

Opinnäytetyö (AMK)  
Liiketalouden koulutusohjelma  
BisnesAkademia  
2014

Mika Visuri

# YHTEISTYÖ KILPAILUTILANTEESSA

- Salo Golf ja Wiurila Golf & Country Club



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU  
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

OPINNÄYTETYÖ (AMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

BisnesAkademia

1.4. 2014 | 33 sivua, 1 liitesivu

Jussi Puhakainen

Mika Visuri

# YHTEISTYÖ KILPAILUTILANTEESSA - SALO GOLF JA WIURILA GOLF & COUNTRY CLUB

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia golf-organisaatioiden välistä yhteistyötä yleisesti, sekä erityisesti perehtyä kilpailutilanteessa toimivien yritysten väliseen yhteistyöhön. Työssä tarkastellaan Salo Golfin ja Wiurila Golf & Country Clubin välistä yhteistyötä. Yhteistyön muotoja tällä hetkellä ovat tiedonvaihto kenttien välillä, yhteiset kilpailut sekä hankinnat. Tarkoituksena oli myös selvittää, onko yhteistyötä mahdollista laajentaa tulevaisuudessa.

Yritysten motiivit yhteistyön tekemiseen voidaan jakaa kolmeen tekijään. Ensiksi tehokkaammalla suhteiden organisoinnilla haetaan kustannusetuja niin, että kaikkien osapuolten kustannustehokkuus paranee suhteessa muihin kilpailijoihin. Toisaalta voidaan pyrkiä saavuttamaan liiketoiminnan kasvua joko uuden liiketoiminnan synnyttämisen tai suuremman markkinaosuuden saavuttamisen kautta. Kolmas selkeästi erottuva tekijä on oppiminen ja informaation hankinta. Myös kilpailutilanteessa keskenään toimivat yritykset voivat tehdä yhteistyötä. Ei voida ajatella, että menestyäkseen hyvin pitää lyödä kilpailijat. Usein yritys menestyy vain jos myös sen kilpailijat menestyvät.

Opinnäytetyöhön liittyvä tutkimus on suoritettu teemahaastatteluna, jonka avulla saatiin selkeä kuva yhteistyön laajuudesta sekä kilpailutilanteesta alueella. Työtäni varten haastattelin Salo Golfin toimitusjohtajaa 20.3.2014 sekä Wiurila Golf & Country Clubin hallituksen puheenjohtajaa 25.3.2014.

Tutkimuksen perusteella voidaan sanoa, että kenttien välinen yhteistyö toimii hyvin. Kilpailutilannetta ei koeta vaikeana, molemmille kentille on muodostunut oma painopistealueensa. Salo Golf panostaa erityisesti omien jäseniensä etujen palvelemiseen, kun taas Wiurila Golf & Country Clubin painopiste toiminnassaan on vieraspelaajien hankkiminen.

ASIASANAT:

Salo, yhteistyö, kilpailu, kilpailutilanne, co-opetition, golf

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

BusinessAcademy

01 April 2014 | 33 pages, 1 appendix

Jussi Puhakainen

Mika Visuri

## CO-OPERATION IN COMPETITIVE SITUATION - SALO GOLF AND WIURILA GOLF & COUNTRY CLUB

This thesis deals with co-operation between golf organizations in general, however the main goal is also to find out how companies in competitive situation can co-operate with each other. The main focus point is to look into the co-operation between Salo Golf and Wiurila Golf & Country Club. The types of co-operation at the moment are sharing of information, common competitions and acquisitions. The purpose was also to find out, whether it is possible to expand co-operation in the future.

Motives for co-operation can be divided into three different elements. With more powerful organization of relationships, companies can gain cost savings so that compared to other competitors, each party will be more cost-effective. On the other hand, the objective might be aspiration to achieve business growth, either by creating new business or by getting a bigger market share. The third distinctive element is learning and getting information. Companies in competitive situation can also co-operate with each other. It is not rational to think, that in order to succeed, one has to beat the competitors. In many cases, company succeeds only if competitors also do well.

