



RAHA-AUTOMAATTIYHDISTYKSEN RAVINTOLAYHTEISTYÖN KEHITTÄMINEN

**Juuso Määttä
Jukka Pellinen**

**Opinnäytetyö
Helmikuu 2008**

Liiketalous



**JYVÄSKYLÄN
AMMATTIKORKEAKOULU**

Tekijä(t) MÄÄTTÄ, Juuso PELLINEN, Jukka	Julkaisun laji Opinnäytetyö	
	Sivumäärä 29	Julkaisun kieli Suomi
	Luottamuksellisuus <input type="checkbox"/> Salainen _____ saakka	
Työn nimi RAHA-AUTOMAATTIYHDISTYKSEN RAVINTOLAYHTEISTYÖN KEHITTÄMINEN		
Koulutusohjelma Liiketalous		
Työn ohjaaja(t) KANANEN, Jorma		
Toimeksiantaja(t) Raha-automaattiyhdistys (RAY)		
Tiivistelmä <p>Tutkimuksen toimeksiantajana toimi Raha-automaattiyhdistys (RAY). Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää RAY:n ja Jyväskylän alueen ravintoloiden yhteistyön nykytila ja kehittää tätä yhteistyötä. Tutkimuksessa keskityttiin ravintoloihin, joissa RAY:n pelipöytä sijaitsee. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena teemahaastatteluiden avulla. Haastateltavat ravintolat valikoituivat niiden oman halukkuuden mukaan.</p> <p>Tutkimuksen teoriaosuudessa tutkijat käsitelivät Raha-automaattiyhdistyksen historiaa, nykytilaa ja tulevaisuuden näkymiä. Lisäksi perehdyttiin win-win-tilanteeseen, lisäarvon tuottamiseen ja sidosryhmiin. Tutkimuksen empiirisessä osassa keskityttiin haastatteluiden läpi käymiseen ja pohdittiin, miten yhteistyötä RAY:n ja ravintoloiden välillä kehitettäisiin.</p> <p>Tutkimus osoittaa, että ravintolat ovat varsin tyytyväisiä yhteistyöhön RAY:n kanssa. Ravintoloiden mielestä pelipöytä tuo lisäarvoa ja lisää asiakkaiden viihtyvyyttä. Haastatellut ravintolan edustajat olivat pääosin tyytyväisiä RAY:n pelinhoitajiin ja kehuivat heidän ammattitaitoaan. Ravintolat toivovat, että RAY järjestäisi yhteisiä tapaamisia, joissa voitaisiin päivittää tilanne ja keskustella mahdollisista ongelmakohtista.</p> <p>Tutkimuksesta käy ilmi, että ravintolat saavat RAY:n pelipöydistä hyötyä sen tuoman lisäarvon myötä. Rahallinen hyöty nähtiin vähemmän merkitykselliseksi, vaikkakin tärkeäksi. Tutkimus osoitti, että yhteistyö ravintoloiden ja RAY:n välillä toimii hyvin, joskin yhteydenpitoa voisi kehittää.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Raha-automaattiyhdistys, win-win, lisäarvo, sidosryhmät		
Muut tiedot		

Author(s) MÄÄTTÄ, Juuso PELLINEN, Jukka	Type of Publication Bachelor's Thesis	
	Pages 29	Language Finnish
	Confidential <input type="checkbox"/> Until _____	
Title DEVELOPING COOPERATION BETWEEN RAHA-AUTOMAATTIYHDISTYS AND RESTAURANTS		
Degree Programme Business Administration		
Tutor(s) KANANEN, Jorma		
Assigned by Raha-automaattiyhdistys (RAY)		
Abstract <p>The study was assigned by Raha-automaattiyhdistys (RAY), Finland's Slot Machine Association. The objective of the study was to define the present state of the cooperation between RAY and the restaurants in the Jyväskylä area and to develop the cooperation. The study focuses on the restaurants with a gaming table of RAY. The study is qualitative and thematic interviews were used as a data source. The restaurants were selected based on their willingness to participate in the study.</p> <p>In the theoretical part of the study the researchers deal with the history, present state and the future outlook for RAY. Furthermore, the win-win –situation, the production of the added value and interest groups are discussed. The empiric part of the study focuses on the interviews and finding ways to develop the cooperation between RAY and the restaurants.</p> <p>The study shows that the restaurants were quite satisfied with the cooperation with RAY. According to the restaurants, the gaming tables bring added value and increase the satisfaction of the customers. The interviewed representatives of the restaurants were mainly satisfied with the dealers of RAY and praised their professional skills. The restaurants wish that RAY would arrange common meetings where the situation could be updated and the possible problems discussed.</p> <p>The study shows that the restaurants benefit from the gaming tables of RAY through the added value brought by them. The monetary advantage was seen less significant, even though certainly important. The study reveals that the cooperation between RAY and the restaurants functions well, although communication could be developed.</p>		
Keywords Raha-automaattiyhdistys, win-win, added value, interest groups		
Miscellaneous		

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	2
2 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	3
3 RAHA-AUTOMAATTIYHDISTYS	5
3.1 Raha-automaattiyhdistyksen kuvaus	5
3.2 Historia	7
3.3 Vuoden 2006 toimintakertomus	10
3.4 Tulevaisuus	12
4 YHTEISTYÖ	14
4.1 Win-win-tilanne	14
4.2 Lisäarvon tuottaminen	15
4.3 Sidosryhmät	16
5 TULOKSET	21
6 JOHTOPÄÄTÖKSET	24
7 POHDINTA	26
LÄHTEET	27
LIITTEET	29
Liite 1. Teemahaastattelurunko	29

1 JOHDANTO

Arpomisen kirjoitettu historia alkaa tuhansien vuosien takaa. Vanhassa testamentissa kerrotaan, kuinka Mooses jakoi maan Israelin kansalle arpajaisilla. Johanneksen evankeliumissa taas on kertomus siitä, kuinka roomalaiset sotilaat arpaa heittämällä ratkaisivat sen, kuka saa ristiinnaulitun Vapahtajan ihokkaan. (Komiteanmietintö: Rahapeli-toimikunnan mietintö 1995, 3.)

Nykyään uhkapelejä on melkein kaikkialla, ja ne lisääntyvät jatkuvasti. Eläkeläiset ja koulupojat pelaavat rinnan marketin peliautomaateilla. Alan harrastajat lyövät vetoa raveissa ja koirakilpailuissa. Liikemiehet käyvät työpäivän päätteeksi kasinolla virkistytymässä ja pelaamassa rulettia. Ravintoloiden pelipöydät houkuttelevat yöelämässä juhlivia kokeilemaan onneaan. Opiskelijat pelaavat tenttiin lukemisen ohella nettipokeria aamuyön pikkutunneille.

Uhkapeliksi kutsutaan peliä, jossa panokseksi asetetaan rahaa tai jotakin muuta materiaalisesti arvokasta ilman varmuutta pelin lopputuloksesta. Tarkoituksena pelaajalla on voittaa enemmän rahaa tai materiaa kuin hän on alun perin peliin sijoittanut. Suomessa uhkapelejä saavat järjestää Oy Veikkaus Ab sekä Raha-automaattiyhdistys. Fintoto Oy vastaa ravipelien järjestämisestä.

Tämän tutkimuksen aihe käsittelee Raha-automaattiyhdistyksen ja ravintoloiden välisiä yhteistyötä. Tutkimuksessa haastatellaan Jyväskylän alueen ravintoloiden edustajia, joilla on RAY:n pelipöytä toimitiloissaan. Ravintoloiden edustajilta kysytään, mitä mieltä he ovat olleet yhteistyöstä RAY:n kanssa, mikä yhteistyössä on toiminut ja missä olisi kehittämistä.

2 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimusta alettiin valmistella syksyllä 2007. Tutkijoita kiinnosti saada selville, kuinka yritysten välinen yhteistyö käytännössä toimii. Tutkijat ottivat yhteyttä Raha-automaaattiyhdistyksen Jyväskylän alueen kasinopeliesimieheen sekä pelisalien ja ravintolakasinopelien johtajaan. Yhdessä päädyttiin tekemään tutkimusta, jonka tarkoituksena oli RAY:n ja Jyväskylän alueen ravintoloiden välisen yhteistyön kehittämisen.

Tutkimuksen tarkoituksena oli miettiä kehitysehdotuksia RAY:n ja ravintoloiden väliseen yhteistyöhön. Työssä pyrittiin siihen, että RAY saisi tietoa ravintoloilta yhteistyön laadusta ja mahdollisesti voisi vastata paremmin ravintoloiden yhteistyötoiveisiin.

