

Juho Lehto

# **Palvelukokonaisuuden kehittämistutkimus Ruuhikoskigolfille**

Opinnäytetyö

Syksy 2015

SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

Tradenomi (AMK, Pk-yrittäjyys)

**SeAMK** 

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU  
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

## Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

Tutkinto-ohjelma: Tradenomi (AMK, Pk-yrittäjyys)

Tekijä: Juho Lehto

Työn nimi: Palvelukokonaisuuden kehittämistutkimus Ruuhikoskigolfille

Ohjaaja: Anmari Viljamaa

Vuosi: 2015 Sivumäärä: 75 Liitteiden lukumäärä: 3

---

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa, kuinka hyvin Ruuhikoskigolf on onnistunut kehittämään omaa palvelukokonaisuuttaan edellisvuosiin verrattuna. Opinnäytetyö tehtiin Ruuhikoskigolfille, joka voi käyttää työssä esitettyjä kehitysideoitu omassa toiminnassaan tulevaisuudessa.

Teoriaosuudessa aihealueina ovat palvelu, asiakaspalvelu, henkilökunnan perehdyttäminen, asiakaspalvelutyylit sekä palvelumuotoilu. Opinnäytetyössä kerrotaan yleisesti, mitä palvelut ovat ja mitkä ovat palveluiden hyödyt asiakkaalle. Asiakaspalveluun perehdytään ottamalla selvää, millaista on hyvä asiakaspalvelu ja miten asiakaspalvelijan tulee toimia asiakaspalvelutilanteissa. Palvelumuotoilua käsiteltiin teoriaosuudessa antamalla ideoita palvelukohteiden kehittämistä Ruuhikoskigolfissa tulevien vuosien aikana.

Tutkimuksen tavoitteena oli analysoida Pelaaja Ensin -palvelun dataa, joka koostuu 575 pelaajan kyselyn tuloksista. Kyselyyn vastanneista 257 oli vieraspelaajia, 298 Etelä-Pohjanmaan Golfin (EPG) jäseniä ja 20 seuran uutta jäsentä. Pelaaja Ensin -palvelua käytettiin Ruuhikoskigolfissa kaudella 2015 ensimmäisen kerran. Tämän lisäksi tutkimuksen tulokset pohjautuvat 50 pelaajan puolistrukturoituun haastatteluuun. Osallistuneet pelaajat olivat ikähaarukaltaan 20–75-vuotiaita Ruuhikoskigolfin jäseniä. Haastatteluun valittiin tarkoituksella eri-ikäisiä miehiä ja naisia sekä eri tasoituksen omaavia pelaajia, jotta haastatteluiden lopputuloksista saataisiin mahdollisimman realistinen.

Esitettyjen kyselyiden ja haastatteluiden mukaan pelaajat ovat pääsääntöisesti tyytyväisiä Ruuhikoskigolfin nykytilaan ja kentän kuntoon. Kaikkien palveluiden: caddiemasterin, ravintolan ja pro shopin, tuonti klubirakennukseen perusparannushankkeen jälkeen on ollut onnistunut muutos, johon pelaajat ovat olleet tyytyväisiä.

Avainsanat: asiakaspalvelu, palvelut, palvelumuotoilu, golf

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

## **Thesis abstract**

Faculty: SeAMK Business and Culture

Degree programme: SME Entrepreneurship

Author: Juho Lehto

Title of thesis: Survey on user satisfaction with the services of Ruuhikoskigolf

Supervisor: Anmari Viljamaa

Year: 2015      Number of pages: 75      Number of appendices: 3

---

The purpose of this thesis was to find out how Ruuhikoskigolf has succeeded in developing their full range of service compared with the last few years. The thesis was made for Ruuhikoskigolf, who can use the results in the future.

The main topics of the theoretical section relate to service, customer service, new employee orientation of staff, styles of customer service, and service design. The first step is describing what the services are and what their benefits are for a customer. Furthermore, this chapter is focused on customer service and service design.

The main objective of the survey was to analyze the data of the Players First program. A total of 575 players answered to the Players First program. The program was used by Ruuhikoskigolf for the first time in the summer of 2015. In addition, the results of the survey are based on the data of interviews of 50 members of Ruuhikoskigolf. The members who participated in the interview were selected based on age, gender, and golf handicap.

The results show that the players have been quite satisfied with the present state of full range of service and the shape of the golf course. This survey proves that the modernization work at golf club had succeeded excellently.

Keywords: customer service, services, service design, golf

## SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	2
Thesis abstract.....	3
SISÄLTÖ.....	4
Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo.....	6
1 JOHDANTO.....	7
1.1 Golf Suomessa.....	7
1.2 Ruuhikoskigolf.....	7
1.3 Tutkimuksen tavoitteet ja toteutus.....	8
2 PALVELUJEN KEHITTÄMINEN.....	11
2.1 Palvelu.....	11
2.1.1 Brändi.....	12
2.1.2 Suhdekustannukset ja palvelun laatu.....	13
2.2 Asiakaspalvelu.....	14
2.3 Palvelupeli.....	15
2.3.1 Asiakaspalaute.....	18
2.3.2 Asiakaspalvelutyylit.....	19
2.3.3 Henkilökunnan kouluttaminen.....	21
2.4 Palvelumuotoilu.....	23
3 CASE: RUUHIKOSKIGOLF.....	26
3.1 Kenttä ja harjoitusalueet.....	26
3.2 Golfklubin rakennusten perusparannushanke 2015.....	27
3.3 Pro shop.....	29
3.4 Caddiemaster.....	30
3.5 Ravintola Golfklubi Ruuhikoski.....	31
3.6 Pro-valmennus.....	32
3.7 Kilpailut ja Nexgolf-ajanvarausjärjestelmä.....	33
3.8 Ingolf-harjoitushalli.....	34
3.9 Pukuhuoneet, pesutilat ja siivous.....	35
4 KEHITTÄMISMENETELMÄT.....	36
4.1 Havainnointi.....	37

4.2 Haastattelut.....	39
4.3 Pelaaja Ensin -palvelu .....	40
<b>5 TULOKSET .....</b>	<b>43</b>
5.1 Pelaaja Ensin -palvelun lopputulokset .....	43
5.1.1 Kenttäolosuhteet.....	44
5.1.2 Harjoitusalueet.....	47
5.1.3 Pro shop, ravintola, pro & henkilökunta .....	48
5.2 GREENi-palvelu.....	49
5.3 Haastattelut.....	50
5.3.1 Pro shop .....	51
5.3.2 Ravintola Golfklubi Ruuhikoski .....	53
5.3.3 Pro Mika Sormunen .....	55
5.4 Havainnointi .....	58
5.4.1 Henkilökunta .....	58
5.4.2 Pro shop .....	60
5.4.3 Kenttä ja harjoitusalueet .....	60
5.4.4 Viestintä, tiedottaminen ja opastus .....	62
5.4.5 Siivous .....	63
<b>6 KEHITYSIDEAT JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....</b>	<b>64</b>
6.1 Kehitysideat .....	64
6.2 Tulevat kehityskohteet .....	68
6.3 Johtopäätökset.....	69
<b>LÄHTEET .....</b>	<b>72</b>
<b>LIITTEET .....</b>	<b>75</b>

## **Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo**

Kuva 1. Ruuhikoskigolfin klubitalo perusparannushankkeen jälkeen .....	28
Kuva 2. Ruuhikoskigolfin pro shop kaudella 2015.....	30
Kuva 3. Pelaaja Ensin -palvelun yleisnäkymä syyskuulta 2015 .....	44
Kuva 4. Ruuhikoskigolfin väylä numero 13 .....	62
Kuva 5. Pohjanmaan osakkeenomistajan etukortti kaudella 2015 .....	69
Kuvio 1. Palvelun kerrokset .....	11
Kuvio 2. Osien yhteensopivuus on onnistuneen lopputuloksen edellytys .....	13
Kuvio 3. Palvelun laadun ja suhdekustannusten välinen suhde.....	14
Taulukko 1. Asiakastyylit ja asiakaspalvelijan toiminta .....	21
Taulukko 2. Ruuhikoskigolfin Pelaaja Ensin -kyselyn lukumäärät kaudella 2015.	43

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Golf Suomessa

Suomen ensimmäinen golfkenttä rakennettiin vuonna 1932 Helsingin Talin kartanon maille, jolloin Helsingin Golfklubi ry. aloitti ensimmäisenä golfseurana Suomessa. Alun perin Talin kenttä oli ainoastaan 9-reikäinen, mutta 1930-luvun loppupuolella siihen rakennettiin neljä reikää lisää. Vuoden 1952 Helsingin Olympialaisten avajaisten yhteydessä Talin kenttä avattiin 18-reikäisenä. (Tilander [Viitattu 16.10.2015].)

Suomen toinen golfkenttä avattiin vuonna 1936 Viipuriin, joka oli vielä silloin Suomen toiseksi suurin kaupunki. Kolmas kenttä perustettiin vuonna 1939 Poriin ja neljäs Kokkolaan vuonna 1957. (Juurakko 2011, 8.)

Suomen Golfliitto ry. on perustettu vuonna 1957, jolloin neljä edellä mainittua seuraa päättivät perustaa Suomeen oman golfliiton. Suomen Golfliiton ensimmäiseksi puheenjohtajaksi valittiin Eljas Erkko. (Tilander [Viitattu 16.10.2015].)

Vuonna 2014 Suomen golfharrastajien lukumäärä oli noin 143 000 pelaajaa. Tästä määrästä noin 88 000 pelaajaa on miehiä, noin 39 000 naisia ja loput noin 16 000 junioreita. (Sarpakunnas 2014.) Suomen Golfliiton kenttäoppaan (2015, 12–198) mukaan Suomessa on 131 golfkenttää vuonna 2015.

## 1.2 Ruuhikoskigolf

Ruuhikoskigolf sijaitsee Etelä-Pohjanmaalla osoitteessa Isokoskentie 533 60550 Nurmo. Kenttä on avattu 14.8.1992 nimellä Etelä-Pohjanmaan Golfkeskus Oy (Juurakko 2011, 74). Nykyisin kenttä käyttää molempia nimityksiä Ruuhikoskigolf sekä Etelä-Pohjanmaan Golfkeskus Oy.

Golfkenttä on Etelä-Pohjanmaan Golfkeskus Oy:n omistuksessa ja seuraa, jonka jäsenet käyttävät kenttää kutsutaan nimellä Etelä-Pohjanmaan Golf ry. Seura on

perustettu 25.5.1986, jolloin jäseniä oli 26 (Juurakko 2011, 12–13). Vuonna 2015 jäseniä on noin 1 500 (Sarvikas 2015).

Ruuhikoskigolfin kentän on suunnitellut amerikkalainen huippuarkkitehti Robert Trent Jones Junior. Hän on suunnitellut ja uudelleenkorjannut yli 250 golfkenttää ympäri maailman (Jones [Viitattu 15.10.2015]). Kenttä on 18-reikäinen ja sen par on 72.

Kenttä tunnetaan tyylikkäistä väylistään, huippusuunnittelijan kädenjäljestä sekä hieman yllättävistä maastokorkeuksista Etelä-Pohjanmaalla Nurmonjoen läheisyydessä kauniissa maalaismaisemissa. Ruuhikoskigolfin strategian mukaisia tavoitteita ovat sijoittua Suomen tasolla top-10 kentäksi sekä saavuttaa palvelut top-10 tasolle vuoteen 2020 mennessä.

Vuonna 2015 Etelä-Pohjanmaan Golfkeskuksen Oy:n hallituksen puheenjohtajana toimii Miikka Voipio, Etelä-Pohjanmaan Golf ry. puheenjohtajana Juha-Pekka Soini, Ruuhikoskigolfin toimitusjohtajana Jyri Sarvikas ja kenttämestarina Jarmo Saajanne.

### **1.3 Tutkimuksen tavoitteet ja toteutus**

Opinnäytetyön kirjoittajan omat kokemukset golfista pohjautuvat lajin harrastamiseen 12 vuoden ajalta Pirkanmaalla Nokia River Golfissa sekä Etelä-Pohjanmaalla Ruuhikoskigolfissa. Opinnäytetyön tekijä aloitti työharjoittelun vuoden 2015 helmikuussa Ruuhikoskigolfissa, jonka ansiosta työskenteli huhtikuusta syyskuuhun Ruuhikoskigolfin caddiemasterina.

Tutkimuksen tavoitteena on arvioida kauden 2015 aikana tapahtunutta kehitystä palveluissa ja tuottaa perusteltuja ehdotuksia jatkokehitystä varten. Kehitysideoita ja johtopäätöksiä käsitellään luvussa kuusi, joka koostuu tämän työn tekijän omista mielipiteistä ja tutkimuksen johtopäätöksistä.

Tutkimuksen aiheeksi valittiin palvelukokonaisuuden kehittämistutkimus Ruuhikoskigolfille toukokuun 2015 aikana yhdessä toimitusjohtajan kanssa. Opiskelijan halu



tutkia Ruuhikoskigolfin palvelujen kehittämistä oli helppo valinta, koska Ruuhikoskigolfin palvelut, ravintola ja ennen kaikkea ilmapiiri työympäristössä ovat muuttuneet huomattavasti edellisiin vuosiin verrattuna. Tämän työn tekijä ei halunnut tehdä asiakastyytyväisyyskyselyä koskien tämän hetken tilannetta, vaan ideana oli tuoda jotain uutta ja keskeistä yrityksen tietoon.

Tutkimuksen aiheen valitsemisen jälkeen ohjaajaksi valittiin Anmari Viljamaa, joka vastaa palvelujen kehittämiseen liittyvistä opinnäytetöistä. Ensimmäisten tapaamisten jälkeen tehtävänä oli alkaa havainnoimaan kesän aikana tapahtuvia erilaisia asioita, joita voidaan käyttää lopullisessa työssä. Havainnoinnin ajanjakso oli 27.4.2015–27.9.2015. Ajanjakson pituus oli yhteensä siis tasan viisi kuukautta.

Teoriaosuuteen tutustuminen alkoi kesäkuun aikana ottamalla selvää kehitys- ja tutkimusmenetelmistä. Pääpainollinen teorian kirjoittaminen alkoi syyskuun 2015 alkupuolella. Teoriaosuuteen valittiin asioita, jotka viittaavat Ruuhikoskigolfin nykytilaan, palveluihin tai kehitettäviin asioihin.

Empiirisen osan tutkimusmateriaali koostuu kolmesta eri osa-alueesta. Ensimmäinen ja laajin tutkimusmenetelmä on Ruuhikoskigolfissa vuonna 2015 käyttöön otettu Pelaaja Ensin -palvelu, jonka avulla saadaan sähköpostikyselypohjaisesti laajaa dataa seuran jäsenien ja vieraspelaajien mieltymyksistä kenttää ja palveluita kohtaan. Pelaaja Ensin -palvelu toimii erillisellä ohjelmalla, johon tunnukset ovat ainoastaan Ruuhikoskigolfin toimitusjohtajalla ja tutkimuksen kirjoittajalla. Ruuhikoskigolfin tutkimusdataa Pelaaja Ensin -palvelusta ei tässä työssä näytetä graafisesti työn toimeksiantajan pyynnöstä. Tämän takia tutkimuksen kirjoittaja analysoi palvelun dataa pelkästään sanoin opinnäytetyön lukijoille. Lisää Pelaaja Ensin -palvelusta kerrotaan luvussa neljä.

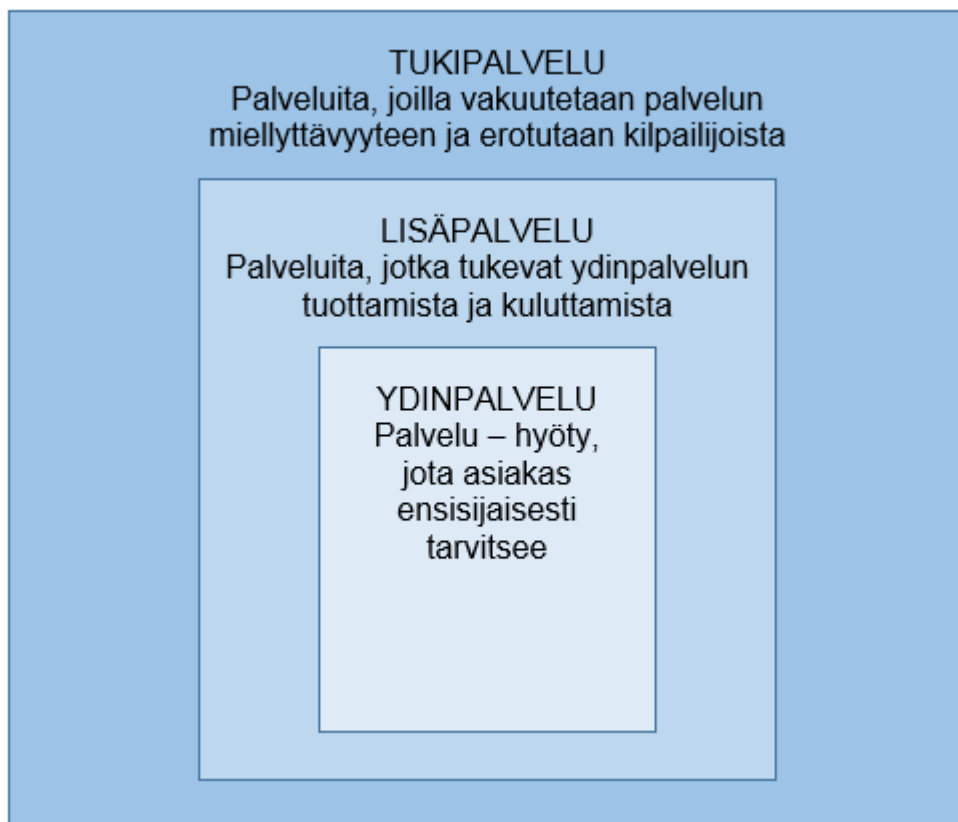
Toinen tutkimusmenetelmä on opiskelijan laatima haastattelumuotoinen kysely seuran 50 pelaajalle koskien pro shopin ja ravintolan valikoimaa, hintatasoa sekä kehitysideoita. Haastatteluiden avulla saatiin todella paljon lisäinfoa tukemaan Pelaaja Ensin -palvelun vastauksia sekä uusia kehitysideoita tuleville vuosille. Tutkimukseen haastateltiin myös seuran toista pro-opettajaa Mika Sormusta, sillä hän on ollut merkittävässä asemassa nostamassa pelaajien tyytyväisyyttä Ruuhikoskella. Ammattimainen opetustyyli on ollut erittäin tärkeä kehityskohde Ruuhikoskella. Kolmas

tutkimusmenetelmä oli havainnointi, jota tehtiin aktiivisesti työskentelypäivinä Ruuhikoskigolfissa. Havainnoinnissa seurattiin opinnäytetyön tekijän toimesta tarkkailemalla pelaajia, heidän mielipiteitään koskien palveluita, kentän pelattavuutta ja asioita, joista huomattiin, että kehittämistä kaivataan.

## 2 PALVELUJEN KEHITTÄMINEN

### 2.1 Palvelu

Palvelut ovat nopeimmin kasvava sektori suomalaisessa yhteiskunnassa. Tällä hetkellä erilaiset palvelut työllistävät Suomessa noin 70 prosenttia työvoimasta. (Flink, Kerttula, Nordling & Rautio 2015, 42.)



Kuvio 1. Palvelun kerrokset (Flink ym. 2015, 56).

Palvelu on monimutkainen ja monivivahteinen käsite, jonka sisältö muuttuu globaalissa maailmassa ajoittain (Nieminen 2014, 18). Rissanen (2005, 118) sanoo, että palveluita tuotetaan aina asiakkaita varten.

Miettisen (2009) mukaan hyvän palvelun ominaisuuksia ovat hyödyllisyys, käytettävyys, tehokkuus, haluttavuus, johdonmukaisuus, erilaisuus ja tuloksellisuus. Tuulaniemi (2011, 59) listaa esimerkkejä, mitä kaikkea palvelun määrittelyyn kuuluu: Pal-

velu on toimintaa, joka helpottaa jotakuta tekemään jotain. Palvelu on vuorovaikutus, teko, tapahtuma, toiminta, suoritus tai kokemus. Se on pääosin aineeton toiminta tai hyöty, jonka joku voi antaa toiselle ja jossa omistajuus ei vaihdu. Tämän lisäksi hän kertoo, etteivät palvelut ole säilyviä.

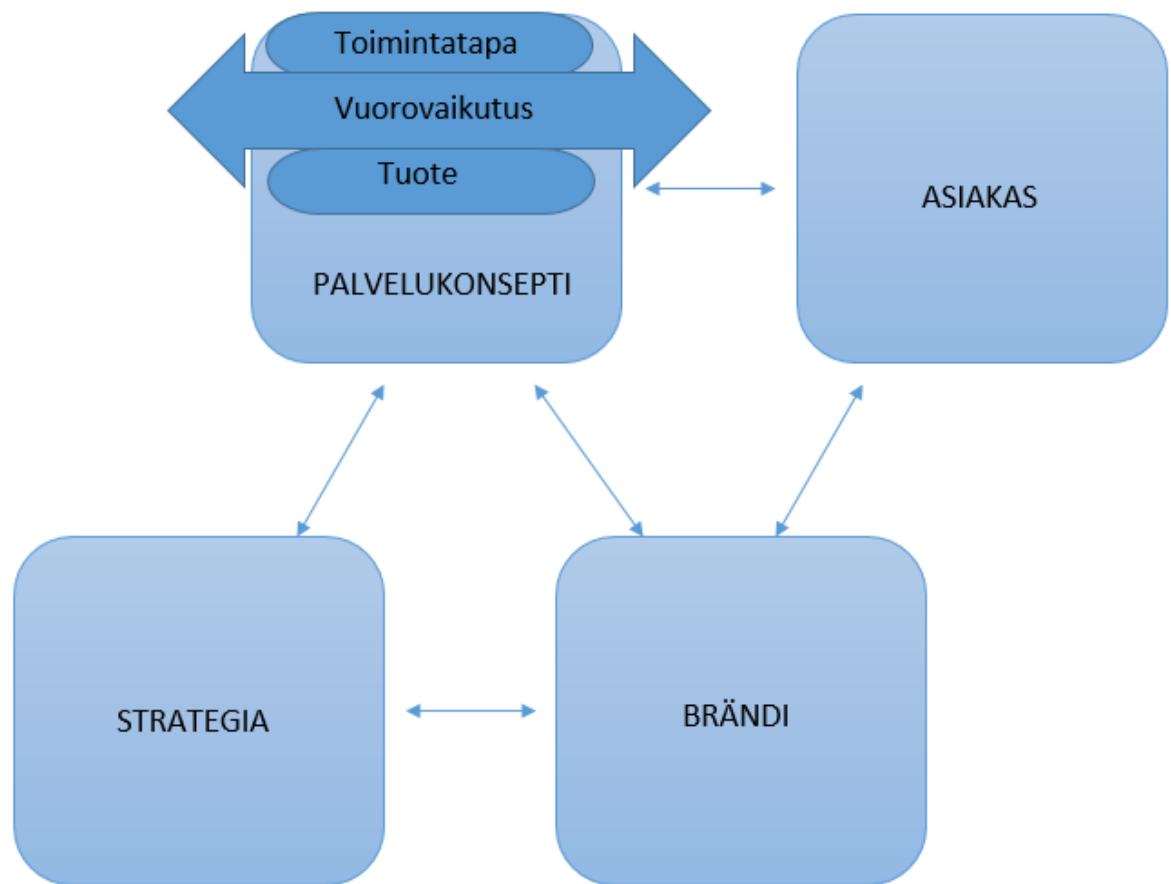
Barkman (2011 [Viitattu 29.9.2015]) kertoo esityksessään, että yrityksiltä kysyttäessä 80 prosenttia yrityksistä kertoo heidän asiakaskokemuksensa ja asiakkaille tarjottavien palveluiden olevan erinomaisella tasolla. Se ei kuitenkaan ole näin heidän asiakkailtaan kysyttäessä. Ainoastaan kahdeksan prosenttia asiakkaista oli samaa mieltä tähän joukkoon kuuluvien yritysten väittämien kanssa.