Theme interviews were held in order to find out the scope of co-operation between Salo Golf and Wiurila Golf & Country club. For my research, the respondents were the CEO and Chairman of the Board of the respective Golf clubs. Interviews were held on 20.3.2014 and on 25.3.2104

Based on the research, it is possible to say that co-operation between Salo Golf and Wiurila Golf & Country Club is working well. Competitive situation is not fierce. Both courses have their own focus areas. Salo Golf focuses mainly on serving the interest of clubs members and Wiurila Golf & Country Club focuses on getting visiting players.

### KEYWORDS:

Salo, co-operation, competition, competitive situation, co-opetition, golf

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>6</b>
<b>2 YHTEISTYÖ JA CO-OPETITION</b>	<b>8</b>
2.1 Yhteistyön motiivit	8
2.2 Yhteistyön tasot	9
2.2.1 Operatiivinen kumppanuus	9
2.2.2 Taktinen kumppanuus	10
2.2.3 Strateginen kumppanuus	10
2.3 Co-opetition	12
<b>3 SALO GOLF JA WIURILA GOLF &amp; COUNTRY CLUB</b>	<b>14</b>
3.1 Salon alue golfkentän näkökulmasta	14
3.2 Salo Golf	16
3.2.1 Historia	17
3.2.2 Salo Golf tänään	19
3.3 Wiurila Golf & Country Club	20
3.3.1 Historia	22
3.3.2 Wiurila Golf & Country Club tänään	23
<b>4 TUTKIMUKSEN SUUNNITTELU</b>	<b>24</b>
4.1 Teemahaastattelu	24
<b>5 HAASTATTELUT</b>	<b>26</b>
5.1 Kilpailutilanne	26
5.2 Yhteistyön muodot	27
5.3 Yhteistyö tulevaisuudessa	29
<b>6 JOHTOPÄÄTÖKSET</b>	<b>31</b>
<b>LÄHTEET</b>	<b>33</b>

## LIITTEET

Liite 1. Haastattelurunko

## KUVAT

Kuva 1. Golfkentät kartalla Etelä- ja Länsi-Suomen alueella. (golf.fi kenttähaku 2013)	15
Kuva 2. Kuvakaappaus seuran nettisivuilta. (www.salogolf.fi)	16
Kuva 3. Hinnasto kaudelle 2014. (www.salogolf.fi)	17
Kuva 4. Ote perustavan kokouksen pöytäkirjasta. (Salo Golf 25v, 2013, 10)	18
Kuva 5. Ote johtokunnan elokuun pöytäkirjasta. (Salo Golf 25v, 2013, 25)	19
Kuva 6. Kuvakaappaus seuran nettisivuilta. (www.wgcc.fi)	21
Kuva 7. Hinnasto kaudelle 2014. (www.wgcc.fi)	22
Kuva 8. Viikkokilpailun mainos kaudelta 2013. (www.salogolf.fi)	28

## KUVIOT

Kuvio 1. Erityyppisiä co-opetition suhteita. (Bengtsson & Kock, 2000, 416)	12
--	----

## TAULUKOT

Taulukko 1. Ydinpiirteet eri kumppanuussuhteissa. (Stähle & Laento 2000, 103)	11
---	----

# 1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on perehtyä Salon alueella toimivien golfkenttien väliseen yhteistyöhön. Tavoitteena on tutkia yhteistyön eri muotoja ja mahdollisesti löytää kehitettäviä kohteita.

Valitettavan usein ajatellaan omien toimintatapojen olevan ainoita oikeita, niiden muuttaminen koetaan turhaksi. Vastaavasti kilpailu koetaan nollasummapeliksi, joku voittaa ja joku häviää. Näin asia ei kuitenkaan ole, yhteistyön avulla on mahdollista kasvattaa jaettavaa kakkua. Usein tilanne on niin, että kun joku yritys menestyy hyvin, menestyvät myös alueella toimivat kilpailijatkin. Yhteistyön avulla on mahdollista myös parantaa toimintatapoja, saavuttaa kustannussäästöjä ja oppia toinen toisiltaan.

Opinnäytetyö koostuu teoriaosasta ja empiirisestä osasta. Teoriaosassa käsitellään yhteistyötä yleisellä tasolla, sekä myös kilpailutilanteessa toimivien yritysten välistä yhteistyötä.

