

UUSIEN JA PASSIIVISTEN JÄSENTEN SITOUTTAMISEN KEHITTÄMINEN PALVELUKEHITTÄMISEN KEINOIN

Case: Kerigolf

Tiivistelmä

Tekijä(t) Hirvonen, Sanna	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK Sivumäärä 65 + 18	Valmistumisaika Kevät 2020
Työn nimi Uusien ja passiivisten jäsenten sitouttamisen kehittäminen palvelukehittämisen keinoin Case: Kerigolf		
Tutkinto Tradenomi (AMK)		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää Kerigolfin uusien ja passiivisten jäsenten sitouttamista palvelukehittämisen keinoja ja teemoja hyödyntäen. Lisäksi tavoitteina oli selvittää kohderyhmän jäsenten kokemuksia ja sitoutuneisuutta Kerigolfin toimintaan sekä luoda tulosten perusteella kehittämisehdotuksia sitouttamiseen tulevaisuudessa toteutettavaksi.</p> <p>Tutkimusosiossa hyödynnettiin aineistoina NexGolf-järjestelmän jäsentilastoja, Pelaaja ensin -palautekyselyä ja toteuttamaani kvantitatiivista jäsenkyselyä. Aineistojen pohjalta tehtiin tulkintoja asiakasymmärryksen kartuttamiseksi jäsenten kokemusten ja tarpeiden näkökulmasta sekä luotiin tuloksia koskien kohderyhmän jäsenten sitoutumista ja sitouttamista. Tulosten pohjalta koottiin sitouttamisen kehittämisehdotuksia jäsenten kokemukset ja tarpeet huomioiden. Kehittämisprosessissa hyödynnettiin palvelumuotoilun menetelmiä ja työkaluja kuten asiakasprofiileja ja blueprintiä sekä asiakasymmärryksen teemoja. Lisäksi kohderyhmää osallistettiin kehittämisprosessiin pilottitapahtumalla.</p> <p>Tärkeimmiksi kehittämisen kohteiksi sitouttamisen kannalta osoittautui kohderyhmän jäsenten aktivoimisen toimenpiteet eli kohdennettujen tapahtumien järjestäminen uusille ja passiivisille jäsenille, pelioikeustarjooman ja myynnin kehittäminen sekä viestinnän kohdentaminen ja tehostaminen. Tutkimus osoitti, että uusien ja passiivisten jäsenten aktivoiminen ja tehokkaampi sitouttaminen on merkittävää golfyhteisön elinvoimaisen tulevaisuuden takia. Golfyhteisön resurssit ovat kuitenkin rajalliset, jolloin tutkimustulokset ja kehittämisehdotukset ovat toimeksiantajalle merkittäviä ideoita toiminnan kehittämiseen.</p>		
Asiasanat sitouttaminen, palvelukehitys, palvelut, golf		

Abstract

Author(s) Sanna Hirvonen	Type of publication Bachelor's Thesis Sivumäärä 65 + 18	Published Spring 2020
Title of publication Developing commitment among new and passive members with service design tools Case: Kerigolf		
Name of Degree Bachelor of Business Administration		
Abstract <p>The purpose of the Thesis was to improve commitment of new and passive members of Kerigolf by applying service development. The objective of the study was to investigate experiences and commitment of the target group members regarding Kerigolf's operations, and based on results, to create development proposals for member commitment that could be realized in the future.</p> <p>The theoretical background deals with golf communities and their future as well as golf from a service point of view. In addition, it discusses service theories, service design, methods and tools for service design as well as impact of customer understanding to customer loyalty. The empirical part draws on membership statistics available in the NexGolf system, the Players 1st questionnaire, and a quantitative membership questionnaire. Service design methods and tools, such as customer profiles and blueprint as well as customer understanding themes, were used in the development process. In addition, the target group was engaged in the development process by piloting the event.</p> <p>The most important way to improve member engagement seemed to be activation of the target group. The activation includes actions such as arranging targeted events to new and passive members, development of playright offering and sales as well as targeting and improving communication. The study showed that activation and more efficient engagement of new and passive members is significant in order to keep golf communities vital in the future. Resources of the golf communities are however limited, and this means that the research results and development proposals are significant improvement ideas for Kerigolf.</p>		
Keywords commitment, service development, services, golf		

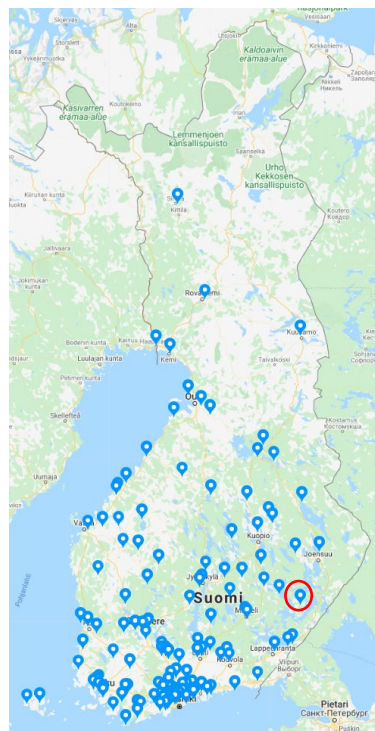
SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Opinnäytetyön tausta ja toimeksiantaja.....	1
1.2	Tutkimuksen päätehtävä ja tavoitteet.....	3
1.3	Työn kulku	3
2	GOLFIN ERITYISPIIRTEET.....	5
2.1	Golf lajina	5
2.2	Golfyhteisöt ja niiden tulevaisuus.....	6
2.3	Golf palveluna.....	8
3	PALVELUMUOTOILU SITOUTTAMISEN KEHITTÄMISEN VÄLINEENÄ	13
3.1	Palvelullistuminen	13
3.2	Palvelumuotoilu	15
3.3	Palvelumuotoilun menetelmät ja työkalut	17
3.4	Asiakasymmärryksestä asiakasuskollisuuteen.....	19
4	TUTKIMUKSESTA SITOUTTAMISEN KEHITTÄMISEEN.....	24
4.1	Tutkimusmenetelmät ja -työkalut	24
4.2	NexGolf-järjestelmä	25
4.3	Pelaaja ensin -palautekysely	25
4.4	Kvantitatiivisen kyselytutkimuksen toteutus	26
4.5	Kehittämiprosessi.....	28
5	TULOKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET	31
5.1	NexGolf-järjestelmä	31
5.2	Pelaaja ensin -palautekysely	35
5.3	Kvantitatiivinen kyselytutkimus.....	40
5.4	Kohderyhmän osallistaminen ja tapahtuman pilotointi.....	46
5.5	Kehittämistyön tulokset ja kehittämissuhteet	49
6	YHTEENVETO	58
6.1	Tulosten yhteenveto	58
6.2	Tutkimus- ja kehittämissuhteiden arviointi.....	59
6.3	Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi.....	60
6.4	Jatkotutkimusehdotukset	61
	LÄHTEET	62
	LIITTEET	66

1 JOHDANTO

1.1 Opinnäytetyön tausta ja toimeksiantaja

Opinnäytetyöni käsittelee Kerigolf ry:n uusien ja passiivisten jäsenten sitouttamisen kehittämistä hyödyntäen palvelumuotoilun ja -kehittämisen näkökulmaa. Toimeksiantajana on Itä-Suomessa sijaitseva golfyhteisö Kerigolf, joka koostuu hallinnollisesti Kerigolf Oy:sta sekä seuratoiminnallisesti Kerigolf ry:sta. Sen sijainti on merkitty punaisella alla olevaan karttaan (Kuva 1), jossa näkyvät kaikki Suomen Golfliiton 131 jäsenseuraa. Opinnäytetyössäni ei eritellä golfseuraa ja -yhtiötä, ellei niitä ole käsiteltävän asian puolesta tarvetta eritellä vaan puhutaan Kerigolfista eli golfyhteisöstä.



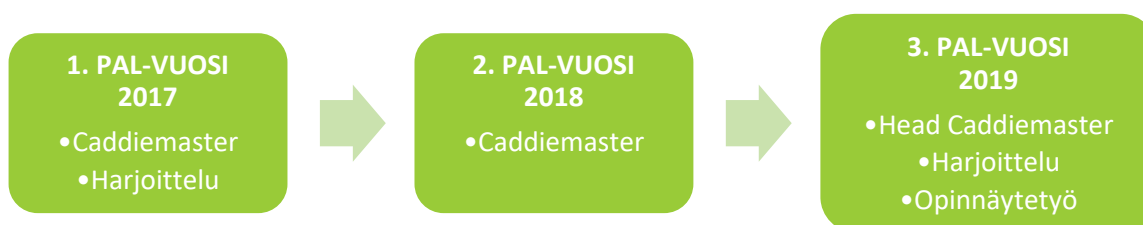
Kuva 1. Kaikki Suomen Golfliiton jäsenseurat (Suomen Golfliitto 2020a)

Suomessa golfin historia ylettyy noin 90 vuoden ajalle, kun Suomen ensimmäinen golfseura eli Helsingin Golfklubi perustettiin 1932. 1980-luvulla golf alkoi laajeta pääkaupunkiseudun ulkopuolelle (Suomen Golfliitto 2019b), jolloin Kerigolf Oy ja Savonlinnan Golfseura ry saivat alkunsa vuonna 1988. Vuonna 1989 seuran nimi muuttui nykyiseksi Kerigolf ry:ksi (Kosonen & Paakkunainen 2009, 11), ja kauden lopulla jäseniä oli 178. Kymmenen vuotta myöhemmin Kerigolf ry:llä oli jäseniä jo 1000. Golfarkkitehti Ronald Freamin suunnittelema ja Kerigolf Oy:n rakennuttama 18 väyläinen golfkenttä otettiin käyttöön vuonna 1990 Kerimäen metsämaisemissa. (Kosonen ym. 2009, 47, 72.) ”Golfia väylien varrelta” -historiikin mukaan 2000 -luvun alku oli Kerigolfissa kulta-aikaa jäsenmäärien,

kilpailuihin osallistujien ja seura-aktiivisuuden suhteen. 2010-luvun kuluessa aktiivisuus on hieman hiipunut (2009). Vuonna 2019 Kerigolfissa oli jäseniä 762 (Suomen Golfliitto 2019a). Vuonna 2018 Kerigolfissa oli 771 jäsentä, mikä tarkoittaa jäsenmäärän laskua 88 pelaajalla vuoteen 2017 verrattuna (Suomen Golfliitto 2017a; Suomen Golfliitto 2018b). Kerigolf ry on silti yksi Savonlinnan alueen suurimmista urheiluseuroista (Kerigolf 2019.)

Lisäksi toimeksiantajana on Kerigolf ry:n, Rantasalmigolf ry:n ja Kartanogolf ry:n yhteinen Elinvoimaa Järvi-Suomen golfkentille -hanke. Hankkeen taustalla on huoli golfseurojen jäsenmäärien vähenemisestä ja aktiivisuuden hiipumisesta jäsenistön ikääntymisestä johtuen. Hankkeen tavoitteena on hankkia kausien 2019–2020 aikana yhteensä 600 uutta jäsentä, eli 200 uutta jäsentä jokaista seuraa kohden kahden kauden aikana. Lisäksi tavoitteena on muuttaa ihmisten mielikuvia golfista, lisätä golfin tunnettuutta Itä-Suomessa ja tehdä lajin aloittaminen helpoksi. Tällä pyritään säilyttämään mukana olevien golfseurojen elinvoimaisuutta tulevaisuudessa. (Elinvoimaa Järvi-Suomen golfseuroille -hanke 2019.) Kerigolf on hankkeen lisäksi mukana Suomen Golfliiton tehokehittämisprojektissa. Opin- näytetyön aihe on ajankohtainen, koska etenkin tehokehittämisprojektin myötä golfyhteisöjen toiminnan kehittämiseen palveluiden ja asiakkaiden näkökulmasta on alettu kiinnittää entistä enemmän huomiota.

Opinnäytetyön aihe muodostui Kerigolfin tarpeiden, hankkeen tavoitteiden ja omien ajatusteni kohtaamisesta. Aiheen taustalla on toimeksiantajien kiinnostus selvittää mahdollisuuksia passiivisten jäsenten aktivoimiseen sekä halu kehittää uusien jäsenten sitouttamista toimintaan. Omien ajatusteni taustalla on kuvion yksi (1) mukaisesti taustani Kerigolfin työntekijänä. Aloitin caddiemasterina eli golfkentän asiakaspalvelijana golfkaudella 2017 kesätöiden sekä palveluliiketoiminnan opintoihini kuuluvan harjoittelun merkeissä tuntematta lajia ollenkaan. Jatkoin kesätöitä kaudella 2018 ja kauden 2019 toimin Kerigolfissa head caddiemasterina, jolloin suoritin loput harjoittelustani ja alustin opinnäytetyöni aihetta.



Kuvio 1. Taustani Kerigolfin työntekijänä

Kausien 2017–2019 aikana pääsin hyödyntämään opintojeni sisältöjä sekä kehittämään Kerigolfin caddiemasterien työn rutiineja ja toimintamalleja toimivammiksi. Kaudella 2019 Elinvoimaa Järvi-Suomen golfkentille -hankkeen ja alulla olevan opinnäytetyön myötä

aloin pohtia, miksei kohderyhmään kuuluvia jäseniä näy peliaikojen varauslistalla tai kilpailuissa. Miksei aiempina kausina hankittuja passiivisia jäseniä hyödynnettäisi Kerigolfin elävöittämisessä? Mitä uusien ja passiivisten jäsenten sitouttamisen ja aktivoimisen eteen tulisi tehdä? Miten kohderyhmään kuuluvia saataisiin innostumaan mukaan toimintaan? Keitä nämä kohderyhmän jäsenet ovat? Suurimman osan aktiivisista jäsenistä olimme opineet tuntemaan kuitenkin jo nimeltä ensimmäisinä kausinamme.

Kohderyhmäksi muodostui tasoituksella 28–54 pelaavat ja 2017–2019 liittyneet jäsenet, koska jäsentilastot osoittavat Kerigolf ry:n jäsenistössä olevan paljon epäaktiivisia, tasoituksensa puolesta aloittelevia ja tuntemattomia jäseniä. Syntyneiden ajatusten ja tarpeiden pohjalta haluttiin lähteä etsimään ratkaisuja syntyneeseen aiheeseen hyödyntäen palvelumuotoilun (Ks. Palvelumuotoilu 3.2) ja asiakaslähtöisyyden (Ks. Asiakasymmärryksestä asiakasuskollisuuteen 3.4) teemoja.

1.2 Tutkimuksen päätehtävä ja tavoitteet

Opinnäytetyön päätehtävänä on vastata kysymykseen:

Miten Kerigolf voi kehittää uusien ja passiivisten jäsentensä sitouttamista ja aktivoimista tulevaisuudessa?

Opinnäytetyön tavoitteina on:

- Selvittää uusien ja passiivisten jäsenten kokemuksia ja sitoutumista Kerigolfin toimintaan.
- Luoda kehittämissuhteita uusien ja passiivisten jäsenten sitouttamiseen vastaten heidän tarpeisiinsa.
- Hyödyntää palvelumuotoilun menetelmiä ja työkaluja kehittämisprosessissa.

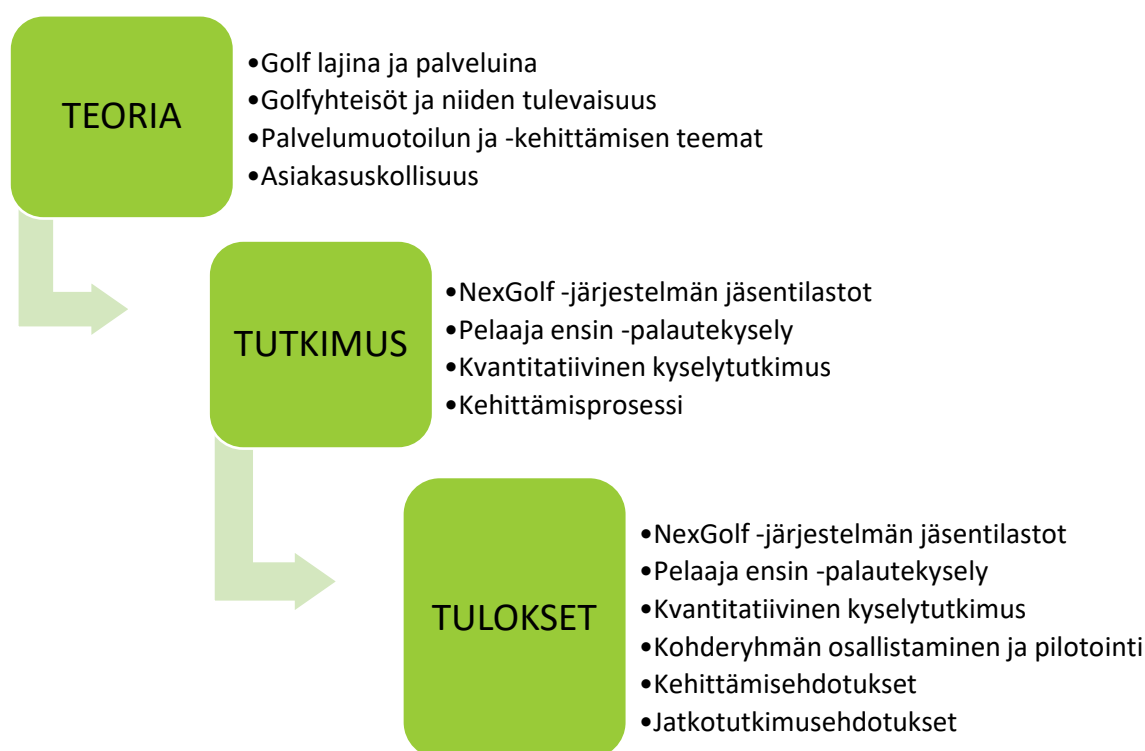
1.3 Työn kulku

Opinnäytetyöni etenee rakennetta kuvaavan kuvion kaksi (2) mukaisesti teoriaosuudesta aloittaen. Teoriaosuus käsittelee golfin ja sen palveluiden erityispiirteitä sekä golfyhteisöjä ja niiden tulevaisuutta. Lisäksi teoriaosuus koostuu palvelullistumisen, palvelumuotoilun ja asiakaskeskeisyyden teemoista, joita on mahdollisuuksien mukaan tarkoitus hyödyntää kohderyhmään kuuluvien jäsenten sitouttamisen kehittämisprosessissa.

Monimenetelmällisessä tutkimusosiossa tutkimuksen aineistoina toimii NexGolf -järjestelmän jäsentilastot, Pelaaja ensin -palautekyselyn tulokset sekä kohderyhmälle toteuttamani kvantitatiivinen kyselytutkimus. Osa tutkimusosiota on myös

palvelumuotoilun kehittämisprosessin hyödyntäminen jäsenten nykyisten sitouttavien toimien ja jäsenten kokemusten kartoittamisessa.

Seuraavaksi opinnäytetyössäni käsittelen tuloksia ja kehittämis ehdotuksia, joita on havaittu tutkimusosiossa. Tuloksissa kerrotaan myös kohderyhmää osallistaneesta pilottitapahtuman järjestämisestä ja sen tuloksista. Kerigolf ja muut Elinvoimaa Järvi-Suomen golfkentille -hankkeessa mukana olevat sekä muut golfseurat ympäri Suomen voivat saada jonkin uuden näkemyksen opinnäytetyön tuloksista omaan toimintaansa. Myös Suomen Golfliitto voi ottaa opinnäytetyön tuloksista vinkkejä tarjoamiinsa tukitoimiin koskien golfseurojen vetovoimaisuuden ja elinvoimaisuuden lisäämistä.



Kuvio 2. Opinnäytetyön rakenne

2 GOLFIN ERITYISPIIRTEET

2.1 Golf lajina

Golfia pelataan ympäri maailmaa liki 35 000:lla golfkentällä harrastuksena ja ammattina. Suomessa golf on yksi suosituimmista ulkoliikuntalajeista ja kansainvälisesti edullinen laji, jolla on pelaajia yli 140 000. Sen suosiota on kasvattanut muun muassa sen tutkitut terveysvaikutukset. (Suomen Golfliitto 2019b.) Golf on monipuolisempi laji, mitä monet uskovatkaan. Sen terveysvaikutukset ovat monipuoliset niin henkisen, fyysisen kuin psyykkisen hyvinvoinnin osa-alueilla lievittäen stressiä, virkistäen muistia, pidentäen elinikää, vahvistaen luustoa, parantaen unta sekä ylläpitäen sydämen ja keuhkojen kuntoa. Loukkaantumiseriski golfia pelatessa on pieni verrattuna moniin muihin lajeihin. (Suomen Golfliitto 2019c.)

Golfin idea on selkeä – palloa lyödään aloituspaikalta mahdollisimman vähillä lyönneillä kohti väylän toisessa päässä olevaa lippua ja reikää. Samaan ryhmään mahtuu yhdestä neljään pelaajaa. Kun perusidea on hallussa, voi peliä rikastuttaa erilaisilla pelimuodoilla. (Suomen Golfliitto 2019c.) Tasoitus kertoo, kuinka monta lyöntiä pelaajalla on käytettävissä onnistuneeseen suoritukseen suhteutettuna kentän haastavuustason. Jokaisella pelaajalla tasoitus on alussa 54. Pelaajan taitojen kehittyessä ja lyöntimäärien vähentyessä tasoitus laskee. Golfin tasoitusjärjestelmä mahdollistaa eritasoisten pelaajien tasavertaisen pelaamisen yhdessä ja tekee lajista sopivan kaikille ikään ja kuntoon katsomatta. Siksi golf onkin loistava perheen ja sukupolvien yhteinen harrastus koko eliniän ajaksi. (Golfpiste 2019.) Yksi täysimittainen golfkierros vie 4–5 tuntia, jolloin monien aika golfin pelaamiselle on vähissä esimerkiksi elämäntilanteen, työn ja perheen ohella. Tällöin golfin todistetut terveysvaikutukset jäävät toissijaisiksi ja aikaa pelaamiselle löytyy vasta eläköityessä, mikä selittää jäsenistön kasvavaa keski-ikää. (Suomen Golfliitto 2019c.)

Lajin ulkopuolella golfiin liitetään yhä tänäkin päivänä vahva käsitys tiukasta golfetiketistä, käytöksestä, pukeutumisesta, korkeasta hinnasta ja elitistisyydestä. Näistä asioista on muodostunut stereotypia, joka määrittää golfarit pitkälti vanhemmiksi, varakkain ja skottiruutuasuissa pelaaviksi miehiksi. Viime vuosien aikana golfetiketti on muuttunut vapaammaksi ja painottunut enemmän golfkäyttämiseen, eli turvallisuuteen, sujuvuuteen ja mukavaan ilmapiiriin kentällä. Käyttämisen osalta paljon puhuttu maalaisjärki ja muut huomioiva hyvä käytös vie pitkälle. Näiden käsitysten vahvistaminen on tärkeää lajin ja Suomen golfseurojen tulevaisuuden kannalta, koska kilpailu ihmisten vapaa-ajasta on erittäin tiukkaa. Golfpukeutuminen on muuttunut urheilullisemmaksi ja hyväntavan mukaista on pukeutua siisteihin vaatteisiin kuten pikeepaitaan, housuihin, shortseihin, hameeseen

ja muuhun säänmukaiseen vaatetukseen. Toki vaatetuksen sääntely voi hieman vaihdella golfkentästä riippuen, mutta pääsääntöisesti siitä ei kannata murehtia. (Suomen Golfliitto 2019d.) Kolme kautta itse golffareiden kanssa työskennelleenä voin omasta kokemuksesta todeta aiemmin kuvatun stereotyyppisen golfarin olevan miltei historiaa. Uusia lajiin pariin löytäneitä kohdatessa on ollut ilo huomata heidän todenneen, ettei tämä olekaan niin totista kuin olivat joskus ajatelleet.

2.2 Golfyhteisöt ja niiden tulevaisuus

Suomen Golfliiton jäsenseurojen jäsenmäärät laskivat Itä-Suomessa 5,5 %:lla vuonna 2018 verrattuna vuoteen 2017. (Suomen Golfliitto 2018a.) Suomen Golfliiton Jäsentilastot 2017 mukaan 50 %:lla poistuneista jäsenistä tasoitus oli yli 36 (Suomen Golfliitto 2017b). Golfyhteisöissä sitoutuneen jäsenen määritelmä painottuu monesti paikkasitoutuneisuuteen, aktiivisuuteen ja toimintaan osallistumiseen sekä jäsenyyden kestoon. Golfin kokeileminen ja aloittaminen ei vielä ole sitoutuneisuutta ja sitoutuneen jäsenen määritelmiä on useita riippuen golfyhteisöstä riippuen. (Vetovoimatiimi 2020.) Sitoutuneena jäsenenä voidaan pitää tiivistettynä seuraavanlaisia jäseniä tai näiden yhdistelmiä:

- Jäsenyys on jatkunut useamman vuoden, on aktiivinen tai passiivinen golfyhteisön järjestämässä toiminnassa
- Jäsenyys on jatkunut useamman vuoden, hyödyntää harjoitusalueita ja/tai käy pelaamassa aktiivisesti tai passiivisesti
- Jäsen on uusi ja osallistuu golfyhteisön toimintaan ja/tai hyödyntää harjoitusalueita ja/tai käy pelaamassa aktiivisesti
- Jäsenyys on jatkunut useamman vuoden ja pelaa muaalla kuin jäsen seurassaan, puhutaan etä – tai arvositoutuneesta jäsenestä
- Jäsenyys on jatkunut useamman vuoden, ei pelaa. Puhutaan kannatusjäsenestä tai arvositoutuneesta jäsenestä

Tanskan Golfliitto on profiloitunut golffareita Pelaaja ensin -palautekyselyn avulla ja todennut jäsenille olevan tärkeää olla osa golfseuraa ja sen toimintaa. Tällöin tutkimuksessa erottui kaksi kohderyhmää palvelun tuottamisen näkökulmasta: seuratoimintaan sitoutuneet (53 %) ja sitoutumattomat (47 %) jäsenet. Vastaavan tutkimuksen mukaan Ruotsissa sitoutuneita on 30 % ja Hollannissa 36%, kun taas Suomessa toimitusjohtajien mukaan sitoutuneita on vain noin 10–20 % golfyhteisöstä riippuen. Sitoutuneiden on havaittu olevan aktiivisesti mukana golfyhteisön toiminnassa ja tapahtumissa sekä harjoittelevan ja hyödyntävän golfopettajan palveluita sitoutumattomia enemmän. Palvelumuotoilun näkökulmasta

sitoutuneiden jäsenten sitoutumisen heikkenemiseen vaikuttaa eniten johdon päätöksenteko ja kommunikaatio. Seuratoimintaan sitoutumattomien jäsenten pysyvyyteen taas vaikuttaa toiminnan seurakeskeisyys ja sen vaikutus pelaajien saatavuuteen kilpailuiden takia, toisinsanoen sitoutumaton jäsen ei koe saavansa vastinetta rahoilleen, koska tärkeitä hänelle ei ole osallistua seuratoimintaan vaan päästä pelaamaan. Sitoutuneet taas toivovat monipuolisia kilpailuja ja erilaisia aktiviteetteja. (Rimpiläinen, J. ((Nordqvist, A. & Hiltunen, A.)) 2019.)

Nykypäivänä käydään kovaa kilpailua ihmisten vapaa-ajasta, mikä näkyy seura- ja vapaaehtoistoiminnan varaan rakennettujen golfyhteisöjen seuratoiminnan aktiivisuuden muuttumisena (Sarpakunnas, Jaakkola & Övermark 2019). Suomen Golfliiton Vetovoimatiimin mukaan golfin pahimpia kilpailijoita ovat vähemmän aikaa vievät lajit, muut samantyylliset trendikkäät lajit kuten padel sekä ihmisten ajalliset ja rahalliset resurssit (2020). Erilaiset jäsenten muodostamat toimikunnat ovat aiemmin toteuttaneet vapaaehtoisuuden pohjalta aktiviteetteja, tapahtumia ja ajaneet seuran jäsenten asioita kukin omalta näkökulmaltaan. Tällainen toimintamalli ei välttämättä enää tulevaisuudessa ole toimivin tapa pitää yllä golfyhteisön elinvoimaisuutta ja vetovoimaisuutta tai jäsenten sitoutuneisuutta, vaan vastuu siirtynee yhä enemmän golfyhteisön toimitusjohtajalle, golfopettajalle ja muille työntekijöille. (Sarpakunnas ym. 2019.) Vetovoimatiimin näkemysten mukaan golfyhteisöissä Oy:n ja ry:n tulisi nähdä toisensa riippuvaisina toisistaan – niiden tulisi luoda yhteisiä näkemyksiä ja pyrkiä yhdessä toteuttamaan niitä toiminnan kehittämisestä ja ylläpitämisestä (2020).

Golfin tulevaisuutta ajatellen lasten ja nuorten lajin pariin saaminen on selkeästi pinnalla, mutta yhtä tärkeää on kiinnittää huomiota varttuneempiin maksukykyisiin jäseniin ja heidän hankintaan sekä panostamaan toiminnassa sinne mistä kasvua saadaan tehokkaimmin. Golfyhteisöjen tulisi pohtia ja keskittää resursseja kyseisiin kohderyhmiin ja heidän tarpeidensa täyttämiseen. (Sarpakunnas ym. 2019). Uusien, aloittelevien ja passiivisten jäsenten sitouttamista eli golfharrastuksen jatkumista voitaisiin kehittää toimenpiteillä, jotka liittyvät vahvasti yksilöiden huomioimiseen, kokemuksen luomiseen, esillä olemiseen, vanhojen pinttyneiden mielikuvien nykyaikaistamiseen sekä palvelun laatuun ja asiakaskunnan tuntemiseen eli asiakasymmärrykseen. Haasteena kuitenkin on, ettei golfyhteisöillä välttämättä ole riittävästi resursseja eli esimerkiksi henkilökuntaa, aikaa ja osaamista panostaa kyseisiin asioihin ja näin ollen tavoitella mahdollisuuksia sitouttaa jäseniään aktiivisiksi golfareiksi. (Vetovoimatiimi 2020.)

Suomen Golfliitossa toimii Suomi Golfin tukitiimi, joka tukee golfyhteisöjä toiminnan kehittämisen onnistumisessa golfyhteisöjen tarpeiden ja halujen perusteella. Pääasiassa

tukitiimin tarjoamat palvelut ovat golfyhteisöille maksuttomia. (Suomen Golfliitto 2020b.) Tukitiimi toteuttaa tehokehittämisprojektia tarkoituksenaan juurruttaa lajin aloittamiseen ja parissa pysymiseen liittyviä asioita golfyhteisöjen toimintaan, aikaansaada pysyviä muutoksia ja lisätä golfyhteisön vetovoimaa erilaisten projektien avulla (Voss 2019). Suomen Golfliitto tarjoaa valmiita konsepteja esimerkiksi erilaisista tapahtumista materiaaleineen käytettäväksi golfyhteisöjen elinvoimaisuuden ja vetovoimaisuuden sekä jäsentensä sitouttamisen ja aktivoimisen kehittämiseen. Kyseisten konseptien hyödyntäminen kuitenkin vaihtelee golfyhteisöittäin – osa ei tiedä niiden olemassa olosta tai osaa hyödyntää, osa on hyödyntänyt ja ollut tyytyväinen. Konseptivalikoima on laaja ja uusia konsepteja syntyy lisää kokoajan, jolloin yhä useampi golfyhteisö voi löytää itselleen sopivimmat vaihtoehdot toimintansa kehittämiseen. (Vetovoimatiimi 2020.)

2.3 Golf palveluna

Hiltusen materiaalin mukaan golfkentät ovat profiloituneet eri golfkenttätyyppihin kuvion kolme (3) mukaisesti (2018). Suurimmat erot golfkenttätyyppien välillä syntyvät asiakaskunnasta, toiminnan rahoittamisen erilaisista lähteistä sekä tulovirtojen jakautumisesta hieman eri painotuksilla.

