), p. 14.
- Korhonen, H., Valjakka, T. & Apilo, T., 2011. *Asiakasymmärrys teollisuuden palveluliiketoiminnassa*, Espoo: VTT.
- Krikke, J., 2004. Streaming Video Transforms the Media Industry. *IEEE Computer Society*, 7/8, pp. 6-12.
- Language Insight, 2019. *Language Insight, SUBTITLING VS. DUBBING: THE GREAT DEBATE*. [Verkkoaineisto]. [Viitattu: 10.10.2021]  
Saatavilla:<https://www.languageinsight.com/blog/2019/subtitling-vs-dubbing-the-great-debate/>
- Language Reactor, 2020. *Language Reactor, Subtitles don't match dialogue*. [Verkkoaineisto]. [Viitattu: 10.10.2021]  
Saatavilla:<https://forum.languagelearningwithnetflix.com/t/subtitles-dont-match-dialogue/1409>
- Leadbeater, A., 2018. *Mortal Engines & The Hobbit Made The Same Mistakes - Why Is Only One "A Failure"?*[Verkkoaineisto]. [Viitattu: 10.10.2021]  
Saatavilla:<https://screenrant.com/mortal-engines-hobbit-same-mistakes-box-office-bomb/>
- Lee, P., 2021. *Deloitte, Future scenarios for the TV and video industry by 2030*. [Verkkoaineisto]. [Viitattu: 10.10.2021]  
Saatavilla:<https://www2.deloitte.com/de/de/pages/technology-media-and-telecommunications/articles/future-of-tv-video.html>
- Lee, P. & Raviprakash, S., 2021. *Deloitte, Subscription Video-on-Demand: The one where the going gets tough*. [Verkkoaineisto]. [Viitattu: 10.10.2021]  
Saatavilla:<https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/technology-media-and-telecommunications/articles/digital-consumer-trends-svod.html>
- Lennet, J., 2021. *Can SVOD Content Stabilize Toy Sales Years After Theatrical Release?*. [Verkkoaineisto]. [Viitattu: 10.10.2021]  
Saatavilla:<https://www.npd.com/news/blog/2021/can-svod-content-stabilize-toy-sales-years-after-theatrical-release/>

- Lowe, B., 2020. *Asian Americans wait for their turn to shine in Hollywood*. [Verkkoaineisto]. [Viitattu: 10.10.2021] Saatavilla:<https://www.globaltimes.cn/content/1180287.shtml>
- Lu, A., 2021. *What is Nordic Noir? Here's a crash Course and Playlist*. [Verkkoaineisto]. [Viitattu: 10.10.2021] Saatavilla:<https://www.topic.com/what-is-nordic-noir-we-can-t-get-enough-of-the-genre>
- Lyons, D., 2020. *How Many People Speak Spanish, And Where Is It Spoken?*. [Verkkoaineisto]. [Viitattu: 10.10.2021] Saatavilla:<https://www.babbel.com/en/magazine/how-many-people-speak-spanish-and-where-is-it-spoken>
- Mageen, L., 2019. *Interline, Agility in the Fashion Industry: the Road to Business Sustainability*. [Verkkoaineisto]. [Viitattu: 10.10.2021] Saatavilla:<https://www.whichplm.com/agility-in-the-fashion-industry-the-road-to-survival/>
- Martinsuo, M., Mäkinen, S., Suomala, P. & Lyly-Yrjänäinen, J., 2016. *Teollisuustalous kehittyvässä liiktoiminnassa*. 1 toim. Helsinki: Edita.