### **2.1.1 Brändi**

Reinboth (2008, 32–33) määrittelee brändin tietojen, kokemusten ja mielikuvien summaksi. Brändi voi olla asiakkaan mielestä myönteinen tai kielteinen riippuen siitä, minkälaisen kuvan yritys on antanut itsestään julkisesti, kuulopuheiden tai asiakkaan oman kokemuksen pohjalta. Positiivisen brändin rakentaminen yritykselle on suunnattoman tärkeää sen toiminnan kehittämiseksi. Asiakkaiden palautteet onnistuneesta tai epäonnistuneesta toiminnasta tulee käsitellä yrityksen johdossa, sillä ne kehittävät yritystä parantamaan heidän brändiään asiakastoiveiden mukaiseksi.

Brändi luo erilaisia mielikuvia, joten on erittäin merkityksellistä, miltä yritys näyttää. Enää ei brändin viestimisen painopiste ole graafisessa ohjeessa, vaan tilojen merkitys on kasvanut koko ajan. Nykyään tilasuunnittelulla tuotetaan asiakaselämyksiä ja viestintään asioita, joista itse brändi koostuu. (Kortesuo 2012, 46–47.)

Tolvanen (2012, 81) sanoo, että kun yritys haluaa rakentaa itselleen brändin, tulee sen olla merkityksellinen pärjätäkseen. Tolvanen vakuuttaa, että tulevalle ostajakunnalle brändin merkityksellisyys on vaikuttava kriteeri. Lisäksi hän sanoo, että täytyy aina muistaa, ettei brändiä voi ostaa kaupan hyllyltä. Brändi on aina ihmisen pään sisällä.



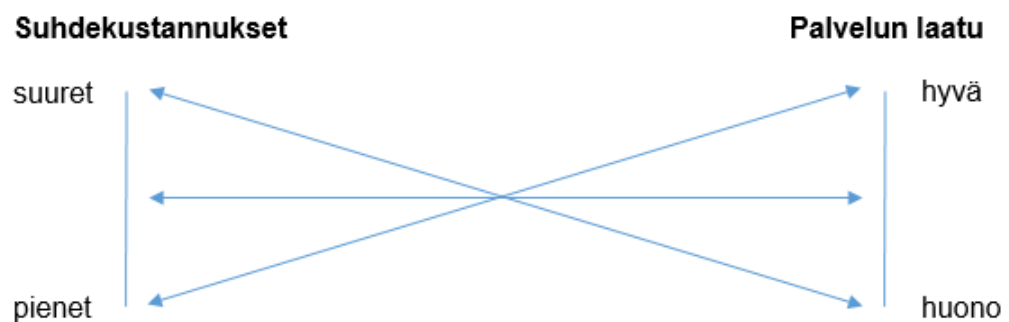
Kuvio 2. Osien yhteensopivuus on onnistuneen lopputuloksen edellytys (Reinboth 2008, 63).

Kuvio 2 kuvaa, kuinka eri osa-alueiden tulee olla samassa linjassa muiden kanssa erinomaisen lopputuloksen saavuttamiseksi. Asiakas näkee asian niin, että brändin ja palvelukonseptin on vastattava toisiaan. Samoin palvelukonseptin ja brändin on oltava myös strategian mukaisia. (Reinboth 2008, 59–63.) Palvelubrändin tason ylläpitämiseksi on pidettävä huolta, että fyysisen tuotteen, ympäristön ja palvelun laadun tulisi aina vastata aidosti asiakkaalle annettua lupaus brändistä (Tuulaniemi 2011, 192).

### 2.1.2 Suhdekustannukset ja palvelun laatu

Grönroosin (2009, 189–192) mukaan erinomaisesta palvelusta on hyötyä molemmille osapuolille. Palveluntarjoajalle hyötynä on se, että se voi pyytää lisähintaa ja

näin sen tuotantokustannukset laskevat. Asiakas hyötyy niin, ettei se joudu etsimään uutta palveluntarjoajaa, jolloin etsintä- ja aloituskustannuksilta vältytään sekä toimittajaan pidettävän suhteen ylläpitokustannukset laskevat. Huonon palvelun seurauksena molemmat yritykset kärsivät, koska arvokasta työaika ja varoja käytetään virheiden korjaamiseen, sähköpostien ja puheluiden vastaamiseen, reklamaatioiden tekemiseen, asiakaskoulutusten järjestämiseen sekä laskutusten tarkastamiseen.



Kuvio 3. Palvelun laadun ja suhdekustannusten välinen suhde (Grönroos 2009, 189).

Kuvio 3 kuvaa palvelun laadun ja suhdekustannusten välistä suhdetta asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä. Palveluntarjoajan on helppo asettaa markkinahintaa 10–20 prosenttia korkeampi myyntihinta tuotteelle, jos palvelun laatu on kohdallaan. Tällöin asiakkaan suhdekustannukset ovat pienet. Jos taas palveluntarjoajan palvelun laatu on huonoa, se ei voi periä lisähintaa. (Grönroos 2009, 188–189.)

## 2.2 Asiakaspalvelu

Pakkanen, Korkeamäki ja Kiiras (2013, 10) sanovat, että asiakaspalvelijan tulee olla aidosti kiinnostunut jokaisesta asiakkaasta yksilöllisesti, koska jokainen asiakas on erilainen palvelutilanteessa. Hyvän asiakaspalvelijan tulee osata käyttää sanoja kiitos, ole hyvä, anteeksi ja hetkinen, otan selvää sekä pukeutua asiallisesti. Työasu kuvastaa jo, että työntekijä on ammattilainen. (Pakkanen 2013, 22–23.)

Hyvä asiakaspalvelu on henkilökohtaista, nopeaa ja tehokasta, kun taas hyvä asiakaspalvelija on ystävällinen, ammattimainen ja aidosti kiinnostunut siitä, mitä asiakas haluaa. Tutkimuksen mukaan asiakas kertoo keskimääräisesti huonosta asiakaspalvelusta 11 ihmiselle ja hyvästä palvelusta kolmelle ihmiselle. (Questback [Vii-tattu 22.9.2015].)

Palvelualoilla asiakkaita ei saa ajatella massamaisena joukkona, sillä kaikki asiakkaat ovat erilaisia. Jokaista asiakasta tulee palvella henkilökohtaisesti, sillä asiakkaat eivät ole liukuhihnalla liikkuvia esineitä, vaan aivan oikeita ihmisiä. (Pitkänen 2006, 25.) Grönroos ja Järvinen (2000, 42–43) sanovat, että palvelujen tärkeä osa on palvelun ostajan ja tarjoajan välinen kontakti, jonka laadusta tulee huolehtia.

Grönroos ja Järvinen (2000, 37) sanovat, että asiakkaiden käyttäytyminen muuttuu jatkuvasti, jonka takia myös palveluntuottajien on muututtava. Asiakkaat arvostavat palvelualoilla erityisesti tukea, neuvoja sekä henkilökohtaista huolenpitoa, joka liittyy palveluiden käyttöön ja kuluttamiseen.

Asiakkaat siirtyvät muiden yritysten asiakkaisiksi usein toisen yrityksen uusien tuotteiden ja nykyisen yrityksen huonon palvelun seurauksena (Sharp 2003, 46). Erinomaisen asiakaspalvelun avulla lojaalius asiakkaan ja yrityksen välillä on helpompi saavuttaa (Robinson & Etherington 2006, 126–127).

### **2.3 Palvelupeli**

Pakkanen ym. (2013, 19) listaavat palvelupelin osa-alueisiin asiakaspalvelussa yhdeksän eri vaihetta. Nämä ovat järjestyksessä: valmistelu, kohtaaminen, keskustelun aloitus, kiinnostuksen herättäminen, tuotteen tarjoaminen, vastaväitteet, ostopäätöksen ehdottaminen, lisämyynti ja palvelun jälkitoimet.

Myyjien eli asiakaspalvelijoiden tulee asettaa myymälän ulkoasu sellaiseen kuntoon, että asiakas tuntee itsensä tervetulleeksi. Asiakas toivotetaan tervetulleeksi sisään astuessaan tervehtimällä. Asiakaspalvelijan tulee pitää myymälän paikat kunnossa koko päivän ajan. Hyllyissä tulee olla tavaraa riittävästi, yleinen siisteys tulee olla erinomaisella tasolla ja kaikki tuotteet ovat saatavilla asiakkaille helposti.

Asiakaspalvelijan tulee olla valppaana koko ajan ja aistia asiakkaan avuntarvetta. (Pakkanen ym. 2013, 20–21.)

Pitkänen (2006, 11) sanoo, että kohtaaminen alkaa, kun asiakas huomataan. Kohtaamisen merkitys on erittäin tärkeää Pakkasen ym. (2013, 22–23) mukaan. Tervehtiminen ja katsekontaktin saaminen asiakkaaseen ovat hyvä aloitus asiakaspalvelutilanteen aloittamiseksi. Tällöin asiakas huomaa, että hänet on huomioitu kauppaan tullessaan.

Asiakaspalvelutilanteessa tapahtuvasta vuorovaikutuksesta 55 prosenttia perustuu läsnäoloon ja myyjän elekieleen, 38 prosenttia myyjän tyyliin puhua asiakkaalle ja ainoastaan seitsemän prosenttia sanoihin, joita myyjä sanoo. Asiakaspalvelu on siis paljon muutakin, kuin pelkästään puhumista. Se on molemminpuolista vuorovaikutusta asiakkaan ja myyjän välillä. (Robinson & Etherington 2006, 126–127.)

Asiakkaan ja asiakaspalvelijan kohtaamisessa on kyse yhteispelistä (Pitkänen 2006, 127). Asiakaspalvelijan aito halu palvella asiakasta erottuu selvästi asiakkaalle. Jos asiakaspalvelijan hymy on teennäinen, äänensävy kolea tai katsekontaktia ei haeta, tulee asiakkaalle olo, ettei hän ole tervetullut asioimaan. (Nieminen 2014, 120.)

Pakkanen ym. (2013, 24–27) kertovat, miten aloittaa keskustelu asiakaspalvelutilanteessa sekä miten asiakkaan kiinnostus herätetään. Myyjän tulee olla aktiivinen ja tarjota asiakkaalle apuaan. Asiakasta tulee puhutella kohteliaasti sekä erittäin tärkeä asia on, että myyjä on aidosti kiinnostunut asiakkaasta ja hänen tarpeistaan. Tuotteita ei kannata väkisin tyrkyttää asiakkaalle, vaan kuunnella, mitä asiakas etsii ja sen jälkeen esitellä asiantuntevasti eri tuotteita. Myyjän tulee muistaa kolmen k:n menetelmä: katselu, kuuntelu ja kysely.

Mitä kuuntelu oikein on? Pesonen, Lehtonen ja Toskala (2002, 119–120) kertovat kuuntelemisen olevan tärkeä ominaisuus asiakaspalvelijalle. Kuuntelemisen taito on sosiaalista osallistumista, toisen huomaamista sekä huomaavaisuutta. Hyvä kuuntelija ei pidä itseään keskustelutilanteessa huomion keskipisteenä. Kuuntelemalla viestitään toiselle ihmiselle, että hänestä välitetään. Robinson ym. (2006, 131–132) sanovat, että kuuntelu on kaikista tärkein kommunikaatitaidoista, joka ei kaikilla tule luonnostaan.



Palvelutilanteessa asiakkaan puheen osuus tulisi olla 70 prosenttia ja myyjän 30 prosenttia. Se ei määritä kaikkia tilanteita, mutta ajatuksena on, että myyjä kuuntelee, mitä asiakas tarvitsee ja etsii itselleen. Hyvä asiakaspalvelija kuuntelee aktiivisesti ja osaa johdattaa keskustelua asiaan kuuluvien kysymysten avulla. (Nieminen 2014, 98.)

Pakkasen ym. (2013, 29) ja Pitkäsen (2006, 46) mukaan hyvä asiakaspalvelija ei väittele asiakkaan kanssa. Vaikeiden asiakkaiden saaminen tyytyväiseksi voi olla suuri haaste, koska he moittivat tuotteen hintaa tai haluavat tietämyksellään olla niskan päällä myyntitilanteessa. Hyvä asiakaspalvelija antaa asiakkaan sanoa viimeisen sanan. Kaikista tärkein asia on, että asiakas ostaa tuotteen ja on lopputulokseen tyytyväinen.

Nieminen (2014, 247) sanoo, että lausahdus ”asiakas on aina oikeassa” pitää edelleen paikkaansa. Näin asia ei kuitenkaan ole aina, sillä Pitkänen (2006, 155–156) taas kertoo, että useimmat asiakkaat ovat ystävällisiä ja mukavia, mutta joukkoon mahtuu myös vaikeita sekä epämiellyttäviä asiakkaita. Ammattimainen asiakaspalvelija osaa sivuuttaa omat tunteensa ja mielipiteensä, jos asiakas alkaa väittää asiasta, joka ei edes pitäisi paikkaansa. Tavoitteena on palvella jokainen asiakas niin, että heille jää palvelutilanteesta positiivinen mieli. Asiakaspalvelija tarvitsee myös nöyryyttä ja itsehillintää. (Pitkänen 2006, 30.)

Ostopäätöksen ehdottaminen sekä lisämyynnin tekeminen ovat hyvän myyjän merkkejä Pakkasen ym. (2013, 30–31) mukaan. Jotkin asiakkaat eivät osaa päättää välttämättä, haluavatko tai tarvitsevatko he kyseisen tuotteen. Tässä vaiheessa myyjän on hyvä kysyä ystävällisesti ostopäätöksestä tai kerrata vielä tuotteen ominaisuudet ostopäätöksen voimistumiseksi. Samaan myyntitilanteeseen on hyvä yrittää tehdä lisämyyntiä. Asiakkaalle on hyvä myydä esimerkiksi juoksukenkien ostajalle kantavaimennetut pohjalliset, jolloin itse juokseminen on mukavampaa kovalla alustalla.

Pakkanen ym. (2013, 32–35) korostavat palvelun jälkitoimien merkityksellisyyttä. Kassatyöntekijän tehtävä ei ole ainoastaan rahastaa asiakasta, vaan hänen on hyvä myös osata opastaa ja informoida tilanteen tullen. Yksinkertaiset asiat kuten katsekontakti, hymy ja ystävällisyys ovat tärkeitä asioita suorittaa palvelutilanne kunnialla

loppuun asti. Näin ollen asiakkaalle jää hyvä mieli ostotapahtumasta ja hän tulee varmasti uudestaan asioimaan yritykseen. Vaikka kassatyöntekijällä olisi kova kiire ja paljon odottavia asiakkaita, tulee hänen palvella jokainen asiakas loppuun asti reippaasti ja toivottaa hänelle esimerkiksi hyvää päivänjatkoa tai kiittää käynnistä.

Kysymättä jääneet kysymykset kohtaamistilanteessa asiakkaan ja asiakaspalvelijan välillä on hyvä kertoa asiakkaalle jälkikäteen. Jos tilanteesta jäi asiakkaalle jotain epäselväksi, jonka hän haluaa tietää, on hyvä selvittää puuttuvat tiedot ja ilmoittaa niistä puhelimitse tai sähköpostitse. (Flink ym. 2015, 112.)

### **2.3.1 Asiakaspalaute**

Asiakaspalautetta tulee kerätä aktiivisesti yrityksen asiakaskunnalta. Lomakelaatikoiden sekä internetissä olevat asiakaspalautesivut ovat passiivisia kanavia jättää palautetta. Niiden ongelmana on se, että niihin ei kirjoiteta pääsääntöisesti muulloin kuin jokin on mennyt pahasti pieleen. Positiivisia järjestelmiä ovat esimerkiksi, kun asiakaspalautteen pyytämiseksi kerrotaan, että asiakkaan palautteella on oikeasti merkitystä ja annettujen palautteiden avulla yritys aikoo kehittää omaa toimintaansa tai palvelujaan. (Tolvanen 2012, 171–173.)

Stevens (2010, 83–84) mainitsee kirjassaan, että hiljaisuus ei ole koskaan hyvä merkki. Monet yritykset mittaavat oman asiakaspalvelunsa tason pelkästään sillä, kuinka vähän heille tulee negatiivista palautetta. Jos negatiivista palautetta ei ole tullut, olettaen on, että kaikki on kunnossa. Asia on kuitenkin päinvastoin, sillä asiakkaiden negatiivinen sekä positiivinen palaute ohjaavat yritystä eteenpäin. Negatiivinen palaute on myös kehittävää toiminnan kannalta ja sitä tulee tarkkailla avoimesti. Kun yritys ei saa edes negatiivista palautetta, se on voinut tällöin menettää asiakkaan. Menetetyt asiakkaat saattavat puhua yrityksestä muille ihmisille negatiivisesti. Stevens (2010, 90–91) sanoo myös, että asiakkaan antaessa negatiivista palautetta asiakaspalvelijalle jostakin tuotteesta tai muusta asiasta, tulee asiakaspalvelijan ottaa hänen palautteensa huomioon sekä kiittää häntä ystävällisesti.

### 2.3.2 Asiakaspalvelutyylit

Reinbothin (2008, 26–30) mukaan organisaatioiden suhtautuminen asiakaspalveluun voidaan jakaa kolmeen keskeisimpään alueeseen. Näitä ovat kustannuskeskeinen suhtautumistapa, mainekeskeinen lähestymistapa sekä strategisesti kilpailuetuna pidettävä asiakaspalvelu. Mikään edellä mainituista tavoista ei ole väärä tai oikea. Jokainen organisaatio ja yritys voi itse päättää minkälaisen arvon he antavat asiakaspalvelulle.

Kustannuskeskeiseen suhtautumistapaan päädytään, jos yritys pitää asiakaspalvelua liian suurena kustannustekijänä tai sen ei nähdä tuovan mitään etua sen toiminnalle. Mainekeskeinen lähestymistapa kuvastaa toimintaa, jossa yritys pysyttelee neutraalina julkisuuden suhteen. Asiakaspalvelu hoidetaan riittävällä tasolla, jolloin yrityksen maine ei kärsi esimerkiksi julkisilla keskustelupalstoilla internetissä huonojen asiakaskokemusten takia. Yritys ei kuitenkaan hyödy tästä toimintamallista, sillä asiakasta ei ole palveltu parhaalla mahdollisella tavalla. Tällöin asiakas ei välttämättä edes muista palvelun laatua jälkikäteen. Viimeisenä toimintamallina puhutaan asiakaspalvelusta kilpailuetuna. Jos organisaatio haluaa pitää asiakaspalvelua erittäin tärkeänä osana, sen tulee panostaa siihen kilpailijoitaan enemmän. Tällöin asiakaspalvelu on korkealaatuista, toimivaa sekä luotettavaa ja näin ollen asiakkaat ovat valmiita maksamaan sen tuomasta lisäarvosta. (Reinboth 2008, 26–30.)

Reinboth (2008, 39) tuo esille kolme erilaista asiakaspalvelutyyliä yrityksen kilpailuetuihin. Näitä ovat Ystäväpalvelu, Kuningaspalvelu sekä Elämyspalvelu. Ystäväpalvelussa asiakasta palvellaan henkilökohtaisesti, jolloin asiakas tuntee, että hänet huomioidaan ja toivotetaan tervetulleeksi asioimaan. Asiakasta tervehditään aina ystävällisesti ja asiakkaan sekä asiakaspalvelijan välille pyritään luomaan rento ilmapiiri, jotta asiakkaan on helppo lähestyä vaikeammissakin asioissa. Ystäväpalvelun tarkoituksena on aidosti välittää asiakkaan tarpeista ja pyrkiä ratkaisemaan hänelle esiintyvät ongelmatilanteet. Yksittäisen asiakaspalvelijan ja asiakkaan välille syntynyt suhde on erittäin tärkeää yritykselle, koska asiakas saadaan näin ollen sitoutumaan yrityksen toimintaan tulevaisuudessakin. (Reinboth 2008, 40–47.)

Toinen asiakaspalvelutyyleistä on korkealuokkainen Kuningaspalvelu. Asiakkaat ovat valmiita maksamaan Kuningaspalvelusta. Tuotteiden hinnoittelu on melko vapaata, sillä asiakkaat arvostavat enemmän palvelun ylellisyyttä ja laatua, kuin pelkkää hinnoittelua. Asiakkaita kohdellaan erittäin korkea-arvoisesti ja heille pyritään aina tarjoamaan parasta. Pienet asiat korostuvat ja niitä hiotaan jatkuvasti paremman asiakaskokemuksen saavuttamiseksi. Pääsääntönä pidetään, että asiakkaalle ei koskaan vastata kieltävästi. (Reinboth 2008, 48–52.)

Elämyspalvelu poikkeaa Reinbothin (2008, 53–58) mukaan Ystäväpalvelusta ja Kuningaspalvelusta todella paljon. Elämyspalvelun tarkoituksena on viihdyttää asiakasta tilanteeseen tai asiayhteyteen sopivalla tavalla. Asiakaspalvelijan työnkuvaan kuuluu näyttöleminen teeman mukaisesti ja näin ollen lisätä asiakkaan positiivista palvelukokemusta. Asiakaspalvelijan tulee osata sisäistä roolinsa tarvittavalla tavalla, josta yritys tunnetaan. Yritys voi tuoda omalla toiminnallaan erilaisia viihdykkeitä asiakkaille esimerkiksi valojen, musiikin tai henkilökunnan pukeutumisen avulla.

Ystäväpalvelu, Kuningaspalvelu ja Elämyspalvelu tukevat haluttua brändiä ja auttavat yritystä erottumaan kilpailijoistaan (Reinboth 2008, 59). Yrityksen asiakaspalvelutyylisiin vaikuttaa neljä eri osa-aluetta. Ensin pitää selvittää, ketkä ovat yrityksen asiakkaita. Toinen tyyli määrittää, mitä yritys haluaa tuottaa asiakkailleen. Lisäksi yrityksen pitää miettiä millaiselta he näyttävät asiakkaiden silmissä sekä palvelukonseptin rakentaminen eri asiakastyyppejä kohtaan tulee miettiä huolellisesti. (Reinboth 2008, 59–63.)

Pitkänen (2006, 159) listaa erilaisia asiakastyylejä ja keinoja, miten asiakaspalvelijan tulisi käyttäytyä eri tilanteissa:

Asiakastyyli	Miten asiakaspalvelijan tulisi käyttäytyä?
<b>Viisas asiakas</b> – tietää miten asiat tulisi hoitaa ja haluaa vaikuttaa.	Kuuntele asiakasta
<b>Vaativa asiakas</b> – tiedostaa ja parantaa maailmaa muidenkin puolesta.	Myöntele. Kiitä.
<b>Valittava asiakas</b> – aihettakin valittamiseen voi olla, tai hänellä on negatiivinen perusasenne.	Älä torju. Älä selittele.
<b>Tärkeilevä asiakas</b> – pitää itseään muita arvokkaampana ja parempana ihmisenä.	Toimi kuin olisikin. Vältä kepeyttä ja huumoria.
<b>Kiireinen asiakas</b> – kiire on hänelle tehokkuutta.	Toimi nopeasti, esitä vaihtoehtoja. Asiakas päättää. Älä ohjaile.
<b>Hermostunut asiakas</b> – voi purkaa paineitaan.	Ymmärrä, kestä, ole rauhallinen. Sinä et ole syyllinen.
<b>Tuttavallinen asiakas</b> – kunhan ei ylitä rajoja asiakaspalvelijaa kohtaan tai hänen aluettaan.	Laita kuriin, jos tunkeilee. Kerro suoraan mikä on sinun aluettesi.
<b>Esiintymishaluinen asiakas</b> – haluaa hauskuttaa tai kaipaavat huomiota.	Anna tunnustusta, mutta älä päästä häiriöksi.