Massajäsenkenttä

- Rahoitus jäsenmaksuista, suuri jäsenmäärä, pieni osa jäsenistä pelaa kentällä tai osallistuu sen

Pay & Play

- Rahoitus kierrosmaksuista ja kausikorteista, avoin kaikille ilman jäsenyyttä, greencardia tai

Resort | Pysyvät asukkaat

- Rahoitus lomakauden paikallisten asukkaiden ja kausiasukkaiden peleistä sekä osallistumisesta toimintaan, sesonkiaika

Resort | Vaihtuvat asiakkaat

- Rahoitus lyhytaikaisten lomailijoiden viikko-osakkeista ja viikonloppupaketeista, myös muita aktiviteetteja

Business kenttä

- Rahoituksen taustalla voi olla hoitovastikemaksut eli osakkeenomistajat
- B2B: Golfpalveluja markkinaehtoisesti yrityksille, B2C: Golfpalveluja markkinaehtoisesti kuluttajille

Klubikenttä

- Rahoittajana ja käyttäjänä osakkaat, vahva yhteisöllisyys, kova alueellinen kilpailu (Uusimaa) tai ei alueellista kilpailua (muu Suomi)

Semi-Private

- Rahoittajana ja käyttäjänä osakkaat, osakkaat pääasialliset asiakkaat

Private

- Rahoittajana osakkaat, käyttäjänä osakkaat ja heidän vieraat, suljettu ulkopuolisilta

Kuvio 3. Golfkenttätyytit ja niiden piirteet (Mukaiillen Hiltunen 2018)

Kerigolf on resort-kenttä, jonka toiminta sijoittuu lomakaudelle ja asiakkaina ovat pääasiassa paikalliset asukkaat sekä alueen kausiasukkaat. Pysyvien asukkaiden resort-kentillä

kentän käyttö jakautuu 80% omien jäsenten ja 20% vieraspelaajien kesken. Jäsenmaksujen osuus tuloista on 10–20%, omien jäsenten pelaamisen osuus 70–90%, vieraiden pelaajien pelaamisen osuus 10–30% ja muut tulot 5–10%. Prosenttiosuudet vaihtelevat hie- man golfkentästä riippuen. (Hiltunen 2018.) Golfkenttien profiloituminen kertoo asiakkai- den erilaisista tarpeista ja asiakaskunnasta alueittain. Etelä-Suomessa kentät ovat voineet profiloida itsensä esimerkiksi Klubi- ja Private-kentäksi tai Pay and play-kentäksi rajatak- seen kilpailua ja asiakaskuntaansa. Kerigolf taas on profiloitunut sijaintinsa ja sesonki- luonteisen asiakaskuntansa mukaan, mikä luo toiminnalle erilaiset lähtökohdat verrattuna suurempien talousalueiden kenttiin. Golfyhteisöjen on rakennettava toimintansa asiakas- kuntansa mukaan, jolloin sen tarjoamat palvelutkin eroavat toisistaan.

Mitä sopivampia palvelut ovat asiakkaan tarpeisiin ja mitä korkeampi palvelun laatu on, sitä mieluummin asiakkaat käyttävät palveluita ja sitoutuvat niiden käyttämiseen. Toisin sanoen palaavat kerta toisensa jälkeen takaisin kuluttamaan palvelua. (Tuulaniemi 2011, 71.) Palveluille ei ole yhtä tiettyä määritelmää, mutta lukuisten kuviossa neljä (4) ilmene- vien määritelmien myötä voidaan golfia katsoa palveluiden näkökulmista. Palvelun määri- telmiä ovat esimerkiksi palveluiden koettavuus, omistamattomuus, vuorovaikutus ja pyrki- mys ratkaista asiakkaan ongelma. (Tuulaniemi. 2011, 59.) Lisäksi palveluiden keskiössä on pääsääntöisesti ihminen, jolle palvelua tuotetaan tämän arvot ja tarpeet tiedostaen sekä niihin vastaten. Mikäli palvelulla ei ole asiakkaita eli kuluttajia, ei sitä silloin ole ole- massa. (Tuulaniemi 2011, 71.)

- Palvelu on toimintaa, joka auttaa jonkin tekemisessä
- Palvelu on tapahtumien ja prosessien tulos, joka ratkaisee asiakkaan ongelman
- Palvelu on kokemus
- Palvelu on aineetonta toimintaa tai aineeton hyöty joltain toiselle
- Palvelu on abstrakti tuote, jonka arvo syntyy ihmisten vuorovaikutuksesta
- Palvelu ei kulu loppuun käyttäessä
- Palvelua ei voi säilyttää
- Omistajuus ei vaihdu palvelua käyttäessä

Kuvio 4. Palvelun määritelmiä (Mukaihen Tuulaniemi 2011, 59)

Golfin vetovoimaisen ja elinvoimaisen tulevaisuuden turvaamiseksi on alettu nähdä palve- luajattelun ja asiakaslähtöisyyden mahdollisuuksia, mikä on suuri edistysaskel golfliiketoiminnan kehittämisessä. Kun golfin erityispiirteitä tarkastelee palvelun määritelmien kautta, voi huomata sen sisältävän monia palvelun elementtejä, jolloin golftuotteet kuten pelikier- ros voidaan nähdä vahvemmin palveluna. Ennen kaikkea golf on kokemus, jonka itse

pelaaja tuottaa itselleen luoden monenkirjavia tunteita ja elämyksiä kerta toisensa jälkeen esimerkiksi harjoittelualueella, golfkierroksella, kilpailuissa ja lomamatkoilla. Golfkoke-
 musta voidaan täydentää muun muassa asiakaspalvelulla sekä muilla palveluntuottajan
 tarjoamilla puitteilla ennen ja jälkeen kokemuksen. Golfpalvelut ovat toimintaa, jotka autta-
 vat ratkaisemaan asiakkaan ongelman. Ongelma voi olla golfharrastuksessa kehittyminen,
 vapaa-ajan viettäminen, hyvinvoinnin ja terveyden ylläpitäminen, ammatti, sosiaalinen
 kanssakäyminen tai mikä ikinä se kullekin pelaajalle on. Golfpalvelut ovat aineetonta toi-
 mintaa, ja niiden arvo syntyy pitkälti vuorovaikutuksesta henkilökunnan sekä toisten pe-
 laajien kanssa.

Palveluita voidaan määritellä ja ymmärtää tarkemmin kiinnittämällä huomiota niiden omi-
 naispiirteisiin tai muihin tasoihin, kuten palveluiden kohteeseen, palvelualoihin, palvelupro-
 sesseihin, asiakassuhteisiin, saatavuuteen, kysyntään sekä toimitustapaan. Lovelockin ja
 Gummessonin vuosikymmeniä sitten luoma IHIP-teoria määrittelee palvelut neljään omi-
 naispiirteeseen kuvion viisi (5) mukaan, joiden väitetään erottavan palvelut ja tuotteet toi-
 sistaan. (Lovelock & Gummesson 2004, 25–30.)

Intangibility	Heterogeneity	Inseparability	Perishability
•Aineettomuus	•Vaihtelevuus	•Samanaikainen tuotanto ja kulutus	•Katoavaisuus

Kuvio 5. Palveluiden neljä ominaispiirrettä (Mukaiillen Lovelock & Gummesson 2004, 25–30)

Palveluiden tuottaminen koostuu aineettomista toiminnoista vaatien tuekseen aineellisia
 resursseja (Lovelock & Gummesson 2004, 25–27), esimerkiksi golfkentän, harjoitusalu-
 eet, henkilökunnan ja toiminnan ylläpitämiseen vaaditut laitteet. Aineellisten resurssien
 avulla voidaan erottua positiivisesti kilpailijoista ja muovata asiakaskokemuksia, kun puit-
 teet pystytään pitämään kunnossa. Jos puitteet eivät ole kunnossa, on erottuminen nega-
 tiivista. Palveluiden aineettomuudesta johtuen niitä ei voi omistaa, koskettaa tai muulla ta-
 valla aistia ja arvioida ennen ostopäätöstä sekä ensimmäistä käyttökokemusta. (Lovelock
 & Gummesson 2004, 25–27.) Pelaaja voi omistaa osan golfyhtiöstä osakkaana, mutta ei
 koko aineellista resurssia eli esimerkiksi golfkenttää tai viedä sitä mukanaan. Muu koke-
 mus syntyy asiakkaalle, jäsenelle tai osakkaalle esimerkiksi asiakaspalvelun eli aineetto-
 man tekijän myötä.

Palvelun kohteen mukaan palvelu tuottaa aineellisia ja aineettomia lopputuloksia riippuen
 kohdistuuko palvelu ihmisen mieleen vai kehoon tai vastaavasti tuotteen aineettomiin

ominaisuuksiin vai tuotteeseen. Monet palvelut tuottavat aineettomuudestaan huolimatta konkreettisen lopputuloksen. (Lovelock & Gummesson 2004, 25–27.) Golfpalveluiden osalta positiiviset aineelliset lopputulokset voivat olla esimerkiksi pelaajan hyvinvoinnin ja terveyden ylläpito, kunnon kohentuminen, pelitaitojen parantuminen. Vastaavasti negatiiviset aineelliset lopputulokset voivat olla esimerkiksi heikkeneminen, loukkaantuminen tai varusteiden vaurioituminen.

Palveluiden tuottaminen ja kuluttaminen tapahtuu yhtäaikaisesti niin perinteisessä palvelukohtaamisessa kuin itsepalvelussa, jossa asiakas on suuremmassa roolissa palvelun tuottamisessa itsepalveluteknologian kanssa (Lovelock & Gummesson 2004, 28). Samanlaisuus perustuu pitkälti siihen, että palvelutilanteessa palveluntuottajan ja asiakkaan välillä käydään kasvokkaista ja digitaalista vuorovaikutusta, jonka tarkoitus on täyttää asiakkaan tarpeet. (Koivisto, Säynäjäkangas & Forsberg 2019, 19, 232.) Palvelu on kokemus, joka syntyy asiakkaalle hänen ja palveluntuottajan välillä käydyn vuorovaikutuksen myötä. (Tuulaniemi 2011, 59). Samalla asiakas osallistuu arvon ja kokemuksensa tuottamiseen. Palvelu mukautuu tuottamiseen osallistuvien osapuolten mukana eli samanlaista vuorovaikutusta ei voida tuottaa saman palvelun parissa eri kuluttajan ja tuottajan välillä tietyistä palvelun raameista huolimatta, mikä aiheuttaa palveluihin vaihtelevuutta. Palvelut ovat katoavaisia, koska niitä ei pystytä tuottamaan etukäteen, varastoimaan tai säilyttämään edellä mainituista syistä. (Koivisto ym. 2019, 19.) Täysin katoavaisia golfpalvelut eivät kuitenkaan ole, sillä ne voivat tuottaa asiakkaalle kokemuksia ja vaikutuksia hyvinvointiin tai terveyteen.

Asiakkaat arvostavat tarpeisiinsa mukautettuja palveluita, johon moni palvelun tuottaja pyrkii vastaamaan tuottamalla ratkaisuja, joista asiakas saa itse koota haluamansa kokonaisuuden. Asiakas kokee saaneensa räätälöityä palvelua, vaikka palvelutarjonta on ollut sama kaikille asiakkaille. (Lovelock & Gummesson 2004, 28.) Tähän golfpalvelut voivat vastata kartuttamalla asiakasymmärrystä ja sitä kautta luomalla eri asiakastyypeille sopivia vaihtoehtoja pelioikeuksista kilpailuihin ja muuhun oheistoimintaan. Golfpalveluiden parissa vaihtelevuutta tapahtuu kausi- kuukausi- ja päivätasolla, sääolojen, sijainnin sekä lomasesonkien mukaan. Tällöin on mietittävä, kuinka paljon kapasiteettia on kannattavaa tarjota kohdistettuna kysyntään. Lisäksi palvelun toimitustapa luo vaihtelevuutta: tapahtuuko palvelu palveluorganisaation tiloissa, onko palvelu tai tuote saatavissa yhdestä vai useammasta paikasta, saako asiakas palvelun luokseen vai tapahtuuko palvelu ilman kasvokkaista kohtaamista sähköisesti tai puhelimitse. (Lönngqvist ym. 2010, 41–45.) Golfpalveluiden kohdalla asiakkaan on tultava palvelun luo kuluttaakseen sitä. Golfpalveluita on saatavilla useammasta eri paikasta, koska golfkenttiä on ympäri maailmaa, mutta tietyn golfyhteisön tuottamaa palvelua on loogisesti tarjolla vain yhdessä paikassa.

Esimerkiksi golfkierroksen varaaminen voi tapahtua yhdistelmänä sähköistä itsepalvelua ja kasvokkain tapahtuvaa palvelua, mutta se voi tapahtua pelkästään itsepalveluna tai kasvokkaisena palveluna.

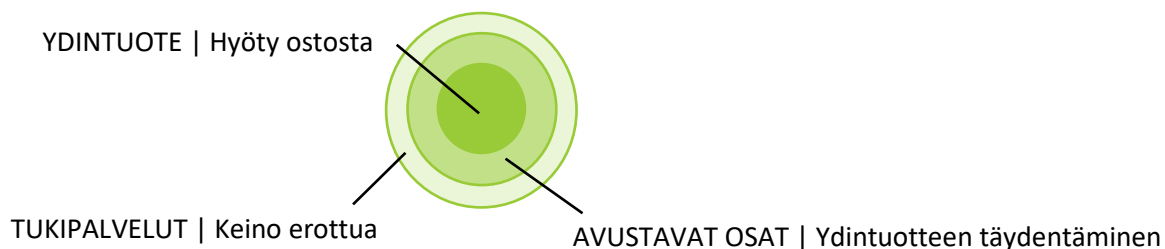
3 PALVELUMUOTOILU SITOUTTAMISEN KEHITTÄMISEN VÄLINEENÄ

3.1 Palvelullistuminen

Palvelumuotoilua ja palvelukehittämistä tehdessä tulee ymmärtää, mitä palvelut ovat, miten niitä voidaan luokitella ja kuinka tuotekeskeiset markkinat ovat palvelullistuneet ja palveluista on kehittynyt palveluliiketoimintaa – yksi suurimmista kansantalouden toimialoista, jotta tiedetään mitä ollaan tutkimassa ja kehittämässä. Markkinat palveluiden parissa kasvavat tavaramarkkinoita nopeammin, koska ihmiset eivät enää niinkään osta yksittäisiä tavaroita tai palveluita vaan elämää helpottavia ratkaisuja. Tästä syystä yritysten on tunnettava asiakkaansa ja tarjottava heidän tarpeita vastaavia palveluiden ja tuotteiden kokonaisratkaisuja. (Tuulaniemi 2011, 18–19.) Toisin sanoen yritysten on palvelullistettava tarjoomaansa, eli muutettava prosessinomaisesti tuotekeskeistä tarjoomaansa tuote-palvelukokonaisuuksien tarjoomaan (Koivisto ym. 2019, 19). Yritysten on ymmärrettävä palveluiden tarjoamat mahdollisuudet ja osattava hyödyntää palveluiden tarjoamat ratkaisut. Palveluiden merkityksen kasvu mahdollistaa uusia ja kiinnostavia näkökulmia yrityksen liiketoimintaan, asiakkaiden ja kilpailijoiden kanssa käytettäviä uusia toimintamalleja, uusia markkinoita ja kilpailukykyä. (Tuulaniemi 2011, 18–19.) Jos yrityksen omat resurssit eivät ole riittävät palvelukehittämisen toteuttamiseen, se voi hankkia apua ulkopuolisilta palveluiden asiantuntijoilta.

Perinteinen palvelusektori on laajentunut eli liiketoimintaa on palvelullistettu, mikä on johtanut tuotteiden ja palveluiden välisten rajojen hämärtymiseen. Kehitys juontaa juurensa yhteiskuntien vaurastumisesta, taloudellisesta edistymisestä ja näiden myötä siirtymisestä teollisesta yhteiskunnasta jälkiteolliseen yhteiskuntaan. Kuten sosiologi Daniel Bell jo 1970-luvulla havaitsi, voidaan palveluiden merkittävä kasvu nähdä yhteiskunnallisena muutoksena. Internet, globalisaatio sekä kansainvälisen palvelukaupan vapautuminen mahdollistivat palveluntarjoamisen maailmanlaajuisen aika- ja paikkariippumattomuuden, jolloin palveluiden markkinat ovat päässeet laajentumaan kotimaan ja paikallisen alueen markkinoita laajemmalle. Asiakkaiden palveleminen verkossa on kehittynyt helpommaksi ja palveluiden tuottaminen sähköisissä palvelukanavissa on tuottanut yrityksille kustannussäästöjä edullisuutensa takia. (Koivisto ym. 2019, 17.)

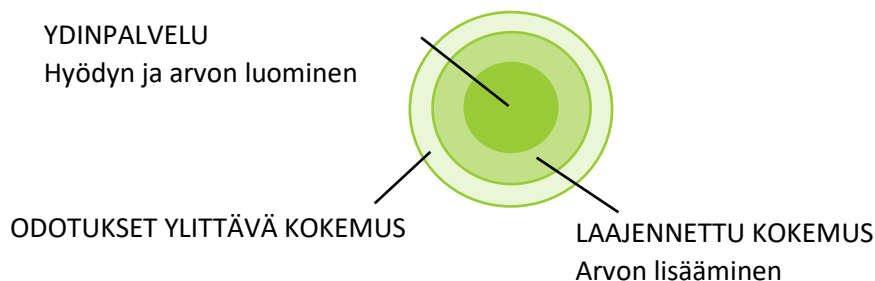
Palvelullistuminen tarkoittaa käytännössä tuotteiden kehittämistä tuotekeskeisyydestä palveluihin ja kokemuksellisuuteen. Yrityksen tuotteet kuvataan monesti laajennetun tuotteen kokonaisuutena kuten kuviossa kuusi (6).



Kuvio 6. Laajennettu tuote (Mukaillen Bergström ym. 2015, 179)

Ydinpalvelu on palveluntuottajan tarjoama tuote, esimerkiksi pelioikeus golfkentälle. Ydinpalvelu täydentyy lisäpalveluilla, joita voivat olla esimerkiksi harjoitukset ja kilpailut, tilojen kunto sekä sijainti. Tukipalvelut ovat keino erottua kilpailijoista ja luoda palvelua asiakkaiden tarpeisiin sopivaksi, esimerkiksi jäseneduilla, tuote- ja välinemyynnillä sekä tiedottamisella. (Bergström & Leppänen 2015, 179–178.)

Palvelullistamisella pyritään kehittämään kilpailukykyisiä ja toimivia palvelupaketteja eli palveluiden kokonaisuuksia ja palvelukokemuksia. Näin tuotokeskeisyydestä kehitytään palvelukeskeisyyteen ja saadaan palveluista asiakkaalle houkuttavampia sekä koukuttavampia eli arvokkaampia kokemusten kautta, jolloin asiakkaan sitoutuminen kasvaa. Kehitettyä palvelukokemusta voidaan kuvata kuten laajennetun palvelukokemuksen tavoin kuten kuviossa seitsemän (7) palvelusta riippuen.



Kuvio 7. Laajennettu palvelukokemus (Mukaillen Löytänä & Korteso 2011, 60-74; Bergström ym. 2015, 179)

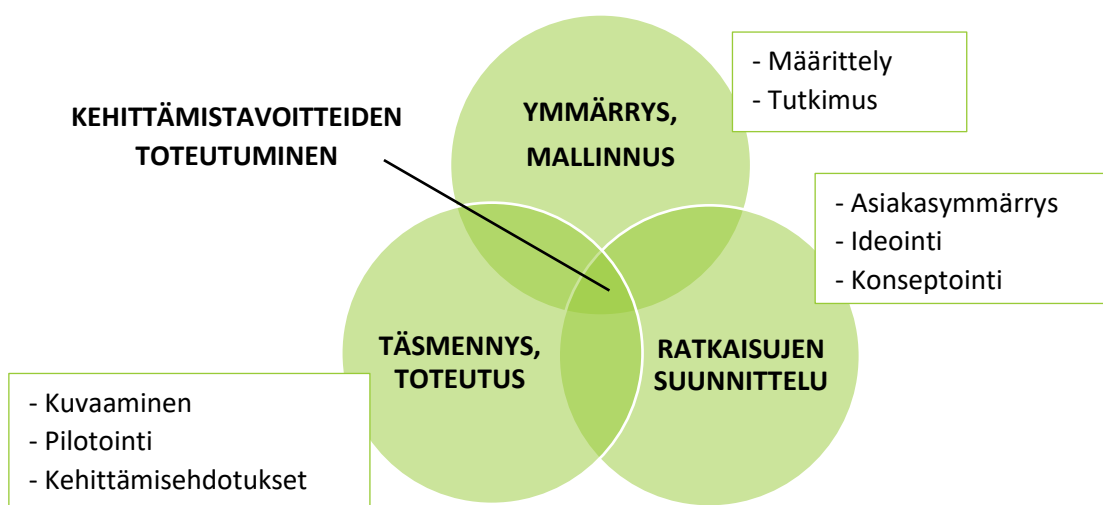
Tällöin ydintuotteesta tai palvelusta kehitetään ydinkokemus, joka luo asiakkaalle kokemuksellista hyötyä ja arvoa. (Löytänä ym. 2011, 61–62.) Kyseinen ydinkokemus voi olla golfin parissa esimerkiksi golfin pelaaminen, itsensä haastaminen tai kehittyminen golfin pelaajana. Kokemuksia laajennetaan erilaisilla arvoa lisäävillä tekijöillä, joita asiakasymmärrystä kartuttaessa on havaittu, esimerkiksi parannetuilla harjoittelualueilla, viestinnän tarinallistamisella ja sosialisovalla oheistoiminnalla. Laajennettu palvelukokemus sisältää lisäksi odotukset ylittäviä kokemuksia (Löytänä ym. 2011, 62–64), joita voivat olla ohjatut

harjoitukset, räätälöidyt pelioikeudet, kohdenneet kilpailut ja muut tapahtumat, henkilökohtainen palvelu, sekä selkeät toimintatavat ja käytännöt.

3.2 Palvelumuotoilu

Palvelumuotoilu on muotoiluosaamista ja -ajattelua (Tuulaniemi 2011, 24), jonka taustalla on muun muassa liiketoiminnan kehittäminen, muotoilu, sosiaalitieteet, teknologia sekä vuorovaikutussuunnittelu (Innanen 2020). Palvelumuotoilun avulla yritykset voivat kehittää olemassaolevia palveluita, luoda uusia palveluita ja havaita palveluiden liiketoiminnallisia mahdollisuuksia. Tämän konkreettisen ajattelun keskiössä on palvelun käyttäjä eli joko asiakas, asiakaspalvelija tai yhteistyökumppani, jonka odotukset ja tarpeet yhdistetään toimiviksi palveluiksi huomioiden palveluntuottajan liiketoiminnalliset tavoitteet. (Tuulaniemi 2011, 24–25.)

Palvelumuotoilu on prosessikuvauksen (Kuvio 8) kaltainen prosessi, jota aloittaessa hankitaan ymmärrystä eli määritellään kehittämisprojektin tarpeet, tavoitteet, kohderyhmät, projektin laajuus, aikataulun vaiheet sekä toimintaympäristöt. Määrittelyn lisäksi kerätään ymmärrystä ja analysoidaan tarkemmin toimintaympäristöä, sekä mallinnetaan esille tulleita asioita.



Kuvio 8. Palvelumuotoilun prosessikuvaus (Mukaihen Tuulaniemi 2011, 130–131)

Tutkimusta tehdessä kartutetaan ymmärrystä kohderyhmän sekä palveluntuottajan tiedostetuista ja tiedostamattomista tarpeista ja toiveista. Ratkaisuja suunnitellessa määritellään palveluntuottajan erottautumistekijöitä, asiakasymmärrystä, mahdollisuuksia ja brändiä, suunnitellaan ratkaisuja kehitettävään ongelmaan, sekä tarkennetaan näiden pohjalta palvelun tavoitteita erilaisista näkökulmista. Samalla pyritään rajaamaan ratkaisuvaihtoehtoja, kohdentamaan suunnittelua, kiteyttämään palvelua ja valmistelemaan

kehittämisen tulosten toteuttamista. Lopputulosten suunnittelu palvelumuotoiluprosessissa tapahtuu ideoimalla, kuvaamalla tutkimustuloksia konkreettisiksi ja konseptoimalla aiemmin kerättyä ymmärrystä, sekä testaamalla ja jatkokehittämällä syntyneitä ideoita yhdessä kohderyhmien kanssa. Lisäksi palvelun mittareita täsmennetään, jotta palvelukehittämisen vaikutuksia ja tavoitteiden täyttymistä voidaan mitata ja arvioida jatkokehittämistä varten. (Tuulaniemi 2011, 130–131.)

Palvelumuotoilun tavoitteena on luoda kuviossa yhdeksän (9) esitetystä palvelun kehittämiskohteista selkeitä, vaivattomia ja johdonmukaisia asiakkaan näkökulmasta. Kehittämistä voidaan tehdä myös palveluntarjoajan ja henkilöstön näkökulmasta, jolloin tavoitteena on luoda tehokkaita, vaikuttavia ja miellyttäviä kokonaisuuksia ja palveluprosesseja. Palveluprosesseja kehittäessä luodaan kokonaan uusia prosesseja sekä uusia ominaisuuksia olemassa oleviin palveluprosesseihin. Kehittäminen muuttaa monesti asiakkaan ja henkilökunnan rutiineja sekä toimintamalleja. (Koivisto ym. 2019, 57–58.) Palvelutuotteita ja tarjoomaa kehittäessä palvelumuotoilun tavoitteena on luoda asiakkaalle funktionaalista, emotionaalista tai arvopohjaista arvoa luova ja asiakkaan ongelman ratkaiseva palvelu, josta asiakas on valmis maksamaan. Kohderyhmälle paketoidaan sopiva yhdistelmä erilaisia asiakasarvoja palvelukokonaisuudeksi (Ks. 3.1 Palvelullistuminen), minkä lisäksi huomioidaan palvelutuotteen toteutettavuus sekä liiketaloudellinen kannattavuus. Tällöin palvelumuotoilun avulla on kehitetty uusi palvelu tai tarjooma, kehitetty tai tuotetettu olemassaolevia palveluita vastaamaan muuttuneita siakstarpeita ja uusia kohderyhmiä, sekä voitu lisätä ydintuotteen ympärille maksullisia lisäpalveluita tuomaan lisäarvoa asiakkaalle. (Koivisto ym. 2019, 58–59.)



Kuvio 9. Palvelumuotoilun kehittämiskohteet ja tavoitteet (Mukaiillen Koivisto ym. 2019, 57–61.)

Palvelumuotoilulla voidaan kehittää asiakaslähtöisesti myös viestintää, markkinointia ja myyntiä keskittyen palvelun myyntikanaviin, markkinointimenetelmiin ja -materiaaleihin,

hinnoittelumalleihin, sekä myyntiprosesseihin. Tavoitteena on lisätä palvelun tunnettuutta eli tietoisuutta olemassaolevien ja potentiaalisten uusien asiakkaiden keskuudessa, saada heidät tuntemaan palvelun ostaminen helpoksi ja kokemaan arvoa kanta-asiakkuudestaan tai jäsenyydestään, sekä ymmärtämään palvelun hyödyt. Edellä mainituilla tavoitteilla pyritään kehittämään ja lisäämään palvelun kysyntää, saatavuutta, käyttöastetta, asiakasuskollisuutta ja erottuvuutta. Lisäksi palvelumuotoilulla voidaan kehittää palvelun brändäystä ja määritellä brändin avulla tunnusomaista ja erottuvaa tapaa tuottaa palvelua sekä asiakaskokemuksia. (Koivisto ym. 2019, 59-60.)

Yrityksen sisäinen toiminta ja palvelutuotannon tukiprosessit voivat nekin saada osansa palvelumuotoilusta, jolloin yrityksen palvelukulttuuri ja sisäiset toimintamallit, esimerkiksi henkilöstön asenne, kyvyt, palvelualltius, rekrytointi ja motivointi, työn organisointi, tehtävänjako ja johtaminen ovat kehittämisen keskiössä. Tällöin tavoitteena on kehittää työntekijäkokemuksia eli esimerkiksi perehdytystä, viihtyvyyttä, työn sujuvuutta, osaamisen kehittämistä ja varmistamista, sekä positiivista työnantajakuva. Näiden asioiden kehittämällä on monesti joko suora tai välillinen vaikutus asiakkaan kokemukseen palvelusta. Palvelumuotoilun tavoitteena on myös parantaa asiakaskokemuksia, jolloin kehityksen kohteena voi olla työntekijäkokemuksien lisäksi palvelutuotannon tehostaminen, esimerkiksi hallinnointi- ja tarvikekustannuksien vähentäminen niin ettei asiakaskokemus kärsi. (Koivisto ym. 2019, 60–61.)

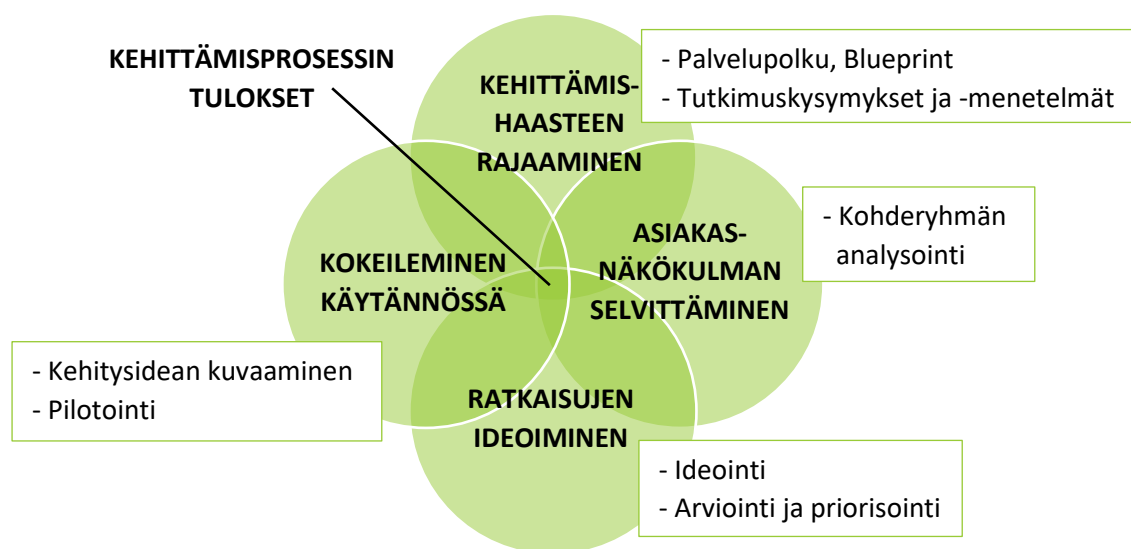
Yrityksen liiketoiminnan kehittämisessä palvelumuotoilun avulla voidaan tunnistaa uusia palveluliiketoiminta- ja arvonluontimahdollisuuksia ja ratkaisuja, kartoittaa kuluttaja- ja markkinatrendejä, sekä ennakoida tulevaa. Lisäksi palvelumuotoilun keinoin on määriteltävissä yrityksen liiketoimintamallit, kilpailutekijät, asiakaskokemus- ja asiakkuusstrategiat, asiakaslupaukset, sekä palveluliiketoiminnan arvoverkostot. Kaikkien näiden osa-alueiden kehittämiseen käytetään palvelumuotoilun myötä asiakaslähtöisyyttä ja -ymmärrystä. (Koivisto ym. 2019, 61.)

3.3 Palvelumuotoilun menetelmät ja työkalut

Palvelumuotoilun menetelmiä ja työkaluja on useita satoja eikä niitä ole jaoteltu oikeisiin tai väärin menetelmiin. Innasen mukaan menetelmiä on osattava soveltaa, koska eri menetelmiä yhdistämällä ja poimimalla niistä sopivimmat kohdat päästään parhaimpaan lopputulokseen (2020). Tästä syystä palvelumuotoilua tehdessä voi valita sopivimmat menetelmät ja työkalut laajasta valikoimasta. (Innanen 2020.)

Yksi työkaluista on Jyväskylän ammattikorkeakoulun SDT – Palvelumuotoilun työkalupakki -hankkeen ja Palmu Inc.in yhteistyönä toteutettu SDT – Palvelumuotoilun

työkalupakki. Se ohjaa edellisessä osiossa avattua palvelumuotoilun prosessia vaihe vaiheelta (Kuvio 10) ja kokoaa prosessin tiedonhankinnasta lopputuloksiin havainnollisen tiiviksi kokonaisuudeksi neljän koontilomakkeen ja kymmenen työpohjan avulla. Menetelmää ei tarvitse orjallisesti noudattaa, koska kaikkia sen sisältämiä työkaluja ei välttämättä pysty sellaisinaan järkevästi hyödyntämään kaikissa kehittämisprosesseissa. Työkaluja voi tarvittaessa soveltaa paremmin omaan prosessiin sopivaksi esimerkiksi tiedon keräämisessä kohderyhmästä kyselyn avulla. (SDT – Palvelumuotoilun työkalupakki 2010–2012.)