- Martirosyan, A., 2021. *Increased distribution through SVOD platforms coupled with strategic co-productions puts Spanish TV fiction on the international map.* [Verkkoaineisto]. [Viitattu: 10.10.2021] Saatavilla:<https://haymillian.com/the-global-ascent-of-spanish-tv-content-3/>
- McCaskill, S., 2021. *Forbes*. [Verkkoaineisto]. [Viitattu: 10.10.2021] Saatavilla:<https://www.forbes.com/sites/stevemccaskill/2021/07/31/sports-fans-are-ready-to-cut-the-cord-if-streaming-service-can-step-up/?sh=5a81b7ca3eef>
- McFadden, C., 2020. *Interesting Engineering, The Fascinating History of Netflix*. [Verkkoaineisto]. [Viitattu: 10.10.2021] Saatavilla:<https://interestingengineering.com/the-fascinating-history-of-netflix>
- McNally, J., 2013. *The Production Costs of 4K: From Acquisition to Archiving*. [Verkkoaineisto]. [Viitattu: 10.10.2021] Saatavilla:<https://www.abelcine.com/articles/blog-and-knowledge/tutorials-and-guides/the-production-costs-of-4k-from-acquisition-to-archiving>
- McNally, R. C., Durmusoglu, S. S., Calantone, R. J. & Harmancioglu, N., 2009. Exploring new product portfolio management decisions: The role of managers' dispositional traits. *Industrial Marketing Management*, Osa/vuosikerta 38, pp. 127-143.
- Media Brief, 2020. *70% of Chinese viewers opted for SVOD in first half of 2020: Maoyan*. [Verkkoaineisto]. [Viitattu: 10.10.2021] Saatavilla:<https://mediabrief.com/70-of-chinese-opted-svod-first-half-2020-maoyan/>
- Meltzer, R., 2021. *HOW NETFLIX UTILIZES DATA SCIENCE*. [Verkkoaineisto]. [Viitattu: 10.10.2021] Saatavilla:<https://www.lighthouse labs.ca/en/blog/how-netflix-uses-data-to-optimize-their-product>
- Mendelson, S., 2021. *A 'Jungle Cruise' Sequel Announcement Buys Disney The Perception Of Blockbuster Success*. [Verkkoaineisto]. [Viitattu: 10.10.2021] Saatavilla:<https://www.forbes.com/sites/scottmendelson/2021/08/30/a-jungle-cruise-sequel-with-dwayne-johnson-and-emily-blunt-announcement-buys-disney-the-perception-of-blockbuster-success/?sh=6bce85182b65>
- Middleton, R., 2020. *Television Business International, India to be 'third largest SVOD market' by end of 2020*. [Verkkoaineisto]. [Viitattu: 10.10.2021] Saatavilla:<https://tbivision.com/2020/03/16/india-to-be-third-largest-svod-market-by-end-of-2020/>
- Mohajan, H., 2018. An Analysis on BCG Growth Sharing Matrix. *Noble International Journal of Business and Management Research*, 2(1), pp. 1-6.
- Montero, M., 2017. *Nearly 60% of Spaniards say they can't read, speak or write in English*[Verkkoaineisto]. [Viitattu: 10.10.2021] Saatavilla:[https://english.elpais.com/elpais/2017/01/04/inenglish/1483542724\\_068710.html](https://english.elpais.com/elpais/2017/01/04/inenglish/1483542724_068710.html)
- Moreno, J., 2019. *"Game Of Thrones" Fans Are Mad The Battle Of Winterfell Episode Was Too Dark, Literally Dark*. [Verkkoaineisto]. [Viitattu: 10.10.2021] Saatavilla:<https://www.buzzfeed.com/javiermoreno/game-of-thrones-fans-are-mad-the-battle-for-winterfell>
- Nahata, R., Hazarika, S. & Tandon, K., 2014. Success in Global Venture Capital Investing: Do Institutional and Cultural Differences Matter. *JOURNAL OF FINANCIAL AND QUANTITATIVE ANALYSIS*, 49(4), pp. 1039-1070.
