



Lappeenrannan teknillinen yliopisto

Kauppätieteiden tiedekunta

Johtaminen & organisaatiot

Kandidaatintutkielma

**Liiketoimintaprosessien uudistaminen - Toimintatutkimus Myllykosken Pallo -
47 Ry:n ottelutapahtumasta**

**Business processes re-engineering - Action research Myllykosken Pallo - 47
match day event**

Tekijä: Aleksi Helander

Tarkastaja: Markku Ikävalko

1 JOHDANTO	3
1.1 Tausta, tarkoitus ja tavoite.....	3
1.2 Tutkimusongelma ja rajaukset.....	4
1.3 Tutkimusmenetelmät	5
1.4 Tutkimuksen rakenne	8
2 LIIKETOIMINTAPROSESSIEN UUDISTAMINEN	8
2.1 Liiketoimintaprosessi, ydinprosessi ja tukiprosessi.....	8
2.2 Prosessijohtaminen ja koulukunnat	10
2.3 Liiketoimintaprosessien uudistaminen	13
2.3.1 Mahdollisten projektien kartoitus	14
2.3.2 Vaikutusten alustava analysointi	15
2.3.3 Projektin valinta ja rajaus	16
2.3.4 Liiketoiminta- ja työprosessien perustietojen analysointi.....	18
2.3.5 Uusien prosessiratkaisujen määrittäminen ja uusien työkulkujen simulointi	18
2.3.6 Kustannusten ja hyötyjen analysointi	20
2.3.7 Parhaan vaihtoehdon valinta.....	21
2.3.8 Valitun vaihtoehdon toteuttaminen ja tietojen päivitys.....	21
3 TOIMINTATUTKIMUS MYLLYKOSKEN PALLO - 47 RY:N OTTELUTAPAHTUMAPROSESSIN UUDISTAMISESTA	22
3.1 Uudistamisen taso	23
3.2 Tutkimuskohteen esittely	23
3.2.1 Jalkapalloliiga Ry.....	23
3.2.2 Myllykosken Pallo - 47 Ry	25
3.3 MyPa:n liiketoimintaprosessit	29
3.3.1 Ottelutapahtumaprosessi	29

3.3.2 Yhteistyökumppaniprosessi.....	31
3.3.3 Pelaajaliiketoimintaprosessi	32
3.3.4 Uudistettavan prosessin valinta ja rajaus	33
3.3.5 Ottelutapahtuman toimintaympäristö.....	34
3.4 Oheismyyntiprosessin nykytilan analysointi.....	36
3.4.1 Saapumisprosessi	39
3.4.2 Seuraamisprosessit 1 ja 2	42
3.4.3 Puoliaikaprosessi	42
3.4.4 Päätymisprosessi	43
3.4.5 VIP-prosessi.....	44
4 JOHTOPÄÄTÖKSET	44
4.1 Oheismyyntiprosessin seurantajärjestelmän luonti.....	45
4.2 Oheismyyntiprosessin käytännön uudistukset.....	49
4.3 Saapumis- ja päätymisprosessin uudistaminen.....	50
4.4 Seuraamisprosessien 1 ja 2 uudistaminen	51
4.5 Puoliaikaprosessin uudistaminen	52
4.6 Yhteenveto	52
LÄHTEET	54
LIITTEET	56

1 JOHDANTO

1.1 Tausta, tarkoitus ja tavoite

Suomalainen jalkapallo elää tällä hetkellä murrosvaihetta. Kotimaiset seurat pystyvät jatkuvasti tuottamaan pelaajia Euroopan kovimpiin sarjoihin ja on vain ajan kysymys, milloin miesten A-maajoukkue saavuttaa ensimmäisen ja samalla historiallisen arvokisaturnauspaikan jalkapallon EM- tai MM-kisoihin. 21-vuotiaiden maajoukkue viitoitti jo tietä saavuttamalla sensaatiomaisesti paikan kesän 2009 EM-kisoihin Ruotsiin.

Kotimaisen miesten jalkapallon korkeimman sarjatason, Veikkausliigan, seuroissa voidaan odottaa taloudellisia ihmeitä uskomalla vakaasti siihen, että miesten A-maajoukkueen mahdollinen tuleva menestys räjäyttää Veikkausliigan suosion tuotteena, jolloin stadionit pursuavat katsojista ja seurojen tulorahoitus kukoistaa ennennäkemättömästi. Onkin totta, että A-maajoukkueen kansainvälinen menestys tai menestymättömyys sekä kotimaisen Veikkausliigatuotteen viihdearvo ovat tärkeitä osatekijöitä kehityksessä kohti jalkapalloyhteiskuntaa - yhteiskuntaa, jossa tunnustetaan jalkapallo ylitse muiden urheilulajien. On kuitenkin ymmärrettävä, että edellä mainittu menestys-mantra on puhtaasti itse jalkapallopeliin liittyvä nyanssi, joten liiketaloudellisessa tutkimuksessa siihen ei ole tarkoituksenmukaista paneutua. Sen sijaan se, mitä voi ja pitää tutkia on miten yksittäinen Veikkausliigaseura voi uudistaa ja kehittää liiketoimintaprosessejaan kilpaurheilun toimintaedellytysten kohentamiseksi.

Veikkausliigaseuran organisaatio jakautuu tyypillisesti kahteen haaraan: kilpailulliseen sekä hallinnolliseen organisaatioon. Hallinnollisen organisaation tehtävänä on luoda mahdollisimman tehokkaat taloudelliset toimintaedellytykset kilpailulliselle organisaatiolle. Mitä vanhemmat nämä toimintaedellytykset on, sitä paremmat ovat myös edellytykset kilpailutoiminnassa menestymiseen.

Veikkausliigaseuran, kuten minkä tahansa yrityksen, menestyksen kulmakivi on itse tuote – tässä tapauksessa jalkapallo-ottelu. Investoinnit ammattitaitoisiin tuotannon tekijöihin sekä heidän kehittämiseen ovat, jalkapallotuotteen myynnin näkökulmasta, äärimmäisen tärkeitä. Pelkät ammattijalkapalloilijat ja heidän valmentajat eivät kuitenkaan vielä riitä jalkapallotuotteen myymiseksi, koska jalkapallotuote on tarkoitettu kulutettavaksi yhdessä paikassa ja yhdellä kertaa. Tämän vuoksi kuluttamista mahdollistamaan ja sen nautintoa lisäämään on rakennettu stadionit oheispalveluineen. Jalkapallo-ottelu stadionin viheriöllä, oheispalveluilla höystettynä, muodostaa myytävän tuotteen, jota kutsumme ottelutapahtumaksi. Vaikuttamalla siihen, minkälaisista toiminnoista ja komponenteista ottelutapahtuma muodostetaan, voidaan vaikuttaa positiivisesti Veikkausliigaseurojen tulorahoitukseen sekä ennen kaikkea siihen, että ottelutapahtuman houkuttelevuus potentiaalisten kuluttajien ja toiminnan rahoittajien silmissä kasvaa. On turha odottaa yleisöryntäystä ennen kuin jalkapallotuotteen kuluttaminen kaikkine oheistoimintoineen on tehty mielekkääksi.

Tämä toimintatutkimus on tehty Veikkausliigaseura Myllykosken Pallo - 47 Ry:n toimeksiantona. Tutkimukseen on osallistunut myös Veikkausliigaa hallinnoivan Jalkapalloliiga Ry:n kehittämisjohtaja, jonka roolina on ollut tuoda näkemystä tutkimusongelman asetteluun, osallistua ryhmähaastatteluun sekä mahdollistaa tutkijan käytettäväksi aihepiiriin liittyvää tutkimusaineistoa. Tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa Myllykosken Pallo - 47 Ry:n ottelutapahtuman oheismyynnin ongelmakohdat sekä analysoida syitä niihin. Analysoinnin pohjalta on tavoitteena laatia konkreettisia uudistustoimenpide-ehdotuksia MyPa:n johdolle sekä asettamalle ottelutapahtuman kehittämisryhmälle.

1.2 Tutkimusongelma ja rajaukset

Tutkimuksen luonteesta johtuen on syytä tehdä kaksi tutkimusongelmaa selventävää rajausta:

1. Veikkausliigaseuran urheilullinen menestys tai menestymättömyys jätetään kokonaan tarkastelun ulkopuolelle.

On ensiarvoisen tärkeää ymmärtää, että rajauksen taustalla on tutkijan syvä ymmärrys urheilullisen ja taloudellisen menestyksen tai menestymättömyyden mahdollisista kausaalisuhteista.

2. Tutkitaan vain ottelutapahtuman oheismyyntiä.

Ottelutapahtuman katsojakeskiarvo ja pääsylipputulot oletetaan kauden 2008 keskiarvoiksi. Pääsylipputulot sisältävät myös VIP-lipunmyynnin. VIP-asiakkaat eivät juurikaan suorita oheismyyntöjä, siksi heidän tapauksessaan analysoidaan vain VIP-lipulle saatavaa vastinetta. Katsojakeskiarvo ja pääsylipputulot oletetaan vakioiksi, koska tutkimuksessa ei ole tarkoitus tutkia, miten ottelutapahtumaan saadaan lisää katsojia. Mutta, on kuitenkin ensiarvoisen tärkeää ymmärtää, että kasvava katsojakeskiarvo sekä kohoavat pääsylipputulot nähdään seurauksina hyvin tuotetusta ottelutapahtumasta.

Edellä tehtyjen rajausten pohjalta johdetaan varsinainen tutkimusongelma, joka kiteytetään seuraavasti:

Miten kasvattaa Veikkausliigaseuran ottelutapahtuman katsojakohtaista oheismyyntiä?

Varsinainen tutkimusongelma jakautuu puolestaan alaongelmaan seuraavasti:

Miten laajentaa ajallisesti oheismyynnin kertymistä?

1.3 Tutkimusmenetelmät

Tämä tutkimus on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Laadullisessa tutkimuksessa aineisto kerätään luonnollisista, todellisista tilanteista, joiden avulla pyritään tutkimuskohteen kokonaisvaltaiseen tarkasteluun. Lähtökohtana laadullisessa tutkimuksessa onkin todellisen elämän kuvaaminen. Tapahtumat muovaavat samanaikaisesti toinen toisiaan, joten on mahdollista löytää monensuuntaisia suhteita (Hirsijärvi. et al. 2004, 152-155).

Laadullisella aineistolla tarkoitetaan pelkistetyimmillään aineistoa, joka on ilmiänsuhtaan tekstiä. Itse teksti voi olla syntynyt tutkijasta riippuen tai riippumatta. Laadullisista menetelmistä tyypillisimpiä ovat haastattelut, havainnointi ja kirjalliset dokumentit (Eskola & Suonranta, 1998, 15). Useiden eri menetelmien käyttö eli aineistotriangulaatio on hyödyksi aineiston keruussa, koska siten tutkija pystyy muodostamaan kokonaisvaltaisen käsityksen sekä kuvaamaan kokonaisvaltaisesti tutkimuskohdetta. Eri menetelmin hankitut tutkimusaineistot myös täydentävät toinen toisiaan, jolloin tutkimuksen luotettavuus kasvaa (Hirsijärvi & Hurme, 1985, 23-24).

Tämä tutkimus on suoritettu toimintatutkimuksena. Toimintatutkimus on lähellä case- eli tapaustutkimusta, joka on erittäin suositeltava tapa tutkia urheiluseuran toimintaa (Jobe, 2003, 58). Tieteellisenä lähestymistapana ja tutkimusmenetelmänä toimintatutkimus on saanut alkunsa jo 1940-luvulla USA:ssa, kun sosiaalipsykologi Kurt Lewin otti käyttöön käsitteen action research (Aaltola & Syrjälä 1999, 13). Aaltola ja Syrjälä (1999, 18) määrittelevät toimintatutkimuksen prosessiksi, joka tähtää asioiden muuttamiseen ja kehittämiseen entistä paremmiksi. Tällöin toiminnan kehittäminen ymmärretään jatkuvaksi prosessiksi, jolloin keskeistä on uudella tavalla ymmärretty prosessi. Toimintatutkimus nähdään ennen kaikkea lähestymistapana, joka ei ole kiinnostunut vain siitä miten asiat ovat, vaan ennen kaikkea siitä, miten niiden tulisi olla. Heikkinen ja Jyrkämä (1999, 25) lainaavat Kurt Lewinin (1946, 34) toteamusta kiteyttämään toimintatutkimuksellista lähestymistapaa:

"Tutkimus, joka ei tuota muuta kuin kirjoja, ei riitä".

Toimintatutkimuksessa on siis vahvat vaatimukset käytännölläisyydestä. Heikkisen ja Jyrkämän (1999, 25-26) näkemyksen mukaan toimintatutkimus ei ole vain arkista toimintaa, vaan se tarjoaa siihen uudenlaista ymmärrystä. Lisäksi he näkevät, että toimintatutkimuksen kriteerit täyttyvät, jos vastaaja toimii yhteisössä, jossa työtä reflektoidaan ja kehitetään, analysoidaan toiminnan historiallista taustaa,

kehitetään vaihtoehtoja ongelmien ratkaisemiseksi ja tavoitteiden saavuttamiseksi sekä tuotetaan toiminnasta uutta tietoa ja teorioita.

Kuula (1999, 218) puolestaan on kuvannut toimintatutkimuksen varsinaista tutkimusprosessia seuraavasti:

- Tutkittavat ovat aktiivisia osallistujia muutos- ja tutkimusprosesseissa.
- Tutkijan ja tutkittavien suhteen perustana on yhteistyö ja yhteinen osallistuminen.
- Toimintatutkimus suuntautuu käytäntöön ja se on ongelmakeskeistä.
- Tutkimusprosessi on syklinen. Ensin valitaan päämäärät, sitten tutkitaan ja kokeillaan käytännön mahdollisuuksia edetä päämääriin.

Tämän tutkimuksen aineisto on kerätty aineistotriangulaatiota hyödyntäen. Avoin ryhmähaastattelu suoritettiin tammikuussa 2009 Myllykosken Pallo - 47 Ry:n toimistolla. Ei-strukturoitua eli avointa haastattelua nimitetään usein myös vapaaksi, syväksi tai informaaliksi haastatteluksi ja se voi olla olemukseltaan lähellä keskustelua. (Metsämuuronen, 2006 , 115).

Avoin ryhmähaastattelussa tutkijan tehtävä oli ohjata keskustelua tutkimusongelmaa käsitteleviin aihealueisiin. Avoimen ryhmähaastattelun aihealueet ovat tämän raportin liitteenä 1. Ryhmähaastatteluun osallistuivat jalkapallon Veikkausliigaseura Myllykosken Pallo - 47 Ry:n toiminnanjohtaja Seppo Miettinen, markkinointikoordinaattori Jani Suuronen ja markkinointiassistentti Päivi Sipilä sekä Veikkausliigaa hallinnoivan Jalkapalloliiga Ry:n kehittämisjohtaja Ilpo Laurila, jonka osallistuminen nosti haastattelun arvoa aineistona merkittävästi, koska näin tutkijalla oli mahdollista saada myös kolmannen osapuolen näkemyksiä tutkimusongelmasta. Haastattelu nauhoitettiin ja litteroitiin. Tutkija suoritti lisäksi havainnointia

tutkimuskohteen tiloissa, kuitenkin osallistumatta tutkimuskohteen toimintaan. Tutkija on myös hyödyntänyt tutkimuskohteelta saatuja kirjallisia dokumentteja sekä aihetta käsitteleviä internetlähteitä. Kerätty aineisto tyypiteltiin tutkimusongelmaa valaiseviksi teemoiksi.

Avoimen ryhmähaastattelun yhteydessä sekä Miettinen, että Laurila lupasivat toimittaa tutkijalle tutkimusentekoon käytettäväksi taloudellisia raportteja, tutkimuksia sekä tunnuslukuja koskien Veikkausliigan sekä Myllykosken Pallo - 47 Ry:n toimintaa. Useista yhteydenotoista huolimatta näitä ei kuitenkaan saatettu tutkijan käytettäväksi, mikä on olennaisesti vaikeuttanut tutkimustyön suorittamista.