Taulukko 1. Asiakastyylit ja asiakaspalvelijan toiminta (Pitkänen 2006, 159).

### 2.3.3 Henkilökunnan kouluttaminen

Kun yritys haluaa aidosti panostaa asiakaspalvelun laatuun, tulee sen perehdyttää henkilökuntaansa. Usein uutta työntekijää ei perehdytetä huolellisesti kahdesta eri syystä. Joko perehdytystä ei pidetä tärkeänä tai perehdytykselle ei ole riittävästi aikaa, jolloin kaikki keskeisimmät asiat käydään läpi liian nopealla tahdilla. Molemmat keinot ovat huonoja yrityksen toiminnalle sekä uudelle työntekijälle. Uusi työntekijä ei tunne itseään kovin tervetulleeksi, jos häntä ei perehdytetä tarpeeksi hyvin uuteen

työtehtäväänsä. Lisäksi uusi työntekijä tulee tekemään virheitä työtehtävissään sekä kyselemään kysymyksiä esimieheltään huonon perehdytyksen takia. Työntekijälle tulee opastaa, miten asiakaspalvelua hoidetaan kyseisessä yrityksessä sekä kerrottava hänelle toimintatavoista ja -ympäristöstä. Huolellisesti opastettu perehdytys on yritykselle tuottavampaa ja aikaa säästävämpää kuin laiminlyöty perehdytys, koska näin ollen uusi työntekijä saa rauhassa keskittyä hyvään asiakaspalveluun ja esimies omiin työtehtäviinsä. Kaiken lisäksi huonon perehdytyksen seurauksena tehdyt virheet voivat olla vaikeita ja kalliita korjata. (Reinboth 2008, 82–84.)

Yrityksillä on kaksi erilaista toimintatapaa hoitaa asiakaspalvelutilanne. Joko se on täysin ennalta määrätty, miten asiakaspalvelijan tulee toimia. Tällöin yritys on perehdyttänyt asiakaspalvelijalleen tavat, jonka mukaan hän palvelee jokaista asiakasta. Tässä mallissa asiakaspalvelijalla ei ole valtuuksia hoitaa asioita joustavasti, kuten toisessa mallissa. Toinen työmalli sisältää enemmän valtuuksia asiakaspalvelijalle. Hänet on koulutettu osaavaksi asiakaspalvelijaksi, joka saa itse ratkaista, miten toimia palvelutilanteessa, kunhan asiat tulevat hoidettua ja asiakas on tyytyväinen. (Flink ym. 2015, 21–22.)

Yrityksen tulee järjestää palvelukoulutusta työntekijöilleen, jotta he ymmärtävät miten toimia asiakaspalvelutilanteessa sekä saavat käsityksen yrityksen omista toimintatavoista. Grönroos (2009, 491–492) sanoo, että palvelukoulutus voidaan jakaa kolmeen eri luokkaan. Kokonaisvaltaisen näkemyksen luominen organisaatiosta sekä sen toiminnoista tulee opettaa uudelle työntekijälle. Lisäksi työtehtävään liittyvien taitojen opettaminen sekä viestintä ja palvelutaitojen opettaminen ovat keskeisiä asioita perehdytyksessä ja siinä, miten yritys haluaa omaa julkisivuaan rakentaa.

Henkilökunta voi itse vaikuttaa asiakaspalvelunsa laatuun tekemällä tiimityötä. Samassa työnkuvassa työskentelevät työntekijät voivat tarkkailla toistensa asiakaspalvelutilanteita ja antaa niistä välitöntä palautetta; mikä onnistui asiakaspalvelutilanteessa ja mitä hän voisi vielä kehittää. Kyseinen tapa antaa Reinbothin (2008, 87–88) mukaan nopean palautteen asiakaspalvelijalle ja työntekijät voivat yhdessä keskustella parannusehdotuksista asiakaspalvelutilanteesta.

Yrityksen johdon tulee keskustella aktiivisesti henkilökuntansa kanssa, jolloin asiakaspalvelija pystyy tuomaan viestejä palvelun laadusta nopeasti johdolle. Näin yrityksen johto pystyy reagoimaan havaittuihin puutteeseen tai hyviin suorituksiin. Jos keskustelua ei ole asiakaspalvelijan ja johdon välillä, johto kerää näin ollen tietonsa asiakaspalvelun laadusta tutkimusten ja kyselyiden avulla. Kyselyiden toimintapa on hyvä, mutta se ei anna vastauksia tarpeeksi nopeasti. Ongelmatilanteisiin tulee reagoida nopeasti, jotta palvelun laatu saada halutulle tasolle. (Reinboth 2008, 92–95.)

## 2.4 Palvelumuotoilu

Palvelumuotoilulla tarkoitetaan palveluiden kaupallista kehittämistä muotoilun menetelmiä käyttäen (Miettinen 2009 [Viitattu 22.9.2015]). Keskeinen ajatus palvelumuotoilussa on eri osapuolten osallistaminen palvelujen kehittämiseen (Tuulaniemi 2011, 116). Loukkola (2014) sanoo, että palvelumuotoilun tavoitteena on suunnitella palvelukokemus asiakkaan näkökulmasta ja ymmärtää asiakasta mahdollisimman hyvin.

Asiakkaat kokevat suurta arvoa, kun he pääsevät osallistumaan palvelutuotannon suunnitteluun. Mitä enemmän asiakkaat saavat vaikuttaa kokonaisuuteen, sitä enemmän heidän lojaalisuutensa kasvaa ja he sitoutuvat yrityksen asiakkaiksi pitkälle aikavälille. (Stickdorn & Schneider (toim.) 2010, 39.)

Palvelumuotoilu on syntynyt vasta 1990-luvun alkupuolella, jolloin ensimmäisenä palvelumuotoilun osaamisalan lanseerasi vuonna 1991 professori Michael Erlhoff Kölnissä, Saksassa. Kansainvälisesti ensimmäinen palvelumuotoiluun vaikuttanut henkilö oli Birgit Mager, joka aloitti professorina KISDissä (Köln International School of Design). Teknologian ja internetin kehitys ovat olleet kasvun edesauttajina palvelumuotoilussa. (Tuulaniemi 2011, 61–62.)

Ojasalo ym. (2014, 76) kertovat, että palvelumuotoilussa käytetään erilaisia menetelmiä monipuolisesti. Tyypillisiä menetelmiä ovat esimerkiksi eri toimijoiden haastattelut, erilaiset etnografiset menetelmät, kuten havainnointi sekä netnografia eli

verkkoetnografia. Haastattelut tehdään usein aidossa ympäristössä, joka on esimerkiksi todellinen palveluympäristö asiakkaalle.

Palvelumuotoilijan tulee päästä sisään asiakkaan arvomaailmaan ottamalla selvää heidän toiminnastaan esimerkiksi havainnoimalla, jota on myöhemmässä vaiheessa helppo analysoida kehittämisen tueksi (Barkman [Viitattu 29.9.2015]). Tyypillisesti ideat kuvataan kuvakertomusten, erilaisten piirrosten tai videoiden avulla, jolloin palvelujen kehittäjän on helppo ymmärtää, mistä kyseisessä palvelussa on kyse. Uutta palveluideaa voidaan kokeilla erilaisten pienoismallien avulla, näyttelemällä palvelutilanteita sekä pyytää käyttäjiä testaamaan erilaisia digitaalisia prototyyppejä. Eri prosesseja voidaan toistaa useita kertoja oikeanlaisen lopputuloksen saavuttamiseksi. (Miettinen (toim.) 2011, 21.)

Kortesuo (2012, 109) sanoo, että palvelumuotoilu on palvelusuunnittelua, jossa asiakas itsessään on tapahtuman keskiössä. Suunnittelun apuna voidaan luetella kontaktipisteet, palvelutuokiot sekä palvelupolut.

Palvelupolku on asiakkaan kokema palvelukokonaisuus, joka koostuu erillisistä palvelutuokioiden osista. Yksittäisiä palvelutuokioita voivat olla esimerkiksi yrityksen internet-sivuihin tutustuminen, asiakkaan henkilökohtainen ilmoittautuminen saapumisestaan yrityksen henkilökunnalle tai soittaminen yrityksen asiakaspalveluun. Palvelutuokiot koostuvat kontaktipisteistä, joiden avulla asiakas kuulee, aistii tai näkee palvelun. Kontaktipisteitä ovat esimerkiksi kaikki esineet, kalusteet ja laitteet, jotka vaikuttavat kokonaisuuteen. (Hämäläinen (toim.) 2012, 29.)

Tuulaniemi (2011, 182) kertoo, että ”palvelumuotoilussa kokonaisuus on ymmärrettävä loppukäyttäjän tarpeiden ja palveluntarjoajan kannalta, mutta myös palvelun yksityiskohtiin ja pieniin kriittisiin asioihin on maltettava keskittyä.” Asiakkaiden palvelukokonaisuuteen vaikuttavat monta eri asiaa. Näitä ovat Flinkin ym. (2015, 70) mukaan opasteet, pysäköintimahdollisuudet, tilan käyttö, sisustus ja somistus. Lisäksi yrityksen toimitiloissa asiakkaan mielikuvan muodostamiseen vaikuttavat valaistus, äänimaisema, siisteys, asiakastilat, palvelun sujuvuus ja nopeus sekä henkilökunnan määrä.



Pegler (2010, 8–12) kertoo, että yrityksen myymälän sisustuksessa, somistuksessa ja tuotteiden esillepanossa tulee ottaa huomioon, että sanonta ”vähemmän on enemmän” pitää paikkaansa. Yksinkertainen järjestely ja tuotteiden selkeä näkyvyys ovat tärkeitä asioita erinomaisen lopputuloksen saavuttamiseksi. Lisäksi erilaisilla väreillä voidaan korostaa oman myymälän muotoilua. Tuulaniemi (2011, 226) sanoo, kun uutta palvelumallia kehitetään ja lanseerataan, on erittäin tärkeää tietää miten uusi ratkaisu, ympäristö, käytäntö ja työkalu toimivat palveluntarjoamana.

Palvelumuotoilun avulla yrityksen viestinnällisistä tarpeista sekä yritykseen liittyviä mielikuvia tuodaan esille myymäläympäristössä (Kortesuo 2012, 46). Loukkola (2014) kertoo, että yleinen palvelumuotoilun kohde saadaan uudelle toivotulle tasolle kahdessa-kolmessa kuukaudessa.

Palvelumuotoiluun osallistuu monien eri alojen osaajia, joita voivat olla esimerkiksi graafiset suunnittelijat, analyytikot, kulttuuriantropologit, käytettävyytutkijat, insinöörit, myynnin ja markkinoinnin ammattilaiset, liiketaloustieteilijät, sosiologit, psykologit, teolliset muotoilijat ja Web-suunnittelijat. Kaikki edellisistä osaajista tuovat oman osaamisensa palvelumuotoiluun. (Tuulaniemi 2011, 69.)

Palveluita kehittäessä on hyvä tuoda eri alojen osaajat mukaan yhteissuunnitteluun, sillä jokaisen oman alansa ammattilaisen näkemykset, kokemukset ja ideat synnyttävät uusia ideoita kehittämiseen tai mahdollisia ongelmia, joita ei olisi tullut vastaan ilman kyseisen alan asiantuntijan neuvoa. Jokaisen asiantuntijan avulla päästään siis syvempään ajattelumalliin, jonka seurauksena lopputulokset ovat parempia. (Miettinen (toim.) 2011, 78–81.)

Miettinen ja Koivisto (2009, 76) kertovat, että palvelun suunnittelijalla on erilaisia menetelmiä käytössään, jotka perustuvat suunnitelmalliseen tutkimukseen sekä ajatteluun. Laaja tutkimusmenetelmällinen tietotaito sekä käytännönläheinen kenttätyö ovat välttämättömiä palvelumuotoilijalle. Tuulaniemi (2011, 70) listaa kirjassaan millaiset ovat hyviä ominaisuuksia palvelumuotoilijalle. Esimerkkeinä voidaan luetella mm., että palvelumuotoilija on hankkinut laajaa kokemusta suunnittelusta, konseptoinnista ja liiketaloudesta. Palvelumuotoilijan tulee olla hyvä kokonaisuudessa ja ennen kaikkea toimimaan ryhmissä, joissa on eri alojen asiantuntijoita.

### 3 CASE: RUUHIKOSKIGOLF

Tämä osio käsittelee Ruuhikoskigolfin palvelukokonaisuuden eri osa-alueita. Seuraavissa alaluvuissa kerrotaan lisää, miten eri palvelut toimivat Ruuhikoskella sekä yleistietoa Ruuhikoskigolfista ja sen toimintatavoista. Jokainen alaluku pyrkii antamaan lukijalle käsityksen, miten kyseinen osio vaikuttaa golfkentän palvelun tasoon ja laatuun. Tässä osiossa tullaan käyttämään sanoja Ruuhikoskigolf, Ruuhikoski ja EPG (Etelä-Pohjanmaan Golf) samassa merkityksessä.

#### 3.1 Kenttä ja harjoitusalueet

Kuten jo johdannossa mainittiin, Ruuhikosken golfkentän on suunnitellut amerikkalainen huippuarkkitehti Robert Trent Jones Junior. Hän on suunnitellut ja uudelleen-kunnostanut yli 250 golfkenttää ympäri maailman (Jones [Viitattu 15.10.2015]). Ruuhikosken golfkenttä on ainoa Suomessa, joka on hänen suunnittelemansa. Kenttä on valmistunut vuonna 1992 (Juurakko 2011, 74).

Ruuhikosken golfkenttä on 18-reikäinen ja sen par on 72. Etuysi ja takaysi ovat molemmat pariltaan 36. Par 72 tarkoittaa, että kentän ihannetulokseksi pääsemiseksi pelaajan tulee lyödä 18-reiän aikana yhteensä 72 lyöntiä. Tyylikkääät väylät vaihtelevat Nurmonjoen varressa, jopa mäkisessä maastossa kauniissa maalaismaaisessa. Kentällä on useita vesiesteitä ja bunkkereita, jotka ovat tarkoitettu vaikeuttamaan peliä. Kyseiset esteet ovat olennainen osa jokaista golfkenttää.

Harjoitusalueet sijaitsevat Ruuhikoskella aivan klubitalon läheisyydessä. Range on alue, jossa voi harjoitella kuka tahansa ihminen. Rangelle voi mennä lyömään korillisen palloja esimerkiksi kavereiden tai perheen kanssa. Pallokoneesta yhdellä latauksella saa keskimäärin 30-40 palloa riippuen golfkentästä. Ruuhikoskella palloja saa yhdellä poletilla 36 kappaletta. Pallokoneet toimivat poleteilla, jotka maksavat 2,50 € kappaleelta ja niitä voi ostaa caddiemasterilta tai koneeseen tarkoitettulla kortilla, johon on helppo ladata ”pallokoreja”. Korttia pidetään lukulaitteen edessä muutamaman sekunnin ajan, jolloin kone syöttää automaattisesti palloja koriin. Samalla

kone näyttää montako korillista palloja saa vielä kyseisellä kortilla. Rangelle mentäessä, pelaaja ei tarvitse muuta kuin palloja ja mailan. Mailoja voi vuokrata golfklubeilta.

Muita lähipelialueita Ruuhikoskella ovat kaksi erillistä puttigreeniä, chippausalue sekä kaksi harjoitusbunkkeria. Yksi on chippialueella ja toinen on kohdistettu rangelle pidempää lyöntiä varten. Lähipelillä tarkoitetaan puttaamista ja chippaamista lähietäisyyksiltä. Puttaaminen tapahtuu greenillä eli lyhyeksi leikatulla alueella. Bunkkeri on hiekaeste, josta pallo yritetään lyödä pois lyöntiin sopivalla mailalla.

Lisäksi harjoitusalueena toimii kolme reikäinen par-3 kenttä, jossa pelaajat voivat kehittää omia heikkouksiaan vapaasti. Par-3 kentän käyttäminen EPG:n jäsenille on ilmaista ja vieraspelaajille sen päivämaksu on 5 €.

On tärkeää, että harjoitusalueet ovat hyväkuntoiset ja monipuoliset, sillä harjoittelun merkitys kehittyä paremmaksi pelaajaksi on olennaista. Pelaajat ovat tyyliltään erilaisia, eivätkä kaikki edes harjoittele lainkaan, mutta iso osa pelaajista pitää harjoittelua yhtä tärkeänä kuin itse pelaamistakin. Monet pelaajat tulevat golfkentälle välillä pelkästään harjoittelemaan, joten harjoitteluolosuhteiden on oltava monipuoliset.

Toimitusjohtaja Sarvikas kertoo, mitkä asiat ovat tehneet kaudesta 2015 onnistuneen Ruuhikoskella. Hänen mielestään suurimmat asiat ovat olleet kentän ja palvelutason nousu sekä onnistuneet markkinointitoimet golfmedioissa. GoGolf-sivuston sekä Golflehden artikkeli: Pohjanmaan 7 veljestä, ovat onnistuneita uutisia Ruuhikoskesta. (Sarvikas 2015.)

Teemu Tyry sanoo kirjoittamassaan artikkelissaan Pohjanmaan 7 veljestä: ”Mikäli Etelä-Pohjanmaalla on aikaa vierailta vain yhdellä kentällä, vartenotettavin kohde on monella mittarilla Ruuhikoski (Tyry 2015, 100).”

### **3.2 Golfklubin rakennusten perusparannushanke 2015**

Ruuhikosken golfklubi uudistui talven ja kevään 2015 aikana. Ennen remonttia klubitalossa sijaitsi ravintolan lisäksi ruokailutilat sekä toimitusjohtajan toimisto. Toinen

rakennus klubitalon ja väylän numero yksi välissä oli pro shopin ja caddiemasterin palvelupisteitä.

Uudistuneessa klubitalossa järjestys on muutettu nyt palvelukokonaisuudeltaan toimivaksi keskittymäksi, jonka tarkoituksena oli tuoda kaikki palvelut samoihin tiloihin. Palvelut sijaitsevat nykyään klubitalossa, sillä caddiemaster, ravintola ja pro shop sijaitsevat kaikki lähekkäin. Toisesta rakennuksesta tehtiin kokoustila sekä toimitusjohtaja sai itselleen uuden työhuoneen, jossa on nyt rauhallista työskennellä.

Molempien rakennusten remontit ovat olleet mittavat, sillä lattiat ja huonekalut on vaihdettu uusiin, katot ja seinät on maalattu ja listoitukset on tehty uudestaan. Toisen rakennuksen terassi sai myös uuden alustan. Klubitalon lattia on nimeltään viinyli, joka on uudenlainen korvike laminaatille. Lattia on pehmeä kävellä, tyylikäs ja helppo siivota. Seinät on hiottu ja maalattu kolmeen kertaan Tikkurilan maalilla Tuomenkukka, jonka värikoodi on 3466. Lisäksi katto on maalattu valkoiseksi. Ravintola sai myös uuden ilmeen remontin aikana. Hyllyköt ja kaapistot vaihdettiin uusiin malleihin. Toisen rakennuksen lattia toimii musta laminaatti ja seinät sekä katto on maalattu valkoiseksi. (Sarvikas 2015.)



Kuva 1. Ruuhikoskigolfklubitalo perusparannushankkeen jälkeen (Kuva: Ruuhikoskigolf).

### 3.3 Pro shop

Pro shop sijaitsee Ruuhikosken golfklubin sisätiloissa caddiemasterin työpisteen ja ravintolan vieressä. Pro shopissa myydään golftuotteita, joita pelaajat tarvitsevat golfia harrastaessa. Yleinen hintataso Suomen golfkenttien pro shopeissa on yleisesti verkkokauppoja sekä golfvarustemyymälöitä kalliimpi ja suppeampi, mutta niiden tarkoituksena ei olekaan tarjota kaikkea mahdollista golfvälinettä pelaajaan käyttöön. Pää tarkoituksena pro shopilla on tarjota pelaajalle yleistä kulutustavaraa eli golfhanskoja, palloja, tee-pusseja (tee-tikku, jonka päälle pallo asetetaan aloituslyönnissä), greenihaarukoita, vaatteita, sadevaatteita, sateenvarjoja, mailapyyhkeitä, mailoja, kenkiä sekä golfseuran logolla painettuja tuotteita.

Ruuhikoskigolfin pro shop on yhtiön omistuksessa vuonna 2015. Edelliset vuodet ovat olleet ulkoistettu. Valikoimaan kuuluu palloja (Ruuhikoskigolfin yhtiön logolla sekä ilman logoa), kenkiä, erilaisia paitoja, golfhanskoja, sateenvarjoja, pipoja, pyyhkeitä, kenkien vaihtonastoja, sääntöoppaita, lippiksiä, sukkia yms. Yhtiön strategian mukaisesti pro shopin valikoima on tarkoituksella jätetty ”puutteelliseksi”, sillä tilat ovat pienet ja pro shopin toimintaa ja tuotteiden menekkiä on haluttu seurata vuoden 2015 aikana. Pro shopin tuotteet ovat pääsääntöisesti laadukkaita ja tyylikkäitä. Pro shopin valikoimassa on otettu huomioon kaikki asiakasryhmät eli seniorit, miehet, naiset, juniorit, vieraspelaajat ja aloittelijat. Koska eri asiakasryhmiä on näin monia, on täysin mahdotonta pitää pienessä myymälässä jokaisen pelaajan toivomia tuotteita.

Pro shopin tuotteilla ei ole erillistä varastoa, vaan kaikki tuotteet pidetään hyllyssä esillä hinnoiteltuna. Yhtiön johtokunnan henkilöllä on valmiit kontaktit oman työnsä kautta tilata aina tarpeen tullen lisää tavaraa Ruuhikosken pro shopiin.

Pro shop on myymälä, jossa palvelumuotoilua käytetään somistuksen osalta laajasti. Erilaiset golfaiheiset tuotteet, hyllyköt, tarvikkeet ja matot tuovat asiakkaalle mielekkään paikan ostaa golftuotteita.



Kuva 2. Ruuhikoskigolfin pro shop kaudella 2015 (Kuva: Ruuhikoskigolf).

### 3.4 Caddiemaster

Caddiemaster on golfkentän klubilla työskentelevä henkilö, jonka tehtävänä on palvella pelaajia ammattitaitoisena, iloisena ja ennen kaikkea monipuolisena asiakaspalvelijana. Erilaisia työtehtäviä, jotka kuuluvat caddiemasterin jokapäiväisiin työtehtäviin ovat esimerkiksi: peliaikojen varaaminen Nexgolf-ajanvarausjärjestelmään, kilpailuiden organisoiminen, pro shop -tuotteiden myynti, sähköpostien lähettäminen ja vastaaminen, puheluiden vastaanottaminen, juoksevien asioiden hoitaminen, range-polettien myynti, vuokramailojen välittäminen, yleisten ongelmatilanteiden ratkaiseminen, viestintä ja uutisointi Facebook- ja internet-sivujen kautta.

Ruuhikoskella toimii kaudella 2015 kolme eri caddiemasteria. Kaksi nuorta miestä ja yksi nuori nainen. Jokainen caddiemastereista pelaa vapaa-ajallaan golfia, joten lajituntemus on suuri osa työkuva. Golfklubilla työskennellessä on erittäin tärkeää tuntea lajin perusteet, säännöt ja miten kentällä tulee toimia golfetiketin määrämällä tavalla. Vuonna 2015 Etelä-Pohjanmaan Golfkeskus Oy:n palkkalistoilla toimii caddiemaster-palvelu, kun edellisenä kolmena vuotena 2012–2014 palvelu on ollut ulkoistettuna.

### 3.5 Ravintola Golfklubi Ruuhikoski

Ruuhikosken golfklubin tiloissa vuonna 2015 aloittanut uusi ravintola Golfklubi Ruuhikoski on Uppalan Kartano Oy:n alla toimiva yritys. Uppalan Kartano Oy toimii Seinäjoella vanhanaikaisessa maalaiskartanossa, joka tunnetaan sen laadukkaista raaka-aineista ja yrityksille sekä yksityisille henkilöille järjestettävistä ravintolailloista. Seinäjokiset yksityishenkilöt pitävät Uppalan Kartano Oy:tä ylellisen brändin omaavana paikkana.