Kuvio 10. Kehittämisprosessi SDT - Palvelumuotoilun työkalupakin mukaan (Mukaiillen SDT - Palvelumuotoilun työkalupakki 2010-2012)

Kehittämishaastetta voidaan taustoittaa ja kuvata palvelupolun avulla havainnollistaen mitä tapahtuu kussakin vaiheessa asiakkaan kuluttaessa palvelua (Service Design Tools 2020a). Vastaava työkalu on blueprint eli palveluketjuanalyysi. Sen avulla kuvataan palvelun tuottamisprosessia tuoden esille kaikki toimijat ja vaiheet, jotka ovat osa palvelutuotantoa ja asiakaskokemusta. Usein palvelun tuottamisessa on mukana useampi toimija kuten organisaatio, yksittäinen henkilö, laitteisto tai järjestelmä, jolloin jokaisen roolia käsitellään suhteessa palvelun tuottamisen vaiheisiin. Tavoitteena on selkeyttää toimijoiden rooleja. Blueprinttiin toimijat sijoitetaan niinsanotulle pystyakselille ja vaiheet vaaka-akselille. Eri toimijoiden ja vaiheiden kohdalle syntyy osio, jossa tuodaan esille kunkin toimijan roolit ja suoritettavat toimenpiteet palvelun tuottamisessa koskien taustatoimintoja ja asiakkaalle näkyvää toimintaa. (Service Design Tools 2020b.)

SDT – Palvelumuotoilun työkalupakki neuvoo hyödyntämään asiakasnäkökulman selvittämisessä asiakkaan profilointia (SDT – Palvelumuotoilun työkalupakki 2010-2012), mikä on menetelmä esittää ja konkretisoida kerättyä asiakastietoa kohderyhmän toiminnasta ja

asiakaskäyttäytymisestä sekä muista piirteistä. Useasti asiakasprofiilit koostuvat tutkimuksessa esiintyvistä yksittäisistä tekijöistä, jotka kuitenkin kuvaavat hyvin tiettyä kohderyhmää. Toisinsanoen asiakasprofiilit ovat yleistyksiä havaituista kohderyhmistä. (Tuulaniemi 2011, 154–155.) Kehittämisprosessin aikana syntyneitä ideoita eli ratkaisuvaihtoehtoja voi arvioida sijoittamalla ne esimerkiksi asiakaskokemuksen ja liiketoiminnan sekä toteuttamisen haasteellisuuden ja nopeuden näkökulmasta nelikenttään. Näin nähdään ideoiden kannattavuus toteuttaa. Ideoista voi tehdä prototyyppjä eli hahmotella kehitettävän palvelun kokonaisuudeksi. (SDT – Palvelumuotoilun työkalupakki 2010–2012.) Prototyypin voi pilotoida eli toteuttaa kohderyhmälle ja samalla osallistaa heidät kehittämisprosessiin, jotta ideaa tai ideoitua konseptia voi vielä kehittää ennen sen lisäämistä esimerkiksi tarjoomaan tai todeta ettei sitä kannata kehittää pidemmälle. Pilotoinnin onnistuneisuus voi herättää kohderyhmän mielenkiinnon positiivisessa mielessä idean toteutusta ja tulevaisuutta ajatellen. (Tuulaniemi 2011, 232–233, 239.)

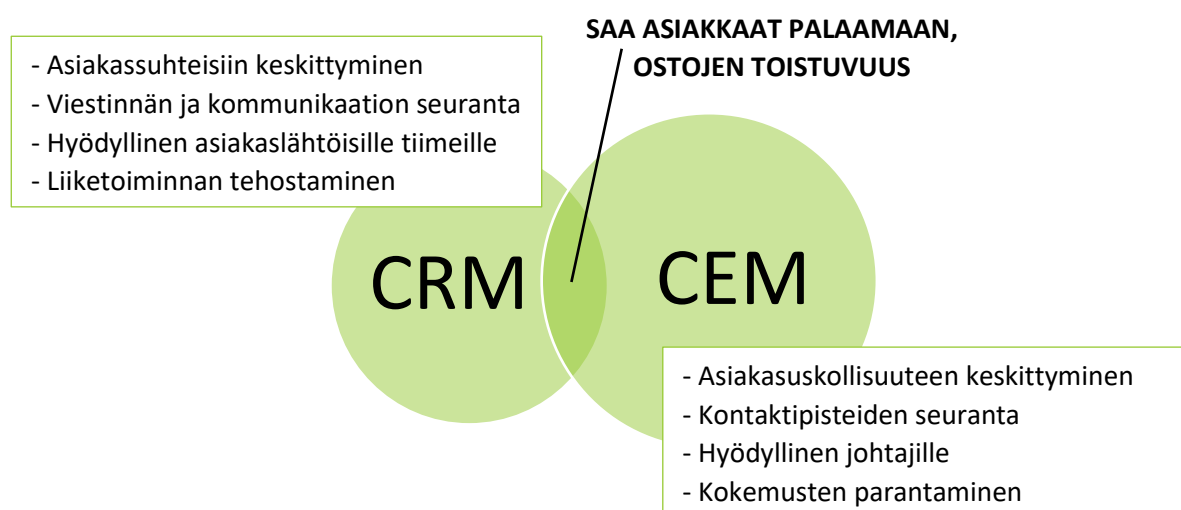
3.4 Asiakasymmärryksestä asiakasuskollisuuteen

Lovelockin ja Wirtzin mukaan asiakkaiden näkökulmasta palvelut ovat kokemuksia (2016). Pääsääntöisesti asiakkaat eivät muista, mitä palvelutilanteessa on sanottu tai tehty, vaan mitä he kokivat tunnetasolla (Lovelock & Wirtz 2016, 292, 306). Löytänän ym. mukaan asiakaskokemus on asiakkaan muodostama kuva palveluntuottajan toiminnasta, mikä perustuu asiakkaan yksittäisiin tulkintoihin koskien palvelun parissa koettuja tunteita, mielikuvia ja vuorovaikutusta (2011, 11, 45). Aina asiakaskokemusta ei tuoteta vuorovaikutuksella, vaan se voi syntyä esimerkiksi tuotteen tai raaka-aineen kautta asiakkaan kokeillessa ja käyttäessä niitä. Asiakaskokemuksesta muodostuu positiivisesti tai negatiivisesti sitä vahvempi, mitä vahvempia tulkintoja asiakas on tilanteessa tehnyt. (Löytänä ym. 2011, 11–12.) Golfyhteisöissä asiakkaille luotujen kokemusten merkitys on tärkeä tekijä jäsenten sitouttamisessa, mikä tarkoittaa henkilökunnalla olevan merkittävä rooli jäsenten kokemusten, viihtyvyyden ja tyytyväisyyden kannalta. Henkilökunnan rooli golfyhteisössä on ennen kaikkea asiakaspalvelija, joka tuntee asiakkaansa ja luo toiminnallaan yhteisöllisyyttä sekä tervetulleen ja välittävän ympäristön. (Vetovoimatiimi 2020.)

Asiakaskokemusten muodostumista ei pystytä täysin hallitsemaan, mutta asiakkaan tunnetasolla syntyviin merkityksellisiin ja arvokkaisiin kokemuksiin asiakaspolun eri vaiheissa voidaan vaikuttaa asiakaskokemuksen johtamisella eli CEM-ajattelulla (eng. Customer experience management). (Löytänä ym. 2011, 11–12, 19, 21; Surveysparrow 2020.) Asiakaskokemuksen johtaminen on toimintaa, jolla pyritään varmistamaan mahdollisimman onnistuneet asiakaskokemukset. CEM-ajattelun mittareita ovat muun muassa NPS (eng. Net Promoter Score) eli asiakkaiden suositteluhaluus, vietetty aika, uusasiakasmäärä,

asiakaspysyvyys ja -poistuvuus sekä asiakkaiden kokemus sujuvuudesta ja helppoudesta. Asiakaskokemusten johtamisen ytimessä on siis asiakkaiden näkökulmien ymmärtäminen ja asiakkaiden arvostaminen. (Surveysparrow 2020.) Parhaimmillaan onnistunut asiakaskokemuksen johtaminen lisää asiakastyytyvyyttä ja positiivista palautetta, tekee asiakkaista ja henkilöstöstä sitoutuneempia, pienentää asiakaspoistumaa, pidentää asiakkuuksien kestoja ja syventää asiakassuhteita, kasvattaa asiakkaiden suositteluhalukkuutta ja suosittelijoiden määrää sekä lisämyynnin mahdollisuuksia. Lisäksi edellä mainituilla tekijöillä on vaikutusta palveluntuottajan tuottoihin ja brändin arvoon. Asiakaskokemusten johtaminen on ammattitaitoisen asiakaspalvelun lisäksi taustalla tapahtuvien toimintojen sujuvaa ja tehokasta hoitamista. Näitä taustatoimintoja voivat olla esimerkiksi tiedonkulku ja henkilöstön selkeät yhteiset toimintatavat, järjestelmien toimivuus sekä henkilöstön osaaaminen. Kun taustatoiminnot ovat kunnossa, asiakaspalvelijoiden on helpompi tuottaa asiakkaan arvostamaa palvelua sekä asiakkaan odotukset täyttäviä ja ylittäviä asiakaskokemuksia. (Löytänä ym. 2011, 13–15, 19, 21–22.)

Asiakaskokemusten johtamiseen ja tuottamiseen (Ks. Kuvio 11) liittyy vahvasti myös asiakassuhteiden johtaminen eli CRM-ajattelu (eng. Customer relationship management). Asiakassuhteiden johtaminen on asiakkuuksiin liittyvän tiedon, kuten asiakkaiden sijainnin ja tarpeiden, eri asiakaskuntien koon, ostohistorian sekä asiakkaan ja palveluntuottajan kohtaamisista saadun tiedon keräämistä ja analysoimista. Tällä pyritään parempaan asiakkuuksien ymmärtämiseen ja asiakassuhteiden arvon sekä palveluntuottajan tuottojen kasvuun. (Löytänä 2011, 20–21.)



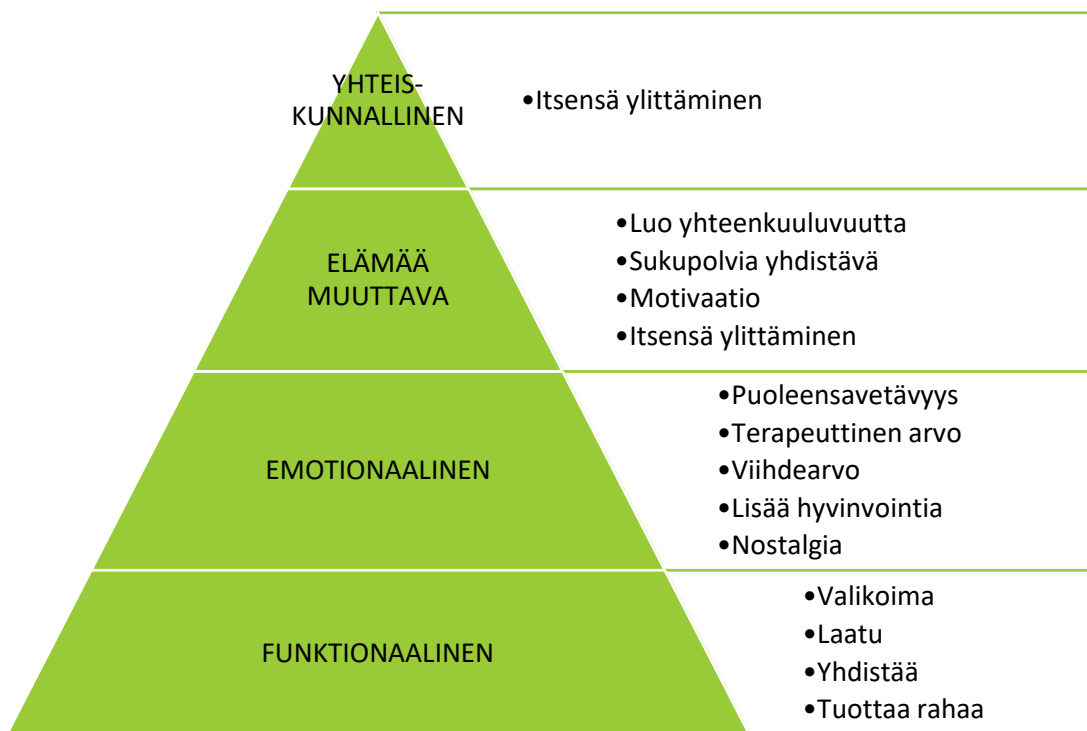
Kuvio 11. CRM ja CEM (Mukaiillen Surveysparrow 2020; Löytänä ym. 2011, 20–22)

Toisin sanoen asiakaskokemuksen ja -suhteiden johtamisella tavoitellaan asiakasuskollisuutta. Onnistuneen asiakaskokemuksen ja -uskollisuuden taustalla on vahva

asiakasymmärrys ja asiakaslähtöisyys koskien kutakin asiakkaista muodostettua kohderyhmää. (Löytänä ym. 2011, 11–13, 45.) Asiakasymmärrys on tietoa asiakkaiden toiminnasta, ajatuksista sekä käytöksestä palveluiden ja kuluttamisen parissa. Se perustuu asiakasrekisterien lisäksi kyselyihin, tutkimuksiin, palautteisiin, havainnointiin, asiakkaiden os-toihin, asiakaspolkuihin ja -profilointiin sekä saatujen tietojen yhdistelyyn ja analysointiin. (Bergström 2015, 421–422.) Asiakkaat voidaan erotella kohderyhmiksi esimerkiksi asiakkaiden samanlaisten arvojen, tarpeiden ja potentiaalisuuden perusteella. (Löytänä ym. 2011, 128–129). Tällöin palveluntuottaja pystyy vastaamaan asiakaslähtöisesti asiakkaiden tarpeisiin ja arvoihin sopivalla tarjoomalla, hinnoitella tarjoomansa kilpailukykyiseksi sekä luoda oikeanlaisia asiakassuhteita ja -kokemuksia sekä asiakasuskollisuutta eli syitä pysyä palvelun parissa (Bergström ym. 2015, 423). Asiakaslähtöisyydellä tarkoitetaan asiakkaan ja henkilöstön näkökulmaan keskittyvää ja sen myötä toteutettavaa palvelumuotoilua, kehittämisprosessia ja palvelun tuottamista (Innanen 2018). Asiakaslähtöisellä toiminnalla on mahdollista tuottaa onnistuneita asiakaskokemuksia etenkin, jos asiakaslähtöisyys huomioidaan asiakaskohtaamisen lisäksi taustatoiminnoissa ja esimerkiksi kehittäessä tuotteita tai palveluja asiakasymmärrystä hyödyntäen (Wan 2018).

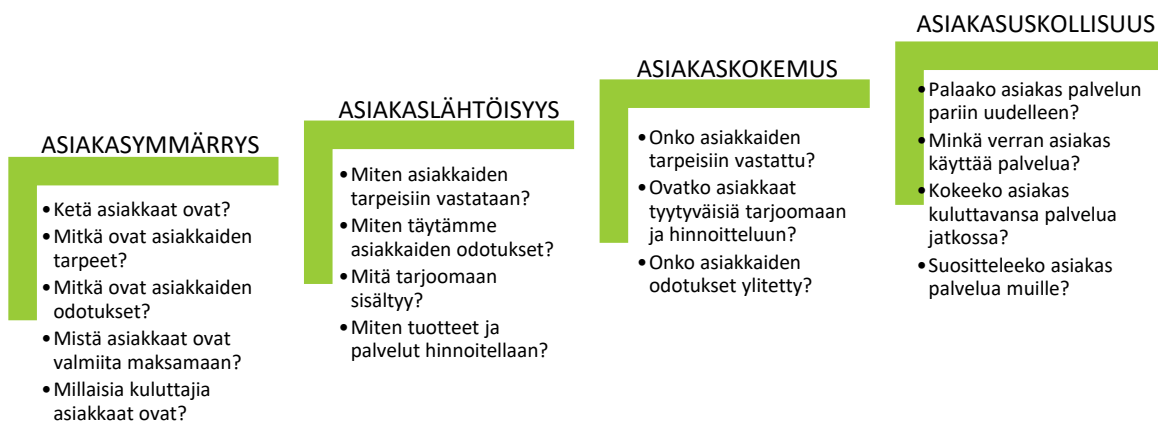
Maslow'n tarvehierarkiaan perustuva arvoelementtien pyramidi on oiva keino rakentaa asiakasuskollisuutta ja nostaa suositteluhalukkuutta asiakkaiden käyttäytymisen ja koke-man arvon perusteella (Almquist, Senior & Bloch 2016). Maslow'n tarvehierarkia on tunnettu teoria ihmisten motivaation muodostumisesta sen perusteella, kuinka hyvin hänen tarpeensa täyttyvät alemmista tarpeista kehittyneempiin. (Laine & Viikko-Riihelä 2006, 75). Arvoelementtien pyramidin eli kuvion 12 mukaisesti arvot on jaettu funktionaalisiin, tunneperäisiin, elämää muuttaviin ja yhteiskunnallisiin arvokategorioihin (Almquist ym. 2016).

Yksinkertaisuudessaan arvoelementtien pyramidi toimii kuten Maslow'n tarvehierarkia: kun jokin funktionaalista eli toiminnallisista arvoista täyttyy, on emotionaalisen eli tunneperäisen arvon toteutuminen mahdollista. Mitä korkeammalle pyramidissa arvot toteutuvat eli mitä paremmin palveluntuottaja on pystynyt vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin ja arvoihin. Tällöön asiakkaat ovat valmiita käyttämään enemmän aikaa ja rahaa palvelun tai tuotteen parissa, mikä taas kertoo sitoutuneisuudesta. Uusien tuotteiden ja palveluiden kehittämisen, hinnoittelun sekä asiakaskohderyhmien tunnistamisen ja tuntemisen perustaksi luodulle arvolle ja sen kehittämiseksi. (Almquist ym. 2016.)



Kuvio 12. Arvoelementtien pyramidi (Mukaien Almquist ym. 2016)

Palveluntuottajan parantunut asiakasymmärrys ja asiakaslähtöisyys johtavat onnistuneeseen positiivisiin asiakaskokemuksiin, asiakastyytyväisyyden ja -uskollisuuden kasvuun, vahvistuneisiin asiakassuhteisiin ja lisääntyneeseen asiointitiheyteen sekä suositteluun, ostojen määrän kasvuun ja hintaherkkyiden vähenemiseen. Tällaista asiakaskäyttäytymistä voidaan kutsua sitoutuneisuudeksi, koska asiakkaat saadaan palaamaan palvelun pariin. (Bergström ym. 2015, 421-423.) Asiakasymmärryksestä asiakasuskollisuuteen voisi tiivistää kuvion 13 mukaisesti:



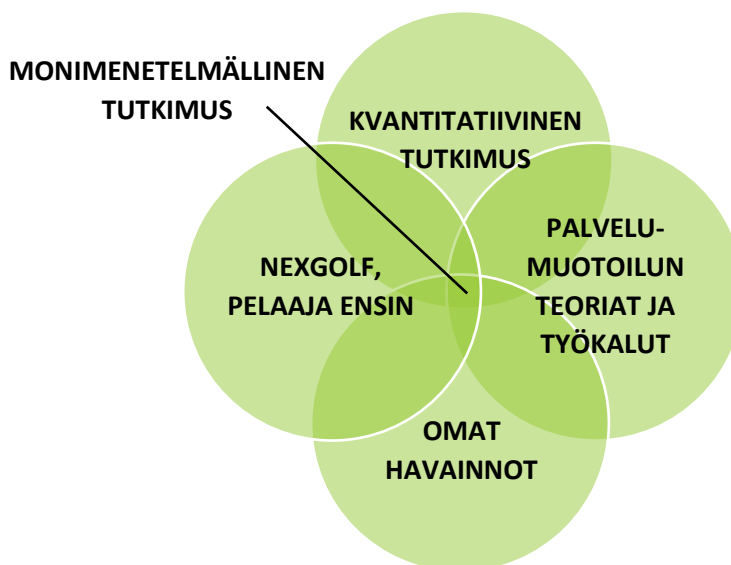
Kuvio 13. Asiakastyytyväisyydestä asiakasuskollisuuteen (Mukaien Bergström ym. 2015, 421-423; Löytänä ym. 2011, 11-13, 45, 128-129)

Asiakkaiden sitoutuminen nostaa palvelun kysyntää, mikä kasvattaa palveluntuottajan liikevaihtoa ja tuottoja sekä parantaa kannattavuutta. (Koivisto ym. 2019, 151–156.) Lisäksi asiakasymmärrys ja asiakaslähtöisyys auttavat tuottamaan tehokasta kohdennettua viestintää oikea-aikaisesti oikeassa paikassa (Bergström ym. 2015, 423), jolloin asiakastyytyväisyys sekä asiakkaiden aktiivisuus ja sitoutuminen voivat kasvaa houkuttelevan sisällön seurauksena. Viestinnällä voidaan edistää kiinnostuneiden asiakkaiden sitouttamista esimerkiksi markkinoimalla tuotteita, palveluita ja tapahtumia, tiedottamalla ajankohtaisista asioista. Passiivisten asiakkaiden kohdalla viestintää voidaan käyttää aktivoimisessa eli kiinnostuksen uudelleen herättämisessä ja sen jälkeen sitouttamisessa. (Ahkera 2019.)

4 TUTKIMUKSESTA SITOUTTAMISEN KEHITTÄMISEEN

4.1 Tutkimusmenetelmät ja -työkalut

Opinnäytetyössäni käytin tutkimusmenetelmänä triangulatiivista eli monimenetelmällistä tutkimusta (Hiltunen, L. & Graduryhmä 2020). Yhdistin monialaisuutta ja monimenetelmällisyyttä (kuvio 14) eli erilaisia tietolähteitä, teorioita ja analysointimenetelmiä, koska palvelukehittämisen näkökulma golftoiminnan tutkimisessa sekä kehittämisessä on vielä uusi. Valmiita aineistoja eli NexGolf -järjestelmää ja Pelaaja ensin -palautekyselyä hyödynsin kohderyhmän rajaamiseen ja toteuttamani kyselyn luomiseen. Kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusta käytin asiakasymmärryksen kartuttamiseen kyselytutkimuksen muodossa. Palvelumuotoilun työkaluilla kuten asiakasprofiloinnilla ja service blueprintillä kartutin asiakasymmärrystä sitouttamisen näkökulmasta. Pilotointi ja samalla kohderyhmän osallistaminen kehittämisprosessiin toi opinnäytetyöhöni myös toiminnallisuutta. Lisäksi kehittämistyön ideointi perustui omiin havaintoihini ja kokemuksiini kolmelta kaudelta Kerigolfin caddiemasterina toimiessa.



Kuvio 14. Opinnäytetyön tutkimuksen monimenetelmällisyys

Monimenetelmällisellä tutkimusotteella pyrin luomaan yhteyttä palveluteorioiden ja golftoiminnan välille jäsenten sitoutuneisuutta koskien. Monimenetelmällisyys lisää tutkimuksen validiteettia eli luotettavuutta, koska tutkimuksen tekemisessä ei ole käytetty vain yhtä näkökulmaa, vaan siinä yhdistyvät metodinen, teoreettinen sekä aineistotriangulaatio (Hirsjärvi ym. 2009, 233).

4.2 NexGolf-järjestelmä

NexGolf on suomalainen toiminnanohjausjärjestelmä, joka on käytössä yli sadalla Suomen golfkentällä (Nexgolf 2020). Caddiemasterina NexGolfin toiminnot tulivat tutuiksi, koska järjestelmä toimii golfkentän tietojärjestelmänä sisältäen toiminnassa tarvittavat työkalut kuten jäsen- ja osakasrekisterit, laskutus- ja muut hallintotyökalut, ajanvarauskalenterin, kilpailujärjestämisen ja viestinnän työkalut. NexGolfista saatavat aineistot täytyy itse muokata havainnolliseen muotoon, jotta ne kertovat analysoijalle esimerkiksi tiettyjen pelioikeuksien määrän jäsenten keskuudessa tai uusien ja poistuneiden jäsenten määrät suhteessa toisiinsa.

Kohderyhmän sitoutuneisuutta, kokemuksia ja tarpeita NexGolfin tietojen perusteella ei pystytä mittaamaan tai havainnoimaan, vaan ne on selvitettävä muilla keinoin yhdistelemällä järjestelmästä saatavia tietoja ja muita tutkimuksen keinoja. Opinnäytetyöni alkuvaiheessa käytin Nexgolfia kohderyhmän määrittämiseen ja rajaamiseen jäsenten tasoitusten, liittymisajankohdan ja pelioikeuden perusteella. Lisäksi hyödynsin NexGolfia kohderyhmien kontaktoinnissa koskien Tuoreiden golfareiden tapahtumaa ja kyselyä.

4.3 Pelaaja ensin -palautekysely

Pelaaja ensin -palautekysely on golfyhteisöjen asiakastyytyväisyyden ja -kokemuksen mittari, joka on kohdistettu golfseurojen jäsenille, uusille jäsenille, poistuneille jäsenille ja vieraspelaajille (Pelaaja ensin 2019). Golfyhteisöt voivat räätälöidä palautekyselyä hieman tarpeidensa ja resurssiansa mukaan vaikuttamalla kysymyksiin tai siihen mille edellä mainituista kohderyhmistä kysely toteutetaan. Kerigolfissa palautekyselyyn vastaavat jäsenet lisäksi uudet jäsenet. (Kerigolf 2020.)

Pelaaja ensin -palautekyselyn toteutus perustuu NPS (Net Promoter Score) -järjestelmään, jolloin tulokset muodostuvat vastaajien suosittelemuuden ja siitä johdetun lähettiläspistemäärän mukaan kohden kutakin kysymystä. ”Lähettiläspistemäärä lasketaan vähentämällä myönteisten lähettiläiden osuudesta kielteisten lähettiläiden osuus”. (Pelaaja ensin 2019.) NPS-järjestelmä perustuu 0–10 vastausasteikkoon, jolloin vastaukset jaetaan 0–6, 7–8 ja 9–10 vastanneiden ryhmiin (SurveyMonkey 2020). Mitä korkeampi NPS-luku on, sitä paremmin asiakaskokemuksen johtamisessa on onnistuttu ja sitä sitoutuneempia asiakkaat ovat (Surveysparrow 2020). Pelaaja ensin -palautekysely jakaa vastaukset kyseisen välistyksen mukaisesti kielteisiin lähettiläisiin (0–6), passiivisiin lähettiläisiin (7–8) ja myönteisiin lähettiläisiin (9–10) (Nordqvist 2020).

Palautekyselyn tulosten perusteella golfyhteisöissä on muun muassa edistetty päätöksentekoa ja toimenpiteitä koskien asiakaskokemuksen johtamista ja kehittämistä, kehitetty palveluasennetta, uusittu ja kunnostettu kenttäolosuhteita, tehty toiminnasta läpinäkyvää sekä parannettu viestintää (Nordqvist 2020). Suomen Golfliiton Vetovoimatiimin mukaan tuloksia on hyödynnetty golfyhteisöjen toiminnan kehittämisessä, mutta hyödyntäminen sitouttamisen kehittämisessä on vielä toistaiseksi uusi ja kehitteillä oleva näkökulma (2020). Palautekyselyä on toteutettu Pohjoismaissa vuodesta 2015, mutta osa golfseuroista on liittynyt mukaan vasta myöhemmin. Viime vuosina Pelaaja ensin -palautekysely on otettu käyttöön myös Yhdysvalloissa, Kanadassa, Saksassa, Englannissa ja Hollannissa. Suomessa palautekysely on käytössä noin 100 golfyhteisöllä. (Pelaaja ensin 2019.) Vuosittain toistuva palautekysely on prosessi, joka tuottaa vertailukelpoista informaatiota golfyhteisöjen tilanteesta ja kehityksestä alueellisesti, valtakunnallisesti ja kansainvälisesti (Nordqvist 2020).

Kuten aiemmin todettiin, jäsenten sitoutuneisuuden määrittäminen ja analysointi ei ole kovin yksiselitteistä, joten Pelaaja ensin -palautekyselyn tuloksista oli poimittava sitouttamisen näkökulmasta olennaisimpia tuloksia. Niistä lisää kohdassa 5.2 Pelaaja ensin -palautekyselyn tulokset, jossa tuloksia on huomioitu seuratoimintaan sitoutuneiden ja sitoutumattomien näkökulmasta tasoituksen 25-37+ vastaajien osalta sekä uusien jäsenten vastauksien osalta.

4.4 Kvantitatiivisen kyselytutkimuksen toteutus

Kyselytutkimus on yksi kvantitatiivisen tutkimuksen tehokkaista tavoista kerätä aineistoa, kun tutkimuksen tavoitteena on saada havaintoaineistoa ja tuottaa yleisiä päätelmiä (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara & Sinivuori. 2009, 193–195). Päätelmät voivat koskea esimerkiksi asiakasymmärrystä, kohderyhmän segmentointia tai palvelun suunnittelua ja ideointia (Tuulaniemi 2011, 142–143). Tällöin kysely painottuu vahvasti kohderyhmän kokemuksiin ja tarpeisiin (Tolvanen 2012, 122). Kvantitatiivisen tutkimuksen kyselylomake on suunniteltava ja toteutettava huolellisesti vastaamisen helppouden, analysoinnin tarkkuuden ja sujumuuden takia, jotta tutkimuksen ja aineiston reliabiliteetti ja validiteetti eli luotettavuuden pysyvyys ja pätevyys toteutuvat (Hirsjärvi ym. 2009, 195, 231). Kvantitatiivisen tutkimuksen riskit kuten vastaushalukkuus ja -huolellisuus, väärinymmärrykset, vastausten todenmukaisuus, sekä näistä johtuva analysoinnin haasteellisuus on hyvä tiedostaa ja pyrkiä minimoimaan. Riskien toteutuminen vaikuttaa kyselytulosten reliabiliteettiin ja validiteettiin negatiivisesti. (Hirsjärvi ym. 2009, 233.)

Vastaajan ja kyselytutkimuksen onnistumisen näkökulmasta toimiva kyselylomake rakentuu strukturoiduista- eli monivalintakysymyksistä sekä asteikkokysymyksistä. Tällöin

vastaajan ei tarvitse tuottaa vastausta itse, vaan hän valitsee valmiista vastausvaihtoehdoista yhden tai useamman kysymyksestä riippuen. Monivalintakysymykset sisältävät valmiiden vastausvaihtoehtojen lisäksi avoimen vastauksen kohdan. Näin vastaaja pääsee tuomaan esille näkökulman, jota kyselylaatija ei ollut huomionnut valmiissa vaihtoehdoissa. Asteikkokysymykset kartoittavat vastaajan mielipidettä esitetyistä väitteistä nousevan tai laskevan 5–7 portaisen Likert-asteikon avulla. Monivalinta- ja asteikkokysymykset saattavat ohjata vastaajaa tiettyyn suuntaan tai jättää tärkeäksi osoittautuneen näkökulman huomiotta, mikä voi aiheuttaa puutteita kyselyn tuloksissa. Toisaalta ne tuottavat suuremman määrän vastauksia kuin avoimet kysymykset, sekä helpottavat vastausten analysointia ja luovat vertailtavuutta. Avoimet kysymykset antavat vastaajalle mahdollisuuden kertoa mielipiteensä vapaammin, mutta eivät tuota yhtä helposti vertailtavia vastauksia, eikä määrällisesti yhtä kattavaa aineistoa kuin ennalta määritellyt vastausvaihtoehdot. (Hirsjärvi ym. 2009, 195–201.)

Kyselytutkimuksen toimivuuteen, vastaajien määrään ja näin luotettavuuteen vaikuttavat kysymystyyppien lisäksi lomakkeen selkeä ulko- ja kieliasu, vastaajalle ymmärrettävien sanavalintojen käyttö sekä lyhyet kysymykset ja kysymysten spesifisyys eli tarkka rajaus (Hirsjärvi ym. 2009, 196), niin aihealueiden kuin ennakkotietojen perusteella oleellisiksi osoittautuneisiin asioihin (Tolvanen 2012, 122). Kohderyhmän moninaisuudesta sekä tutkimuksen tavoitteista riippuen kyselyyn voi luoda muutaman avainkysymyksen, jotka erottavat esimerkiksi asiakasymmärryksen kartuttamista tavoitellessa kohderyhmän eri segmentit. Kun saadun aineiston yhdistää, syntyy tutkimustuloksista kattavampia ja yksityiskohtaisempia. (Tolvanen 2012, 123.) Kysymysten määrä on hyvä pitää maltillisena ja kysymykset järjestää yleisistä spesifimpiin. (Hirsjärvi ym. 2009, 196.) ”Ei mielipidettä” -vastausvaihtoehto on myös tärkeä, jotta vastaajaa ei pakoteta ottamaan kantaa asiaan ilman kokemusta. Tällä vähennetään vastausten vääristymää. (Hirsjärvi ym. 2009, 202–203.)