- Netflix, 2013. *Netflix Quick Guide: How Does Netflix Decide What's On Netflix*. [Verkkoaineisto]. [Viitattu: 10.10.2021] Saatavilla:<https://www.youtube.com/watch?v=VvpoU9gx58>
- Netflix, 2017. *iQIYI and Netflix Sign Licensing Agreement*. [Verkkoaineisto]. [Viitattu: 10.10.2021] Saatavilla:<https://about.netflix.com/en/news/iqiyi-and-netflix-sign-licensing-agreement>
- Netflix, 2021b. *Long Term View*. [Verkkoaineisto]. [Viitattu: 10.10.2021] Saatavilla:<https://ir.netflix.net/ir-overview/long-term-view/default.aspx>
- Netflix, 2021c. *Sopimukset ja hinnoittelu*[Verkkoaineisto]. [Viitattu: 10.10.2021] Saatavilla:<https://help.netflix.com/fin/node/24926>
- Netflix, 2021a. *Financial Statement*. [Verkkoaineisto]. [Viitattu: 10.10.2021] Saatavilla:<https://ir.netflix.net/ir-overview/profile/default.aspx>
- Netflix, 2021e. *Kuinka Netflixin suositusjärjestelmä toimii*. [Verkkoaineisto]. [Viitattu: 10.10.2021] Saatavilla:<https://help.netflix.com/fin/node/100639>
- Netflix, 2021d. *Netflix Ohjauskeskus*. [Verkkoaineisto]. [Viitattu: 10.10.2021] Saatavilla:<https://help.netflix.com/fin/node/87>
- Netflix, 2021f. *Netflixin katselu 4K Ultra HD:nä*. [Verkkoaineisto]. [Viitattu: 10.10.2021] Saatavilla:<https://help.netflix.com/fin/node/13444>
- Nicolaou, E., 2020. *Here's What Makes Bollywood Movies So Special*. [Verkkoaineisto]. [Viitattu: 10.10.2021] Saatavilla:<https://www.oprahdaily.com/entertainment/a33396048/what-is-bollywood/>
- Nielsen, 2020. *Nielsen, PLAYBACK TIME: WHICH CONSUMER ATTITUDES WILL SHAPE THE STREAMING WARS?*. [Verkkoaineisto]. [Viitattu: 10.10.2021] Saatavilla:<https://www.nielsen.com/us/en/insights/article/2020/playback-time-which-consumer-attitudes-will-shape-the-streaming-wars/>
- Nortenko, D., 2021. *Why Tech Companies Should Revolve Around Quality After Crisis*. [Verkkoaineisto]. [Viitattu: 10.10.2021] Saatavilla:<https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2020/06/11/why-tech-companies-should-revolve-around-quality-after-crisis/>



- Novikova, N. V. ym., 2016. Planning of New Products Technological Mastering and its Influence on Economic Indicators of Companies. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 6(S8), pp. 65-70.
- Nugent, A., 2021. *Netflix reveals at least 20 million users replayed that viral NSFW scene in Sex/Life at least once*. [Verkkoaineisto]. [Viitattu: 10.10.2021] Saatavilla:<https://www.independent.co.uk/arts-entertainment/tv/news/netflix-sex-life-nsfw-scene-b1927746.html>
- Nyamunda, F. C. & Freeman, S., 2021. Strategic agility, dynamic relational capability and trust among SMEs in transitional economies. *Journal of World Business*, 3(56), p. 26.
- O'Halloran, J., 2019. *Chinese SVOD services break into global top-five*. [Verkkoaineisto]. [Viitattu: 10.10.2021] Saatavilla:<https://www.rapidtvnews.com/2019053056208/chinese-svod-services-break-into-global-top-five.html#axzz78sOgsk1u>
- Orr, T., 2020. *Unmasking the impact of Covid-19 on paid streaming*. [Verkkoaineisto]. [Viitattu: 10.10.2021] Saatavilla:<https://www.dartmouthpartners.com/unmasking-the-impact-of-covid-19-on-paid-streaming/>
- Pak, J., 2021. *Disney Movies That Would Make The Worst Live-Action Remakes Read More: https://www.looper.com/465087/disney-movies-that-would-make-the-worst-live-action-remakes/?utm\_campaign=clip*. [Verkkoaineisto]. [Viitattu: 10.10.2021] Saatavilla: <https://www.looper.com/465087/disney-movies-that-would-make-the-worst-live-action-remakes/>
- Parrot Analytics, 2021. *Spain streaming market share analysis 2020: Netflix, Moviestar+, Amazon Prime Video, Hulu, Disney+ and more*. [Verkkoaineisto]. [Viitattu: 10.10.2021] Saatavilla:<https://www.parrotanalytics.com/insights/spain-streaming-market-share-analysis-2020/>
- Petty, H. B. & Palmer, B. R., 2021. *International Noir*. Teoksessa: Edinburgh: Edinburgh University Press, pp. 16-67;220-235.
