

Jussi Isotalo

TILAUSPOHJAISEN PALVELUMALLIN HYÖDYNTÄMINEN GOLFTOIMIALALLA

Case: GoGolf Play

TILAUSPOHJAISEN PALVELUMALLIN HYÖDYNTÄMINEN GOLFTOIMIALALLA

Case: GoGolf Play

Jussi Isotalo
Opinnäytetyö
Kevät 2021
Liiketalous
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Liiketalous, Markkinointi ja myynti

Tekijä: Jussi Isotalo

Opinnäytetyön nimi: Tilauspohjaisen palvelumallin hyödyntäminen golftoimialalla

Työn ohjaaja: Topi Haapasalo

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Kevät 2021

Sivumäärä: 32 + 1 liite

Opinnäytetyön toimeksiantaja on golftoimialalla toimiva GoGolf Oy. Työ keskittyi kohdeyrityksen yhteen tuotteeseen, GoGolf Play-pelioikeuteen. Olen itse ollut GoGolfilla työharjoittelussa sekä nykyään työntekijänä ja olen harrastanut golfia lapsuudesta saakka. Kiinnostus golfia kohtaan onkin suurta. Ensimmäinen versio GoGolf Play-pelioikeudesta tehtiin kesällä 2020 ja aloin jo tuolloin miettiä mahdollisia kehityskohteita tuotteelle. Tästä syntyi idea opinnäytetyölle. Opinnäytetyön tavoitteena olikin tutkia, miten tilauspohjaisista palvelumallista voidaan hyödyntää osana GoGolf Play -tuotetta. Lisäksi tarkoituksena oli pohtia, miten palvelut voidaan tuotteistaa.

Työn tutkimusmenetelmä oli laadullinen tutkimus, sillä tarkoituksena oli selvittää kehitysideoita ja tutkia aihetta. Aineisto työtä varten kerättiin alan lähteistä mahdollisimman monipuolisesti: kirjoista, verkkolähteistä sekä golftoimialan artikkeleista ja Golflitosta. Työtä varten haastattelin myös toimeksiantajayrityksen myyntipäällikköä ja toteutin benchmarkingia havainnoimalla jo olemassa olevia tilauspohjaisia palvelumalleja eri toimialoilta. Teoriaosuudessa kerron golftoimialasta ja sen kehityksestä Suomessa, tilauspohjaisesta palvelumallista ja sen eri muodoista sekä palveluiden tuoteistamisesta.

Opinnäytetyön tuloksissa tuon toimeksiantajalle kehitysehdotuksia siihen, kuinka GoGolf Play-pelioikeutta voidaan jatkossa kehittää tilauspohjaisena palvelumallina. Annan lisäosaehdotuksia pelioikeuteen sekä golftoimialan sisältä että myös muilta toimialoilta. Usean eri toimialan voisi lisätä pelioikeuteen houkuttelevuutta. Keskeisimpiä kehitysehdotuksia olivat golftoimialan ulkopuolelta kuntosalijäsenyys sekä Viaplay-suoratoistopalvelun katseluoikeus sekä golftoimialan sisältä golfvälinepaketit, golfauto, kuukausittainen tilaajalahja sekä useat lisäosat yhdistävä Go-Golf Play Super -tuotepaketti. Opinnäytetyön kehitysehdotuksissa pyrin ajattelemaan GoGolf Play -pelioikeutta enemmän pelaajan näkökulmasta.

Jatkossa toimeksiantaja yrityksen on tärkeä huomioida mahdolliset uhkat ja haasteet GoGolf Play-pelioikeuteen liittyen. Potentiaalisia uhkatilanteita voivat olla esimerkiksi lajin suosion lasku, osakkeiden arvostuksen nousu, hinnoittelun haasteet, eri paikkakunnilla asuvat pelaajat sekä uusien golfkenttien liittäminen pelioikeuden yhteyteen. Nämä haasteet tulee huomioida tuotetta pidemmälle suunniteltaessa, kehittäessä sekä markkinoidessa. Olisi kannattavaa, jos toimeksiantaja toteuttaisi tietyin väliajoin asiakastytyväisyyskyselyitä pelioikeuteen liittyen ja selvittäisi tätä kautta tyytyväisyyttä ja asiakkaiden näkökulmia sen kehittämiseen.

Asiasanat: golf, tuotteistaminen, tilauspohjainen palvelumalli

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Administration, Option of Marketing and Sales

Author: Jussi Isotalo

Title of thesis: Utilizing a subscription-based service model in the golf industry

Supervisor: Topi Haapasalo

Term and year when the thesis was submitted: Spring 2021

Number of pages: 32 + 1 appendix

The principal of this thesis is GoGolf Oy which operates in golf industry. The thesis focused on principal's one product called GoGolf Play. GoGolf Play is a product which gives you a playing right to a certain golf courses in Southern Finland. The goal of this thesis was to research how a subscription-based service model works in golf industry. The other goal of the thesis was to reflect how productization works.

Method of the thesis is qualitative research, because goal was to understand the problem. Collection of the information happened through interviewing the principal. I used different kind of literature, internet-based sources and articles concerning golf. In the theory section I collected information about golf industry in Finland, productization and subscription-based service model.

In the results I gave the principal improvement ideas for GoGolf Play. The improvement ideas were gym-membership, Viaplay-streaming service, golf club packages, golf car, monthly subscriber gift and GoGolf Play Super -package.

I think that in the future it's important that the principal pays attention to potential threats and challenges according to the GoGolf Play product. Potential threats might be downfall of the sport, rise of the stature of golf shares, pricing, people living outside of Southern Finland and adding new golf courses to the product. These threats and challenges should be taken into consideration when planning marketing and improving the product. It would be reasonable to have surveys about customer satisfaction from time to time.

Keywords: golf, productization, subscription-based service model

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
1.1	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	7
1.2	Tutkimusmenetelmät	8
1.3	Toimeksiantaja	8
2	GOLFTOIMIALA SUOMESSA	11
2.1	Golfin harrastaminen Suomessa	12
2.2	Toimialan lukuja kaudelta 2020	12
3	TUOTTEISTAMINEN	14
3.1	Sisäinen- ja ulkoinen tuotteistaminen	15
3.2	Tuotteistaminen käsitteenä	15
3.3	Tuotteistamisuunnittelun strategia	16
4	TILAUSPOHJAINEN PALVELUMALLI	18
4.1	Miten tilauspohjainen palvelumalli toimii	18
4.2	Tilauspohjaisen palvelumallin eri tyylit	19
5	GOGOLF PLAY	20
5.1	Mikä on GoGolf Play	20
5.2	GoGolf Play nykytilanne	21
5.3	SWOT-analyysi	22
6	GOGOLF PLAY:N KEHITTÄMINEN	24
6.1	GoGolf Playn tulevaisuus	24
6.2	Golfin ulkopuolelta tulevat lisäosat	25
6.3	Golftoimialaan liittyvät lisäpalvelut	26
7	JOHTOPÄÄTÖKSET	27
8	POHDINTA	29
	LÄHTEET	31
	LIITTEET	33

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia, miten tilauspohjaista palvelumallia voidaan hyödyntää osana GoGolf Play -tuotetta. Golf on kokenut tämän vuosituhannen aikana suuria muutoksia. Golfin on kehitetty edullisempia, avoimempia sekä vapaampia keinoja harrastaa lajia osakepelaaamisen ohelle.

Opinnäytetyön toimeksiantaja GoGolf Oy perustettiin vuonna 2010, vastavoimaksi sitoutunut/sitoutumaton pelaaminen -ajattelulle. GoGolf Oy halusi alusta alkaen linjata, että jos golftoimiala haluaa kasvaa ja menestyä, pitää golfin harrastamisen mukautua pelaajien tarpeisiin eikä toisinpäin. Ajatus pakkovastikkeesta ja elämänmittaisesta sitoutumisesta oli jo silloin kohdeyrityksen mielestä järjestöntä pelaajan näkökulmasta. Kohdeyritys toi kesällä 2020 markkinoille GoGolf Play -paketin, jossa pelaaja maksaa kuukausipohjaisesti palvelun käytöstä. Tuotetta kokeiltiin alkuun Kurk Golfissa, ja tuote sai erittäin hyvän vastaanoton asiakkailta. (Tyry 2021.)

Olen harrastanut golfia lapsuudesta saakka, joten luonnollisesti golf kiinnostaa minua aiheena. Suoritin opintoihini kuuluvan työharjoittelujakson kokonaisuudessaan toimeksiantajayrityksessä GoGolfissa, ja tällä hetkellä työskentelen yrityksessä osa-aikaisena. Opinnäytetyön aihe tuli mieleeni ensimmäisen kerran kesällä 2020, sillä tuolloin GoGolf lanseerasi aiemmin mainitun GoGolf Play -paketin. Aloin tällöin jo miettimään mahdollisia laajennus kohteita GoGolf Play -pakettiin, jolloin syntyi idea: mitä kaikkea olisi mahdollista myydä tilauspohjaisella palvelumallilla hieman vanhanaikaisella golf-toimialalla.

Opinnäytetyössä käsitellyt asiat tulevat auttamaan toimeksiantajaa jatkoa ajatellen GoGolf Play -paketin myymisessä ja kehittämisessä. Tämän ohella GoGolf Oy saa GoGolf Play -tuotteeseen enemmän tietoa sekä ymmärrystä palveluiden tuotteistamisesta. Tekijänä tulen oppimaan ja saamaan enemmän tietoa palvelun tuotteistamisesta, hinnoittelusta sekä tilauspohjaisesta palvelumallista. Mainittujen asioiden lisäksi minulla on mahdollisuus tutkia GoGolf Play -pakettia hieman enemmän asiakkaan näkökulmasta, josta uskon olevan paljon hyötyä toimeksiantajalle.