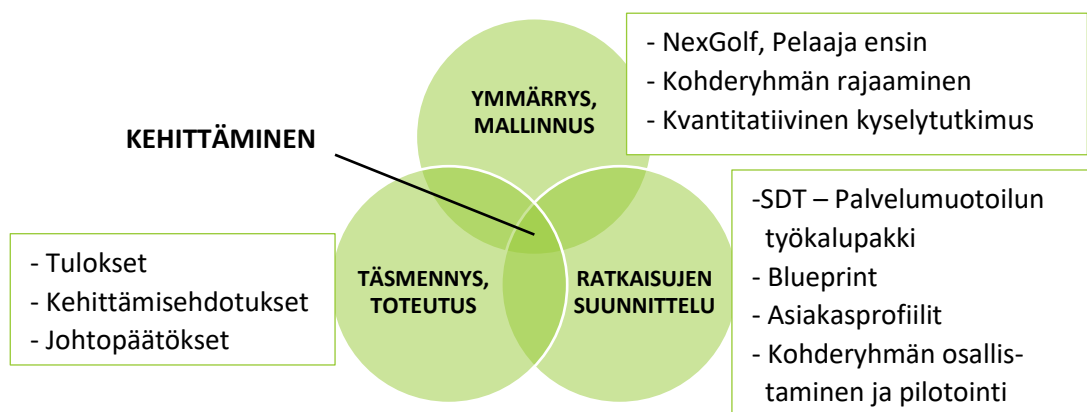
Kyselylomake voi olla esimerkiksi paperinen ja postitse toimitettava, mikä on nykypäivänä monimutkainen ja kallis menettely. Sähköisen verkkokyselylomakkeen toimittaminen kohderyhmälle on nopeaa ja edullista, sekä sen analysointi on yksinkertaisempaa. Verkkokyselyä toteuttaessa vastaamisesta muistuttaminen on myös helpompaa ja vastaamisen olevan yksinkertainen prosessi vastaajalle, olettaen hänen osaavan käyttää tietotekniikkaa. (Hirsjärvi ym. 2009, 196.) Kyselyn jakelussa on otettava huomioon kohderyhmä ja sen mahdolliset erityispiirteet vastausten saamiseksi ja niiden laadun turvaamiseksi. Kvantitatiivisen tutkimuksen aineiston analysointi tehdään aineiston keräämisen ja järjestyksen jälkeen. (Hirsjärvi ym. 2009, 225.) Kvantitatiivisen tutkimuksen aineisto käsitellään kuvaajiksi, jonka jälkeen aineistoa luokitellaan ja yhdistellään havaintojen, tulosten saamiseksi ja tulkittamiseksi sekä johtopäätösten muodostamiseksi yhtenä osana mahdollisia

muita aineistoja (Hirsjärvi ym. 2009, 223–229). Tilastoja ja kuvaajia voidaan palvelukehittämisen keinoin kuvata vielä havainnollisemmin, konkreettisemmin ja innovatiisemmin esimerkiksi luomalla asiakasprofiilit kohderyhmän eri edustajista (Tolvanen 2012, 123).

Toteuttamani kyselyn tavoitteena oli selvittää kohderyhmän taustoja, tarpeita, sekä kokemuksia, joita NexGolf-järjestelmä ja Pelaaja ensin -palautekyselyn tulokset eivät tuoneet ilmi. Samalla tavoitteena oli kartuttaa asiakasymmärrystä jäsenten sitoutumisen kehittämiseksi selvittäen, löytyykö kohderyhmästä aktiivisuutta vastaamaan kyselyyn ja mahdollisesti aktivoitumaan toimintaan. Kyselyn kohderyhmänä olivat jäsenet, joiden tasoitus oli 28–54 ja vuosien 2017–2019 aikana jäseneksi liittyneet. Kysely sisälsi yhteensä 22 kysymystä, jotka jaoteltiin golftaustan perusteella liittymisajankohdan ja tasoituksen mukaan. Osa kysymyksistä kohdistui jäseneksi liittymiseen, koska samalla kyselyllä haluttiin kartuttaa tietoa Elinvoimaa Järvi-Suomen golfkentille -hankkeelle. Kyselykaavake toteutettiin Webropol-alustalla. Lähetin vastauslinkin saatekirjeen kera Kerigolfin sähköpostista 308:lle kohderyhmän jäsenelle ja muistutusviestin kyselyyn vastaamisesta pari viikkoa myöhemmin. Tähän mennessä alkeiskurssit oli suoritettu ja uusille golfareille oli ehtinyt karttua edes hieman kokemusta, jonka pohjalta vastata kyselyyn. Kyselyyn vastanneet saivat halutessaan osallistua arvontaan, jonka palkintona oli 60 minuutin opetustunti Kerigolfin golfopettajan ohjaamana kaudelle 2020.

4.5 Kehittämispöessi

Palvelukehittämisen työkalut ja menetelmät luovat sitouttamisen kehittämispöessin yhdessä NexGolf-järjestelmän jäsentilastojen, Pelaaja ensin -palautekyselyn, toteuttamani kyselyn ja pilottitapahtuman tuloksien kanssa. Kehittämispöessissä (kuvio 14) kyseiset tulokset ovat merkittävässä osassa asiakasymmärryksen ja jäsenten kokemusten selvittämisessä.



Kuvio 14. Kehittämispöessi

Jäsenten sitouttamisen kehittämisprosessissa ja sen tuloksissa pyrin huomioimaan Kerigolfin vision niin, että kehittämisprosessi huomioi sekä arvostaa jäseniä ja osakkaita.

Visio 2024

Kerigolf on Saimaan alueen kiinnostavin kenttä, jota ylläpidetään kustannustehokkaasti ympäristöä kunnioittaen. Toimintaa kehitetään osakkaita ja jäseniä arvostaen sekä vieraat tervetulleiksi toivottaen.

Arvot

- *Avoimuus, suvaitsevaisuus, tasapuolisuus*
- *Kehittyvä golfyhteisö*
- *Ympäristön huomioiminen - vastuullisuus*
- *Terveyttä edistävä liikunta*
- *Sujuva yhteistyö sidosryhmien kanssa*

NexGolfin jäsentilastojen perusteella määrittelin ja rajasin kohderyhmän sekä analysoin Pelaaja ensin -palautekyselyn 2017–2019 tuloksia. Lisäksi toteutin kvantitatiivisen kyselytutkimuksen opinnäytetyön kohderyhmälle (Ks. 4.4. Kyselytutkimuksen toteutus ja analysointi). Asiakasymmärryksen kartuttamiseen käytin asiakasprofileita (Ks. 3.3. Palvelumuotoilun menetelmät ja työkalut), joihin kokosin kyselytutkimuksen tuloksista kohderyhmää kuvaavia piirteitä sitouttamisen näkökulmasta. Blueprintin (Ks. 3.3. Palvelumuotoilun menetelmät ja työkalut) avulla toin esille toimintaa ennen ja jälkeen kehittämisprosessin koskien eri toimijoiden tehtäviä ja rooleja kohderyhmän kunkin jäsenyyppin sitouttamisen kohdalla (Ks. Liite 3). Kehittämisprosessin ratkaisujen suunnittelu jatkui asiakasymmärryksestä ideointiin ja syntyneistä ideoista yhden pilotointiin, jolla saatiin osallistettua kohderyhmää osaksi kehittämisprosessia. Ratkaisujen ideoinnissa sekä lopulta uusien ja passiivisten jäsenten sitouttamisen kehittämiseen luotavan konseptin rakentamisessa käytin kyselyn tuloksia ja avoimissa vastauksissa esille tulleita ideoita, koottua asiakasymmärrystä sekä omia kokemuksiani, joita on kolmen caddiemasterkauden aikana ehtinyt kertyä.

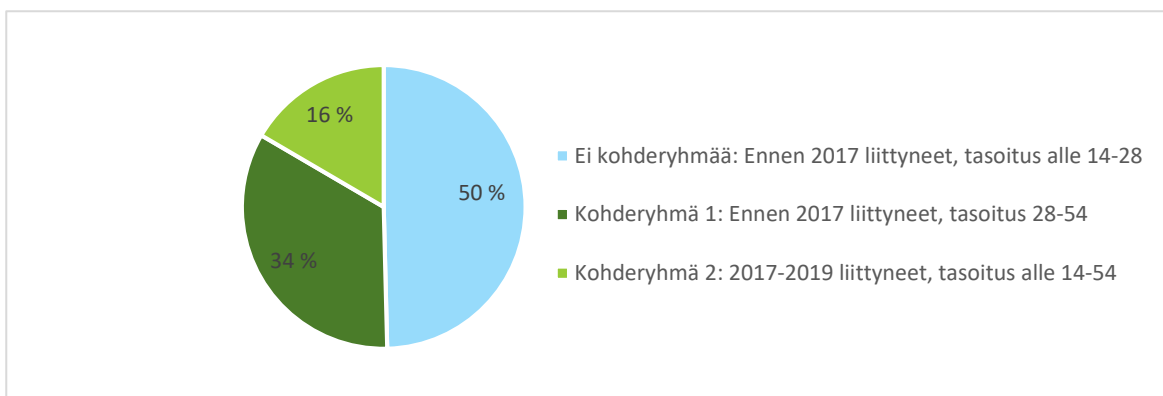
Se, että käytin opinnäytetyössäni kehittämisprosessin toteuttamiseen useampaa eri palvelumuotoilun menetelmää ja työkalua hieman soveltaen on täysin perusteltua. Palvelumuotoilua tehdessä voi valita sopivimmat menetelmät ja työkalut laajasta valikoimasta. Niitä on osattava soveltaa, koska eri menetelmiä yhdistämällä ja poimimalla menetelmien sopivimmat kohdat päästään parhaimpaan lopputulokseen (Innanen, P. 2020). SDT – Palvelumuotoilun työkalupakki ohjaa opinnäytetyössäni kehittämisprosessin etenemistä pääpiirteittäin kehityshaasteen rajaamisessa, asiakasymmärryksen kartuttamisessa, ratkaisujen

ideoinnissa ja pilotoinnissa sekä tulosten ja kehittämissuositusten rakentamisessa. Kyseistä työkalua voi tarvittaessa soveltaa paremmin omaan prosessiin sopivaksi eikä sitä tarvitse orjallisesti noudattaa, koska kaikkia sen sisältämiä työkaluja ei välttämättä pysty sellaisinaan järkevästi hyödyntämään kaikissa kehittämissuotteissa. (SDT – Palvelumuotoilun työkalupakki 2010–2012).

5 TULOKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET

5.1 NexGolf-järjestelmä

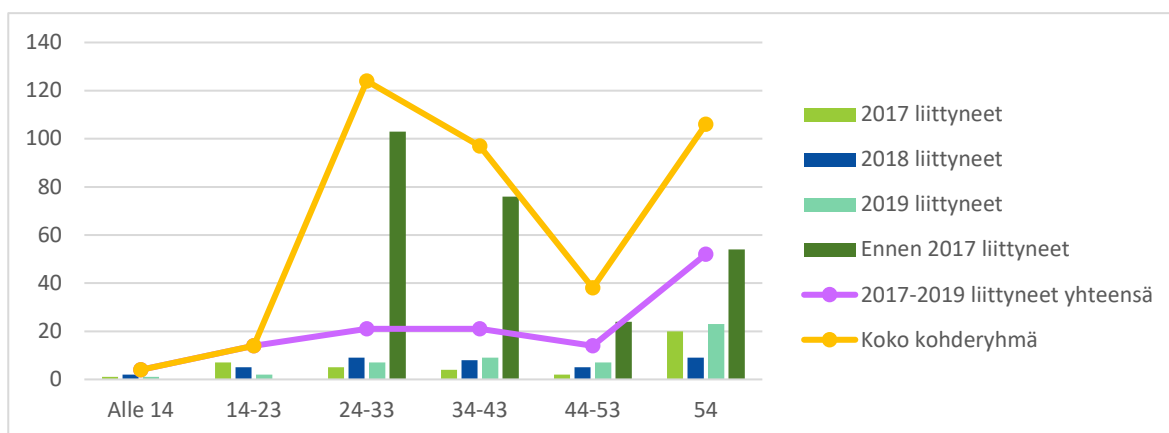
Kerigolfin jäsenistö jaettiin kolmeen osaan liittymisvuoden ja tasoituksen perusteella. Ennen vuotta 2017 liittyneitä, alle 14–28 tasoituksellisia jäseniä oli 50% ja 28–54 tasoituksellisia 34%. Vuosien 2017–2019 liittyneitä, alle 14–54 tasoituksellisia oli 16%.



Kuvio 15. Kerigolfin jäsenistö liittymisvuoden ja tasoituksen perusteella

Koska Kerigolfin jäsenistöstä yhteensä 50% oli korkean tasoituksen pelaajia tai parin vuoden aikana jäseneksi liittyneitä, valittiin heidät tutkimuksen kohderyhmäksi. Havaintojen perusteella kyseisten jäsenten aktiivisuus Kerigolfin toiminnassa oli vähäisempää ja kyseisten jäsenten olleen tuntemattomampia.

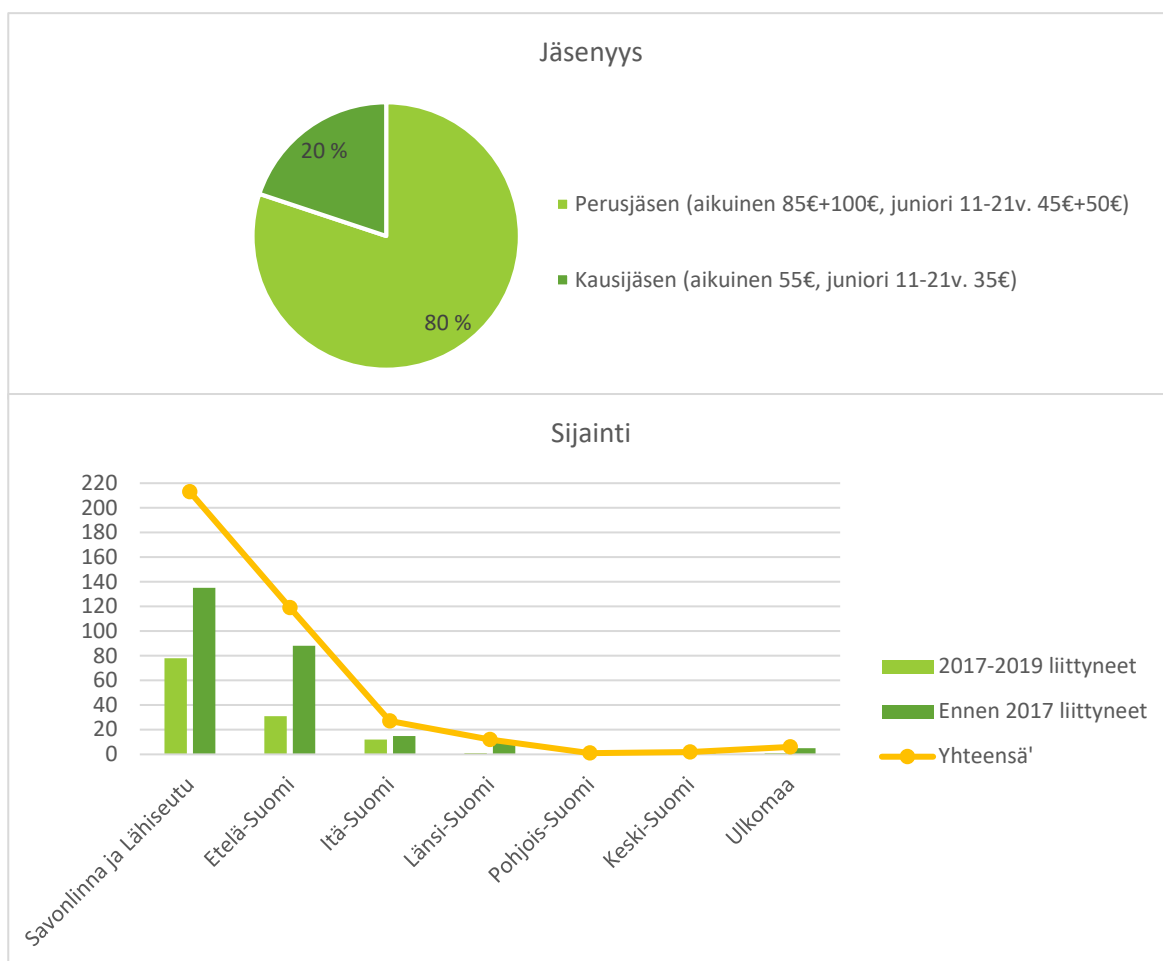
Kohderyhmän tasoitusjakauman mukaan ennen vuotta 2017 liittyneistä jäsenistä hieman yli 100 kuului 24–33 tasoituksellisiin ja hieman alle 80 jäsentä 34–43 tasoituksellisiin. Ennen vuotta 2017 liittyneitä, 54 tasoituksellisia jäseniä oli hieman yli 50 kuten myös vuosien 2017–2019 aikana liittyneitä jäseniä. Vuonna 2018 liittyneiden jäsenten määrä 54 tasoituksellisissa oli matalin verrattuna muina vuosina liittyneisiin, kun taas 2017 ja 2019 liittyneiden määrä oli miltei yhtä suuri. Koko kohderyhmän tasolla tarkasteltuna 54 tasoituksellisten määrä oli kolmanneksi yleisin tasoitusryhmä. Tasoitusryhmissä alle 14 ja 14–23 oli muutamia 2017–2019 liittyneitä jäseniä.



Kuvio 16. Kohderyhmän tasoitusjakauma

Ennen vuotta 2017 liittyneitä, alle 14 ja 14–24 tasoituksellisia jäseniä ei kuvaajassa ole eikä 24–27 tasoituksellisia ole laskettu 24–33 tasoitusryhmään, koska he eivät kuulu tutkimuksen kohderyhmään tasoituksensa puolesta. 2017–2019 liittyneissä jäsenissä voi olla aloittavien eli 44–54 tasoituksellisten jäsenten lisäksi kauemmin pelanneita eli alle 14–33 tasoituksellisia. Jos kohderyhmän jäsenten sitoutuneisuutta arvioidaan tasoituksen kehityksen näkökulmasta, voidaan vähiten sitoutuneina jäseninä pitää ennen 2017 liittyneitä, 44–54 tasoituksellisia jäseniä. Myös 2017 liittyneiden jäsenten sitoutuminen on tasoitusjakauman perusteella heikkoa, koska alle 14–43 tasoituksellisia jäseniä on vähemmän kuin 44–54 tasoituksellisia. Parhaiten sitoutuneita jäseniä olisivat tällöin vuonna 2018 liittyneet, koska heidän tasoituksista enemmistö jakautuu alle 14–43 välille.

Tutkimuksen kohderyhmään kuuluvista jäsenistä 80% oli perusjäseniä ja 20% kausijäseniä. Enemmistö kohderyhmään kuuluvista jäsenistä vaikutti Savonlinnan alueella ja sen lähiseuduilla. Toiseksi eniten jäseniä oli Etelä-Suomessa. Itä-Suomen alueella jäseniä oli yhteensä alle 30 ja Länsi-Suomessa alle 15. Pohjois- ja Keski-Suomessa jäseniä oli yhteensä kolme sekä ulkomailla kuusi.

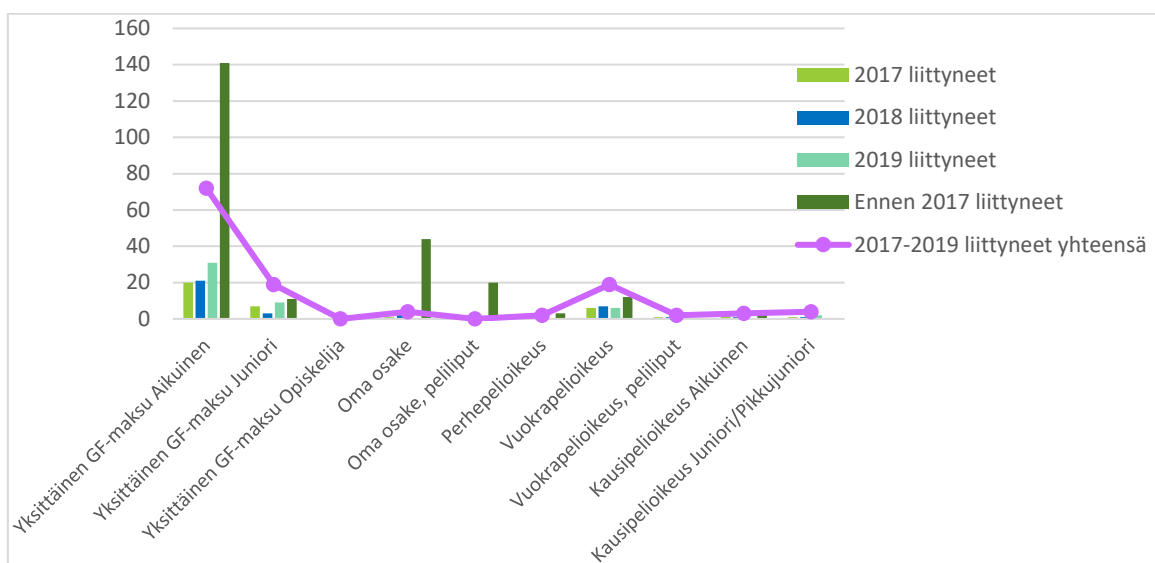


Kuvio 17. Kohderyhmän jäsenten jäsenyystyyppi ja sijainti

Sen, että valtaosa jäsenistä on liittynyt perusjäseneksi kausijäsenyyden sijaan, voidaan ajatella kertovan heidän halustaan sitoutua jäsenyyteen useammaksi kaudeksi. Sitoutuneisuutta puoltaa perusjäsenyyden korkeampi hinta eli jäsen on käyttänyt kausijäsentä enemmän rahaa jäsenyyteensä. Lisäksi perusjäsen voi käyttää mitä tahansa Kerigolfin pelioikeutta toisin kuin kausijäsen, jolle ainut sallittu pelioikeus on yksittäinen greenfee -maksu. Perusjäsen voi varata peliajan nettiajanvarauksen kautta kaksi viikkoa etukäteen, mutta kausijäsen vain seuraavalle päivälle puhelimitse tai sähköpostitse. (Kerigolf 2019.) Näistä syistä perusjäsenyys on kannattavampi valinta, jonka valtaosa liittyvistä jäsenistä valitsee ensisijaisena vaihtoehtona. Ainakin osa kausijäsenistä on muualla asuvia jäseniä, jotka eivät välttämättä koskaan pelaa Kerigolfissa tai osallistu toimintaan tai ovat liittyneet jäseneksi muusta syystä vain yhdeksi kaudeksi. Halutessaan kausijäsenyyttä voi jatkaa useamman kauden ajan. Jäsenyyden tai sijainnin perusteella ei siis hirveästi voi arvioida

jäsenten sitoutuneisuutta, mutta sitouttamisen kehittämisen kannalta ne ovat tärkeitä tietoja.

Yksittäinen pelimaksu (Yksittäinen GF-maksu Aikuinen) oli pelioikeutena hieman yli 70 jäsenellä vuosien 2017–2019 aikana liittyneistä ja 140 jäsenellä ennen vuotta 2017 liittyneistä. Oma osake oli pelioikeutena vain neljällä 2017–2019 liittyneistä ja hieman alle 45 ennen 2017 liittyneistä. Vuokrapelioikeuksia oli 2017–2019 liittyneiden joukossa 20 ja ennen 2017 liittyneillä 12. Muita pelioikeuksia oli käytössä vain yksittäisillä jäsenillä tai ei ollenkaan.

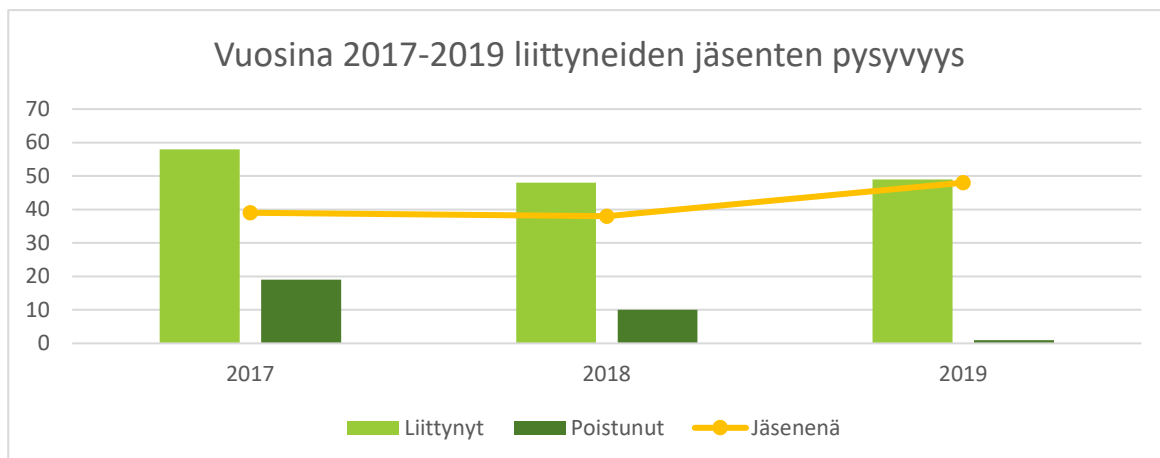


Kuvio 18. Kohderyhmän pelioikeusjakauma

Kohderyhmän pelioikeusjakauman mukaan yksittäinen pelimaksu on koko kohderyhmän jäsenten keskuudessa yleisin pelioikeus. NexGolf-järjestelmän jäsentiedot eivät eritelleet sarjakortilla pelaavia jäseniä, vaan ne sisältyivät yksittäisen pelimaksun kategoriaan. Sarjakortilla pelaavien jäsenten määrä olisi ollut olennainen tieto sitoutuneisuutta arvioidessa, koska kyseinen pelioikeustyyppi on yksittäistä pelimaksua sitouttavampi ja käytössä ainakin muutamilla uusilla jäsenillä. 2018 liittyneiden jäsenten joukosta löytyy pelioikeusjakauman perusteella muita 2017–2019 liittyneitä sitoutuneempia jäseniä, koska omia osakkeita ja vuokrapelioikeuksia oli heillä enemmän. Koko kohderyhmää tarkastellessa jäsenten sitouttamisen näkökulmasta pelioikeusjakauma kertoo kohderyhmän jäsenistä suurimman osan olleen sitoutumattomia, kun sitouttavimmat pelioikeudet eli oma osake, vuokrapelioikeus ja kausipelioikeudet olivat käytössä todella harvalla verrattuna yksittäiseen pelimaksuun.

Vuonna 2017 uusia jäseniä liittyi hieman vajaa 60, joista kauden 2019 loppuun mennessä vajaa 20 oli poistunut, mikä tekee pysyvyydeksi noin 68%. Vuoden 2018 vajaasta 50

uudesta jäsenestä poistuneita oli 10 eli pysyvyys oli noin 80% ja vuoden 2019 vajaasta 50 uudesta jäsenestä oli poistunut yksi samaan ajankohtaan mennessä.



Kuvio 19. Vuosina 2017-2019 liittyneiden jäsenten pysyvyys

Liittyneistä suurin osa oli saatu pidettyä jäsenenä. Vuonna 2019 liittyneiden jäsenten pysyvyys näyttää erittäin positiiviselta, mutta on otettava huomioon sen kehittyvän tulevien kausien aikana todennukaisemmaksi.

5.2 Pelaaja ensin -palautekysely

Vuonna 2019 vastauskutsu lähti 642 jäsenelle ja osakkaalle. Vastauksia tuli 166, mikä tarkoitti vastausaktiivisuuden olleen 26%. Vastaaajista yhdeksällä tasoitus oli 37 tai yli ja 12 jäsenellä 25–36. Uusien jäsenten kohdalla vastauskutsuja lähti 22 ja vastauksia saatiin 13, jolloin vastausaktiivisuus oli 59%.

Taulukko 1. Vastausaktiivisuus 2019

Kysely	Kutsuttuja	Vastauksia	Vastausprosentti
Jäsenet (ja osakkaat)	642	166	26 %
Tasoitus 25-36		41	
Tasoitus 37+		21	
Uudet jäsenet	22	13	59 %

Jäsenten vastausaktiivisuus voisi olla korkeampi, jolloin otos olisi kattavampi ja luotettavampi sekä kertoisi todennukaisemmin jäsenten kokemuksista. Toisin sanoen tulokset olisivat luotettavampia. Näin jäsenten sitouttamisen ja siihen vaikuttavien tekijöiden analysointi sekä kehittäminen palvelisi laajempaa osaa jäsenistöstä. Jos jäsenet eivät ilmaise mielipiteitään, kokemuksiaan ja tarpeitaan, asioiden kehittäminen on heidän tarpeitansa kuunnellen mahdotonta. Tästä syystä Pelaaja Ensimmäisen -palautekyselyn merkitystä ja

vastaamisen tärkeyttä olisi korostettava jäsenistölle enemmän. Jäsenten olisi myös koettava tulleen kuulluiksi vastaamisen myötä, jotta kiinnostus vastaamiseen säilyisi.

Tulosnäkymissä vastaajien taustat pystytään erittelemään vastauskohtaisesti, jolloin golf-yhteisö pystyy profiloimaan jäseniään. Vastaajat voidaan eritellä NPS-lukujen mukaan esimerkiksi **seuratoimintaan sitoutuneisiin ja sitoutumattomiin** sen perusteella, kuinka tärkeäksi vastaaja kokee golf-yhteisön seuraelämän, pyrkiikö vastaaja osallistumaan golf-yhteisön kilpailuihin sekä muihin aktiviteetteihin ja toimintaan aina kun se on mahdollista. Seuratoimintaan sitoutuneina pidetään vastaajia, jotka antoivat NPS-asteikolla vastauksen 8–10. Puolestaan 1–7 vastanneita pidetään sitoutumattomina. (Suomen Golfliitto 2020c.) Sitouttamisen näkökulmasta tämä on hyvä lisä palautekyselyn tuloksissa. Tuloksia analysoitaessa on kuitenkin huomioitava, että seuratoimintaan sitoutumattoman jäsenen kohdalla aktiivisuus kertoo paremmin jäsenen sitoutuneisuudesta. Passiivinen jäsen voi olla sitoutunut jäsenyyteensä esimerkiksi arvoperusteisesti kannatusjäsenenä. 2019 tuloksille ei ollut vertailuaineistoa edelliseltä vuodelta, koska jäsenprofilointi seuratoimintaan sitoutuneisiin ja sitoutumattomiin oli käytössä ensimmäistä kertaa.

Pelaaja ensin -palautekyselyn tuottama aineisto käsittelee laajasti jäsenten kokemuksia ja asiakastyytyväisyyttä koskien eri palvelutekijöitä. Jäsenten suositteluhaluun perustuva ”**Tärkeimmät palvelutekijät**” -kohta on lista tärkeimmistä kehitettävistä palvelutekijöistä, joita kehittämällä suositteluhalukkuutta saataisiin nostettua. Näitä voidaan pitää jäsenille tärkeinä asioina ja sen myötä jäsenten sitouttamisen kehittämisen kannalta olennaisina. Jäsenten tunteminen ja tyytyväisyys on tärkeä osa sitouttamista, mutta tuloksia läpikäydessäni koin vastaajien taustojen ruotimista ja asiakastyytyväisyyttä merkittävämmäksi poimia palautekyselyn tuloksista jäsenten sitouttamisen kannalta seuraavia olennaisia osioita, joita voi myös jatkossa hyödyntää arvioidessa jäsenten sitouttamista ja sen kehittämistä.