- Pikkarainen, J., 2021. *Näin katsot Black Widow -elokuvan Suomessa*. [Verkkoaineisto]. [Viitattu: 10.10.2021] Saatavilla:<https://global.techradar.com/fi/news/nain-katsot-black-widow-elokuvan-suomessa>
- Pioneer consulting asia pacific, 2020. *What is driving SVOD growth in China?* [Verkkoaineisto]. [Viitattu: 10.10.2021] Saatavilla:<https://www.pioneerconsultingapac.com/post/what-is-driving-svod-growth-in-china>
- Plummer, L., 2017. *Wired, This is how Netflix's top-secret recommendation system works*. [Verkkoaineisto]. [Viitattu: 10.10.2021] Saatavilla:<https://www.wired.co.uk/article/how-do-netflixs-algorithms-work-machine-learning-helps-to-predict-what-viewers-will-like>
- Porter, R., 2021b. *'Bridgerton' Viewers Overwhelmingly Finished the Season, Netflix Data Says*. [Verkkoaineisto]. [Viitattu: 10.10.2021] Saatavilla:<https://www.hollywoodreporter.com/tv/tv-news/bridgerton-viewers-overwhelmingly-finished-the-season-netflix-data-says-1235021537/>
- Porter, R., 2021. *'Sex/Life' Renewed for Second Season at Netflix*. [Verkkoaineisto]. [Viitattu: 10.10.2021] Saatavilla:<https://www.hollywoodreporter.com/tv/tv-news/netflix-renewssex-life-season-2-1235021044/>
- PR News Wire, 2020. *SVoD Market Size is Projected to Reach USD 32.3 Billion by 2025 | Valuates Reports*. [Verkkoaineisto]. [Viitattu: 10.10.2021] Saatavilla:<https://www.prnnews.com/in/news-releases/svod-market-size-is-projected-to-reach-usd-32-3-billion-by-2025-valuates-reports-843938490.html>
- PR News Wire, 2021. *Tencent Announces 2021 Second Quarter and Interim Results*. [Verkkoaineisto]. [Viitattu: 10.10.2021] Saatavilla: <https://www.prnnews.com/news-releases/tencent-announces-2021-second-quarter-and-interim-results-301357768.html>
- PWC, 2021b. *Entertainment & media revenues rebounding strongly from pandemic slump; shift to streaming, gaming and user-generated content is transforming industry: PwC*. [Verkkoaineisto]. [Viitattu: 10.10.2021] Saatavilla:<https://www.pwc.com/gx/en/news-room/press-releases/2021/global-entertainment-media-outlook-2021.html>
- PWC, 2021a. *PwC, After a boom year in video streaming, what comes next?* [Verkkoaineisto]. [Viitattu: 10.10.2021] Saatavilla: <https://www.pwc.com/us/en/services/consulting/library/consumer-intelligence-series/consumer-video-streaming-behavior.html>
- Qumer, S. M. & Purkayastha, D., 2019. *Disney Enters Streaming Space: Can it Disrupt the Disruptor?*, Telangana, India: IBS Center for Management Research.