Golfklubi Ruuhikoskella on sopimus ravintolatilosta vuosille 2015–2017. Kesä 2015 on ollut heille ensimmäinen ja heidän vuokrasopimuksena on alkanut 1.5.2015. Ravintolan pääasiallinen tarkoitus on tarjota golfin pelaajille niin kylmää kuin kuumaa-kin juotavaa sekä syötävää vitriinistä, lounaspöydästä sekä à la carte-listalta.

Ravintolassa työskentelee osa-aikaisesti kuusi henkilöä, joista paikalla samaan aikaan on aina kaksi henkilöä. Ensimmäinen työskentelee keittiössä ja vastaa ruuan valmistamisesta sekä vitriinituotteiden riittävydestä. Toinen henkilö työskentelee palvelutiskin takana myymässä, rahastamassa, palvelemissa ja huolehtimassa, että tavaraa riittää jääkapeissa ja esillä olevissa myytävissä tuotteissa. Kyseinen henkilö huolehtii pöytien siistimisestä ja astioiden blokkaamisesta sekä vastaa ravintolan ulkoisesta yleisilmeestä. Ravintolaan on nimetty vuoropäällikkö sekä keittiömes-tari, jotka hoitavat tuotteiden tilaukset, laskutuksen ja myös osan markkinoinnista yhdessä Uppalan Kartano Oy:n yrittäjän kanssa.

Kaudella 2015 ravintolassa on ollut paljon erilaisia tuotteita. Lounaspöytä on ollut avoinna päivittäin kello 11.00–15.00 ja se on sisältänyt alkukeiton, salaattipöydän, leivät, lämpimän ruuan, ruokajuomana veden ja jälkiruokana kahvin tai teen. Koko buffetin hinta on arkipäivisin 9,80 € ja viikonloppuisin 12,50 €. Jos asiakas haluaa esimerkiksi pelkän salaatin ja keiton, on se myös mahdollista saada omaan hintaansa 8,20 €. Viikonloppuna ruuan laatu poikkeaa arkipäivien tarjonnasta kalliimpien raaka-aineiden takia. Arkipäivinä ruoka on myös laadukasta, mutta viikonloppuna tarjolla voi olla uunilohta kermaperunoilla tai naudan entrecote-pihviä punaviinikastikkeessa yrttiperunoilla. Arkiruokien valikoimaan kuuluvat esimerkiksi broileripasta tai lihapullat ja perunamuusi.

À la carte-listalta voi tilata klubiburgerin, klubileivän tai raikkaan juustosalaatin, jos lounaspöytä ei ole asiakkaalle mieleinen tai lounaan tarjoilu-aika on jo mennyt ohi. Lisäksi vitriinistä tarjoillaan erilaisia suolaisia piirakoita, pullia, sämpylöitä sekä makeisia. Juomapuolella tarjottavana on laaja valikoima alkoholittomia sekä alkoholillisia tuotteita. Havaintojen perusteella myyntimäärällisesti suosituimmat tuotteet olivat höyrymakkara, kinkkusämpylä paistetulla kananmunalla, kahvi, keskiolut sekä lounasbuffet. Näitä tuotteita myytiin päivittäin kauden 2015 aikana.

GoGolfin Sami Kosusen tekemä uutinen Ruuhikoskigolfista nosti esille myös ravintolan tarjontaa. Hän kuvailee ravintolaa näillä sanoilla:

*Klubilla sijaitseva kahvio näyttää enemmän pieneltä konditoria/kahvilalta kuin perus kenttäravintolalta. Enkä tarkoita tuota huonossa mielessä. Vitriinistä valitsin itselleni varmaan reippaasti normitiin paksuisen siivun kinkkupiirasta ja kahvin. Tarjoilija vei piiraan lämmitykseen ja sanoi tuovansa sen hetken päästä minulle pöytään. Sitten suu loksahdi auki. Piiras tarjoiltiin salaattipedillä ja pestolisukkeilla hienosti aseteltuna, kuin ala cartea. Se oli kaiken lisäksi aivan törkeän hyvää ja alle kympillä. Thanks! Tästä tulee hyvä päivä! (Kosunen 2015.)*

### 3.6 Pro-valmennus

Kaudelle 2015 Ruuhikoskigolfiin tuli kaksi uutta pro-valmentajaa, joista toinen jatkaa myös kaudella 2016. Valmentajien sukupuolet ovat mies ja nainen, joten jokaiselle pelaajatyypille pitäisi löytyä osaavaa, ammattimaista sekä kokenutta lajin osaajaa.

Pro Mika Sormunen vastaa kilpajunioreiden valmennuksesta sekä pitää yksityistunteja niitä tarvitseville pelaajille. Lisäksi hän valmentaa myös talvisin senioriryhmiä ja mid-pelaajia (30–50-vuotiaita) yhtiön omistamassa Ingolf-sisähallissa Seinäjoella.

Pro Tuovi Joensuu pitää valmennustunteja junioreille, jotka ovat haastajaryhmässä sekä aloitteleville nuorille, jotka ovat 8–13-vuotiaita. Joensuun oppiin haluavat usein naispuoliset pelaajat, koska monet heistä haluavat harjoitella naisen opastuksella. Pelaajilta kysyttäessä monet heistä kokevat, että samaa sukupuolta olevaa pro-opettajaa on helpompi lähestyä ja näin ollen lopputulokset ovat parempia.



Proiden tehtävänä on korjata pelaajan golf-swingiä parempaan lopputulokseen erilaisten harjoitusten sekä tiedon avulla. Pelaajat hakeutuvat proiden valmennukseen, jos he eivät ole omaan peliinsä, lyöntiinsä tai tekniikkaansa tyytyväisiä. Proille mentäessä pelaaja kuvaa oman ongelmansa valmentajalle, näyttää oman lyöntinsä, jonka pro seuraa. Tämän jälkeen pro pystyy näkemään, mitkä asiat aiheuttavat kyseisen ongelman. Pro pystyy usein pienillä vinkeillä opastamaan pelaajan lyönnin liikeratoja tai mailan asentoa muuttamalla, vaikuttamaan lopputulokseen.

### **3.7 Kilpailut ja Nexgolf-ajanvarausjärjestelmä**

Ruuhikoskigolf järjestää aktiivisesti kilpailuja kentällään vuosittain. Vuonna 2015 Ruuhikoskella pelattiin 95 eri kilpailua (Kilpailukalenteri 2015 [Viitattu 15.10.2015]), jotka oli tarkoitettu EPG:n jäsenille sekä vieraspelaajille muista seuroista. Seuran tarkoituksena on järjestää monipuolisia ja erilaisia kilpailuja kesälle, jotta jokainen pelaajatyyppe voi valita itselleen mielenkiintoisimman kilpailun. Senioreille ja naisille järjestettiin viikkokilpailuja, jotka pelattiin aina tiistaisin (seniorit) ja torstaisin (naiset). Viikonloput koostuivat eri yritysten sponsoroimista Open-kilpailuista (Open-kilpailu on avoin myös vieraspelaajille) sekä erilaisista kutsukilpailuista ja seuran omista kilpailuista.

Junioreille järjestettiin kesän 2015 aikana Tsemppitourin ja Aluetourin osakilpailut Ruuhikoskella. Molempiin kilpailuihin pääsevät edustamaan kyseisen alueen (Ruuhikosken tapauksessa pohjoisen alueen) tietyn ikäiset juniorit. Tsemppitour on tarkoitettu 8–15-vuotiaille pelaajille ja Aluetour 12–21-vuotiaille pelaajille (Finnair Junior Tour 2014, 3 [Viitattu 15.10.2015]). Pelaajia on eri tasoisia, joten tämän vuoksi parhaat 12–15-vuotiaat pelaajat voivat haastaa jopa 21-vuotiaita pelaajia Aluetourin osakilpailuissa. Osakilpailuita järjestetään 5–8 eri golfkentällä, riippuen millä alueella pelaaja kilpailee.

Ruuhikoskigolf käyttää peliaikojen varaamiseen, pelaajiston tietokantanaan ja kilpailuiden varauspaikkanaan Nexgolf-ajanvarausjärjestelmää. Nexgolfin pääkonttori sijaitsee Oulussa, jossa työntekijät työskentelevät ohjelmiston parissa ja ovat valmiita vastaamaan järjestelmää käyttävien kenttien ongelmiin.

Caddiemasterit ja toimitusjohtaja laativat yhdessä kilpailutoimikunnan kanssa järjestelmään kilpailukalenterin, jossa kerrotaan, milloin kilpailu järjestetään ja minkä tyyppinen kilpailu on kyseessä. Jokainen pelaaja voi halutessaan osallistua kilpailuihin omilla Nexgolf-tunnuksillaan internetissä tai ottamalla yhteyttä caddiemasteriin, jolloin hän voi lisätä pelaajan mukaan kilpailuun. Tunnuksien käyttöoikeuksia pystytään rajoittamaan pääkonttorilta sekä toimitusjohtajan toimesta. Esimerkkinä voidaan sanoa, että pelaajan näkymä Nexgolfissa on paljon suppeampi kuin caddiemasterin valikko.

Jokaisessa kilpailussa palkitaan erilaisin tuotepalkinnoin eri sarjojen parhaat pelaajat ja erikoiskilpailuiden voittajat. Erikoiskilpailuita voivat olla esimerkiksi lähimmäksi lippua yhdellä lyönnillä -kilpailu par-3 väylällä tai pisin draivi, eli kuka lyö pisimmälle tietyllä väylällä avauksensa. Pallon tulee jäädä lyhyeksi leikatulle alueelle eli väylälle. Erikoiskilpailuiden tarkoitus on tuoda pieni lisähaaste kilpailun yhteyteen. Erikoiskilpailut ovat lisäosina erittäin pidettyjä pelaajien mielestä. Ne väylät, joilla erikoiskilpailu järjestetään tuovat pelaajalle pienen ekstralatauksen.

### **3.8 Ingolf-harjoitushalli**

Seinäjoen teollisuusalueella Kapernaumissa sijaitseva Ingolf-harjoitushalli tarjoaa seuran jäsenille talviharjoittelumahdollisuuden. Etelä-Pohjanmaan Golfkeskus Oy:n omistamat tilat pitävät sisällään neljä lyöntipaikkaa, joita voi varata itselleen internetin kautta. Lyöntipaikan saa varattua itselleen tunniksi kerrallaan, mutta jos muita pelaajia ei ole tulossa, voi pelaaja harjoitella lyöntiään niin kauan kuin tarvetta on. Pallot ovat ilmaisia hallissa, joten niistä ei tarvitse maksaa erikseen, kuten monessa muussa golfhallissa Suomessa. Hallin käyttäminen maksaa vuosittain 35 euroa/pelaaja ja sitä saa käyttää niin paljon kuin tarve vaatii. Pelaaja saa 35 euron hintaa vastaan itselleen avaimen käyttöönsä, jolla hän pääsee halliin sisään. Ulko-ovet pidetään suljettuina ympäri vuoden, joten ainoastaan avaimen haltijoilla on mahdollisuus päästä harjoittelemaan.

Ingolfin toinen puoli on suunniteltu lähipelin harjoitteluun. Chippaamista ja puttamista on hyvä harjoitella ”muovinurmella”. Pallo liikkuu tasaisella alustalla samalla tavalla kuin kesägreeneillä. Muovinurmen käyttäminen golfhalleissa on normaalia ja

erittäin hyväksi todettu ratkaisu. Hoitamiseen ei tarvita resursseja, sillä alusta ei kulu normaalissa käytössä.

### **3.9 Pukuhuoneet, pesutilat ja siivous**

Ruuhikosken golfklubin yhteydessä sijaitsevat pukuhuoneet ja pesutilat on tarkoitettu kentän pelaajille. 18- tai 9-reikäisen pelin jälkeen on mukava päästä suihkuun sekä saunaan ja vaihtaa puhtaat vaatteet päälle. Ruuhikoskella on kaksi erillistä pukuhuonetta, joista toinen on tarkoitettu naisille ja toinen miehille. Pukuhuoneissa pelaaja voi säilyttää omia henkilökohtaisia tavaroitaan lukituissa kaapeissa. Ruuhikoskella saunat ovat päällä päivittäin kesäaikana kello 7.00–23.00. Ruuhikoskigolf tarjoaa pelaajille käyttöönsä puhtaat pyyhkeet, jotka sijaitsevat pukuhuoneissa. Ilmajoen Pesula Oy tuo kahdesti viikossa puhtaat pyyhkeet ja vievät samalla kerralla likaiset pesuun.

Wc-tilat Ruuhikosken klubilla ovat laajat, sillä molemmille sukupuolille löytyy kolme eri wc-tilaa. Yksi wc sijaitsee pukuhuoneessa, yksi klubin sisällä ja yksi pukuhuoneiden vierestä. Wc:tä on yhteensä siis kuusi kappaletta pelaajien käytössä.

Ruuhikoskigolfin siisteydestä vastaa paikallinen yritys TMI Olsas. Yritys siivoaa klubitalon yleiset tilat, pukuhuoneet ja wc-tilat päivittäin. He huolehtivat, että pesuhuoneissa riittävät saippua ja saunan istuinaluset eli pefletit, wc-tiloissa käsipaperit, vessapaperi ja käsisaippua sekä yleisten tilojen lattiapinnat ovat imuroitu. Lindström Oy huolehtii mattojen vaihtamisesta kahden viikon välein. Palvelu on yksinkertainen ja vaivaton, sillä he tuovat puhtaat matot tilalle ja vievät likaiset matot pesuun. Samalla periaatteella toimiva konsepti kuin Ilmajoen pesula Oy:llä.

## 4 KEHITTÄMISMENETELMÄT

Osiot 4.1 Havainnointi, 4.2 Haastattelut ja 4.3 Pelaaja Ensin-palvelu kertovat, millaisia kehittämismenetelmiä ja tutkimistapoja tässä opinnäytetyössä on käytetty. Ruuhikoskigolfin palvelujen kehittymistä kauden 2015 aikana on tutkittu havainnointien, haastatteluiden ja Pelaaja Ensin -palvelun keinoin.

Tutkimusta suunniteltaessa tulee valita, käytetäänkö sitä tehdessä määrällistä eli kvantitatiivista vai laadullista eli kvalitatiivista menetelmää. Määrällistä menetelmää käytetään usein suurelle massalle tarkoitettuun kyselyyn ja laadullista menetelmää, kun halutaan tietää asiasta pieneltä ryhmältä tarkemmin. Laadullinen tutkimus litteroidaan eli haastattelut kirjoitetaan auki, koska sen avulla haastattelija saa kokonaisuuden paremmin avattua ja voi halutessaan palata haastatteluun aina uudestaan. (Ojasalo ym. 2014, 104–105.)

Tuulaniemi (2011, 143) kertoo, että kvantitatiivinen tutkimus tarkoittaa tutkimusta, jossa käytetään täsmällisiä ja laskennallisia, ihmistieteissä usein tilastollisia menetelmiä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä.

Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti (2014, 12) pitävät jatkuvaa kehittämistyötä liiketoiminnan menestyksen edellytyksenä. He listaavat asioita, miksi yritykset tarvitsevat jatkuvaa kehitystyötä. Näitä ovat esimerkiksi:

- kannattavuutensa parantamiseen tai kasvun aikaansaamiseen
- uusien liiketoimintamallien, tavaroiden ja palveluiden kehittämiseen, testaamiseen ja kaupallistamiseen
- toimivan organisaatorakenteen luomiseen ja henkilöstön motivoimiseen
- asiakkaiden mieltymysten muutosten ymmärtämiseen
- tulevaisuuden kysynnän ja muiden toimintaan vaikuttavien tekijöiden ennakointiin
- toimintansa tehostamiseen ja prosessiensa kehittämiseen
- uusille kohdemarkkinoille laajenemiseen ja kansainvälistymiseen
- organisaatioissa ilmenneiden ongelmien ratkaisemiseen.

Ojasalon ym. (2014, 40–44) mukaan kehittämistyössä voidaan käyttää useita erilaisia menetelmiä, jotka antavat yritykselle näkemyksiä ja uusia ideoita omien osa-alueidensa kehittämiseen. Erilaisia menetelmiä voidaan käyttää yrityksen tarpeesta riippuen. Yritys voi tehdä asiakkailleen kyselyitä, joiden avulla selvitetään asiakkaiden tyytyväisyyttä yrityksen toiminnasta tai jonkun halutun osa-alueen toimivuudesta. Haastattelut ovat erittäin hyvä tapa saada tarkempaa tietoa, suoraan asiakkaalle kohdennettujen kysymysten avulla.

Ryhmähaastattelut ovat hyvä tapa tuottaa erilaisia keskusteluja, joiden avulla ideoita ja syvällisempiä keskusteluja syntyy helpommin. Havainnointien tekeminen yrityksen sisällä, esimerkiksi asiakkaiden toimintatavoista tai asiakaspalvelijan toiminnasta, tuovat paljon konkreettista näkökulmaa, miten asiat oikeasti sujuvat. Dokumenttianalyysin tarkastelu tuo lisänäkökulmia kehitettävään asiaan, jolloin yritys tarkastelee esimerkiksi vanhoja pöytäkirjoja, budjetteja tai vuosikirjoja. Benchmarkingin avulla yritys voi ottaa käyttöönsä hyväksi todettuja käytäntöjä, mitä kilpaileva yritys käyttää. Kyse ei ole matkimisesta tai kopioimisesta, vaan kehittää toiselta opitusta tiedosta uutta omaan toimintaan. Muita tapoja ovat prosessikarttojen piirtäminen, yhteisölliset ideointimenetelmät sekä ennakointimenetelmät. (Ojasalo ym. 2014, 40–44.)

#### **4.1 Havainnointi**

Tässä kappaleessa tarkastellaan lähemmin havainnoinnin toimintaan liittyviä asioita sekä sen vaikutusta kehittämiskohteen lopputulokseen. Martinsuo ja Kohtamäki (2014, 22–23) kertovat havainnoinnin tavoitteista ja toimintatavoista erilaisin keinoin. Havainnointi tulee suunnitella huolellisesti etukäteen ennen varsinaisen havainnoinnin aloittamista. Havainnointia voidaan tehdä yrityksessä sisäisesti tarkkailemalla halutun kohteen toimintaa, kuten seuraamalla esimerkiksi sitä, toimivatko ihmiset sillä tavalla kuten he sanovat toimivansa. Näin havainnoinnilla saadaan luonnollisista tilanteista virallista aineistoa, jota pystytään analysoimaan jälkikäteen. Havainnoinnin voi suorittaa myös ulkopuolisen palvelun avulla, jonka tarkoituksena on palkata henkilö seuraamaan haluttua toimintatapaa.

Havainnointia voidaan kirjata erilaisin keinoin esimerkiksi tekemällä tarkkaa listaa, päiväkirjan avulla sekä erityyppisten digitoimintojen avulla (videointi, äänittäminen sekä valokuvaus). Jos havainnoinnissa käytetään apuna videointia tai äänittämistä, tulee siitä pyytää lupa etukäteen. (Ojasalo ym. 2014, 114–117.) Havainnointi on erinomainen menetelmä, kun tutkitaan asiakasarvoa, sillä se mahdollistaa syvällisen aineiston keräämisen asiakkaiden toiminnasta (Martinsuo ym. 2014, 30).

Ojasalo ym. (2014, 114–117) sanovat, että yksi yleisimmin käytetyistä tavoista on mystery shopping eli haamuasiakkuus. Mystery shoppingia tekevä henkilö käyttäytyy kuin normaali asiakas, mutta samalla tarkkailee henkilökunnan toimintaa puolueettomasti. Tarkoituksena on saada realistista tietoa siitä, miten yrityksen asiakkaita kohdellaan ja palvellaan eri tilanteissa. Mystery shopping tulisi tehdä samalla yritykselle useita kertoja vuodessa, jotta saadaan poikkeukselliset olosuhteet karsittua kokonaisuudesta.

Ojasalo ym. (2014, 116) määrittävät kaksi erilaista havainnointitekniikkaa: strukturoitu sekä strukturoimaton. Strukturoitua havainnointitekniikkaa käytetään, kun halutaan tietoa jostakin halutusta toiminnasta mahdollisimman tarkasti. Strukturoimatonta tekniikkaa käytetään silloin, kun halutaan kerätä mahdollisimman paljon erilaista tietoa laajalta alueelta. Ennen havainnointia päätetään, kumpaa tekniikkaa aiotaan käyttää.

Martinsuo ym. (2014, 31) pitävät havainnointia melko työläänä tutkimusmenetelmänä kyselyihin ja haastatteluihin verrattuna. Yrityksen tulee miettiä tarkasti havainnointimenetelmän valintavaiheessa, niiden kustannuksia sekä hyödyistä. Yrityksen kannattaa valita sellainen menetelmä, jolla he saavat parhaan mahdollisen lopputuloksen halutun ongelman selvittämiseksi.

Tässä työssä on käytetty strukturoimatonta havainnointitekniikkaa. Havainnointi sijoittui aikavälille 27.4.2015–27.9.2015 Ruuhikoskigolfiin tiloihin, joissa opinnäytetyön tekijä seurasi oman työskentelyn ohella golfharrastajien palautteita ja mielipiteitä, erilaisia ongelmatilanteita ja niiden ratkaisemista, henkilökunnan toimintaa, kehitettyjen kohteiden toimivuutta ja palveluiden tuomaa lisäarvoa. Havainnoinnin avulla

opinnäytetyöntekijä sai erittäin paljon uusia kehittämisideoita tulevaisuudelle. Havainnointia kirjattiin joka viikko erilaisista tilanteista opiskelijan muistiinpanoihin. Havainnointien lopputuloksista ja kehitysideoista kerrotaan luvuissa viisi ja kuusi.

## 4.2 Haastattelut

Haastattelut soveltuvat tukemaan Ojasalon ym. (2014, 106–111) mukaan tutkimuksen muita tutkimusmenetelmiä erinomaisesti, koska sillä saadaan haastateltavalta henkilöltä lisätietoa halutusta asiasta tarkemmin. Haastatteluiden pituudet voivat vaihdella kymmenien minuuttien ja useiden tuntien välillä. Pitkät haastattelut kannattaa äänittää tai videoida haastattelun purkamisen helpottamiseksi. Kuitenkin jos haastattelijalla haluaa videoida haastattelun, on sen pyydettävä lupa haastateltavalta. Tiedonhankinta tapoja on useita, jotka soveltuvat haastatteluihin.

Strukturoidussa haastattelussa haastattelijalla on valmiina pohja, jota hän noudattaa järjestelmällisesti. Puolistrukturoidussa haastattelussa haastattelijalla on haastattelurunko valmiina, mutta hän voi kysyä kysymyksiä vapaasti haluamassaan järjestyksessä. Avoin haastattelu on keskustelua haastattelijan ja haastateltavan välillä, johon molemmat osapuolet osallistuvat aktiivisesti. Syvähaastattelun tavoitteena on saada haastateltava henkilö avaamaan luottamuksellisesti haluttuja kysymyksiä. (Ojasalo 2014, 106–111.)

Viimeisenä keinona Ojasalo ym. (2014, 109–111) mukaan voidaan käyttää CIT-menetelmää (Critical Incident Technique, kriittisten tapahtumien tekniikkaa), jonka avulla haastattelijalla saa tietoonsa sen, mitä asioita asiakkaat arvostavat palvelussa. Tavoitteena on pyytää haastateltavaa kertomaan jostakin palvelukokemuksesta jostain erittäin hyvää ja erittäin huonoa. Tarkoituksena on luoda täydellinen kuvaus eri kysymysten avulla, miksi palvelutilanne epäonnistui tai onnistui. Tämän avulla haastattelijalla pystyy löytämään ongelmakohtia analysoidessaan haastatteluja.