Vuosien 2017–2019 tuloksien vertailua en kokenut tarpeelliseksi, vaan keskityin vuoden 2019 tuloksiin huomioiden tasoituksen 25–36 ja 37+ vastaajien keskimääräisen tuloksen kunkin osion kohdalla sekä uusien jäsenten tulokset. Jäsenten uskollisuutta palautekysely määrittelee sen perusteella, **näkeekö vastaaja itsensä jäsenenä tulevaisuudessa**. Seuratoimintaan sitoutuneista 25–36 ja 37+ tasoituksellisista vastaajista keskimäärin 91,5% sekä sitoutumattomista 51% näki jäsenyytensä jatkuvan kahden vuoden päästä. Tasoitusryhmäkohtaisista tuloksista ilmeni 37+ tasoituksellisten olleen hieman uskollisempia. Uusista jäsenistä 77% näki jäsenyytensä jatkuvan vuoden päästä. Koska uudet jäsenet ovat olleet jäseninä vasta yhden kauden, on heidät tärkeä kontaktoida henkilökohtaisemmin seuraavan golfkauden lähestyessä ja aktivoida mukaan toimintaan heti kauden alusta

alkaen, jotta mahdollisimman moni jäsenyys todella jatkuisi eikä potentiaalisista uusista aktiivijäsenistä tulisi passiivisia. Kauemmin jäsenenä olleiden kontaktointi ja aktivoiminen on yhtä tärkeää jäsenyyksien todellisen jatkuvuuden kannalta etenkin koskien passiivisempia jäseniä. Yleisimmät syyt jäsenyyden katkeamiselle olivat jäsenen ikä ja terveys, tyytymättömyys kenttään sekä vähäinen jäsenyyden tai pelioikeuden hyödyntäminen tai niiden kalleus. Kahteen jälkimmäiseen syyhyn olisi mahdollista vaikuttaa kehittämällä jäsenyyksiä ja pelioikeuksia asiakasymmärryksen myötä. Toki syyt voivat vaihdella vuosittain, mutta kiinnittämällä niihin huomiota poistuminen ja epävarmuus voisivat madaltua sekä sitoutuminen parantua.

Jäsenten sitouttamisen kannalta yksi olennaisista tuloksista on se, **kuinka usein vastaaja on pelannut tai käynyt Kerigolfissa**. Seuratoimintaan sitoutuneista 25–36 ja 37+ tasoituksellisista vastaajista keskimäärin 39,5% oli pelannut enemmän kuin kaksi kertaa viikossa ja 37% 1–2 kertaa viikossa. Sitoutumattomien osalta keskimääräiset osuudet ovat 15,5% ja 40%. 25–36 tasoituksellisista ei sitoutuneista 6% ei ollut pelannut kertaakaan. Uusista jäsenistä 15% oli käynyt viimeisen neljän viikon aikana golfyhteisössä enemmän kuin kaksi kertaa viikossa ja 38% 1–2 kertaa viikossa. Vähemmän kuin kerran kuukaudessa käyneitä oli 8%. Mitä enemmän aikaa jäsen käyttää golfin parissa, sitä uskollisempina häntä voidaan pitää. Kentän osalta tärkeimpiä kehitettäviä palvelutekijöitä olivat lähtöaikojen saatavuus, opasteet ja ohjeet kentällä, viheriöiden ja kentän kunto, tiedottaminen kentän mahdollisista korjauksista sekä pallojen etsintäaika ja kentän rullaus eli kierroksen sujuva eteneminen ilman ruuhkia. Peliolosuhteiden ollessa kunnossa kenttä on entistä kiinnostavampi ja jäseniä aktivoivampi, mikä taas vahvistaa jäsenten sitoutuneisuutta.

Harjoitusalueiden käyttö kertoo myös jäsenten aktiivisuudesta ja sitoutumisesta, kuten pelikertojen määrä. Seuratoimintaan sitoutuneista kohderyhmän jäsenistä keskimäärin 45% käytti harjoitusalueita 1–2 kertaa viikossa ja 16% noin kerran kuukaudessa. Sitoutuneista 25 – 36 tasoituksellisten jäsenten aktiivisuus oli hieman matalampaa verrattuna 37+ tasoituksellisiin. Sitoutumattomista jäsenistä keskimäärin 28% käytti harjoitusalueita noin kerran kuukaudessa ja 45% vähemmän kuin kerran kuukaudessa. Sitoutumattomista 25–36 tasoituksellisista jäsenistä 11% ei käyttänyt harjoitusalueita ollenkaan. Tärkeimmät kehitettävät palvelutekijät olivat puttiviheriö, lähipelialue ja range. Jäsenten sitouttamisen näkökulmasta harjoituspuitteisiin on syytä panostaa jatkossakin, jotta jäsenten mielekkäät kokemukset ja kiinnostus pysyvät yllä.

Jäsenten sitouttamisen näkökulmasta golfyhteisöllä eli **sosiaalisella ympäristöllä** on vaikutusta jäsenten viihtyvyyteen sekä kokemuksiin ja näin ollen halukkuuteen sitoutua

golfyhteisön jäsenyyteen ja toimintaan. Sosiaalisen ympäristön tärkeimpiä kehitettäviä palvelutekijöitä jäsenten viihtyvyyden kannalta olivat golfyhteisön mukavampi tunnelma, tervetulleempi tunne tapahtumissa, tiedottaminen ja sosiaaliset tapahtumat sekä tarpeet täytävä kilpailutarjonta ja kilpailujen sopiva määrä. 57% seuratoimintaan sitoutumattoman 25–36 tasoituksellisen jäsenen mielestä kilpailuja ja tapahtumia järjestettiin liian paljon. Kokemuksieni mukaan tähän on syynä kilpailujen sijoittaminen useimmiten lauantaiaamupäiviin, jolloin golfkenttä on päivästä parhaan ajan suljettu muilta kuin kilpailijoilta. Kilpailuita voisi sijoittaa hieman eri tavalla. Järjestettävät kilpailut ja tapahtumat ovat palvelleet seuratoimintaan sitoutuneita, mutta seuratoimintaan sitoutumattomien tarpeet ovat jääneet vähemmälle huomiolle. Golfyhteisöön muun henkilökunnan lisäksi kuuluu vahvasti **pro** eli golfopettaja, jonka palvelutekijöistä palautekysely tuottaa myös tuloksia. Vastaa- jista seuratoimintaan sitoutuneista, 25–37+ tasoituksen jäsenistä kukaan ja sitoutumattomista keskimäärin 72% ei käyttänyt pron palveluita ollenkaan. Syinä olivat muun muassa tarpeettomuus, ajanpuute, etäjäsenyys ja tarpeet kattamattomat harjoitukset. Sitoutumattomista 16% käytti pron palveluita yhdestä kahteen kertaan vuoden aikana. Jäsenille tärkeiksi palvelutekijöiksi pron kohdalla osoittautuivat pron tietotaito, opetustarjonnan monipuolisuus ja hintatason kohtuullisuus. Opetustarjonnan monipuolisuutta ja samalla golfyhteisön yhteisöllisyyttä voisi lisätä esimerkiksi useammin järjestettävillä yhteisharjoituksilla.

Golfyhteisön miljööhön kuuluva **klubitalo** sijoittui golfyhteisöjen välisessä vertailussa hyvin sen palvelutekijöiden arvostelujen perusteella. Jäsenille tärkeiksi tekijöiksi klubilla osoittautuivat klubitalon puhtaus ja siisteys, terassialueiden sekä pukeutumis- ja suihkutilojen viihtyisyys. Näihin asioihin onkin kiinnitetty kauden 2016 lopussa valmistuneessa uudessa klubitalossa huomiota ja paikat on pyritty pitämään edustuskunnossa päivittäin. Klubitalolla toimii myös proshop ja ravintola.

Proshopin tärkeimpien kehitettävien palvelutekijöiden perusteella palvelu proshopissa oli sitä tärkeämpää mitä korkeampi tasoitus jäsenellä oli. Matalamman tasoituksen jäsenille tärkeämmäksi osoittautui proshopin hintataso ja aukioloajat. Proshopin valikoimasta ja hyödyntämisestä palautekysely ei tuota tuloksia, jolloin jäsenten sitoutuneisuutta golfyhteisön proshopin hyödyntämiseen ei käy ilmi. Sen perusteella voisi arvioida kuinka mielellään jäsenet asioivat ja näin tukevat kyseistä Kerigolfin tapauksessa golfyhteisön ylläpitämää palvelua. Jos jäsenet tekisivät golfhankintansa ensisijaisesti valikoiman mahdollisuuksien mukaan oman golfyhteisön proshopissa, kertoisi se myös arvositoutuneisuudesta niin sanotusti omien tukemiseksi. Seuratoimintaan sitoutumattomat kohderyhmän vastaajat olivat lähettiläspistemäärän perusteella tyytymättömiä **ravintolan** toimintaan. Palvelutekijöiden arvostelun perusteella tyytymättömyyttä aiheutti ainakin ravintolan hintataso. Sitoutumattomille jäsenille tärkeimpien kehitettävien palvelutekijöiden perusteella

ruoan ja juomien tarjonta, laatu ja hintataso ovat tärkeitä tekijöitä. Jäsenistöstä pienenkin osan tyytymättömyys yksittäistä palvelunosaa kohtaan vaikuttaa negatiivisesti kokonaisuuteen negatiivisen suhtautumisen korostuessa tyytyväisten jäsenten mielipiteitä ”kovempi ääniseksi”. Tämä taas voi vaikuttaa golfyhteisön ilmapiiriin ja siellä viihtymiseen eli asiakaskokemukseen negatiivisesti, jolloin jäsenten sitoutuneisuus voi kärsiä.

Johdon ja tiedotuksen merkitys jäsenten sitouttamisessa kiteytyy jäsenten kokemuksiin kuulluksi ja huomioiduksi tulemisesta sekä tiedottamisen toimivuudesta. Tärkeimpiä johdon ja tiedottamiseen liittyviä kehitettäviä palvelutekijöitä olivat hallituksen ja operatiivisen johdon tekemä työ, pelaajien ehdotusten ja uusien ideoiden kuuntelu sekä caddiemasteiden palvelu. Jäsenten sitoutuminen ja uskollisuus vähenee, jos he kokevat, etteivät tule kuulluiksi, he eivät pysty vaikuttamaan asioihin tai palautekanavat ovat puutteellisia. Jäseniä voisi kannustaa palautteen antamiseen ahkerammin ja kehittää palautekanavia. Pelaaja ensin -palautekyselyyn tulleilla **kommenteilla** jäsenet ovat päässeet ilmaisemaan mielipiteitään ja kokemuksiaan eli antamaan palautetta omin sanoin. Jos jäsen kokee, ettei palautteen antaminen ole vaikuttanut asiaan mitenkään, laskee se vastaushalukkuutta jatkossa. Jäsenten ilmenneisiin tarpeisiin vastaaminen pitää homman kiinnostavana jäsenille ja kannattavana golfyhteisölle sekä lisää jäsenten sitoutuneisuutta. Uusien jäsenten osalta kommenttien määrä oli vähäinen, jolloin heidän sitouttamiseen liittyvän tutkimuksen kannalta tulokset olivat olemattomat.

Hintoihin ja tuotteisiin liittyvät palvelutekijät eli jäsenen tarpeet kattava golfyhteisön peli- tuotetarjonta ja niiden hintojen kohtuullisuus sekä kokemus vastineesta rahoille vaikuttavat jäsenten sitouttamiseen. Kun jäsenet kokevat tarjonnan olevan tarpeisiin sopiva ja tuottavan miellyttäviä kokemuksia tai jopa elämyksiä, heidän tarpeensa tuotteelle tai palvelulle kasvaa. Tämän myötä he ovat alttiimpia laittamaan enemmän rahaa tuotteisiin tai palveluihin saadakseen kyseisiä kokemuksia eli sitoutumaan vahvemmin myös rahallisesti. Jäsenten sitouttamisen ja aktiivisuuden kehittämisen näkökulmasta jäsenille tulisi luoda vahvempia arvoperusteisia tarpeita ja markkinoida esimerkiksi pelioikeuksia kokemus ja sisältö edellä hintakeskeisyyden sijaan.

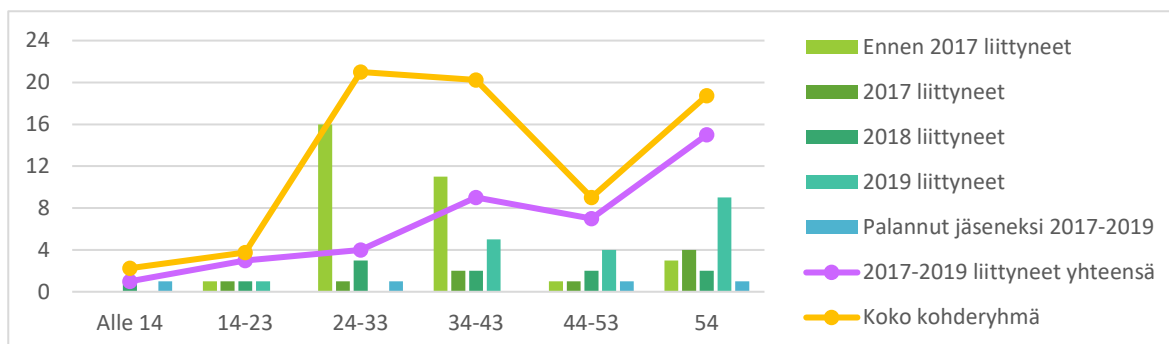
Jäsenten sitouttamisessa voisi olla hyvä palata syihin, joiden takia jäsenet ovat aloittaneet golfin ja liittyneet jäseneksi juuri kyseiseen seuraan. Syihin palaamalla voidaan pohtia ovatko jäsenet kokeneet saaneensa syilleen vastinetta vai eivät ja millä keinoilla asiaa voitaisiin parantaa. Vuonna 2019 uusilla golfareilla selkeästi tärkeimmät **syyt golfin aloittamiseen** olivat suosittelun ja kiinnostuneisuuden lisäksi liikunta, luonnosta nauttiminen ja terveyshyödyt. Kyseiset syyt täyttyvät Kerigolfissa kuin itsestään metsämaisemien syleilyssä ja maaston korkeuserojen tuodessa oman haasteensa kunnon kohottamiseen.

Syiksi seuran valitsemiseen uudet jäsenet kertoivat seuran sijainnin suhteessa kotiin ja/tai työpaikkaan, perheen tai muun tutun olevan jäsenenä, kehutut kenttäolosuhteet, tarpeisiin sopivat jäsenmahdollisuudet ja hinnoittelu sekä alkeiskurssilla saatu hyvä kokemus seurasta. Syyt liittyvät vahvasti positiiviseen ensivaikutelmaan koskien golfyhteisöä, olosuhteita ja kokemusta siitä, että seura voisi vastata omia tarpeita. Jos ensivaikutelma osoittautuu vääräksi ajan kuluessa, jäsenen kokemukset, kiinnostus ja uskollisuus jäsenyyttä eli sitoutumista kohtaan vähenee ja mahdollisesti katkeaa, jolloin sitouttamisessa on epäonnistuttu.

5.3 Kvantitatiivinen kyselytutkimus

Kyselyyn vastasi yhteensä 75 kohderyhmän jäsentä, mikä tarkoittaa vastausaktiivisuuden olleen noin 35 %. Tätä voidaan pitää riittävänä validiteetin toteutumiseksi sekä luotettavana ja riittävänä otoksena tekemään yleistyksiä kohderyhmästä asiakasymmärryksen kartuttamiseksi ja sitouttamisen kehittämiseksi. Jäsenten vastausaktiivisuutta voidaan rinnastaa jäsenten aktiivisuuteen koskien myös muuta golfyhteisön toimintaa.

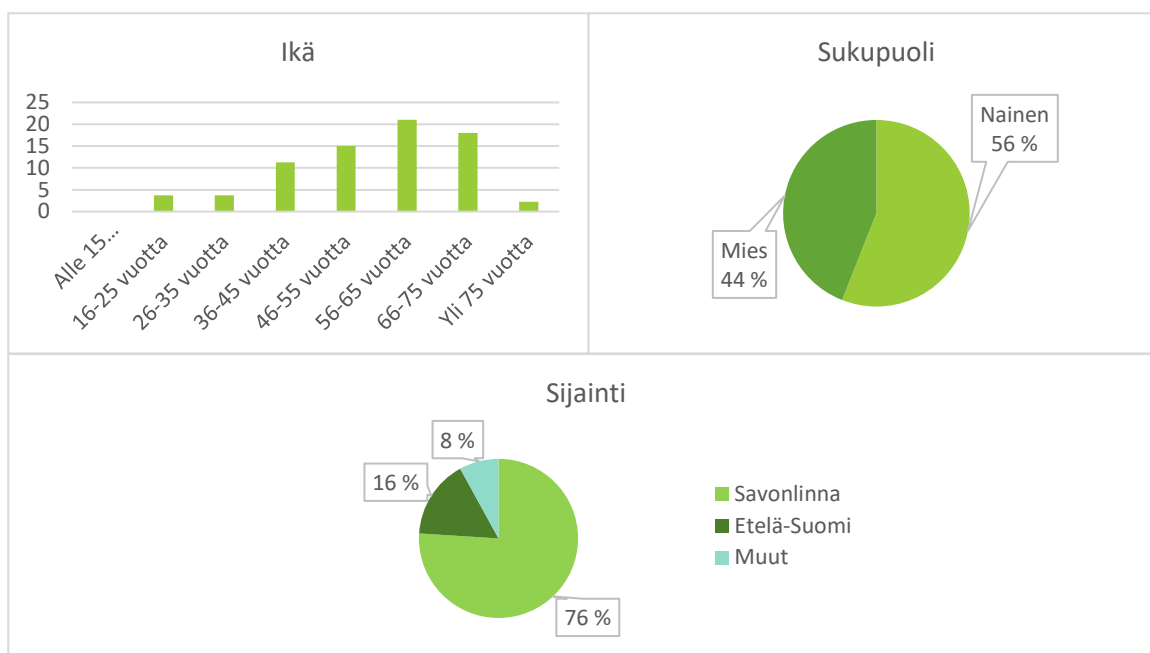
Eniten vastauksia kertyi ennen 2017 jäseniksi liittyneiltä 24–43 tasoituksellisilta jäseniltä sekä 2019 liittyneiltä 34–54 tasoituksellisilta jäseniltä. Alle 14–23 tasoituksellisilta jäseniltä tuli vastauksia vähiten.



Kuvio 20. Vastaajien määrät tasoituksittain

Ennen 2017 liittyneitä jäseniä oli määrällisesti kohderyhmässä eniten, mikä selittää heiltä tulleiden vastausten suurempaa määrää verrattuna muihin. Jäsenten aktiivisuus kertoo jäsenten halukkuudesta vaikuttaa golfyhteisön asioihin. Pelaaja ensin – palautekyselyyn verrattuna toteuttamani kysely keräsi enemmän vastauksia 37+ tasoituksen jäseniltä.

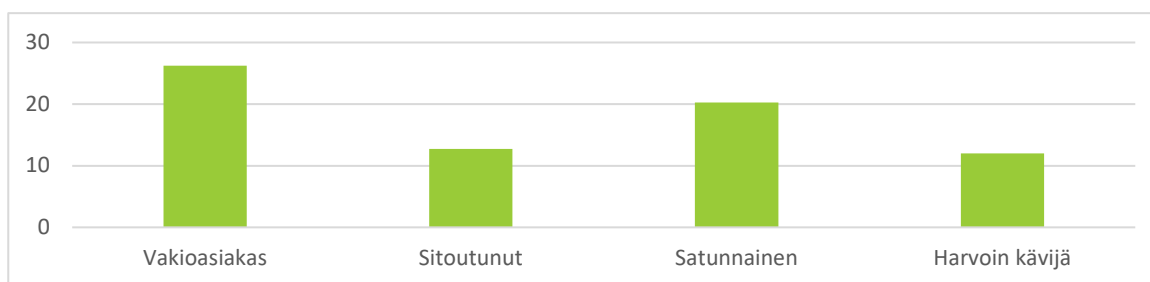
Vastaajista 72% kuului 46–75 -vuotiaisiin. 16–25, 26–35 ja yli 75 -vuotiaita vastaajia oli vähiten. Vastaajista hieman yli puolet olivat naisia. 76% vastaajista vaikutti golfkauden 2019 aikana Savonlinnan alueella.



Kuvio 21. Vastaajien ikä-, sukupuoli- ja sijaintijakaumat

Kyselyn vastauksien perusteella voitiin kohderyhmän tyypillisen jäsenen yleistää olevan 46–75 -vuotias ja asuvansa ainakin golfkauden aikana Savonlinnan alueella. Savonlinnan alueella asuneet jäsenet voidaan aiempien tietojen perusteella luokitella olevan paikallisia tai vapaa-ajan asukkaita ja muualla asuneiden joko etäjäseniä tai kannatusjäseniä. Vastaajien sijaintijakauma on verrannollinen NexGolf-järjestelmän tuloksissa esitettyyn jäsenen sijaintijakaumaan. Junioreiden määrää, aktiivisuutta ja sitouttamista vastausten perusteella ei pystytä arvioimaan. 26–35 -vuotiaiden vastaajien määrää selittänee elämässä meneillään olevat ruuhkavuodet ja taloudellinen tilanne, ei toki kaikkien ikäryhmän edustajien kohdalla. Jäsenistön ikärakennetta ja keski-ikää selittänee oletettavasti lisääntyneet resurssit harrastuksia kohtaan ikääntymisen myötä. Myös eliniänodotteen nousulla on oma vaikutuksensa jäsenistön ikärakenteeseen korkeampien ikäluokkien elinvoimaisuudessa.

Vastaajilta kysyttiin miten he kokevat oman jäsenyytensä Kerigolfissa. Vastausten perusteella 26 koki itsensä vakioasiakkaaksi. 12 jäsentä koki olevansa harvinainen kävijä, miltei sama määrä koki itsensä sitoutuneeksi jäseneksi.



Kuvio 22. Vastaajien kokemus jäsenyydestään

Vakioasiakkaiksi itsensä kokeneita jäseniä voidaan pitää aktiivisina ja jäsenyyteensä sitoutuneina jäseninä. Harvoin käyvät jäsenet lukeutuvat joko passiivisiin ja jäsenyyteensä sitoutuneisiin tai sitoutumattomiin. Sitoutuneeksi itsensä kokeneiden jäsenten määrä on melko alhainen.

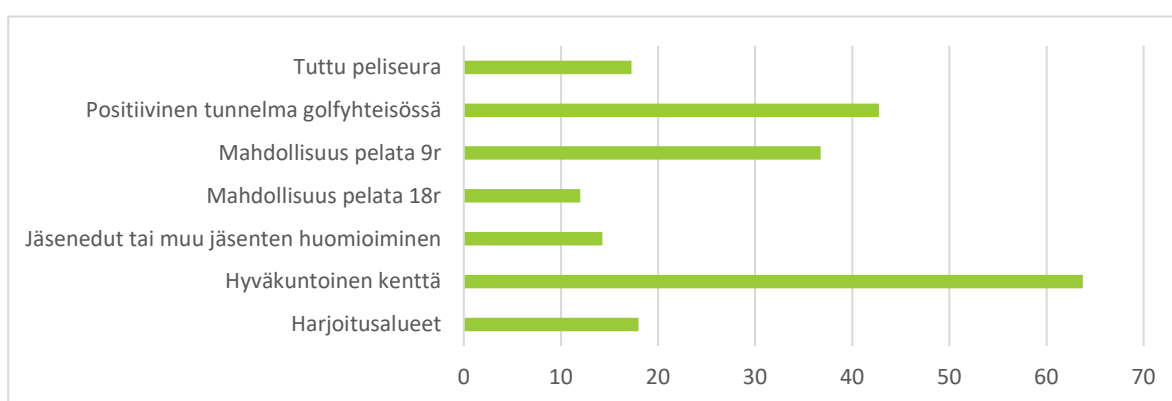
Kaikista vastaajista 20 käytti pelioikeutenaan yksittäistä greenfee-maksua ja 10 hankittua pelilippua, jolloin vähemmän sitovia pelioikeuksia oli käytössä 40% vastaajista. Seuraavan kauden osalta yksittäinen greenfee-maksu ja hankittu pelilippu kiinnosti vastaajia vähemmän. Seuraavan kauden osalta vuokrapelioikeus ja kausipelioikeus esimerkiksi kuukausimaksulla kiinnosti vastaajia enemmän kuin muut pelioikeusvaihtoehdot, yksittäisen greenfee-maksun ollessa vielä kuitenkin kiinnostava.

Taulukko 2. Vastaajien pelioikeudet kaudella 2019 ja kiinnostus kaudelle 2020

Tasoitus	54		44-53		34-43		24-33		14-23		Alle 14		yht.	
	19	20	19	20	19	20	19	20	19	20	19	20	19	20
Pelioikeus														
Yksittäinen greenfee -maksu	10	3	4	2	5	5	1						20	10
Hankittu pelilippu		2	1	1	7	3	1	1			1		10	7
Rangecard (uuden jäsenen etu)	2		1										3	
Sarjagreenfee	4	6	1	3		1		1					5	8
Oma osake					4	1	6	3	1				11	4
Oma osake pelilippuina							3	1		1			3	2
Vuokrapelioikeus	1	2	1	1	3	6	7	3	3	2	1	1	16	15
Vuokrapelioikeus pelilippuina		1			1	1	1	1					2	3
Aikuisen kausipelioikeus							2						2	
Opiskelijan kausipelioikeus														
Juniorin kausipelioikeus			1										1	
Pikkujuniorin kausipelioikeus														
Muu, mikä?								1				1		2
En pelaa Kerigolfissa	2												2	
Kausipelioikeus kertamaksulla		1		2		4						1		8
Kausipelioikeus kuukausimaksulla		2		3		7		1						13
En osaa sanoa								3						3
Sama, jolla pelaan tällä hetkellä		9		6		10		10		1				36

Jäsenten sitouttamisessa jäsenten käyttämät pelioikeudet kertovat halukkuudesta ja kiinnostuksesta sitoutua rahallisesti ja ajallisesti toimintaan. Positiivista sitouttamisen näkökulmasta tulevaa kautta ajatellen on jäsenten kiinnostus sitouttavampia eli sarjagreenfeetä, vuokrapelioikeutta ja kausijäsenyyttä kohtaan. Kuukausimaksullista pelioikeutta ei Kerigolfin pelioikeustarjoomasta löydy, mutta se laitettiin vaihtoehtoihin jäsenten kiinnostuksen kartuttamisen takia. Kuukausipelioikeus osoittautui kiinnostuksen myötä kehittämiskelpoiseksi ideaksi, josta lisää kehittämistyön tuloksissa ja kehittämissuunnitelmissa.

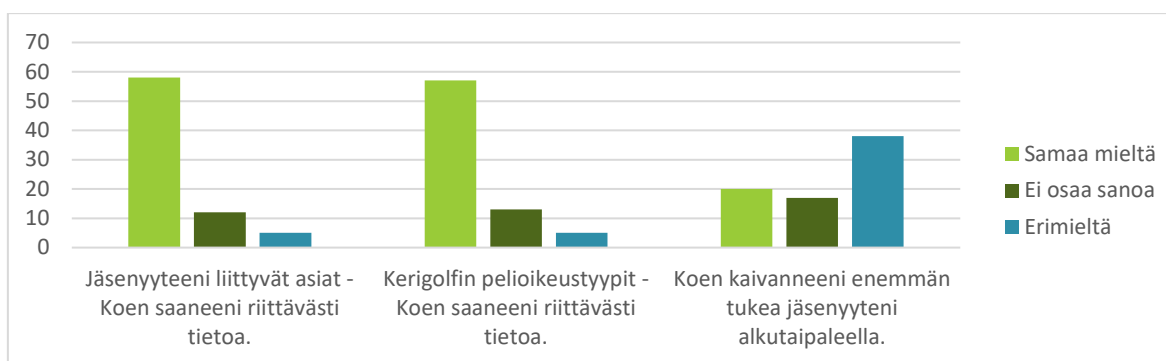
Vastaajille tärkeimmiksi asioiksi nousivat kuvaajassa esitetyt asiat, joista tärkeimpiä olivat hyväkuntoisen kentän ja harjoitusalueiden lisäksi golfyhteisön positiivinen tunnelma ja mahdollisuus pelata 9r eli puolikas golfkierros.



Kuvio 23. Vastaajille tärkeimpiä asioita

Sitouttamisen kannalta jäsenille tärkeiden asioiden huomioiminen ja niiden kehittäminen on tärkeää, toki huomioiden kehittämisen kannattavuuden myös taloudellisista näkökulmista. Vastauksissa korostuneet tärkeät asiat ovat pienillä muutoksilla ja järjestelyillä toteutettavia asioita, joiden toteutumisella olisi jäsenille merkitystä, mikä taas nostaisi arvoa jäsenyyttä ja näin sitoutumista kohtaan.

Kyselyllä (LIITE 4) kartoitettiin jäsenten kokemuksia jäsenyyteensä liittyen hieman laadullisemmin kuin Pelaaja ensin -palautekyselyssä. Vastaajista 65 oli samaa tai jokseenkin mieltä siitä, että jäsenyys Kerigolfissa on vastannut odotuksia. **Tiedonjakamiseen ja tiedottamiseen** liittyen vastaajien kokemusten mukaan he ovat saaneet riittävästi tietoa myös jäsenyyteen liittyvistä asioista, pelioikeustyypeistä, golfin käytännöistä ja kilpailuista sekä tapahtumista. Puolet vastaajista kokivat, etteivät kaivanneet enempää tukea jäsenyytensä alussa.



Kuvio 24. Vastaajien kokemuksia

Tiedonjakamiseen ja tiedottamiseen liittyvissä asioissa edellä mainittujen teemojen osalta on vastaajien kokemusten mukaan onnistuttu, jolloin se ei ole ensimmäinen prioriteetti sitouttamisen kehittämisessä.

Pelaamiseen, kilpailuihin, tapahtumiin liittyviä kokemuksia kuvataan liitteissä olevassa kuvaajassa (LIITE 1). Sen mukaan vastaajista 56 aikoi pelata seuraavalla kaudella useammin kuin kaudella 2019, samaisen määrän aikoessa ylläpitää golftasoitustaan ja 69 vastaajan tahtoeissaan kehittyä golfin pelaajana. Kyseisten jäsenten voidaan päätellä olevan aktiivisia tai passiivisia, mutta kiinnostuneita pelaamisesta. Passiiviset kiinnostuneet ovat potentiaalisia uusia sitouttamisen kehittämisen myötä aktivoituvia jäseniä. Vastaajista 53 ei ollut osallistunut useampaan kuin yhteen Kerigolfissa järjestettyyn tapahtumaan tai kilpailuun kaudella 2019. Yksi syy tähän voi olla se, että 36 vastaajaa osallistuisi mieluummin tasoituksella 28–54 pelaaville kohdistettuun kilpailuun tai tapahtumaan. 33 vastaajaa koki Kerigolfissa olevan riittävästi kohderyhmälle suunnattuja kilpailuja ja tapahtumia 16 vastaajan kokiessa päinvastoin ja 33 vastanneen ettei osaa sanoa. Jatkossa avoimiin kilpailuihin ja tapahtumiin vastaajista 27 osallistuisi mielellään ja 25 ei.

Harjoittelukentät ovat Kerigolfissa erinomaiset ja olenkin käynyt rangella harjoittelemassa avauslyöntejä useamman kerran, 2-3 korillista kerrallaan, ensi kaudella on tarkoitus sitten pelata enemmän oikealla pelikentällä ja ottaa myös oppia muilta pelaajilta.

Terveysvaikutuksiin, sosiaalisiin suhteisiin ja peliseuraan liittyviä kokemuksia löytyy myös edellä mainitusta liitteestä. 72 vastaajaa eli lähes kaikki tahtoivat edistää tai ylläpitää terveyttään golfaten. Lähes yhtä moni vastaaja tahtoi luoda tai ylläpitää sosiaalisia suhteita golfin parissa. 70 vastaajaa kertoi pelaavansa mieluiten tuttujen kanssa samassa lähdössä ja 20 ei pelannut mielellään tuntemattomien kanssa. Vastaajista 55 koki voivansa pelata pienempi tasoituksellisten pelaajien kanssa samassa lähtöryhmässä ja 54 koki kokeneempien jäsenten suhtautumisen olevan positiivista. Kohderyhmän positiiviset

kokemukset kyseisiä asioita kohtaan ovat tärkeitä golfyhteisön ilmapiirin ja jäsenten sitouttamisen kannalta. Kokemukseen ilmapiiristä liittyy vahvasti myös henkilökunnan suhtautuminen, jonka 69 vastaajaa koki positiiviseksi. Tämä nousi esiin myös kyselyn avoimessa vastauskentässä:

Mielestäni yksi tärkeimmistä tehtävistä on suhtautuminen uusiin pelaajiin. Myönteinen, kannustava asenne auttaa myös tässä.