Tutkimusmenetelmät

Haastateltaviksi suostuneet viisi ravintolaa kierrettiin läpi ja ravintolapäälliköitä haastateltiin teemahaastattelulomakkeen (liite 1) pohjalta. Valintakriteeriksi haastatteluille muodostui ravintoloiden oma halukkuus haastateltaviksi. Haastattelut suoritettiin marraskuussa 2007. Haastattelut nauhoitettiin ja tämän jälkeen purettiin tekstiksi. Haastatteluiden runkona käytettiin teemahaastattelulomaketta (liite 1).

Tutkimusongelma

Tutkimuksessa päädyttiin kehittämään yhteistyötä RAY:n näkökulmasta, koska RAY oli toimeksiantaja. Tutkimusongelma määriteltiin seuraavan muotoon:

Kuinka kehittää RAY:n ja ravintoloiden välistä yhteistyötä molempia osapuolia hyödyttävällä tavalla?

Kvalitatiivinen tutkimus

Tutkimusmenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen tutkimus. Laadullinen tutkimus mahdollistaa monenlaiset tarkastelut ja näkökulmaa voidaan tutkimuksen aikana vaihtaa. Laadulliselle tutkimukselle onkin luonteenomaista problematisoida jokaista itsestään selvää näkökulmaa. (Alasuutari 2001, 83 - 84.)

Teemahaastattelu

Teemahaastattelu on ikään kuin lomake- ja avoimen haastattelun välimuoto ja sitä kutsutaan myös puolistrukturoiduksi haastatteluksi. Koska haastattelun aihepiirit ovat tiedossa, teemahaastattelu on puolistrukturoitu menetelmä. Puolistrukturoitu haastattelu on hyvä tilanteissa, joissa halutaan selvittää heikosti tiedostettuja seikkoja. (Hirsjärvi & Hurme 1991, 35 - 36.)

3 RAHA-AUTOMAATTIYHDISTYS

3.1 Raha-automaattiyhdistyksen kuvaus

Yleistä

Suomessa rahapelitoiminnot on annettu pelimuodoittain yksinoikeudella kolmelle yhteisölle: Raha-automaattiyhdistykselle, Oy Veikkaus Ab:lle ja Fintoto Oy:lle. Yksinoikeus perustuu rahapelilupaan, jonka valtioneuvosto myöntää. (Pelinhoitajan käsikirja 2007, 3.)

Raha-automaattiyhdistys eli RAY perustettiin vuonna 1938 kahdeksan jäsenjärjestön voimin. RAY on yksi suurimpia pelitoiminnan harjoittajia maailmassa. RAY:n yksinoikeus koskee raha-automaatteja, kasinopelitoimintaa ja pelikasinotoimintaa. RAY on julkisoikeudellinen yhdistys. Siihen kuuluu 98 sosiaali- ja terveysalalla valtakunnallisesti vaikuttavaa jäsenjärjestöä. (Pelinhoitajan käsikirja 2007, 3.)

Raha-automaattiyhdistyksen pelit tarjoavat pelaajilleen mahdollisuuden pieniin voittoihin pienillä panoksilla. Rahapelitoiminnan tavoitteissa näkyy selvästi se, että pelaamisen mahdollisesti aiheuttavat sosiaaliset ongelmat eivät lisäänty. (RAY-tietoa 2007.)

Toiminta-ajatus

Jokaisella organisaatiolla, myös Raha-automaattiyhdistyksellä, on perustehtävänsä. RAY:n perustehtävä on hankkia pelitoiminnalla varoja vapaaehtoisen sosiaali- ja terveysalan järjestöjen toiminnan tukemiseen. (Pelinhoitajan käsikirja 2007, 4.)

RAY harjoittaa pelitoimintaa sen omissa pelisaleissa (Potit, Täyspotit ja Club Ray:t) ja Grand Casino Helsingissä sekä eri yhteistyökumppaneiden tiloissa. RAY:n liikevaihdosta noin 70 prosenttia saavat avustuksina erilaiset järjestöt. Noin 30 prosenttia RAY:n liikevaihdosta menee palkkoihin, investointeihin ja sijoituspaikkamaksuihin. (Pelinhoitajan käsikirja 2007, 4.)

Vastuullisuus

Raha-automaattiyhdistyksessä on aina pyritty toteuttamaan vastuullista rahapelistrategiaa. Syksyllä 2005 strategiaa päivitettiin ja perustettiin RAY:n vastuullisuusohjelma. Ohjelman avulla pyritään varmistamaan, että RAY:n koko pelitoiminta vastaisi entistä paremmin yhteiskunnan odotuksia. Vastuullisuusohjelmaan kuuluu muun muassa pelien tarjonta ainoastaan julkisissa ja valvottavissa tiloissa, alaikäisten laittoman pelaamisen estäminen, yrityskuvamainonnan harjoittaminen, jonka avulla kerrotaan RAY:n tuoton käytöstä ja RAY:n toiminnasta sekä henkilökunnan kouluttaminen peliongelmaisen kohtaamiseen. Lisäksi vastuullisuusohjelmassaan RAY haluaa korostaa, että se ei tavoittele korkeaa tuottoa sosiaalisten ongelmien kasvun kustannuksella. (RAY-tietoa 2007.)

RAY osallistuu lisäksi auttavan puhelimen (Peluuri) rahoittamiseen ja kehittämiseen. Puhelin on tarkoitettu ongelmapelaajille ja heidän läheisilleen. Tietoa puhelimesta RAY jakaa kaikissa sen pelipisteissä, jotta tieto avusta on saatavilla sitä tarvitseville pelaajille. (RAY-tietoa 2007.)

Arvot

Arvot ovat ihmisen elämässä tärkeitä ja vaikuttavat kaikkeen, mitä ihminen tekee. Arvot voivat olla esimerkiksi asenteita, näkökulmia tai toimintaperiaatteita. Raha-automaattiyhdistyksellä on myös omat arvonsa. Nämä yhteisesti sovitut neljä arvoa ovat luotettavuus, asiakaslähtöisyys, toiminnallinen tehokkuus ja ihmisen arvostaminen. Luotettavuudella RAY tarkoittaa sitä, että se on rehellinen ja luotettava kaikessa toiminnassaan ja että RAY pitää sen, minkä lupaa. Asiakaslähtöisyys on RAY:n mukaan sekä yritysasiakkaiden että pelaajien huomaavaista, rehellistä ja tasapuolista kohtelua. Toiminnallinen tehokkuus tarkoittaa sitä, että toimimalla tehokkaasti, säästäväisesti ja laadukkaasti RAY ei sisäisessä toiminnassaan väärinkäytä erityisasemaansa millään lailla hyväksi. Ihmisyyden ja ihmisen arvon kunnioittaminen yksilönä liittyy ihmisen arvostamiseen. RAY pyrkii siihen, että arvot näkyvät kaikessa sen toiminnassa: työnteossa, koulutuksessa, palavereissa, yhteistyössä ja viestinnässä. (Pelinhoitajan käsikirja 2007, 4 - 5.)

Avustukset

Raha-automaattiyhdistyksen liikevoitto käytetään terveyden ja sosiaalisen hyvinvoinnin edistämiseen. RAY myöntää vuosittain avustusta yleishyödyllisille, oikeuskelpoisille yhdistyksille ja säätiöille, jotka on rekisteröity yhdistys- tai säätiörekisterissä. Avustuksia ei sitä vastoin voida myöntää valtiolle, kunnille, uskonnollisille seurakunnille eikä liiketaloudellisesti toimiville osakeyhtiöille, kommandiittiyhtiöille, avoimille yhtiöille tai osuuskunnille ja yksityishenkilöille. Vuosittain avustuksia saa yli 1000 järjestöä. Avustusta voidaan hakea RAY:stä saatavilla hakemuslomakkeilla. Avustusten jakoehdotukset valmistellaan RAY:ssä. Sen jälkeen sosiaali- ja terveysministeriön esityksestä valtioneuvosto päättää avustusten jaosta. Lopuksi RAY ilmoittaa kaikille hakijoille päätöksestä ja alkaa maksaa avustuksia. (Pelinhoitajan käsikirja 2007, 117.)

Lisäksi RAY:n tehtäviin kuuluu valvoa avustusten käyttöä. Tehtävästä vastaa käytännössä RAY:n avustusosasto. Avustusosastolla on oikeus tarkastaa avustuksen saajan koko varainhoito ja tilinpito. (Komiteanmietintö: Rahapelitoimikunnan mietintö, 41.)

Vuonna 2008 Raha-automaattiyhdistys jakaa historiansa suurimman avustuspotin. RAY:n hallitus esittää vuodelle 2008 avustuksia 1131 hakijalle 2205 kohteeseen yhteensä 312 miljoonaa euroa, eli kuusi miljoonaa euroa enemmän kuin vuonna 2007. Vuoden 2008 avustusten painopisteitä tulevat olemaan vanhustyö, lastensuojelu- ja nuorisotyö sekä päihdeongelmien ja väkivallan ehkäisy. (RAY-avustustoiminta 2007.)