1.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia, miten tilauspohjaista palvelumallia voidaan hyödyntää osana GoGolf Play -tuotetta. Toisena tavoitteena on selvittää palveluiden tuotteistamista sekä sitä, miten palvelut tulisi tuotteistaa tilauspohjaiseen palvelumalliin. Opinnäytetyössä pyritään selvittämään, voidaanko golfissa ja etenkin osana GoGolf Play -tuotetta myydä yllä mainitun palvelumallin mukaisesti muitakin golfin tarjoamia palveluita, ja jos voidaan, niin miten se tulee toteuttaa. Kohdeyritykselle tärkeää opinnäytetyön kannalta on se, että pyritään tuomaan myös kehitysideoita siihen, miten GoGolf Play -tuotetta voidaan kehittää, ja mitä kaikkea kyseiseen tuotteeseen voidaan sisällyttää. Opinnäytetyön tutkimuskysymyksinä toimivat:

- Miten tilauspohjaista palvelumallia voidaan hyödyntää osana GoGolf Play -tuotetta?
- Miten palvelut voidaan tuotteistaa?

Kuukausipohjainen hinnoittelu on mullistanut maailmaa tällä vuosituhanella. Yhä useammat yritykset hyödyntävät tätä hinnoittelumallia palveluissaan. Näistä yrityksistä muutamia ovat esimerkiksi Spotify ja Netflix. Toisin sanottuna voidaan todeta, että kuukausimaksaminen on tällä hetkellä trendikästä, ja se antaa kuluttajille enemmän vapautta hankkia isompia ostoksia maksamalla niistä kuukausittain pienemmän hinnan. Vaihtoehtoisesti kuluttaja voi käyttää tarjottua palvelua hintaan suhteutettuna useammin kuin kertamaksulla, kuten esimerkiksi Robert's Coffee -kahvilaketjussa on mahdollista maksaa 15 euroa kuukaudessa. Tällöin ostaja voi juoda kahvia niin paljon kuin halua kuukauden ajan. Maailman tunnetuimpiin brändeihin kuuluva Coca-Cola on ottanut Japanissa käyttöön kokeilun, jossa kuluttaja voi nyt ostaa Coca-Colaa maksamalla kuukaudessa 2700 jeniä, joka tekee nykykurssilla noin 21 euroa. Tätä summaa vastaan asiakas voi juoda yhden Coca-Colan päivässä. (Leppälä 2021.)

GoGolfilla kuukausipohjaista hinnoittelua sekä sen käyttöönottamista on mietitty jo pitkään. Halusin opinnäytetyölleni aiheen, josta on oikeasti hyötyä toimeksiantajalle, joten tästä syystä kyseinen aihe valikoitui opinnäytetyön aiheeksi.

1.2 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyö tullaan toteuttamaan laadullisena tutkimuksena, toisin sanoen kvalitatiivisena tutkimuksena. Laadullinen tutkielma luonnehditaan tiedonkeruuksi, minkä tarkoituksena on kuvailla tutkittua asiaa. (Survey Monkey 2021.) Tarkoituksena ei siis ole löytää vain yhtä ja oikeaa vastausta, vaan opinnäytetyön tavoitteen mukaan pyritään selvittämään ja tutkimaan aihetta sekä tuomaan kehitysideoita GoGolf Play -tuotteen kehittämistä varten. Opinnäytetyössä tullaan myös tekemään hieman benchmarkingia havainnoimalla muiden yritysten ja toimialojen käyttämiä tilauspohjaisia palvelumalleja. Käyttöoikeuteen perustuva subscription-liiketoimintamalli mullisti aikoinaan musiikkiteollisuuden. Tätä liiketoimintamallia ollaan nyt tuomassa golf-toimialalle. Muita toimialoja on siis hyvä tutkia tarkemmin, sekä tarkastella, miten muilla toimialoilla palvelut on tuotteistettu sekä hinnoiteltu.

Aineiston keräämisessä olen haastatellut kohdeyrityksen myyntipäällikköä, sekä samalla GoGolf Play:n kehityksestä vastannutta henkilöä Hanni Tyryä. Haastattelu on toteutettu puhelimen välityksellä. Haastattelun kysymykset on tuotu esille opinnäytetyön liitteessä (katso liite 1).

1.3 Toimeksiantaja

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana on GoGolf Oy. GoGolf Oy on golffareiden vuonna 2010 perustama yritys, joka syntyi vastarintaliikkeestä Golffiiton sitoutunut/sitoutumaton pelaaja -ajattelulle. GoGolfilla on alusta asti haluttu luoda linja, jos tykkäät golfista, olet muiden golffareiden kanssa samalla linjalla. GoGolf on kasvanut kymmenessä vuodessa pienestä yrityksestä toimialan jättiläiseksi sekä edelläkävijäksi. Yrityksen tavoitteena on luoda golffareille parempia palveluita sekä tehdä golfin harrastamisesta helpompaa. GoGolf on tunnettu yritys Suomessa ja myös ulkomailla uusista innovatiivisista ratkaisuista harrastaa golfia. GoGolfin tavoitteena on helpottaa golfin harrastamista, visiona olla Suomen suosituin tapa harrastaa golfia sekä missiona on rakentaa asiakkaille odotukset ylittäviä golfpalveluja. Yrityksen arvoja ovat pelaajalähtöisyys, innovatiivisuus sekä rohkeus. (Tyry 2021.) GoGolfin ydinliiketoimintaan kuuluu green fee -myynti eri kentille ympäri Suomen. Green fee -myynti tapahtuu verkossa, GoGolfin omassa verkkokaupassa, joka uudistettiin maaliskuun alussa 2021.

GoGolfin konserniin kuuluu tämän lisäksi golfvälineitä sekä -vaatteita myyvä Golf Sky, joka on kasvanut Suomen suurimmaksi golfvälineiden ja -vaatteiden jälleenmyyjäksi. Yrityksellä on kolme isoa myymälää Vantaalla, Espoossa sekä Nokialla. Näiden kolmen myymälän lisäksi Golf Sky avaa uuden liikkeen Turun seudulle Raisioon, jonka on määrä aukaista ovensa keväällä 2021, sekä avata kansainvälinen verkkokauppa kesällä 2021. (GoGolf, 2021. Hakupäivä 9.3.2021.)

GoGolfin konserniin kuuluva GoGolf Operations vastaa konsernin golfkentistä, joita on tällä hetkellä neljä: Kurk Golf, Hills by GoGolf, GoGolf Isosaari ja uusimpana tulokkaana Hirvensalon Golf. Golfkenttien lisäksi samaan kuvioon kuuluu GoGolf Lounge, joka sijaitsee Espoon Kerassa. GoGolf Lounge on moderni sisäharjoittelukonsepti, joka tarjoaa mahdollisuuden viihtyä lajin parissa myös talvisin. Siellä on mahdollista osallistua myös golfvalmennukseen, joka kuuluu GoGolfin tarjontaan. GoGolf Operations vastaa myös GoGolfin rangeista, jolla tarkoitetaan paikkaa, minne pelaajat voivat mennä harjoittelemaan. GoGolf Rangeja on tällä hetkellä kaksi kappaletta, joista toinen sijaitsee Espoon Leppävaarassa kauppakeskus Sellon lähetyvillä ja toinen Kehä 3:n varrella Vantaalla. GoGolf Operations tarjoaa myös omien kenttien lisäksi palveluitaan asiakaskentille, sekä tarjottaviin palveluihin kuuluu myös padel-kenttien ja Trackman-studioiden rakentaminen. (GoGolf Operations, 2021. Hakupäivä 8.4.2021.)

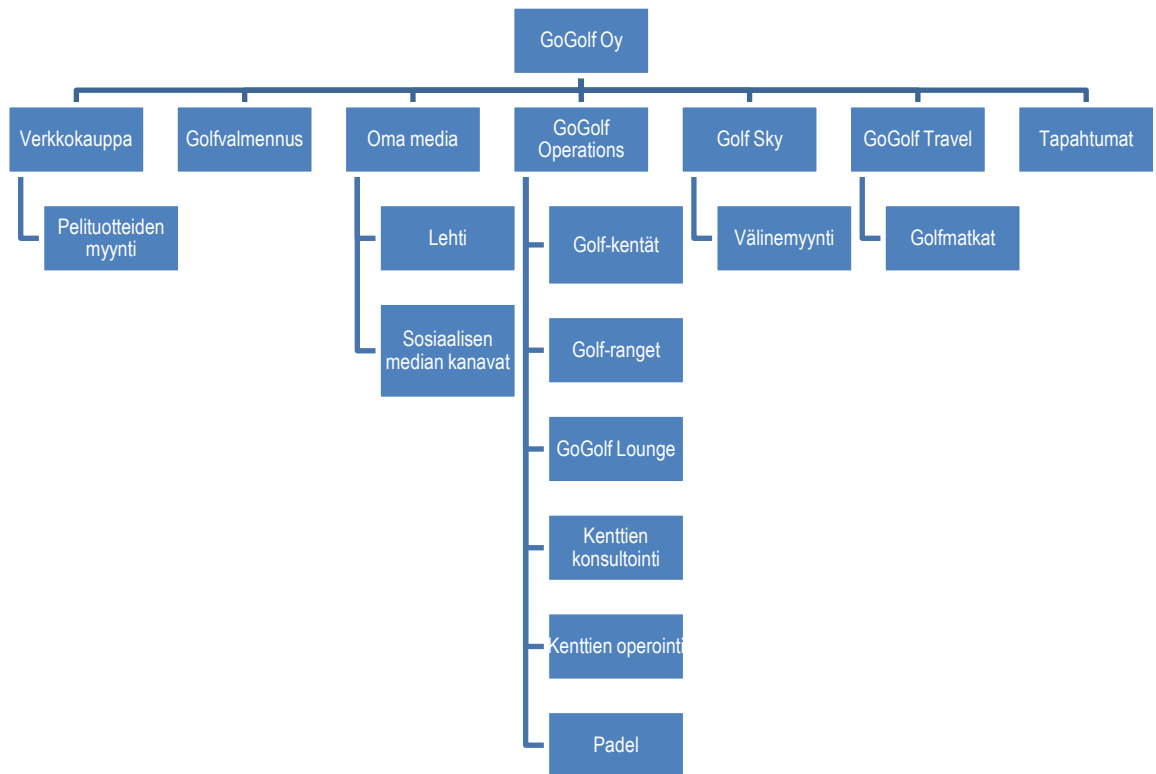
GoGolfin konserniin kuuluu myös GoGolf Travel, joka tunnettiin aikaisemmin nimellä Golfresepti. GoGolf Travel järjestää elämyksellisiä matkoja niin Eurooppaan kuin kaukokohteisiin toiselle puolelle maapalloa yhteistyössä ruotsalaisen Golf Plaisirin kanssa. Golf Plaisirilla on toimintaa ympäri Pohjoismaita ja se onkin Pohjoismaiden isoin golfmatkatoimisto. (GoGolf, 2021. Hakupäivä 9.3.2021).