Haastattelut suoritettiin Ruuhikoskigolfin klubitalolla aikavälillä 15.9.2015–26.9.2015. Opiskelija haastatteli 50 Ruuhikoskigolfin jäsentä satunnaisesti, jotta

haastatteluista saataisiin laaja kokonaisnäkemys eri kohderyhmistä omaavilta pelaajilta. Haastatteluun vastasi nimettömästi ikähaitarilta 20–75-vuotiaita golffareita, jotka olivat naisia, miehiä, nuoria aikuisia sekä seniorigolffareita. Haastattelut suoritettiin Ruuhikoskigolfklubitalolla, jotta haastatteluun osallistuneella henkilöllä olisi helpompi vastata kysymyksiin erilaisten esimerkkien avulla, joita klubilla oli. Esimerkiksi ravintolan tarjonnasta sekä pro shopin kauden 2015 valikoimasta kysyttäessä oli tärkeää, että vastaaja pystyi vielä näkemään, miltä kyseiset kokonaisuudet näyttävät sillä hetkellä. Paikan valitseminen helpotti heitä vastaamaan heille esitettyihin kysymyksiin, kuten tutkimuksessa kerrottiin (Ojasalo ym. 2014, 76) jo teoriaosuuden sivulla 24.

Haastattelun tavoitteena oli selvittää lisäkysymysten avulla pelaajien mielteitä pro shopin ja ravintolan valikoimista, hintatasosta sekä heidän kehitysideoista ensi kaudelle. Haastattelu suoritettiin puolistrukturoidulla tekniikalla, jolloin opiskelijalla oli haastattelurunko valmiina paperilla. Haastatteluiden kyselylomake löytyy liitteestä numero yksi. Kysymyksiä kysyttiin satunnaisessa järjestyksessä, kuitenkin niin, että ensin käsiteltiin pro shopin osiota, jonka jälkeen siirryttiin ravintolaa koskeviin kysymyksiin. Haastattelut kestivät vastaajasta riippuen 5-15 minuuttia. Suurin osa pelaajista vastasi kysymyksiin täsmällisesti, mutta lyhyesti. Osa pelaajista halusi selkeästi tuoda omia näkemyksiään esille aktiivisesti, kun opinnäytetyön tekijä kertoi haastateltavalle, miksi tällainen työ tehdään ja mihin se tulee vaikuttamaan ensi kautta ajatellen. Haastatteluiden avulla saadaan useita hyviä kehitysideoita pro shopiin ja ravintolalle, joita voidaan käyttää johtokunnan hyväksynnällä kaudella 2016.

### **4.3 Pelaaja Ensin -palvelu**

Pelaaja Ensin -palvelu otettiin käyttöön Ruuhikoskella keväällä 2015. Se on Tanskassa perustettu palvelu, jonka avulla kerätään monipuolisesti erilaista dataa golfkentän eri osa-alueilta kuten kentän ominaisuuksista ja palveluiden (ravintolan, pro shopin ja caddiemasterin) toiminnasta. Suomen Golfliitto on ostanut itselleen Pe-



laaja Ensin -palvelun käyttöoikeudet ja myyvät sitä Suomen golfkentille. Ruuhikoskigolf päätti lähteä palveluun mukaan, koska johtokunta halusi saada reaaliaikaista asiakaspalautetta seuran pelaajilta sekä vieraspelaajilta omasta toiminnastaan.

Pelaaja Ensin -palvelu toimii seuraavasti: Kentän johtokunta päättää, kuinka usein ja milloin pelaajille lähetetään kyselyt. Ruuhikoskigolfissa kyselyitä lähetettiin kolmessa erässä kaudella 2015. Ensimmäinen erä lähetettiin ennen juhannusta osalle seuran jäsenistä, seuraava osio lähetettiin heinäkuun puolesta välistä alkaen vieraspelaajille, jotka olivat pelanneet Ruuhikoskella. Kolmas osio lähetettiin sellaisille seuran jäsenille, jotka eivät olleet saaneet ensimmäisessä osassa kyselyä sähköpostiinsa. Tällä tavalla saatiin laajasti materiaalia, jota voidaan analysoida kauden aikana. Pelaaja Ensin -palvelu vertaa jokaista Ruuhikoskigolfin osa-alueiden tulosta Suomen golfkenttien keskiarvoon, joten on helppo todeta, millä mallilla oman kentän asiat ovat. Luvussa viisi, tutkimuksen tekijä tuo tuloksia esille Pelaaja Ensin -palvelusta.

Tutkimus lähetään pelaajalle sähköpostitse kahden viikon sisällä siitä, kun hän on pelannut Ruuhikoskigolfissa golfkierroksen. Kysely ilmoittaa, että siihen vastaaminen kestää 12-14 minuuttia ja sen avulla pelaajalla on mahdollisuus antaa palautetta eri osa-alueista. Vastaamismuotona käytetään yleisestä arvosteluasteikkoa 0–10, joista pelaaja arvostelee oman kokemuksensa. Kyselyyn ei ole pakko vastata ja se lähetetään jokaiselle seuran pelaajalle kertaalleen, joka on pelannut Ruuhikoskigolfin kentän vähintään kerran kyseisen kauden aikana. Ruuhikoskigolf uutisoi seuran jäseniään tulevista kyselyistä ja kannusti pelaajia vastaamaan kyselyyn, jotta saataisiin mahdollisimman tarkkoja tuloksia kentän ja palveluiden nykykunnosta.

Vieraspelaajat saavat kyselynsä hieman eri tavalla kuin seuran omat jäsenet. Esimerkkitalanteena voidaan kertoa, että jos vieraspelaaja on pelannut esimerkiksi Ruuhikoskigolfin, Vaasa Golfin ja Kokkola Golfin kentät kesälomareissullaan viikon aikana, hän ei tule saamaan jokaiselta kentältä Pelaaja Ensin -palvelun kyselyä sähköpostiinsa. Tällöin palvelu osaa automaattisesti lähettää ainoastaan yhdestä kentästä kyselyn vieraspelaajalle. Pääsääntöisesti Pelaaja Ensin -palvelu lähettää pelaajalle yhden kyselyn kotikentältään ja yhden pelaamaltaan vieraskentältä. Tämä

on tärkeä ominaisuus, koska yhteen vieraskenttäkyselyyn ihmisellä riittää vielä motivaatiota, mutta ei seuraaviin. Tällöin kyselyn luotettavuutta voidaan pitää korkeatasoisena, kun tiedetään, että kyselyyn osallistuvat pelaajat vastaavat rehellisesti ajan kanssa.

Asiakaskokemuksen keskeinen mittari on Net Promoter Score (NPS), jonka avulla saadaan selville palvelun käyttäjiltä, kuinka moni suosittelisi palvelua muillekin. Palvelun kuluttamisen jälkeen asiakkaalta kysytään esimerkiksi sähköisen kyselyn avulla suosittelisiko hän palvelua ystävilleen tai työkavereilleen. Vastausten arvoasteikkona käytetään 0–10, jossa 0 tarkoittaa ”en suosittelisi” ja 10 ”suosittelisin”. Arvoasteikolle antajat luokitellaan kolmeen eri osaan: 0–6 pistettä antaneet luokitellaan arvostelijoiksi, 7–8 pistettä antaneet neutraaleiksi ja 9–10 suosittelijoiksi. (Tuulaniemi 2011, 241.) Net Promoter Scorea käytetään Pelaaja Ensin -palvelussa. Sen avulla nähdään tietokannasta, kuinka moni pelaaja suosittelisi kenttää muille pelaajille. Suositusprosentit kerrotaan luvun viisi tuloksien yhteydessä.

## 5 TULOKSET

### 5.1 Pelaaja Ensin -palvelun lopputulokset

Kysely	Kutsuttuja	Vastauksia	Vastausprosentti
Vieraspelaajakysely	739	257	35 %
Jäsen-/osakaskysely	1138	298	26 %
Uudet jäsenet	49	20	41 %
<b>Yhteensä</b>	<b>1929</b>	<b>575</b>	<b>30 %</b>

Taulukko 2. Ruuhikoskigolfin Pelaaja Ensin -kyselyn lukumäärät kaudella 2015.

Pelaaja Ensin -palvelun kysely lähetettiin sähköpostitse 1929 henkilölle kesän 2015 aikana. Vastauksia saatiin yhteensä 575 kappaletta, jolloin vastausprosentiksi muodostui 30. Palvelun avulla Ruuhikoskigolf on saanut todella laajan datan koskien kenttää, palveluitaan sekä avoimia mielipiteitä asiakkailta.

Seuraavat kappaleet on pisteytetty asteikolla 0–100, tarkoittaen, että 100 on paras mahdollinen pistemäärä, jonka kyseinen osa-alue voi saada. Kenttäolosuhteet, harjoitusalueet sekä pro shop, ravintola, pro & henkilökunta ovat alueita, joihin tässä tutkimuksessa perehdytään.

Seuraavissa kappaleissa analysoidaan ja vertaillaan jäsenien sekä vieraspelaajien eroja, tilastokäyriä sekä vertailua Ruuhikosken tuloksista maan keskiarvoihin. Pelaaja Ensin -palvelu on hyvä tapa kerätä asiakaspalautetta, kuten tutkimuksen tekijä (Tolvanen 2012, 171–173) kertoo teoriaosuudessa sivulla 18.



Kuva 3. Pelaaja Ensin -palvelun yleisnäkymä syyskuulta 2015 (Kuva: Ruuhikoski-golf).

### 5.1.1 Kenttäolosuhteet

Ruuhikoskigolfiin kenttäolosuhteet ovat olleet maan keskiarvoon nähden hieman parempia. Vieraspelaajat antoivat omat arvionsa kentästä heinäkuulta 80 pistettä, elokuussa 82 ja syyskuussa 81. Vertailukohta viimeisimpään maan keskiarvoon oli 80. Jäsenet ovat ottaneet huomioon vaikean alkukesän ja huonot olosuhteet, sillä ensimmäisessä kyselyssä tulos sai vaan 75 pistettä. Käyrä oli kuitenkin nousujohtainen nostaen loppulukeman 79. Vertailukohta seurojen jäsenien keskuudessa on 77. Tästä voidaan todeta, että seurojen omat jäsenet ovat paljon kriittisempiä kentän kuntoon nähden kuin vieraspelaajat.

Erityismaininnan saavat kaksi aihealuetta: kenttä on hieno ja hyvin hoidettu sekä kenttä on monipuolinen ja mielenkiintoinen. Nämä erottuivat huomattavasti maan keskiarvosta. Vieraspelaajat antoivat ensimmäiseen kohtaan arvosanan 89 ja toiseen huimat 92 pistettä. Vertailukohtana molemmat olivat keskiarvoa edellä, sillä Suomen tasolla molemmat saivat arvosanan 84. Seuran jäsenet luokittelivat syyskuun tuloksissa ensimmäisen kohdan arvosanoihin 87 ja toisen 93. Maan keskiarvot

82 ja 84. Pelaajat pitävät näin ollen Ruuhikoskea suuressa arvossa layoutinsa ja monipuolisuuden johdosta.

Suomen keskiarvoon nähden, jos katsotaan vieraspelaajien antamia arvosanoja, voidaan todeta, että Ruuhikoskigolf on onnistunut kiitettävästi. Kohteet, jotka ovat saaneet huonommat pisteet kuin maan keskiarvo, ovat olleet: opasteet kentällä ovat hyviä 76 (Ruuhikoskigolf)/ 77 (Suomi), etäisyysmerkinnät ovat hyviä 67/74 ja vapaita aikoja halutessa saatavilla 77/79. Kaikki muut kohteet ovat saaneet paremmat, mitä Suomen keskiarvo on. Näihin asioihin on helppo puuttua ja parantaa ensi kaudella, jolloin arvosanat saadaan paremmiksi. Opasteista tulee lisää työn loppupuolella kehitysideoissa, etäisyysmerkinnät tiibokseissa ja väylillä ovat olleet joillekin vieraspelaajille liian huomaamattomilla paikoilla. Pienellä tarkkaavaisuudella ja uudelleen sijoittamisella etäisyysmerkinnät pitäisi saada huomattavasti paremmalle näkyvyydelle. Vapaiden peliaikojen saaminen on ollut joillekin vieraspelaajille haastavaa varsinkin loma-aikoina sekä lämpöisinä kesäpäivinä.

Muuten vieraspelaajat ovat olleet erittäin tyytyväisiä kentän muihin osa-alueisiin. Karheikot saivat 81/79, väylät 86/82, viheriöt ovat tasaisia 84/82, tiiauspaikat ovat hyviä 82/81, viheriöillä on sopiva nopeus 84/80, viheriöt ovat yhdenmukaiset 82/80, kenttä rullaa hyvin, eli se että pelinopeus on oikeanlainen 85/83, bunkkerit 78/78, hyvä tiedottaminen kentän mahdollisista korjauksista 82/75 ja wc olosuhteet 79/77. Kaikki edellä mainituista ovat todella tärkeitä asioita saavuttaa erinomaiselle kentälle vaaditut olosuhteet. Vieraspelaajien vastauksista voidaan todeta, että kokonaisuutena he ovat olleet Ruuhikoskigolfin kokonaiskuvaan erittäin tyytyväisiä.

Seuran jäseniltä kysyttäessä erilaiset kritiikit ja arvostukset erottuvat huomattavasti vieraspelaajien antamiin pisteytyksiin. Suurimmat kritiikit kohdistuvat seuraaviin aihealueisiin: tiiauspaikat ovat hyviä 60/76, viheriöt ovat tasaisia 79/79, viheriöillä on sopiva nopeus 77/78, viheriöt ovat yhdenmukaiset 74/75 ja kenttä rullaa hyvin 76/75. Jäsenet ovat selvästi ilmaisseet kyselyssä, mihin osa-alueisiin he eivät ole tyytyväisiä. Tämä asia huomattiin myös havainnoinnin yhteydessä.

Viheriöistä on tullut paljon puhetta ja varsinkin niiden nopeudesta. Monet pelaajat ovat toivoneet nopeampia viheriöitä, jos Ruuhikoskigolfin tavoitteena on erottua

muista keskitason kentistä. Havainnointi on osoittanut, että monet pelaajat ovat sanoneet, että nopeat greenit toisivat enemmän haastetta peliin, kuten toimivat esimerkiksi Suomen parhaimmiston lukeutuvat golfkentät Linna Golf ja Kytäjä Golf. Kuitenkin viheriöiden nopeudesta voidaan sanoa, että sekin vaihtelee täysin pelaajasta riippuen, että minkälaisesta nopeudesta itse kukin tykkää. Keskitason pelaajat ja seniorit arvostavat hitaampia greenejä pääsääntöisesti ja kovan tasoituksen omaavat pelaajat (alle 10,0) arvostavat nopeampia. Havainnointi on osoittanut tämän väitteen todeksi.

Toinen asia, johon jäsenet ovat olleet vaativia on tiiauspaikkojen tasaisuus. Tiiauspaikat ovat alkaneet ”vajoamaan” sivustoiltaan ja ne eivät ole täysin tasaisia. Monille pelaajille tasaisen alustan löytäminen aloituslyönnissä on ehdottoman tärkeää. Ruuhikoskigolf on jo syksyn 2015 aikana alkanut muokata muutamia tiiauspaikkoja tasoittamalla ne suoriksi ja istuttamalla tilalle uuden nurmikon joko kylvämällä tai siirtonurmen avulla.

Asiat, johon jäsenet ovat olleet tyytyväisiä ovat: väylät ovat hyviä 83/80, bunkkerit ovat hyvässä kunnossa 80/70, pallojen etsintäaika 79/77, hyvä tiedottaminen kentän mahdollisista korjauksista 82/77 sekä wc olosuhteet 82/79. Suurin merkittävä muutos jäsenien ja vieraspelaajien välillä on ollut bunkkerien arvostus. Bunkkeriremontin myötä seuran pelaajat ovat antaneet bunkkereille huiman parannuksen kesäkuusta lähtien. Kesäkuussa bunkkerit saivat arvosanan 60, heinäkuussa 77 ja syyskuussa 80. Tämä jo kertoo, että bunkkeriremontti on ollut onnistunut ja pelaajat tyytyväisiä sen lopputulokseen.

Kuten jo teoriassa sivulla 42 Net Promoter Scoresta puhuttaessa, suositteluprosentit Ruuhikoskigolfin kentästä olivat kyselyn perusteella todella korkeat. Vieraspelaajista 58 prosenttia suosittelisi golfyhteisöä muille ihmisille. Vertailukohtana voidaan pitää Suomen keskiarvoa 43 prosenttia. Jäsenien suositteluprosentti on 59 prosenttia ja vertailukohtana 42 prosenttia muilta kentiltä.

### 5.1.2 Harjoitusalueet

Vieraspelaajille esitettiin kyselyssä ainoastaan kolme erilaista kohtaa, johon he vastasivat. Näitä olivat harjoitusalueet kokonaisuudessaan 83/80, olosuhteet rangella 82/78 ja muut harjoitusalueet 84/82. Tulokset kuvastavat, että vieraspelaajat ovat melko tyytyväisiä Ruuhikosken harjoitusalueiden tarjontaan.

Seuran jäsenet taas ovat kriittisempiä kuin vieraspelaajat. Kokonaisarvosanaksi harjoitusalueet saivat 76/77. Suurin osa kysytyistä asioista, olivat Suomen keskiarvoon nähden heikompia. Esimerkkeinä voidaan luetella: tyytyväisyys harjoituskenttään 72/74, mattojen määrä rangella 83/85, pallojen määrä rangella 65/74, harjoitusalueen kohteet 74/76, eri lyöntityyppien huomiointi lähipelialueella 77/78, lyöntialusta laatu 75/76, lyöntipeliviheriön koko ja muotoilu 75/76, puttiviheriön laatu 79/80 ja puttiviheriön koko ja muotoilu 78/79. Kyseiset arvot ovat viimeisimmän tutkimuskyselyn tuloksia. Kenttä on kuitenkin ollut elokuun ja syyskuun aikana erinomaisessa kunnossa, joten tulokset ovat luotettavia. Suomen golfkentillä usein elokuussa nurmen laatu ja kenttien kunto ovat parhaalla tasolla. Ainakin kaudella 2015 näin oli myös Ruuhikoskigolfissa.

Pelaajat eivät selvästi ole täysin tyytyväisiä harjoitusalueiden tarjontaan ja kohteisiin edellisten pisteiden mukaan. Varsin huolestuttavaa oli kohta pallojen määrä, sillä ennen tämän kauden alkua Ruuhikoskigolfiin ostettiin lisää 6 000 palloa. Palloja ilmeisesti häviää melko paljon yhden kauden aikana. Syitä, miksi palloja katoaa ovat rikkoutuminen ruohonleikkuriin, varastaminen ja maahan painuminen. (Sarvikas 2015.)

Pelaajat olivat kuitenkin tyytyväisiä siihen, että harjoitusalueita on mahdollisuus käyttää 82/82. Havainnoinnin tuloksenakin on todettava, että harjoitusalueille mahtuu usein lyömään. On harvinaista, että ne ovat täysin varattuja. Harjoittelualueet voivat olla täynnä kuitenkin sellaisissa tilanteissa, kun kenttä on täynnä, koululaisryhmä harjoittelee rangella, erinomainen keli saa ihmiset ulkoilemaan tai junioreiden harjoitukset.

Harjoitusalueille tulee kehittää jotain uutta, jotta pelaajat alkavat arvostaa niitä entistä enemmän. Uusia kehitysideoitu harjoitusalueiden parantamiseen löytyy luvusta kuusi, kehitysideat.

### 5.1.3 Pro shop, ravintola, pro & henkilökunta

Sosiaalisesta ympäristöstä puhuttaessa pelaajat ovat olleet melko tyytyväisiä. Vieraspelaajat antoivat sosiaaliselle ympäristölle 83/82 ja jäsenet 80/80. Klubitalon perusparannusremontin lopputulokset näkyvät myös Pelaaja Ensin -palvelussa, sillä klubitalon loppupisteet olivat vieraspelaajilta 87/84 ja jäseniltä huimat 88/81.

Pro shopin pisteet ovat todella heikot, sillä vieraspelaajat antoivat ainoastaan 74/81 pistettä ja jäsenet 74/75. Pro shopin hinnoittelu on saanut vieraspelaajilta arvosanan 79/73 ja jäseniltä kriittisemmät 75/79. Pro shopin suppea valikoima on suurin syy alhaisiin pisteisiin. Lisää pro shopista luvussa 5.3.1 Pro shop, jossa haastatteluun osallistuneet pelaajat kertoivat omia näkemyksiään pro shopista.

Ravintolan palvelun taso on noussut huomattavasti edellisvuosiin verrattuna Ruuhikoskella (Sarvikas 2015). Pelaaja Ensin -palvelun pisteet jakautuvat Suomen keskiarvon tasolle. Vieraspelaajat antoivat 83/82 ja jäsenet 80/80. Erittäin hyviä pisteitä, joista on hyvä lähteä parantamaan tulevina vuosina. Ravintolan suositteluprosentit ovat todella korkeat maan keskiarvoihin nähden. Vieraspelaajien suositteluprosentti on 21 % verrattuna Suomen keskiarvoon 16 %. Jäsenet toimivat ravintolan lähettiläinä vielä korkeammilla arvosanoilla, sillä 35 % heistä suosittelisi ravintolaa muille. Suomen vertailukohta on alhainen tuloksella 11 %.

Pro-palvelut ovat osoittautuneet erittäin laadukkaiksi Ruuhikoskella kaudella 2015. Seuran jäsenet arvioivat ainoastaan kyselyssä pron kokonaisuuden, koska he myös käyttävät palvelua. Viimeisin pisteytys pro-toimintaan on 87/87, joka on erittäin hyvä arvosana. Pron tulostuloskäyrä on osoittautunut kuitenkin kesäkuun 90 pisteestä hieman alhaisemmaksi. Syynä tähän on ollut se, ettei kaikki halukkaat ole päässeet pron valmennukseen, kun ovat halunneet, sillä prot ovat olleet todella suosittuja ja kiireisiä kesäisin. Ensi kaudella on hyvä suunnitella organisoidummin proiden kalenteria



koskien juniorivalmennusta ja yksityistunteja. Molemmat valmennusryhmät ovat tärkeää saada toimimaan järjestelmällisesti. Pro-opettajan lähettipistemäärä, jossa kysytään, suosittelisitko häntä muille henkilöille, on arvoltaan 73 %. Luku on todella korkea, sillä Suomen keskiarvo on 62 %.

Johdosta ja tiedottamisesta puhuttaessa jäsenet ovat arvioineet kokonaisuudeltaan sen arvosanoin 86/84. Jäsenet ovat olleet sitä mieltä, että hallitus tekee hyvää työtä 82/76 ja operatiivinen johto 84/78. Tällä hetkellä voidaan todeta, että ihmiset, jotka vastaavat Ruuhikoskigolfin menestyksestä ovat onnistuneet erinomaisesti. Caddiemastereiden palvelu on hyvää -kysymys, on saanut vertailussa omilta jäseniltä Suomen parhaat pisteet 91. Vertailukohta Suomessa on 88, joka on myös erittäin korkea pistekeskiarvo. Caddiemastereiden aukioloajoista kysyttäessä jäsenet ovat olleet melko tyytyväisiä 88/86. Caddiemastereiden tavoitettavuus sai pisteet 88/86. Jäsenet ovat olleet lopputulosten perusteella todella tyytyväisiä caddiemaster-palveluihin. Riittävä tiedottaminen sai jäseniltä pisteet 80/78 ja kotisivut sisältävät tarvittavat tiedot sai 81/80.