Hyvää on se että on jotenkin rento meininki eikä pönäkkää "herrojen huvia".

Aina kun uskaltautuu vierasporukkaan niin on kuitenkin mukavaa ja rentoa.

Kyselyn lopussa olleeseen avoimeen vastauskenttään jäseniltä tuli 34 vastausta, joista poimin aihepiireittäin kattavimmat kommentit. Tutkimuksen kohderyhmälle järjestettävät matalan osallistumiskynnyksen **kohdistetut erilaiset tapahtumat ja harjoitukset** nousivat esille monessa kommentissa, mikä osoitti niille olevan kysyntää ja tarvetta nykyistä tarjontaa enemmän jäsenten aktivoitumisen ja sitouttamisen kannalta nykyistä. Tapahtumia ja harjoituksia toivottiin myös ruuhkaisemmalle ajalle eli heinäkuulle, jolloin kohderyhmän jäsenistä moni kokee osallistumiskynnyksen nousevan. Vastaajien kommenteista ilmeni myös peliseurauksen puute ja se, että uutta peliseuraa on haastavaa hankkia. Erilaiset tapahtumat ja harjoitukset edesauttaisivat tutustumista, mutta avoimista vastauksista ilmeni tarve ja kiinnostus jonkinlaista peliseura- viestiryhmää kohtaan.

Seuran/naisten yhteiset harjoitukset olivat erittäin hyvät kauden alussa. Tällaisista harjoituksista olen valmis maksamaan omavastuun jatkossakin! Siellä tutustui uusiin pelikavereihin ja sai hiottua pelitaitoja taitavassa opetuksessa. Mukava olisi, jos harjoituksia olisi pitkin pelikauttakin.

On hyvä, jos järjestää toimintaa/toimintoja (muutakin kuin kilpailuja) joissa mahdollisuus tutustua uusiin pelikavereihin.

Onko seuralla muita tapahtumia, kun on hyvät ravintola- ja saunatilat...vappubrunssi oheisohjelmiseen

Sääntökoulutus oli hieno juttu

Piiri pieni pyörii ja vähän vaikea päästä sisälle sakkiiin, koska vaikea saada kontakteja.

Pelioikeudet ja puolikkaan golfkierroksen pelaaminen olivat selkeä teema avoimissa kommentteissa. Puolikkaan golfkierroksen pelaaminen on Kerigolfissa mahdollista, mutta mahdollisuuksia sen hyödyntämiseen olisi merkittävää kehittää jäsenten sitouttamisen kannalta. Puolikkaan golfkierroksen kasvanut kysyntä etenkin työssäkäyvien ja

perheellisten keskuudessa nousi vastaajien kommenteissa esille usein muun muassa käytössä olevan ajan rajallisuuden takia. Puolikkaan golfkierroksen pelaamisen helpommin ja edullisemmin mahdollistava pelioikeus oli toinen asia, joka korostui kommenteista. Pelioikeusvalikoima on laaja jo ennestään, mutta nykyiset asiakkaat ja trendit huomioiden sitä voisi kehittää. Jäsenten sitouttamista voisi edistää jäsenten ja golfyhteisön kannalta järkevillä tarjouksilla niin, ettei golfyhteisöstä tule maksaja, mutta jäsenet kokevat saaneensa parhaan mahdollisen hinta-laatusuhteen sekä tarpeensa täytetyiksi.

Toivoisin erilaisia mahdollisuuksia ja etuja myös 9 väylän pelaajille, monilla rajoitteita ajan tai esim. fyysisen kunnin suhteen.

Mikäli ilmenee mahdollisuus sellaiseen pelioikeuteen, jossa pelattaisiin vain esimerkiksi arkisin ennen klo 10:00 tai 17:00 jälkeen, voisin harkita vakavasti.

Vaihtoehdot vähissä - pelilippuja ja muuta edullisempia vaihtoehtoja ei ole tarjolla. 50-60 e kerta on aivan liikaa. Vuokraosakkuutta ei kannata tässä vaiheessa ostaa eikä ole halua/mahdollisuutta tahkota niin paljon että kannattaisi. Tarjouksia ei ole vaan samalla kaavalla mennään vuodesta toiseen.

Viestintään ja tiedottamiseen liittyvät kommentit olivat pääasiassa positiivisia, mutta täsmällisyydellä ja pienellä kehittämisellä viestinnän vaikutukset sitouttamisenkin näkökulmasta paranisivat.

Kauden alussa olisin ehkä kaivannut jotain tapahtumaa/laajempaa tiedotetta uusille jäsenille, kaikki tieto tullut aika ripotellen. "Tervetuloa kirjeessä" tai jäsenillassa voisi kertoa kilpailuista, käytänteistä ja muusta oheistoiminnasta. Ilmeisesti naistoimikunnalla oli ollut joku kauden avaustapahtuma, ehkäpä ensi keväänä löydän itseni sieltä. Ja valitettavasti "sääntöilta" ei muuten mahtunut kalenteriin.

#Muntapapelata on ollut esillä mutta mielestäni ei onnistunut tänä kesänä niin hyvin kun toivoisi.

Jäseneksi liittymisen jälkeen ei tullut mitään sähköpostia missä olisi esim tiedot liittymisestä sekä jäsennumero jne.

5.4 Kohderyhmän osallistaminen ja tapahtuman pilotointi

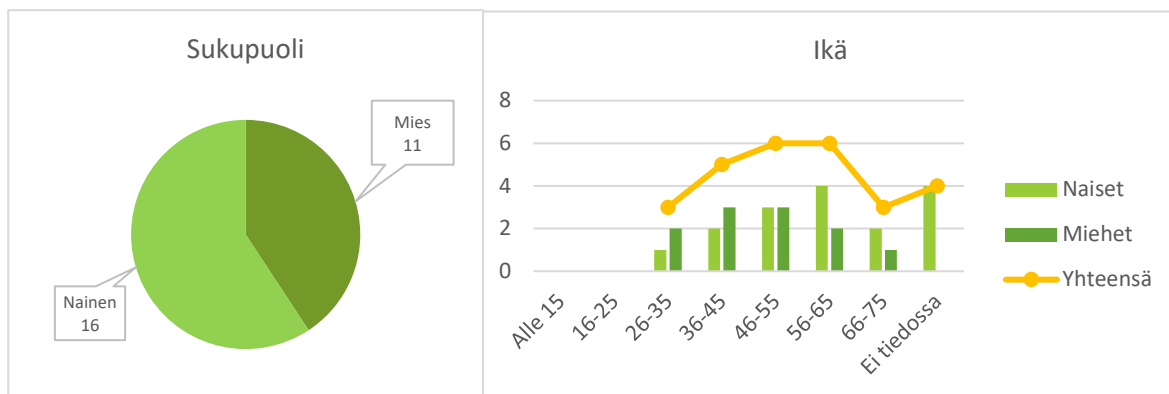
Kerigolfissa järjestetään kauden aikana lähes 20 avointa kilpailua, joiden osallistujat ovat kokeneempia pelaajia. Parhaina kausina kilpailuissa on ollut sata osallistujaa, mutta osallistujamäärät ovat laskeneet noin 25–35 %. Tasoituksella 28–54 pelaavia ei juurikaan kilpailuihin osallistu syystä tai toisesta, joten syntyi idea järjestää tutkimuksen kohderyhmälle

Tuoreiden golfareiden tapahtuma loppukaudesta 2019. Vastaavaa tapahtumaa ei oltu järjestetty Kerigolfissa moniin vuosiin. Tapahtumalla pilotoitiin ja osallistettiin kohderyhmää kehittämisprosessiin, koska ne ovat olennainen osa palvelukehittämisen keinoja. Ideoiden pilotoinnilla ja kohderyhmän osallistamisella nähdään, millaisen vastaanoton idea saa, olisiko sille kysyntää jatkossa ja saadaan kehittämistyön tulokset palvelemaan kohderyhmää. Pilotoitua ideaa voidaan kehittää saadun palautteen myötä tai ideoida tilalle jotain muuta.

Tapahtumaa ei haluttu konseptoida kilpailuksi, vaan tavoitteena oli luoda kohderyhmälle mielikuva rennosta aktiviteetistä, johon on matala kynnys osallistua. Lisäksi tavoitteena oli sytyttää golfkipinää hyvällä mielellä tsempten sekä madaltaa kohderyhmän kynnystä pelata tuntemattomien ja eritasoisten pelaajien kanssa samoissa lähdöissä. Samalla herätettiin henkiin historiassa järjestetty aloittelijoiden Kapteenin kannu –kilpailu. Tapahtumasta ilmoitettiin kohderyhmälle jäsenkirjeellä, joka lähetettiin yhteensä 200 kohderyhmään kuuluvalla jäsenelle, määrään ei sisällynyt ulkomailla asuvia jäseniä. Lisäksi tapahtumaa markkinoitiin Kerigolfin nettisivuilla, Facebookissa ja Instagramissa sekä klubitalolla julistein ja flyerein. Henkilökunta kertoi pelaamassa käyneille eli jo aktivoituneille kohderyhmään kuuluville jäsenille tapahtumasta, jolloin monessa keskustelussa puheeksi nousi jännitys vierasta peliseuraa, omia taitoja, sekä muiden pelitahdissa mukana pysymistä kohtaan.

Tapahtuma järjestettiin yhteistyössä Elinvoimaa Järvi-Suomen golfkentille -hankkeen kanssa. Osallistajat jaettiin tasoituksen mukaan tasaisiksi ryhmiksi pelaamaan golfkentän viimeiset yhdeksän väylää eli golftermein takaysi. Tapahtumassa osallistujille tarjottiin ruokailu klubiravintolassa ja jaettiin palkinnot parhaalle ryhmälle sekä kolmelle parhaalle yksilösuoritukselle pisteiden perusteella. Osallistujia pilottitapahtumaan kertyi 27 koko kohderyhmästä.

Osallistujista 16 eli hieman yli puolet oli naisia. Ikäjakauma oli melko tasainen suurimman osallistujaryhmän ollessa iän perusteella 56–65 -vuotiaat naiset. 26–35 ja 36–45 -vuotiaita

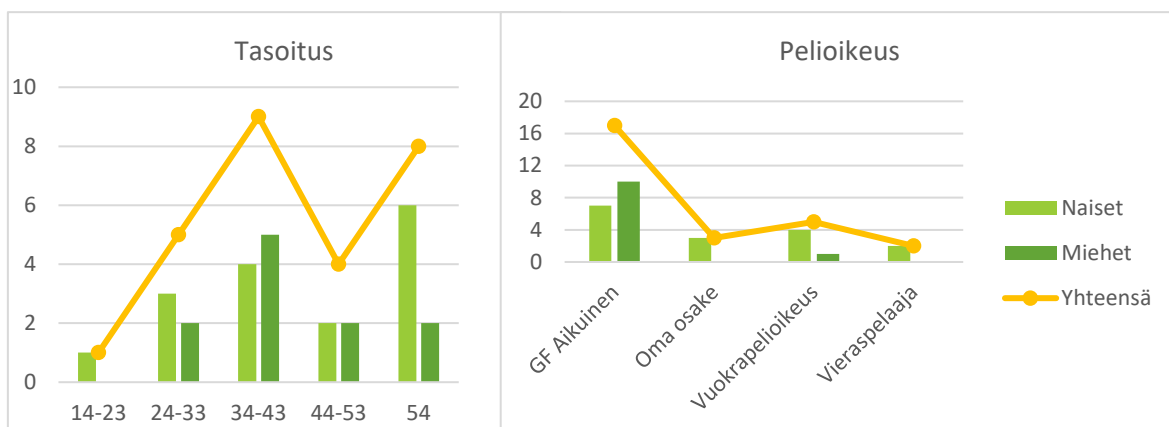


Kuvio 25. Osallistujien sukupuoli- ja ikäjakauma

naisia oli hieman vähemmän verrattuna miehiin, kun taas 56–65 ja 66–75 -vuotiaissa tilanne on päinvastoin.

Järjestetyn tapahtuman perusteella voitiin tehdä oletus, jonka mukaan kohderyhmään kuuluvia jäseniä, etenkin 26–45 -vuotiaita naisia saadaan aktivoitua paremmin kohdennettujen tapahtumien ja toiminnan kautta kuin itsenäisten pelikierrosten. Sama pätee kohderyhmän muihin naisjäseniin.

Tapahtumaan osallistui kolme ”tsempparipelaajaa”, joista yhden tasoitus oli 14–23 ja kahden 24–33, pelioikeuksina heillä oli osakepelioikeus. 54 tasoituksellisista osallistujista naisia oli 6 ja miehiä 2. Tasoituksen mukaan suurimmat osallistujaryhmät olivat 34–43 ja 54 tasoituksella pelaavat. 54 tasoituksen kohdalla miesten ja naisten välinen ero osallistujamäärässä oli merkittävin. Yli puolella osallistujista pelioikeutena oli yksittäinen kierrosmaksu (GF Aikuinen ja Vieraspelaaja).



Kuvio 26. Osallistujien tasoitus- ja pelioikeusjakauma

Tasoitus- ja pelioikeusjakauma jäljittelevät NexGolf-järjestelmän jäsentilastojen samaisia jakaumia. Suuremmilla tasoituksella pelaavia kokemattomampia pelaajia (tasoitus 34–54) saatiin hyvin mukaan tapahtuman osallistujiksi, kuten myös yksittäisellä kertamaksulla

pelaavia. Tapahtumalle asetetut tavoitteet siis täyttyivät ja voidaan todeta kohderyhmästä löytyneen osallistujia heille kohdennettuun tapahtumaan.

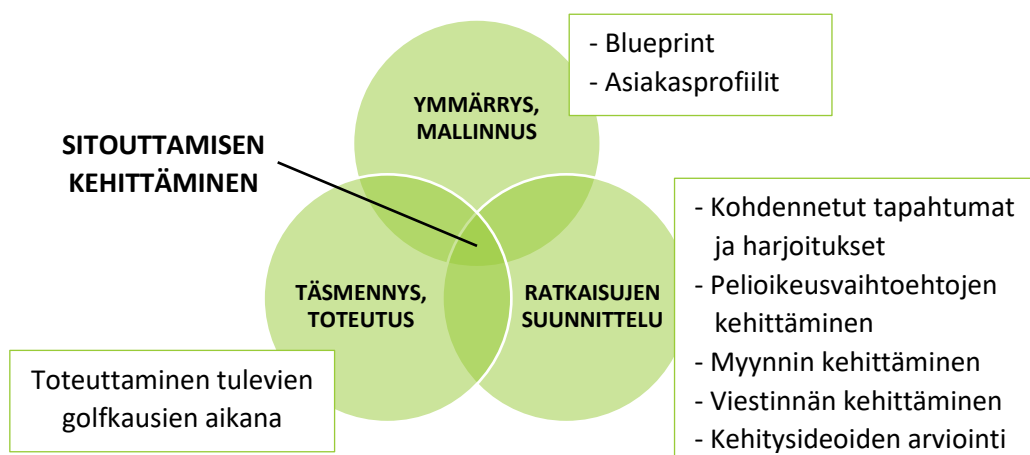
Tapahtuma sai osallistujilta todella positiivista palautetta läpi koko tapahtuman ja osoittautui toivotuksi lisäksi Kerigolfin palveluita. Seuraava toteuttamaani kyselyyn tullut avoin kommentti tiivistää palautteet hyvin:

Tuoreiden golfareiden tapahtuma oli aivan loistava juttu. Tällaisia lisää! Saa rauhassa opetella "kilpailemista" ja uusien pelikavereiden kanssa pelaamista. Jatkossa voisi olla useamminkin! Ja hieno tilaisuus saada uusia pelikavereita!

Tapahtuman järjestäminen osoitti, että uusille ja aloitteleville jäsenille suunnatuille tapahtumille on kysyntää ja tarvetta, eikä kohderyhmälle ole järjestetty tarpeeksi kohdennettuja aktiviteetteja. Elinvoimaa Järvi-Suomen golfkentille -hankkeessa mukana oleva Kartanogolf innostui tapahtumakonseptista ja järjesti vastaavan omalla kentällään pari viikkoa Kerigolfin jälkeen. Kartanogolfissa vastaanotto ja palaute oli ollut yhtä positiivinen. Tämä osoittaa tutkimuksen kohderyhmälle kohdennetuille toiminnoille olevan kysyntää Kerigolfin lisäksi muissakin golfyhteisöissä.

5.5 Kehittämistyön tulokset ja kehittämisehdotukset

Sitouttamisen kehittämissuorissa tehdyn kehittämistyön tulokset perustuvat tutkimustuloksiin ja palvelukehittämisen työkaluihin sekä menetelmiin. Palvelukehittämisen keinoja hyödyntäessä olennaista on oppia tuntemaan asiakkaat eli tässä tapauksessa kohderyhmän jäsenet, jotka ovat kehittämissuorin keskiössä. Lisäksi kehittämissuorin etenee kohdassa 3.3 esitetyn palvelukehittämisen kaavaa mukaillen.



Kuvio 27. Sitouttamisen kehittämissuorin tulokset ja kehittämisehdotukset

Asiakasprofiilit sitouttamisen näkökulmasta (LIITE 2) kertoivat kohderyhmän jäsenten sitoutuneisuuden piirteistä. Tutkimuksessa ja kehittämissuorin havaittujen piirteiden

perusteella kohderyhmän jäsenet voitiin profiloida uusiin aktiivisiin tai passiivisiin jäseniin ja vanhoihin aktiivisiin tai passiivisiin jäseniin. Asiakasprofiileiden myötä voitiin todeta pelkän jäsenmaksun maksamisen olevan sitoutuneisuutta, mutta ei lisäävän golfyhteisön elinvoimaisuutta kovinkaan merkittävästi jäsenen ollessa passiivinen. Tästä syystä kehittämistyön tulokset keskittyvät sitouttamisen kehittämiseen jäsenten aktivoimisen näkökulmasta. Tutkimustuloksiin perustuen kohderyhmän jäsenet voitiin profiloida myös seuraavasti:

- Uudet golfarit = suorittanut alkeiskurssin edellisellä tai kuluvalle kaudella ja liittynyt sitä kautta jäseneksi
- Uudet jäsenet = liittynyt jäseneksi edellisellä tai kuluvalle kaudella esimerkiksi toisesta seurasta
- Passiiviset jäsenet = ollut jäsenenä useamman vuoden, mutta pelaaminen sekä osallistuminen tapahtumiin ja kilpailuihin jäänyt vähälle

Blueprint–menetelmän perusteella edellä mainittujen jäsentyyppien sitouttamiseen liittyvien toimenpiteiden todettiin (LIITE 3) tarvitsevan selkeyttä Kerigolfin, golfopettajan ja Elinvoimaa Järvi-Suomen golfkentille hankkeen roolien osalta ja eri toimintojen tehostamista. Tavoitteena on selkeyttää toimijoiden rooleja (Service Design Tools 2020b), jolloin yhteiseksi kehittämiskohteeksi nousi viestinnän ja vastuunjaon kehittäminen. Kerigolfin rooli on merkittävin ja laajin kaikkien jäsentyyppien kohdalla. Hankkeen ja golfopettajan roolit painottuvat uusien golfareiden alkutaipaleelle eli lajin pariin löytämiseen ja alkeiskurssin suorittamiseen, jonka jälkeen Kerigolfin rooli on saada jäsenet sitoutumaan jäsenyyteen ja toimintaan. Sama pätee uusien jäsenten sitouttamiseen.

Passiivisten jäsenten sitouttaminen painottuu jäsenten aktivoimiseen ja toimintaan sitouttamiseen, koska passiivinen jäsen on jo oletettavasti sitoutunut jäsenyyteensä. Kerigolfilla, hankkeella ja golfopettajalla on rooli aktivoida jäsen takaisin golfin pariin. Silti Kerigolfin rooli aktiivisuuden jatkumisessa on luoda puitteet eli kiinnostavat, tarpeisiin vastaavat ja tarpeita synnyttävät tuotteet sekä palvelut, jolloin passiiviset sitoutuneet pysyisivät aktiivisina sitoutuneina.

Koska monella eri osapuolella on vaikutusta jäsenten sitouttamiseen, olisi tärkeää, että joku koordinoisi ja hallitsisi toimintaa. Tätä varten seurakoordinaattori olisi merkittävä lisä Kerigolfin henkilökuntaan organisoimaan Kerigolf ry:n eli jäsenoimintaa ja jäsenten sitouttamisen kehittämistä.

Kohdennetut tapahtumat ja harjoitukset sitouttamisen kehittämisen välineenä mahdollistavat kohderyhmän jäsenten aktivoimisen. Tässä tapauksessa kohdentaminen

tarkoittaa erilaisten tapahtumien ja harjoitusten suuntaamista 28 – 54 tai yli 30–54 tasoituksellisille jäsenille ja pelaajille, jolloin heidän kynnyksensä osallistua madaltuu. Mikään ei ole estänyt kyseisen tasoitusvälin pelaajia osallistumasta avoimiin tapahtumiin, mutta jäsenet ovat kokeneet sen epämukavaksi, jolloin osallistuminen on jäänyt. Palvelukehittämisen keskeisin tavoite on ratkaista palvelun tai tuotteen avulla asiakkaan kokema ongelma sekä luoda asiakkaalle monialaista arvoa niin, että asiakas on valmis maksamaan (Koivisto ym. 2019, 58). Näin ollen kohdennetut tapahtumat rohkaisisivat kohderyhmän jäseniä osallistumaan toimintaan, mikä taas lisäisi aktiivisten sitoutuneiden määrää jäsenten tuntiensa saaneensa ratkaisun kokemaansa ongelmaan. Yksi vaihtoehto olisi lisätä kohderyhmälle oma sarja avoimiin kilpailuihin, jolloin jo olemassa olevien kilpailuiden osallistujamäärätkin nousisivat ja kohderyhmän jäsenet pääsisivät paremmin osaksi koko golfyhteisöä.

Koko Suomi Golfaa -viikko järjestetään kauden alussa yleensä kesäkuun toisella viikolla, mikä on paras mahdollinen ajankohta järjestää kohderyhmälle suunnattuja tapahtumia ja harjoituksia, jotta kyseiset jäsenet saadaan aktivoitua mukaan toimintaan heti kauden alkaessa. Aiemmin viikolla järjestetyt tapahtumat ovat koskeneet uusjäsenhankintaa, laji-esittelyjä, naisia ja kilpailuissa aktiivisesti käyviä matalamman tasoituksen jäseniä. Osana kehittämisprosessia järjestetty pilottitapahtuma sopisi Koko Suomi Golfaa -viikon tarkoitukseen ja ajankohtaan järjestettäväksi ”Tuoreiden golfareiden -tapahtumana”. Kyseisen viikon ohjelmaan voisi luoda kohderyhmän jäsenille paketoitun palvelun, joka sisältäisi harjoitukset golfopettajan johdolla ainakin yhtenä arki-iltana ja itse tapahtuman esimerkiksi sunnuntaina aamupäivällä.

Palveluiden paketoinnin myötä tuotetut kokemukset kasvattavat palveluiden arvoa (Löytänä ym. 2011, 61-62.) Palvelupakettia voisi myydä jäsenille jäsenetuna hintaan, joka olisi hieman matalampi kuin harjoitusten ja tapahtuman yhteishinta erikseen hankittuina. Muille kuin jäsenille pakettia voisi myydä hinnalla, joka on sama kuin yhteishinta erikseen hankittuina. Näin jäsenet kokisivat saavansa etua jäsenyydestään hieman alemman hinnan myötä, mikä loisi jäsenyydelle lisäarvoa. Vastaavaa paketoitua ja hinnoittelua ei ole aiemmin kokeiltu.

Keväisin ennen kauden alkua jäsenille voisi järjestää ajankohtaisia asioita koskevan illan. Esimerkiksi keväällä 2020 golfin tasoitusjärjestelmä muuttui, jolloin illan teema voisi olla ”Tasoituksen uusi aika”. Jäsenille tuotaisi tietoisuutta uudesta tasoitusjärjestelmästä ja opastettaisiin sen käyttöönotossa, jolloin hämmennys uutta kohtaan olisi matalampi golfkauden alkaessa. Samaan yhteyteen voisi järjestää esimerkiksi saunailan klubitalon saunatiloissa. Jäsenille voisi järjestää myös yhteistyökuntosalin, paikallisen

ammattikorkeakoulun tai urheiluopiston opiskelijoiden kanssa yhteistyönä kehon liikkuvuuden ja kunnon kehityksen seuranta ajatuksella, että mittaukset toteutettaisiin alku- ja loppukaudesta. Mittaukset voisivat sisältyä esimerkiksi tiettyyn päivämäärän hankitun kausipelioikeuteen sekä olla hintaan X€ saatavilla kaikille jäsenille. Kun asiakkaat kokevat palveluiden olevan sopivia heidän tarpeisiinsa, he palaavat mielellään palvelun ja palvelutuottajan tarjoamien muiden palveluiden pariin uudelleen eli sitoutuvat niiden käyttämiseen (Tuulaniemi 2011, 71).

Klubitalolla on hyvät puitteet järjestää muutakin golfyhteisön ilmapiiriä nostattavaa ohjelmaa esimerkiksi äitienpäivään, vappuun ja joulun liittyen. Golfkauden aloitusta voisi korostaa enemmän esimerkiksi tuotteistamalla Koko Suomi Golfaa -viikon golfkauden aloitukseksi ja lopetusta vastaavasti tuotteistamalla golfkauden päätöskilpailua vahvemmin golfkauden päättäjäisiksi.

Kohdennetummat pelioikeudet, jotka on luotu jäsenten tarpeiden perusteella ovat olennainen asia jäsenten sitouttamisessa etenkin aktiivisiksi. Suomen Golfliiton Vetovoimatii-min näkemyksen mukaan lajin parissa pysymisen näkökulmasta pelioikeuksien monipuolistuminen ja golfareiden halu ostaa ”mun tapa pelata” eli omia tarpeita vastaava pelioikeus on nouseva trendi (2020). Samaa oli havaittavissa tutkimuksen tuloksissa jäsenten kokemuksissa. Tarjolla on osakkeita, vuokrapelioikeuksia, kausipelioikeuksia, sarjalippuja, pelilippuja, mutta valikoimasta huolimatta vaikutti siltä, ettei sopivaa pelioikeutta tunnu löytyvän kovin helposti tai hinta kauhistuttaa, koska kohderyhmän jäsenet ovat epävarmoja omien pelikierrosten määrästä kauden aikana. Tällöin he eivät halua hankkia sitovampaa pelioikeutta vaan pelaavat kertamaksulla tai hankituilla pelilipuilla, mikä ei edistä sitouttamista. Osakkeiden ja vuokrapelioikeuksien suosio kohderyhmän jäsenten keskuudessa on alhainen, jolloin yksittäisen kertapelimaksun ja osakkeen tai vuokrapelioikeuden välille olisi tarvetta kehittää sitouttavia muttei liian sitovalta tuntuvia pelioikeuksia.

Kerigolfin ollessa profiililtaan pysyvien asukkaiden resort-kenttä, pelioikeuksien kysyntä ja tarve painottuu pidemmälle ajalle kuin vaihtuvien asiakkaiden resort-kentillä. Pelioikeusvalikoimassa olevan viikkopelioikeuden vähäinen kysyntä uusien ja passiivisten keskuudessa ilmentää kyseistä huomiota. Näin ollen sarjagreenfee, kuukausipelioikeudet ja erilaiset kausipelioikeudet olisivat vaihtoehtoja, joiden kehittäminen ja myynnin tehostaminen kannattaisi. Nykyiset sarjagreenfee-vaihtoehdot kattavat koko kierroksen ja puolikkaan golfkierroksen pelaamisen kymmenen ja viiden kerran sarjoissa. Uusille jäsenille sarjagreenfeestä on tuntuva etu, mikä on hyvä asia. Muille sarjagreenfeellä yhden pelikierroksen hinta on sama kuin yksittäin hankitun pelikierroksen hinta, ei se tee sarjagreenfeen

hankkimista houkuttelevaksi jäsenelle vaan luo jäsenelle ajatuksen hukkaan menevistä rahoista, ellei hän käytä kaikkia ennakoon maksamiaan pelikertoja kauden aikana.

Kausipelioikeuden voisi luoda kuukausimaksulliseksi esimerkiksi niin, että kausipelioikeus olisi voimassa kauden alusta loppuun ja jäsen sitoutuisi maksamaan X€ kuukaudessa koko kauden ajan. Jos kausi alkaisi toukokuun puolivälissä ja loppuisi lokakuun puolivälissä, voisi kausipelioikeuden maksukuukaudet olla kesäkuusta syyskuuhun. Tällöin kausipelioikeuden hankkinut jäsen saisi ikään kuin kaupanpäälle pelata toukokuun puolen välin ja kesäkuun alun välisen ajan sekä syyskuun lopun ja lokakuun puolivälin välisen ajan. Kausipelioikeus mahdollistaisi jäsenille kokonaisen, puolikkaan tai vain muutaman väylän pelaamisen käytettävissä olevan ajan mukaan. Kausipelioikeuksiin voisi myydä lisäpalveluna esimerkiksi kuntosali- ja ryhmäliikuntajäsenyyttä golfkauden ulkopuolelle yhteistyönä jonkin Savonlinnan keskustan kuntosalin kanssa. Uusille jäsenille voisi luoda kausipelioikeuksista tarjouksen esimerkiksi niin, että jos uusi jäsen hankkii kausipelioikeuden viikon sisään liittymisestä, saa hän sen tarjoushintaan hieman normaalia edullisemmin. Mitä nopeammin uudet jäsenet saadaan aktivoitua mukaan, sen paremmat mahdollisuudet heidän sitouttamisessaan on.

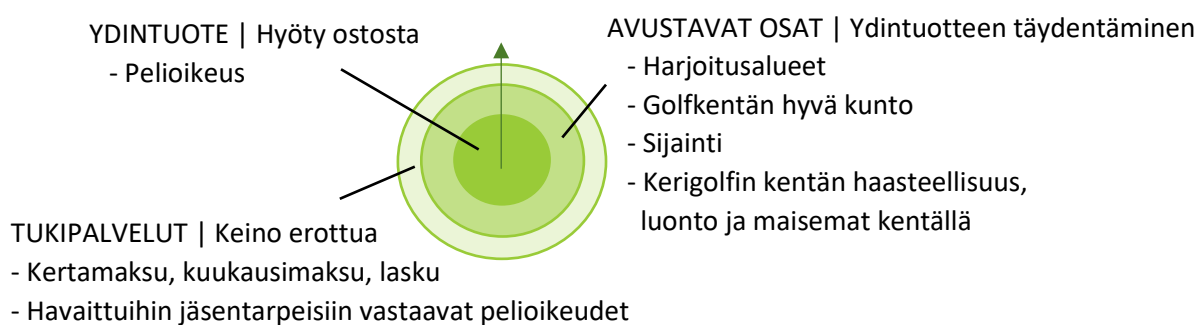
Puolikkaan golfkierroksen pelioikeuksia on tarjolla sarjagreenfeen ja yksittäisen kertamaksun muodossa. Jäsenten tarpeiden perusteella puolikkaan kierroksen pelaamisen suosio on kasvussa ja jäsenet kaipaavat kattavampia vaihtoehtoja pelioikeuksiin sitä koskien. Yksi vaihtoehto voisi olla kausipelioikeus tai edellä kuvattu kuukausimaksullinen kausipelioikeus oikeuttaen vain puolikkaaseen golfkierrokseen yhden päivän aikana. Puolikkaan golfkierroksen kausipelioikeudella voisi pelata myös vähemmän kuin 9 väylää käytettävissä olevan ajan mukaan. Hinnoittelun osalta puolikkaan kierroksen kausipelioikeuden kokonais- ja kuukausihinta olisi oltava matalampi kuin koko golfkierrokseen oikeuttavan, esimerkiksi -40%, jolloin se ei olisi suhteessa halvempi.

Golfkierrokselle lähtevien pelaajien määrä vähenee Kerigolfissa yleisesti ottaen klo 17 jälkeen, jolloin yksi uusi vaihtoehto pelioikeustarjoomaan voisi olla pelioikeus, joka oikeuttaisi pelaamisen vain iltakierroksilla. Pelioikeus voisi olla kohdennettu tarjouksena esimerkiksi vain uusille golfareille. Näin heitä kannustettaisiin aloittamaan pelaaminen hiljaisempaa aikana kynnyksen madaltamiseksi ja positiivisten kokemusten hankkimiseksi.