Edellä mainittujen asioiden lisäksi GoGolfin oma media tavoittaa yli 100 000 yksilöllistä kävijää kuukausittain. GoGolfin mediaan kuuluvat gogolf.fi-nettisivut, GoGolfin sosiaalisen median kanavat (Facebook, Instagram), uutiskirje, jolla on 47 000 tilaajaa, sekä neljästi vuodessa ilmestyvä GoGolf-lehti. Vuonna 2021 GoGolf-lehdestä julkaistaan poikkeuksellisesti vain kaksi numeroa normaalin neljän sijaan. GoGolfin media sai ansaittua tunnustusta vuonna 2017, jolloin se valittiin Suomen parhaaksi golftoimitukseksi. (GoGolf, 2021. Hakupäivä 9.3.2021).

GoGolfin liiketoimintaan kuuluu myös golftapahtumien järjestäminen. GoGolf on järjestäjänä GoExpo Golf -messuilla, joissa golffarit pääsevät tutustumaan tulevan golfkauden uusiin välineisiin

sekä hyödyntämään upeita tarjouksia. Vuoden 2021 GoExpo Golf -messut järjestettiin poikkeuksellisesti verkossa vallitsevan koronatilanteen vuoksi. Lisäksi GoGolfin tapahtumatiimi järjestää keksäisin useita tapahtumia, esimerkkinä GoGolf Big Bang -kiertueen, jossa pelaajat pääsevät kilpailemaan hyvänmielen tiimikisassa ja mahdollisuudesta päästä GoGolfin Big Bang -matkalle mukaan (GoGolf, 2021. Hakupäivä 29.2.2021).

Vaikkakin kohdeyritys on laaja sekä moniosainen, tässä opinnäytetyössä keskitytään kuitenkin vain GoGolf Play -pelioikeuteen.



KUVIO 1: GoGolf Oy:n yritys rakenne

2 GOLFTOIMIALA SUOMESSA

Golfin historia Suomessa juontaa juurensa lähes 100 vuoden päähän. Suomen ensimmäinen golfseura Helsingin Golfklubi on perustettu vuonna 1932. Kuten muillakin lajeilla, on golfissakin lajiliitto, joka perustettiin 25 vuotta Helsingin Golfklubin jälkeen vuonna 1957. Tähän mennessä golf oli levinnyt pääkaupunkiseudun ulkopuolelle. (Golfliitto, 2021. Hakupäivä 3.2.2021.) Suomen Golfliitto on jäsenmäärältään suurin lajiliitto koko maassa. Rekisteröityneitä golfin harrastajia on Suomessa suunnilleen 150 000 (Golfliitto, 2021. Hakupäivä 7.4.2021).

Vuosi 2020 oli merkittävä suomalaiselle golfille Sami Välimäen voittaessa maaliskuussa pidetyn Euroopan kiertueen kilpailun Omanissa. Tämän voiton seurauksena alkoi niin sanotusti golfbuumi, ja golfin suosio kasvoi entisestään. Tammikuussa 2021 järjestetyssä Urheilugaalassa golf oli mukana neljässä eri kategoriassa. Vuoden urheiluseura -kategoriassa ehdokkaana oli Pickala Golf. Sami Välimäki sai tunnustusta Suomen kansalta kolmessa eri kategoriassa: vuoden läpimurto, sykkädyttävin urheiluhetki ja vuoden urheilija. Välimäki voitti vuoden läpimurto palkinnon, sekä sykkädyttävimmän urheiluhetken, joka oli aikaisemmin mainittu voitto Omanissa. Vuoden urheilija kategoriassa Välimäki sijoittui upeasti toiseksi. (GoGolf, 2021. Hakupäivä 11.2.2021.)

Golftoimiala sai ilon aihetta myös vuoden 2020 lopussa, kun Golfliiton puheenjohtaja Hanna Hartikainen valittiin Olympiakomitean hallitukseen uutena jäsenenä. Olympiakomitean uusi puheenjohtaja Jan Vapaavuori on myös innokas golfin harrastaja. (GoGolf, 2021. Hakupäivä 3.2.2021.)

Suomen Golfliitto on kotimaisten seurojen koko Suomen kattava keskusjärjestö. Golfliiton asemana on olla golfurheilun alalla Suomessa vaikuttavien yhdistysrekisteriin kuuluvien seurojen toiminnallisena yhdyssiteenä ja keskuselimenä. Golfliiton korkeimpana elimenä toimii liittokokous, joka koontuu kahdesti vuodessa päättäen kaikista tärkeistä asioista Suomen golfissa. Golfliiton organisaatio muodostuu liittohallituksesta, toimiston henkilökunnasta sekä ostopalveluina käytettävissä tukiorganisaatioista. Golfliitossa on eri tehtävissä kymmeniä luottamushenkilöitä. Toimiston eri tehtävissä työskentelee 15 henkilöä ja ulkoistetuissa ostotehtävissä toimijoita on noin 50. Suomen Golfliitto on myös Suomen Olympiakomitean jäsen. (Golfliitto, 2021. Hakupäivä 3.2.2021.)

2.1 Golfin harrastaminen Suomessa

Golf on Suomessa suosituimpien ulkoliikuntalajien joukossa ja sitä on mahdollista harrastaa lähes koko Suomessa. Suomen Golfliittoon kuuluu 129 jäsenseuraa ja golfkenttiä yli 180 Hangosta Kittilään ja Ahvenanmaalta Joensuuhun. (Golfliitto, 2021. Hakupäivä 7.4.2021.)

Golfkauden pituus Suomessa on yleensä toukokuun alusta syyskuun loppuun. Golfkausi 2019–2020 oli poikkeuksellisen pitkä varsinkin Etelä-Suomessa, jossa kentät olivat parhaimmillaan avoinna läpi vuoden, ollen vain muutaman viikon kiinni.

Golfin harrastamisen kustannuksia vertailtaessa muihin maihin Suomi on edullinen maa harrastaa golfia. Golfin suosion kasvamiseen on vaikuttanut sen tutkitusti positiiviset terveystvaikutukset. Suomen golfkentillä käveltiin kauden 2020 aikana jopa 40 miljoonaa kilometriä. (Golfliitto, 2021. Hakupäivä 7.4.2021.)

Suomalainen kilpagolf on parin viimeisen vuosikymmenen aikana ottanut valtavaa edistystä. Ammattilaisvoittoja on tullut Euroopan pääkiertueilla niin miesten kuin naistenkin sarjassa. Suomalainen amatöörigolf on myös mennyt eteenpäin, jossa on tullut menestystä niin joukkue- kuin yksilökilpailuissa. (Golfliitto, 2021. Hakupäivä 7.4.2021.)

2.2 Toimialan lukuja kaudelta 2020

Korona on vaikuttanut useihin eri toimialoihin todella negatiivisesti, mutta golfin suosio on kasvanut ennätyslukemiin. Golfliiton (Golfliitto, 2021. Hakupäivä 3.2.2021) sivujen mukaan Vuosi 2020 oli lukujen perusteella ennätysellinen vuosi pelaajien keskuudessa. Jäsenien määrä nousi lähes kuusi prosenttia, golfkierroksia pelattiin 40 prosenttia enemmän kuin aiempaan vuonna, sekä Green Card -kurssien suorituserä kasvoi aiempaan vuoteen nähden 55 prosenttia. Green Card-suorituksia oli Suomen mittaushistorian aikana eniten: suoritusten määrä oli huikeat 15 000. Green Cardin suorittaneista henkilöistä 62 prosenttia oli miehiä ja 38 prosenttia naisia. Koko Suomessa golfseurojen jäsenmäärä on kasvanut. Voimakkain kasvu tapahtui Uudellamaalla, jossa kasvua tapahtui kahdeksan prosenttia. Viimeisen 10 vuoden aikana miesten ja poikien määrä lajissa on kasvanut kaksi prosenttia, kun taas junioreissa (yleensä alle 15-vuotiaat), pelaajamäärä on laskenut kolme prosenttia. Vuoteen 2019 verrattuna golfin harrastajien keski-ikä on tippunut melkein

yhdellä vuodella, ollen vuonna 2020 48,1 vuotta. Voidaan siis todeta, että golfin harrastaminen on alkanut kiinnostamaan entistä enemmän myös nuorempaa ikäpolvea.

Golfissa pelaajilla on käytössä tasoitus, joka on jokaisen pelaajan henkilökohtainen niin sanottu lukema pelaajan taitotasosta. Tasoitus on aloittaessa 54, josta se lähtee laskemaan pelaajan taitotason huomioiden. Vuonna 2020 maailmalla otettiin käyttöön uusi tasoitusjärjestelmä WHS, joka on lyhenne sanoista World Handicap System. Tämä järjestelmä on nimensä mukaan käytössä globaalisti ympäri maailman. Suomessa harrastajien keskiarvotasoitus on 27,6 (Golfliitto, 2021. Hakupäivä 3.2.2021).