Vieraspelaajat ovat arvioineet johdon ja palvelut seuraavin pistemäärin. Caddiemasterin aukioloajat: 89/86, caddiemasterin palvelu on hyvää: 89/88, caddiemasterin tavoitettavuus 87/87, nopea ja helppo ilmoittautuminen ennen kierrosta 88/88, vieraspelaajana tuntee itsensä tervetulleeksi: 88/87 ja kotisivut sisältävät tarvittavat tiedot 87/83. Johto on saanut heiltä pisteet 88/87. Todella laadukkaita pistemääriä myös vieraspelaajien puolesta. Pääsääntöisesti voidaan sanoa, että he ovat olleet tyytyväisiä caddiemaster-palveluihin sekä johdon toimintaan.

## **5.2 GREENi-palvelu**

GREENi-palvelu otettiin Ruuhikoskella kahden viikon kokeilukäyttöön kaudella 2015. Palvelun tarkoituksena on seurata pelaajien pelinopeutta. Ruuhikoskigolfissa ”työskentelee” 25 valvojaa, jotka kierrättävät omia vuorojaan joka päiväisesti kesän aikana. Valvojat ovat pääsääntöisesti seniorigolfaajia ja he saavat palkaksi kahvin, pullan sekä lounaan seisovasta pöydästä työvuoronsa aikana. GREENi-palvelun avulla valvojen työ helpottuu huomattavasti, kun he saavat ohjelman suoraan tablettiin.

Caddiemasterin tietokoneelle asennetaan ohjelma, johon on ohjelmoitu Ruuhikoskigolfin kenttä. Pelaajille annetaan keskimäärin tunnin välein niin sanottu ”mökkula”, jossa on GPS-paikannin. Tällöin pelaajien pelatessa kentällä, caddiemasterit pystyvät seuraamaan omalta tietokoneen ruudultaan, missä kohtaa kenttää kyseinen ryhmä liikkuu. Palvelu näyttää pelaajan ryhmälle kolmea eri väriä: vihreää, keltaista ja punaista riippuen siitä, mikä on heidän pelinopeutensa. Jos he ovat odotettua reilun neljän tunnin kierrosvauhtia edellä, ohjelma näyttää vihreää. Jos he taas ovat vähän jääneet annetusta vauhdista, on väri keltainen ja jos pelivauhti on todella hidasta, niin väri on punainen.

Palvelu on erittäin toimiva ja hyvä ratkaisu, sillä palvelun avulla caddiemasterit näkevät suoraan tietokoneella, jos kentällä jonkin ryhmän pelinopeus on todella hidasta tai esimerkiksi tauot venähtävät yli annetun maksimiajan 10 minuuttia. Tarkoituksena ei ole seurata kenenkään yksittäisen pelaajan pelinopeutta vaan keskittyä kentän pelinopeuteen. Tarvittaessa hidasta ryhmää on helppo hieman kehottaa nopeuttamaan omaa pelinopeuttaan valvojan toimesta tai pyytää päästämään nopeammat ohitse.

Kahden viikon koejakson aikana palvelua kokeiltiin ja analysoitavaa dataa tallennettiin. Talven 2015–2016 välillä palveluntarjoaja asettaa väyläkohtaiset rajat oikeiksi, jonka jälkeen sitä aletaan käyttää aktiivisesti Ruuhikoskella kesällä 2016.

### **5.3 Haastattelut**

Haastatteluiden alaluvuissa pro shop ja ravintola Golfklubi Ruuhikoski käsitellään 50 haastatteluun osallistuneen pelaajan vastauksia. Pro Mika Sormunen -osio haluttiin tähän opinnäytetyöhön, koska Sormunen on ollut merkittävässä roolissa nostamassa seuran pro-palveluiden tasoa ja asiakkaat ovat olleet hänen työhönsä erittäin tyytyväisiä. Hänen valmennustyylinsä on ollut yksi selkeimmistä kehityskohteista, joita Ruuhikoskella on tapahtunut kaudella 2015 edellisvuosiin verrattuna. Hänen haastattelullaan haluttiin selvittää, miksi hän on ollut niin pidetty opettajana ja miten hän opettaa pelaajille golfia.

### 5.3.1 Pro shop

Haastatteluun osallistuneista 50 pelaajasta 74 prosenttia on käyttänyt Ruuhikosken pro shopia kauden 2015 aikana. Loput 26 prosenttia eivät ole kokeneet tarvetta käyttää pro shopin tarjontaa. Suurimmat syyt, miksi pro shopia ei ole käytetty ovat, että oleelliset tavarat löytyvät jo omasta takaa tai he tilaavat tuotteet internetistä halvempien hintojen ja laajemman valikoiman perässä.

Pro shopin valikoimasta kysyessä piti valikoimaa kuvailla kolmella adjektiivilla ja antaa lopuksi arvosana asteikolla 4–10. Arvosanaksi muodostui keskiarvoltaan 7,18. Adjektiiveja, joita pelaajat luettelivat, olivat äänimäärältään seuraavassa järjestyksessä: suppea 23 (pelaajaa listasi kyseisen adjektiivin), laadukas 12, riittävä 9, puutteellinen 6, tarpeellinen 4, siisti 3, kallis 3, pieni 2, monipuolinen 2. Näiden lisäksi haastatteluissa kerrottiin yksittäisiä adjektiiveja, joista esimerkkeinä voidaan sanoa selkeä, näkyvä, ruuhikoskimainen, värikäs, vajaa, yksipuolinen ja välttämätön.

46 prosenttia haastatteluun osallistuneista kuvasi, että pro shopin valikoima on ollut vuonna 2015 suppea, mutta kuitenkin 24 prosenttia sanoi, että valikoima on laadukasta. Voidaan todeta, että kehitysideoille on tarvetta, kun Ruuhikoskigolfin henkilökunta aikoo miettiä tuotteita, joita vuonna 2016 myydään. Kokonaisarvosana 7,18 ei myöskään anna parasta mahdollista pro shopin arvosanaa, joten uskon, että ensi kaudella pro shopiin on tulossa muutoksia.

Hinnasta kysyttäessä kategoria valikoitui kolmeen eri luokkaan, kohtuullinen tai sopiva, keskitasoa kalliimpi ja liian kallis. Äänet jakautuivat seuraavasti: kohtuullinen tai sopiva 48 prosenttia, keskitasoa kalliimpi 38 prosenttia ja liian kallis 14 prosenttia. Lisäksi monet sanoivat, että osakkaiden hinta on sopiva, mutta normaalihinta on liian korkea. Osakkeenomistajat saavat Ruuhikoskella kaikista pro shop -tarvikkeista 15 prosentin alennuksen. Kuitenkin golfklubilla sijaitsevat pro shopit ovat normaalisti hieman kalliimpia, kuin golftarvikemyymälät, joten siihen nähden vastaajat ovat tyytyväisiä. Ainoastaan 14 prosenttia piti hintatasoa liian kalliina, joka taas yllätti verraten havainnoinnin tuloksiin. Havainnoinnin avulla opinnäytetyön tekijälle tuli myös kritiikkiä korkeasta hintatasosta. Näin ollen oli hieman yllättävää, että hintatasoon oltiin suhteellisen tyytyväisiä haastatteluissa.

Viimeinen kysymys koskien tuotteita, joita pelaaja haluaisi myyntiin kaudella 2016, oli tässä opinnäytetyössä yksi oleellisimmista. Kehitysehdotuksia tuli todella paljon ja vastaajilla oli selvä näkemys siitä, mitä tuotteita he ostaisivat. Pääsääntöisesti pelaajat halusivat lisää valikoimaa kaikkiin tuoteryhmiin. Heidän mielestään ei riitä, että jossakin tuoteryhmässä on ainoastaan kahta erilaista mallia. Vastaajat halusivat, että varusteita olisi kaiken tasoille ja ikäisille pelaajille. Ei pelkästään kaikista laadukkaimpia ja kalliimpia tuotteita. On myös hyvä olla edullisia massatuotteita myynnissä, jotka sopivat esimerkiksi aloittelijoille tai junioreille. Vaatevalikoimaan toivottiin paitojen lisäksi housuja ja ennen kaikkea värivalikoimaan ja kokojen riittävyyteen niin naisille kuin miehillekin tulee jatkossa panostaa enemmän.

Kaikista yleisin asia, jota haluttiin myyntiin, olivat mailat. Ruuhikosken hallitus päätti ennen kauden 2015 aloitusta, etteivät he ota mailoja myyntiin ollenkaan. Mailakaupan tekeminen on vaikeutunut huomattavasti internetin verkkokauppojen myötä. Mailakaupassa katteet ovat myös todella pieniä pyörien noin 10-15 prosentin lukeilla. Tämän takia mailoja ei ole myyty. Pelaajilta tuli kuitenkin paljon erilaisia toivomuksia, että myytäisiin esimerkiksi pelkkiä puttereita tai lähestymismailoja. Niiden avulla pro sopin somistuksesta saataisiin jo huomattavasti ”golfmaisempi” ja palvelumuotoilua voitaisiin kehittää erilaisin keinoin valikoimaa lisäämällä. Monet haastatteluun osallistuneista toivoivat tarjolle mailavalmistajien demomailoja, joita voisi kokeilla rangella.

Asiat, joita suoranaisesti kritisoitiin, olivat tarjousten puuttuminen pro shopista sekä minimaalinen massatuotteiden tarjonta. Edulliset massatuotteet herättävät ostajissa kiinnostusta halvan hintansa vuoksi. Tarjouksia on ollut koko kauden ajan vain osakkailla, mutta ei ollenkaan muille pelaajille. Ne pelaajat, jotka eivät omista osaketta, sanoivat haastatteluissa, etteivät ole sen takia ostaneet tuotteita pro shopista, koska hinta on juuri sen 15-20 prosenttia liian kallis. Osakasalennuksen suuruudella hekin olisivat todennäköisesti ostaneet kesän aikana jotain myymälästä. Työn lopussa olevaan kokoelmaan Liite 2. on kerätty kaikki vastanneiden pelaajien ideat tuotteista kaudelle 2016.

### 5.3.2 Ravintola Golfklubi Ruuhikoski

Haastatteluun osallistuneilta 50 pelaajilta kysyttäessä koskien ravintolan tarjontaa, oli heidän näkemyksensä ytimekkäästi hyvä ja riittävä. Näin vastasi 86 prosenttia pelaajista. Monelle pelaajalle tarjonta oli melko hyvää ja mukaan mahtui myös pelaajia, jotka kehuivat tarjontaa erinomaiseksi tai loistavaksi.

Kun kysyttiin ravintolan hintatasosta, oli pelaajien näkemys erittäin selkeä. Vitriinituotteiden hinnoittelua sanottiin aivan liian korkeaksi, mutta lounaspöydän hinnoitteluun oltiin tyytyväisiä. Kommentteja, joita pelaajat käyttivät vitriinituotteista, olivat esimerkiksi: ”vitriinituotteet ovat törkeän kalliita” ja ”pullan hinta 2,80 € on aivan liian kaa”. Lounashinnasta 9,80 € ei yksittäisiä tapauksia lukuun ottamatta tullut eripuraa. Lounaspöydän laatua ja hintalaatusuhdetta kehuittiin. Haastatteluun osallistuneiden mielestä 58 prosenttia piti kokonaishintatasoa liian kalliina.

Kolmannen kysymyksen tarkoituksena oli pyytää haastatteluun osallistuneita pelaajia kuvailemaan Golfklubi Ruuhikosken henkilökuntaa. Henkilökuntaan on selvästi oltu tyytyväisiä, sillä 50 vastaajasta kukaan ei sanonut mitään negatiivista heistä. Ylistyssanoja tuli seuraavasti: ystävällinen 22 (pelaajaa), iloinen 20, palveluhenkinen 19, ammattitaitoinen 14, hyvä 6, mukava 5, nuorekas 5, positiivinen 5, kohtelias 4, hymyilevä 4, miellyttävä 3, asiallinen 2, huomioiva 2, rento 2, pirteä 2, ahkera 2, nopea 2, joiden lisäksi monia yksittäisiä adjektiiveja tuli ilmi, joista voidaan mainita erityisesti ”paras henkilökunta moneen vuoteen”. Näyttää siltä, että ravintolan henkilökunta on onnistunut erinomaisesti omassa työssään kesän 2015 aikana.

Ruuhikoskigolfin asiakkaat ovat havainnointien perusteella melko vaativia koskien laatua, palvelua ja hinnoittelua, mutta näiden asioiden ollessa kohdillaan, he myös ovat erittäin ystävällisiä, kohteliaita ja kiittävät usein onnistuneista suorituksista. Ravintolan työntekijät ovat erittäin hyvä esimerkki, miten vanhat tavat saadaan vaihdettua uusiin olemalla ystävällisiä ja innokkaita palvelemaan pelaajia.

Ruuan laatu on ollut vuonna 2015 selvästi asiakkaiden mieleen, sillä 78 prosenttia sanoi laadun olevan hyvää tai loistavaa. Joukkoon mahtui muutamia vastaajia, jotka eivät olleet syöneet lounasta klubilla kalliin hinnan takia tai olivat maistaneet aino-

astaan á la carte -annoksia. Lounaasta puhuttaessa monet kehuivat sitä, että ruokalista on joka päivä erilainen ja raaka-aineet ovat aina tuoreita. Lisäksi viikonloppuisin käytettävät raaka-aineet olivat pelaajien mielestä erinomaisia ja laadukkaita.

Opinnäytetyön tekijä halusi tietää haastatteluun osallistuneilta suoranaisesti, mikä tuote ei saa poistua kauden 2016 valikoimasta. Ravintolan valikoima saattaa vaihtua osittain seuraavien vuosien aikana, joten oli tärkeää ottaa selvää, mitä tuotteita pelaajat selvästi ostavat taukojen aikana. Kaikista halutuimmat tuotteet ovat olleet selvästi höyrymakkara 17 (pelaajaa), hanaolut 12, klubimuki 6, kylmäsavulohileipä 5, lounaspöytä 5, sämpylät ja ruisleivät 4, berliinimunkki 2, keittovalikoima 2.

Klubimuki on edellisiltä vuosilta periytynyt käytäntö, jonka Golfklubi Ruuhikoski otti myös tänä vuonna lukuisien kyselyiden ansiosta valikoimaansa. Klubimuki ostetaan kesän aikana ravintolasta hintaan 34,80 €, johon saa täyttää kahvia tai teetä loppukauden ajaksi ilmaiseksi. Erittäin toimiva ja edullinen ratkaisu, jota pelaajat arvostavat. Ravintola ei tee tuotteella voittoa, sillä yksittäinen kahvikupillinen santsaamisen kera heillä maksaa 2,00 €. Klubimukin ottaminen valikoimaan oli heiltä selvästi ajateltu hyvänä palveluna pelaajille, ei niinkään tuoton tekemisenä. Klubimukin hinta on tosin erittäin halpa. Benchmarkingia käyttämällä tutkimuksen tekijä voi sanoa, että esimerkiksi samanlainen klubimuki Golf Pirkkalan ravintola Bufferissa maksaa 90 euroa yhdeksi pelikaudeksi. Benchmarkingista puhuttiin jo sivun 36 teoriaosuudessa. (Ojasalo ym. 2014, 40-44.)

Tuotteista, joita pelaajat halusivat jäävän myös seuraaville kausille, näkee selvästi, minkä tyylistä ruokaa tai juomaa he arvostavat. Yleisimmät tuotteet höyrymakkara ja olut ovat perinteisiä golfkenttien kestopienestyjiä. Tästä jo huomaa, että golffarit haluavat nopeaa sekä myös hieman epäterveellistä ruokaa ja juomaa oman kierroksensa tauoille. Myös erilaiset sämpylät tekevät kauppansa hyvin. Näistä hyvänä esimerkkinä kaudella 2015 oli kylmäsavulohileipä.

Tämän työn kannalta ravintolalle tärkein kysymys koski kehitysehdotuksia kaudelle 2016. Tarkoituksena oli pyytää pelaajilta haastattelemalla omia ideoita tuotevalikoimaan tai muihin ravintolan käytäntöihin. Yksi suurimmista kehittämisideoista koski lounaspöydän aukioloaika. Tällä hetkellä lounas tarjoillaan joka päivä kello 11.00–15.00. Pelaajat toivoivat, että lämmin ruoka olisi tarjolla ainakin kello 17.00 asti ja

keittolounas voisi olla jopa kello 18.00 saakka. Nyt monet pelaajat eivät kerenneet syömään lounasta oman pelinsä jälkeen, vaikka olisivat halunneet syödä. Esimerkkinä: jos pelaajat lähtevät pelaamaan noin kello 11.00, he eivät todennäköisesti kerkeä syömään lounasta. Golfkierros kestää keskimäärin 4–4,5 tuntia. On toki mahdollista, että golfkierroksen pystyy pelaamaan myös hieman yli kolmeen tuntiin neljän hengen ryhmässä. Kokonaisaika riippuu aina pelaajien määrästä kentällä sekä siitä, miten hyvä kenttä ”rullaa”.

Pelaajat toivoivat myös, että à la carte -annoksista olisi edemmän kuvia näkyvillä, jotta niitä tulisi ostettua. Nyt pelaajat eivät tieneet oikein, että miltä annokset näyttäivät, eivätkä siksi tehneet niin usein päätöstä ostaa lista-annoksia. Erilaisten rasvaisten ja nopeiden purtavien valikoimaan toivottiin lisää tuotteita. Pitsapaloja ja lihapiirakoita toivottiin valikoimaan, joita olisi helppo syödä väliajalla. Tällä hetkellä oikeastaan höyrymakkara ja sämpylä ovat ainoat tuotteet, joita pelaajat syövät väliajoilla.

Hyviä kehitysideoita tuli myös koskien linjastoa sekä astioidenpalautusta. Tarjotinlinjastoa ei ole ravintolan tiskillä ollenkaan. Pöydällä on ainoastaan hieman tilaa, johon asettaa ostetut tuotteet. Olisi hyvä rakentaa toimiva linjasto, jotta asiakkaat voisivat käyttää tarjotinta tuotteiden viemiseen ulos. Toinen kehitysehdotus asiakailta tuli, että asiakaspalautuspistekärry pitäisi saada myös ulkotiloihin. Tällä hetkellä pöytiin jää erittäin paljon likaisia astioita ja roskia, josta ravintolan henkilökunta käy ne ”blokkaamassa” sopivan ajan tullen. Astiapalautuksen avulla siitä voisi kehittää myös itsepalveluperiaatteen. Näin ollen ravintolan työntekijöiden ei tarvitsisi jatkuvasti huolehtia ulkotilojen siisteydestä. Siisteyden yleisilme säilyisi paremmalla tasolla jatkuvasti. Pelaajat oppisivat palauttamaan astiat kärryyn nopeasti, eivätkä jättäisi niitä pöytiin. Lisää ravintolan kehitysideoita on kerätty työn loppuun liitteen numero kolme.

### 5.3.3 Pro Mika Sormunen

Ruuhikoskigolfin pro Mika Sormunen valittiin tähän tutkimukseen tarkoituksella mukaan, sillä hänestä on pelaajien ja johdon keskuudessa tullut pelkästään positiivista palautetta. Positiivisen palautteen ja tyytyväisten asiakkaiden ansiosta Sormunen

tulee jatkamaan ainoana pro-opettajana Ruuhikoskella seuraavan kolmen vuoden ajan. Tämän takia kauden 2015 toista pro-opettajaa ei tässä tutkimuksessa haastateltu.

Imatralainen Mika Sormunen aloitti oman golfuransa vuonna 1990, jonka jälkeen osallistui aktiivisesti eri juniorikilpailuihin Suomessa. Hänen kiinnostuksensa opettamiseen alkoi vuonna 2001, jolloin hän aloitti opinnot Vierumäen Urheiluopistolla. Liikunnanohjaajaksi lukenut Sormunen toimi Vierumäki GolfSchoolin opettajana vuosina 2002-2007. Tämän jälkeen hän on toiminut Kerigolfin pro-opettajana Savonlinnassa vuosina 2007-2012, Botnia Golfissa Kauhajoelle 2012-2015 ja Ruuhikoskella hänen ensimmäinen kautensa oli vuonna 2015. (Sormunen 2015.)

Sormusen (2015) vastuulla ovat eri ikäisten ja tasoisten junioreiden opetustunnit, yksityistunnit kaikille pelaajille, kilpajunioreiden harjoitusten pitäminen, junioritoiminnan vuosisuunnittelu sekä erilaisten ”golfklinikoiden” pitäminen seuran pelaajille. Kesät ovat Sormuselle kiireistä aikaa, sillä golffarit ovat kiinnostuneita kehittämään omia heikkouksiaan. Talvet ovat hiljaisempi ajankohta golfopettajalle, mutta talvelle 2015–2016 on suunniteltu paljon erilaista valmennustoimintaa. Sormunen pitää tällä hetkellä viikoittain 11 tuntia opetusta Ingolf-hallissa, joista 10 tuntia on lajiharjoittelua ja yksi tunti fyysistä harjoittelua. Opetuksessa ovat kilpajunioreiden lisäksi tsemppi-ryhmän jäseniä.

Muita opetustilanteita Sormusella on talvisin erilaisten ”pro training” -ryhmien kanssa. Tavoitteena on saada noin 10 erilaista ryhmää, jotka harjoittelevat Sormusen opastuksella talvisin. Näihin ryhmiin osallistuu Ruuhikosken jäseniä, jotka ovat iältään, sukupuoleltaan ja tasoitukseltaan erilaisia pelaajia. Lisäksi Sormunen voi järjestää esimerkiksi yritysten Tyky-päivälle golfopetusta. (Sormunen 2015.)

Sormusen valmennustyyliä on keuhuttu seurassa havainnointien perusteella. Yksittäiset pelaajat ovat olleet erittäin tyytyväisiä hänen opetusmetodeihin ja kykyyn opettaa vaikeitakin asioita yksinkertaisella ”maalaiskielellä”. Usein golfopettajia kritisoidaan, koska he puhuvat liian lajikohtaista kieltä, jota normaali klubipelaaja ei ymmärrä. Sormunen (2015) itse kertoo, että opettamisessa on tärkeää, että ihminen ymmärtää mistä hänen ongelmassaan on kyse teoriassa ja minkälaisilla keinoilla



siihen voi puuttua. Sormunen painottaa, että on tärkeää paneutua aluksi perusasioiden, kuten otteen, lyöntiasennon, tasapainon, liikeratojen ja osumahetken tarkasteluun, jonka jälkeen voidaan siirtyä yksittäisen ongelman korjaamiseen. Perusasiat tulee olla kunnossa, jotta voidaan saada aikaiseksi pysyviä lopputuloksia.

Sormunen (2015) listaa tärkeimpiä henkilökohtaisia tavoitteitaan valmentajana seuraavasti: hän haluaa kehittyä joka vuosi taitotasollisesti, jotta voi tuoda uusia harjoitteita ja tietotaitoa valmennettavilleen. Kaikki valmennettavat ovat erilaisia, sillä jotkut oppivat asioita näkemällä, toinen voi oppia kuulemma ja kolmas pelkästään kokeilemalla. Tämän takia pitää olla paljon erilaisia harjoitteita ja tietotaitoa. Hänen asiakkaansa arvostavat erilaisia asioita opetustilanteissa. Toiset tarvitsevat psyykkistä valmennusta kierrokselle, kun taas toiset haluavat tekniikkaa painottavaa opetusta. Tyytyväisyyttä on golf-opettajan keskuudessa vaikea määrittää, sillä sitä voidaan määrittellä pääsäännöllisesti Sormusen mukaan kolmella eri keinolla: osa pelaajista tykkää valmentajan opetustyylistä, osa tykkää persoonasta ja osa tykkää lopputuloksista, jotka näkyvät.

Haastattelussa kysyttiin Sormuselta, että miltä tuntuu, kun ihmiset ovat antaneet hyvää palautetta työstäsi. Sormunen (2015) kertoo, että hänelle henkilökohtaisesti on paljon tärkeämpää saada myös negatiivista palautetta, jotta hän voi kehittää omaa toimintaansa. Sormunen sanoo, että hänelle hienoin tunne tulee siitä, kun hän huomaa, että joku pelaaja sisäistää jonkun opetetun asian ja tulee siitä iloiseksi. Ihmisten oivaltaminen opetustilanteessa on hänen mielestään palkitsevaa. Tämän takia Sormunen haluaakin saada rehellistä palautetta asiakkailtaan. Stevens (2010, 83–84) viittasi teoriaosuuden sivulla 18 myös negatiivisen palautteen merkityksestä.