1.4 Tutkimuksen rakenne

Toisessa luvussa käydään läpi liiketoimintaprosessien uudistamisen teoria. Luvussa tutustutaan prosessijohtamisen käsitteistöön sekä työkaluihin liiketoimintaprosessien uudistamiseksi. Kolmannessa luvussa teoriaa ja hankittua aineistoa sovelletaan toimintatutkimukseen Myllykosken Pallo - 47 Ry:n ottelutapahtuman uudistamiseksi ja laaditaan konkreettisia uudistustoimenpide-ehdotuksia. Neljännessä luvussa esitetään kehitystoimenpide-ehdotukset ja lopuksi viidennessä luvussa tehdään yhteenveto tutkimuksesta ja sen tuloksista.

2 LIIKETOIMINTAPROSESSIEN UUDISTAMINEN

2.1 Liiketoimintaprosessi, ydinprosessi ja tukiprosessi

Mikä tahansa toiminta tai kehityskulku voidaan kuvata prosesseina. Organisaatioiden kannalta tärkeimpiä prosesseja ovat prosessit, jotka ovat kriittisiä organisaation menestymisen kannalta. Kriittisiä prosesseja kutsutaan liiketoimintaprosessiksi, pääprosessiksi tai avainprosessiksi. Ideaalitalanteessa prosessit kulkevat asiakkaalta

asiakkaalle, horisontaalisesti poikki osastojen ja organisaatioiden välisten rajojen (Laamanen & Tinnilä, 2002, 63).

Davenport (1993, 5) puolestaan määrittelee liiketoimintaprosessin niin, että se on rakenteellinen ja määrätty joukko toimintoja, jotka on suunniteltu tuottamaan haluttu lopputulos tietyille asiakkaalle tai tietyille markkinoille. Hänen mukaansa liiketoimintaprosessi kuvaa yksinkertaistetusti sitä, miten työ organisaatiossa tehdään.

Hannus (1994, 41) näkee, että liiketoimintaprosessi on toisiinsa liittyvien toimintojen ja tehtävien muodostama kokonaisuus, joka alkaa asiakkaan tarpeesta ja päättyy asiakkaan tarpeen tyydyttämiseen. Lisäksi Hannus (1994, 42) löytää liiketoimintaprosesseille kolme ominaista piirrettä:

1. Prosessilla on aina asiakas, joka saa sille määritellyn lopputuloksen, asiakas voi olla yrityksen sisäinen tai ulkoinen.
2. Prosessit ylittävät organisatoriset rajat, ja ovat yleensä riippumattomia organisaatio rakenteista
3. Prosessien suorituskykyä tulee arvioida aina asiakkaan näkökulmasta.

Kiiskinen (2002, 27-28) määrittelee ydinprosessin koostuvaksi joukosta toimintoryhmiä, jotka ovat keskenään loogisessa riippuvuussuhteessa ja joiden tarkoituksena on tyydyttää asiakkaan tarpeita

Hannus (1994, 41) puolestaan kuvaa ydinprosessin yrityksen ja sen avainsidosryhmien toimintaa läpileikkaavaksi toimintoketjuksi, jotka voi jakaa kahteen pääryhmään:

1. Suoraan asiakkaalle arvoa tuottavat liiketoiminnan ydinprosessit

2. Varsinaista liiketoimintaa tukevat ydinprosessit

Laamasen & Tinnilän (2002, 62-63) mukaan ydinprosesseja ovat prosessit, jotka suoraan tuottavat ulkoisille asiakkaille arvoa. Tyypillisiä ydinprosesseja ovat heidän mukaansa mm. tuotteiden ja palveluiden kehittäminen sekä asiakkaiden kiinnostuksen herättäminen. Organisaatio ei voi kuitenkaan toimia pelkästään ydinprosessien varassa. Siksi ydinprosesseille tarvitaan edellytysten luomista. Näitä prosesseja kutsutaan tukiprosesseiksi. Hannus (1994, 41) puolestaan määrittelee, että ydinprosessit koostuvat joukosta pienempiä prosesseja, joita kutsutaan aliprosesseiksi.

Kuten edellä saatettiin todeta, niin sekä liiketoimintaprosesseille että ydinprosesseille on olemassa useita erilaisia määritelmiä, mutta lähes kaikissa määritelmissä yhteisenä piirteenä on, että ne ovat liiketoiminnan ydin, joka tapahtuu useassa eri vaiheessa, ja joiden tarkoituksena on tuottaa haluttu lopputulos.

Tässä tutkimuksessa käytetään liiketoimintaprosesseja sekä ydinprosesseja synonyymeina kuvaamaan yrityksen menestyksen kannalta kriittisiä toimintoja. Sen sijaan liiketoimintaprosessien edellytyksiä luovista prosesseista käytetään vain tukiprosessi termiä.

2.2 Prosessijohtaminen ja koulukunnat

Hannuksen (1993, 4) mukaan prosessijohtaminen tarkoittaa yrityksen ydinprosessien uudistamista ja sitä kautta tapahtuvaa yrityksen suorituskyvyn parantumista.

Prosessijohtamisen tarkoituksena on tunnistaa ja kehittää organisaation menestyksen kannalta tärkeitä liiketoimintaprosesseja. Mitä tehokkaammin yritys

pystyy kehittämään liiketoimintaprosessejaan, sitä parempi on sen suorituskyky. Prosessijohtaminen on välineenä voimakas toimintaa uudistettaessa ja johdettaessa. Uudistamisen lähtökohtana ovat koko organisaatiota läpileikkaavat, asiakkaille arvoa luovat ydinprosessit. Asiakaslähtöisyys on avainasemassa ydinprosesseja uudistettaessa. Prosessijohtamisessa asiakaslähtöisyyttä ei nähdä pelkästään keskittymisenä asiakasrajapinnassa tapahtuvaan palveluun ja sen laatuun, vaan on olennaista nähdä koko ketjun laatu, läpäisy aika ja kustannukset. Keskeisiä suoritustekijöitä ovat asiakastyytyväisyys, joustavuus ja tehokkuus. Yrityksen suorituskykyä ei kuitenkaan mitata vain sisäisenä tuloksena, vaan vertaamista suoritetaan myös alan parhaisiin käytäntöihin (Hannus, 1994, 343-344).

Prosessijohtamisen suurin haaste on itse muutoksen johtaminen. Muutosta suunniteltaessa ja tehdessä lähtökohtana tulee olla perinteisten ajattelumallien murtaminen, jolloin yrityksen avainhenkilöiden sitoutuminen on ensiarvoisen tärkeää. Toinen merkittävä haaste on muutoksen ajoittaminen, koska usein muutokseen herätään vasta, kun yritykseen kohdistuu vakava ulkopuolinen uhka, jolloin toimiminen on auttamatta liian myöhäistä. Muutosprosessi tulisi viedä läpi ennakkoiden ja hallittuna toimenpiteenä eikä vasta pakon sanelemana (Hannus, 1994, 346).

Laatujohtaminen (total quality management, TQM) on prosessijohtamisen koulukunnista vanhin ja se korostaa jatkuvaa parantamista. Sen lähtökohtana on ajatus siitä, että laatua arvioi viime kädessä vain asiakas. Perinteinen käsitys laadusta liittyy vahvasti tuotteen ominaisuuksiin, mutta laatujohtamisessa myös toimitusvarmuus, toimitusaika ja asiakaspalvelu ovat olennaisia laadun komponentteja (Hannus, 1994, 131).

Aikaan perustuvassa johtamisessa (time based management, TBM) toimintaa kehitettäessä aika on kriittinen resurssi ja suoritustekijä. Sen perusajatus on, että pyritään minimoimaan uusien tuotteiden kehittämisen ja niiden markkinoille lanseerauksen välinen kokonaisaika, toimitusketjun ja tuotannon läpäisy aika sekä

toimitusaika asiakkaalle. Tarkoituksena on siis tutkia, miten kauan kestää tuoteidean tai asiakkaan tilauksen muuntaminen rahaksi (Hannus, 1994, 153).

Liiketoimintaprosessien uudelleensuunnittelu (business process re-engineering, BPR) koulukunnan perusidea on Hammerin ja Champyn (1993) mukaan: ”Uudelleen suunnittelu on liiketoiminnan prosessien perustavaa laatua oleva uudelleenajattelu ja radikaali uudelleen suunnittelu dramaattisten suorituskyvyn parannusten aikaansaamiseksi kriittisten mittareiden, kuten kustannusten, laadun, palvelun ja nopeuden suhteen. Olennaista on siis kyseenalaistaa nykyisiä toimintoja, innovoida kokonaan uusia toimintatapoja sekä pienentää dramaattisesti esimerkiksi kustannuksia. Tässä tapauksessa dramaattisella pienentämisellä ei tarkoiteta marginaalisia parannuksia, vaan esimerkiksi kustannusten vähentämistä kolmannekseen nykyisestä (Hannus, 1994, 222). BPR termin käyttöä kohtaan on kohdistetty myös kritiikkiä, koska siitä saa helposti kuvan, että BPR on lähestymistapa yrityksen kaikkiin mahdollisiin ongelmiin (Grover & Malhotra 1997, 208).

Tarjontaketjun hallinnan (supply chain management, SCM) koulukunta tarkastelee logististen kokonaisketjujen uudelleenjärjestelyä ja tietotekniikan soveltamista yritysten välisen toiminnan tehostamisessa. Yleisesti käytetty termi on myös toimitusketjun hallinta. Perusidea on kuitenkin, että tarkastelun kohteena on koko logistisen ketjun läpileikkaava operatiivinen prosessi (Hannus, 1994, 168).

Toimintojohtamisen (activity based management, ABM) koulukunnan prosessiajattelun avainkäsite on toiminto (activity), joka koostuu tehtävistä. Tyypillisiä toimintoja ovat esimerkiksi tuotesuunnittelu tai valmistuksen ohjaus. Toimintojohtamisen pääperiaatteena on prosessilähtöisesti kohdistaa kustannukset eri toiminnoille ja näin rationoida yrityksen toimintaa (Hannus, 1994, 193).

Prosessijohtamisen koulukunnista voidaan yhteenvetona todeta, että kaikkien koulukuntien peruslähtökohdat rakentuvat samoille peruskäsitteille. Eroja syntyy vain painotusalueissa. Olennaista ei ole siis tehdä valintaa eri koulukuntien välillä, vaan

keskittyä siihen, mikä on liiketoimintaprosessin uudistamisen haluttu taso. Mitä suurempi muutos on, sitä suurempi on siihen liittyvä riski ja päinvastoin.

2.3 Liiketoimintaprosessien uudistaminen

Liiketoiminnan kehittämistä on tehty eri muodoissa jo 1900-luvun alkupuolelta lähtien. Tämän vuoksi erilaisia organisaatioiden kehittämistä ja muutosta jäsenteleviä menetelmiä ja työkaluja on olemassa satoja. Suurin osa menetelmistä sisältää samoja elementtejä, mutta jokaisessa on kuitenkin omia painotuksia (Laamanen 2001, 209). Tässä kappaleessa esitellään Morris & Brandon (1994) esittämä liiketoimintaprosessien uudistamismalli, jota sovelletaan myöhemmin tutkimuksen empiirisessä osiossa.

Liiketoimintaprosessien uudistamisessa muutoksen laajuus riippuu siitä, millä tasolla se pannaan alulle: 1. Yrityksen laajuista muutosta esittää ylin johto 2. Prosessien kehittämistä merkitseviä muutoksia ehdottavat muutostiimit. 3. Työhön sisältyviä tehtävätason muutoksia tekevät työntekijät (Morris & Brandon, 1994, 198).

Yrityksenlaajuiset muutokset johtuvat usein yrityksen ulkopuolisista tekijöistä, kuten kilpailutilanteen muuttumisesta tai myynnin laskusta. Jos yrityksenlaajuiset muutokset ovat ennakoitavissa, niin tällöin ne ovat osana yrityksen strategisia suunnitelmia. Vaikka yrityksen laajuinen muutos olisi ennakoitu, niin ne ovat usein vaikeita, koska muutokset edellyttävät laajuutensa vuoksi jatkuvaa ylimmän johdon koordinoitua (Morris & Brandon, 1994, 198).

Yrityksenlaajuista muutosta yhtä alemmalla tasolla voidaan tehdä aloitteita yksittäisen prosessin tai muutaman prosessin muodostaman ryhmän uudistamisesta. Yleensä tehdään havaintoja erilaisten laadunseurantamekanismien tuloksista, ja

niiden pohjalta suosituksia kohteista, joita tulisi uudistaa. Seuraavaksi uudistuksen kohde mallinnetaan ja analysoidaan, jonka jälkeen arvioidaan käynnistetäänkö uudistusprosessi. Nämä prosessiparannukset vaikuttavat laajuutensa vuoksi myös yrityksen muihin prosesseihin (Morris & Brandon, 1994, 199). Tehtävätasolla on usein kyse varsin vähäisistä muutoksista, jotka toteutetaan ilman ennakkovalmisteluja. Ne ovat yleensä spontaaneja reaktioita, joiden taustalla on tarve saada työ tehdyksi paremmin (Morris & Brandon, 1994, 199-200).

Liiketoimintaprosessien uudistamiseen kuuluu yhdeksän vaihetta, joiden keskeinen sisältö käydään seuraavaksi läpi. Uudistamisen vaiheet ovat Morris & Brandon (1994, 202) mukaan:

1. Selvitä mahdolliset hankkeet
2. Tee alustava analyysi vaikutuksista
3. Valitse projekti ja rajaa se
4. Selvitä liiketoiminta- ja työprosessit
5. Määritä vaihtoehdot ja simuloi uusia työprosesseja ja työnkulkua
6. Määritä kunkin vaihtoehdon mahdolliset vaikutukset
7. Valitse paras vaihtoehto
8. Toteuta valittu vaihtoehto
9. Päivitä asemoinnin perusmalleja ja -tietoja

2.3.1 Mahdollisten projektien kartoitus

Liiketoimintaprosessien uudistamisen ensimmäisessä vaiheessa selvitetään mahdolliset uudistettavat projektit. Yrityksenlaajuisten projektien kartoituksessa muutosten lähteenä ovat ylimmän johdon antamat spesifioidut ohjeet tai yrityksen

strategiset suunnitelmat. Prosessitason projektien kartoitus saa alkunsa tiimien ja työntekijöiden aloitteista. Yksittäisten prosessien kehittäminen onkin yleisin prosessien uudistamistapa (Morris & Brandon, 1994, 204).

Uudistamisprojektilla on yksi tai useampia tavoitteita. Tavoite kytkeytyy johonkin yrityksen liiketoiminnan tavoitteista ja saa siten oikeutuksen olemassaololleen. Tavoitteisiin liittyy joukko vaatimuksia, jotka vastaavat kysymykseen: Mitä on tehtävä, jotta tämä tavoite saavutetaan? Morris & Brandon (1994, 207) ovat listanneet vaatimuksiksi esimerkiksi:

1. Tukea osaa yrityksen liiketoimintasuunnitelmasta
2. Lyhentää jonkin asian tekemiseen menevää aikaa
3. Pyrkii tekemään asiat vähemmällä henkilökunnalla
3. Hoitaa uutta liiketoimintaa
4. Ratkaista joku ongelma
5. Kehittää standardeja ja kohentaa siten prosessin laatua
6. Parantaa asiakaspalvelua

Edellä listatut vaatimukset määrittävät uudistamishankkeen painopistealueen. On tärkeää asettaa odotukset ja arviointikriteerit virallisesti, koska prosessien uudistaminen jatkuu vain niin kauan kuin projekteissa onnistutaan. Liiketoimintaprosessien uudistamisen ensimmäisen vaiheen tuloksena saadaan alustava arvio uudistamisprojektiehdotuksista sekä kunkin projektin tavoitteista ja vaatimuksista (Morris & Brandon, 1994, 211).