3.2 Historia

Rahapelit Suomessa ennen Raha-automaattiyhdistystä

Vanhin Suomen organisoitu pelimuoto on tavara-arpajaiset. Vuonna 1917 annettiin ensimmäinen asetus julkisista arpajaisista. Arpajaisten pitämiseen tuli anoa lupa senaatilta ja lupa myönnettiin vain sellaisiin arpajaisiin, joiden katsottiin edistävän yleishyödyllisiä tai hyväntekeväisyystarkoituksia. Vuonna 1926 tulivat markkinoille raha-arpajaiset, joita järjestettiin aluksi vain kerran vuodessa, myöhemmin kerran kuukaudessa. Yleisö otti raha-arpajaiset innostuneesti vastaan, mitä edesauttoi voittojen verottomuus, jota kesti vuoteen 1936 asti. Vuonna 1927 yleisölle tutuksi tuli ve-

donlyönti hevoskilpailuissa, jonka harjoittamisen sai vastuulleen Suomen ravirengas RY. (Kortelainen 1988, 40 - 42.)

1920-luvulla Suomeen tuotiin ensimmäisen kerran raha-automaatteja. Raha-automaatit olivat pajatsotyypisiä, joita yksityiset liikemiehet tuottivat Saksasta kansalaisten pelattaviksi. Valtiovalta antoi vuonna 1933 asetuksen, jonka mukaan vain hyväntekeväisyysjärjestöillä on yksioikeus raha-automaatteihin, joten voittoa tavoittelevat liikemiehet jäivät nuolemaan näppejään. Vuonna 1937 annetussa uudessa asetuksessa pelitoiminnan harjoittaminen annettiin perustettavan yhdistyksen yksinoikeudeksi. Ehtona pelitoiminnan harjoittamiseen yhdistyksen tuli peleistä kertyvillä tuotoilla hankkia varoja kansanterveyden edistämiseen. Näin syntyi Raha-automaattiyhdistys, jonka perustivat siis kahdeksan hyväntekeväisyysjärjestöä yhdessä valtiovallan edustajien kanssa. 1.4.1938 oli päivä, jolloin RAY aloitti virallisesti toimintansa ja ryhtyi samalla myös valmistamaan omia automaatteja. (RAY-tietoa 2007.)

RAY:n perustamisen vuosista sodanjälkeisiin vuosiin

Perustamistoimet olivat kalliita RAY:lle, nielivät huomattavasti sen varoja ja tekivät yhdistyksestä velkaisen. Siltikin avustuksiin tarkoitettuja varoja RAY pystyi kerryttämään vuoden 1938 aikana 13,66 miljoonaa markkaa, joista 12 miljoonaa markkaa jaettiin samana vuonna ja loput 1,33 miljoonaa markkaa seuraavana vuonna. Vuonna 1938 avustuksia jaettiin yhteensä 84:lle eri järjestölle. RAY:llä oli vuoden 1938 lopussa 78:lla eri paikkakunnalla yhteensä 670 automaattia ja henkilökuntaan kuului yhteensä 103 ihmistä. (Kortelainen 1988, 107 - 109.)

Sotien aikaan vuosina 1939 - 1945 RAY:n tuotot hieman hiipuivat, mutta eivät merkittävästi. Automaattien keskimääräinen tuotto pieneni ja automaattien määrä väheni. Avustuksista suuri osa tuona aikana osoitettiin maanpuolustustyötä tukeville järjestöille. (Kortelainen 1988, 120 - 122.)

Sotien jälkeinen aika oli kiihtyvän inflaation aikaa, jolloin RAY:n pelien pelaaminen väheni huomattavasti. 1940-luvun lopulla veikkauksen suosio kasvoi huimasti ja myös se osaltaan vei markkoja RAY:n potista. Pelaamisen vähenemiseen vaikutti lisäksi se, että anniskeluun alettiin suhtautua tarkemmin, ja ravintoloissa ei pyörinyt enää niin paljon ihmisiä, jotka automaatteja pelasivat. Vuosikymmenen lopulla avustuksen saa-

ja oli yhteensä vain 42 ja jaettava summa oli 46 miljoonaa markkaa. (Kortelainen 1988, 126 - 127, 148.)

1950- ja 1960-lukujen aika

1950-luvulla raha-automaattien kokonaistuotto alkoi kasvaa tasaisesti. Syinä kasvuun olivat RAY:n omien toimintaedellytyksien parantuminen sekä moniin maaseututaajamiin ilmestyneet kahvilat, joihin sijoitettiin usein raha-automaatteja. Myös pelipanosien korottaminen mahdollisti suuremman tuoton RAY:lle automaateista. Automaatteja oli vuoden 1959 lopussa vajaat kaksi tuhatta. Vuonna 1959 avustuksia jaettiin 125:lle eri järjestölle 676 miljoonaa markkaa. (Kortelainen 1988, 139, 143, 148.)

1960-luvulla RAY:ssä tapahtui merkittäviä asioita. Vuonna 1960 RAY ryhtyi tarkastamaan avustuksen saajien varainkäyttöä. Vuonna 1965 annettiin arpajaislaki, jonka tarkoituksena oli koota rahapelitoimintoja koskevat perussäädökset yhteen lakiin. Arpajaislain mukainen raha-automaattiasetus annettiin vuonna 1967. Ruletti tuli Suomen mantereelle vuosikymmenen lopulla vuonna 1969. 1960-luvulla avustusten kohteiksi päätyivät ensimmäistä kertaa vanhustenhuolto ja nuorisokasvatus. (RAY-tietoa 2007; Kortelainen 1988, 166, 168, 174 - 175, 181.)

1970- ja 1980-lukujen aika

Raha-automaattien vientitoiminta käynnistyi vuonna 1972, ja ensimmäisenä vuonna automaatteja vietiin 755 kappaletta. Vuonna 1976 maahamme saapui ajanvietautomaatteja, kuten flippereitä ja erilaisia tv-pelejä. 1970-luvulla nuorillekin tuli mahdolliseksi pelata raha-automaatteja, kun niitä alettiin sijoittaa odostushalleihin, huoltoasemille, tavarataloihin ja muihin samankaltaisiin tiloihin. RAY:n pelien tuotto kasvoi 1970-luvulla merkittävästi. Avustuksen saajissa kansanterveyden, aistiviallisten ja invalidihuollon lohkot kasvattivat jonkin verran osuuksiaan. (Kortelainen 1988, 207, 209 - 210, 215, 217, 226.)

Vuonna 1980 RAY:n omat hedelmäpelit otettiin käyttöön, vuonna 1982 RAY käynnisti Black jack -korttipelin ja vuoden loppuun mennessä Black jack -pelipaikkoja oli 11. Vuonna 1989 RAY perusti ensimmäiset omat pelisalit. RAY:n toiminnan tuotto kehittyi suhteellisen tasaisesti 1980-luvun alkupuolella, kunnes vuonna 1986 tuotto

lähti voimakkaaseen kasvuun. Avustuksista suuri osa 1980-luvulla meni kansanterveydelle. (Kortelainen 1988, 242 - 243, 245, 252 - 253; RAY-tietoa 2007.)

1990- ja 2000-lukujen aika

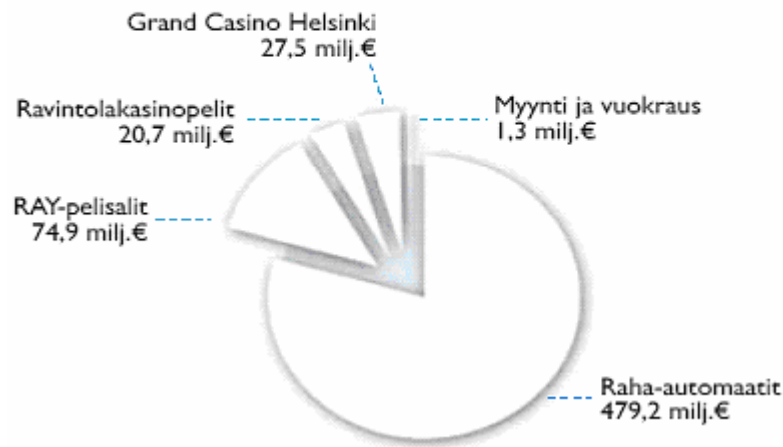
Vuonna 1991 RAY perusti Helsinkiin Suomen ensimmäisen kansainvälisen kasinon. RAY:n voittovarojen käyttö sotainvalidien sairaskotien ja veteraanien kuntoutuksen tukemiseen alkoi vuonna 1993, koska valtio käynnisti oman säästöohjelman. Vuonna 1996 lopetettiin raha-automaattien vientiohjelma. RAY haki Euroopan Unionista kantaa sen yksinoikeusasemalle pelitoiminnassa vuonna 1997 ja sai samana vuonna EU:n Komission kilpailuosastolta siihen myötämielisen kannan. Vuosikymmenen lopussa vuonna 1999 avustuksia jaettiin 1018 järjestölle 1390 miljoonaa markkaa ja lisäksi sotainvalidien ja veteraanien kuntoutukseen ja hoitoon käytettiin 540 miljoonaa markkaa. (RAY-tietoa 2007; RAY:n vuoden 1999 toimintakertomus, 18.)