Uusien jäsenten määrän kasvaessa jäsenten keski-ikä laski. Uusien tai lajiin palanneiden miesten keski-ikä oli 33,9 vuotta, kun taas vuonna 2019 keski-ikä oli 36. Yli puolet uusista lajin harrastajista olivat iältään 19–39-vuotiaita. Lajista lähteneiden keski-ikä kasvoi melkein kolmella vuodella ollen 44,7 vuotta. Rekisteröityä kasvua viime vuoteen tapahtui yli 50 prosenttia. Lajiin palanneita tai kokonaan uusia harrastajia kokonaisuudessaan oli 23 500, sekä lajista poistuneita henkilöitä 15 000. Vuonna 2020 seuraa vaihtaneita pelaajia oli 7 000. Asiakaskokemusta mitattaessa Suomi kuuluu pohjoismaiden kärkimaaksi jäsenten sekä vierailijoiden asiakaskokemuksessa. (Golfliitto, 2021. Hakupäivä 3.2.2021.)

Golfliiketoimintaan tehdyssä tutkimuksessa huomioitiin yhtiöt, joilla golfliiketoiminta huomioidaan pääasialliseksi toiminnaksi. Näiden yhtiöiden liiketoiminnassa tapahtui 1,3 % lasku. Kyseinen luku voi olla hieman hämäävä, sillä tähän vaikutti muutama yhtiö, joilla liiketoiminnan laskussa tapahtui usean sadan tuhannen euron lasku liiketoimintaan. Omavaraisuutta tarkastellessa ollaan paljon paremmassa tilanteessa, sillä kenttien omavaraisuus on noussut kokonaisuudessaan. Kokonaisuudessaan golftoimialan liikevaihto vuonna 2020 oli 250 miljoona euroa. (Golfliitto, 2021. Hakupäivä 4.2.2021.)

3 TUOTTEISTAMINEN

Tuotteistuksella määritellään palvelun tai hyödykkeen ominaisuuksia ja käyttötarkoitusta (Kajaanin ammattikorkeakoulu 2021). Lehtisen ja Niinimäen (2005, 30) mukaan, tuotteistaminen käsitetään usein tuotteen tai palvelun standardoimiseksi, ja normaalisti se suoritetaan näin, vaikka tuotteistaminen on paljon mittavampi prosessi. Tuotteistus on muutakin kuin tuotteiden määrittelyä. Palvelutuotannon tarkentaminen sekä jäsentely hallittavampaan muotoon kuuluvat tuotteistuksen prosessiin. Kattavasti käsitettynä tuotteistukseen kuuluu palvelujen parantaminen kohtaamaan tehokkaammin asiakkaiden tarpeita. Yhtenä tuotteistuksen tärkeimpänä päämääränä on tehostaa oman työn merkitystä ja asiakashyötyjä.

Tuotteistaminen tulee aloittaa jo tuotesuunnitteluprosessin alussa. Tuotteistamisella ei pyritä muokkaamaan palvelua tavaraksi, vaan olemassa olevaa palvelutuotetta on tarkoitus kehittää ja ymmärtää syvemmin. Asiakasnäkökulman mielessä pitäminen on erittäin tärkeää tuotteistamisen kannalta. Tuotteistaminen pohjautuu yrityksen strategioihin, ja tämän lisäksi markkinointinäkökulma kannattaa muistaa tuotteistamisessa. Tuotteistaminen kuuluu kiinteästi markkinoinnin suunnitteluun, vaikkakin näitä pystytään myös suunnittelemaan ja toteuttamaan erikseen. (Lehtinen & Niinimäki, 2005, 31.)

Tuotteistuksen avulla halutaan saavuttaa tilanne, jossa pystytään tarkentamaan, mitä palvelu pitää sisällään: millaisia etuja tuote sisältää, kenelle se on tarkoitettu, miten ja koska sitä käytetään ja mitkä ovat tuotteeseen liitettävät ehdot. Tuotteistamisella yritetään myös vakioida palvelu, selvittää miten sitä tulee markkinoida sekä miten eri prosessit tulee suorittaa. Tarkoituksena on pystyä rakentamaan toimivat prosessit ja menetelmät, jotta tuote tai palvelu olisi valmis markkinoille julkaisuun. Tuloksena onnistuneesta tuotteistuksesta tapahtuva muutos toimii siten, että tuotteelle annetaan nimi, sekä erottuvia kuvauksia asiakas- ja tuotantolähtöisesti. (Kajaanin ammattikorkeakoulu 2021.)

3.1 Sisäinen- ja ulkoinen tuotteistaminen

Sisäisellä tuotteistamisella tarkoitetaan asiakkaille poissa näkyvistä olevaa toiminnan kehittämistä, jolla tarkoitetaan prosessien systematisointia ja dokumentointia. Sisäisen tuotteistusajattelun avulla pystytään parantamaan koko toimintaa ammattimaisempaan suuntaan. Sisäisen tuotteistamisen avulla toivotaan olevan vaikutus, jolloin jo kerran tehtyjä asioita ei tarvitse uudelleen suunnitella ja tehdä uudestaan. Sisäisen toiminnan järjestelmällistäminen on ehto ulkoiselle tuotteistamiselle. Sisäisen tuotteistamisen prosesseissa yleensä pystytään myös siirtymään eteenpäin nopeammin kuin ulkoisessa tuotteistamisessa. (Sipilä, 1995, 47.)

Ulkoisessa tuotteistamisprosessissa laaditaan suunnitelmia ja konkretisoidaan asiakkaiden lähettyvillä tapahtuvia palveluprosessien kuvaamista ja konkretisointia. Ulkoinen tuotteistaminen tapahtuu käytännössä asiakkaille näkyvänä viestintänä. Tämän tehtävänä on saavuttaa nopeasti näkemys yrityksestä sekä vakiinnuttaa asiakkaille, mitä yritys edustaa ja mitä hyötyjä se voi asiakkailleen tarjota. (Sipilä, 1995, 47.)

Ulkoisessa tuotteistamisessa on myös hyvä hyödyntää konkreettisia esimerkkejä. Tällä tarkoitetaan sitä, että korostetaan sellaisia palveluun liittyviä aineellisia osia, joita toivotaan yhdistävän palveluun tai vaihtoehtoisesti, jopa itse palveluna. Hyvänä esimerkkinä tästä voidaan esimerkiksi pitää ravintoloita, joissa mainoksessa voidaan näyttää iloisia asiakkaita, jotka nauttivat ravintolassa olemisesta. (Lehtinen & Niinimäki, 2005, 43.) Lyhyesti selitettynä sisäisellä tuotteistamisella tarkoitetaan prosessia mikä ei näy asiakkaille, kun taas ulkoisella tuotteistamisella tarkoitetaan prosessia, joka on näkyvissä myös asiakkaille.

3.2 Tuotteistaminen käsitteenä

Tuotteistaminen vastaa sitä, että palvelu on kasattu helposti ostettavaksi ja myytäväksi (Parantainen 2021). Tuotteistaminen on käsite, joka voidaan määritellä monella eri tavalla. Näihin kuuluu muun muassa uuden tuotteen tai palvelun muokkaamista markkinoille sopivaksi. Tuotteistamisen periaatteena on uuden tuotteen tai palvelun kehittäminen ja sen lanseeraus markkinoille. Tuotteistuksen tarkoituksena on kehittää tuote, joka on kilpailukykyinen. Tuotekehitysprosessilla hankitaan infoa, mitä hyödyntäen tuote onnistutaan rakentamaan asiakkaan tarpeisiin sopivaksi. Uuden tuotteen julkaisemisen yhteydessä, epäonnistumisen vaara laskee, kun etukäteen tehdyt suunnitelmat

on laadittu tarpeeksi hyvin. Tuotteistamisen kautta pystytään luomaan todenmukainen käsitys tuotteen hinta/laatu-suhteesta. Tuotetta muodostaessa huomioon otettavia asioita ovat yksiselitteisyys, vertailukelpoisuus ja asiakaslähtöisyys. (Kajaanin ammattikorkeakoulu 2021.)

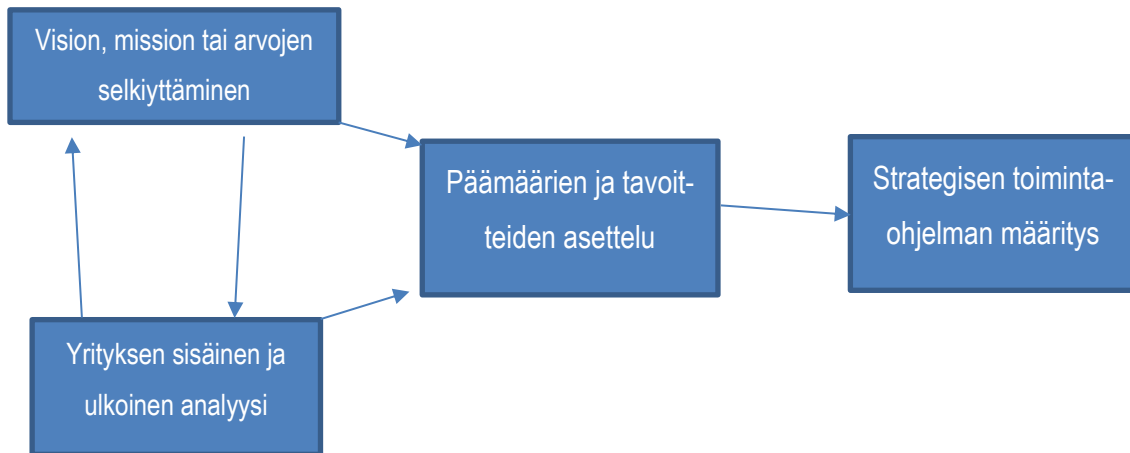
3.3 Tuotteistamisuunnittelun strategia

Lehtisen ja Niinimäen (2005. 20–21) mukaan strateginen suunnittelu ja strategian laadinta on mahdollista erottaa kolmeen toisiaan tukevaan osioon. Nämä osat ovat strateginen analyysi, strategian määrittely ja strateginen toimeenpano. Näiden osioiden suunnitteluun ja toteuttamiseen on olemassa erilaisia käytännön apuvälineitä. Aluksi yrityksen on vastattava kahteen peruskysymykseen: missä toiminnassa halutaan olla mukana ja millaiseksi halutaan kehittyä. Näihin kysymyksiin on hyvä liittää esimerkiksi seuraavia alakysymyksiä, jotka on mukailtu mainitun kirjan kysymysten perusteella:

- Millainen on kohderyhmä?
- Missä halutaan toimia?
- Millainen on strategia?
- Millainen on hinnoittelu?
- Ollaanko edelläkävijä vai seuraaja?
- Erikoistutaanko ja jos, kuinka paljon ja missä?
- Miten reagoidaan kilpailuun ja millainen on kilpailutilanne?
- Pyritäänkö pitkiin asiakassuhteisiin vai useisiin kertaostoksiin?