Empiirisessä osassa on tutkittu Salo Golf ja Wiurila Golf & Country Clubin välistä yhteistyötä. Tutkimus on suoritettu teemahaastatteluna. Tutkimusta varten, haastattelin Salo Golfin toimitusjohtaja Tomi Pajua, sekä Wiurila Golf & Country Club ry:n hallituksen puheen johtaja Juri Virkkiä. Tavoitteenani oli saada haastattelu myös Meri-Teijo Golfin edustajalta, mutta valitettavasti se osoittautui vaikeaksi. Sieltä lopulta luvattiin antaa haastattelu asiaan liittyen, mutta ajankohtaa sovittaessa törmäsin uudelleen ongelmiin. Lopulta en voinut enää luottaa siihen, saanko ylipäätään haastattelua tehdyksi, joten aikataulusyistä jouduin jättämään Meri-Teijo Golfin tämän tutkimuksen ulkopuolelle.

Valitsin haastateltavat, koska koin että kyseisiltä henkilöiltä saan kattavat tiedot haastattelun aiheeseen liittyen. Tavoitteena oli saada kuva kenttien välisestä yhteistyöstä ja sen toimivuudesta, sekä onko yhteistyötä mahdollista kehittää tai lisätä tulevaisuudessa. Pyrkimyksenä oli myös selvittää millaisena haastateltavat kokevat alueella vallitsevan kilpailutilanteen.

Kiinnostus aiheen tutkimiseen johtuu hyvin pitkälti siitä, että itsekin harrastan golfia. Olen pelannut kaikilla alueen kentillä ja usein miettinyt sitä, miten näin pienellä talousalueella voi olla peräti kolme täysmittaista golfkenttää. Miten niiden toimintatavat mahdollisesti eroavat toisistaan ja minkälaista yhteistyötä kenttien välillä mahdollisesti tehdään.

## 2 YHTEISTYÖ JA CO-OPETITION

### 2.1 Yhteistyön motiivit

Menestymisellä voidaan tarkoittaa sitä, että henkilö tai organisaatio onnistuu saavuttamaan tavoitteitaan, itselleen tärkeäksi kokemiaan asioita. Eniten siihen vaikuttaa oma toimintatapa, tähän on myös eniten mahdollista itse vaikuttaa. On lähes aina mahdollista löytää suora yhteys tuloksen ja toimintatavan välillä. Hyvät toimintatavat johtavat yleensä onnistumisiin ja vastaavasti huonot toimintatavat epäonnistumisiin.

On tavallista, että huonoista toimintatavoista pidetään kiinni, huolimatta siitä, johtavatko ne epäonnistumisiin tai onnistumisiin. Kehittymisen edellytys onkin tunnistaa epäonnistumisiin johtavat toimintatavat ja pyrkiä luomaan parempia niiden tilalle. Yhteistyön avulla, on mahdollista oppia toinen toisiltaan ja vaihtaa kokemuksia. Muutos ei kuitenkaan ole helppoa, helposti halutaan pitää kiinni totutuista toimintatavoista, vaikka maailma muuttuisi. (Helin 2000, 13,92)

Yritysten motiivit yhteistyön tekemiseen voidaan Vesalaisen (2006, 24-25) mukaan jakaa kolmeen tekijään. Ensiksi tehokkaammalla suhteiden organisoinnilla haetaan kustannusetuja niin, että kaikkien osapuolten kustannustehokkuus paranee suhteessa muihin kilpailijoihin. Toisaalta voidaan pyrkiä saavuttamaan liiketoiminnan kasvua joko uuden liiketoiminnan synnyttämisen tai suuremman markkinaosuuden saavuttamisen kautta. Kolmas selkeästi erottuva tekijä on oppiminen ja informaation hankinta. Mikäli yrityksillä on kyky tunnistaa itsensä ja kehittää toimintaansa, voivat ne oppia paljon yhteistyöyrityksiltä.



## 2.2 Yhteistyön tasot

Yritysten välistä yhteistyötä voidaan kuvata eri tavoilla, tavoitteena on ymmärtää paremmin yritysten välistä toimintaa. Yksi tapa kuvata yhteistyön luonnetta on käyttää yhteistyön ominaisuuksia kuvaavia tekijöitä.

Yhteistyö voi jopa olla niin tiivistä, että yritysten välillä vallitsee kahdenvälinen riippuvuus. Tässä tapauksessa, yritysten välisiä suhteita ei voida kuvata puhtaasti markkinaehtoisiksi.