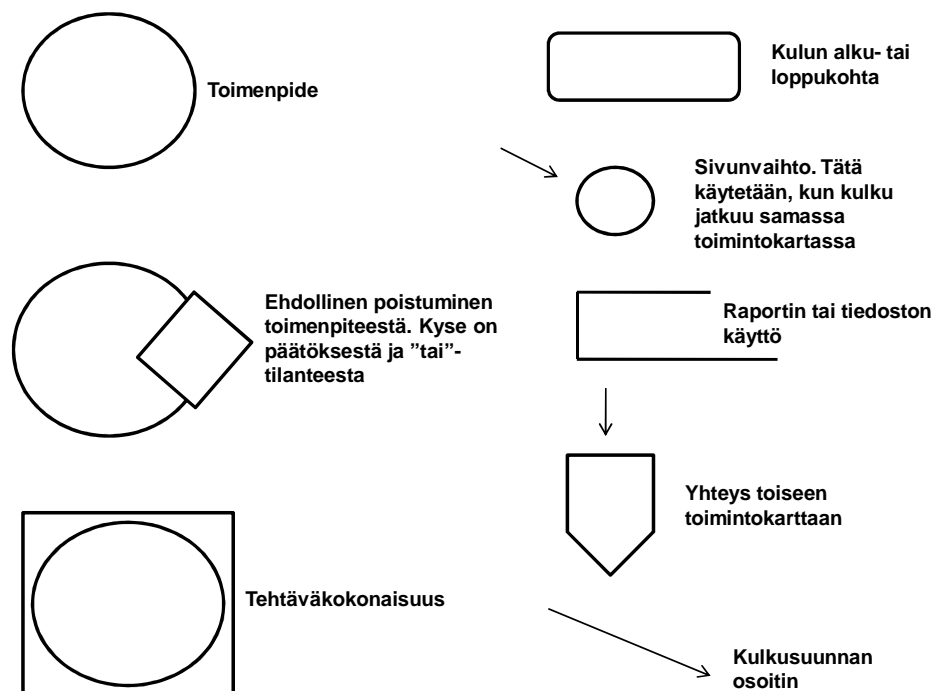
2.3.2 Vaikutusten alustava analysointi

Liiketoimintaprosessien uudistamisen toisessa vaiheessa tehdään yksinkertainen analyysi uudistamisprojektiehdotusten vaikutuksista. Analyysissä tutkitaan kunkin

projektin todennäköisiä vaikutuksia yrityksen liiketoimintaprosesseihin, henkilökuntaan sekä liiketoiminnan sääntöihin. Analyysin pohjalta tehdään päätös, mitä projekteja kannattaa tutkia tarkemmin seuraavassa vaiheessa. Toisin sanoen, vaiheen seurauksena yrityksellä on luettelo projekteista, joiden toteuttaminen näyttäisi kannattavalta (Morris & Brandon, 1994, 212)

2.3.3 Projektin valinta ja rajaus

Liiketoimintaprosessien uudistamisen kolmannessa vaiheessa valitaan uudistamisprojektiksi sellainen vaihtoehto, jonka taloudelliset hyödyt ovat yrityksen kannalta suurimmat. Hyötyjä, kuten oppiminen tai vuorovaikutuksen parantaminen, ei aina voi määrittää kustannusten alentamisen tai tuottojen muodossa. Uudistamisprojektin alkuvaiheessa keskitytään enemmän ongelmien analysointiin, kun taas hyödyt konkretisoituvat ongelmien ratkaisusta. Vaikutusten alustavasta analysoinnista saa kuitenkin osviittaa määrällisistä mittareista. Mitä enemmän yrityksellä on kokemusta vastaavanlaisista uudistuksista, sitä paremmin se pystyy arvioimaan saavutettavia hyötyjä (Morris & Brandon, 1994, 215).



Kuva 2. Toimintokartan komponentit (Morris & Brandon, 1994, 143).

Projektin rajaus aloitetaan toimintokarttojen tarkastelusta. Kuvassa 2 on esitetty toimintokarttojen komponentit, joilla toimintokartan jokainen vaihe yhdistetään seuraavaan vaiheeseen. Tarkastelussa tulisi seurata kulkua ja selvittää tehtäväkokonaisuudet. Toimintokartan graafisesta kuvauksesta ja oheistiedoista saa liiketoiminnan ymmärtämiseksi tarvittavat tiedot. Toimintokarttojen laatimisessa parhaaksi keinoksi on koettu haastattelut, joiden avulla kerätään tietoa prosesseista sekä samalla tiedotetaan henkilöstölle prosessista ja sen sisällöstä (Morris & Brandon, 1994, 143).

2.3.4 Liiketoiminta- ja työprosessien perustietojen analysointi

Liiketoimintaprosessien uudistamisen neljännessä vaiheessa aloitetaan varsinainen uudistamisprojektin suunnittelutyö, kun ensimmäisissä kolmessa vaiheessa valittiin uudistamisen kohdealue ja tehtiin rajaukset.

Ongelmanratkaisuprojekteissa määritellään, missä ongelma esiintyy ja mitkä ovat sen oireet. Työnkulusta selvitetään kaikki tehtäväkokonaisuudet, joissa esiintyy ongelmia. Työnkulkua seurataan taaksepäin, jotta nähdään, aiheutuuko ongelma jonkin toisen prosessin toiminnoista. Prosessinkehittämisprojektit puolestaan saavat alkunsa uuden mahdollisuuden havaitsemisesta, siksi niissä analysoidaan kaikki prosessin liittymäkohdat. Tarkoituksena on selvittää, mihin osastoihin projekti mahdollisesti vaikuttaa, jonka jälkeen seurataan prosessin muodostamien tehtäväkokonaisuuksien työnkulkua osastolta toiselle (Morris & Brandon, 1994, 217-218). Lopuksi voidaan lisätä numeerisia tietoja toimintokarttoihin. Prosessin toiminnolla voi olla useita erilaisia mittareita, mutta tyypillisimpiä ovat kustannukset, panostiedot, tuotostiedot, aika, työntekijämäärä, laatu ja arvonnisa (Morris & Brandon, 1994, 220).

Tämän vaiheen tärkein tavoite on siis laatia yksityiskohtainen analyysi uudistamisen kohteena olevista prosesseista. Kaikkia aikaisemmin hankittuja tietoja ja analyysseja tarkennetaan yksityiskohtaiselle tasolla. Myös kaikki ongelmat, jotka liittyvät nykyiseen toimintapaan, selvitetään. Toimintokarttojen ja kaavioiden analysoinnista saadaan tärkeitä tietoja, jotka ovat pohjana uusien ratkaisujen suunnittelulle (Morris & Brandon, 1994, 221).

2.3.5 Uusien prosessiratkaisujen määrittäminen ja uusien työnkulkujen simulointi

Liiketoimintaprosessien uudistamisen viidennessä vaiheessa suunnitellaan vaihtoehtoisia uusia prosesseja käyttäen hyväksi edellisissä vaiheissa kerättyjä ja analysoituja tietoja. Uusia ratkaisuja ja toimintamalleja simuloidaan työnkulkujen ja prosessien pohjalta. Tarkoituksena on selvittää, mikä mahdollisista ratkaisuvaihtoehdoista on paras. Yleensä ei ole vaikeuksia kehittää uusia ratkaisuvaihtoehtoja kutakin prosessia varten. Luovuus on tärkeässä roolissa ja työ tehdään usein yrityksen ja erehdyksen kautta. Valinnat ovat kuitenkin yleensä selviä, jos nykyiset prosessit on kartoitettu huolellisesti (Morris & Brandon, 1994, 221).

Ensin uudistetaan tehtäväkokonaisuudet, joista projektin kohteena olevat prosessit koostuvat, jonka jälkeen arvioidaan näiden vaikutuksia muihin prosesseihin. Tämä johtaa siihen, että toimintokartat tulee uudistaa. Seuraavaksi muutetaan yksityiskohtia yhteyskaavioiden pohjalta, jolloin tulee jälleen tarve toimintokarttojen uudistamiselle (Morris & Brandon, 1994, 224). Yhteyskaaviot näyttävät, kuinka työ todellisuudessa tehdään – ne jatkavat siitä, mihin toimintokartat jäävät. Yhteyskaavioilla kuvataan vaiheittain kunkin työn tehtävien kulku. Uusia prosessiratkaisuja laadittaessa tarkastellaan jokaista yhteyskaaviossa näkyvää päätöstä ja tehtävää. Tällä varmistetaan, että ne ovat edelleen toimivia ja nähdään voiko niissä tehdä parannuksia (Morris & Brandon, 1994, 152).

Uusia prosesseja simuloitaessa tulee selvittää onko muutos liiketoiminnallisesti järkevä ja vastaako se riittävästi projektille asetettua tavoitetta. Lisää tulee kiinnittää huomiota seuraaviin seikkoihin (Morris & Brandon, 1994, 227):

1. Löytyykö toiminnoista ja prosesseista päällekkäisyyksiä?
2. Löytyykö työnkuluista päällekkäisyyksiä?
3. Löytyykö tehottomia toimintoja?
4. Löytyykö toimintoja, jotka tuottavat hyödyttömiä tuotoksia?
5. Etsitään järkevä ratkaisu liiketoiminnallisiin ja -tukiongelmisiin

6. Varmistetaan, että kaikki liittymäkohdat ovat järkeviä

7. Varmistetaan, että teknisiä voimavaroja käytetään täysipainoisesti hyväksi

Tämän vaiheen tuloksena on yksi tai useampi simulointivaihtoehto, joka kuvaa uudistettua prosessiratkaisua. Ratkaisut sisältävät uuden luonnoksen prosessiratkaisusta sekä tehtäväkokonaisuuksien, työtehtävien, työkulkujen ja toimenkuvausten uudet suunnitelmat (Morris & Brandon, 1994, 228).

2.3.6 Kustannusten ja hyötyjen analysointi

Liiketoimintaprosessien uudistamisen kuudennessa vaiheessa analysoidaan kunkin vaihtoehdon kustannuksia ja hyötyjä. Uusiin ratkaisuvaihtoehtoihin liittyy kahdenlaisia kustannuksia: kertakaikkiset toteutuskustannukset ja jatkuvat toiminnan aikaiset kustannukset. Toteutuskustannukset ja uudistamisprojektin kustannukset ovat investointi, joka tehdään uuteen prosessiin. Tärkeimpiä tarkasteltavia kustannuseriä ovat: palkka- ja sivukustannukset, tuotantokaluston täydennys tai vaihto sekä henkilöstön ja sen työvälineiden siirto. Myös henkilöstön uudelleen koulutuskustannuksiin tulee kiinnittää huomiota. Kustannukset jaetaan sekä välillisiin että välittömiin kustannuksiin. Arviot ovat täydellisempiä, koska yrityksellä on tässä vaiheessa käytettävissä varsin yksityiskohtaisia tietoja toiminnastaan (Morris & Brandon, 1994, 229).

Yleisin käytettävistä menetelmistä on kustannus-hyötyanalyysi, jossa uudistusprojekteista syntyviä kustannuksia verrataan niiden tuottamiin hyötyihin. Analyysi tuottaa suosituksen siitä, mikä vaihtoehdoista olisi valittava. Normaalisti yksi vaihtoehdoista nousee ylitse muiden, koska huonommat vaihtoehdot ovat jo pääsääntöisesti karsiutuneet pois aiemmissa vaiheissa (Morris & Brandon, 1994, 230-231).

2.3.7 Parhaan vaihtoehdon valinta

Liiketoimintaprosessien uudistamisen seitsemännessä vaiheessa valitaan paras vaihtoehto uudistettavaksi. Yrityskulttuurista riippuen, parhaan vaihtoehdon valinnassa käytettävä tapa vaihtelee yrityksittäin. Yhtä kaikki, valinnassa tulisi painottaa kustannuksia ja hyötyjä. Ihanteellisin vaihtoehto on se, jolla on suurimmat hyödyt, vähäisimmät vaikutukset muuhun toimintaan ja alhaisimmat toiminnan kustannukset (Morris & Brandon, 1994, 233).

Päätöksen parhaan vaihtoehdon valinnasta tekee yleensä yrityksen johto. Pienempien projektien kohdalla päätöksiä tekee myös esimerkiksi osastojen päälliköt. Valintamenettelyn aikana johtajat perehtyvät ratkaisuvaihtoehtoihin ja punnitsevat niitä kriittisesti kustannus-hyötyanalyysiä hyödyntäen. Jos mikään vaihtoehdoista ei kelpaa toteutettavaksi, niin suunnittelutyö joudutaan aloittamaan alusta (Morris & Brandon, 1994, 233-234). Vaiheen tuloksena valitaan lopullisesti toteutettava ratkaisuvaihtoehto. On erittäin tärkeää ilmoittaa valinnasta kaikille asianosaisille välittömästi, jotta toimeenpano voidaan käynnistää (Morris & Brandon, 1994, 234).

2.3.8 Valitun vaihtoehdon toteuttaminen ja tietojen päivitys

Liiketoimintaprosessien uudistamisen kahdeksannessa vaiheessa toteutetaan valittu vaihtoehto. Siirtymävaiheessa laaditaan suunnitelma, jotta uuden toiminnan toteutus olisi paremmin hallittavissa. Siirtymäkauden suunnitelma on tärkeä tulos, mutta vaiheen tärkein tulos on itse uusi prosessi. Tällöin uusi prosessi on käytössä ja tuottaa yritykselle yhä enemmän hyötyä. Tyypillinen siirtymäkauden suunnitelma sisältää seuraavat asiat (Morris & Brandon, 1994, 235-239):

1. Fyysisten tuotantotilojen muutokset
2. Muutto uusiin tiloihin

3. Uuden organisaatorakenteen toteuttaminen
4. Uuden työnkulun toteuttaminen
5. Tuotannon muuttaminen
6. Tietoteknisen tuen muuttaminen
7. Uuden prosessin testaus
8. Varasuunnitelman laatiminen
9. Henkilöstön koulutus
10. Toimintaperiaatteiden ja sääntöjen laatiminen
11. Toimenkuvien muuttaminen tai laadinta.

Liiketoimintaprosessien uudistamisen lopuksi uuden toiminnan kaikki tukidokumentaatio lisätään osastojen ja prosessien perustietoihin. Tietojen uudelleenkäyttömahdollisuus alentaa huomattavasti hallinnollisia yleiskustannuksia, mutta tärkein etu on, että päivitettyjä tietoja voidaan käyttää seuraavan uudistamisprojektin pohjana (Morris & Brandon, 1994, 239).

3 TOIMINTATUTKIMUS MYLLYKOSKEN PALLO - 47 RY:N OTTELUTAPAHTUMAPROSESSIN UUDISTAMISESTA

Tässä tutkimuksen empiirisessä osiossa sovelletaan tutkimuksessa aiemmin esitettyä teoriaa ja kerättyä aineistoa Veikkausliigaseura Myllykosken Pallo - 47 Ry:n ottelutapahtuman uudistamiseen. Toimintatutkimuksen tarkoituksena ei ole uudistaa koko ottelutapahtumaa. Sen sijaan tarkoituksena on löytää keinoja ottelutapahtuman oheismyyntiprosessin uudistamiseksi, jotta ottelutapahtuman oheismyyntiä voitaisi kasvattaa. Toimintatutkimus keskittyy merkittävimpien ongelmakohtien kartoittamiseen ja analysointiin, jonka pohjalta laaditaan kehittämistoimenpiteitä MyPa:n johdon sekä heidän asettaman kehitysryhmän päätöksenteon tueksi.

3.1 Uudistamisen taso

Edellä liiketoimintaprosessien uudistamisen teoriaosuudessa määriteltiin, että ongelmanratkaisuprojekteissa tutkitaan, missä ongelma esiintyy ja, mitkä ovat sen oireet. Projektien työnkulusta opittiin, että tulee selvittää kaikki tehtäväkokonaisuudet, joissa esiintyy ongelmia, jolloin työnkulkua seurataan taaksepäin, jotta nähdään aiheutuuko ongelma jonkin toisen prosessin toiminnoista. Prosessinkehittämisprojekteista puolestaan määriteltiin, että ne saavat alkunsa uuden mahdollisuuden havaitsemisesta. Tässä toimintatutkimuksessa tutkija on havainnut tutkimuskohteen ottelutapahtumaprosessin uudistamiseksi uusia mahdollisuuksia, joissa on selkeä yhtymäkohta sen olemassa oleviin ongelmiin, joten voidaan todeta, että tämän tutkimuksen uudistamisen taso sijoittuu ongelmanratkaisuprojektin ja prosessinkehittämisprojektin välimaastoon.