Nämä kysymykset osuvat paikoin yhteen. Tietty vastaus johonkin kysymykseen voi rajoittaa mahdollisuuksia vastata toisiin kysymyksiin. Strategian luomisessa keskeistä onkin valintojen teko. Edellä mainittujen kysymysten lisäksi yritys joutuu vastaamaan useisiin muihinkin kysymyksiin, joihin yrityksellä voi yleensä olla vain yksi mahdollinen vastaus. Tällaisia kysymyksiä ovat esimerkiksi: toimitaanko resurssilähtöisesti, tuotelähtöisesti vai asiakaslähtöisesti tai miten suhtaudutaan julkisuuteen. (Lehtinen & Niinimäki, 2005. 20–21.)

Strategian rakentamisessa, kuten myös tuotteistamis- ja markkinointisuunnitelman laadinnassa, voidaan käyttää monenlaisia malleja. Strategisessa analyysissä hyödynnetyistä tekniikoista keskeisimpiä ovat olleet erittäin suosittu SWOT-analyysi (katso kappale 6.2) ja lisäksi esimerkkinä skenaariosuunnitelu, riskianalyysi sekä kustannus-/hyötyanalyysi. (Lehtinen & Niinimäki, 2005. 22–23.)



KUVIO 2: Strategian laadintaprosessi (mukaan Lehtinen & Niinimäki, 2005. 23.)

4 TILAUSPOHJAINEN PALVELUMALLI

Tilaukspohjaisten palvelumallien perusteena on myydä tuotetta tai palvelua kuukausi- tai vuosittain, jolloin yrityksellä on mahdollisuus tasaiseen kassavirtaan. Tilaukspohjainen liiketoimintamalli keskittyy enemmän asiakkaiden säilyttämiseen ja pitkän asiakassuhteen rakentamiseen kuin asiakashankintaan. Viime kädessä tilaukspohjainen palvelumalli pohjautuu siihen, miten liikevaihdon tasaisuus pystytään varmistamaan siten, että asiakkaat maksavat useita pienempiä maksuja tuotetta tai palvelua vastaan. (Fox 2020.)

4.1 Miten tilaukspohjainen palvelumalli toimii

Tilaukspohjainen palvelumalli on otettu ensimmäisen kerran käyttöön 1600-luvulla. Lähes tulkoon jokainen yritys, joka hyödyntää tilaukspohjaista palvelumallia laskuttaa asiakkaitaan kuukausittain tai vuosittain. Ensimmäiset toimialat, jotka hyödynsivät kyseistä mallia, olivat sanomalehtien ja kirjojen kustantajat. Teknologian kehityksen ja SaaS-mallin (Software as a Service) ansiosta yhä useammat yritykset siirtyvät kertamaksuisista tilaukspohjaiseen palvelumalliin, jossa liikevaihto on jatkuvaa. Nykyaikana melkein jokainen tuote tai palvelu on mahdollista sisällyttää tilaukspohjaiseen palvelumalliin. (Tarver 2020.)

Tilaukset yleisesti uusitaan ja aktivoidaan automaattisesti ennalta määritetyllä maksukortilla. Tilaukspohjaisen palvelumallin hyöty on siinä, että yritys pystyy ylläpitämään toistuvaa kassavirtaa sekä luomaan vahvempia asiakassuhteita. (Tarver 2020.)

Sen sijaan, että myytäisiin yhdellä kerralla tuote kuten aikakauslehti, jossa asiakas tekee kertaostoksen, yritys voi tarjota kuukausittaista vuosittaista. Tällä tavalla sen sijaan, että asiakas ostaa vain kerran voidaan tarjota kuukausimaksuun perustuvaa tilausmallia. Asiakas saa joka kuukausi lehden kotiin toimitettuna. Yrityksen kassavirta on näin tasaisempi ja vahvempi, sillä saadaan joka kuukausi vuoden ajan summa sen sijaan, että saadaan vain kertamyyni. Näin ollen yrityksen on helpompi ennustaa vuoden liikevaihtoa, sekä tehdä muita suunnitelmia, kuten suunnitella myyntiä pidemmälle aikavälille tarkemmin. (Tarver 2020.)

4.2 Tilauspohjaisen palvelumallin eri tyylit

Useat eri yhtiöt ja toimialat hyödyntävät tilauspohjaista palvelumallia. Toimialat jotka hyödyntävät tätä palvelumallia ovat esimerkiksi kuntosalit, puhelin-, auto- ja lehtiyhtiöt. Suoratoistopalveluita tilauspohjaisella palvelumallia tarjoavat muun muassa Spotify, jossa voi kuunnella musiikkia sekä podcasteja ja Netflix, jossa voi seurata elokuvia ja sarjoja. SaaS-mallia tarjoavat yritykset, kuten Microsoft ja Adobe, hyödyntävät myös tilauspohjaista palvelumallia. Näiden lisäksi on niin sanottuja uuden aikakauden yrityksiä, jotka tarjoavat tilauspohjaista palvelumallia esimerkiksi ruokaostosten tilaamista suoraan asiakkaan kotiin, jolloin asiakkaalle tehtäväksi jää vain itse ruuan tekeminen. Yhdysvalloissa on yrityksiä, jotka tarjoavat kyseistä palvelumallia lähettämällä tuotteet suoraan kotiisi tietyn väliajoin. Näitä yrityksiä ovat muun muassa Dollar Shave Club ja Honest. Nämä edellä mainitut yritykset tarjoavat asiakkailleen kosmetiikkatuotteita. Neljäs tunnettu toimiala, joka hyödyntää tilauspohjaista palvelumallia tarjoaa eri sisältöä asiakkailleen hyödyntäen tätä palvelumallia. Näihin yrityksiin kuuluu muun muassa New York Times. Suomessa vastaaviin kuuluu Sanoma Median Helsingin Sanomat. (Fox 2020.)



KUVIO 3: Esimerkkejä tilauspohjaisesta palvelumallista (Fox 2020.)

5 GOGOLF PLAY

GoGolf Play on GoGolfin kehittämä uusi tilauspohjainen tapa harrastaa golfia, jossa pelaaja maksaa tuotteesta kuukausipohjaisella veloitustyyllillä. GoGolf Playn idea syntyi siitä, että GoGolfilla on jatkuvasti haluttu kehittää golfia harrastuksena ja lajista on haluttu tehdä mahdollisimman helppoa ja mukavaa pelaajalle. GoGolfin DNA:ssa on se, että pitää olla luova ja olla kaikkia edellä golftoimialalla. GoGolfilla ollaan sitä mieltä, että vain yhdellä kentällä pelaaminen ei palvele golffareita parhaiten. (Tyry 2021.)

Kurk Golf sijaitsee Kirkkonummella, ja toimii GoGolfin golfliiketoiminnan testaustyökaluna. Kaksi vuotta sitten kyseisellä kentällä kokeiltiin uudenlaista Uuno-pelituotetta, jonka ideana oli, että greenfeen hinta laskee aina eurolla seuraavalla kerralla pelattaessa ja kun pelaaja oli pelannut 25 Uuno-kierrosta, asiakas pelaisi loppukauden veloituksetta. GoGolf Playn ensimmäinen versio otettiin käyttöön Kurk Golfin Hill-kentällä vappupäivänä 2020. Ensimmäinen versio GoGolf Play:stä sisälsi kolme eri vaihtoehtoa, jossa edullisimmillaan kuukaudeksi pääsi pelaamaan 59 eurolla. Tällä hinnalla pystyi pelaamaan arkipäivisin klo 14:n jälkeen. Viikonloppuisin klo 14:n jälkeen rajattomasti pääsi pelaamaan 69 eurolla. Kolmannessa vaihtoehdossa huomioitiin myös perheet, sillä tuotteella pääsi pelaamaan kaksi aikuista ja kaksi lasta rajattomasti 30 päivän ajan kustantaen 149 euroa. (GoGolf, 2021. Hakupäivä 25.2.2021.)

5.1 Mikä on GoGolf Play

GoGolf Play on kuukausimaksullinen pelituote, joka tuo pelaajille valinnanvapautta golfin harrastamiseen. Tämän tuotteen avulla voi pelata kuukausimaksua vastaan usealla eri kentällä sen sijaan, että pelaisi samalla kentällä koko ajan. Kuukausimaksu vaihtelee sen mukaan, kuinka monta kenttää pakettiin kuuluu. GoGolf Play:tä on kehitetty jatkuvasti, ja siihen on pyritty saamaan mukaan uusia kenttiä, jotta tuotteesta tulisi entistä laajempi ja houkuttelevampi. GoGolf Play -tuote sopii pelaajalle, joka haluaa pelata useammalla eri kentällä mahdollisimman edulliseen hintaan. Tällä hetkellä GoGolf Play -tuotteeseen kuuluu omien kenttien lisäksi Peuramaa ja Hirsala. Näiden kenttien lisäksi on tarkoituksena hankkia lisää kenttiä mukaan GoGolf Play:hin. Kenttien hankkiminen palvelun yhteyteen tapahtuu joko ostamalla kenttiä lisää, tai vaihtoehtoisesti tekemällä kentän

kanssa operointisopimus, jolloin GoGolfin konserniin kuuluva GoGolf Operations vastaa kentän pyörittämisestä. (Tyry 2021.)