Kaikkien pelioikeuksien hinnoittelussa on huomioitava sen hankkimisen tulevan edes hieman edullisemmaksi kuin yksittäisten kertapelimaksujen, mikä lisäisi pelioikeuksien houkuttavuutta jäsenten näkökulmasta ja saisi näin jäsenet sitoutumaan toimintaan. Ennen pelioikeuden hankkimista golfyhteisön on kuitenkin tehtävä itsestään mielenkiintoinen ja houkutteleva vaihtoehto eli luoda jäsenille tarve hankkia pelioikeus saadakseen

esimerkiksi pitää yllä terveyttään golfaten, kehittääkseen itseään golfarina, nauttiakseen Kerigolfin kentän tarjoamista haasteista ja kokemuksista.

Kokemusten myyminen on jäsenten tarpeiden luomisen ja näin sitouttamisen kannalta merkittävää. Asiakkaiden näkökulmasta palvelut ovat kokemuksia (Lovelock & Wirtz 2016, 292), joten miksei palveluita ja tuotteita ei pyrittäisi myymään kokemuksina? Myynnin kehittäminen tuotokeskeisestä myymisestä palvelukokemusten myymiseen synnyttäisi jäsenille esimerkiksi vahvempia tarpeita osallistua tapahtumiin tai hankkia sitouttavampi kausipelioikeus päästäkseen pelaamaan aina halutessaan. Otetaan esimerkiksi sitouttavamman pelioikeuden myynti ja hyödynnetään laajennettua tuotetta sekä palvelukokemusta myynnin kehittämisen apuna. Myynnin kehittäminen tarkoittaisi aktiivisempaa myyntityötä ja markkinointia niin, ettei Kerigolfin laajennetun tuotteen (kuvio 16) ydintuote eli pelioikeus hintansa kanssa ole ensimmäinen korostettava asia ja vasta sen jälkeen kerrota mitä pelioikeus sisältää sekä miten jäsen pelioikeudestaan hyötyy.



Kuvio 28. Kerigolfin laajennettu tuote (mukaillen Bergström ym. 2015, 179)

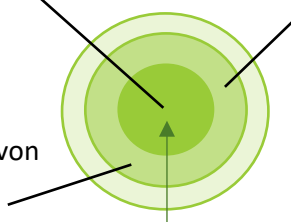
Käytännössä tämä tarkoittaisi sitä, että myytäisiin palvelukokemuksia eli nähtäisiin myymisen tarpeen luomisena, kokemusten myymisenä ja arvon tuottamisena. Arvojen ja tarpeiden täytyessä rahaa ja aikaa ollaan valmiita laittamaan enemmän palvelun pariin (Almqvist ym. 2016). Jäsenelle pelioikeutta myytäessä kokemukset ja synnytyt tarpeet ohjaisivat jäsenen ostopäätöstä. Tällöin pelioikeus nähtäisiin vahvemmin kokemuksen mahdollistajana eikä välttämättömänä pakkona hankkia, vaikka sen pakollisuus ei poistukaan.

YDINPALVELUKOKEMUS | Hyödyn ja arvon luominen

- Pelaaminen (pelioikeus, Ks. Kuvio 16)
- Itsensä haastaminen
- Kehittyminen
- Oikeus pelata Kerigolfissa

LAAJENNETTU KOKEMUS | Arvon lisääminen

- Peliseurachat
- Monipuoliset harjoittelualueet
- Loistokuntoinen golfkenttä
- Tarinallistaminen
- ”Jotain muuta kuin golfia” oheistoiminta
- Palvelun sujuvuus (järjestelyt)
- Palvelun saavutettavuus (sijainti, selkeä/helppo ilmoittautuminen)
- Lainattavat välineet



ODOTUKSET YLITTÄVÄ KOKEMUS

- Ohjatut harjoitukset
- Tuote- ja välinemyynti (ja -tilaus)
- Jäsen-, pelioikeus- ja osakasedut
- Räätelöidyt pelioikeudet ja oston helppous
- Kohdennetut kilpailut ja tapahtumat
- Henkilökohtainen palvelu
- Viestintä
- Selkeät toimintatavat ja käytännöt
- Saunaosasto
- Kehityksen seuraaminen

Kuvio 29. Kerigolfin laajennettu palvelukokemus – 2020 (mukaillen Löytänä & Kortesus 2011, 60-74 ja Bergström ym. 2015, 79)

Asiantuntevan palvelun ja myynnin myötä jäsenille syntyy kokemus asioiden toimivuudesta. Kun henkilökunta tietää mitä myy, on jäsenten kysymyksiin helpompi vastata niin, että ostopäätös syntyy. Kun pelioikeusvalikoimaan tuodaan uusia vaihtoehtoja, on pelioikeusvalikoima ja pelioikeuksien ehdot asetettava ja esitettävä selkeästi niin, että jäsenet ovat tietoisia vaihtoehtoista ja henkilökunta tuntee jokaisen pelioikeuden paremmin kuin hyvin.

Kohdennettu ja tehokkaampi viestintä edistäisi kohderyhmän jäsenten kokemusta golf-yhteisöön kuulumisesta, mikä vahvistaisi jäsenten sitoutumista. Kaiken kaikkiaan viestinnällä voitaisiin lisätä tunnettuutta, kysyntää, käyttöastetta, mielenkiintoisuutta sekä muita Koiviston (2019) esittämiä tavoitteita ja pyrkimyksiä. Jokaiselle uudelle jäsenelle lähetettävässä ”Tervetuloa Kerigolfin jäseneksi” -jäsenkirjeessä voisi pelkän jäsennumeron ja järjestelmien salasanojen lisäksi olla linkki Suomen Golfliiton nettisivuilta löytyviin järjestelmien käyttöohjeisiin. Lisäksi tulevista tapahtumista ja muista mahdollisista ajankohtaisista asioita voisi kertoa. Jos jäsen ei ole liittymisen yhteydessä hankkinut itselleen pelioikeutta, tulisi pelioikeuksia ja -tarjouksia mainostaa samassa viestissä esimerkiksi liitteenä. Viesti pelioikeuksista tulisi lähettää viikon kuluttua uudelleen, ellei jäsen ole hankkinut pelioikeutta ensimmäisen kontaktoinnin jälkeen. Golfkausi on loppujen lopuksi niin lyhyt aika, ettei aikaa ole heitettäväksi hukkaan.

Peliseura-viestiryhmän voisi luoda WhatsApp-sovellukseen Kerigolfin ylläpitämänä. Kun jäsen haluaa liittyä ryhmään, tulisi hänen ilmoittaa siitä henkilökunnalle. Peliseura-viestiryhmässä jäsenet pystyisivät hankkimaan itselleen uutta peliseuraa ja sopimaan pelaamisesta ja harjoittelukerroista yhdessä. Ryhmään kuuluminen lisäisi yhteisöllisyyttä ja jäsenien sitoutuneisuutta. Henkilökunta voisi silloin tällöin houkutella viestiryhmän jäseniä vapaille peliajoille eli aktivoida jäseniä.

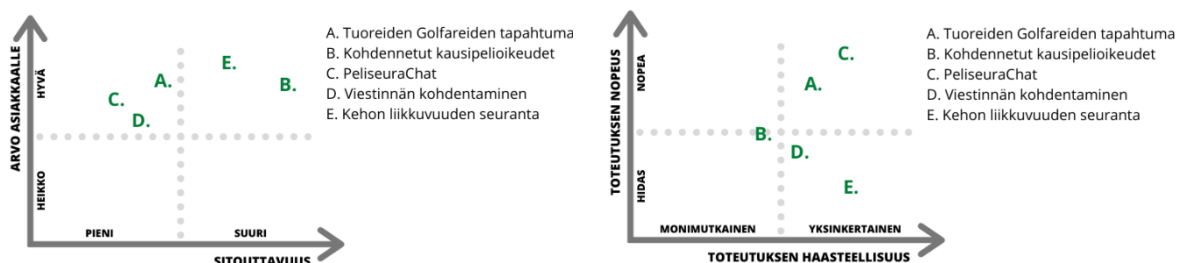
Jäsenkirjeet tulisi koota eri kohderyhmiä koskevin sisällöin, edellisellä kaudella liittyneille ja tasoituksen 28–54 jäsenille oma yhteinen jäsenkirjeensä sekä lopuille jäsenille omansa. Tällöin uudet ja 28–54 tasoituksen jäsenet saisivat tiedon vain heitä koskevista asioista. Golfkauden alun kynnyksellä jäsenet tulisi kontaktoida ”Golfkausi lähestyy” -jäsenkirjeellä, jossa muistutettaisiin kootusti jäsenmaksuista, pelioikeuksista ja muista ajankohtaisista asioista. Kentän auetessa tulisi lähettää ”Golfkausi avattu” -jäsenkirje, jossa toivotettaisiin jäsenet tervetulleiksi uuden kauden pariin, tiedotettaisiin golfkauden avajaistapahtuman ajankohta ja muiden alkukauden tapahtumien päivämäärät sekä muut ajankohtaiset asiat. Golfkauden aikana lähetettävät viikottaiset jäsenkirjeet sisältäisivät muistutukset saman viikon kilpailuihin ja tapahtumiin ilmoittautumisista, tiedot tulevista kilpailuista ja tapahtumista sekä muista ajankohtaisista asioista kuten ennenkin maanantaisin aamupäivällä, mutta kohdennetusti. Viestintään tulisi luoda valmiit pohjat etenkin jäsenkirjeille, jolloin viestejen sisällöt ja laatu ei vaihtelisi sen lähettäjän mukaan. Näin viestintä olisi johdonmukaista. Valmiit viestipohjat nopeuttaisivat ja helpottaisivat henkilökunnan työskentelyä.

Aktiivisuutta sosiaalisen mediankanavissa eli Kerigolfin tapauksessa Facebookissa ja Instagramissa tulisi lisätä ja sisältöjä monipuolistaa jäsenien sitouttamiseksi niin golfkauden kuin talvikauden aikana. Jäsenien sitouttamisen näkökulmasta golfkauden lähestyessä voisi julkaista kuvia ja tietoa kentän lumitilanteesta ja luoda innostusta tulevaa kautta kohtaan. Golfkauden alusta loppuun sisällöt koskisivat kilpailu- ja tapahtumamainontaa sekä tulosten julkaisua, kentällä tapahtuvista asioista tiedottamista ja proshopin tuotteiden mainostamista.

Golfyhteisön yhteisöllisyyden ja matalan kynnyksen ilmapiiriin luomiseksi sosiaalisessa mediassa voisi julkaista yksittäisiä ”Jäsentarinoita”, joissa erilaiset jäsenet vastaisivat esimerkiksi kysymykseen ”Mikä golfissa on parasta?” tai ”Mikä on ikimuistoisin kokemukseni golfin parissa?”. Tähän saisi helposti yhdistettyä Suomen Golfliiton #muntapapelata-konseptin. Myös henkilökunnasta voitaisiin tehdä julkaisu kauden alkaessa ajatuksella ”Ilo palvella – Nähdään klubilla, tervetuloa!”. Laajasta golfyhteisöstä saataisiin näin yhteisöllisempi myös sosiaalisessa mediassa, jolloin passiivisemmatkin jäsenet voisivat kokea haluavansa olla vahvemmin osa yhteisöä ja aktivoitua. Talvikaudella aktiivisuus

sosiaalisessa mediassa on oikeastaan yksi ainoista keinoista pitää yllä golfyhteisön yhteisöllisyyttä ja sitouttaa jäseniä. Talven aikana sosiaalisissa medioissa voisi julkaista ajankohtaisten golfmaailman asioiden lisäksi ”Muistoja menneiltä kausilta” kuvineen ja lyhyine teksteineen esimerkiksi keräten niitä golfkauden aikana jäseniltä tai rohkaisten jäseniä käyttämään omissa julkaisuissaan #kerigolf ja merkitsemään Kerigolfin käyttäjätilin julkaisuihinsa. Jäsenten julkaisuiden jakamiseen tulisi tietenkin pyytää heiltä lupa. Viestinnän toteuttamisen ja suunnittelun apuna voitaisiin käyttää vuosikelloa, johon merkattaisiin toteutettavaa aikataulua ja sisältöjä sekä toteuttamisen vastuuhenkilöitä.

Syntyneiden ideoiden arviointi kuvion 30 mukaisesti on osa palvelumuotoilun ja -kehittämisen työkaluja (SDT – Palvelumuotoilun työkalupakki 2010–2012). Kehittämisprosessissa syntyneitä ideoita on arvioitu kuviossa kolme asiakkaille syntyvän arvon ja sitoutavuuden sekä idean toteuttamisen haasteellisuuden ja nopeuden osalta.



Kuvio 30. Syntyneiden ideoiden arviointi

Tuoreiden Golfareiden tapahtuman etu sen helppo toteutettavuus, mutta se ei sitouta jäseniä kovin pitkäkestoisesti. Toisaalta se on tehokas tapa aktivoida jäseniä. Kohdennetut pelioikeuksien etu on jäsenten sitouttaminen rahallisesti toimintaan, jolloin heille syntyy tarve myös hyödyntää maksamaansa palvelua. Pelioikeusvalikoiman kehittäminen tosin voi olla haasteellinen prosessi golfin perustuessa vielä vahvasti osakkeellisuuteen ja osakkeenomistajiin. Peliseura–viestiryhmän toteuttaminen olisi nopea ja yksinkertainen toteuttaa, mutta sen sitouttavuuteen vaikuttaisi muita ideoita enemmän jäsenten omaaloitteisuus. Viestinnän kohdentaminen vaatisi muita ideoita enemmän aikaa, mutta sen tulokset olisivat kattavimmat koko Kerigolfin kannalta. Kullekin jäsenelle idean toteuttaminen tuottaisi erisuuruista arvoa sekä sitouttaisi osaa jäsenistä enemmän ja osaa vähemmän.

6 YHTEENVETO

6.1 Tulosten yhteenveto

Tutkimuksen päätehtävänä oli selvittää miten Kerigolf voisi kehittää uusien ja passiivisten jäsentensä sitouttamista ja aktivoimista tulevaisuudessa. Tätä tavoiteltiin uusien ja passiivisten jäsenten kokemuksien ja sitoutumisen selvittämällä sekä hyödyntämällä palvelumuotoilun ja -kehittämisen menetelmiä ja työkaluja. Tavoitteena oli myös luoda kehittämis ehdotuksia vastaten uusien ja passiivisten jäsenten kokemuksista ilmenneitä tarpeita.

Uusien ja passiivisten jäsenten kokemuksia selvitettiin Pelaaja ensin -palautekyselyn tuloksista ja toteuttamalla jäsenkyselyllä. Palvelumuotoilulle tyypillisesti asiakkaat ovat kehittämistyön keskiössä (Tuulaniemi 2011, 24–25.), mikä huomioitiin toteutetussa tutkimuksessa ja sen tuloksissa. Palvelumuotoilun menetelmät ja työkalut olivat osa tulosten syntymistä, kun kyselyiden tuloksista pyrittiin tunnistamaan asiakasymmärrykseen, -kokemuksiin ja -uskollisuuteen liittyviä teemoja jäsenten sitoutumisen arvioimiseksi, jäsenten tarpeiden ja kokemusten kartuttamiseksi sekä jäsenten tarpeita huomioivien kehitysehdotusten muodostamiseksi.

Peliseuran hankkiminen oli uusien ja passiivisten jäsenten kokemusten mukaan haastavaa. Lisäksi he kokivat osallistuvansa mielummin kohderyhmän jäsenille kohdennettuihin tapahtumiin ja harjoituksiin. Näiden kokemusten ja kohderyhmälle kohdistetun pilottitapahtuman myötä yksi tärkeimmistä kehittämis ehdotuksista oli kohderyhmälle kohdennettujen tapahtumien ja harjoitusten järjestäminen, jotta jäseniä saadaan aktivoitua mukaan toimintaan ja luotua heille positiivisia kokemuksia sitouttamisen edistämiseksi. Pelioikeuksien sopivuus omiin tarpeisiin nousi myös yhdeksi tärkeimmistä asioista tuloksissa kohderyhmän jäsenten kokemuksissa. Uudet ja passiiviset jäsenet kokivat vuokrapelioikeuden ja osakepelioikeuden liian sitovina sekä hintavina jäsenyytensä tai aktivoitumisensa alkuvaiheilla hankittavaksi. Tästä johtuen pelioikeuksien kehittäminen eli kuukausimaksullinen kausipelioikeus, vain puolikkaaseen golfkierrokseen oikeuttavat pelioikeudet ja iltapelioikeus sekä niiden myymisen kehittäminen voisi kehittää jäsenten sitouttamista.

Myös viestinnän merkitys osoittautui erittäin korkeaksi uusien ja etenkin passiivisten jäsenten kokemusten perusteella. Viestinnän kehittäminen kohdennetummaksi ja tehokkaammaksi on edellä mainittujen lisäksi tärkeä osa uusien ja passiivisten jäsenten sitouttamisen kehittämistä, koska passiivisten jäsenten tavoittaminen ei tapahdu golfklubilla. Tämä tarkoittaisi, että ”Tervetuloa jäseneksi” -jäsenkirjeet olisivat kattavammat sekä viikoittaiset jäsenkirjeet kyseisille jäsenille olisi luotu heitä koskevasta sisällöstä. Lisäksi sosiaalisen median kanaviin kuten Facebookiin ja Instagramiin päivitettäisiin aktiivisemmin

myös uusia ja passiivisia jäseniä koskevia asioita sekä madallettaisi heidän kynnystä osallistua Kerigolfin toimintaan esimerkiksi #muntapapelata -jäsentarinoilla. Lisäksi havaittiin, ettei kahta kyselytutkimusta ole tarpeellista tehdä, vaan Pelaaja ensin -palautekyselyn mainetta tulisi kasvattaa jäsenten keskuudessa vastausaktiivisuuden nostamiseksi.

Lisäksi uusien ja passiivisten jäsenten kokemuksia ja sitoutumista selvittäessä ilmeni, että jäsenten sitoutumista voidaan määritellä useilla eri tavoilla. Uusien ja passiivisten jäsenten todellisesta sitoutuneisuudesta kertoo parhaiten heidän aktiivisuus ja pelioikeustyyppi. Jos jäsen käyttää pelioikeutena yksittäistä kertamaksua ei häntä voida pitää kovinkaan sitoutuneena tai aktiivisena. Jos käytössä on sarjagreenfee, kausipelioikeus, vuokratpelioikeus tai osake, voidaan jäsentä pitää sitoutuneempana. Uusien ja passiivisten jäsenten todettiin olevan vasta sitoutumisen alussa, jolloin toimivilla sitouttamistoimenpiteillä on korkea merkitys. Tutkimus osoitti uusissa ja passiivisissa jäsenissä olevan potentiaalisia aktivoitavia ja sitoutettavia jäseniä. Pienessä golfyhteisössä uusiin ja passiivisiin kuuluvien osuus on suhteellisen merkittävä elinvoimaisuuden ja tulevaisuuden kannalta, minkä takia kohderyhmän jäsenistä olisi tärkeää saada mahdollisimman moni sitoutettua toimintaan.

6.2 Tutkimus- ja kehittämisprosessin arviointi

Opinnäytetyössäni tutkimusosiossa oli käytössä kaksi valmista aineistoa eli NexGolf-järjestelmän jäsentilastot ja Pelaaja ensin -palautekyselyn tulokset. Jäsentilastojen validiteettiä voidaan lähtökohtaisesti pitää melko korkeana huolimatta siitä, että järjestelmän kankeuden vuoksi jäsentilastoja jouduttiin rakentamaan analysoitavaksi dataksi yksittäin haettavista tiedoista. Joidenkin tietojen kohdalla havaittiin pieniä puutteita, mutta ne eivät merkittävästi vaikuttaneet tuloksiin. Jäsentilastojen tulokset ovat linjassa toteuttamani kyselyn vastaajien taustojen kanssa, mikä parantaa molempien aineistojen validiteettia. Jäsentilastoja koskeva tulosten reliabiliteetti voi vaihdella tutkijan mukaan.

Pelaaja ensin -palautekyselyn validiteetti on hieman alhainen suhteellisen vähäisestä vastaajamäärästä johtuen Kyseisen palautekyselyn tuloksia verratessa toteuttamani kyselyn tuloksiin ei syntynyt merkittäviä eroja käsiteltävien aiheiden välille, jolloin molempien validiteettia voidaan pitää korkeampana. Pelaaja ensin -palautekyselyn osalta reliabiliteetti on korkea, koska sama kysely toteutetaan lähes samoilla kysymyksillä joka vuosi. Tällöin tulokset ovat keskenään vertailukelpoisia. Toteuttamani kyselyn validiteetti ja reliabiliteetti noudattelee kohdassa 4.4 Kvantitatiivisen kyselytutkimuksen toteutus mainittuja Hirsjärven ym. näkemyksiä.

Tutkimus- ja kehittämisprosessin validiteettia lisää monimenetelmällinen toteutus eli erilaisten aineistojen, lähteiden ja kehittämismenetelmien käyttö. Lisäksi aineistojen hyvän

validiteetin myötä kehittämisehdotuksia voidaan pitää valideina jäsenten tarpeiden ja kokemusten kannalta. Tutkimus- ja kehittämisprosessi sekä sen tulokset vastaavat asetettuja tavoitteita ja tutkimuksen päätehtävää. Jotta tutkimuksen tuloksena ja kehittämisehdotuksina olisi saatu tarkempi suunnitelma sitouttamisen kehittämiseen, olisi tutkimuksen päätehtävä ja tavoitteet tullut asettaa yksityiskohtaisemmin. Uusien ja passiivisten jäsenten sitouttamista tai siihen vaikuttavia toimenpiteitä ei kuitenkaan Kerigolfissa ole aiemmin tutkittu, joten opinnäytetyöni oli vasta alkusysäys kohderyhmän sitouttamisen kehittämiseksi.

6.3 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi

Kohdalleni osui hetki sitten vanha omaa persoonallisuustyyppiä koskeva koulutehtävä, jossa pohdittiin erään persoonallisuustestin tulosten näkymistä omassa työskentelyssä. Tuolloin tekemäni pohdinta kuvasti työskentelyäni opinnäytetyöprosessini aikana:

Olen päämäärättömältä vaikuttava omantienkulkija – Muumihahmoista kuin Nuuska-muikkunen. Luotto omiin kykyihini ja osaamiseeni horjuu hetkittäin suunnittelemattomuuden ja aikataulun horjumisen myötä, jolloin eteneminen voi keskeytyä tai ottaa takapakkia. Olen usein turhan kriittinen itseäni kohtaan ja minun on vaikea olla tyytyväinen aikaansaannoksiini. Toimin enemmän improvisoiden kuin suunnitellen. Käytän epätavallisia, joskus riskialttiita menetelmiä ja olemassa olevat säännöt ovat muiden tapa toimia. Tästä johtuen saatan vaikuttaa ennakoimattomalta, harkitsemattomalta ja lyhytjänteiseltä, mikä taas voi saada työskentelyni vaikuttamaan osamattomalta ja kaaottiselta. Kriittisellä hetkellä ja paineen alla asiat usein etenevät. Tarvitsen selkeästi asetetut tavoitteet, mutta muuten avoimen hiekkalaatikon – tiukat raamit ahdistavat, jolloin alan kapinoida niitä vastaan. (16Personalities.) Tunnistan itseni kyseisestä kuvauksesta todella hyvin.

Opinnäytetyöprosessini oli tyylilleni uskollisesti hallittu kaaos. Päämäärä oli selvillä, vaikka heikkona hetkenä saattoikin tuntua sen olleen hieman hukassa. Samoina hetkinä luotto omiin taitoihin oli koetuksella. Prosessi oli erinäisistä syistä ”katkonainen”, mikä toi omat haasteensa sen etenemiseen. Parhaani mukaan koitin kuitenkin koota opinnäytetyöstäni ehjän ja johdonmukaisen kokonaisuuden. Asetin ajallisesti epärealistisia tavoitteita useamman kerran, jolloin aikataulu venyi ja turhautuminen kasvoi. Tämä ei yllättänyt itseäni ollenkaan ja koin lopulta parhaaksi antaa opinnäytetyön valmistua omalla painollaan. Ymmärrykseni mukaan prosessin aikataulun venyminen ei juurikaan haitannut toimeksiantajaa, sillä kävimme keskeisimpiä tuloksia läpi jo prosessin aikana. Uutta virtaa ja merkityksellisyyttä opinnäytetyön tekemiseen toi kutsu Suomen Golfliiton Tehokehittämisen Kick off -tapahtumaan, jossa esittelin senhetkistä opinnäytetyötä pääpiirteittäin.

Hallittu kaaos kuvastaa mielestäni myös sitä, että opinnäytetyöni osoittautui aiheensa puolesta hajanaisiksi paloiksi, joita oli koottava tavalla tai toisella ehjäksi palapeliksi niin tietoperustassa, tutkimusosiossa kuin tuloksissa. Teoriaosuuden kirjoittaminen oli itselleni kompastuskivi teorioiden ollessa tuttuja, mutta niiden todentaminen lähteistä yhtäkkiä toiminnallisten opintojen jälkeen ei ollut helppoa. Koen saaneeni apua ja hyviä näkemyksiä opinnäytetyön ohjaajalta. Ohjaajaan ja toimeksiantajaan olisin voinut pitää aktiivisemmin yhteyttä. Niin hölmöltä kuin se kuulostaakin, koen yhteydenpidon rakoilleen omalta osaltani turhan kovan itsekriittisyyden takia, kun opinnäytetyö ei edennyt suunnitellusti.

Suhtautumiseni opinnäytetyöprosessiini ja sen tuloksiin on hieman ristiriitainen – toisaalta olen tyytyväinen ja toisaalta olisin pystynyt paljon parempaan. Kuitenkin opinnäytetyön tekeminen oli monilta osin erittäin opettavainen ja ammatillista osaamistani kehittävä kokemus. Jos aloittaisin opinnäytetyöprosessin nyt, tekisin sitä suunnitelmallisemmin ja aika-
tauluttaisin etenemisen omat vahvuuteni ja heikkouteni paremmin huomioiden. Pitäisin alusta alkaen enemmän yhteyttä ohjaajaan ja toimeksiantajaan etenkin hankalilta tuntuvissa tilanteissa.

6.4 Jatkotutkimusehdotukset

Sitouttamisen kehittämisen todettiin olevan aihe, joka kaipaa toimenpiteitä ja kehittämistä eri osa-alueilla. Opinnäytetyössä sitouttamisen kehittämistä oli rajattava opinnäytetyössä esitettyjen tulosten lailla muutamaasi keskeisimpiin tuloksiin, ettei siitä tulisi opinnäytetyöksi liian laaja. Jatkossa uusien ja passiivisten jäsenten sekä koko jäsenistön sitoutumista ja sitouttamisen kehittämistä sekä niihin vaikuttavia tekijöitä voisi tutkia yksityiskohtaisemmin ja toiminnallisemmin tuloksin, esimerkiksi seuraavien aiheiden osalta:

- Konkreettinen suunnitelma Pelaaja ensin -palautekyselyn hyödyntämiseen ja jäsenten vastaamisaktiivisuuden lisäämiseen
- Miten Pelaaja ensin -palautekyselyä voisi kehittää kertomaan paremmin jäsenten sitoutuneisuudesta?
- Konkreettinen suunnitelma viestinnän toteuttamiseen
- Millainen vaikutus golfyhteisön ilmapiirillä ja yhteisöllisyydellä jäsenten sitoutumiseen?
- Seurakoordinaattorin rekrytoiminen ja työnkuvan rakentaminen

LÄHTEET

Painetut lähteet

Bergström, S. & Leppänen, A. 2015. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita.

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. & Sinivuori, E. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Koivisto, M., Säynäjäkangas, J. & Forsberg, S. 2019. Palvelumuotoilun bisneskirja. Helsinki: Alma Talent.

Kosonen, T. & Paakkunainen, R. 2009. Golfia väylien varrelta, Ensimmäiset kaksi vuosikymmentä, Kerigolf ry:n historiikki 1989–2009. Kerigolf.

Laine, L. & Vilkkö-Riihelä, A. 2006. Mielen maailma, WSOY Oppimateriaalit Oy Helsinki.

Lovelock, C. & Wirtz, J. 2016. Services marketing: People, technology, strategy. Eighth edition. New Jersey: World Scientific.

Käpylä, J., Laihonen, H., Jääskeläinen, A., Kujansivu, P., Lönnqvist, A., Sillanpää, V. & Vuolle, M. 2010. Palvelutuotannon mittaaminen johtamisen välineenä. Helsinki: Tietosanomaa.

Löytänä, J. & Kortesoja, K. 2011. Asiakaskokemus: Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum.

Miettinen, S. 2011. Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki: Teknologiaiinfo Teknova Oy

Tolvanen, J. 2012. Kohtaaminen: Ymmärrä kohderyhmääsi. Helsinki: Talentum.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum.