Vuonna 2000 RAY päätti olla tarjoamatta – teknisistä edellytyksistä huolimatta – lähivuosina rahalla pelattavia pelejä internetissä. Valtioneuvosto antoi asetuksen raha-automaattiyhdistyksestä ja myönsi RAY:lle rahapeliluvan vuosille 2002–2006. Vuonna 2002 astui voimaan uusi arpajaislaki ja laki raha-automaattiavustuksista. Vuonna 2006 Valtioneuvosto jatkoi RAY:n rahapelilupaa vuoteen 2011. (RAY-tietoa 2007.)

3.3 Vuoden 2006 toimintakertomus

RAY:n liikevaihto vuonna 2006 nousi 603,6 miljoonaan euroon. Kasvua liikevaihdossa oli 1,4 prosenttia edelliseen vuoteen verrattuna. Yhteistyökumppaneiden pelipisteissä sijaitsevien raha-automaattien liikevaihto kasvoi 0,2 prosenttia ollen 479,2 miljoonaa euroa. Ravintolakasinopeleissä liikevaihto kasvoi 4,1 prosenttia 20,7 miljoonaan euroon. (Kempas & Vuorenmaa 2007, 20.)

Liikevaihto, 603,6 milj. €



KUVIO 1. RAY:n eri sektoreiden liikevaihto vuonna 2006 (Kempas & Vuorenmaa 2007, 8.)

Ravintolakasinopelit tuottivat 22,6 miljoonaa euroa vuonna 2006. Valtaosa (64%) tuotoista kertyi perjantai- ja lauantaiöisin. Ravintolakasinopelien pelikertojen määrä nousi prosentilla edelliseen vuoteen verrattuna 60 000 pelikertaan. Myös pelitunnit ravintoloissa kasvoivat noin prosentin ja pelitunteja oli yhteensä noin 315 000. RAY maksoi ravintoloille sijoituspaikkakorvauksia 4,5 miljoonaa euroa. (Kempas & Vuorenmaa 2007, 26.)

Yhteistyökumppaneiden tiloissa oli vuoden 2006 lopussa yhteensä 352 pelipöytää noin 300 ravintolassa. Tämä oli kolme pöytää vähemmän kuin edellisen vuoden lopussa. Tästä huolimatta pelikohtainen kysynnän lisääntyminen kasvatti tuottoa. Suurin osa ravintoloiden kasinopelipöydistä oli Black jack -korttipelejä. Ravintoloissa oli 280 Black jack -pöytää, 68 rulettia sekä kaksi Bulldog- ja kaksi Red dog -peliä. (Kempas & Vuorenmaa 2007, 26.)

RAY selvitti vuonna 2006 ravintolakasinopelien yhteistyökumppaneiden asiakastyytyväisyyttä tutkimuksella. Tutkimus osoitti, että tyytyväisyys RAY:n kasinopelitoimintaan on säilynyt samalla hyvällä tasolla kuin aiemminkin. Enemmistö vastanneista yhteistyökumppaneista oli sitä mieltä, että tärkein lisäarvo kasinopelistä ravintolalle

on sen tuoma lisä asiakasviihtyisyyteen. RAY:n vahvuutena yrityskuvallisesti pidettiin vastuullisuutta ja hyvää yhteistyökumppanuutta. (Kempas & Vuorenmaa 2007, 26.)

3.4 Tulevaisuus

RAY:lla on pitkän tähtäimen suunnitelma, visio. Se kertoo mihin suuntaa RAY pyrkii tulevaisuudessa kehittymään, miltä se näyttää ja mihin asioihin se tulee erityisesti panostamaan toiminnassaan. Se ohjaa päivittäistä työntekoa, päätöksentekoa ja kehittämissuunnitelmia yhdessä arvojen kanssa. RAY tavoitteena on vakiinnuttaa asemansa johtavana suomalaisena rahapelien järjestäjänä ja kansalaistoiminnan rahoittajana toimimalla liiketaloudellisesti ja sosiaalisesti kestäväällä tavalla. Yhdessä pelitoiminta ja avustustoiminta muodostavat ainutlaatuisen organisaation, jonka menestys perustuu henkilökunnan luovuuteen ja avoimeen vuorovaikutukseen. (Pelinhoitajan käsikirja 2007, 5.)

RAY:n tutkimusten mukaan yksi potentiaalisimmista uusista pelaajakuntaa laajentavista pelityypeistä on usean pelaajan yhtäaikaisen pelaamisen mahdollistavat ryhmäpelit. Vuoden 2008 merkittävin kehityshanke onkin ryhmässä pelattavien pelien ja niiden vaatimien uudenlaisten teknologiaratkaisujen kehittäminen. Jatkossa pelipäätteiden sijainti samassa fyysisessä tilassa ei ole enää edellytys ryhmäpelaamiselle. Tulevaisuudessa myös sähköiset maksutavat saattavat syrjäyttää kolikoilla ja seteleillä pelaamisen. Tästä johtuen RAY on viime vuosina kehittänyt valmiutta sähköiseen maksamiseen rahapeleissään. (Kempas & Vuorenmaa 2007, 52.)

Yksi RAY:n mahdollisista uhkakuvista – tai mahdollisuuksista – on nettipokeri. Pokerin pelaaminen internetissä on lisääntynyt valtavasti viimeisen kahden vuoden aikana ja tällä hetkellä suomalaisia nettipokerinpelaajia arvioidaan olevan kymmeniä tuhansia. Pelaajien määrä on kasvanut räjähdysmäisesti ja koska Suomessa ei ole tarjolla valtion tarjoamaa pokeria, valuvat pelaajien eurot veroparatiiseissa toimivien yritysten taskuihin. (Sirén 2007.)

Kulttuuriministeri Stefan Wallin (r) kannattaa ajatusta, että laillisen kansallisen nettipokerin tarjoaminen aloitettaisiin myös Suomessa. Ruotsissa valtio antoi omalle rahapeliyhtiölleen muutama vuosi sitten mahdollisuuden tarjota omaa nettipokeria ja se on

tuonut valtion kassaan satoja miljoonia kruunuja. Wallinin mielestä olisi järkevää, että jokin kansallisista luvanvaraisista toimijoistamme, Veikkaus tai RAY, ottaisi vastuun nettipokerista. Helsingin Sanomien kannanotossaan kulttuuriministeri Stefan Wallin toteaa:

"Nettipokerin kysynnän kasvua on vaikea estää. On parempi, että pelaajille tarjotaan kansallinen laillinen, vastuullinen vaihtoehto pelaamiselle. Vastuullinen pelaaminen tarkoittaisi, että pelaamiselle asetetaan 18 vuoden ikäraja ja että pelaaminen vaatisi tunnistuksen."

Wallinin ehdotus herätti lähinnä hämmästyystä sosiaali- ja terveysministeriössä. Ministeriön kantana on ollut, että nettipokerista on enemmän haittaa kuin hyötyä. (Wallin: Suomeen oma nettipokeri 2008.)

Nettipokeri houkuttaa kuitenkin yhä useampia suomalaisia ja harrastajamäärät ovat olleet jatkuvassa kasvussa. Suomen valtio joutuukin jatkossa miettimään, onko järkevää antaa suomalaisten pelaajien rahojen valua ulkomaille vai pitääkö perustaa valtion oma nettipokeri, jonka avulla se voisi kontrolloida ja valvoa pelaajia paremmin. Tällä hetkellä ongelmapelaajia ei valvo kukaan. Lähti RAY sitten mukaan nettipeleihin tai ei, on selvää että, ulkomaisten peliyhtiöiden tarjoamat pelit tarjoavat vakavasti otettavan kilpailijan perinteisesti monopoliasemassa olleelle yhdistykselle.