3.2 Tutkimuskohteen esittely

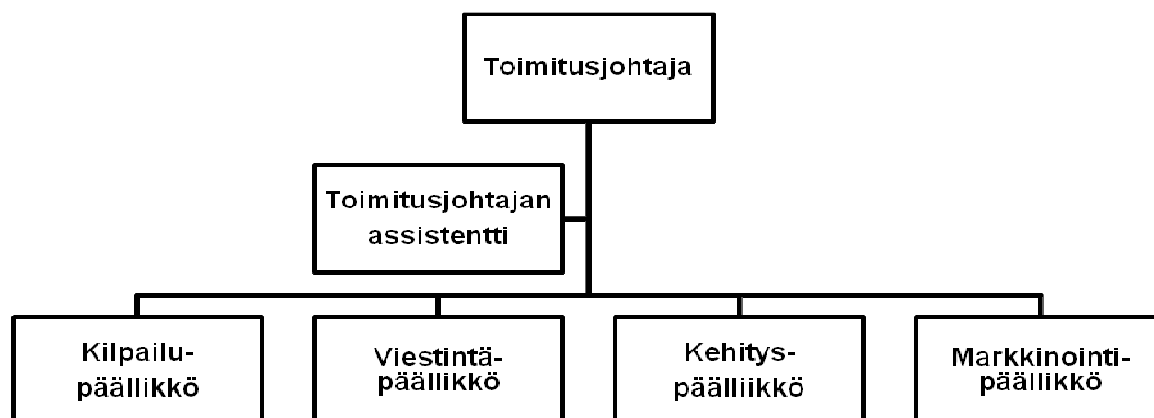
Tutkimuksen varsinainen tutkimuskohde on jalkapallon Veikkausliigaseura Myllykosken Pallo - 47 Ry, mutta Veikkausliigaa hallinnoivan Jalkapalloliiga Ry:n kehittämispäällikkö Ilpo Laurila on myös osallistunut tutkimuksen ryhmähaastatteluun. Laurilan osallistumisen sekä ennen kaikkea tutkimuksen kontekstin ymmärtämiseksi on syytä ensin esitellä Jalkapalloliiga Ry:n toiminnan pääpiirteet.

3.2.1 Jalkapalloliiga Ry

Jalkapalloliiga Ry on vuonna 1989 perustettu organisaatio, joka hallinnoi Suomen jalkapalloilun pääsarjaa, Veikkausliigaa. Jalkapalloliiga Ry:n toimitilat sijaitsevat Helsingissä. Veikkausliigaa pelataan 14 joukkueen kaksinkertaisena sarjana, jonka

voittaja on jalkapallon Suomen mestari. Veikkausliiga alkaa vuosittain huhtikuussa ja päättyy 182 ottelun jälkeen lokakuussa (Veikkausliigan www-sivusto, 3.2.2009).

Jalkapalloliiga Ry:n visiona on kehittää Veikkausliiga Suomen suosituimmaksi urheilusarjaksi ja kiinnostavimmaksi urheilubrändiksi vuoden 2011 loppuun mennessä. Veikkausliigaseurat muodostavat yhdessä Jalkapalloliiga Ry:n hallituksen. Jokaisella seuralla on oma jäsenensä hallituksessa. Veikkausliigaseurat ovat: FC Haka (Valkeakoski), FC Honka (Espoo), FC Inter (Turku), FF Jaro (Pietarsaari), FC Lahti (Lahti), HJK (Helsinki), IFK Mariehamn (Maarianhamina), JJK (Jyväskylä), MyPa, (Kouvola), Tampere United (Tampere), TPS (Turku), VPS (Vaasa), RoPs (Rovaniemi) ja KuPs (Kuopio). Hallitus johtaa ja valvoo Jalkapalloliiga Ry:n toimintaa. Operatiivista toimintaa johtaa toimitusjohtaja Jan Waldén apunaan assistentti sekä 4 päällikköä (Veikkausliigan www-sivusto, 3.2.2009).



Kuva 3. Jalkapalloliiga Ry:n organisaatiokaavio.

Kuvassa 3 on esitetty Jalkapalloliiga Ry:n organisaatiokaavio. Toimitusjohtaja Waldénin assistenttina työskentelee Ulla Vaarakallio. Kilpailupäällikkö Peter Lundström vastaa mm. Veikkausliigan sarjajärjestelmän luonnista sekä tulos- ja

tilastointipalvelusta. Viestintäpäällikkö Markku Korhonen vastaa viestinnästä sekä mediasuhteista. Kehityspäällikkö Ilpo Laurila vastaa seuramarkkinoinnin ja -toimintaedellytysten kehittämisestä. Markkinointipäällikkö Sami Verno puolestaan vastaa brändin kehittämisestä ja -markkinoinnista sekä yritysyhteistyöstä ja partneruuksista.

3.2.2 Myllykosken Pallo - 47 Ry

Myllykosken Pallo - 47 Ry on vuonna 1947 perustettu jalkapalloseura Anjalankoskelta, joka vuoden 2009 kuntaliitosten jälkeen kuuluu Kouvolaan. Tässä tutkimuksessa Myllykosken Pallo - 47 Ry:stä käytetään yleisesti hyväksyttyä MyPa-lyhennettä.

MyPa:n toimiala on urheilutoiminta ja sen yritysmuoto on yleishyödyllinen rekisteröity aatteellinen yhdistys. Yleishyödyllisen yhteisön määritelmän (TVL 22§) mukaan yhteisö on yleishyödyllinen, jos

1. se toimii yksinomaan ja välittömästi yleiseksi hyväksi aineellisessa, henkisessä, siveellisessä tai yhteiskunnallisessa mielessä
2. sen toiminta ei kohdistu vain rajoitettuihin henkilöpiireihin
3. se ei tuota toiminnallaan yhteisöön osalliselle taloudellista etua osinkona, voitto-osuutena taikka kohtuullista suurempana palkkana tai muuna hyvityksenä.

Kaikkien kolmen edellytyksen tulee täytyä, jotta yhteisöä voidaan pitää yleishyödyllisenä. Yhteisön sääntöjen sekä myös yhteisön tosiasiallisen toiminnan tulee täyttää nämä edellytykset. Arviointi edellytysten täyttymisestä tehdään kokonaisarviointina verovuosiakohtaisesti (TVL 22§).

MyPa:n toimintaa johtaa ja valvoo vuosittain valittava hallitus. Seuran operatiivisesta toiminnasta vastaa toiminnanjohtaja, jonka avuksi on palkattu henkilöitä eri tehtäviin. Vuosittain MyPa:lla on työsuhteessa keskimäärin 33 työntekijää, joista suurin osa on pelaajia ja valmennushenkilöitä (Sipilä, 2009).

MyPa on pelannut yhtäjaksoisesti Veikkausliigassa vuodesta 1992 asti ja saavuttanut useita mitalisijoja. Seuran ensimmäinen ja toistaiseksi viimeinen Suomen mestaruus on Veikkausliigakaudelta 2005. Kauden 2008 päätteeksi MyPa sijoittui sijalle 5. (Veikkausliigan www-sivusto, 3.2.2009).

MyPa:n toiminnan 6 perusarvoa ovat (MyPa-yhteistyökumppaneille, 2009, 5):

1. Kilpailullisen menestyksen nälkä toiminnan perustana
2. Toiminta taloudellisesti järkevin keinoin
3. Jatkuvuuden takaaminen
4. Pohjois-Kymenlaaksolaisuus
5. Pelin kunnioittaminen
6. Suhdeverkoston turvaaminen

Toiminnan tavoitteet on jaettu kilpailullisiin ja yhteisöllisiin tavoitteisiin. Kilpailulliset tavoitteet ovat (MyPa-yhteistyökumppaneille, 2009, 5):

1. Veikkausliigakaudella 2009: Sijoittuminen kolmen parhaan joukkoon Veikkausliigassa ja pääsy kansainvälisiin kilpailuihin.
2. Tulevaisuudessa: Vuosittaiset kansainväliset kilpailut, pelaajien kehittäminen kansainväliselle tasolle sekä organisaation vahvistaminen.

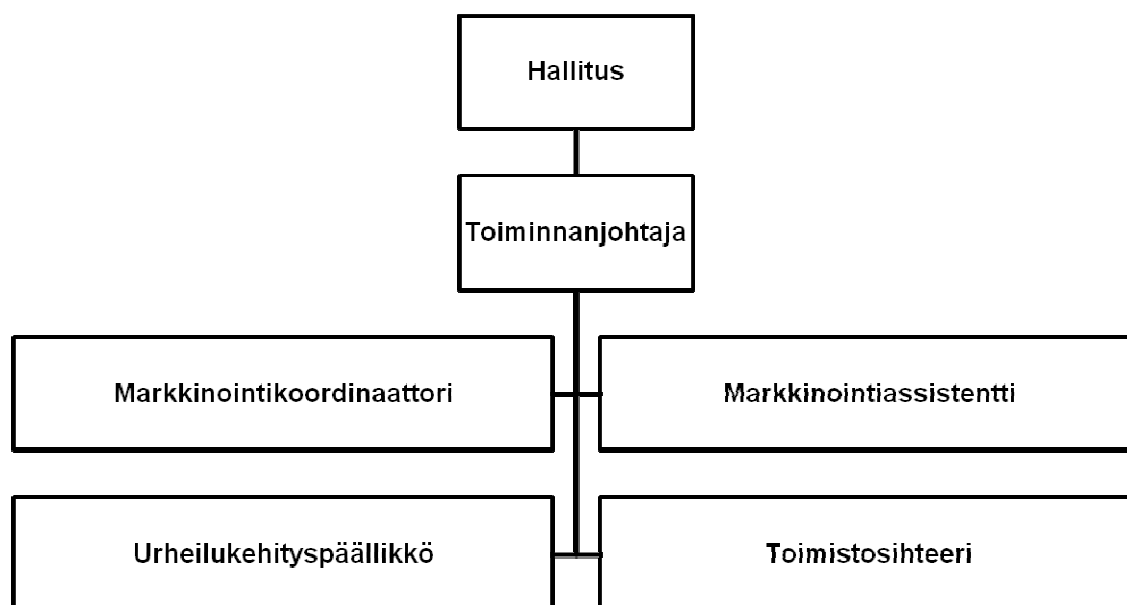
Yhteisölliset tavoitteet ovat (MyPa-yhteistyökumppaneille, 2009, 6):

1. Toimia esimerkillisessä roolissa alueen liikuntakulttuurin edistäjänä
2. Tuottaa sosiaalista mielihyvää, lujittaa yhteenkuuluvuutta ja opettaa yhdessä toimimista.

Toiminnan vahvimaksi resurssiksi MyPa näkee yhteisönä toimimisen, joka ilmentyy mm. siten, että junioritoiminnan takana on osaava vapaaehtoisten toimijoiden joukko.

Lisäksi seuralla on aktiivinen lähes 300 hengen vapaaehtoistyöntekijöistä koostuva ryhmä, jonka avulla ottelutapahtuma organisoidaan toimivaksi kokonaisuudeksi (MyPa-yhteistyökumppaneille, 2009, 6-7).

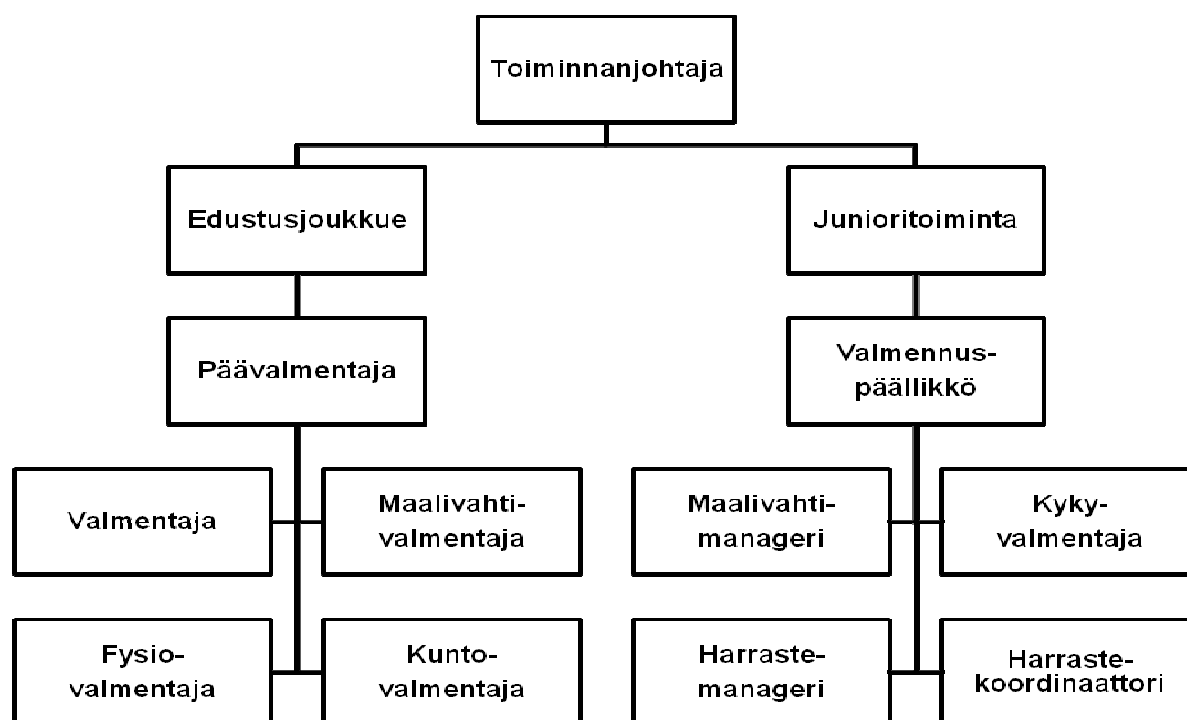
Veikkausliigaseurojen tapaan MyPa:n organisaatio koostuu hallinnollisesta- ja kilpailullisesta organisaatiosta. Hallinnollinen organisaatiokaavio on esitetty kuvassa 4.



Kuva 4. MyPa:n hallinnollinen organisaatiokaavio.

Kuvan 4 organisaatiokaaviossa MyPa:n toimintaa valvoo hallitus. Hallituksen puheenjohtajana toimii Seppo Mäkinen. Hallituksen jäsenet ovat Sverre Norrgård (varapuheenjohtaja), Jukka Kejonen, Jukka Ikonen, Robert Öhman sekä Gustaf Björnberg. Matti Tiihonen toimii hallituksen kunniapuheenjohtajana (MyPa-yhteistyökumppaneille, 2009, 13).

Operatiivista toimintaa johtaa toiminnanjohtaja Seppo Miettinen, jolla on apunaan markkinointikoordinaattori, urheilukehityspäällikkö, markkinointiassistentti sekä toimistos sihteeri. Markkinointikoordinaattori Jani Suurosen tehtäviin kuuluu yhteistyökumppanuuksien hankkiminen ja kehittäminen. Myös erilaiset projektit ja tapahtumamarkkinointiin liittyvät toiminnot ovat osa Suurosen toimenkuvaa. Urheilukehityspäällikkö Marco Manso vastaa seuran junioritoiminnan kehittämisestä sekä pelaajavahvistusten kartoittamisesta. Lisäksi Manso toimii markkinointiorganisaatiossa sekä edustusjoukkueen joukkueenjohtajana. Markkinointiassistentti Päivi Sipilän sekä toimistos sihteeri Raili Uotisen tehtäväkenttä on laaja aina markkinointitehtävistä toimistorutiineihin (MyPa-yhteistyökumppaneille, 2009, 5-6).