Viimeinen kysymys keskittyi tulevaisuuden kehittämiseen. Sormunen (2015) toivoo, että Ruuhikoskelle tulisi vielä kaksi tai kolme uutta seuraohjaajaa, jotka olisivat aktiivisia juniorityön kehittäjiä. Tavoitteena on luoda Ruuhikosken oma pelaajapolku alkaen aina Koivupuiston juniorigolfista kilpapelajaksi tulemiseksi. Koivupuiston juniorigolf toimii kesällä kahdeksan viikon ajan Ruuhikoskella, jossa 3–6 luokkalaiset lapset pääsevät osallistumaan ilmaiseen golfopetukseen. Pelaajapolun tavoitteena on suunnitella jatkuva polku, jonka vaiheita ovat Koivupuiston juniorigolf, starttiryhmä, harrasteryhmä, tsemppiryhmä ja kilparyhmä. Tämä on kuitenkin mahdollista vain, jos seuraan saadaan rekrytoitua lisää seuraohjaajia.

## 5.4 Havainnointi

Tämä osio käsittelee havainnointia, jota on tehty opinnäytetyön tekijän toimesta kauden 2015 aikana yhteensä viisi kuukautta.

### 5.4.1 Henkilökunta

Ruuhikoskigolfin henkilökunta on muuttunut erittäin merkittävästi kauden 2015 alkaessa. Uudet caddiemasterit, uusi ravintolan henkilökunta sekä uusi kenttämestari. Caddiemasterit ovat saaneet erittäin paljon suoraa positiivista palautetta useaan otteeseen asiakkailta sekä toimitusjohtajalta. Asiakaspalvelun laatu on ollut merkittävien tekijä edellisvuosien caddiemastereihin verrattuna. Asiakkaat tulevat sanomaan suoraan, miten mukava on tulla golfkentälle, kun aina hymyillään ja tervehditään. Pelaajat ovat usein golfkentälle tullessaan viettämässä vapaa-aikaansa, joten on tärkeää tuoda heille myös myönteistä ilmapiiriä esille. Kuulemisen perusteella aikaisempina vuosina caddiemastereille puhuminen tai ilmoittautuminen on ollut vaikeaa, koska aina heillä on ollut kiire tai he eivät ole olleet ystävällisiä. Pelaajat ovat asiakkaita ja heitä pitää kunnioittaa ja pyrkiä palvelemaan niin hyvin kuin mahdollista.

Ravintolan henkilökunta sai haastatteluidenkin perusteella pelkkää kiitosta palvelustaan. Se pitää havainnointienkin perusteella täysin paikkaansa. He ovat todella ystävällisiä ja aidosti kiinnostuneita pelaajien palautteista, oli se sitten positiivista tai esimerkiksi kehittämis ehdotuksia tulevaisuudelle. Ainoat negatiiviset asiat, jotka ravintola saa havainnoinnista olivat heidän kaksi kesätyöntekijäänsä. Ensimmäinen kesätyöntekijänä toimiva nuori tyttö oli niin ujo ja hiljainen, ettei hän edes uskaltanut puhua asiakkaille. Asiakkaat usein sanoivat myyjälle ”anteeksi”, koska eivät kuulleet hänen ääntään, kun hän kertoi ostosten hinnan. Lisäksi hän ei ollut kovin omatoiminen eikä aktiivinen omassa työssään. Ravintolan vuoropäällikön piti aina sanoa hänelle, mitä tehdä seuraavaksi. Vaikka pöydissä oli usein paljon likaisia astioita, kesti hänellä todella kauan, ennen kuin hän lähti niitä siivoamaan. Toinen työntekijä oli osaava, mutta hän ei miettinyt yhtään, mitä ja milloin sanoi. Omien henkilökohtaisten

asioiden sanominen erittäin kovaan ääneen asiakkaiden kuullen ei ollut hyvää asiakaspalvelua. Hän keskusteli usein ravintolan työntekijän kanssa, mutta ei ymmärtänyt, että asiakkaat kuulevat kaikki hänen puheensa.

Kenttähenkilökunta on tehnyt kauden 2015 aikana erittäin merkittävää työtä Jarmo Saajanteen johdolla. Työn jälki on ollut todella laadukasta ja he ovat nostaneet Ruuhikoskigolfiin muutamien heikompien vuosien jälkeen takaisin sille tasolle, jolla sen kuuluu olla. Pelaajat ja toimitusjohtaja ovat olleet erittäin tyytyväisiä heidän tekemiinsä.

Caddiemastereiden palvelu on ollut hyvää, mutta jokainen heistä toimii omalla tyylillään. CIT-menetelmää teoriaosuudesta ja havainnoiteja käyttäen asiakkaat olivat kokeneet erilaisia toimintatapoja eri asiakaspalvelijoiden välillä. Yleinen hymyileväisyys, positiivisuus sekä halu palvella asiakasta erottuivat havainnointien perusteella merkittävästi. Yksinkertainen asia on muistaa tervehtiä, kun asiakas saapuu sekä mahdollisesti käyttää jo teoriassakin mainittujen ystäväpalvelun tai jopa elämyspalvelun ominaisia palvelutyylejä. Nimellä kutsuminen ja yksinkertaiset kysymykset kuten; ”mitä kuuluu?” tai ”kuinka pelisi meni tänään?” saavat asiakkaan hymyilevään, koska he aistivat, että asiakaspalvelija on aidosti kiinnostunut hänestä.

Caddiemasterin ollessa varattu, ei hän pysty vastaamaan puhelimeen, tulee hänen ehdottomasti soittaa asiakkaalle takaisin. Näin eivät kaikki caddiemasterit ole toimineet kauden 2015 aikana. Ihmiset sanovat usein, kun heille soittaa takaisin, että kiva kun soitit. He arvostavat sitä palvelun laadun kehittymisenä, koska niin ei ole toimittu Ruuhikoskella ennen. Aidosti omasta työstään välittäminen sekä halua palvella jokaista asiakasta parhaalla mahdollisella tasolla ovat taitoja, joihin tulee kiinnittää huomiota tulevaisuudessa. Pienistä asioista koostuu caddiemasterin työnkuvassa parempi kokonaisuus, jonka avulla saadaan asiakkaista entistä tyytyväisempiä.

Asiakaspalvelusta tulisi tehdä kilpailuetu Ruuhikoskigolfissa tulevien vuosien aikana, kuten jo Reinboth (2008, 26–30) mainitsi. Se pitäisi saada sellaiselle tasolle, että jokainen vieraspelaaja ja oman seuran pelaaja olisi tyytyväinen. Tällöin ihmiset alkaisivat puhua palvelun laadusta ja viemään puskaradion kautta positiivista palautetta omille seuroilleen Ruuhikoskesta. Vieraspelaajien määrät voisivat nousta

tämän avulla huomattavasti. Toki se edellyttää myös, että kentän kunto on moitteeton. Jos kentän kunto on huono, ei kukaan vieraspelaaja halua tulla silloin pelaamaan.

#### **5.4.2 Pro shop**

Pro shopin valikoima on ollut melko tunnustelevaa ensimmäisen yhtiön omistaman kauden aikana viimeisten ulkoistettujen vuosien jälkeen. Valikoima on ollut havainnointien perusteella melko laaja, mutta kuitenkin suppea tarkoittaen, ettei yksittäisten mallien kokovalikoima ole ollut riittävä. Pro shopin suurin ongelma kaudella 2015 on ollut ehdottomasti tuotteiden määrä hyllyissä. Hyllyt ovat näyttäneet kesän aikana alle kuukauden mielestäni sillä tasolla, joilla niiden kuuluisi olla. Tilaukset ovat tulleet liian myöhään ja tilausmäärät ovat olleet liian pieniä. Hyllyjen tulee näyttää siltä, että siellä on oikeasti valikoimaa tarjolla. Yksittäiset tuotteet siellä täällä näyttävät siltä, että myydään pois kaikki viimeisetkin tuotteet. Yksinkertainen sanonta, jonka tutkimuksen työntekijä on oppinut kaupassa työskennellessään, ”massat myyvät” pitää täysin paikkaansa. Kun tuotteita on tarjolla paljon, ihmiset kiinnostuvat niistä. Ihmiset eivät kiinnostu, jos hyllyt näyttävät siltä, että siellä on neljää eri mallia pallolaatikoita ja jokaista yksi tai kaksi kappaletta jäljellä.

Toinen asia, joka pro shopista puuttuu kaudella 2015 olivat tarjoukset. Koko kesän pyörivä sama hinnoittelu ei herätä ihmisissä mielenkiintoa. Erilaisia tuotteita pitää saada myyntiin, tuotteissa tulee olla erilaisia tarjouksia ja massatuotteita tulee saada lisää esille.

#### **5.4.3 Kenttä ja harjoitusalueet**

Kentän saaminen hyvään kuntoon on ollut haastava kesäkuun alkuun asti kaudella 2015. Runsaat vesisateet ja kylmät ilmat tekivät kasvualustan kasvamisesta mahdollottoman. Parempien kelien tultaessa, kentästä on muotoutunut erittäin laadukas kokonaisuus ja se on tarjonnut erinomaiset puitteet golfkierroksille. Jotkut EPG:n jäsenistä ovat sanoneet, että kenttä ei ole koskaan ollut näin hyvä, mitä se on kaudella 2015. Kentällä on tehty oikeita ratkaisuja sekä valtavasti töitä, jotka alkoivat

näkyä kauden 2015 aikana. Kentällä tehty bunkkeriremontti on onnistunut ja saatu valmiiksi suunniteltua aikataulua nopeammin. Laatu on ollut erittäin hyvää bunkkeriremontissa ja muissa muutostöissä. Väylien 13 ja 15 greenien edustat ovat saaneet uudet muodot ja erilaisia harvennustöitä on tehty runsaasti.

Ruuhikoskigolfin kenttäkonsulttina toimivan Jorma Erikssonin ehdotukset parannuskohteista ovat onnistuneet erinomaisesti. Eriksson on toiminut Ruuhikoskigolfin konsulttina jo usean vuoden aikana. Hän tuo uusia ideoita sekä suunnitelmallisuutta viheralueiden kunnossapitoon kuukausittain esitetyillä suunnitelmilla.

Talkoot ovat olleet Ruuhikoskella todella merkittävässä roolissa kaudella 2015, kuten myös aikaisemmillakin vuosilla. Talkoisiin osallistuu kerrallaan noin 30–50 henkilöä, jotka auttavat mm. harvennustöissä. Ilman heidän työpanostaan ei olisi mahdollista tehdä kaikkia suuria harvennustöitä kevään aikana. Talkooväelle järjestetään vuosittainen Kökkäkisa, johon osallistumisoikeus on talkoissa mukana olleilla pelaajilla. Näin ollen seura kiittää omalla tavallaan kaikkien talkoolaisten työpanosta.

Kentällä pelattiin kauden 2015 aikana ennätykselliset 28 800 pelikierrosta, joista vieraspelaajien kierroksia oli 2955. Entinen kokonaismäärällinen ennätys oli 26 800 kierrosta. (Sarvikas 2015.)

Harjoitusalueiden laadukkuus on ollut hyvällä tasolla eikä valittamista niiden kunnosta ole havaittu. Viheriöitä, bunkkereita, rangen alustaa sekä par-3 kenttää hoidetaan normaalisti päivittäin, kuten itse kenttääkin. Yhden kerran kauden 2015 aikana pallokoneesta loppuivat pallot. Kauniina kesäpäivänä oli ollut niin paljon pelaajia, harjoittelijoita, alkeiskurssilaisia sekä junioreiden harjoituksia, että pallot pääsivät loppumaan. Tähän asiaan olisi pitänyt reagoida aikaisemmin, esimerkiksi käydä keräämässä pallot kahdesti päivän aikana. Normaalisti pallot kerätään aina iltaisin, jotta säiliö on täynnä heti aamulla. Yleisesti pallot riittävät helposti yhdellä keräyksellä, mutta kyseinen päivä oli poikkeuksellinen. Tämänlaiset asiat ovat huo-noa palvelua asiakkaille, eikä niitä sen takia saa tapahtua.



Kuva 4. Ruuhikoskigolfin väylä numero 13 (Kuva: Ruuhikoskigolf).

#### **5.4.4 Viestintä, tiedottaminen ja opastus**

Ruuhikoskigolfin viestintä henkilökunnan välillä on ollut kohtalaisen hyvää. Toimintasuojhtajan, caddiemasterin ja ravintolan henkilökunnan tulee jatkossa parantaa yhteistä viestintäänsä. Kauden 2015 aikana oli niin paljon asioita, joista ei muistettu informoida ajoissa. Esimerkiksi ravintola ilmoitti tyytymättömyytensä asioihin, jotka muuttuivat liian myöhään. Tilausten tekeminen tulee tehdä aina tiettyyn päivään mennessä alkuviikosta, joten he tarvitsevat tiedon, kuinka monta syöjää johonkin kilpailuun on tulossa. Pieniä asioita, mutta helppo korjata jatkossa. Viikkopalaverien tulee olla vielä tehokkaampia ja keskustelua tulisi syntyä enemmän. Tällöin voi nousta uusia ideoita tai ongelmia esille.

Tiedottaminen kenttää koskevista asioista, parannuksista ja aukioloajoista ovat olleet hyvällä tasolla seuran kotisivuilla ja Facebookissa. Tiedottamista tulee lisätä seuran kilpapelaaajien kilpailuista ja menestymisestä. Instagramin ja Twitterin käyttöä tulee lisätä huomattavasti seuraaville kausille.

Opastus kentälle tultaessa parantui lisäämällä opastusviitat Ruuhikoskigolfista Kuortaneentien sekä Keski-Nurmontien varteen. Kentällä opastaminen on hyvällä tasolla, mutta muutama lisäkyltti olisi tarpeen. Opastuksesta kehysideoita luvussa kuusi.

#### **5.4.5 Siivous**

Siivoaminen on ollut Ruuhikoskella erittäin hyvällä tasolla. TMI Olsas on hoitanut työtään erittäin mallikkaasti kauden edetessä. Lisäksi Ilmajoen Pesula Oy:n toimittava pyyhepalvelu ja Lindström Oy:n toimittava mattopalvelu ovat hoitaneet omat työnsä moitteettomasti.

Siivouksesta voi sanoa ainoan ongelman, joka heillä oli kesän alkuvaiheessa. Aina silloin, kun yrityksen omistaja ei siivonnut, oli pieniä ongelmia, joihin puututtiin. Kesätyöntekijä ei aina muistanut täyttää vessapapereiden telineitä, tarkistaa käsipapereiden määrää tai saippuapurkkien riittävyttä. Asiasta kuitenkin sanottiin, jonka johdosta työn tulos parani huomattavasti. Tämän jälkeen asiasta ei enää tarvinnut sanoa ja kaikki ovat olleet tyytyväisiä siivouksen lopputulokseen.

Siivoojien, caddiemasterin ja toimitusjohtajan tulee kommunikoida puuttuvista tuotteista jatkossa paremmin. Siivoojan tulee sanoa jo ennen kuin tuote loppuu, että sitä pitäisi tilata lisää. Tällä hetkellä, kun tuote on täysin loppu, tai viimeinen istuinaluslaatikko otetaan käyttöön, sitä vasta aletaan tilata. Olisi erittäin tärkeää, että mikään tuote ei pääse koskaan loppumaan kokonaan. Siivousvarastossa tulee aina olla lisää tavaraa tarjolla.

## 6 KEHITYSIDEAT JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Ojasalo ym. (2014, 105) sanovat, että tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan reliabiliteetin eli mittauksen luotettavuuden sekä validiteetin eli mittarin tarkkuuden avulla. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan parantaa tarkkojen kuvauksien sekä triangulaation avulla käyttämällä erilaisia tutkimusmenetelmiä, aineistoja ja tutkijoita.

Tässä opinnäytetyössä käytetyt tutkimusmenetelmät ovat osoittautuneet onnistuneiksi, joiden avulla on saatu erittäin paljon uutta tietoa pelaajien mielteistä sekä kehitysideoista. Lisäksi havainnoinnin tekeminen viiden kuukauden aikana osoittautui todella tärkeäksi osaksi työn lopputulosta.

### 6.1 Kehitysideat

Tämä luku tulee sisältämään tutkijan omia kehitysideoita Ruuhikoskigolffiin tuleville kausille.

**Pro shopin** nykyinen taso ei riitä jäsenille eikä vieraspelaajille, joten olisi korkea aika vaihtaa joitakin käytäntöjä ensi kautta ajatellen. Tällä hetkellä valikoima on suppeaa ja hyllyt ovat vajaat. Hyllyissä tulee olla tuotteita paljon nykyistä määrää enemmän, koska täydet hyllyt myyvät. Kukaan ei halua ostaa viimeisiä ”rippeitä” itselleen. Esimerkiksi palloja olisi hyvä tilata kerralla suuria määriä ja asettaa pieni varasto, josta caddiemasterit voisivat täyttää niitä hyllyihin. Tällä hetkellä tuotteita tilataan vasta sitten, kun hyllyt ovat jo puolilleen tyhjiä. Suurempia myyntierä on tilattava kerralla.

Tutkimuksen kirjoittajalla on yksi ehdotus pro shopiin, joka voisi toimia erinomaisesti. Tällä hetkellä pro shop ei tarjoa minkäänlaisia tarjouksia. Ainoastaan 15 prosentin alennus osakkeenomistajille on joka päiväistä. Tähän voisi olla ratkaisuna kehittää uusi markkinointikampanja kahden viikon välein tai edes joka kuukausittain, jolloin esimerkiksi Facebookissa ja kotisivuilla mainostettaisiin jostain ”erästä”. Masatuotteita voisi ostaa aina kerralla 100–200 kappaletta, joita myytäisiin edulliseen hintaan: ”toukokuun pallotarjous, Srixonin Ad333 pallolaatikko hintaan 19,90 €, normaalisti 29,90 €”. Tämänlaiset tarjoukset saisivat pelaajia käyttämään pro shopin



palveluita ja mahdollisesti tällä saisi hyvää mainosta Ruuhikoskesta sosiaalisessa mediassa.

Lisäksi edullisia massatuotteita eli runsaita määriä erilaisia edullisia tuotteita tulee olla enemmän myynnissä jatkossa. Kaikki pelaajat eivät osta pelkästään laadukkaita palloja ja välineitä. On hyvä olla myös pallolaatikoita, jotka ovat todella halpoja.

**Ravintolan** kehitysideoina ovat erilaisten tarjousten asettaminen kaikille pelaajille. Ei ainoastaan osakkeenomistajille. Jos joka viikko olisi jokin tarjous, esimerkiksi klubiburger viikolla 33 hintaan 10 € (normaalisti 13,80 €). Tällöin ihmiset selvästi haluaisivat kokeilla myös à la carte -listan tarjontaa. Erilaisten teemapäivien järjestäminen olisi suotavaa golfympäristössä. Esimerkiksi jonkin kisan yhteyteen: kokoa omat hampurilaisesi buffetista hintaan 10 €. Riippuen kenelle kilpailu on tarkoitettu, olisi hyvä laittaa jonkinlaisia tarjouksia esille sen kilpailun teemasta. Esimerkiksi Mid-kilpailuihin osallistuneille pelaajille (pääsääntöisesti 30–45-vuotiaat miehet) voisi kehittää kilpailukampanjan: iso olut + lihapiirakka kahdella nakilla 10 eurolla.

Monilla golfkentillä näkee, että kulkureitit väylien välissä on **asfaltoitu**. Tämä olisi hyvä parannuskeino myös Ruuhikoskelle, sillä se tuo arvokkuutta kentän ympäristöön ja lisäksi se ei työllistä henkilökuntaa sadevaurioiden korjauksiin. Tällä hetkellä, kun tulee rankkasade, henkilökunta joutuu paikkailemaan sadevaurioita seuraavan työpäivän aikana useita tunteja.

Erittäin tärkeä asia olisi lisätä väylien 1 ja 10 väliin **opastuskyltti**: tee 1 vasemmalle ja tee 10 oikealle. Tällä hetkellä y:n muotoisessa risteyksessä ei ole mitään kylttiä. Vieraspelaajat eivät tiedä heti, kummalle väylälle tulee mennä. Lisäksi caddiemaster joutuu tällä hetkellä neuvomaan tien 1 väylälle jokaiselle vieraspelaajalle, joka ei ole käynyt Ruuhikoskella aikaisemmin. Tähän voisi tehdä parannuksen laittaa kentän väyläkartan näkyvälle paikalle, jotta pelaajat osaisivat hahmottaa kokonaisuuden paremmin. Samalla tavalla, kuten tuloskorttien takana oleva kartta näyttää.

**Harjoitusalueisiin** olisi hyvä kehittää jotakin uutta tulevaisuudessa. Pelaaja Ensin-kyselyn mukaan kaikki pelaajat eivät ole täysin tyytyväisiä niiden tarjontaan. Tällä hetkellä harjoitusalueita ei oikein voi laajentaa lähiympäristöön. Erilaisia pieniä asioita voisi kuitenkin lisätä esimerkiksi pro-kopin viereen. Tutkimuksen tekijä ehdottaa, että välikköön rakennettaisiin kaksi erillistä lyöntiverkkoa, jossa pelaaja voisi

lyödä omilla palloillaan ja mailoillaan. Tarkoituksena on lyödä palloja verkkoon ja kerätä ne sieltä sen jälkeen. Lyöntialustana käytetään lyöntimattoa. Tämä harjoitusmuoto on erittäin hyvä lämmittelykeino ennen kierroksen alkua. Lisäksi se voisi sopia harjoitusalueiden miljööseen erinomaisesti.

**Uudenlaista digitalisointia** olisi hyvä lisätä Ruuhikoskelle. Esimerkkinä voidaan sanoa ehdotus, jota yksi seuran jäsenistä ehdotti. Voisiko painetut vuosikirjat digitalisoida tulevaisuudessa. Tällä hetkellä vuosikirjoja painetaan yksi kappale/jäsen. Painokustannukset ovat melko suuri lisäerä ja tänäkin vuonna vuosikirjoja jäi satoja kappaleita ”lojumaan” nurkkiin, koska kaikki pelaajat eivät sitä tarvinneet. Digitalisoinnin avulla vuosikirja olisi mahdollista lukea esimerkiksi seuran verkkosivuilta. Painettuakin versiota tarvitsee todennäköisesti olla vielä hetkellisesti vanhemman pelaajakunnan takia, koska he arvostavat sitä.

Toinen digitalisointiin liittyvä kehitysehdotus olisi hankkia Ruuhikoskelle digitaalinen kello + lämpömittariyhdistelmä, joka olisi näkyvällä paikalla. Tällä hetkellä klubilla ei ilmoiteta lämpötilaa ollenkaan. Tämänlainen hankinta olisi hyvä ja tärkeä, sillä lämpötilasta puhutaan golfkentällä päivittäin.

Keskikesällä olisi hyvä järjestää yksi kahden tai kolmen hengen **scramble-kilpailu**. Scramble pelimuotona on pelaajilta erittäin toivottu ja niitä järjestetään Ruuhikoskella pääsääntöisesti vain keväällä ja syksyllä. Scramblen ideana on, että molemmat pelaajat avaavat omat lyöntinsä, jonka jälkeen valitaan paremmalla oleva pallo, josta jälleen molemmat pelaajat lyövät. Näin jatketaan aina reikään asti, joten tulokset ovat usein erinomaisia.

Tällä hetkellä seniorien viikkokilpailujen aikana **golfautojen määrä** on riittänyt ”juuri ja juuri”. Vanhemmat pelaajat tarvitsevat golfautoja usein ja olisikin suotavaa, että golfautoja olisi kaksi tai kolme kappaletta enemmän. Tällöin varmistettaisiin, että jokainen joka haluaisi vuokrata golfauton kierrokselleen, myös saisi sen varmasti.