4 YHTEISTYÖ

4.1 Win-win-tilanne

”Kumpikin voittaa” (Win/Win) on kokonaisvaltaisen inhimillisen vuorovaikutuksen filosofia. Itse asiassa se on yksi tämän vuorovaikutuksen kuudesta paradigmasta, joista muut viisi ovat; ”minä voitan, sinä häviät” (Win/Lose), ”minä häviän, sinä voitat” (Lose/Win), ”kumpikin häviää” (Lose/Lose), ”tärkeintä että minä voitan” (Win) ja ”kumpikin voittaa tai ei kauppvoja” (Win/Win or No Deal). (Covey 1997, 217 - 218.)

Kun henkilö on sisäistänyt ”Kumpikin voittaa” -periaatteen, hän tähtää älyllisesti sekä emotionaalisesti aina siihen, että kaikessa vuorovaikutuksessa kumpikin osapuoli hyötyy. Tällaisen suotuisan ratkaisun etu on se, että kumpikin osapuoli tuntee tehdyn päätöksen ja suunnitelman omakseen. Monet meistä ovat taipuvaisia joko-tai-ajatteluun, joka perustuu selkeisiin ääripäihin, kuten heikko tai vahva, voitto tai häviö. Tällainen ajattelu on kuitenkin virheellistä, sillä se perustuu voiman ja aseman hyväksikäyttöön eikä periaatteisiin. ”Kumpikin voittaa” - ajattelun lähtökohtana puolestaan on, että kukaan ei saavuta menestystä muiden kustannuksella ja että oma menestys ei ole pois muiden menestyksestä. Tarkoituksena on, että kaikille riittää jaettavaa yltäkylläisesti. ”Kumpikin voittaa” -periaatteen mukaan emme valitse kummankaan osapuolen alkuperäistä esitystä, vaan pyrimme etsimään kolmannen vaihtoehdon, joka on parempi kuin kumpikaan esitetyistä. (Covey 1997, 218.)

Kun lähtökohtana on se, että kumpikin osapuoli voittaa, noudatetaan tällöin interpersonallisen johtajuuden toimintatapaa. Tämä tarkoittaa sitä, että kumpikin osapuoli käyttää keskinäisessä vuorovaikutuksessaan kaikkia neljää inhimillistä lahjaansa: mielikuvitusta, omaatuntoa, minätietoisuutta ja riippumatonta tahtoa. Se tarkoittaa myös sitä, että kumpikin osapuoli vaikuttaa toiseen, oppii jotain ja hyötyy vuorovaikutuksesta. (Covey 1997, 228.)

Vaaditaan suurta rohkeutta ja huomaavaisuutta, jotta molemmat voisivat hyötyä. Tämä on erityisen tärkeää varsinkin silloin, jos toinen osapuoli on tottunut noudattamaan vain ajattelutapaa ”minä voitan, sinä häviät”. (Covey 1997, 228.)

RAY:n ja ravintoloiden yhteistyö on myös eräänlaista win-win-yhteistyötä. Yhteistyöstä ei hyödy ainoastaan RAY, vaan myös ravintolat saavat rahallista hyötyä sekä lisäarvoa asiakkaille. Jotta yhteistyö näiden tahojen välillä toimisi, tarvitaan riittävää vuorovaikutusta ja kykyä ottaa myös toinen osapuoli huomioon. Jos toinen osapuoli ajaa vain omaa etuaan, ei yhteistyö toimi. On tärkeää, että yhteistyötä rakennetaan yhdessä ja sitä pyritään kehittämään niin, että kumpikin osapuoli siitä hyötyy.

Joskus yritykset voivat joutua parantamaan tarjontaansa muutenkin kuin alentamalla hintaa tai auttamalla asiakkaitaan alentamaan kustannuksiaan. *Arvoa lisäävät yritykset* ovatkin kehittäneet vahvan tarjonnan tai hyötypaketin, joka saa ostajan mieltymään siihen. (Kotler 1999, 195 - 196.)

4.2 Lisäarvon tuottaminen

”Tuotteen taloudellinen lisäarvo saadaan, kun sen tuotoista vähennetään tuotteen kokonaiskustannukset. Asiakkaan taloudellinen lisäarvo taas muodostuu asiakkaan ostamista tuotteista, sekä suoraan asiakkaaseen kohdistuneista palveluista.” (Paavola, Torppa & Lumijärvi 1997, 85.)

Ravintolat ovat ikään kuin RAY:n asiakkaita. RAY:n pelipöydät ovat ravintoloille lisäarvo. Välitöntä lisäarvoa pelipöytä tuo, kun ravintolan asiakkaat pelaavat RAY:n peliä, koska ravintolat saavat pelin tuotosta tietyn osan. Pelipöytä tuo ravintolalle myös välillistä lisäarvoa houkutellen sen omia asiakkaita, jotka ostavat ravintolan tuotteita. Ilman pelipöytää monet ravintolan asiakkaat jättäisivät tulematta ravintolaan.

Taloudellista lisäarvoa voidaan kasvattaa. Näitä kasvattamistapoja on neljä. Ensimmäisessä tavassa pyritään tuottamaan lisää tulosta käyttämättä lisää pääomaa. Toisessa tavassa käytetään yksinkertaisesti vähemmän pääomaa. Kolmannen tavan mukaan sijoitetaan pääomaa korkeatuottoisiin kohteisiin. Neljännessä tavassa lisäarvoa pyritään kasvattamaan käyttämällä halvempaa pääomaa. (Paavola, Torppa & Lumijärvi 1997, 87.)

RAY pyrkii myös kasvattamaan taloudellista lisäarvoaan. RAY:n pöytien sijoituspaikat valitaan aina huolellisesti, jotta niistä olisi RAY:lle taloudellista hyötyä. Myös illat, jolloin pöydät ovat pelattavina, valitaan huolellisesti. Tilannetta seurataan jatku-

vasti, jotta pelipöydät toimivat oikeissa paikoissa oikeina iltoina. Aika ajoin RAY:ssä kohdataan tilanne, jolloin tarvitaan jotain uutta – esimerkiksi uusi pelipöytä uuteen ravintolaan. Silloin täytyy olla valppaana ja ymmärtää, että sijoittamalla lisää pääomaa uuteen kohteeseen, saadaan lisätuottoa tulevaisuudessa. Toisaalta sekin tilanne täytyy huomata, milloin jokin pelipöytä tulee siirtää tai poistaa huonosti tuottavasta sijoituspaikasta.

Liiketoiminnassa tavoitteena on aina taloudellisen lisäarvon luominen omistajille ja sijoitetun pääoman arvon kasvattaminen. Vaikka yritys ei tavoittelisikaan taloudellista lisäarvoa, on jokaisella yrityksellä jokin päämäärä. Yritys saavuttaa päämääränsä sitä helpommin, mitä paremmin se osaa käyttää resurssejaan omaan tavoitteeseensa pääsemiseksi. (Paavola, Torppa & Lumijärvi 1997, 149 - 151.)

4.3 Sidosryhmät

Mitä ovat sidosryhmät?

Johtamislähtöisen mallin rinnalle on vähitellen noussut sidosryhmälähtöinen toimintamalli, jonka mukaan yrityksen toimintaan vaikuttavat monet erilaiset ja yksilöivät sidosryhmät. Tämän mallin mukaan yritys ei ole enää kaiken keskipisteenä, vaan on mukana sidosryhmien verkossa ja jatkuvassa vuorovaikutuksessa niiden kanssa. (Talvio & Välimaa 2004, 51.)

Käsitteelle ”sidosryhmä” on kahdenlaisia määritelmiä sidosryhmäkirjallisuudessa. Ensimmäinen määritelmä katsoo sidosryhmiksi vain ne ryhmät, joita yritys tarvitsee säilyäkseen hengissä. Yleensä näitä ovat omistajat, henkilöstö, asiakkaat ja toimittajat. Toinen määritelmä on laajempi ja sen mukaan sidosryhmiä ovat kaikki ne yksiköt tai ryhmät, jotka voivat vaikuttaa tavoitteiden saavuttamiseen tai joihin tavoitteiden saavuttaminen voi vaikuttaa. Laajempaan määritelmään sisältyvät esimerkiksi kilpailijat, valtiovalta ja tiedotusvälineet. (Kankkunen, Kähäri & Matikainen 1995, 14 - 15.)

Suppeampi määritelmä painottaa yrityksen ja sidosryhmien välistä taloudellista toimintaa. Sidosryhmäkäsitteen laajempi määritelmä puolestaan huomioi yrityksen toiminnan sosiaaliset vaikutukset, olivat ne sitten rahalla mitattavissa tai eivät. Usein erilaisten aktivistiryhmien painostuksesta sosiaaliset vaikutuksetkin muuttuvat en-

nemmin tai myöhemmin taloudelliseen muotoon. (Kankkunen, Kähäri & Matikainen 1995, 14 - 15.)