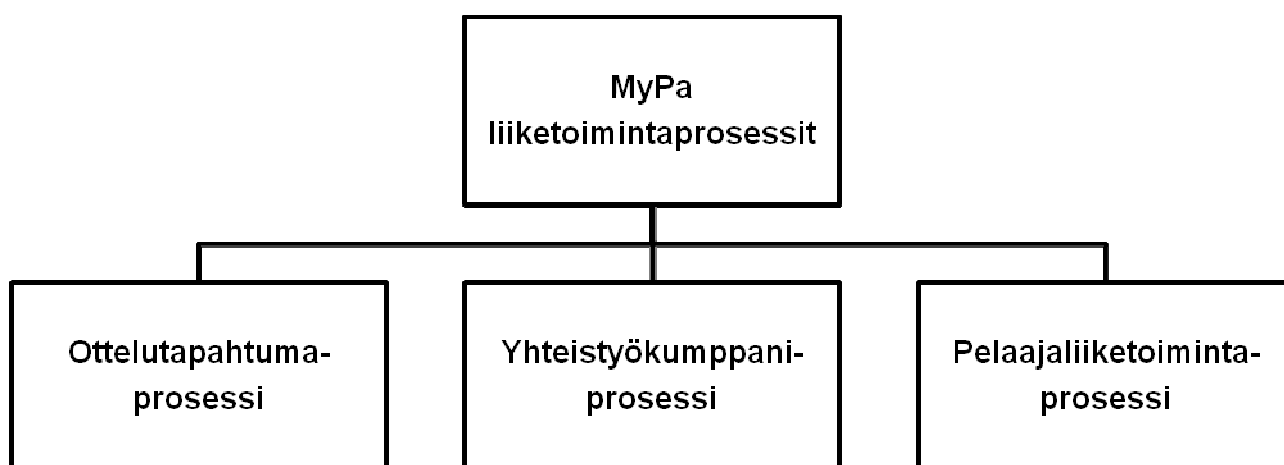


Kuva 5. MyPa:n kilpailullinen organisaatio

Kuvassa 5 esitetyssä kilpailullisen organisaation organisaatiokaaviosta tulee nostaa esiin, että tärkein erottelu tapahtuu Veikkausliigaa pelaavan edustusjoukkueen sekä junioritoiminnan välillä.

3.3 MyPa:n liiketoimintaprosessit

Tutkija on jakanut Myllykosken Pallo - 47 Ry:n liiketoiminnan kolmeen liiketoimintaprosessiin, joissa menestyminen nähdään kriittiseksi tekijäksi. Liiketoimintaprosessit on esitetty kuvassa 6.



Kuva 6. MyPa:n liiketoimintaprosessit.

Kuvassa 6 esitetyt MyPa:n liiketoimintaprosessit ovat ottelutapahtumaprosessi, yhteistyökumppaniprosessi sekä pelaajaliiketoimintaprosessi.

3.3.1 Ottelutapahtumaprosessi

Ottelutapahtuma määritellään tässä tutkimuksessa prosessiksi, joka alkaa siitä, kun katsoja saapuu ottelutapahtuma-alueelle ja päättyy, kun hän poistuu sieltä. Ottelutapahtuma on ydinprosessi, joka tuottaa suoraan arvoa ulkoisille asiakkaille ja siitä kertyy tuottoja lipputulosten sekä oheismyynnin muodossa.

Ottelutapahtuma on urheilutuote, joka on kaupallinen hyödyke, ja jota urheiluorganisaatio asiakkailleen tarjoaa. Urheilutuotteella on erityispiirteensä, jotka tekevät siitä ainutlaatuisen – se on monitahoinen ja monisyinen tuote kaikkine fyysisine ja henkisine merkityksineen. Urheilutuotteella tarkoitetaan joko tavaraa, palvelua tai aatteellista toimintaa. Esimerkiksi pääsylippu tai kausikortti urheilutapahtumaan (Alaja, 2001, 16-17).

Urheilutuotteelle on lisäksi tunnuksenomaista, että sen tuotos ja kulutus tapahtuu samanaikaisesti. Urheilukuluttajat ovat samalla siis urheilutuottajia. Urheilutapahtumaan tai otteluun lähtevä katsoja nauttii itse tuotteen eli jalkapallo-ottelun lisäksi tapahtuman järjestäjän tarjoamista oheispalveluista. Katsoja muokkaa tuotteesta hänen tarpeitaan tyydyttävän kokonaisuuden. Samalla katsojat ovat itse vaikuttamassa omalla toiminnallaan ja panoksellaan ottelutapahtuman tunnelmaan ja yleisilmeeseen. Urheilusta on tullut entistä enemmän viihdettä ja bisnestä. Urheilutuotteita pyritään kehittämään samoin kuin muitakin kaupallisia tuotteita ja palveluja asiakkaiden tarpeisiin (Alaja, 2000, 28).

MyPa:n ottelutapahtuman lippujen hinnat Veikkausliigakaudelle 2009 ovat seuraavat:

- Yksittäisliput: aikuiset 12€, lapset (alle 15-v.) 8€, opiskelijat 8€, eläkeläiset 8€
- Kausikortit: aikuiset 100€, MyPassion Fan Clubin jäsenet 60€, eläkeläiset 80€, VIP-kortti 350€ (MyPa-yhteistyökumppaneille, 2009, 23).

Veikkausliigakaudella 2008 Veikkausliigan ottelutapahtumia kävi seuraamassa yhteensä 478917 katsojaa. Ottelutapahtumakohtaiseksi katsojakeskiarvoksi muodostui siten 2631 katsojaa/ottelu. Veikkausliigaseurakohtaiset katsojakeskiarvot kaudella 2008 on esitetty taulukossa 1 (Veikkausliigan www-sivusto, 3.2.2009).

Joukkue	Suurin katsojamäärä	Pienin katsojamäärä	Kaudella yhteensä	Kauden keskiarvo
1.HJK	7153	2150	58712	4516
2.TPS	8937	2650	58513	4501
3. FC Inter	8479	2322	57621	4432
4. FC Honka	5412	1709	41022	3155
5. TamU	4464	1121	38018	2924
6. FC Lahti	4163	1519	32910	2531
7. VPS	2818	1144	29421	2263
8. FF Jaro	3726	1552	27702	2130
9. KuPS	3055	1050	24172	1859
10. RoPS	2871	1263	23958	1842
11. FC KooTeePee	2714	565	23050	1773
12. FC Haka	2881	1125	22323	1717
13. IFK Mariehamn	1946	1308	21036	1618
14. MyPa	2365	1031	20459	1573

Taulukko 1. Veikkausliigaseurojen katsojakeskiarvot kaudella 2008.

Taulukon 1 keskiarvoista voidaan todeta, että MyPa:lla on Veikkausliigan heikoin katsojakeskiarvo. Kauden 13:ssa kotiottelussa ottelutapahtumakohtainen keskiarvo oli vain 1573 maksanutta katsojaa ottelutapahtumaa kohden

3.3.2 Yhteistyökumppaniprosessi

Yhteistyökumppaniprosessi määritellään tässä tutkimuksessa prosessiksi, joka sisältää Veikkausliigaseuran varainhankinnan toiminnot yrityssectorilta.

MyPa tarjoaa yhteistyökumppanuuksia yrityksille. Vastapainoksi rahalliselle panostukselleen yritykset saavat kattavia hyötyjä, kuten näkyvyyttä, imagoa, urheilullisia elämämyösiä sekä verkostoitumisen tuomia etuja. Vuonna 2008 MyPa:n näkyvyys televisiossa oli lähes 15 tuntia ja tavoitti yli 22 miljoonaa katsojaa. Mediatilaa MyPa sai yli 40000cm² lukijamäärän ollessa lähes 46 miljoonaa. MyPa:n internetsivuilla vierailtiin noin 50000 kertaa kuukaudessa. Luvut kertovat, että MyPa on varsin vaikuttava yhteistyökumppani (MyPa-yhteistyökumppaneille, 2009, 10).

MyPa tarjoaa yhteistyökumppaneilleen laitamainoksia stadionilta, mainoksia joukkueen peli- ja verryttelyasuista, äänimainontaa ottelutapahtumissa, erilaisia virkistystapahtumia, internetmainontaa sekä printtimainontaa julkaisuissa. Otteluisäntänä yhteistyökumppanilla on mahdollisuus järjestää VIP-tilaisuus henkilökunnalleen ja/tai asiakkailleen. Lisäksi yhteistyökumppaneille tarjotaan pelaajia ja henkilökuntaa hyödynnettäväksi yrityksen omassa markkinoinnissa (MyPa-yhteistyökumppaneille, 2009, 26).

3.3.3 Pelaajaliiketoimintaprosessi

Pelaajaliiketoimintaprosessi määritellään tässä tutkimuksessa prosessiksi, joka sisältää jalkapalloilijoiden myynnin, oston sekä vuokrauksen kaikki toiminnot.

Ottelutapahtumaprosessin päätuote eli jalkapallo on viihdetuote, jota kuluttajat kuluttavat, ja josta kuluttajat ovat valmiita maksamaan, kokemansa viihdearvon mukaisesti. Jalkapalloilijat ovat ottelutapahtuman tärkeimpiä tuotannontekijöitä. Hyvä viihdetuote muodostuu oikein valituista ja oikein johdetuista tuotannontekijöistä. Myymällä, ostamalla ja vuokraamalla tuotannontekijöitä on mahdollista vaikuttaa viihdetuotteen kokonaisuuteen. Hyvää viihdettä tullaan mielellään katsomaan ja siihen ollaan valmiita sijoittamaan.

Investoimalla tuotekehitys – ja tutkimustoimintaan, sekä henkilöstön kouluttamiseen, voidaan kehittää tuotetta ja tuotannontekijöitä. Veikkausliigaseurassa tämä tarkoittaa investointeja pelaajien valmentamiseen. Mikäli seura onnistuu jalostamaan hyvän tuotannontekijän, ovat kilpailijat valmiita maksamaan saadakseen hänet omaan käyttöönsä. Myyntituloista saadulla pääomalla seura voi puolestaan ostaa uusia, parempia, tuotannontekijöitä ja siten kasvattaa tuotteensa viihdearvoa.

Pelaajaliiketoimintaan liittyvä taloudellisen voiton tavoittelu on kuitenkin kaksiteräinen miekka. Pelaajakauppojen varaan ei saisi missään tapauksessa laskea taloudellista kannattavuutta ja toiminnan jatkuvuutta, koska mitään takeita ei ole sille, että pelaajalla tullaan tekemään taloudellista voittoa. Toisaalta on kuitenkin muistettava, että onnistuneilla pelaajakaupoilla on mahdollista saavuttaa merkittäviäkin lisäansioita, koska Veikkausliiga on erittäin hyvä näyteikkuna pelaajakauppoja ajatellen. Mikäli pelaajalla on voimassa oleva sopimus seuran kanssa ja hänet ostetaan esimerkiksi ulkomaiseen huippuseuraan, voi siirtosumma olla erittäin merkittävä. toiminnanjohtaja Seppo Miettinen toteaaakin, että ”Seuran strategia on, että yhdenkään pelaajan uraa ei jarruteta esimerkiksi vaatimalla perusteetonta korvausta siten, että siirto kariutuu siihen.” Pelaajaliiketoiminta tulee siis nähdä mahdollisuutena, mutta ei ensisijaisena voiton tavoittelun välineenä.

3.3.4 Uudistettavan prosessin valinta ja rajaus

Kuten tutkimuksen teoriaosuudessa osoitettiin, liiketoimintaprosessit ovat usein tiiviisti kietoutuneita toisiinsa. Tässä luvussa on todettu, että myös liiketoimintaprosessit ovat myös linkittyneet toisiinsa vahvoin sitein. Siksi liiketoimintaprosessien uudistamisen parhaan lopputuloksen kannalta olisi olennaista tutkia kaikkia liiketoimintaprosesseja perusteellisesti, mutta sitä ei ole tämän tutkimuksen puitteissa mahdollista tehdä. Siksi tutkija on valinnut tutkittavaksi yhden liiketoimintaprosessin, joka on ottelutapahtumaprosessi. Ottelutapahtumaprosessikin

on hyvin laaja ja monitahoinen prosessi, joten ottelutapahtuman sisäisistä prosesseista uudistettavaksi prosessiksi rajataan oheismyyntiprosessi.

Valintaperusteet ovat seuraavat:

1. Myllykosken Pallo - 47 Ry:n intressit
2. Tuottaa suoraan arvoa ulkoisille asiakkaille.
3. Ottelutapahtuma on prosessi, jonka menestykselliseen läpivientiin koko Veikkausliigaseuran toiminta perustuu.
4. Toimiva ja taloudellisesti kannattava ottelutapahtuma luo kestäviä argumentteja yhteistyökumppanineuvotteluihin sekä uskottavuutta pelaajaliiketoimintaan.

Valintaperusteista ensimmäinen on MyPa:n taholta esitetty toivomus ottelutapahtuman uudistamisesta. MyPa on tammikuussa 2009 perustanut kehittämisryhmän, jonka tehtävänä on pohtia keinoja ottelutapahtuman uudistamiseksi Veikkausliigakaudelle 2009 (Suuronen, 2009). Kehittämisryhmän yksi tärkeimmistä tehtävistä on miettiä, miten ottelutapahtuman tuottoja saadaan kasvatettua, joten tilaus tämänkaltaiselle tutkimukselle on erittäin perusteltu. Valintaperusteet 2, 3 ja 4 puolestaan perustuvat tutkijan henkilökohtaisiin näkemyksiin Veikkausliigaseuran liiketoimintaprosessien uudistamisesta.

3.3.5 Ottelutapahtuman toimintaympäristö

Mypa pelaa kotiottelunsa Anjalankosken jalkapallostadionilla, jonne mahtuu yhteensä 4067 katsojaa. Anjalankosken jalkapallostadionin pohjapiirustus on esitetty seuraavalla sivulla kuvassa 7.



Kuva 7. Anjalankosken jalkapallostadionin sekä MyPa-talon pohjapiirustus.

Kuvan 7 Anjalankosken jalkapallostadionin laajennustyö valmistui vuonna 2004 ja viimeksi stadionia on remontoitu vuonna 2006. Stadion täyttää UEFA:n (Union of European Football Associations) asettamat vaatimukset kansainvälisen tason urheiluareenalle: Katsomoissa on numeroidut istuimet ja tehokas valaistus mahdollistaa ottelutapahtumien televisioinnin (MyPa-magazine, 2008, 44).