Liiketoimintasuhteiden verkostomaisuus tarkoittaa sitä, että yritysten väliset suhteet ovat tulleet tavoitteellisiksi, vakiintuneiksi, läheisiksi ja kiinteiksi. Vaikka yhteistyö on jatkuvaa, voi sitoutuneisuus yhteistyöhön olla suurempaa tai vähäisempää. Usein yhteistyössä on kyse organisaatioiden pyrkimyksestä tehostaa toimintaansa sekä yhteydestä, jossa pyritään yhteistyöllä saavuttamaan asiakaslisäarvoa. Pienyritysten välisen yhteistyön kohdalla, suurin huomio kiinnittyy ryhmien välisiin suhteisiin, vuorovaikutukseen, henkilökemioihin, luottamukseen sekä sitoutumiseen.

Mitä enemmän yhteistyösuhteessa on osallisia, sitä vaikeampaa suhdetta on hallita ja usein tällainen suhde on vähemmän tavoitteellinen. Kahdenvälinen tai vain muutaman osallisen välinen yhteistyösuhde voi usein kehittyä varsin syväksi kumppanuudeksi. (Hakanen ym. 2007, 52-56)

Kirjassaan Hakanen ym. lainaavat Pirjo Ståhlen ja Kari Laennon teosta Strateginen kumppanuus – avain uudistumiskykyyn ja ylivoimaan. Ståhlen ja Laennon mukaan kumppanuudet voidaan jakaa kolmeen tasoon. Operatiiviseen, taktiseen sekä strategiseen kumppanuuteen. (Hakanen ym. 2007, 59-61)

### 2.2.1 Operatiivinen kumppanuus

Tavoitteena yhteistyölle on pyrkimys kustannusten alentamiseen, sekä resursien kohdentamiseen omaan ydinliiketoimintaan. Yhteistyö perustuu sopimukseen, joissa jokaisen osapuolen roolit ja vastuut on selkeästi sovittu. Tämän

tyyppisen yhteistyön hyödyt ovat selkeästi laskettavissa. Alihankintasuhteet ovat tyypillisiä operatiivisen kumppanuuden muotoja.

### 2.2.2 Taktinen kumppanuus

Ominaista taktiselle kumppanuudelle on yhdessä oppiminen. Kumppanuuden tavoitteena on yhdenmukaistaa eri osapuolten prosesseja, poistaa päällekkäisyyksiä, sekä myös yhdistää yritysten toimintakulttuureja. Pyrkimyksenä on saavuttaa säästöjä, sekä oppia uutta. Taktinen kumppanuus ei toimi pelkästään sopimusten perusteella, vaan se vaatii osapuolilta luottamusta.

### 2.2.3 Strateginen kumppanuus

Osapuolet ovat keskenään merkittävässä riippuvuussuhteessa. Pyrkimyksenä osapuolille on yhdistää tietopääomaa siten, että kumppanit saavat strategista etua itselleen. Tavoitteena on uuden oppiminen sekä tuottavuuden tason nousu. Onnistuakseen, strateginen kumppanuus vaatii osapuolilta yhteisen aaltopi-tuuden ja keskinäisen luottamuksen saavuttamista. Toiminta on verkostomaista, yhteyksiä on paljon ja yhteyden tasot ovat monimuotoisia. (Hakanen ym. 2007, 59-61)

Seuraavassa taulukossa (Taulukko 1) on esitelty erilaisten kumppanuuksien tiivistelmä.

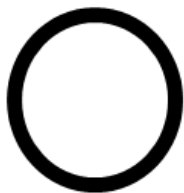
Taulukko 1. Ydinpiirteet eri kumppanuussuhteissa. (Stähle &amp; Laento 2000, 103)

	<b>Operatiivinen kumppanuus</b>	<b>Taktinen kumppanuus</b>	<b>Strateginen kumppanuus</b>
<b>Tavoite</b>	alentaa kustannuksia, sekä keskittyminen omaan ydinbisnekseen	yhdistää prosesseja, sekä oppia tehokkaampia toimintatapoja	tuottaa merkittävää strategista etua
<b>Tietopääoma</b>	määritelty tuote tai palvelu	ilmenee osaamisena, toimintaprosesseina ja -kulttuurina	vaatii ydinosaamisen tai aineettoman varallisuuden paljastamista/luovuttamista
<b>Lisäarvo</b>	taloudellinen	toiminnan tehostaminen ja uuden oppiminen	mahdollisuus nostaa bisnes kokonaan uudelle tasolle
<b>Luottamuksen perusta</b>	sopimus	dialogi yhteistyö	yhteinen aaltopituus - yhteys - innovatiivisuus - luottamus