Elektroniset lähteet

Ahkera, M. 2019. Kuinka sitouttaa ja aktivoida liikunta-alan asiakkaita? [viitattu 6.3.2020] Tehden. Saatavissa: <https://www.tehden.com/blogi-2/kuinka-sitouttaa-ja-aktivoida-liikunta-alan-asiakkaita>

Almquist, E., Senior, J. & Bloch, N. 2016. The Elements of Value [viitattu 5.4.2020]. Harvard Business Review. Saatavissa: <https://hbr.org/2016/09/the-elements-of-value>

Golfpiste. 2019. Tasoitus [viitattu 26.9.2019]. Saatavissa: <https://golfpiste.com/aloita-golf/tasoitus/>

- Hiltunen, A. 2018. Golfkenttien profiloituminen [viitattu 23.3.2020]. Saatavissa: <https://golf.fi/wp-content/uploads/2018/11/Antti-Hiltunen-Golfkenttien-profiloituminen.pdf>
- Hiltunen, L. & Graduryhmä. 2020. Opinnäytetyön aineiston hankinta. Jyväskylän yliopisto [viitattu 13.2.2020]. Saatavissa: http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/Esitysmateriaali/3%20aineiston_hankinta.ppt
- Innanen, P. 2018. Palvelumuotoilu kehittää asiakaskokemusta ja liiketoimintaa. Parempien palveluiden puolesta! Palon blogi. Palvelumuotoilu Palo [viitattu 6.3.2020]. Saatavissa: <https://www.palvelumuotoilupalo.fi/blogi/2016/12/17/palvelumuotoilu-kehitt-asiakas-kokemusta>
- Innanen, P. 2020. Palvelumuotoilun menetelmät ja työkalut, osa 1/3. Palvelumuotoilun menetelmät. Parempien palveluiden puolesta! Palon blogi. Palvelumuotoilu Palo [viitattu 5.3.2020]. Saatavissa: <https://www.palvelumuotoilupalo.fi/blogi/2018/1/31/palvelumuotoilun-menetelmat>
- Lovelock, C. & Gummesson, E. 2004. Whither Services Marketing? In Search of a New Paradigm and Fresh Perspectives. Journal of Service Research, Volume 7, No. 1 [viitattu 14.1.2020]. Saatavissa: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.956.6865&rep=rep1&type=pdf>
- NexGolf. 2020. Golfkentän ykkösvalinta! [viitattu 7.10.2019]. Saatavissa: <https://www.nexgolf.fi/kentille.html>
- Nordqvist, A. 2020. Sulje ympyrä, pidä itsesi kierteessä [viitattu 3.3.2020]. Honour-Golf. Saatavissa: <https://view.creator.taiqa.com/honourgolf/honour-golf-magazine-03-2019#/page=13>
- Rimpiläinen, J. (Nordqvist, A. & Hiltunen, A.) 2019. Golfyhteisöjen asiakasprofiili – Case Tanska. Honour-Golf [viitattu 4.3.2019]. Saatavissa: <https://view.creator.taiqa.com/honourgolf/honour-golf-magazine-05-2019?fbclid=IwAR0NSUQg0E8kIWfkD6lZ6pcn7a3G9r-QwexAG1Lsy9eRKJ-tpD57r-7rARY#/page=8>
- SDT - Palvelumuotoilun työkalupakki. 2010-2012. Palvelumuotoilun työkalupakki - prosessi ja työpohjat [viitattu 6.3.2020]. Saatavissa: https://www.uef.fi/documents/10975/1474731/sdt_palvelumuotoilun_tyokalupakki.pdf/7c23433a-bb17-4c0f-8724-153d265f4551
- Service Design Tools 2020a. 2020. Journey Map [viitattu 5.3.2020]. Saatavissa: <https://servicedesigntools.org/tools/journey-map>

Service Design Tools 2020b. 2020. Service Blueprint [viitattu 5.3.2020]. Saatavissa: <https://servicedesigntools.org/tools/service-blueprint>

Suomen Golfliitto 2017a. 2017. Jäsenmäärät 01.09.2017 [viitattu 25.9.2019]. Suomen Golfliitto. Saatavissa: <https://golf.fi/wp-content/uploads/2018/04/Seurojen-j%C3%A4senm%C3%A4%C3%A4r%C3%A4t-2017.pdf>

Suomen Golfliitto 2017b. 2017. Jäsentilastot 2017 + kierrosmäärä- sekä Green Card -tilastot [viitattu 25.9.2019]. Suomen Golfliitto. Saatavissa: https://golf.fi/wp-content/uploads/2017/12/jasentilastot_2017_loppuraportti-1.pdf

Suomen Golfliitto 2018a. 2018. Golfliiton jäsenmäärä pudonnut [viitattu 25.9.2019]. Golfliitto. Saatavissa: <https://golf.fi/seuroille/golfliiton-jasenmaara-pudonnut/>

Suomen Golfliitto 2018b. 2018 Jäsenmäärät 01.09.2018 [viitattu 25.9.2019]. Suomen Golfliitto. Saatavissa: <https://golf.fi/wp-content/uploads/2018/10/Golfliiton-j%C3%A4senseurojen-j%C3%A4senm%C3%A4%C3%A4r%C3%A4-2018.pdf>

Suomen Golfliitto 2019a. 2019. Jäsenmäärät 26.09.2019 [viitattu 25.9.2019]. Suomen Golfliitto. Saatavissa: <https://golf.fi/wp-content/uploads/2019/09/Golfliiton-j%C3%A4senseurojen-j%C3%A4senm%C3%A4%C3%A4r%C3%A4-2019.pdf>

Suomen Golfliitto 2019b. 2019. Golf Suomessa [viitattu 26.9.2019]. Suomen Golfliitto. Saatavissa: <https://golf.fi/pelaajalle/golf-suomessa/>

Suomen Golfliitto 2019c. 2019. Golfin perusteet [viitattu 26.9.2019]. Suomen Golfliitto. Saatavissa: <https://golf.fi/aloita-golf/golfin-perusteet/>

Suomen Golfliitto 2019d. 2019. Käyttäytyminen [viitattu 20.9.2019]. Suomen Golfliitto. Saatavissa: <https://golf.fi/aloita-golf/kayttaytyminen/>

Suomen Golfliitto 2020a. 2020. Kenttäopas -kaikki Suomen golfseurat- [viitattu 16.3.2020]. Saatavissa: <https://golf.fi/pelaajalle/kenttaopas/>

Suomen Golfliitto 2020b. 2020. Golfyhteisöjen kehitys, Miten Golfliitto tukee seuroja? [viitattu 4.3.2019]. Suomen Golfliitto. Saatavissa: <https://golf.fi/seuroille/seuratoiminta-ja-kehitys/>

Suomen Golfliitto 2020c. 2020. Pelaajaensin golfyhteisöön sitoutuneet / sitoutumattomat [viitattu 26.3.2020]. Saatavissa: <https://golf.fi/wp-content/uploads/2019/12/Seuratoimintaan-sitoutuneet-ja-sitoutumattomat-Asiakaskokemus-Aarni-Nordqvist.pdf>

SurveyMonkey. 2020. Net Promoter® Score -mittarin vahvuudet ja heikkoudet: Miksi NPS:ää tulisi käyttää? [viitattu 12.3.2020]. SurveyMonkey. Saatavissa: <https://fi.surveymonkey.com/mp/nps-pros-cons-why-use-nps/>

Surveysparrow. 2020. What is Customer Experience Management (CEM) [viitattu 19.3.2020]. Surveysparrow. Saatavissa: <https://surveysparrow.com/customer-experience-management-cem-cxm/>

Wan, M. 2018. Mihin palvelumuotoilua tarvitaan? – Palvelumuotoilun 5 hyötyä [viitattu 6.3.2020]. Contribyte. Saatavissa: <https://contribyte.fi/2018/02/26/mihin-palvelumuotoilua-tarvitaan-palvelumuotoilun-5-hyotya/>

Voss, M. 2019. Tehokehittämissuunnitelman yhteisöt valittu [viitattu 4.3.2020]. Saatavissa: <https://golf.fi/seuroille/tehokehittamisprojektin-yhteisot-valittu/>

Julkaisemattomat lähteet

Elinvoimaa Järvi-Suomen golfseuroille –hanke. 2019. Hankesuunnitelma.

Pelaaja ensin. 2019. Kerigolf 6.3.2019. Raportti.

Podcast

Sarpakunnas, S., Jaakkola, J. & Övermark, S. 2019. Miten Golf Saadaan Kasvuun? [viitattu 4.3.2020] Kisaviikko-podcast. Golfpiste. Saatavissa: <https://soundcloud.com/search?q=miten%20golf%20saadaan%20kasvuun>

Suulliset lähteet

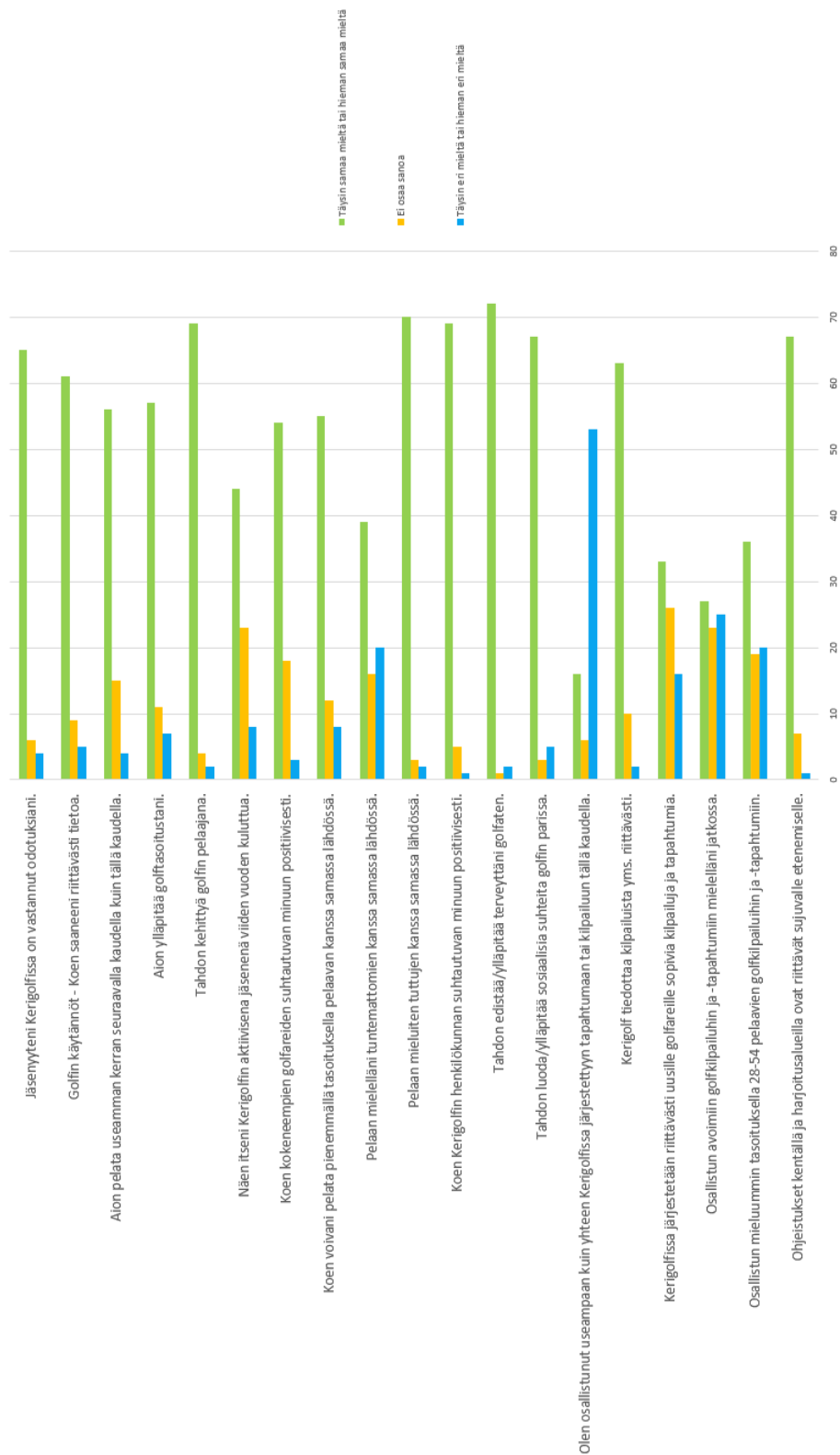
Kerigolf. 2019. Henkilökohtainen tiedonanto.

Kerigolf. 2020. Henkilökohtainen tiedonanto.

Vetovoimatiimi. 2020. Suomen Golfliitto. Haastattelu 11.3.2020.

LIITTEET

LIITE 1. Kyselyn tuloksia jäsenten kokemuksista



LIITE 2. Asiakasprofiilit sitouttamisen näkökulmasta

Asiakasprofiilit

KOHDERYHMÄN JÄSENTEN SITOUTUNEISUUS**UUSI**
(liittynyt 2017-2019 ja/tai tasoitus 28-54)

- Aloittelija golfin parissa tai kokeneempi pelaaja siirtynyt toisesta seurasta
- Innokas oppimaan ja tulemaan osaksi golfyhteisöä tai lajia
- Saattaa arastella vierasta peliseuraa, pelaa tuttuun kanssa
- Osallistuu mielummin kohderyhmän tapahtumiin
- Maksaa jäsenmaksun
- Pelikertoja 6-20 tai yli 20 kauden aikana Kerigolfissa, saattaa osallistua toimintaan
- Pelaa sarjagreenfeellä, osake-, vuokra- tai kausipelioikeudella
- Asuu lähiseudulla tai on kesäasukas/lomalainen

AKTIIVINEN

- Palaa kausi toisensa jälkeen golfyhteisöön
- Ei karta vierasta peliseuraa
- Saattaa toimia seuran toimikunnissa tai on muuten aktiivinen
- Pelaa fyysisten, psyykkisten ja/tai sosiaalisten syiden takia
- Jäsenyys ja aktiivisuus on jatkunut useamman kauden
- Maksaa jäsenmaksun
- Pelikertoja yli 11-20 tai yli 20 kauden aikana Kerigolfissa, osallistuu toimintaan
- Pelaa osake-, vuokra- tai kausipelioikeudella
- Vakiintunut peliseura
- Asuu lähiseudulla tai on kesäasukas/lomalainen

- Ei tarpeeksi rohkeutta ja aikaa pelata tai osallistua toimintaan
- Saattaa osallistua kohderyhmän tapahtumiin
- Terveydelliset, taloudelliset tms. syyt esteenä
- Voi löytyä kiinnostusta aktivoitua ja sitoutua
- Maksaa jäsenmaksun
- Pelikertoja 0-5 kauden aikana Kerigolfissa, ei osallistu toimintaan
- Pelaa yksittäisellä greenfee -maksulla tai hankitulla pelilipulla
- Asuu lähiseudulla tai on kesäasukas/lomalainen

PASSIIVINEN

- Tahtoo tukea seuran toimintaa
- Liittynyt joskus jäseneksi, mutta ei pelaa tai pelaa muualla
- Terveydelliset, taloudelliset tms. syyt esteenä
- Ei aikaa pelata
- Tarvitsisi peliseuraa
- Voi löytyä kiinnostusta aktivoitua ja sitoutua
- Maksaa jäsenmaksun
- Pelikertoja 0 kauden aikana Kerigolfissa, ei osallistu toimintaan
- Ei pelaa ollenkaan, on kannatusjäsen tai pelaa muualla
- Vaarana menettää jäsenistöstä
- Voi innostua golfista uudelleen

VANHA
(liittynyt ennen 2017 ja tasoitus 28-54)

LIITE 3. Muodostetut blueprintit

Blueprint

UUDEN GOLFARIN SITOUTTAMINEN - NYKYTILANNE

	KIINNOSTUS	ENSI KOSKETUS	ALKUHUUMA	JÄSENYYS	SITOUTUMINEN
UUSI GOLFARI	-Kiinnostuu golfista -Etsii tietoa mahdollisuuksista aloittaa golfharrastus	-Osallistuu avoimeen golfiin tutustumiseen (tai suoraan alkeiskurssille)	-Osallistuu alkeiskurssille -Suorittaa green cardin -Liittyy KeG:n jäseneksi		Joko: -Pelaa KeG:ssa -Golf jää taka-alalle -Pelaa muualla -On kannatusjäsen
KERIGOLF	Mainostaa: -avoimia golfiin tutustumisia			-Tekee jäsenyyden jäsentiedot -Lähettaa jäsentiedot	-Lähettaa yleisiä jäsenkirjeitä -Järjestää kilpailuja ja tapahtumia jäsenille, senioreille ja naisille
GOLFOPETTAJA		-Mahdollisesti mukana avoimessa golfiin tutustumisessa -Mainitsee alkeiskursseista	-Järjestää alkeiskurssin -Kertoo KeG:n jäseneksi liittymisestä		-Mahdollista ostaa opetustunteja -Järjestää harjoituksia
ELINVOIMAA JÄRVI-SUOMEN GOLFKENTILLE -HANKE	-On esillä alueen tapahtumissa -Järjestää avoimia golfiin tutustumisia, Kerigolfia ja avoimia tutustumisia yms.	-Esittelee lajia tutustujille -Mainitsee alkeiskursseista			

Blueprint

UUDEN GOLFARIN SITOUTTAMINEN - TULEVAISUUS

	KIINNOSTUS	ENSI KOSKETUS	ALKUHUUMA	JÄSENYYS	SITOUTUMINEN
UUSI GOLFARI	-Kiinnostuu golfista -Etsii tietoa mahdollisuuksista aloittaa golfharrastus	-Osallistuu avoimeen golfiin tutustumiseen (tai suoraan alkeiskurssille)	-Suorittaa alkeiskurssin TAI -Suorittanut muualla -Liittyy KeG:n jäseneksi -Hankkii kampanjahintaisen pelioikeuden		-Hankkii KeG:n pelioikeuden -Saa jäsenkirjeitä -Pelaa KeG:ssa -Osallistuu kohderyhmän aktiviteetteihin
KERIGOLFIN HENKILÖKUNTA	Markkinoi tehokkaammin: -avoimia golfiin tutustumisia -alkeiskursseja -pelioikeuksia -kohderyhmälle suunnattuja tapahtumia		-Myy kampanjahintaisen pelioikeuden -Tekee jäsenyyden -Kontaktoidaan uuden jäsenen		-On tietoinen jäsenten tarpeista ja vastaa niihin -Järjestää kohderyhmälle aktiviteetteja -Myy pelioikeuksia -Markkinoi tehokkaammin
GOLFOPETTAJA	-Markkinoi alkeiskursseja	-Esittelee lajia tutustujille -Markkinoi alkeiskursseja -Innostaa lajin pariin	-Järjestää alkeiskurssin -Ohjaa liittymään jäseneksi	-Markkinoi opetustunteja tehokkaammin -Järjestää harjoituksia kohderyhmälle yhteistyössä KeG:n kanssa	
ELINVOIMAA JÄRVI-SUOMEN GOLFKENTILLE -HANKE	-On esillä alueen tapahtumissa -Järjestää ja markkinoi golfiin tutustumisia -Markkinoi alkeiskursseja -Jälkikontaktoidaan osallistujat ja tavoittamansa henkilöt		-Palautekysely alkeiskurssin käyneille	-"Vastuunsiirto" uusista golfareista Kerigolfin henkilökunnalle	

Blueprint

UUDEN JÄSENEEN SITOUTTAMINEN - NYKYTILANNE

	ENSI KOSKETUS	KIINNOSTUS	JÄSENYYS	SITOUTUMINEN
UUSI JÄSEN	-On käynyt KeG:ssa pelaamassa TAI -Joku on suositellut KeG:a golfseurana	-Haluaa liittyä KeG:n jäseneksi toisesta golfseurasta	-Liittyy KeG:n jäseneksi	Joko: -Pelaa KeG:ssa -Golf jää taka-alalle -Pelaa muualla -On kannatusjäsen
KERIGOLF			-Tekee jäsenyyden -Lähetää jäsentiedot	-Lähetää yleisiä jäsenkirjeitä -Järjestää kilpailuja ja tapahtumia jäsenille, senioreille ja naisille
GOLFOPETTAJA				-Mahdollista ostaa opetustunteja -Järjestää harjoituksia
ELINVOIMAA JÄRVI-SUOMEN GOLFKENTILLE -HANKE	-On esillä alueen tapahtumissa			

Blueprint

UUDEN JÄSENEEN SITOUTTAMINEN - TULEVAISUUS

	ENSI KOSKETUS	KIINNOSTUS	JÄSENYYS	SITOUTUMINEN
UUSI GOLFARI	-On käynyt KeG:ssa pelaamassa TAI -Joku on suositellut KeG:a golfseurana	-Haluaa liittyä KeG:n jäseneksi toisesta golfseurasta	-Liittyy KeG:n jäseneksi -Hankkii pelioikeuden	-Pelaa KeG:ssa -Osallistuu tapahtumiin, kilpailuihin ja harjoituksiin -Saa jäsenkirjeitä
KERIGOLFIN HENKILÖKUNTA	Markkinoi tehokkaammin: -jäsenyyksiä -pelioikeuksia -tapahtumia -tiiiakoja ja tarjouksia	Kertoo: -jäsenyyksistä -pelioikeuksista -muista käytännöistä "Tervetuloa!"	-Myy kamp.hint. pelioikeuden -Tekee jäsenyyden -Kontaktoiden uuden jäsenen	-On tietoinen jäsenten tarpeista ja vastaa niihin -Järjestää kohderyhmälle aktiviteetteja -Myy pelioikeuksia -Markkinoi tehokkaammin
GOLFOPETTAJA	-Markkinoi opetustunteja tehokkaammin -Järjestää harjoituksia yhteistyössä KeG:n kanssa			
ELINVOIMAA JÄRVI-SUOMEN GOLFKENTILLE -HANKE	-On esillä alueen tapahtumissa Markkinoi kohderyhmälle: -jäsenyyksiä -pelioikeuksia -tapahtumia -tiiiakoja ja tarjouksia		-Kartuttaa kiinnostusta ja rekrytoi mukaan uusjäsenhankinnan talkoisiin	

Blueprint

PASSIIVISEN JÄSENEEN SITOUTTAMINEN - NYKYTILANNE

	JÄSENYYS & NYKYTILANNE	GOLFKIPINÄ	SITOUTUMINEN
EPÄAKTIIVINEN JÄSEN	Tullut jäseneksi joko: -Uuden golfarin polun kautta -Uuden jäsenen polun kautta	Joko: -Ei pelaa ollenkaan -Pelaa muualla -On kannatusjäsen	-Maksaa jäsenmaksun
KERIGOLF	-Lähetää samat jäsenkirjeet kuin muille jäsenille -Lähetää jäsenmaksulaskun		
GOLFOPETTAJA	-Mahdollista ostaa opetustunteja -Järjestää harjoituksia		
ELINVOIMAA JÄRVI-SUOMEN GOLFKENTILLE -HANKE			

Blueprint

PASSIIVISEN JÄSENEEN SITOUTTAMINEN - TULEVAISUUS

	JÄSENYYS & NYKYTILANNE	GOLFKIPINÄ	SITOUTUMINEN
EPÄAKTIIVINEN JÄSEN	Tullut jäseneksi joko: -Uuden golfarin polun kautta -Uuden jäsenen polun kautta -Maksaa jäsenmaksun	-Osallistuu järjestettyyn tapahtumaan tai aktiviteettiin -Aikaa pelata KeG:ssa	-Hankkii KeG:n pelioikeuden -Saa jäsenkirjeitä -Pelaa KeG:ssa -Osallistuu kohderyhmän aktiviteetteihin
KERIGOLF	-Lähetää jäsenmaksulaskun -Kohdennettu viestintä	-Kannustaa osallistumaan matalalla kynnyksellä uusille golfareille järjestettäviin tapahtumiin ja aktiviteetteihin yms. -Markkinoi kohderyhmälle suunnattua kampanjahintaista pelioikeutta	-On tietoinen jäsenten tarpeista ja vastaa niihin -Järjestää kohderyhmälle aktiviteetteja -Myy pelioikeuksia -Markkinoi tehokkaammin
GOLFOPETTAJA	-Myy opetustunteja -Järjestää harjoituksia	-Markkinoi opetustunteja tehokkaammin -Järjestää harjoituksia kohderyhmälle yhteistyössä KeG:n kanssa	
ELINVOIMAA JÄRVI-SUOMEN GOLFKENTILLE -HANKE		-Kontaktoidi kohderyhmää ja markkinoi uusille golfareille järjestettäviä tapahtumia	-Kartuttaa kiinnostusta ja rekrytoi mukaan uusjäsenhankinnan talkoisiin

LIITE 4. Kyselytutkimuksen lomake

Kysely Kerigolfin tuoreille jäsenille

Arvomme kyselyyn vastanneiden kesken golfopettajan opetustunnin keväälle 2020 (arvo n. 60€). Osallistuaksesi arvontaan jätä sähköpostiosoitteesi kyselyn lopulla. Emme säilytä sähköpostiosoitettasi tai käytä sitä markkinointitarkoituksiin.

Ikäsi *

- Alle 15 vuotta
- 16–25 vuotta
- 26–35 vuotta
- 36–45 vuotta
- 46–55 vuotta
- 56–65 vuotta
- 66–75 vuotta
- Yli 75 vuotta

Sukupuolesi *

- Nainen
- Mies
- Muu

Postinumerosi *

Postinumeroa käytetään erittelemään onko jäsen Kerigolfin lähiseudulta vai muualta.

Tasoituksesi tällä hetkellä *

- 54
- 44–53
- 34–43
- 24–33
- 14–23
- Alle 14

Milloin liityit jäseneksi Kerigolfiin? *

Jos olet ollut jäsen Kerigolfissa aiemmin, mutta palannut takaisin jäseneksi vuonna 2017–2019 valitse ylin vaihtoehto.

- Olen aiemmin ollut jäsenenä Kerigolfissa, mutta palannut takaisin jäseneksi
- 2017–2019
- 2019
- 2018
- 2017
- 2016 tai aiemmin

Oletko aiemmin ollut jäsenenä jossakin muussa golfseurassa kuin Kerigolfissa? *

- Kyllä, siirryin Kerigolfin jäseneksi toisesta seurasta
- En, Kerigolf on ensimmäinen golfseurani

Mistä golfseurasta siirryit Kerigolfin jäseneksi?

Kävitkö alkeiskurssin Kerigolfissa ja liityit sitä kautta Kerigolfin jäseneksi? *

Kyllä

En

Mistä sait tietoa alkeis-
kurssista? * Voit valita
monta vaihtoehtoa.

Tuttavalta

Kerigolfin nettisivuilta

Facebookista

Instagramista

Sanomalehdestä

Kerigolfin henkilökunnalta

Avoin golfiin tutustuminen -tapahtumasta

Elinvoimaa Järvi-Suomen golfkentille -hankkeen kautta

Muualta, mistä?

En osaa sanoa

Miten liityit Kerigolfin jäseneksi? *

- Kerigolfin nettisivuilta löytyvän jäsenhakemuksen kautta
 - NexGolfista löytyvän jäsenhakemuksen kautta
 - Täytin paperisen jäsenhakemuksen
 - Muu, mikä?
-

Mitkä tekijät vaikuttivat päätöksessäsi liittyä/palata Kerigolfin jäseneksi? * **Voit valita monta vaihtoehtoa.**

- Kiinnostus golfia kohtaan
 - Kentän sijainti
 - Kerigolfin hyvät kenttäolosuhteet
 - Jäsenyyksien hinnoittelu
 - Pelioikeustyyppien sopivuus omiin tarpeisiini
 - Mukava ilmapiiri klubilla ja golfyhteisössä
 - Aiempi positiivinen kokemus
 - Alkeiskurssilla tai tutustumistapahtumassa saamani positiivinen kokemus
 - Toisen jäsenen tai muun henkilön suositus
 - Perhettä, kaveri tai muu tuttava jäsenenä
 - Muu syy, mikä?
 -
-

En osaa sanoa

Ota kantaa seuraaviin väittämiin Kerigolfin jäseneksi liittymisessä. *

1 = Täysin erimieltä 2 = Hieman eri mieltä 3 = En osaa sanoa 4 = Hieman samaa mieltä 5 = Täysin samaa mieltä

	1	2	3	4	5
Kerigolfin jäsenhakemus löytyi helposti sähköisenä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Paperinen versio Kerigolfin jäsenhakemuksesta oli helposti saatavissa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sain jäsen- ja kirjautumistiedot sähköpostiini viimeistään parin päivän kuluttua jäsenhakemukseni jättämisestä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pääsin kirjautumaan NexGolfiin ja eBirdieen parin päivän kuluttua jäsenyyden maksusta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koin jäseneksi liittymisen selkeänä prosessina.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jäsenyyteeni liittyvät asiat – Koen saaneeni riittävästi tietoa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kerigolfin pelioikeustyypit – Koen saaneeni riittävästi tietoa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen kaivanneeni enemmän tukea jäsenyyteni alkutaipaleella.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Millä pelioikeudella pelaat Kerigolfissa tällä hetkellä? *

- Yksittäinen greenfee -maksu
- Hankittu pelilippu
- Rangecard (uuden jäsenen etu)
- Sarjagreenfee
- Oma osake
- Oma osake pelilippuina
- Vuokrapelioikeus
- Vuokrapelioikeus pelilippuina
- Aikuisen kausipelioikeus
- Opiskelijan kausipelioikeus
- Juniorin kausipelioikeus
- Pikkujuniorin kausipelioikeus
- Muu, mikä?
-

En pelaa Kerigolfissa

Miksi et pelaa Kerigolfissa? *

Voit valita monta vaihtoehtoa.

Pelaan muualla

Tarvitsisin tukea (esim. peliseuraa) golfharrastukseni aktivoimiseen

En ole kokenut olevani tervetullut Kerigolfiin

Kerigolfin kentän kunto ei miellytä

Kenttä on liian haastava minulle

Hinnoittelu ei ole mielestäni sopiva Kerigolfissa

"Golfkipinä" ei syttynyt

Minulla ei ole tarpeeksi aikaa golfille

Golf on liian kallis harrastus

Muu syy, mikä?

En osaa sanoa

Millä pelioikeudella olet kiinnostunut pelaamaan Kerigolfissa tulevaisuudessa? * Voit valita monta vaihtoehtoa.

Sama, jolla pelaan tällä hetkellä

Yksittäinen greenfee -maksu

Hankittu pelilippu

Sarjagreenfee

Oma osake

Oma osake pelilippuina

Vuokrapelioikeus

Vuokrapelioikeus pelilippuina

Kausipelioikeus kertamaksulla

Kausipelioikeus kuukausimaksulla (esim. 6kk hintaan x€/kk)

Jokin muu, mikä?

En osaa sanoa

En aio pelata Kerigolfissa

Mikä seuraavista kuvastaa sinua parhaiten jäsenenä Kerigolfissa? *

Valitse vaihtoehdoista parhaiten itseesi sopiva adjektiivi.

- Vakioasiakas
- Satunnainen
- Sitoutunut
- Sitoutumaton
- Harvoin kävijä

Kuinka useasti olet pelannut Kerigolfissa tällä kaudella? *

Pelaamisella tarkoitetaan 9r tai 18r kierrosta tällä kaudella Kerigolfin kentällä.

- En kertaakaan
- 1–5 kertaa
- 6–10 kertaa
- 11–20 kertaa
- Yli 20 kertaa

Ota kantaa seuraaviin väittämiin tähän astisella kokemuksellasi. *

1 = Täysin erimielttä 2 = Hieman eri mieltä 3 = En osaa sanoa 4 = Hieman samaa mieltä 5 = Täysin samaa mieltä

Golfin käytännöt (esim. peliaikojen varaus, tasoituksen pudottaminen, pisteiden laskeminen, säännöt jne..) – Koen saaneeni riittävästi tietoa.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ohjeistukset kentällä ja harjoitusalueilla ovat riittävät sujuvalle etenemiselle.

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Pelaan mielelläni tuntemattomien kanssa samassa lähdössä.

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Pelaan mieluiten tuttujen kanssa samassa lähdössä.

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Koen voivani pelata pienemmällä tasoituksella pelaavan kanssa samassa lähdössä.

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Olen osallistunut useampaan kuin yhteen Kerigolfissa järjestettyyn tapahtumaan tai kilpailuun tällä kaudella. Kerigolfissa järjestetään riittävästi uusille golfareille sopivia kilpailuja ja tapahtumia.

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Kerigolf tiedottaa kilpailuista yms. riittävästi.

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Koen kokeneempien golfareiden suhtautuvan minuun positiivisesti.

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Koen Kerigolfin henkilökunnan suhtautuvan minuun positiivisesti.

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Jäsenyyteni Kerigolfissa on vastannut odotuksiani.

Kuinka koet seuraavat asiat jäsenyytesi tulevaisuutta ajatellen? *

Ota kantaa väittämiin. 1 = Täysin erimieltä 2 = Hieman eri mieltä 3 = En osaa sanoa 4 = Hieman samaa mieltä 5 = Täysin samaa mieltä

	1	2	3	4	5
Tahdon kehittyä golfin pelaajana.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aion ylläpitää golftasoitustani.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aion pelata useamman kerran seuraavalla kaudella kuin tällä kaudella.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osallistun avoimiin golfkilpailuihin ja -tapahtumiin mielelläni jatkossa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osallistun mieluummin tasoituksella 28–54 pelaavien golfkilpailuihin ja -tapahtumiin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tahdon edistää/ylläpitää terveyttäni golfaten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tahdon luoda/ylläpitää sosiaalisia suhteita golfin parissa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Näen itseni Kerigolfin aktiivisena jäsenenä viiden vuoden kuluttua.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Mitkä 3 asiaa ovat sinulle tärkeimpiä jäsenyytesi jatkuvuuden kannalta?

* Valitse vähintään 3 tärkeintä asiaa.

- Hyväkuntoinen kenttä
- Harjoitusalueet
- Positiivinen tun-
- nelma golfyhte-
- sössä Sujuva asia-
- kaspalvelu
- Sähköisten järjestelmien sujuva toiminta
- Mahdollisuus pelata 9r
- Mahdollisuus pelata 18r
- Tiiakojen saatavuus
- Golfautojen saatavuus
- Kerigolfissa järjestettävät tapahtumat ja kilpailut
- Kilpailuista yms. tiedottaminen
- Peliseuraukseen saatavuus
- Vieras peliseura
- Tuttu peliseura
- Pelaaminen yksin
- Jäsenedut tai muu jäsenten huomioiminen

Ravintola

Kioski

Jokin muu, mikä?

Kuinka mielelläsi suosittelisit Kerigolfia? *

1 = En suosittelisi 2 = En kovin mielelläni 3 = En osaa sanoa 4 = Ihan mielelläni 5 = Erittäin mielelläni

12

Golfharrastustaan aloittelevalle tai siitä kiinnostuneelle tuttavalle

3 4 5

Jo golfia harrastavalle tuttavalle

Mihin olet ollut tyytyväinen tai tyytymätön jäsenyytesi aikana Kerigolfin toiminnassa tai käytännöissä? Mitä voisimme tehdä paremmin täyttääksemme tarpeesi jäsenenämme?

Anna meille vapaasti palautetta. Otamme sen kiitollisina vastaan, jotta voimme kehittää Kerigolfia vastaamaan jäseniensä tarpeita!

Haluatko osallistua kyselyn vastanneiden kesken järjestettävään arvontaan?

Palkintona on golfopettajan opetustunti keväälle 2020 (arvo n. 60€)! *

Osallistuaksesi arvontaan jätä meille sähköpostiosoitteesi voittajan kontaktoimista varten. Emme säilytä sähköpostiosoitettasi tai käytä sitä markkinointitarkoituksiin. Onnea arvontaan!

Kyllä, sähköpostiosoitteeni:

En