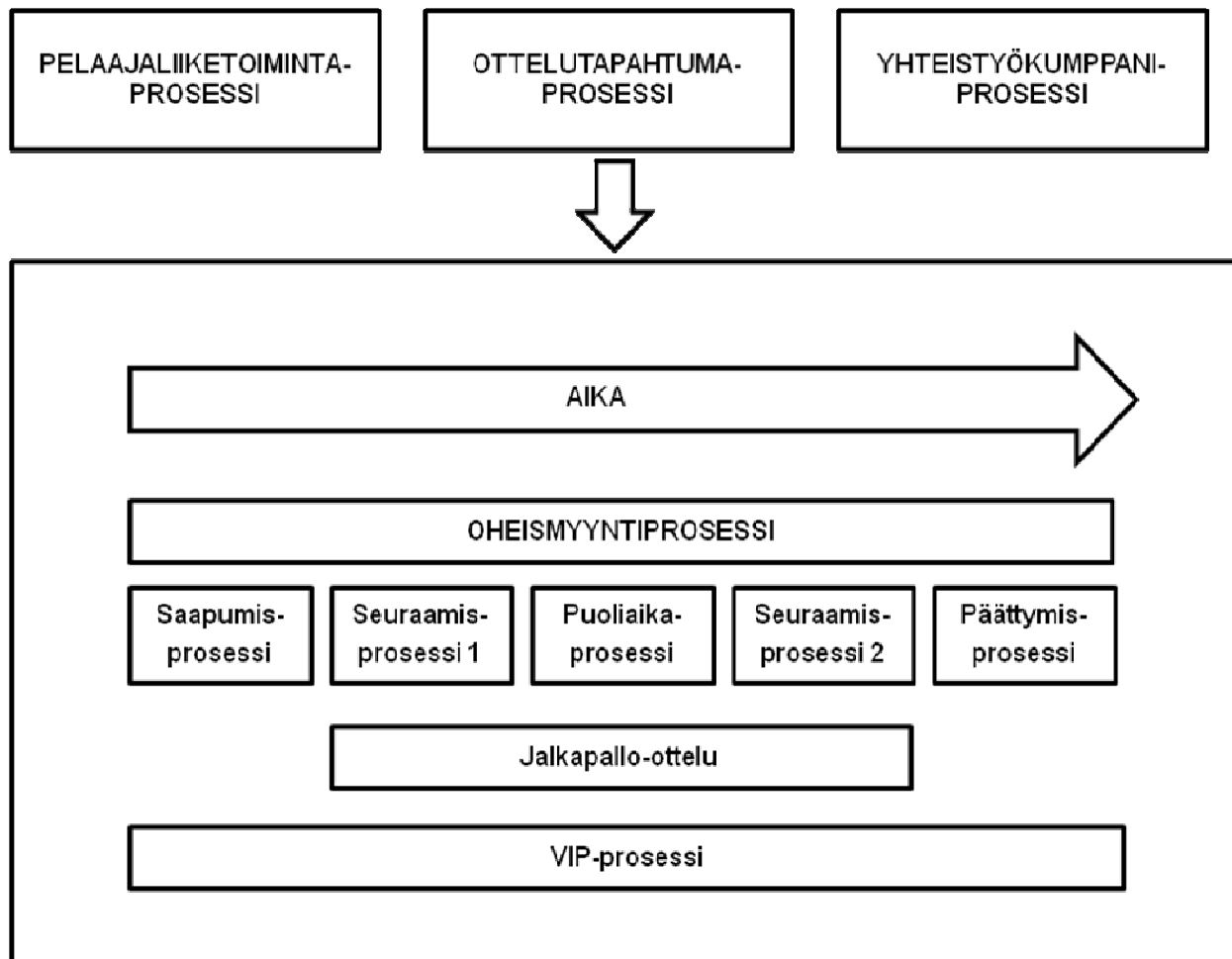
Stadionin alueella on 6 kioskia, joista voi ostaa mm. virvokkeita, makeisia, kahvia, makkaraa ja jäätelöä. Valikoima vaihtelee kioskeittain. Olutta ja siideriä myydään B-portin lähellä olevasta kioskista sekä VIP-alueen viereisestä kioski. fanituotteita voi ostaa C- ja D-katsomoiden kulmauksesta. Stadionin alueella on lisäksi 10 yleisö WC:tä sekä Inva-WC ja lastenhoitotilat, jotka sijaitsevat huoltorakennuksessa (MyPa-magazine, 2008, 44).

Ottelutapahtuman aikana stadionilla ja sen välittömässä läheisyydessä katsojien turvallisuudesta huolehtii n. 30 järjestyksenvalvojaa, jotka ovat koulutettuja tehtäviinsä. Järjestyksenvalvojien lisäksi alueella on myös kameravalvontajärjestelmä. Joukkueiden pukuhuoneet sijaitsevat huoltorakennuksessa, josta pelaajat tulevat kentälle D-katsomon tunnelin kautta. Yleisön liikkumista huoltorakennuksen ja jalkapallokentän välissä rajoitetaan siirtymisen aikana (MyPa-magazine, 2008, 45).

Aivan stadionin vierellä sijaitsevassa Mypa-talossa sijaitsevat mm. seuran toimistotilat, Mypa-pubi ja klubiravintola. Klubikorttilaisilla on mahdollisuus ruokailla ennen ottelun alkua ja kuunnella valmentajan ennakkokatsaus tulevasta ottelusta. Klubiravintola avataan tunniksi ottelun jälkeen, jolloin videoseenillä voi seurata ottelun lehdistötilaisuuden. Klubiravintolan paikat on varattava etukäteen (MyPa-magazine, 2008, 46). Mypa-pubi on kaikille avoin ja siellä tarjoillaan olutta ja pientä purtavaa ennen ja jälkeen jalkapallo-ottelun. Mypa-pubi aukeaa n.1,5 tuntia ennen ottelun alkua ja sulkeutuu noin 2 tuntia ottelun päättymisen jälkeen (Sipilä, 2009).

3.4 Oheismyyntiprosessin nykytilan analysointi

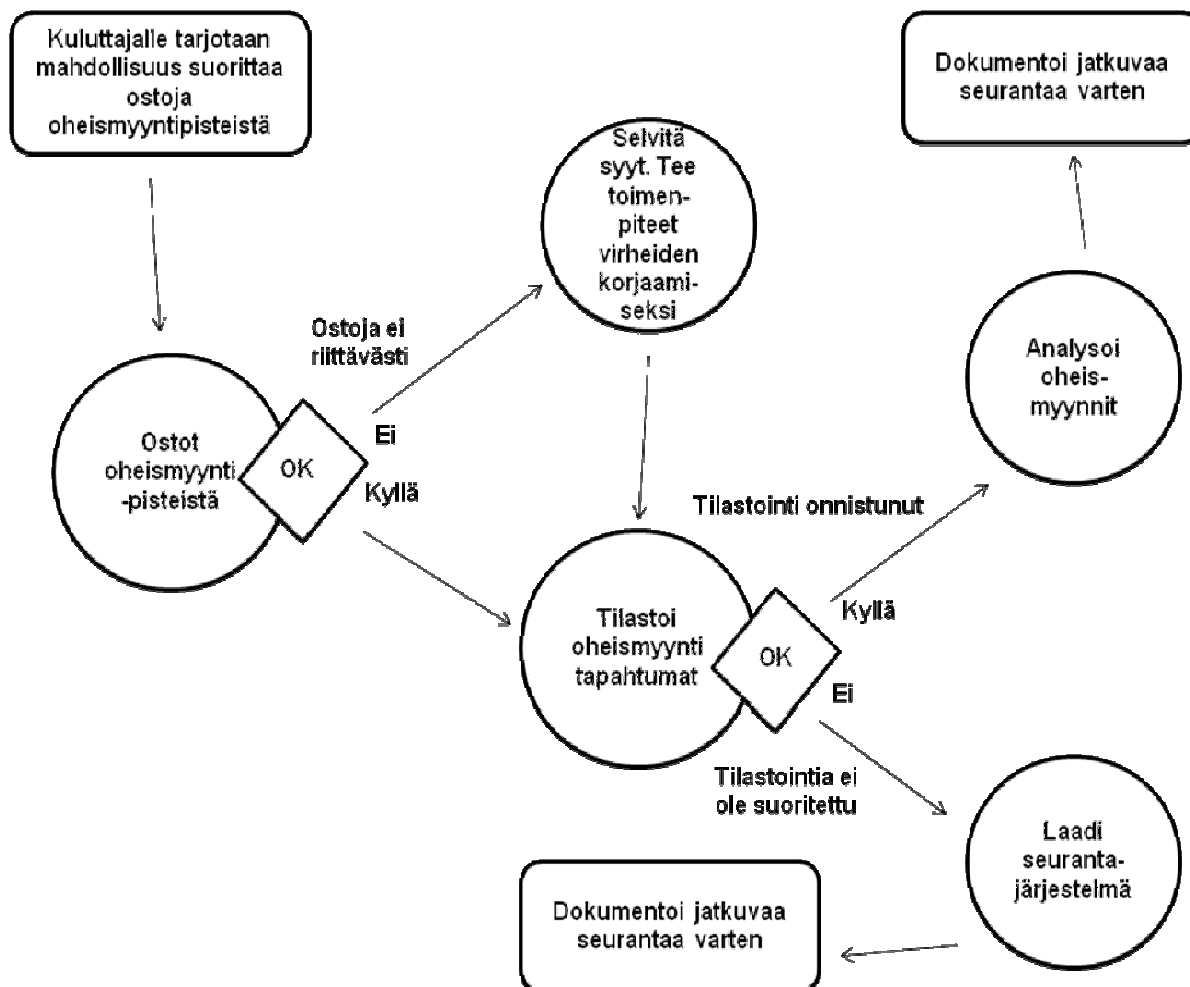
Edellä neljännessä luvussa määriteltiin, että ottelutapahtumaprosessi on prosessi, joka alkaa, kun katsoja saapuu ottelutapahtuma-alueelle ja päättyy, kun hän poistuu sieltä. Tätä määritelmää on syytä tarkentaa, koska ottelutapahtuman oheismyynti on ajallisen keston mukaan muuttuva jatkumo. Seuraavalla sivulla kuvassa 8 on esitetty oheismyyntiprosessin viitekehys.



Kuva 8. MyPa:n ottelutapahtuman oheismyyntiprosessin viitekehys.

Kuvan 8 viitekehyksessä MyPa:n oheismyyntiprosessi on jaettu viiteen ajalliseen tukiprosessiin, jotka yhdessä muodostavat ottelutapahtuman oheismyyntiprosessin. Tukiprosessit ovat kronologisessa aikajärjestyksessään saapumisprosessi, seuraamisprosessi 1, puoliaikaprosessi, seuraamisprosessi 2 ja päättymisprosessi. VIP-prosessissa oheismyyntin sisältö on erilainen, jonka vuoksi se käsitellään erillisenä kokonaisuutena.

Ottelutapahtuman oheismyyntiprosessin toiminnot on kuvattu seuraavalla sivulla kuvassa 9.



Kuva 9. MyPa:n ottelutapahtuman oheismyyntiprosessin toimintokartta.

Kuvan 9 toimintokartassa on kuvattu ottelutapahtuman oheismyyntiprosessin toiminnot. Jokaisen ajallisen tukiprosessin osalta selvitetään onko oheismyynti riittävällä tasolla. Mikäli näin ei ole, selvitetään syyt siihen ja laaditaan toimenpiteet, jotta myynti kohentuisi. Tämän jälkeen myyntitapahtumat tilastoidaan analysointia ja jatkuvaa seurantaa varten, mikäli tilastointia ei kyetä suorittamaan, laaditaan seuranta-järjestelmä analysoinnin ja jatkuvan seurannan mahdollistamiseksi.

Ongelmalliseksi, mutta sitäkin tarpeellisemmaksi, oheismyynnin tutkimisen tekee se, että MyPa:lla on olemassa hyvin vähän tietoa ottelutapahtuman oheismyynneistä.

Markkinointiassistentti Päivi Sipilä sanoo, että tuotteiden hinnoittelua ei ole sidottu katteisiin eikä tuotteiden menekkejä juurikaan tilastoida. Lisäksi hinnoitteluperiaatteet saattavat vaihdella, jopa myyntipisteittäin. Kaudella 2008 eniten kuitenkin tilattiin toimittajilta seuraavia tuotteita: 1. Grandi-mehujuoma 2565 kpl 2. HK-makkara 1945 kpl 3. Irtokarkki 1450 kpl 4. Ässämix-makeispussi 1238 kpl 5. Herkkupulla 928 kpl 6. Sulhaspiirakka 787 kpl 7. Geisha-suklaapatukka 700 kpl 8. Lihapiirakka 667 kpl 9. Dumle-tikkari 630 kpl 10. Kismet-suklaapatukka 400 kpl (Sipilä, 2009).

Tilattujen tuotemäärien perusteella perinteiset tapahtumissa ostettavat tuotteet valtaavat myytyjen tuotteiden listan kärkisijat. Lista ei kuitenkaan kerro koko totuutta, koska siitä puuttuu esimerkiksi kahvin ja alkoholijuomien tilausmäärät. Tuotteet tilataan kokemukseen ja arviointeihin perustuen, joka johtaa siihen, että välillä tuotteet loppuvat kesken tai pahimmillaan tuotteita joudutaan hävittämään pilaantumisen vuoksi. Sipilän mukaan oheismyyntejä olisi helppo seurata sähköisen myyntijärjestelmän avulla, mutta sellaisen laatiminen olisi investointina liian kallis. (Sipilä, 2009). Markkinointikoordinaattori Suuronen jatkaa, että koska oheismyyntipisteissä työskentelee pääasiassa vapaaehtoisista talkootyöntekijöistä koottu joukko, niin heiltä ei voi vaatia liikoja. Suuronen tiivistääkin, että ”Vapaaehtoistyöntekijöiden johtamisessa tulee olla äärimmäisen varovainen, jotta meillä olisi sellainen voimavara jatkossakin” (Suuronen, 2009).

3.4.1 Saapumisprosessi

Saapumisprosessi sisältää kaikki oheismyyntiprosessin toiminnot alkaen hetkestä, jolloin katsoja lähtee siirtymään kohti ottelutapahtumaa. Saapumisprosessi päättyy, kun katsoja istuu paikalleen stadionin katsomoon.

Myllykosken rautatieasemalta on n.10 minuutin ja linja-autoasemalta on n.20:n minuutin kävelymatka stadionille. MyPa järjestää lisäksi otteluihin kuljetuksen Kouvolan keskustasta tuntia ennen ottelun alkua (MyPa-magazine, 2008, 45).

Stadionin välittömässä läheisyydessä on pysäköintitilaa, joista suurimmat yhtenäiset alueet ovat Mypa-talon pysäköintialue sekä Saviniemen koulun piha. Pysäköintipaikkoja on myös läheisyydessä olevien katujen varsilla. Pysäköintialueilta on vain muutaman minuutin kävelymatka stadionille (MyPa-magazine, 2008, 46).

Saapumisprosessin aikataulu on seuraava: Mypa-talossa sijaitseva Mypa-pubi avataan 1,5 tuntia ennen jalkapallo-ottelun alkua. Stadionin portit ja lipunmyynti avataan tuntia ennen jalkapallo-ottelun alkua. Stadionin oheismyyntipisteet avataan noin 45 minuuttia ennen jalkapallo-ottelun alkua (Sipilä, 2009).

Käynti stadionille tapahtuu neljästä eri portista, joissa jokaisessa on lipunmyynti. Sisäänkäynnin lippukassoilta voi ostaa lippuja lähimpiin katsomonosiin, mutta maksuvälineenä käy vain käteinen raha. Sisäänkäynnin yhteydessä suoritetaan sisääntulotarkastuksia. Veikkausliigan peleissä liput ovat katsomoaluekohtaisia, mutta kausi- ja VIP-korttien ostajat saavat oman numeroidun istumapaikan, jotka ovat merkittyjä. C1-katsomo on varattu vierasjoukkueiden faniryhmille ja B-päädystä on varattu paikat MyPassion-faniryhmän (kannattajaryhmä) jäsenille. Inva-paikat sijaitsevat A5-katsomonosassa ja sisäänkäynti on B-portista (MyPa-magazine, 2008, 46).

Mypa:n toiminnanjohtaja Seppo Miettinen sanoo, että katsojilla on taipumus saapua ottelutapahtumaan vasta noin 5-7 minuuttia ennen ottelun alkua. Myöhäinen saapuminen aiheuttaa ruuhkautumista pysäköintialueilla sekä lipunmyyntipisteissä. Ja mikä kriittisintä, katsojilla ei jää aikaa kuluttaa rahaa oheispalveluihin, koska heillä on kiire ehtiä katsomoon ennen ottelun alkuvihellystä. (Miettinen, 2009).

Veikkausliiga Ry:n kehitysmispäällikkö Ilpo Laurila on Miettisen kanssa samoilla linjoilla saapumisprosessin nykytilasta: "Antakaa jonojen olla" - Laurila tokaisee. Hän tarkoittaa, että lipunmyyntiä ei tule tehostaa eikä lipunmyyntipisteitä tule lisätä, koska tällöin katsojia kannustetaan entisestään saapumaan vasta viime hetkellä ottelutapahtumaan. Sekä Miettinen, että Laurila näkevät, että saapumisprosessi ei

toimi tällä hetkellä riittävän tehokkaasti. Heidän mielestään prosessia tulisi uudistaa siten, että katsojat oppisivat saapumaan ottelutapahtumaan riittävän ajoissa, jolloin kulutuskäyttäytyminen olisi ottelutapahtuman järjestäjälle suotuisampaa ja jonojen pullonkaulat pystyttäisi välttämään (Laurila, Miettinen, 2009).