- Quora, 2021. *Quora, Why do subtitles on a lot of dubbed shows not match up with the dub itself?*. [Verkkoaineisto]. [Viitattu: 10.10.2021] Saatavilla:<https://www.quora.com/Why-do-subtitles-on-a-lot-of-dubbed-shows-not-match-up-with-the-dub-itself>
- Ramsdale, S., 2021. *I'm not surprised Sex/Life has been commissioned for a second season*. [Verkkoaineisto]. [Viitattu: 10.10.2021] Saatavilla:<https://www.standard.co.uk/insider/sex-life-netflix-shower-scene-nudity-b944351.html>
- Rapid TV News, 2020. *Hispanic digital audiences bring new SVOD revenue opportunities* [Verkkoaineisto]. [Viitattu: 10.10.2021] Saatavilla:<https://www.rapidtvnews.com/2020073058840/hispanic-digital-audiences-bring-new-svod-revenue-opportunities.html#axzz78sOgsk1u>
- Reddit, 2021. *Reddit, Squid Game subtitles 'change meaning' of Netflix show* [Verkkoaineisto]. [Viitattu: 10.10.2021] Saatavilla:[https://www.reddit.com/r/netflix/comments/q16hd7/squid\\_game\\_subtitles\\_change\\_meaning\\_of\\_netflix/](https://www.reddit.com/r/netflix/comments/q16hd7/squid_game_subtitles_change_meaning_of_netflix/) [Verkkoaineisto]. [Viitattu: 10.10.2021] Saatavilla:
- Research and Markets, 2021f. *African SVOD Subscriptions*. [Verkkoaineisto]. [Viitattu: 10.10.2021] Saatavilla:<https://www.researchandmarkets.com/reports/5411866/african-svod-subscriptions>
- Research and Markets, 2021. *Global SVOD Market Outlook to 2026: Subscriber and Revenue Forecasts by Country (2010 to 2026) and Insights for Top 10 Countries*. [Verkkoaineisto]. [Viitattu: 10.10.2021] Saatavilla:<https://www.globenewswire.com/en/news-release/2021/05/17/2230705/28124/en/Global-SVOD-Market-Outlook-to-2026-Subscriber-and-Revenue-Forecasts-by-Country-2010-to-2026-and-Insights-for-Top-10-Countries.html>
- Rigney, A. & Fokkema, D. W., 1993. *Cultural Participation: Trends since the Middle Ages*. Amsterdam: John Benjamins Publishing Company.
- Schumacher-Rasmussen, E., 2019. *Local SVOD Services Beating Netflix in the Nordics*. [Verkkoaineisto]. [Viitattu: 10.10.2021] Saatavilla:[https://www.streamingmediaglobal.com/Articles/News/Featured-News/Local-SVOD-Services-Beating-Netflix-in-the-Nordics-131843.aspx?utm\\_source=related\\_articles&utm\\_medium=gutenberg&utm\\_campaign=editors\\_selection](https://www.streamingmediaglobal.com/Articles/News/Featured-News/Local-SVOD-Services-Beating-Netflix-in-the-Nordics-131843.aspx?utm_source=related_articles&utm_medium=gutenberg&utm_campaign=editors_selection) [

- Select Media, 2020. *Tencent's WeTV, Chooses SelectMedia As Its Global Video Platform*[Verkkoaineisto]. [Viitattu: 10.10.2021]  
Saataavilla:<https://www.selectmedia.asia/news/tencents-wetv-chooses-selectmedia-as-its-video-platform/>
- Sethi, S., Bogataj, M. & Lorenzo Ros-McDonnell, 2012. *Industrial Engineering: Innovative Networks*. Cartagena: Spain.
- Shackleton, L., 2019. *The challenges faced by China's streaming giants in their efforts to grow subscriptions*. [Verkkoaineisto]. [Viitattu: 10.10.2021] Saataavilla:<https://www.screendaily.com/features/the-challenges-faced-by-chinas-streaming-giants-in-their-efforts-to-growsubscriptions/5143841.article>
- Shams, R. ym., 2021. Strategic agility in international business: A conceptual framework for "agile" multinationals. Teoksessa: *Journal of international management*, s.l.:s.n., pp. Vol.27 (1), p.100737.