Yrityksen sidosryhmät ovat siis laajasti määriteltynä ryhmiä, henkilöitä tai organisaatioita, joihin yrityksen toiminta vaikuttaa, tai jotka voivat vaikuttaa yrityksen toimintaan. On mahdollista jaotella sidosryhmät erilaisin kriteerein pienempiin ryhmiin, jotta eri sidosryhmien asema suhteessa yritykseen pystyttäisiin hahmottamaan paremmin. (Niskala & Tarna 2003, 53.)

Myös RAY:llä on omat sidosryhmänsä. RAY:llä on omat omistajat, henkilöstö, asiakkaat ja toimittajat. Ravintolat ovat yksi RAY:n sidosryhmistä. Ravintolat vaikuttavat omalla toiminnallaan RAY:n tavoitteiden saavuttamiseen. Kilpailevia sidosryhmiä RAY:llä ei juurikaan ole, koska RAY:llä on yksinoikeus Suomessa harjoittaa raha-automaatteja, kasinopelitoimintaa ja pelikasinotoimintaa. Toki Oy Veikkaus Ab ja Fintoto Oy voidaan katsoa RAY:n kilpailijoiksi, koska heidän asiakassegmenttinsä on melko samankaltainen. Myös erilaiset internetissä toimivat kasinot ja pelien tarjoajat voidaan nykypäivänä katsoa RAY:n kilpailijoiksi, mutta tuskin kilpaileviksi sidosryhmiksi.

Miksi sidosryhmät tulee ottaa huomioon?

Perinteisesti on ajateltu, että yrityksen ainoan tavoitteen tulee olla voiton maksimointi eli osakkeenomistajien varallisuuden maksimointi. Sidoryhmänäkemys esittää kuitenkin, että yrityksellä on velvollisuuksia myös muita sidosryhmiä, kuten henkilöstöä, rahoittajia, asiakkaita ja yhteiskuntaa kohtaan. (Kankkunen, Kähäri & Matikainen 1995, 16.)

Pääasiassa yrityksen velvollisuudet muita sidosryhmiä kohtaan syntyvät kahdesta syystä. Joko ne ovat keinoja varsinaisten päämäärien saavuttamiseksi tai sitten päämääriä itsessään. Jos muut sidosryhmät otetaan huomioon varsinaisen päämäärän saavuttamiseksi, on tällöin kyseessä tehokkuusargumentti. Mutta kun velvollisuudet muita sidosryhmiä kohtaan ovat jo päämäärä sinällään, puhutaan moraalisesta argumentista. (Kankkunen, Kähäri & Matikainen 1995, 17.)

Tehokkuusargumentin mukaan sidosryhmät ja näiden intressit tulee ottaa huomioon, jotta yritys saavuttaisi varsinaiset päämääränsä. Näitä voivat olla esimerkiksi voiton maksimointi, hengissä säilyminen tai kasvu. Jos sidosryhmiä ei oteta huomioon riittävän hyvin, saattavat nämä kohdistaa resurssinsa muualle muodostaen näin riskin tavoitteiden saavuttamiselle. (Kankkunen, Kähäri & Matikainen 1995, 17.)

Moraalinen argumentti puolestaan esittää, että yrityksellä on niiden koon ja taloudellisen vaikutusvallan vuoksi myös moraalisia velvoitteita, jotka ulottuvat osakkeenomistajia laajemmalti koko ympäröivään yhteiskuntaan. Tämän argumentin mukaan ei ole moraalisia perusteita asettaa osakkeenomistajia muiden sidosryhmien edelle. Yritysten tulisikin pyrkiä sosiaalisen hyödyn maksimointiin ja ottaa aktiivisesti huomioon kaikkien sidosryhmien tarpeet. (Kankkunen, Kähäri & Matikainen 1995, 17.)

Yritykset eivät nimittäin pärjää käpertymällä sisäänpäin ja määrittelemällä arvonsa tai eettiset periaatteensa vain omista lähtökohdistaan ilman muiden arvojen tunnistamista. Nykyään on entistä tärkeämpää kuunnella myös sidosryhmien mielipiteitä ja näkemyksiä. Jos yritys haluaa harjoittaa vastuullista liiketoimintaa, ottaa se strategioissaan ja päätöksenteossaan huomioon sidosryhmiensä arvot, odotukset ja näkemykset. Sidosryhmät voivat tuoda paljon uusia näkemyksiä yrityksen toimintaan, esimerkiksi liikeideaa ja toiminta-ajatusta tarkistettaessa tai yrityksen missiota pohdittaessa. Sidosryhmien tunnistamisen ja niiden mielipiteiden huomioimisen tulisikin olla osa yrityksen strategista johtamista. (Kujala & Kuvaja 2002, 59 - 60.)

Vastuullinen johtaminen ei kuitenkaan tarkoita sitä, että valta siirtyisi yritykseltä sidosryhmille. Yritystä johdetaan edelleen yrityksestä käsin, mutta liiketoiminnan suunnittelussa otetaan uudella tavalla huomioon sidosryhmien tavoitteet, odotukset ja arvot. Tämä koituu yleensä kaikkien osapuolten parhaaksi. Sidosryhmäajattelu tuottaa lisäarvoa niin asiakkaille, työntekijöille kuin omistajillekin. (Kujala & Kuvaja 2002, 62 - 63.)

Myös RAY:n tulee huomioida sen sidosryhmät kaikessa toiminnassaan. Ilman sidosryhmien huomioimista RAY:n toiminta ei olisi järkevää. RAY:n päätöksenteossa täytyy kuunnella sen omistajia, henkilöstöä, asiakkaita ja toimittajia. RAY:n ja ravintoloiden välisen yhteistyön tavoitteena on tehdä voittoa, joten puhutaan tehokkuusargumentista. Moraalinen argumentti liittyy RAY:n toiminnassa avustustoimintaan.

Vuorovaikutus sidosryhmien kanssa

Sidosryhmän ydin muodostuu vuorovaikutuksesta ja tiedon vaihdosta. Kun tätä tiedon vaihtoa halutaan syventää sellaiselle tasolle, jossa pyritään irtautumaan vastakainasettelusta ja yritetään yhdessä miettiä uusia ratkaisuja tai näkökulmia kulloinkin käsiteltävänä oleviin haasteisiin, puhutaan aidosta dialogista. (Talvio & Välimaa 2004, 59.)

Cai Talvio ja Mikko Välimaa määrittävät kirjassaan Yhteiskuntavastuu ja johtaminen neljä kohtaa, joita aidon dialogin toteutuminen sidosryhmäsuhteelta edellyttää:

- ”1. Sidosryhmäsuhde rakentuu avoimuuden ja luottamuksen varaan.*
- 2. Sidosryhmäsuhde on vastavuoroinen.*
- 3. Dialogin osapuolet toimivat rehellisesti ja vilpittömästi.*
- 4. Dialogin osapuolilla on aito kiinnostus dialogin käymiseen ja sen sisältöön.”*

(Talvio & Välimaa 2004, 62.)

Aito dialogi antaa mahdollisuuden luoda uusia ajatuksia ja ideoita yhdessä sidosryhmien kanssa. On kuitenkin huomattava, että sidosryhmävuorovaikutus käsittää paljon muutakin kuin aitoa dialogia. Kaikkia sidosryhmiä ei edes kiinnosta käydä aikaa ja resursseja vievää syväluotaavaa dialogia yritysten kanssa. Myös yrityksen resurssit ovat rajalliset eikä sillä ole mahdollisuutta käydä dialogia kaikkien kanssa. Jokaisen sidosryhmän osalta on erikseen mietittävä, miten sitä lähestytään ja mikä vuorovaikutuksen muoto kulloinkin valitaan. Muodon valinnassa on tärkeää ottaa huomioon myös sidosryhmän mielipiteet. (Talvio & Välimaa 2004, 63.)

Kommunikointi sidosryhmien kanssa voi olla yksipuolista tiedottamista, vuorovaikutteista ja vaikuttavaa dialogia tai kaikkea siltä väliltä. Kaikilla näillä eri kommunikoinnin muodoilla on oma aikansa ja paikkansa ja omat hyvät ja huonot puolensa. Riippuu tilanteesta ja sidosryhmästä, milloin on järkevää käyttää mitäkin kommunikoinnin muotoa. (Talvio & Välimaa 2004, 65.)

RAY on jatkuvassa vuorovaikutuksessa sidosryhmiensä kanssa. Myös ravintoloiden kanssa RAY on vuorovaikutuksessa. Talvion ja Välimaan määrittelemät neljä kohtaa,

jotka aito dialogi sidosryhmien välillä sisältää, toimii myös RAY:n ja ravintoloiden välillä. Tietoa vaihdetaan molempiin suuntiin avoimesti. Yhteistyö on rehellistä ja luottamuksellista, koska osapuolten välillä liikkuu rahaa. RAY:llä ja ravintoloilla on aika ajoin myös kiinnostusta dialogin käyntiin.