Miettisen mielestä erityisesti Mypa-pubissa on potentiaalia saapumisprosessia uudistettaessa, koska, vaikka MyPa ei ole juurikaan panostanut pubin toimintaan ja markkinointiin, niin publiin on riittänyt asiakkaita kohtalaisesti ennen ottelun alkua (Miettinen, 2009). Markkinointiassistentti Päivi Sipilä kuvailee, että tunnelma pubissa on rento ja ihmiset viihtyvät siellä. Ja mikä tärkeintä, moni pubin asiakas tulee publiin jo tuntia ennen ottelun alkua. Sipilä kummasteleekin, miten pubin kuluttajakäyttäytymisen saisi siirrettyä stadionille (Sipilä, 2009).

Markkinointikoordinaattori Jani Suuronen korostaa lisäksi, että vaikka jalkapallo-ottelu on ottelutapahtuman tärkein tuote, niin kaikki katsojat eivät tule ottelutapahtumaan pelkästään pelin takia, vaan monelle katsojalle kyseessä on enemmänkin sosiaalinen tapahtuma, jossa jalkapallon seuraamisen ohella tärkeäksi tekijäksi nousee sosiaalinen kanssakäyminen. Suuronen tuo esiin myös katsojien inhimilliset ajankäytön rajoitteet, jolla hän tarkoittaa, että katsojat ovat kiireisiä ja monesti heille on mahdotonta saapua nykyistä aikaisemmin ottelutapahtumaan (Suuronen, 2009).

Sekä Suuronen, että Laurila näkevät, että mikäli katsojille pystytään tarjoamaan riittävän mielenkiintoisia virikkeitä ja houkuttimia, niin katsojat olisivat valmiita aikaistamaan saapumisprosessiaan, jolloin myös oheismyynnin tuotot kasvaisivat. Laurila huomauttaa vielä, että, mikäli katsojat aikaistaisivat saapumisprosessiaan, niin tällöin he ehtisivät harrastaa sosiaalista kanssakäymistä ennen ottelun alkua, jolloin sitä ei tarvitsisi suorittaa ottelun seuraamisprosessin kustannuksella (Suuronen, Laurila, 2009).

3.4.2 Seuraamisprosessit 1 ja 2

Seuraamisprosessi sisältää kaikki oheismyyntiprosessin toiminnot alkaen hetkestä, jolloin jalkapallo-ottelun ensimmäinen tai toinen jakso alkaa. Seuraamisprosessi päättyy, kun jakso päättyy. Tässä tutkimuksessa seuraamisprosessi 1 tarkoittaa jalkapallo-ottelun ensimmäistä jaksoa ja seuraamisprosessi 2 ottelun toista jaksoa. Prosessit ovat sisällöltään lähes identtisiä, jonka vuoksi niitä ei ole syytä analysoida erikseen.

Seuraamisprosessin aikana katsojat keskittyvät ottelutapahtuman päätuotteeseen, jalkapallo-otteluun, jolloin katsojat seuraavat ottelua stadionin katsomoista. markkinointikoordinaattori Jani Suuronen myöntää, että seuraamisprosessi on liiketoiminnan kannalta haasteellinen, koska sen aikana katsojat kuluttavat marginaalisesti rahaa. Tämä näkemys perustuu siihen, että katsojat eivät halua poistua katsomosta suorittamaan ostoksia. Suuronen kuitenkin jatkaa, että jalkapallo-ottelun kustannuksella ei voi yrittää muuttaa katsojien kulutuskäyttäytymistä (Suuronen, 2009).

Suuronen on oikeassa ajatuksessaan siitä, että katsojat maksavat pääsylipullaan jalkapallo-ottelusta, joten heille pitää suoda rauha ottelun seuraamiseen. Mutta on kuitenkin otettava huomioon, että seuraamisprosessi 1 ja seuraamisprosessi 2 yhdessä kestävät 90 minuuttia eli ne muodostavat suurimman osan koko ottelutapahtuman kestosta.

3.4.3 Puoliaikaprosessi

Puoliaikaprosessi sisältää kaikki oheismyyntiprosessin toiminnot jalkapallo-ottelun 1. ja 2. puoliajan välisellä ajalla – puoliajalla. Puoliaikaprosessi kestää Veikkausliigan

otteluissa 15 minuuttia eikä sen pituuteen voi vaikuttaa yksittäinen Veikkausliigaseura.

Veikkausliigan kehittämispäällikkö Ilpo Laurila kertoo, että keskusteluja puoliajan pidentämisestä käydään jatkuvasti, koska suurin osa Veikkausliigan ottelutapahtumien oheismyynnistä tapahtuu puoliajalla. Oheismyynnin painottuminen puoliajalle puolestaan johtaa siihen, että myyntipisteisiin syntyy pitkät jonot ja pahimmassa tapauksessa katsoja ei ehdi suorittamaan ostoksiaan puoliajan aikana, joka ymmärrettävästi aiheuttaa pettymyksen tunteen. Laurila kuitenkin kiittää, saapumisprosessin tapaan, että ”Jokaiselle katsojalle ei voi rakentaa omaa kioskia”. Laurila tarkoittaa, että puoliaikaprosessia ei tule uudistaa siten, että kuluttaminen sujuisi täysin ongelmitta, koska tällöin katsojia kannustettaisi entisestään kuluttamaan puoliaikaprosessin aikana (Laurila, 2009). Markkinointiassistentti Päivi Sipilä yhtyy Laurilan näkemykseen oheismyynnin painottumisesta puoliaikaprosessiin. Myyntipisteet ruuhkautuvat ja katsojat turhautuvat jonottamiseen (Sipilä, 2009).

3.4.4 Päätymisprosessi

Päätymisprosessi sisältää kaikki oheismyyntiprosessin toiminnot alkaen siitä, kun jalkapallo-ottelu päättyy. Päätymisprosessi loppuu, kun katsoja poistuu ottelutapahtuma-alueelta.

Toiminnanjohtaja Seppo Miettinen kuvaa päätymisprosessia liian nopeaksi. Hänen mukaansa katsojilla on kiire poistua ottelutapahtumasta sen sijaan, että he jäisivät kuluttamaan aikaa ja rahaa ottelutapahtuma-alueelle. Miettinen tosin toteaa, että MyPa-pubi tekee tässäkin suhteessa positiivisen poikkeuksen – pubissa viihdytään jopa 2 tuntia jalkapallo-ottelun päättymisen jälkeen (Miettinen, 2009).

Päätymisprosessin nykytila on siis käänteisesti hyvin samankaltainen kuin saapumisprosessin, jonka ongelma on, että katsojat saapuvat ottelutapahtumaan liian myöhään. Päätymisprosessista puuttuu sellainen houkutin, jonka avulla katsojat

saataisi jäämään pidemmäksi aikaa ottelutapahtumaan ja siten kuluttamaan enemmän.

3.4.5 VIP-prosessi

VIP-prosessi käsittää kaikki VIP-katsojille sekä kutsuvieraille kohdistetut oheismyyntiprosessin toiminnot alkaen saapumisprosessista ja loppuen päättymisprosessiin. VIP-lippu sisältää sisäänpääsyn otteluihin sekä tarjoilun puoliajalla VIP-alueella. VIP-kortti puolestaan sisältää em. edut koko kauden ajaksi. Klubi-kortti sisältää sisäänpääsyn kauden otteluihin, ruokailun ja kahvitarjoilun MyPa-talolla, juomatarjoilun (olut, siideri, viini), päävalmentajan katsauksen illan otteluun sekä lehdistötilaisuuden MyPa-talolla ottelun jälkeen.

Markkinointiassistentti Päivi Sipilä kertoo, että VIP-myynti toimii ottelutapahtumissa hyvin. Hän jatkaa, että VIP-prosessin suurimmat ongelmat löytyvätkin tilojen ahtaudesta. Stadionin kulmauksessa sijaitseva VIP-alue on avoinna VIP-asiakkaille saapumisprosessin sekä puoliaikaprosessin aikana. Puoliaikaprosessin aikana VIP-telttaan syntyy VIP-katsojien ryntäys ja VIP-teltan kapasiteetti ei enää riitä palvelemaan VIP-asiakkaita. Lisäksi Sipilä muistuttaa, että MyPalla on tällä hetkellä todennäköisesti Veikkausliigan halvimmat VIP-paketit (Sipilä, 2009).

Kauden 2009 hinnasto on seuraava: VIP-ennakkolippu 25€, VIP-kortti 350€ ja Klubi-kortti 1200€ (MyPa-yhteistyökumppaneille, 2009, 24).

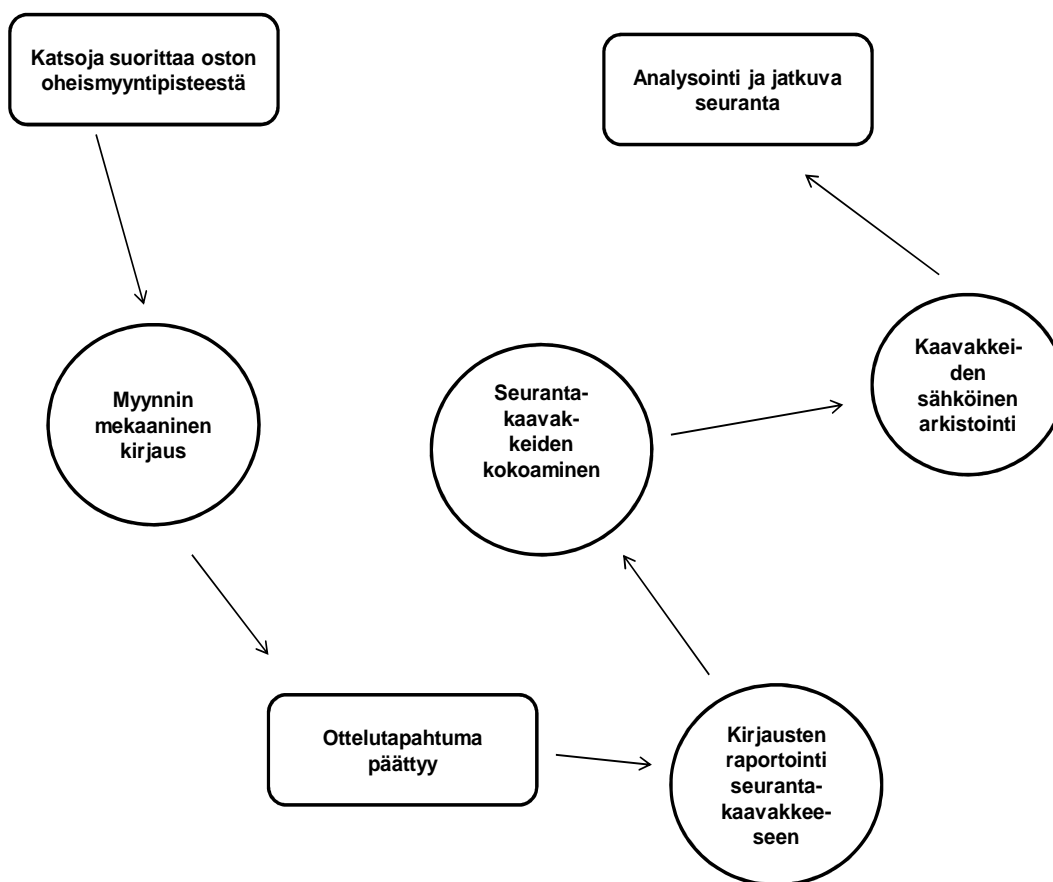
4 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen viimeisessä luvussa esitetään ensin kappaleessa 1 oheismyyntiprosessin kehitystoimenpide-ehdotukset, jonka jälkeen kappaleessa 2 tehdään yhteenveto tutkimuksesta.

4.1 Oheismyyntiprosessin seurantajärjestelmän luonti

Ehdottomasti tärkeimpänä oheismyyntiprosessin kehitystoimenpide-ehdotuksena on oheismyynnin seurantajärjestelmän luominen, koska MyPa:lla ei ole tällä hetkellä toimivaa seurantajärjestelmää eikä juurikaan tilastoituja tietoja tämän hetkisestä ottelutapahtumien kulutuskäyttäytymisestä. Prosessin uudistamisen tavoitteena on mahdollisimman edullisen, helposti toteutettavan ja ylläpidettävän oheismyyntien seurantajärjestelmän toteuttaminen. Kun organisaatiolla on toimiva seurantajärjestelmä, niin tilausten eräkoot osataan optimoida paremmin, tuotteiden menekkejä voidaan seurata ja ennen kaikkea myyntien kehittymistä pystytään seuraamaan. Toinen erittäin tärkeä huomio on, että prosessin uudistamisen tavoitteiden asettaminen ja niiden onnistumisen mittaaminen ilman vertailupohjaa on hyvin vaikeaa. Kuitenkaan pelkkä toimiva seurantajärjestelmä ei vielä takaa oheismyynnin kasvua, koska oheismyynnin tuotteita on myös kyettävä myymään tehokkaasti.

Mahdollisimman edullisen sekä helposti toteutettavan ja ylläpidettävän oheismyyntien seurantajärjestelmän toteuttaminen tuntuu äkkiseltään mahdottomalta tehtävältä, mutta tarkempi analysointi osoittaa, että ratkaisun ei tarvitse olla huippumoderni ja monimutkainen ollakseen toimiva ja hyödyllinen. Seuraavalla sivulla on kuvassa 10 esitetty uudistetun oheismyyntiprosessin työnkulkujen toimintokartta.



Kuva 10. Uudistettu oheismyyntiprosessin työnkulkujen toimintokartta.

Kuvassa 10 kuvattu uudistettu toiminto alkaa, kun katsoja suorittaa oston oheismyyntipisteestä. Oheismyyntipisteen työntekijä tekee myyntitapahtuman yhteydessä nopean kirjauksen mekaanisesti. Kirjaukset suoritetaan tuotekohtaisesti seuraavalla sivulla sijaitsevaan kuvan 11 mukaiseen kirjauskaavakkeeseen.

KIRJAUSKAAVAKE	
PÄIVÄMÄÄRÄ:	
MYNTIPISTE:	
TUOTE	MYNTI
A	...
Yhteensä:	XXX kpl

Kuva 11. Tuotekohtaisen myynnin kirjauskaavake.

Tuotekohtaiset myynnit kirjataan myyntitapahtuman yhteydessä kuvan 11 osoittamaan kirjauskaavakkeeseen perinteistä tukkimiehenkirjanpitoa noudattaen. Tukkimiehen kirjanpidon etuna on sen nopeus ja vaivattomuus. Tämä on tärkeä elementti, koska esimerkiksi puoliaikaprosessin aikana oheismyyntipisteihin syntyy ruuhkaa, jolloin myyntitapahtumiin ei voi uhrata liikaa aikaa. Ottelutapahtuman päättyessä tehdään suoritetuista kirjauksista yhteenlasku ja raportoidaan lukemat myynnin myynnin seuranta-kaavakkeeseen, joka on esitetty seuraavalla sivulla kuvassa 12.

MYNNIN SEURANTAKAAVAKE			
PÄIVÄMÄÄRÄ:			
MYNTIPISTE:			
LAATIJA:			
TUOTE	HINTA	MYTY	LISÄTIEDOT
A			
B			
C			
D			
E			
F			
G			
.			
.			
.			

Kuva 12. Myynnin seurantaavaake.

Kuvan 12 myynnin seurantaavaakkeeseen raportoidaan yhteenlasketut tuotekohtaiset myynnit esimerkiksi seuraavasti:

Tuote: A, Hinta: 2€ Myyty: 200 kpl, Lisätiedot: Tuote loppui kesken klo 19:28

Seuraavaksi myynnin seurantaavaakkeet kerätään yhteen ja tallennetaan sähköisesti. Excel-tilukkolaskentaohjelman malleja hyödyntäen voidaan tallentaa oheismyymintipistekohtaiset sekä tuotekohtaiset myyntimäärät sähköisesti. Excel-ohjelman etuna on lisäksi sen helppo käytettävyys ja muunneltavuus – tietojen päivitys ja jatkuva seuranta on helppoa. Viimeisessä vaiheessa sähköisesti tallennetuista luvuista tehdään analyysi. Kauden edetessä malliin tallentuu tietoja myynnistä yhä enemmän ja sitä tehokkaammin sitä voidaan hyödyntää myyntien jatkuvassa seurannassa.