- Shaw, G., 2021. *32 unbelievable Oscars records, from the oldest winner to the man with 59 nominations*[Verkkoaineisto]. [Viitattu: 10.10.2021]  
Saataavilla:<https://www.insider.com/unbelievable-oscars-academy-awards-records>
- Sherman, A., 2021[Verkkoaineisto]. [Viitattu: 10.10.2021] Saataavilla:<https://www.cnbc.com/2021/05/13/disney-subscriber-growth-slowing-like-netflix-with-much-lower-arpu.html>
- Shumin, L., 2021. *Tencent Video Eyes up to 50% Subscription Price Hike on April 10*. [Verkkoaineisto]. [Viitattu: 10.10.2021]  
Saataavilla:<https://www.yicai.com/news/tencent-video-eyes-up-to-50-subscription-price-hike-on-april-10>
- Sobris, C., 2021. *Walt Disney Live Action Films (1950-present)*. [Verkkoaineisto]. [Viitattu: 10.10.2021]  
Saataavilla:[https://www.imdb.com/list/ls077114097/?sort=release\\_date\\_desc&st\\_dt=&mode=detail&page=1](https://www.imdb.com/list/ls077114097/?sort=release_date_desc&st_dt=&mode=detail&page=1)
- Soni, A. & Puthawala, H., 2020. Factors Affecting Millennials' Preference for Online Video Streaming Apps in Ahmedabad. *ICFAI journal of marketing management*, 19(1), pp. 23-54.
- Srinivasan, S. R., Ramakrishnan, S. & Grasman, S. E., 2005. Identifying the effects of cannibalization on the product portfolio. *Marketing Intelligence & Planning*, 23(4), pp. 358-371.
- Srinivasan, S. R., Ramakrishnan, S. & Grasman, S. E., 2005. Identifying the effects of cannibalization on the product portfolio. *Marketing Intelligence & Planning*, 23(4), pp. 358-371.
- Statista, 2021c. *Total population of South Africa 2026* [Verkkoaineisto]. [Viitattu: 10.10.2021] Saataavilla: <https://www.statista.com/statistics/578867/total-population-of-south-africa/>
- Statista, 2021 b. *Population of Nigeria 1950-2021*[Verkkoaineisto]. [Viitattu: 10.10.2021] Saataavilla:<https://www.statista.com/statistics/1122838/population-of-nigeria/>
- Statista, 2021d. *Number of TV shows available on SVoD platforms in the United States from June to December 2020, by quality rating*. [Verkkoaineisto]. [Viitattu: 10.10.2021] Saataavilla:<https://www.statista.com/statistics/1111006/tv-show-catalog-refresh-svod-services-by-quality-us/>
- Statista, 2021a. *Statista, Number of movies and TV shows on SVoD platforms in the U.S.* [Verkkoaineisto]. [Viitattu: 10.10.2021] Saataavilla: <https://www.statista.com/statistics/1110424/svod-content-catalog-size-by-type-us/>
- Stout, A., 2020. *Viaccess orca, Why how you present foreign language titles really matters*. [Verkkoaineisto]. [Viitattu: 10.10.2021]  
Saataavilla:<https://www.viaccess-orca.com/blog/why-how-you-present-foreign-language-titles-really-matters>
- Sunder, S., Kim, K. H. & Yorkston, E. A., 2019. What Drives Herding Behavior in Online Ratings? The Role of Rater Experience, Product Portfolio, and Diverging Opinions. *Journal of Marketing*, Osa/vuosikerta Vol. 83(6), pp. 93-112.
- Sunnebo, D., 2021. *US closes in on quarter of a billion video subscriptions*. [Verkkoaineisto]. [Viitattu: 10.10.2021]  
Saataavilla:<https://www.kantar.com/inspiration/technology/us-closes-in-on-quarter-of-a-billion-video-subscriptions>
- Su, Y.-C., 2011. The effects of the cultural portfolio project on cultural and EFL learning in Taiwan's EFL college classes. *LANGUAGE TEACHING RESEARCH*, 15(2), pp. 230-252.