RAY:n ja ravintoloiden ei kuitenkaan aina ole tarpeen käydä syvää dialogia toistensa kanssa. Dialogiin ei ole aina aikaa, eikä sitä nähdä keskeisenä. Kommunikointi on usein yksisuuntaista tiedottamista joko RAY:ltä ravintoloille tai toisinpäin. Usein asioiden luonne ei muuta vaadi kuin tiedonsiirron osapuolelta toiselle.

5 TULOKSET

Haastattelut

Haastatelluista ravintoloista kaikki toimivat Keski-Suomessa. Yksi toimi Mäntässä, yksi Jämsässä ja kolme Jyväskylässä. Osa ravintoloista oli yökerhoja, osa pubeja. Haastatteluissa pyrittiin siihen, että ravintoloiden edustajat kertoisivat omin sanoin yhteistyön vahvuuksista ja heikkouksista ja mahdollisesti antaisivat ehdotuksia yhteistyön kehittämiseksi. Haastatteluiden tulokset olivat melko samankaltaisia, mutta pieniä erojakin oli havaittavissa. Pienet erot tuloksissa johtuivat ravintoloiden ja RAY:n yhteistyön pituudesta, maantieteellisestä välimatkasta sekä haastateltavien omien kiinnostusten vaikutuksista yhteistyön kehittämiseen.

Yhteistyö

Raha-automaattiyhdistys tekee yhteistyötä ravintoloiden kanssa sijoittamalla ravintoloiden tiloihin kasinopelipöytiä. Ravintoloiden asiakkaat pelaavat RAY:n pelejä ravintoloiden tiloissa. Pelipöydässä pelinhoitajana toimii RAY:n työntekijä. Pelipöydistä saadut tuotot jaetaan RAY:n ja ravintoloiden kesken ennalta sovitun kaavan mukaisesti.

Raha-automaattiyhdistys ja ravintolat tavoittelevat yhteistyöllä molemminpuolista hyötyä. Molemmat osapuolet pyrkivät tekemään taloudellista tuottoa yhteistyön avulla. Lisäksi usea ravintolan edustaja kuvaili pelipöydistä tulevan hyödyn lisäpalveluna, jota tarjota asiakkailleen. ”Pelipöytä on meidän yksi palvelumuoto, se on lisäarvo ja meille kilpailuetu. Ainahan se toivottavaa olisi, että sieltä (pelipöydästä) vähän saisi taloudellisestikin jotain”, huomioi yksi ravintolan edustaja.

Yhteistyön kehittäminen

Haastatellut antoivat joitakin ideoita yhteistyön kehittämiseen. Yhteistyön laatua ja yhteydenpitotapoja kehitettiin ja moitittiin. Yhteistyöhön liittyen ravintoloissa toimivia RAY:n pelinhoitajia kehitettiin: ”Tosi hyvin ollaan tultu niiden jakajien (pelinhoitajien) kanssa toimeen, ovat olleet ammattitaitoisia”, kertoi eräs haastatelluista. ”Hyviä tyyppejä on ollut kaikki jakajat (pelinhoitajat), että sellaisia asiakaspalvelijoita ovat

olleet kaikki”, lisäsi sama haastateltava. Yksi ravintoloitsija löysi pelinhoitajien perehdytyksestä puutteita ja toivoikin perehdytyksen parantuvan jatkossa, jotta pelinhoitajat voisivat työskennellä paremmin ja tehokkaammin pelipöydän äärellä.

Yhteydenpitoon oltiin osin tyytyväisiä, mutta parantamisen varaakin löydettiin, kuten yksi ristiriitainen kommentti osoitti: *”Kyllä siinä toimii kaikki, että sieltä (RAY:ltä) otetaan yhteyttä ja välillä soitellaan”*, sama henkilö jatkoi: *”Saisi ne (RAY) ehkä vähän enemmän soitella välillä, että vähän enemmän saisivat ottaa yhteyttä.”* Toinen haastateltavista kuvasi asian näin: *”Varmaan sellainen parannettava asia olisi, että pitäisi enemmän sitä yhteyttä mutta toisaalta, se että kun ei ole mitään ongelmia niin...”*

Ravintolan edustajat esittivät myös toiveita RAY:lle. Eräs ravintoloitsija tahtoi, että RAY pystyisi järjestämään tapahtuman, johon voisivat osallistua kaikki ravintolat, joiden tiloissa RAY:n pöytä sijaitsee: *”Jotain, missä voisi nähdä vähän sitä porukkaa kenellä on pöytiä ja jossa pystyisi vaihtamaan kommenttia ja että miten on homma toiminut muutenkin ja muissa paikoissa.”* Yhdessä haastattelussa puheeksi nousivat myös kehitysideal, joita RAY voisi ravintoloille antaa koskien pelitoimintaa. Haastatellun mielestä paras tapa näiden ideoiden antamiseen voisivat olla yhteisesti pidettävien palaverien yhteydessä.

Yhteistyön parantaminen

Haastatelluilta tiedusteltiin halukkuutta pitää palavereja yhdessä RAY:n kanssa. Kaikki haastatellut olivat kiinnostuneita palaverien pidoista. Palavereihin liittyen kysyttiin, olisiko järkevää järjestää palavereja noin puolen vuoden välein tai mahdollisesti useammin tai harvemmin. Kaikki olivat sillä kannalla, että joko kerran vuodessa tai kaksi kertaa vuodessa olisi sopiva määrä palaverien pitoon. Useammin pidettävät - esimerkiksi kuukausipalaverit - koettiin huonoiksi vaihtoehdoiksi, koska uutta tai tärkeää tietoa ei ehkä näin usein kummallakaan osapuolella olisi toiselle annettavaksi. Palaverien sisältöön haluttiin yleisiä asioita. Yksi ravintolan edustaja totesi: *”Voitaisiin käydä läpi kulunutta vuotta ja jos on jotain uusia systeemejä, niin niitä voitaisiin käydä läpi.”* Toisen ravintolan edustaja oli suhteellisen samoilla linjoilla: *”Palaverissa voisi tavallaan päivittää tilanteet ja katsoa, että molemmat osapuolet ovat tyytyväisiä ja hommat sujuvat hyvin.”*

Tutkimuksessa haluttiin myös selvittää, millä viestintäkeinoilla RAY:n tulisi pitää yhteyttä juoksevista asioista ravintoloiden edustajiin. Kannatusta saivat sekä sähköposti että puhelinkontaktit. Eräs sähköpostin kannalla oleva haastateltava selitti, että sähköposti on paras tapa, koska ravintolan edustajilla ja RAY:n esimiehillä työajat ovat aivan erilaiset. Sähköpostia voivat molemmat osapuolet käyttää omalla työajallaan. Kaksi haastateltavaa oli puhelinkontaktin puolella ja sähköpostia vastaan, kuten toinen heistä asian ilmaisi: ”*Kyllä minulle ainakin varmasti toimii parhaiten puhelinkontakti, koska sähköpostia tulee niin paljon erilaisista paikoista niin se helposti saattaa hävitä sinne bittiavaruuteen...*” Yksi ravintolan edustaja ehdotti myös tekstiviestin käyttöä pikaisissa ja vähän tietoa vaativissa asioissa.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Raha-automaattiyhdistyksen ja ravintoloiden välinen yhteistyö sujuu tällä hetkellä kohtuullisen hyvin, mutta aina löytyy parannettavaa, kuten haastatteluista käy ilmi. Tutkijat poimivat haastattelujen perusteella ydinkohtia, jotka RAY:n tulisi huomioida ja joiden avulla yhteistyö ravintoloihin onnistuisi paremmin ja tehokkaammin.

Yhteydenpidon lisääminen

Useat ravintolan edustajat kaipasivat yhteydenpidon lisäämistä. Yhteydenpitoa voisi siis lisätä esimerkiksi sähköpostin tai puhelimen välityksellä. Aina jos tulee jotakin uutta tietoa, jota ravintolan edustajan tulee tietää, siitä on hyvä tiedottaa välittömästi. Vaikka uutta tiedotettavaa ei aina olisikaan, ei varmasti olisi huono ajatus aika ajoin lähettää sähköpostia ja tiedustella, ovatko asiat kunnossa vai tarvitaanko johonkin asiaan apua tai korjausta. Toki liikaa ”holhoamista” tulee välttää, jotta ravintolan edustajat eivät koe RAY:n yhteydenpitoa ahdistavaksi.