Edellä kuvatun seurantajärjestelmän ehdottomana etuna on sen kustannukset suhteessa saavutettuihin hyötyihin. Järjestelmän käyttöönotto vaatii oheismyyntipisteiden työntekijöiden lyhyen kouluttamisen kirjauskaavakkeen sekä myynnin seurantakaavakkeen täyttämiseen ja eteenpäin toimittamiseen tallennettavaksi. Järjestelmän käyttämisen käytännössä ainoa kustannus syntyy sähköisen järjestelmän ylläpitäjän työtuntien kustannuksesta, mutta niidenkin vastineeksi on osoitettavissa kiistattomat hyödyt. Tärkein hyöty on, että järjestelmä luo pohjan myyntitavoitteiden asetannalle ja työkalun niissä onnistumisen mittaamiseen. Lisäksi järjestelmä mahdollistaa tuotekohtaisen menekin jatkuvan seuraamisen myyntipisteittäin, jolloin järjestelmä kertoo koruttomasti, mitkä tuotteet myyvät ja mitkä eivät. Tuote- ja raaka-ainetilausten eräkoon optimointi on myös helppo suorittaa järjestelmän pohjalta, jolloin hävikki pienenee automaattisesti ja tilanteet, joissa tuotteet loppuvat kesken, vähenevät.

Seurantajärjestelmän huonona puolena on sen heikko testattavuus ennen varsinaista käyttöä. Käytännössä järjestelmää voidaan testata ensimmäisen kerran vasta 19.04.2009, kun MyPa:lla on Veikkausliigakauden 2009 ensimmäinen kotiottelu.

4.2 Oheismyyntiprosessin käytännön uudistukset

Vasta oheismyyntien seurantajärjestelmän jatkuvan seurannan pohjalta voidaan tehdä kattavat analyysit uudistettavista toiminnoista, mutta tehdyn tutkimuksen pohjalta voidaan muodostaa toimintojen uudistusehdotuksia, jotka eivät ole investointeina mittavia, mutta niistä saavutettavat hyödyt ovat kuitenkin perusteltavissa ilman tilastollista vertailupohjaa.

Tilattujen tuotemäärien pohjalta todettiin, että perinteisten tapahtumissa ostettavien tuotteiden tilausmäärät olivat suurimmat: 1. Grandi-mehujuoma 2dl: 2565 kpl 2. HK-makkara 400g: 1945 kpl 3. Irtokarkki 80g: 1450 kpl 4. Ässämix-makeispussi 200g: 1238 kpl 5. Herkkupulla 60g: 928 kpl 6. Sulhaspiirakka 30g: 787 kpl 7. Geisha-

suklaapatukka: 700 kpl 8. Lihapiirakka 125g: 667 kpl 9. Dumle-tikkari: 630 kpl 10. Kismet-suklaapatukka: 400 kpl.

Tutkijan ehdotus hinnoittelun ja tuotevalikoiman uudistamiseksi on, että MyPa pyrkisi kasvattamaan katsojien kertaostosten suuruutta paketoimalla tuotteita kokonaisuuksiksi. Ei ole kannattavinta myydä esimerkiksi pelkkää makkaraa, koska tällöin kertaostoksen summa on pieni. Sen sijaan paketoimalla tuotteita kokonaisuuksiksi, on mahdollista kasvattaa kertaostoksen summaa. Paketoinnilla tarkoitetaan tässä yhteydessä, että myydään ensisijaisesti tuoteyhdistelmiä, kuten makkara + mehujuoma- kombinaatioita. Tarjoamalla kahta tuotetta yhdessä katsoja ostaa todennäköisemmin sellaisia tuotteita, mitä hän ei muutoin ostaisi, jolloin myös kertaostoksen summa kasvaa.

4.3 Saapumis- ja päättymisprosessin uudistaminen

Saapumisprosessin ongelmaksi todettiin, että katsojat saapuvat liian myöhään tapahtumaan, jolloin heille ei jää aikaa eikä halua suorittaa ostoksia oheismyyntipisteissä. Päättymisprosessin ongelmaksi puolestaan todettiin, että katsojat poistuvat ottelutapahtumasta liian nopeasti, eivätkä täten suorita enää riittävästi ostoksia oheismyyntipisteissä. Sekä saapumisprosessin, että päättymisprosessin uudistamisen perusta on sama – katsojat pitää houkutella aikaistamaan saapumisprosessia sekä pidentämään päättymisprosessia.

Ei ole suositeltavaa ryhtyä välittömästi organisoimaan mittavia ja kalliita mainoskampanjoita katsojien saapumisprosessin aikaistamiseksi, sillä niistä saavutettavat hyödyt jäisivät hyvin todennäköisesti kertaluonteisiksi tai ainakin lyhytaikaisiksi. Sen sijaan tulee lähteä liikkeelle pienemmistä toiminnoista, joiden tarkoituksena on juurruttaa katsojiin sellainen kulttuuri, että he oppivat tulemaan luonnostaan aikaisemmin saapumisprosessiin. Näin ajateltuna MyPa-talolla sijaitseva

MyPa-pubi on voimavarana ja mahdollisuutena ylivertainen. Tämän vuoksi tutkijan ehdotus katsojien houkuttimeksi on MyPa-pubin hyödyntäminen aggressiivisemmin.

MyPa-pubissa on riittänyt kohtalaisesti kävijöitä saapumis- ja päättymisprosessin aikana ilman markkinointiakin, joten pubin tuottojen kasvattamisessa voidaan katsoa olevan paljon kehityspotentiaalia. Pubin mahdollisuuksista ja olemassaolosta tiedottaminen ottelutapahtumamarkkinoinnissa, ottelutapahtuman aikana sekä muissa julkaisuissa ei ole investointina kallis, mutta saavutettavat hyödyt voivat olla mittavat pubin jo todistetusta kehityspotentiaalista johtuen. Houkuttimina voidaan tarjota esimerkiksi, että tunti ennen sekä jälkeen jalkapallo-ottelun pubissa myydään alkoholijuomia sekä pientä syötävää alennetuin hinnoin. Alennusten lisäksi pubissa kannattaa järjestää ohjelmaa etenkin saapumisprosessin aikana, jolloin Veikkauksen vedonlyönti päivän jalkapallo-otteluun on vielä mahdollista. Valmennusportaan tai seurajohdon katsaus illan otteluun ja sen vedonlyönnin vihjeisiin toisi rutkasti lisäarvoa katsojalle, joka näin voisi ennen katsomoon siirtymistä käydä vielä stadionilla Veikkauksen vedonlyöntipisteessä tekemässä viime hetken vedonlyönnit. Ottelun päätyttyä pubissa voisi vierailia esimerkiksi pelaajia kommentoimassa ja jälkipuimassa ottelun tapahtumia, jolloin houkutin ei olisi yksinomaan halvemmat hinnat.

4.4 Seuraamisprosessien 1 ja 2 uudistaminen

Seuraamisprosessien 1 ja 2 ongelmaksi todettiin se, että katsojat eivät poistu ottelun aikana suorittamaan ostoksia, joten ostokset on tuotava katsojien luo. Stadionin A- ja C-katsomoiden ja jalkapallokentän väliseen tilaan tulee järjestää pieniä myyntipisteitä, jolloin katsojien kynnyksessä seuraamisprosessin aikaisiin ostoksiin madaltuu ja ns. heräteostosten mahdollisuus kasvaa entisestään. Myyntipisteiden sijoittelu tulee järjestää niin, että myyntitapahtumat eivät estä muiden katsojien seuraamisprosessia. Tämän vuoksi myyntipisteiden tuotevalikoimana tulee olla riittävän pieni ja tuotteiden tulee olla helposti ostettavissa sekä vaivatta nautittavissa. Tuotevalikoima voi koostua esimerkiksi muutamista erilaisista virvokkeista ja

makeisista. Myyntipisteiden optimaalinen määrä on 4 kappaletta: 2 A-katsomon edessä ja 2 C-katsomon edessä. Kummankin katsomon myyntipisteiden tulee olla riittävän etäällä toisistaan, jotta koko katsomoa pystyttäisi palvelemaan mahdollisimman hyvin. Myyntipisteen kalustukseksi riittää pöytä ja tuoli eikä myyntipiste vaadi kuin yhden työntekijän panostuksen. Myyntipisteet alistetaan kukin yhden, lähimmän, kiinteän myyntipisteen alaisuuteen, joille ne raportoivat myyntikaavakkeensa.

4.5 Puoliaikaprosessin uudistaminen

Puoliaikaprosessin ongelmaksi todettiin ruuhkautuvat oheismyyntipisteet, koska katsojat pääsääntöisesti ajoittavat ostoksensa puoliaikaprosessin ajalle. Lisäksi todettiin, että pyrkimällä aggressiivisesti lyhentämään jonotusaikoja, katsojia kannustettaisi entisestään ajoittamaan ostoksensa puoliaikaprosessiin. Tämän vuoksi tutkijan kanta on, että puoliaikaprosessia ei uudisteta muuten kuin ottamalla käyttöön kaksi seuraamisprosessiin lisätyistä neljästä A- ja C-katsomoiden edustan myyntipisteistä myös puoliaikaprosessin ajaksi. Näillä luudistuksilla vältetään se, että yhdenkään katsojan ostokset eivät jää tekemättä jonojen takia.

4.6 Yhteenveto

Tutkimuksen tutkimusongelma määriteltiin seuraavasti:

Miten kasvattaa Veikkausliigaseuran ottelutapahtuman katsojakohtaista oheismyyntiä?

Tutkimuksen alaongelma määriteltiin puolestaan seuraavasti:

Miten laajentaa ajallisesti oheismyynnin kertymistä?

Tutkimuksen tavoitteena oli aikaansaada konkreettisia kehitystoimenpide-ehdotuksia MyPa:n johdolle ottelutapahtumaprosessin uudistamiseksi.

Tehdyn tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että tutkimusongelmiin saatiin vastaukset riittävällä tasolla – tutkimuksen pohjalta pystyttiin laatimaan konkreettisia kehitystoimenpide-ehdotuksia MyPa:n johdolle ottelutapahtuman uudistamiseksi, joten tutkimuksen tavoite voidaan katsoa saavutetuksi. Tutkimus osoittaa, että MyPa:n ottelutapahtuman oheismyynnissä on paljon hyödyntämätöntä potentiaalia, ja että pienillä muutoksilla on mahdollista kasvattaa ottelutapahtuman tuottoja merkittävästi. Ottelutapahtuman uudistamiseksi esitettyjen kehitystoimenpide-ehdotusten jalkauttaminen käytännön toimintaan ja ehdotusten onnistumisen mittaaminen on kuitenkin mahdollista vasta, kun Veikkausliigakausi 2009 käynnistyy MyPa:n ottelutapahtumien osalta 19.4.2009.

MyPa:lla on kauden aikana 13 ottelutapahtumaa, joiden katsojakeskiarvoa ei luonnollisestikaan voida tätä tutkimusta tehdessä tietää, mutta kaudella 2008 ottelutapahtumissa kävi keskimäärin 1573 katsojaa. Mikäli tutkimuksessa esitetyt uudistustoimenpide-ehdotukset toteutetaan, voidaan realistisesti olettaa, että yksittäisen katsojan ottelutapahtumaan jättämää keskimääräistä tuloa pystytään kohottamaan esimerkiksi kahdella (2) eurolla. Tämä kasvattaisi ottelutapahtumien myyntiä 40898 euroa Veikkausliigakauden 2009 aikana ($1573 \times 2\text{€} \times 13 = 40898$). Mikäli katsojakohtaista tuloa pystytään kohottamaan neljällä (4) eurolla, kasvattaisi se ottelutapahtumien myyntiä 81796 euroa Veikkausliigakauden 2009 aikana.

Ensimmäinen jatkotutkimustarve onkin, että olisi erittäin tärkeää tutkia oheismyynnin kehittymistä kauden 2009 ottelutapahtumissa. Toiseksi jatkotutkimustarpeeksi tutkija näkee yhteistyökumppaniprosessin sekä pelaajaliiketoimintaprosessin tutkimisen, koska tässä tutkimuksessa ne jouduttiin rajaamaan tutkimuksen ulkopuolelle. Kolmas jatkotutkimustarve on tutkia olemassaolevien katsojien lisäksi MyPa:n potentiaalisia katsojia, koska Kouvolan alueen mahdollisuuksista huolimatta MyPa:n katsojakeskiarvo on liigan pienin.

LÄHTEET

Kirjalliset lähteet:

Alaja, E. 2001. Summapeliä: Sponsorointiyhteistyön käsikirja. Jyväskylä: Gummerus

Davenport, T.H. 1993. Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology. Harvard Business School Press, Boston MA.

Eskola, J & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Grover, V & Malhotra, M. 1997. Business process re-engineering. A tutorial on the concept, evolution, technology and application. Journal of Operations Management Vol.15. Sivut 193-213.

Hannus, J. 1994. Prosessijohtaminen. Jyväskylä: Gummerus

Hirsijärvi, S. Remes, P. Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi

Jobe, M. 2003. Sustainable Sport Management: Running an Environmentally, Socially and Economically Responsible Organization. Library journal. Vol.128. No.9 Sivu.58.

Kiiskinen, S. 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. Porvoo: WS Bookwell

Laamanen, K & Tinnilä, M. 2002. Prosessijohtamisen käsitteet. Tampere: Tammerpaino

Metsämuuronen, J. 2006 (toim.) Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Jyväskylä: Gummerus

Morris, D & Brandon, J. 1994. Re - engineering your business. WSOY: Juva

MyPa-yhteistyökumppaneille. 2009. Kouvola: Myllykosken Pallo - 47 Ry:n julkaisu

MyPa-magazine. 2008. Kouvola: Myllykosken Pallo - 47 Ry:n julkaisu

Internetlähteet:

Yleishyödyllinen yhteisö. [verkkodokumentti]. [Viitattu 3.2.2009]. Saatavilla
<http://www.vero.fi/>

Veikkausliigan kuvaus.[verkkodokumentti]. [Viitattu 3.2.2009]. Saatavilla
<http://www.veikkausliiga.com/>

Veikkausliigan organisaatio. [verkkodokumentti]. [Viitattu 3.2.2009]. Saatavilla
<http://www.veikkausliiga.com/>

Veikkausliigan tilastot. [verkkodokumentti]. [Viitattu 3.2.2009]. Saatavilla
<http://www.veikkausliiga.com/>

Haastattelut:

Miettinen, Seppo. Myllykosken Pallo - 47 Ry:n toiminnanjohtaja. Kouvola. 20.01.2009

Suuronen, Jani. Myllykosken Pallo - 47 Ry:n markkinointikoordinaattori. Kouvola
20.01.2009

Sipilä, Päivi. Myllykosken Pallo - 47 Ry:n markkinointiassistentti. Kouvola.
20.01.2009

Laurila, Ilpo. Jalkapalloliiga Ry:n kehityspäällikkö. Kouvola. 20.01.2009

LIITTEET

Liite 1. Avoimen ryhmähaastattelun aihealueet:

1. Veikkausliigaseurojen ottelutapahtumien nykytila
2. MyPa:n ottelutapahtuman nykytila
3. Veikkausliigaseurojen ottelutapahtumien tavoitetila
4. MyPa:n ottelutapahtuman tavoitetila
5. Jalkapalloliiga Ry:n tehdyt toimenpiteet tavoitetilaan pääsemiseksi
6. MyPa:n tehdyt toimenpiteet tavoitetilaan pääsemiseksi.
7. Veikkausliigan ottelutapahtumien tyypillinen kulutuskäyttäytyminen
8. MyPa:n ottelutapahtuman tyypillinen kulutuskäyttäytyminen
9. MyPa:n ottelutapahtuman organisaatorakenne
10. MyPa:n erityispiirteet ja vahvuudet ottelutapahtumajärjestäjänä