GoGolf Play perustuu siihen, että pelaajalla on valinnanvapautta sen suhteen, millä kentällä hän haluaa pelata. Lyhyesti todettuna se on houkuttelevampaa, että voi pelata neljällä keskivertokentällä niin paljon kuin haluat verrattuna siihen, että voi pelata vain yhdellä hyvällä kentällä. Tähän vaikuttaa kuitenkin aina pelaajan henkilökohtaiset mieltymykset. GoGolf Play -pelioikeuden haltija ei kuitenkaan todennäköisesti tule pelaamaan sen enempää, kuin normaalilla pelioikeudella. Ajatellaan esimerkiksi pelaajaa, joka pelaa kaudessa 50 kierrosta kentällä 1. GoGolf Play -pelioikeudella hän todennäköisesti pelaa edelleen 50 kierrosta kaudessa, mutta tällä pelioikeudella hän pelaa kierrokset usealla eri kentällä. On myös mahdollista, että GoGolf Play -pelioikeudella kierroksia tulee huomattavasti enemmän juuri sen takia, koska on enemmän valinnanvaraa kentissä, mihin mennä pelaamaan. (Tyry 2021.)

5.2 GoGolf Play nykytilanne

Tällä hetkellä GoGolf Play -tuotteesta on saatavilla seitsemän erilaista versiota, joista kuluttajan on mahdollista valita itselle sopivin tuote. Tuotteet ovat listattuna alla olevaan taulukkoon.

Tuote	Kentät, jotka sisältyvät tuotteeseen	Hinta/kk	Hinta/vuosi	Lisätietoa tuotteesta
GoGolf Play	- Kurk Golf 27 reikää - Hills by GoGolf 36 reikää - Isosaari Golf 9 reikää - Hirvensalo Golf 6 reikää	65 €	749 €	
GoGolf Play Peuramaa Edition	- Peuramaa Golf 36 reikää - Kurk Golf 27 reikää - Hills by GoGolf 36 reikää - Isosaari Golf 9 reikää - Hirvensalo Golf 6 reikää	89 €	999 €	Tuotetta myynnissä vain rajoitettu määrä.
GoGolf Play Hirsala Edition	- Hirsala Golf 18 reikää - Peuramaa Golf 36 reikää - Kurk Golf 27 reikää	129 €	1520 €	Tuotetta myynnissä vain 100 kpl rajattu erä.

	<ul style="list-style-type: none"> - Hills by GoGolf 36 reikää - Isosaari Golf 9 reikää - Hirvensalo Golf 6 reikää 			
GoGolf Play + Avec	<ul style="list-style-type: none"> - Kurk Golf 27 reikää - Hills by GoGolf 36 reikää - Isosaari Golf 9 reikää - Hirvensalo Golf 6 reikää 	165 €	1980 €	Tuotteella voit ottaa joka kerta mukaan yhden kaverin kierrokselle veloituksetta.
GoGolf Play Easy	<ul style="list-style-type: none"> - Kurk Golf Hill-kenttä 9 reikää - Hills by GoGolf vaihtuva 9 reikää - Isosaari Golf 9 reikää - Peuramaa Golf Pikku-Peura kenttä 9 reikää - Hirvensalo Golf 6 reikää 	49 €		Tuote ostetaan vain kuuksiksi kerrallaan.
GoGolf Play & Training	Samat kentät kuin normaalissa GoGolf Play tuotteessa, jonka lisäksi tuotteen ostaja voi käyttää GoGolfin Rangeja, sekä GoGolf Loungea koko sopimuskauden ajan.	99 €	1089 €	
GoGolf Play & Padel	Samat kentät kuin normaalissa GoGolf Play tuotteessa, jonka lisäksi tuotteen ostaja saa vakiovuoron (90 min) Leppävaaraan Padel-kentälle kesäkuusta syyskuuhun.	119 €	1628 €	

TAULUKKO 1. GoGolf Play tuotteet.

5.3 SWOT-analyysi

SWOT-analyysi tulee nimensä mukaisesti sanoista Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats. Kyseinen analyysi kehitettiin Yhdysvalloissa 1960-luvulla ja on edelleen tänä päivänä erittäin suosittu työkalu strategian laatimisessa. SWOT-analyysiä hyödyntäen yritykset voivat vertailla

omia vahvuuksia ja heikkouksia kilpailuympäristön ughiin ja mahdollisuuksiin. SWOT-analyysi on tärkeä palanen yrityksen strategian rakentamista, sillä toimintasuunnitelmat tulee perustua yrityksen sisäisiin vahvuuksiin, huomioiden heikkoudet sekä liiketoimintaympäristön luomat mahdollisuudet ja uhat. SWOT-analyysin ensisijainen tarkoitus on tuottaa aluksi analyysiä ja analyysin jälkeen valintoja ja toimintasuunnitelmia. SWOT-analyysi esitetään yleisesti alla olevan mallin mukaisesti. (Vuorinen 2013, 88–90.)

<p style="text-align: center;">Vahvuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> - Valinnanvapaus pelaajalla (voi pelata usealla eri kentällä) - Lähtöaikojen saatavuus - Edullinen -> Suhteutettuna yhden kentän pelioikeuksiin 	<p style="text-align: center;">Heikkoudet</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vain 12 kuukauden sopimus tällä hetkellä kertamaksun lisäksi - Kenttien määrä nykytasolla ei ole riittävä - Ei voi tuoda vieraspelaajaa edullisempaan hintaan
<p style="text-align: center;">Mahdollisuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> - Uudet kentät, joilla on mahdollista saada tuotteesta houkuttelevampi - Tuoterepertuaarin laajentaminen - Golfin ulkopuolelta tulevat lisäosat 	<p style="text-align: center;">Uhat</p> <ul style="list-style-type: none"> - Muiden kenttien mahdollista kopioida tämä malli - Ei ole uniikki tuote. Toimialaa mullistava kyläkin - Golfbuumin lasku -> Mikäli golfin trendi laskee, se vaikuttaa myös tähän

KUVIO 4. GoGolf Play:n SWOT-analyysi.

6 GOGOLF PLAY:N KEHITTÄMINEN

Kuten aikaisemmin mainitsin opinnäytetyössä, GoGolf Play -tuotteesta on saatavilla seitsemän eri versiota, sekä tuotteista on saatavilla vain 12 kuukauden sopimus tai tuotteen voi ostaa kertamaksulla. GoGolf Play -pelioikeus ei nykyisillä kenttä määrillä ole tarpeeksi houkutteleva, jotta siitä olisi mahdollista tehdä puhtaasti tilauspohjainen tuote. Tuoterepertuaaria pitää laajentaa, jotta tuote voi toimia puhtaana tilauspohjaisena palveluna. Tähän on hyvä hankkia palveluita niin golfista, kuin sen ulkopuolelta. GoGolf Play -tuotteeseen olisi hyvä saada testiversio, jossa pelaaja voi kokeilla tuotetta lyhyen ajan edulliseen hintaan tai kokonaan veloituksetta. Tämä malli on käytössä useissa suoratoistopalveluissa. Monet käyttävät tätä hyödyksi, joten koen, että tämä voisi toimia hyvin GoGolf Play -tuotteessa.

6.1 GoGolf Playn tulevaisuus

GoGolfilla tykätään ajattelutavasta: mitä hullummalta tai kunnianhimoisemmalta ajatus kuulostaa, sitä varmemmin asiaa lähdetään rakentamaan. Yrityksen myyntipäällikön Hanni Tyrin mukaan GoGolf Play -tuotteesta halutaan luoda malli, missä voit pelata millä tahansa kentällä Suomessa. Tuotetta pitää kehittää jatkuvasti pohtimalla, mitä lisäpalveluita GoGolf Play:hin voidaan sisällyttää. GoGolfin DNA:han kuuluu kokeilemisen kulttuuri. Tämä mahdollistaa sen, että voidaan kokeilla jatkuvasti mikä toimii ja mikä ei. (Tyry 2021.)

Tällä hetkellä GoGolf Play:n haasteena on hinnoittelu. Tuotteesta on saatavilla vain 12 kuukauden sopimus tai tuotteen voi ostaa kertamaksulla. Jotta tuote olisi mahdollista muuttaa täysin tilauspohjaiseksi malliksi se vaatii sen, että tuotteeseen saadaan talveksi mahdollisimman paljon houkuttelevaa sisältöä ja lisäpalveluita. GoGolf Play -tuotteesta halutaan muokata sellainen, että se on mahdollista ostaa vain kuukaudeksi kerrallaan. Tämä tuo riskin kassavirran jatkuvuuteen, mutta tämän takia tuotteeseen on saatava lisäpalveluita, jotta asiakkaat jatkavat tilaustaan. Kesällä GoGolf Play -pelioikeudesta tulee saataville yhden kuukauden kestävä paketti, jolloin tuotteen voi ostaa yhdeksi kuukaudeksi hintaan 349 €/kk tai vaihtoehtoisesti tuote, jolla voi pelata arkisin (ma-to) hintaan 149 €/kk. Nämä luonnollisesti maksavat suhteessa enemmän kuin 12 kuukauden versiot GoGolf Play -pelioikeudesta. (Tyry 2021.)

GoGolf Play -tuotteesta halutaan saada kokonaisuudessaan paras mahdollinen tuote golffareille. Tässä tulee tärkeäksi tuote- sekä tuotteistamisstrategian laatiminen sekä asiakaslähtöisyys. Tavoitteena on se, että kun pelaaja on kerran hankkinut GoGolf Play -pelioikeuden, niin normaali pelioikeus ei tunnu yhtä houkuttelevalta. (Tyry 2021.)

6.2 Golfin ulkopuolelta tulevat lisäosat

Tähän kappaleeseen olen tuonut esille omat ehdotukseni tuotteista ja palveluista, jotka tulevat golf-toimialan ulkopuolelta, ja joita voitaisiin hyödyntää jatkossa osana GoGolf Play -pelioikeutta. Koen, että golfin ulkopuoliset lisäpalvelut nostavat tuotteen houkuttelevuutta ja tällä tavoin tuotteesta olisi helpompi toteuttaa täysin tilauspohjainen palvelumalli. Lisäksi tämän avulla voitaisiin saada golfin pelaajat kiinnostumaan uusista palveluista tai tuotteista ja samalla kasvattaa tunnettuutta myös muilla aloilla.