- The Guardian, 2016. *Why is Frozen so popular? You asked Google – here's the answer*. [Verkkoaineisto]. [Viitattu: 10.10.2021]  
Saataavilla:<https://www.theguardian.com/commentisfree/2016/dec/20/google-autocomplete-why-frozen-film-so-popular>
- The Walt Disney Company, 2021. *The Walt Disney Company Reports Third Quarter and Nine Months Earnings for Fiscal 2021*. [Verkkoaineisto]. [Viitattu: 10.10.2021] Saataavilla:<https://thewaltdisneycompany.com/the-walt-disney-company-reports-third-quarter-and-nine-months-earnings-for-fiscal-2021/>
- The View Point, 2020. *How Will COVID-19 Impact Advertising & Subscription Video on Demand in 2020?*. [Verkkoaineisto]. [Viitattu: 10.10.2021]  
Saataavilla:<https://theviewpoint.com/insights/in-the-media/how-will-covid-19-impact-advertising-subscription-video-on-demand-in-2020/>
- Tilastokeskus, 2021. *Väestö, bruttokansantulo, inflaatio ja työttömyys maittain*. [Verkkoaineisto]. [Viitattu: 10.10.2021]  
Saataavilla:[https://www.tilastokeskus.fi/tup/suoluk/suoluk\\_ulkomaat.html](https://www.tilastokeskus.fi/tup/suoluk/suoluk_ulkomaat.html)
- Tuttle, B., 2021. *Netflix Is Testing a Free Streaming Plan — But It's Not for U.S. Customers*. [Verkkoaineisto]. [Viitattu: 10.10.2021]  
Saataavilla:<https://money.com/netflix-free-streaming-plan-kenya/>
- Wallach, O., 2021. *Which Streaming Service Has the Most Subscriptions?*. [Verkkoaineisto]. [Viitattu: 10.10.2021]  
Saataavilla:<https://www.visualcapitalist.com/which-streaming-service-has-the-most-subscriptions/>
- Weber & Tarba, 2014. *Strategic Agility: A State of the Art: Introduction to the Special Section on Strategic Agility*. California management review. 56 (3), 5–12.
- Weitz, J., 2018. Standing Out in the Crowded SVOD Sector: Data is a differentiator for subscriber retention and acquisition campaigns. *Multichannel news*, Issue Vol.39 (2), p. 18.
- Verified Marjet Research, 2021. *Global SVoD Market Size By Type, By Application, By Geographic Scope And Forecast*. [Verkkoaineisto]. [Viitattu: 10.10.2021] Saataavilla:<https://www.verifiedmarketresearch.com/product/svod-market/>

- Verified Market Research, 2020. *SVoD Market Size And Forecast*. [Verkkoaineisto]. [Viitattu: 10.10.2021]  
 Saatavilla:<https://www.verifiedmarketresearch.com/product/svod-market/>
- Verified Research Market, 2021b. [Verkkoaineisto]. [Viitattu: 10.10.2021] Saatavilla:<https://www.verifiedmarketresearch.com/product/sports-online-live-video-streaming-market/>
- Werpin, A., 2021. *Amazon Prime Passes 200 Million Subscribers*. [Verkkoaineisto]. [Viitattu: 10.10.2021]  
 Saatavilla:<https://www.hollywoodreporter.com/business/business-news/amazon-prime-passes-200-million-subscribers-4167014/>
- WeTV, 2021. *WeTV* [Verkkoaineisto]. [Viitattu: 10.10.2021] Saatavilla: <https://wetr.vip/en>
- Villafane, V., 2021. *How Big Is Streaming Among Latinos? Study Shows 80% Subscribe To At Least One SVOD Service*. [Verkkoaineisto]. [Viitattu: 10.10.2021]  
 Saatavilla:<https://www.forbes.com/sites/veronicavillafane/2021/07/31/how-big-is-streaming-among-latinos-study-shows-80-subscribe-to-at-least-one-svod-service/?sh=163fc49514d2>
- Wind, Y. & Mahajan, V., 1981. Designing product and business portfolios. *Harvard business review*, 59(1), p. 155.