Yksilön huomioiminen

On tietenkin vaikeaa päätellä, missä menee ”holhoamisen” raja. Toiset ravintolat saattavat kokea tiedottamisen ja yhteydenpidon pitämisen tärkeänä ja tahtovat olla useammin yhteydessä RAY:n kanssa, kun taas toisille riittäisi vähempikin. Tästä päästäänkin asiaan, jossa on kyse yksilön huomioimisesta. RAY:n tulisi huomioida jokainen ravintola yksilönä. Se voisi toimia siten, että kaikilta ravintolan edustajilta tiedusteltaisiin erikseen, kuinka usein he tahtovat olla yhteydessä RAY:n kanssa ja millaiset asiat heidän tulee saada heti tietoon. Lisäksi yksilön huomioiminen myös kaikissa muissa asioissa varmasti lisääisi ravintoloiden tyytyväisyyttä ja positiivisen ilmapiirin luomista.

Henkilökohtaiset käynnit

RAY:n edustajat voisivat myös tehdä useammin henkilökohtaisia käyntejä ravintoloiden tiloihin. Uutta tietoa ei välttämättä tarvitse aina olla, vaan kyseessä voi olla yleinen kuulumisten vaihto ja vapaamielinen juttutuokio vaikkapa kahvikupin äärellä. Jos

osapuolet ovat hieman vieraampia toisilleen, yleinen tutustuminen voi olla paikallaan. Myös tässä kohtaa tarkoituksena on luoda positiivista ilmapiiriä yhteistyöhön.

Palaverit

Kaikki haastatellut olivat sillä kannalla, että joko kerran vuodessa tai kaksi kertaa vuodessa pidettävät palaverit ovat hyvä keino yhteistyön kehittämiseen. Palaveri voisi olla RAY:n ja tietyn ravintolan edustajan välinen tapaaminen tai vaihtoehtoisesti palaveriin osallistuisivat samanaikaisesti kaikkien ravintoloiden edustajat. Jos kyseessä ovat asiat, jotka liittyvät pääsääntöisesti kaikkiin ravintoloihin, paikalle kutsutaan kaikkien ravintoloiden edustajat. Jos taas palaverin tarkoituksena on keskustella jonkin tietyn ravintolan asioista, kyseeseen tulee pikemminkin kahdenkeskinen kehityskeskustelu.

7 POHDINTA

Tutkimuksen reliabelius tarkoittaa luotettavuutta eli sitä, kuinka hyvin mittaustulokset ovat toistettavissa. Reliabelius voidaan todeta esimerkiksi, jos kaksi arvioijaa päätyy samanlaiseen tulokseen. Tutkimuksen validius eli pätevyys tarkoittaa tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 216.)

Teemahaastattelun teemat mietittiin yhdessä RAY:n kanssa siten, että yhteistyön kehittämisen kannalta pyrittiin pohtimaan tärkeitä teemoja ja näistä rakennettiin runko haastatteluille. Teemahaastatteluiden tarkoituksena oli saada haastateltavat kertomaan mahdollisimman avoimesti tuntemuksiaan yhteistyöstä RAY:n kanssa. Tutkijat olivat tyytyväisiä valitsemaansa haastattelumenetelmään, sillä haastateltavat kertoimet avoimesti tuntemuksistaan ja kokemuksistaan RAY:tä kohtaan. Tutkijat löysivät tutkimuksen teoriaosuuteen laajan tietopaketin RAY:n toiminnasta ja erilaisista yhteistyön muodoista.

Tutkijat oppivat prosessin aikana paljon RAY:n toiminnasta ja historiasta. Lisäksi tutuksi tulivat erilaiset yhteistyön muodot. Haastattelut tarjosivat tutkijoille mahdollisuuden tutustua RAY:n yhteistyökumppaneihin ja keskustelut heidän kanssaan olivat varsin mielenkiintoisia ja avarsivat tutkijoiden näkökulmaa. Kaikkea ei voi mitata euroissa, vaan joskus rahaa tärkeämpää on palvelun laatu ja asiakkaiden viihtyvyys.

LÄHTEET

Alasuutari, P. 2001. Laadullinen tutkimus. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Covey, S. 1997. Tie menestykseen: 7 toimintatapaa henkilökohtaiseen kasvuun ja muutokseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Helsingin Sanomat. 2008. Wallin: Suomeen oma nettipokeri. Viitattu 23.1.2008.
[Http://www.hs.fi/politiikka](http://www.hs.fi/politiikka), artikkelit.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 1991. Teemahaastattelu. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P & Sajavaara P. 2004. Tutki ja kirjoita. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Kankkunen, K., Kähäri, P. & Matikainen, E. 1995. Strategiana yhteensopivuus. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Kempas, J. & Vuorenmaa, L. 2007. Raha-automaattiyhdistyksen vuosikertomus 2006. Loimaa: Primus Paino.

Komiteanmietintö. Rahapelitoimikunnan mietintö. 1995. Helsinki: Sisäasiainministeriö.

Kortelainen, J. 1988. Pajatso ja kansanterveys: Raha-automaattiyhdistys 1938 - 1988. Porvoo: WSOY:n gaafiset laitokset.

Kotler, P. 1999. Muuttuva markkinointi: luo, voita ja hallitse markkinoita. Porvoo: WSOY - Kirjapainoyksikkö.

Kujala, J. & Kuvaja, S. 2002. Välittävä johtaminen – Sidosryhmät eettisen liiketoiminnan kirittäjinä. Jyväskylä: Gummeruksen kirjapaino.

Niskala, M. & Tarna, K. 2003. Yhteiskuntavastuun raportointi. Jyväskylä: Gummeruksen kirjapaino.

Paavola, U., Torppa, P. & Lumijärvi, O.-P. 1997. Miten lisätä yrityksen arvoa? Porvoo: WSOY.

Pelinhoitajan käsikirja. 2007. Laatinut: Kasinopelien kouluttajatiimi (Koutiimi).

Raha-automaattiyhdistys. 2007. Historia. Viitattu 18.1.2008.

[Http://www.ray.fi/raytietoa](http://www.ray.fi/raytietoa), RAY.

Raha-automaattiyhdistys. 2007. Keskeiset vuosiluvut. Viitattu 18.1.2008.

[Http://www.ray.fi/raytietoa](http://www.ray.fi/raytietoa), RAY, historia.

Raha-automaattiyhdistys. 2007. Painopisteet 2008: vanhukset, lapset ja nuoret, päihdeongelmat ja väkivaltatyö. Viitattu 6.1.2008. [Http://www.ray.fi/avustustoiminta](http://www.ray.fi/avustustoiminta), tiedotteet.

Raha-automaattiyhdistys. 2007. Peluuri. Viitattu 11.1.2008.

[Http://www.ray.fi/raytietoa](http://www.ray.fi/raytietoa), RAY, vastuullisuus.

Raha-automaattiyhdistys. 2007. RAY jakaa historiansa suurimman avustuspotin. Viitattu 6.1.2008. [Http://www.ray.fi/avustustoiminta](http://www.ray.fi/avustustoiminta), tiedotteet.

Raha-automaattiyhdistys. 2007. RAY pähkinänkuoressa. Viitattu 8.1.2008.

[Http://www.ray.fi/raytietoa](http://www.ray.fi/raytietoa), RAY.

Raha-automaattiyhdistys. 2007. RAY:n rahapeloiminnan vastuullisuusohjelma. Viitattu 8.1.2008. [Http://www.ray.fi/raytietoa](http://www.ray.fi/raytietoa), RAY, vastuullisuus.

Raha-automaattiyhdistys. 1999. Raha-automaattiyhdistyksen vuosikertomus 1999.

Viitattu 12.12.2007. [Http://www.ray.fi/raytietoa](http://www.ray.fi/raytietoa), RAY, vuosikertomus.

Sirén, J. 2007. Elämän valttikortit. City-lehti 9/2007.

Talvio, C. & Välimaa, M. 2004. Yhteiskuntavastuu ja johtaminen. Helsinki: Edita Prima.

LIITTEET

Liite 1. Teemahaastattelurunko

1. Milloin yhteistyö alkoi RAY:n kanssa ja kuinka se lähti alussa kulkemaan?
2. Mitä hyötyä tai lisäarvoa odotatte saavanne yhteistyöstä RAY:n kanssa?
3. Mitkä asiat toimivat erityisen hyvin yhteistyössä RAY:n kanssa?
4. Mitä asioita haluaisitte mahdollisesti parantaa yhteistyössä RAY:n kanssa?
5. Onko yhteydenpito riittävää RAY:n puolelta ja millä tavoin toivoisitte sen hoituvan (sähköpostilla, puhelimitse, kasvotusten)?
6. Haluaisitteko pitää säännöllisiä palavereja RAY:n kanssa?
7. Millaisena koette RAY:n maineen/imagon?