GoGolf Play:hin olisi hyvä tulevaisuudessa yhdistää myös muita urheilulajeja. Tällä hetkellä on olemassa jo golfin ja padelin yhdistävä pelioikeus (katso taulukko 1). Periaatteessa GoGolf Play:hin voitaisiin yhdistää melkein mitä vain liikuntamuotoja. Esimerkiksi kuntosalijäsenyys voisi olla hyvä lisä. Ehdotankin, että Fressi-kuntosaliketju pyrittäisiin saamaan pelioikeuteen mukaan, sillä GoGolf on jo aiemmin tehnyt onnistuneesti yhteistyötä Fressin kanssa. Fressillä on myös osaamista ja tietotaitoa golfia tukeviin liikuntaharjoitteisiin. Käytännössä tämä tarkoittaisi, että GoGolf Play -pelioikeuteen kuuluisi esimerkiksi x krt/kk kuntosalikortti. Salikertojen määrä riippuisi yhteistyön hinnasta ja laajuudesta.

Toinen hyvä lisä pelioikeuteen olisi mielestäni tarjota viihdettä myös kotisohvalle. Koska Viaplay näyttää paljon golfia ja eritoten kisoja, joissa on mukana suomalaisia huippuammattilaisia, olisi Viaplay-palvelun yhdistäminen GoGolf Play -pelioikeuteen varmasti hyvä ratkaisu. Golfia seurataan TV:n välityksellä entistä enemmän ja kiinnostus golfkisoja kohtaan on kasvussa johtuen suomalaisesta menestyksestä Euroopan huipulla. Viaplay ja GoGolf tekevät muutenkin jo yhteistyötä. Vuonna 2020 GoGolf järjesti yhteistyössä Viaplayn kanssa kilpailun muutamille ammattilaisille Isoosaassa, ja tämä toimi Isoaaren virallisina avajaisina. Pelioikeuteen voisi kuulua mahdollisuus seurata tv-sarjoja ja leffoja ja alennettuun hintaan olisi mahdollista seurata myös urheilutarjontaa.

6.3 Golftoimialaan liittyvät lisäpalvelut

Tässä kappaleessa käyn läpi palveluita ja tuotteita golftoimialan sisältä, jotka voitaisiin yhdistää GoGolf Play -pelioikeuteen. Näin voisi saada lisämyyntiä aikaan sekä hyvin näkyvyyttä erilaisille tuotteille ja palveluille. Uskoisin, että golfin sisäiset lisäpalvelut olisivat myös pelioikeuksien haltijoiden keskuudessa haluttuja ja helpottaisivat golfin harrastamista entisestään.

Ensimmäinen kategoria golftoimialan sisältä ovat golfvälineet. Pelioikeuteen sisältyvät välineet tulisivat GoGolf-konserniin kuuluvasta Golf Sky -ketjusta. Välineitä voisi tarjota kolmessa eri kategoriassa: aloittelijoiden mailat, harrastajien mailat ja edistyneempien pelaajien mailat. Aloittelijoiden mailasetti sisältäisi perusmailat, joilla pääsee alkuun. Harrastajien mailoihin sisältyy hieman laajempi valikoima mailoja (esimerkiksi myös wedge ja toinen puumaila/hybrid). Viimeiseen, edistyneempien mailasettiin kuuluisi kaikki mailat ja settiin kuuluvat mailat voisi aina paikan päällä valita kierrokselle mukaan. Kaikkiin kategorioihin kuuluu luonnollisesti myös golfbägi. Pelioikeuteen sisältyviä mailoja säilytettäisiin kentillä, joka helpottaisi pelaajien arkea, eikä tarvitsisi itse huolehtia mailojen säilytyksestä ja kuljetuksesta.

Toinen golfiin sisältyvä lisäpalveluehdotukseni on golfauto. Osa pelaajista tykkää pelata golfauton kanssa, joka tuo kierrokseen mukavuutta ja rentoutta. Tämä voisikin olla hyvä lisäpalvelu pelioikeuteen. Optio olisi, että pelaaja voi ottaa golfauton kierrokselle mukaan halutessaan edullisempaan hintaan. Toki tässä lisäpalvelussa voisi tulla vastaan ongelma saatavuuden kanssa, sillä kentillä on usein vain rajattu määrä autoja.

Lisäksi hyvä lisä pelioikeuteen olisi tilaajan lahja. Tämä voisi lisätä jatkuvien tilausten määrää ja kannustaa tilaajia jatkamaan palvelun käyttäjänä. Esimerkki tilaajalahjasta voisi olla laatikollinen (12 kpl) golfpalloja kuukausittain. Golfpallot ovat oleellinen osa pelikokemusta ja ns. käyttötavaraa, jonka tarve ei laske, joten ne voisivat mielestäni toimia hyvänä houkuttimena pelioikeuden rinnalla. Mielestäni kuukausilahja voisi ajoittain myös vaihdella ja käyttää lahjana muita mahdollisia golfiin kuuluvia käyttötavaroita. Esimerkiksi golfhanskat tai lahjapaketti, johon kuuluu golftiitä, mailapyyhe, merkkauksnasta ja griinihaarukka.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa on tarkoituksena käydä läpi työn tulokset ja niiden perusteella johtopäätökset. Näitä johtopäätöksiä peilataan alussa esitettyihin tutkimuskysymyksiin sekä työn teorian osuuksiin.

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia, miten tilauspohjaista palvelumallia voidaan hyödyntää osana GoGolf Play -tuotetta sekä selvittää, miten palveluiden tuotteistamista voitaisiin hyödyntää tilauspohjaisen palvelumallin toteutuksessa. Tavoitteita lähdettiin selvittämään laadullisen tutkimuksen avulla, sillä tarkoitus oli luoda kehitysideoita toimeksiantajalle, GoGolf Oy:lle, heidän GoGolf Play-pelioikeuden yhteyteen. Työssä tein myös hieman benchmarkingia havainnoimalla, mitä kaikkea muilla toimialoilla myydään tällä hetkellä tilauspohjaisen palvelumallin avulla.

GoGolf Play-pelioikeuden kehittäminen on myös itsessään palvelun tuotteistamista, joka oli yksi työn teoriaosuuksista (katso kappale 3). Kokonaisuutta kehittäessä on tärkeä pohtia, mitä palvelu pitää sisällään, millaisia etuja palvelu tuo, milloin sitä käytetään, kenelle se on tarkoitettu ja millaisia ehtoja palveluun sisältyy. Näitä voidaan tuoda ilmi markkinoinnissa, mutta on tärkeää, että ne huomioidaan myös tulevaisuutta suunnitellessa.

Tilauspohjainen palvelumalli-kappaleessa (katso kappale 4) toin ilmi erilaisia olemassa olevia tilauspohjaisia palvelumalleja. Yksi yleisistä on SaaS-malli (Software as a Service), jota hyödyntää etenkin teknologia-alan yritykset. Tähän pohjautuen voisi hyödyntää saman tyyppistä mallia, GaaS-mallia (Golf as a Service). GaaS-malli tarkoittaisi käytännössä sitä, että liikevaihto pysyy jatkuvana, ja asiakkaille tarjottaisiin kuukausittaista tilausta vuoden kertamaksun sijaan. Tämä mahdollistaisi, sen että kassavirta olisi tasaisempaa ja yrityksellä olisi helpompi ennustaa vuoden liikevaihtoa. Näiden vuoksi muiden suunnitelmien teko vuoden varrelle olisi helpompaa.

Annoin työn toimeksiantajalle kehitysehdotuksia kappaleessa 6 GoGolf Play:n kehittäminen. Kappaleessa on käyty läpi tuotteen tulevaisuutta, haasteita ja mahdollisuuksia. Jaottelin omat kehitysehdotukseni golftoimialan ulkopuolelta tuleviin lisäosiin sekä lajin sisältä tuleviin palveluihin. Alla olevassa taulukossa on koottuna yhteen kehitysehdotukseni GoGolf Play-pelioikeuden yhteyteen.

Golfin sisäiset palvelut
Golfvälineet (mailat + bägi)
Golfauto
Kuukausittainen tilaajalahja asiakkaille (esim. golfpallot)
”GoGolf Play Super”
Golftoimialan ulkopuoliset palvelut
Kuntosali-jäsenyys
Viaplay -suoratoistopalvelun katselu

TAULUKKO 2. Kehitysideat GoGolf Play -pelioikeuteen

Mielestäni kehitysehdotukseni voisivat olla toimivia, sillä niissä on hyödynnetty paitsi nykyisiä jo olemassa olevia toimeksiantajan yhteistyökumppaneita sekä GoGolf-konsernin sisäisiä yrityksiä. Pysin miettimään kehitysehdotuksissani pelaajanäkökulmaa ja sitä, miten pelioikeuden saisi yhä houkuttelevammaksi ostokseksi myös pitkälle aikavälille. Tuote sopisi lisäosineen sekä aloittelijoille että jo pidempään pelanneille ja kaikenikäisille henkilöille.

Olisin myös itse ehdottanut uudempien GoGolfin palveluiden (GoGolf Lounge sekä padel-kentät) yhdistämistä, mutta nämä sisältävät GoGolf Play -pelioikeudet on jo olemassa. Toki nämä ovat kaikki erillisiä paketteja, eikä mikään tuotepaketti yhdistä kaikkia lisäpalveluita. Koen, että olisi hyvä olla saatavilla pelioikeus, joka sisältää kaikki mahdolliset GoGolfin omat lisäosat: padel-kentän, talviharjoitteluoikeuden Loungessa, GoGolf Range-harjoittelupaikkojen käytön. Tämä paketti voitaisiin saada asiakkaiden saataville nopeastikin ja se voisi kulkea esimerkiksi ”GoGolf Play Super”-nimellä. Tämä yhdistäisi palvelut niin, että ostajalla olisi mahdollisuus pelata golfia kentillä, sisäharjoittelu- ja ulkoarjoittelupaikoissa sekä pelata myös padelia Leppävaaran Rangen yhteydessä.