- Vodlix, 2021. *Vodlix*. [Verkkoaineisto]. [Viitattu: 10.10.2021] Saatavilla:<https://vodlix.com/difference-between-vod-and-ott-and-the-terms-svod-avod-tvod/>
- Wolfberg, E., 2018. *Behind the scenes at IMDb*. [Verkkoaineisto]. [Viitattu: 10.10.2021] Saatavilla:<https://www.aboutamazon.com/news/entertainment/behind-the-scenes-at-imdb>
- World Bank, 2019. *The Digital economy for Africa initiative*. [Verkkoaineisto]. [Viitattu: 10.10.2021] Saatavilla:<https://www.worldbank.org/en/programs/all-africa-digital-transformation>
- Yeo, L., 2021. *Disney+ takes customer retention crown from Netflix*. [Verkkoaineisto]. [Viitattu: 10.10.2021]  
 Saatavilla:<https://secondmeasure.com/datapoints/disney-takes-customer-retention-crown-from-netflix/>
- Zeitchik, S., 2018. *When ratings don't define success, more TV series are staying on the air longer*. [Verkkoaineisto]. [Viitattu: 10.10.2021]  
 Saatavilla:[https://www.washingtonpost.com/business/economy/when-ratings-dont-define-success-more-tv-series-are-staying-on-the-air-longer/2018/09/28/1778789c-c105-11e8-be77-516336a26305\\_story.html](https://www.washingtonpost.com/business/economy/when-ratings-dont-define-success-more-tv-series-are-staying-on-the-air-longer/2018/09/28/1778789c-c105-11e8-be77-516336a26305_story.html)
- Zhang, D. Z., 2011. Towards theory building in agile manufacturing strategies—Case studies of an agility taxonomy. *International journal of production economics*, Osa/vuosikerta Vol.131 (1), pp. 303-312.
- Zhao, O., 2018. *Ampere analysis, Rapid expansion and even higher growth potential in China's SVoD market*. [Verkkoaineisto]. [Viitattu: 10.10.2021]  
 Saatavilla:<https://www.ampereanalysis.com/insight/rapid-expansion-and-even-higher-growth-potential-in-chinas-svod-market>

## 8 KUALÄHTEET:

- Kuva 1. Netflix logo, 2014 [Viitattu: 22.9.2021] [https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Netflix\\_2015\\_logo.svg](https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Netflix_2015_logo.svg)
- Kuva 2. Prime logo, 2018 [Viitattu: 22.9.2021] [https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Prime\\_logo.png](https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Prime_logo.png)
- Kuva 3. Tencent logo, 2013 [Viitattu: 22.9.2021] [https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Tencent\\_Logo.svg](https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Tencent_Logo.svg)
- Kuva 4. Disney+ logo, 2019 [Viitattu: 22.9.2021] [https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Disney%2B\\_logo.svg](https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Disney%2B_logo.svg)
- Kuva 5. iQIYI logo, 2019 [Viitattu: 22.9.2021] [https://commons.wikimedia.org/wiki/File:IQiyi\\_logo.svg](https://commons.wikimedia.org/wiki/File:IQiyi_logo.svg)
- Kuva 6. HBO Max logo, 2019 [Viitattu: 22.9.2021] [https://commons.wikimedia.org/wiki/File:HBO\\_Max\\_Logo.svg](https://commons.wikimedia.org/wiki/File:HBO_Max_Logo.svg)
- Kuva 7. ESPN logo, 2018 [Viitattu: 22.9.2021] [https://commons.wikimedia.org/wiki/File:ESPN\\_wordmark.svg](https://commons.wikimedia.org/wiki/File:ESPN_wordmark.svg)
- Kuva 8. Apple TV logo, 2007 [Viitattu: 22.9.2021] <https://commons.wikimedia.org/wiki/File:AppleTV.svg>
- Kuva 9. Paramount+ logo, 2021 [Viitattu: 22.9.2021] [https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Paramount\\_Plus.svg](https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Paramount_Plus.svg)
- Kuva 10. Hulu logo, 2019 [Viitattu: 22.9.2021] [https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Hulu\\_logo\\_2017.svg](https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Hulu_logo_2017.svg)
- Kuva 11. Youtube Premium logo , 2018 [Viitattu: 22.9.2021] [https://commons.wikimedia.org/wiki/File:YouTube\\_Premium\\_logo.svg](https://commons.wikimedia.org/wiki/File:YouTube_Premium_logo.svg)