**Henkilökunnan perehdyttäminen** on asia, jota toivon Ruuhikoskelta vielä enemmän. Tällä hetkellä perehdyttäminen jää hieman epäselväksi moneltakin osin ja työn oppii vasta itse tekemällä. Itselleni perehdytys oli riittävä, sillä suoritin 10 viikkoa kestävästä työharjoittelusta ennen työsuhteeni alkua. Sain työharjoittelun aikana riittä-

vän määrän tietoa aloittaa caddiemasterin työt. Tällä hetkellä uusille caddiemaste-reille opastetaan Nexgolfin käyttöä teoriassa, mutta ei vielä käytännössä. Ensimmäisen kuukauden aikana tuli useita tilanteita, jossa piti kysyä apua, koska joku caddiemastereista ei osannut ongelmaa itse ratkaista.

Lisäksi asiakaspalveluun ja sen hoitamiseen tulee antaa selkeät ohjeet tulevaisuudessa. Tällä hetkellä henkilökuntaa ei kouluteta siihen, miten asiakasta palvellaan tai miten erilaisissa tilanteissa tulee toimia. Mielestäni asiakaspalvelu on nyt parantunut Ruuhikoskella, mutta siitä saataisiin vielä parempi, jos henkilökuntaa perehdytettäisiin haluamalla tavalla. Huonoa asiakaspalvelua tulee välttää jatkossa. Ruuhikoski voisi valita henkilön, joka vastaisi asiakaspalvelun laadusta ja perehdyttämisestä yleisesti.

**Havainnointia** tulisi tehdä henkilökunnan toimintatavoista tulevaisuudessa vuosittain, sillä sen avulla asiakaspalvelun laatua voidaan parantaa ja ongelmatilanteisiin voidaan reagoida ajoissa. Kuten jo teoriaosuuden sivulla 38 (Ojasalo ym. 2014, 114–117) kerrottiin mystery shoppingista. Mystery shoppingin tulisi hoitaa huomattomasti esimerkiksi joku seuran pelaajista, joka käy pelaamassa aktiivisesti. Hänen tehtävänään olisi tarkkailla henkilökunnan toimintaa asiakaspalvelutilanteissa ja raportoida siitä puolueettomasti yrityksen johdolle. Tarkoituksena ei olisi etsiä virheitä, vaan kertoa rehellisesti mitkä asiat ovat menneet hyvin ja mitä asioita tulee parantaa jatkossa.

**Tiedottamista** henkilökunnan välillä tulee parantaa jatkossa, sillä kaudella 2015 tuli useita tilanteita, jolloin ravintola ei tiennyt, esimerkiksi mitä kentällä tapahtuu viikonloppuna erilaisten muutosten seurauksena. Caddiemaster tiimistä tulee valita yksi vastuhenkilö, joka hoitaa tiedottamisen ravintolalle erilaisista asioista. Toinen tärkeä asia, joka paljastui havainnoinnin aikana, on antaa positiivista palautetta myös kenttähenkilökunnalle. Tällä hetkellä osa kenttähenkilökunnasta kuulee enemmän positiivista palautetta pelaajilta kuin johdolta. Johdon tulee kertoa onnistumista suoraan henkilökunnalle, koska sitä työntekijät arvostavat. Positiiviset palautteet auttavat jaksamaan ja kokemaan, että henkilökunnan työhön ollaan tyytyväisiä.

Palvelumuotoilun teoriaa tutkittiin teoriaosuudessa, jonka tarkoituksena oli antaa mahdollisuus tulevaisuudelle. **Palvelumuotoilua** olisi hyvä käyttää tulevaisuudessa

erilaisiin hankkeisiin, kuten pro shopin sisustamiseen. Pelaajilla on valtava määrä erinomaista tietoa, jota kannattaa myös kuunnella. Monet pelaajista ovat käyneet eri Suomen kentillä sekä myös ulkomailla, joista heillä on vaikutteita erilaisista tavoista, miten voisi toimia.

## 6.2 Tulevat kehityskohteet

Kaudelle 2016 on tulossa kolme uutta kehityskohdetta, jotka kerrotaan seuraavissa kappaleissa. Nämä ovat hiekkasiilon hankkiminen, Nexgolfin kehittäminen sekä älykortin käyttöönotto.

Ruuhikoskigolf tulee hankkimaan hiekkasiilon konehallin viereen. Betonialustan valaminen on aloitettu marraskuun 2015 aikana, jonka jälkeen siilo asetetaan paikalleen. Hiekkasiilon hankkiminen on erittäin hyvä ja tärkeä lisä, sillä tällä hetkellä täytehiekkaa on joutunut lapioidaan pienissä määrin lavalle. Tämä uudistus tulee nopeuttamaan henkilökunnan työskentelyä sekä säästämään hiekkaa. Siilon ansiosta hiekkaa ei mene hukkaan ollenkaan ja lisäksi se on aina hyvälaatuista.

Toinen kehitettävä asia on Nexgolfiin toivottu muutos, joka mahdollistaa pelaajan valita pelaako hän ainoastaan 9-reikää vai täydet 18-reikää. Tällä hetkellä valintamahdollisuutta ei ole ollut ja ikäviä tilanteita on tullut. Esimerkiksi kesän 2015 aikana tuli tilanne, jossa kolme seuran jäsentä oli aikonut pelata vain 9-reikää. Heidän peliseurakseen tuli yksi vieraspelaaja, joka aikoi pelata täydet 18-reikää. 9-reiän jälkeen jäsenet lopettivat kierroksen kesken, jonka takia vieraspelaaja joutui pelaamaan viimeiset 9-reikää yksin. Nyt uusi 9-reiän ”täppä” mahdollistaa, että pelaajat näkevät, kuinka monta reikää muut pelaajat aikovat pelata, ja voivat nyt halutessaan hakeutua sellaiseen porukkaan, joka sopii heidän omaan kierrokseensa.

Kolmas ja merkittävin kehityskohde, joka on tulossa kaudelle 2016 Ruuhikoskelle on Corego Oy:n mahdollistama Seamchip-älykortti. Se on sähköinen asiakashallintajärjestelmä, johon voi ladata erilaisia etuja ja palveluita. Tällä hetkellä Pohjanmaan alueen yhteistyökenttiä on 19 kappaletta ja kaikki käyttävät kuvan viisi tapaista etukorttia. Kortti mahdollistaa osakkeenomistajille mennä pelaamaan kortissa mainituille kentille kerran kaudessa puoleen hintaan.

Sähköiseen älykorttiin on mahdollista ladata erilaisia palveluita, kuten esimerkiksi ostaa etukäteen lounaan ja oluen kortille. Kierroksen jälkeen pelaaja menee kasalle ja ohjelma vähentää hänen kortiltaan kyseiset ostokset. Kortti nopeuttaa palvelua sekä vähentää jonotusaikaa. Kortin rajoitukset ovat tällä hetkellä todella monipuoliset ja sinne voi asettaa erilaisia osakstarjouksia. Tällä hetkellä kuvan 5 paperiset osakkaan etukortit maksavat noin 30 senttiä kappaleelta/vuosi. Uusi älykortti tulee maksamaan noin yhden euron ja se maksetaan ainoastaan hankkimisvuotena. Lisäksi se säästää paljon työaikaa, sillä nykyisiin pahvikortteihin tulee kirjoittaa pelaajan osakasnumero sekä nimi. Älykorttien ohjelmointi hoidetaan kaikki tietokoneen kautta. Tavoitteena on saada kaikki Pohjanmaan alueen kentät hankkeeseen mukaan. Ruuhikoskigolf on kuitenkin 100 prosentin varma, että Seamchip-älykortti otetaan käyttöön kaudella 2016.



Kuva 5. Pohjanmaan osakkeenomistajan etukortti kaudella 2015. (Kuva: Juho Lehto).

### 6.3 Johtopäätökset

Tämä opinnäytetyö osoittaa, että Ruuhikoskigolfissa on tehty viimeisen kahden vuoden aikana erittäin paljon oikeita ratkaisuja laajalla rintamalla. Mielestäni tärkeimmät asiat, jotka ovat vaikuttaneet hyvin tuloksiin ja positiivisiin palautteisiin ovat olleet johdon ja hallituksen selkeä ja tavoitteellinen strategia. Tulevaisuuden kovat tavoitteet: kenttä top-10 joukkoon ja palvelut top-10 Suomessa vuoteen 2020 mennessä, ovat realistisia ja toteutettavissa samanlaisella työllä, jota he ovat tehneet.

**Runsaat näkemykset** hallituksen henkilöiden välillä, laajan jäsenmäärän jatkuvuudesta ja osaavan henkilökunnan yhteispelillä, Ruuhikoskigolfista voi vielä tulla Suomen arvostetuimpia kenttiä. Henkilökunnasta huolta pitämällä ja perehdyttämällä heidän motivaationsa tulee pysymään sillä tasolla, jolla sen kuuluu olla. Kauden 2015 aikana saadut palautteet henkilökunnan iloisuudesta ja positiivisesta asenteesta, ovat hyvä näyttö seuran johtoryhmälle siitä, minkälaista palvelun tason tulee vähintään olla.

**Palvelut** ovat olleet kaudella 2015 pro shopin tarjontaa lukuun ottamatta erinomaisella tasolla. Palveluiden ylläpitämiseksi Ruuhikoskigolf ei saa tyytyä tähän tasoon, vaan henkilökunnalta, ravintolan tarjonnalta ja tulevaisuuden kehitysideoilta tulee vaatia vuosittain entistä enemmän. Pelaajia tulee kohdella parhaalla mahdollisella tasolla, jotta he levittävät sanaa Ruuhikoskigolfin ystävällisyydestä vieraskentille, jonka johdosta niin jäsenet kuin vieraspelaajatkin haluavat tulla aina jatkossakin pelaamaan. Jokaiselle tyytyväiselle jäsenelle on kunnia-asia olla tällöin Ruuhikoskigolfin jäsen. Sellaiselle tasolle palvelut ja kentän kunto pitää saada tulevaisuudessa, jos tavoitellaan top-10 arvostusta. Kuten jo Grönroos (2009, 188–189) mainitsi teoriaosuuden sivulla 14, jos palvelun laatu on erinomaista, voi palveluntarjoaja nostaa markkinahintaa 10–20 prosenttia. Tällöin asiakkaan suhdekustannukset ovat pienet.

Yksi asia, joka Ruuhikoskigolfista tulisi pystyä karsimaan, on **vanhat tavat ja tottumukset**. Tällä tarkoitetaan sitä, että pelaajat tulee opettaa Ruuhikosken uusille toimintatavoille. Viimeisistäkin vanhoista tavoista ja huonoista käytännöistä on päästävä kerralla eroon. Jokaisen pelaajan tulee ymmärtää, että asiat ovat muuttuneet Ruuhikoskella heikkojen vuosien jälkeen ja suunta on nyt käännetty kohti parempaa tulevaisuutta. Osa seuran jäsenistä on ollut aktiivisia jäseniä jo toistakymmentä vuotta ja he ovat tottuneet tekemään tietyt asiat sillä tavoin, miten on toimittu jo ennen 2000-lukua. Selkeiden toimintatapojen kertominen jokaiselle pelaajalle on välttämätöntä yhteisen päämäärän rakentamiseksi ja saavuttamiseksi.

**Kehittämiskohteet:** perusparannushanke, bunkkeriremontti, kentän yleiskunnon kasvattaminen, palvelukokonaisuuden ja henkilökunnan uusiutuminen ovat onnistuneet erinomaisesti edellisvuosiin verrattuna. Tämänlaisia suuria investointeja tarvitaan jatkossa oman toimintansa kehittämiseksi. Strategiasta kiinni pitäminen ja

vähitellen Ruuhikoskigolfin brändin rakentaminen ovat asioita, joihin kannattaa satsata seuraavina vuosina.

Tämä tutkimus on antanut opinnäytetyön tekijälle erittäin mielenkiintoisen kokonaisuuden aiheesta: palvelukokonaisuuden kehittämistutkimus. Työn tulokset ovat olleet kirjoittajan mielestä todella tärkeitä asioita Ruuhikoskigolfille ja sen johdolle, joka voi alkaa analysoida tässä työssä esitettyjä tuloksia sekä erilaisia kehitysideoita. Varsinkin pelaajien kehittämisideat haastatteluista liitteissä kaksi ja kolme, koskien pro shopin valikoimaa ja ravintolan tarjontaa, ovat suunnattoman tärkeitä huomioida tulevaisuudessa. Olisi todella tärkeää alkaa myydä sellaisia tuotteita, joita pelaajat ostaisivat.

## LÄHTEET

- Barkman, P. 18.5.2011. Sitra Imuilmiö: palvelumuotoilu. [Video]. Käyttäjän Maa-merkit kanava. [Viitattu 29.9.2015]. Saatavana: [https://www.youtube.com/watch?v=om\\_bEuupfjU](https://www.youtube.com/watch?v=om_bEuupfjU)
- Finnair Junior Tour. 2014. [WWW-dokumentti]. Suomen Golfliitto. [Viitattu 15.10.2015]. Saatavana: <http://www.golf.fi/documents/10162/0415b289-261d-4dfb-adaa-4722d949e131>
- Flink, K., Kerttula, T., Nordling, A. & Rautio, V. 2015. Asiakaspalvelun ammattilaiseksi. Helsinki: Edita.
- Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Grönroos, C. & Järvinen, R. 2000. Palvelut ja asiakassuhteet markkinoinnin polttopisteessä. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Hämäläinen, K. (toim.) 2012. Matkailupalveluita muotoilemassa: verkostomainen palvelutuotanto elämystuotteiden murroksessa. [Tutkimus]. Helsinki: Humanistinen ammattikorkeakoulu. [Viitattu 14.10.2015]. Saatavana: <http://www.kulmat.fi/images/tiedostot/Artikkelit/humak-periskooppi-verkko.pdf>
- Jones, R. Päivitetty 3.8.2015. [Verkkosivu]. Wikipedia. [Viitattu 15.10.2015]. Saatavana: [https://en.wikipedia.org/wiki/Robert\\_Trent\\_Jones,\\_Jr.](https://en.wikipedia.org/wiki/Robert_Trent_Jones,_Jr.)
- Juurakko, A. 2011. Golfia Ruuhikoskella: Etelä-Pohjanmaan Golf ry. 25 vuotta. Vaasa: Etelä-Pohjanmaan Golf ry.
- Kilpailukalenteri. 2015. [Verkkosivusto]. Etelä-Pohjanmaan Golf ry. [Viitattu 15.10.2015]. Saatavana: <http://www.ruuhikoskigolf.fi/kilpailukalenteri.html>
- Kortesuo, K. (toim.) 2012. Lyö rumpua!. Management Institute of Finland MIF.
- Kosunen, S. 23.7.2015. Viikon Kenttä -Ruuhikoski Golf on hieno kokonaisuus. [Verkkouutinen]. GoGolf. [Viitattu 10.11.2015]. Saatavana: <https://www.gogolf.fi/viikon-kentta-ruuhikoski-golf-on-hieno-kokonaisuus/>
- Loukkola, P. 30.9.2014. Palvelumuotoilu kehittää palvelua asiakkaan ehdoilla. [Verkkoartikkeli]. Yle. Saatavana: [http://yle.fi/uutiset/palvelumuotoilu\\_kehittaa\\_palvelua\\_asiakkaan\\_ehdoilla/7499621](http://yle.fi/uutiset/palvelumuotoilu_kehittaa_palvelua_asiakkaan_ehdoilla/7499621)
- Martinsuo, M. & Kohtamäki, M. (toim.) 2014. Teollisen palveluliiketoiminnan uudistaminen: kehittämisen keinot ja menetelmät. Helsinki: Teknologianinfo Teknova Oy.



- Miettinen, S. 12.10.2009. Johdatus palvelumuotoiluun. [Slideshare-esitys]. [Viitattu 22.9.2015]. Saatavana: <http://www.slideshare.net/samietti/johdatus-palvelumuotoiluun>
- Miettinen, S. (toim.) 2011. Palvelumuotoilu: uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki: Teknologainfo Teknova Oy.
- Miettinen, S. & Koivisto, M. 2009. Designing services with innovative methods. Kuopio: Kuopio Academy of Design.
- Nieminen, M. 2014. Monikulttuurinen asiakastyö. Helsinki: Tietosanoma.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uud. p. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Pakkanen, R., Korkeamäki, A. & Kiiras, H. 2013. Palvelun taitajaksi. 5. uud. p. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Pegler, M. 2010. Store presentation & design no. 3: enchanging the store image. New York: RSD Publishing, Inc.
- Pesonen, H., Lehtonen, J. & Toskala, A. 2002. Asiakaspalvelu vuorovaikutuksena: markkinointia, viestintää, psykologiaa. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Pitkänen, R. 2006. Parasta palvelua: miten onnistut asiakkaan kohtaamisessa?. Helsinki: WSOYpro.
- Questback. Ei päiväystä. Mitä on hyvä asiakaspalvelu ja miten sitä mitataan?. [Verkkosivusto]. [Viitattu 22.9.2015]. Saatavana: <http://www.questback.com/fi/mita-on-hyva-asiakaspalvelu>
- Reinboth, C. 2008. Johda ja kehitä asiakaspalvelua. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Rissanen, T. 2005. Hyvän palvelun kehittäminen. Jyväskylä: Kustannusyhtiö Pohjantähti Polestar Ltd.
- Robinson, S. & Etherington, L. 2006. Customer loyalty: a guide for time travelers. New York: Palgrave Macmillan.
- Sarpakunnas, S. 3.10.2014. Golfareiden määrä kääntyi Suomessa laskuun. [Verkkouutinen]. Golfpiste.com. [Viitattu 16.10.2015]. Saatavana: <http://golfpiste.com/uutiset/?newsid=115754&cid=54&lang=fi>
- Sarvikas, J. 2015. Toimitusjohtaja. Ruuhikoskigolf. Haastattelu. 3.4.2015. [Viitattu 15.10.2015].

- Sarvikas, J. 2015. Toimitusjohtaja. Ruuhikoskigolf. Haastattelu. 4.11.2015. [Viitattu 5.11.2015].
- Sharp, D. 2003. Customer relationship management systems handbook. Boca Raton: Auerbach.
- Sormunen, M. 2015. Golf-pro. Ruuhikoskigolf. Haastattelu. 10.11.2015. [Viitattu 11.11.2015].
- Stevens, D. 2010. Brilliant customer service. Harlow: Pearson.
- Suomen Golfliitto. 2015. Kenttäopas 2015. Helsinki: Suomen Golfliitto ry.
- Stickdorn, M. & Schneider, J. (toim.) 2010. This is service design thinking: basics, tools, cases. Amsterdam: BIS Publishers.
- Tilander, L. Ei päiväystä. Suomen golfin historiaa. [Verkkosivu]. Suomen golfhistoriallinen seura ry. [Viitattu 16.10.2015]. Saatavana: <http://www.sghs.fi/historia-suomi.html>
- Tolvanen, J. 2012. Kohtaaminen: ymmärrä kohderyhmääsi. Helsinki: Talentum.
- Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum.
- Tyry, T. 2015. Etelä-Pohjanmaan 7 veljestä. Golflehti 5, 96-100.

# LIITTEET

**LIITE 1. Haastatteluiden kyselylomake****Pro shop**

1. Oletko käyttänyt pro shopia kaudella 2015?

Kyllä

Ei

Jos vastasit ei, miksi? \_\_\_\_\_

2. Kuvaile kesän 2015 valikoimaa kolmella adjektiivilla ja anna arvosana valikoimalle asteikolla 4-10.

3. Mitä mieltä olet pro shopin hintatasosta?

4. Mitä tuotteita haluaisit pro shopiin myyntiin kaudelle 2016? (Mainitse 3-5 asiaa)

**Ravintola**

1. Mitä mieltä olet ravintolan tarjonnasta?
2. Mitä mieltä olet ravintolan hintatasosta?
3. Kuvaile ravintolan henkilökuntaa 3 adjektiivilla.
4. Mitä mieltä olet ruuan laadusta?
5. Kehitysehdotuksia ravintolalle. Vapaa sana.
6. Paras tuote, joka ei saa poistua valikoimasta?

**LIITE 2. Pro shopin kehitysideat kaudelle 2016, vapaa sana.**

- Olisi hyvä olla laadukkaita demomailoja, joita saa kokeilla rangella.
- Edullisia massatuotteita myyntiin.
- Yleistä valikoimaa pitäisi olla enemmän, takkeja, housuja ja mailoja.
- Valikoimaa enemmän eri tuotteiden välillä.
- Järvipalloja ja muutenkin palloja tarjouksiin. Lisää pallovalikoimaa.
- Edullisempia tuotteita.
- Etäisyyttä mittaavat golfkellot ja kiikareita myyntiin.
- Etäisyysmittarin paristoja myyntiin yleisimpiin malleihin.
- Suurempien valmistajien vaatteita myyntiin (Nike, Adidas).
- Puttereita sekä 52,56 ja 60 asteisia lähestymismailoja myyntiin.
- Tii-malleja lisää. Pitkiä tiitä on kaivattu.
- Lisää tavaraa hyllyyn. Hyllyissä ei ole riittävästi tavaraa.
- Clicgear-varusteita (kärrymerkki, esim. sateenvarjon pidikkeitä tai muita ri-pustuskoukkuja).
- Lisää golfaiheista pientarviketta myytäväksi.
- Enemmän lippiksiä ja hyvälaatuisia vaatteita myyntiin naisille (seuran logolla).
- Lippiksiä suurempi valikoima (värivalikoima rohkeammaksi).
- Mailoja myyntiin, koska Seinäjoella ei golfmailoja riittävästi myynnissä.
- Enemmän tarjouksia.
- Outlet-tuotteita (halvempia, mutta laadukkaita tuotteita).
- Sadevaatteita myytäväksi (laadukkaat housut ja takit, mutta sopuhintaiset).
- Laadukkaita logotuotteita lisää esille.
- Muitakin tuotteita kuin pelkästään logovaatteita.
- Golfkärryjä (Clicgear).
- Halvempia Ruuhikoski-tuotteita myytäväksi.

**LIITE 3. Ravintolan kehitysideat kaudelle 2016, vapaa sana.**

- Buffet-pöytä saisi olla pidempään auki ja keittolounas klo 18 asti.
- Buffetpöydän salaattit pilkottu liian suuriksi paloiksi. Pienemmät palat mehukkaampia.
- Á la carte-tuotteita esille mainoksiin kuvina.
- Höyrymakkaran kanssa kuivattua sipulia.
- Banaania tarjolle.
- Hinnoittelu on liian korkea vitriinituotteissa.
- Pitsapaloja, kebabia ja lihapiirakkaa myyntiin.
- Tarjouksia lisää, muillekin kuin osakkaille.
- Ruisburger listalle, terveellisempi valinta.
- Linjastolle parempi tarjotintaso
- Astioidenpalautuspiste ulos, ettei näytä pöydät kiireessä niin sotkuisilta.
- Nopeita suolaisia tuotteita tarjolle väliajalle (täytetty lihapiirakka).
- Hintatasoa alemmaksi välipalapatukoiden suhteen.
- Pitäkää sama taso laadullisesti seuraavanakin vuonna.
- Jatkakaa samalla tavalla.
- Enemmän annosruokia tarjolle ja näkyville.
- Lämpimiä toasteja myytäväksi puoliajalle.
- Lisää täytettä ja mehukkuutta panineihin.
- Lounaalle tarjolle voita tai oivariinia.
- Pitäkää höyrymakkaran kanssa kurkkusalaatti.
- Sandels-hanaolut on erinomaisen makuinen. Hienoa, kun tarjotaan hyvää olutta.
- Voisiko saada myyntiin vielä pienemmän lasillisen hanaolutta, esim. 2 dl?