8 POHDINTA

GoGolf Play -tuotteena ei tule koskaan olemaan täysin valmis. Tuotetta tullaan varmasti kehittämään tulevaisuudessa jatkuvasti. Koskaan ei voi olla täysin varma, mitkä lisäpalvelut toimivat todellisuudessa ja miten. Lisäksi tulevaisuudessa voi tulla myös paljon uusia sopivia sisäisiä ja ulkoisia lisäosia, joita toimeksiantajan kannattaa ehdottomasti pitää silmällä, jotta pelioikeus pysyy mielenkiintoisena ja ajankohtaisena.

Uskon, että GoGolf Play:n haasteina tulevaisuudessa voi olla se, miten pelioikeuteen kuuluvia golfkenttiä saadaan lisää ja ympäri Suomen, jotta tuotteesta voitaisiin tehdä koko Suomen kattava. Lisäksi tulee pohtia, miten eri paikkakunnilla asuvat huomioidaan tuotteen lisäosissa ja sisällössä: jos asut esimerkiksi Oulussa, et todennäköisesti lähde pelaamaan Lappeenrantaan. Haasteena tai uhkana tulevaisuudessa voi olla myös golfbuumin mahdollinen lasku. Golf on nyt todella suosittua ja pelaajamäärät ovat lisääntyneet, mutta tulevaisuuden trendeistä ei voi olla varma. On myös mahdollista, että golfosakkeiden arvostus nousee taas tulevaisuudessa. Tällöin useiden kenttien mahdollistama pelioikeus ei kuulosta enää niin houkuttelevalta osakkeenomistajan näkökulmasta.

Toimeksiantajan on myös hyvä pitää mielessä, että osa potentiaalisistakin asiakkaista voi pitää GoGolf Play -pelioikeuden hintaa liian korkeana, eikä kokonaishintaa osata suhteuttaa tuotteen sisällön laatuun ja määrään. Onkin tärkeää, että esimerkiksi tuotteen markkinoinnissa huomioidaan tämä ja verrataan sisältöjen yksittäishintoja GoGolf Play-pelioikeuden kokonaishintaan. Esimerkiksi GoGolf Play -peruspelioikeus maksaa vuodessa kertamaksulla 749 €, ja se pitää sisällään kolmen täyspitkän kentän sekä kolmen lyhyemmän kentän (katso taulukko 1). Pelioikeuden hinta eri golfkentille vaihtelee paljonkin, mutta jo se itsessään voi maksaa hyvinkin yli 1000 €, ja tämä sisältää vain yhden kentän pelaamisoikeuden.

Jatkossa toimeksiantajan kannattaakin pohtia näitä asioita sekä suuntaa, mihin GoGolf Play-pelioikeus halutaan viedä. Miten mahdolliset haasteet huomioidaan, sekä kuinka hinnoittelun mahdollisista kipukohdista päästään eteenpäin. Tuotteen ajankohtaisuutta, houkuttelevuutta sekä sitä, kuinka eri puolilla Suomea asuvat pelaajat näkevät tuotteen houkuttelevuuden tulee tutkia usein. Näitä asioita voisi tutkia tulevaisuudessa jatkotutkimuksina esimerkiksi asiakaskyselyiden avulla, joiden avulla voitaisiin selvittää, mitä lisäpalveluita tuotteeseen kaivataan, mitä kenttiä palvelun yhteyteen toivotaan ja kuinka tyytyväisiä nykyiseen tuotteeseen ollaan.

Opinnäytetyön luotettavuutta olisi voinut kasvattaa haastattelemalla useampia toimeksiantajayrityksen työntekijöitä. Lisäksi haastattelut olisi voitu nauhoittaa, jotta niiden luotettavuus olisi kasvanut. Pyrin käyttämään työssä mahdollisimman monipuolisesti erilaisia lähteitä: arvostettujen golf-toimittajien artikkeleita, Golfliiton sivuja, muita verkkolähteitä sekä alan kirjallisuutta.

Asetin prosessin alussa opinnäytetyön aikatauluksi, että opinnäytetyö olisi valmis huhtikuun 2021 loppuun mennessä. Kauaksi en jäänyt omasta tavoitteestani ja olen kuitenkin tyytyväinen nykyiseenkin aikatauluun. Aikataulu venyi hieman henkilökohtaisten syiden vuoksi. Onneksi opinnäytetyö ei kuitenkaan venynyt kuin pari viikkoa. Olen ollut tyytyväinen siihen, että ohjaus- ja esitysseminaarit on saatu pidettyä hyvin ja sain myös sovittua haastattelut toimeksiantajan kanssa helposti.

Haasteena opinnäytetyöprosessin aikana oli hahmottaa se, kuinka paljon aikaa todellisuudessa itse tutkimuksen tekoon ja kirjoittamiseen menee. Itselleni kirjoittaminen ei ole koskaan ollut ehkä se mieleisin asia mitä tehdä, joten tekstintuotto oli ajoittain haastavaa. Kehitysideoiden keksiminen oli mukavaa, mutta niiden muuttaminen selkeään tekstimuotoon tuotti ajoittain haasteita.

LÄHTEET

Gary, Fox. 2020. Subscription Business Model: 10 Amazing Industry Examples. Hakupäivä 30.3.2021. <https://www.garyfox.co/subscription-business-model/>

Gary, Fox. 2020. Valokuva. Artikkelissa Gary Fox. Subscription Business Model: 10 Amazing Industry Examples. Hakupäivä 11.4.2021. <https://www.garyfox.co/subscription-business-model/>

GoGolf 2021. GoGolf. Hakupäivä 9.3.2021. <https://www.gogolf.fi/golf-plaisir-ja-gogolf-aloittavatiiviin-yhteisty%C3%B6n-%E2%80%93-suomalaisten-golfmatkaajien-tarjonta-kasvaa>

GoGolf 2021. GoGolf. Hakupäivä 25.2.2021. <https://www.gogolf.fi/kurk-golf-kehitti-t%C3%A4ysin-uuden-tuotteen-golfiin-%E2%80%93-30-p%C3%A4iv%C3%A4n-pelioikeus-ilman-sitoutumispakkoa>

GoGolf Operations 2021. GoGolf Operations. Hakupäivä 8.4.2021. <https://www.gogolfoperations.fi/kenttien-operointi/>

Kajaanin ammattikorkeakoulu 2021. Tuotteistaminen. Hakupäivä 12.3.2021. <https://www.kamk.fi/fi/opari/Opinnaytetyopakki/Teoreettinen-materiaali/Tukimateriaali/Tuotteistaminen/Tuotteistaminen>

Uolevi Lehtinen & Satu Niinimäki 2006. Asiantuntijapalvelut, tuotteistaminen ja markkinoinnin suunnittelu. Kustannusosakeyhtiö Werner Söderström

Parantainen, Jari 2021. Tuotteistaminen. Hakupäivä 17.3.2021. <https://pollitasta.fi/tuotteistaminen/>

Sipilä Jorma. 1999. Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen. WSOY, Helsinki. Hakupäivä 30.3.2021.

Samuli, Leppälä. 2021. Coca-Colaa kuukausimaksulla – limufirmalla erikoinen kokeilu. Mikrobitti. 22.3.2021. Hakupäivä 24.3.2021. <https://www.mikrobitti.fi/uutiset/coca-colaa-kuukausimaksulla-limufirmalla-erikoinen-kokeilu/206a5841-e785-43dd-b38a-453176e5172b>

Suomen Golfliitto 2021. Golfliitto. Hakupäivä 3.2.2021. <https://golf.fi/seuroille/golfliitto/>

Suomen Golfliitto 2021. Golf Suomessa. Hakupäivä 9.4.2021. <https://golf.fi/pelaajalle/golf-suomessa/>

Suomen Golfliitto 2021. Materiaalipankki. Hakupäivä 4.2.2021. <https://golf.fi/seuroille/golfliitto/materiaalipankki/>

Survey Monkey 2021. Laadullisen tutkimuksen tekeminen. Hakupäivä 15.3.2021. <https://fi.surveymonkey.com/mp/conducting-qualitative-research/>

Evan Tarver 2020. Subscription Business Model. Päivitetty 21.6.2020. Hakupäivä 18.3.2021. <https://www.investopedia.com/ask/answers/042715/how-do-subscription-business-models-work.asp>

Tyry, Hanni 2021. Head of Sales. GoGolf Oy. Haastattelu 20.4.2021.

Tyry, Teemu 2021. Hanna Hartikainen Suomen Olympiakomitean hallituksen jäseneksi. ”Merkitävä tunnustus koko golfalalle”. Hakupäivä 3.2.2021. <https://www.gogolf.fi/suomen-olympiakomitea>.

Tyry, Teemu 2021. Sami Välimäen palkintosade Urheilugaalassa antaa golfille lentävän lähdön tulevaan kauteen. Hakupäivä 11.2.2021. <https://www.gogolf.fi/sami-v%C3%A4lim%C3%A4en-palkintosade-urheilugaalassa-antaa-golfille-lent%C3%A4v%C3%A4n-l%C3%A4hd%C3%B6n-tulevaan-kauteen>.

1. Mistä GoGolfin idea syntyi?
2. Miten GoGolf on kasvanut vuosien saatossa?
3. Miten GoGolf Play:n idea syntyi?
4. Miten näet GoGolf Play:n tulevaisuuden?
5. Mitkä ovat GoGolf Play:n vahvuudet, heikkoudet, uhat ja mahdollisuudet?
6. Millainen on GoGolf Play:n nykyinen hinnoittelutyyli ja näetkö, että sitä voisi muuttaa tulevaisuudessa?
7. Mihin GoGolf Play perustuu?
8. Miten käytännössä GoGolf Play:n laajeneminen tapahtuu?