### 2.3 Co-opetition

Co-opetition tarkoittaa yhteistyön tekemistä kilpailijoiden kanssa. Termiä on käyttänyt ensimmäisenä Ray Noorda, ohjelmistoyritys Novell:n perustaja. Pärjätäkseen hyvin yrityksen ei tarvitse lyödä kilpailijoitaan. Itse asiassa, monessa tapauksessa yritys menestyy vain jos myös kilpailijat menestyvät. Tavoitteena kaikille yrityksille on tietenkin menestyä hyvin, joskus se tapahtuu kilpailijoiden kustannuksella, joskus taas ei. Kilpailu yritysten välillä ei tarkoita samaa kuin kilpailu urheilussa, yritys-elämässä voi olla useita voittajia. (Brandenburger & Nalebuff, 1996, 4-5)

Yritysten välisen kilpailun ja yhteistyön suhde voi ilmetä useissa eri muodoissa, riippuen kilpailun ja yhteistyön asteesta. Yritysten välinen suhde voi olla puhtaasti yhteistyösuhde tai vastaavasti täysin kilpailullinen suhde. Kuten kuvioista 1 käy ilmi, näiden välillä on ainakin kolmen tyyppistä co-opetition suhdetta. (Bengtsson & Kock, 2000, 416)



Yhteistyöhön perustuva suhde: Suhde sisältää enemmän yhteistyötä kuin kilpailua.



Tasavertainen suhde: Yhteistyötä ja kilpailua on samassa suhteessa.



Kilpailuun perustuva suhde: Suhde sisältää enemmän kilpailua kuin yhteistyötä.

Kuvio 1. Erityyppisiä co-opetition suhteita. (Bengtsson & Kock, 2000, 416)

Co-opetition suhteet voidaan jakaa luokkiin, suhteissa olevan luottamustason mukaan. Yhteistyötä tekevien yritysten välillä voi vallita heikko luottamus toisiinsa, keskitasoa oleva tai vahva luottamus. Voi myös olla, että luottamusta toisiinsa ei ole. Tällöin yhteistyön tekeminen todennäköisesti tulee hyvin pian loppumaan tai ainakin siihen pitää saada muutosta aikaan. (Dagnino, 2002, 11)

## 3 SALO GOLF JA WIURILA GOLF & COUNTRY CLUB

### 3.1 Salon alue golfkentän näkökulmasta

1980-luvun alussa, oli Suomessa golfkenttiä vain 13 kappaletta. Seuraavan kymmenen vuoden aikana, tapahtui kuitenkin merkittävä käänne niin kenttien määrän, kuin myös harrastajien määrän osalta. Myös Salon seudulle alettiin rakentaa peräti kolmea kenttää tuon golfin nousukauden aikana. Teijon kenttä avattiin vuonna 1990, Salon ja Wiurilan kentät vuotta myöhemmin.

Vuonna 1980 Suomessa oli noin 3000 golfin harrastajaa. Osaltaan pelaajien määrän vähyys, mutta myös se että alueelle oltiin rakentamassa peräti kolmea kenttää, herätti alueen asukkaissa voimakasta vastustusta. Yleisesti ei uskottu edes yhdelle kentälle löytyvän käyttöä, saati sitten kolmelle. Urheilua sinänsä Salossa ei vastustettu, ongelmaksi koettiin lähinnä se, että golfia ei yleisesti hyväksytty vielä ”oikeaksi” urheiluksi. Golfia pidettiin lähinnä elitistisenä harrastuksena. (Salo golf 25v, 2013, 7-9)

Salon Seudun Sanomissa julkaistuissa mielipiteissä, valtaosa oli kentän rakentamista vastaan. Pieni vähemmistö näki asiassa myös positiivisia puolia, kuten alueen kiinnostavuuden kasvun turismin näkökulmasta. Mutta pääsääntöisesti, vastustus oli kovaa.

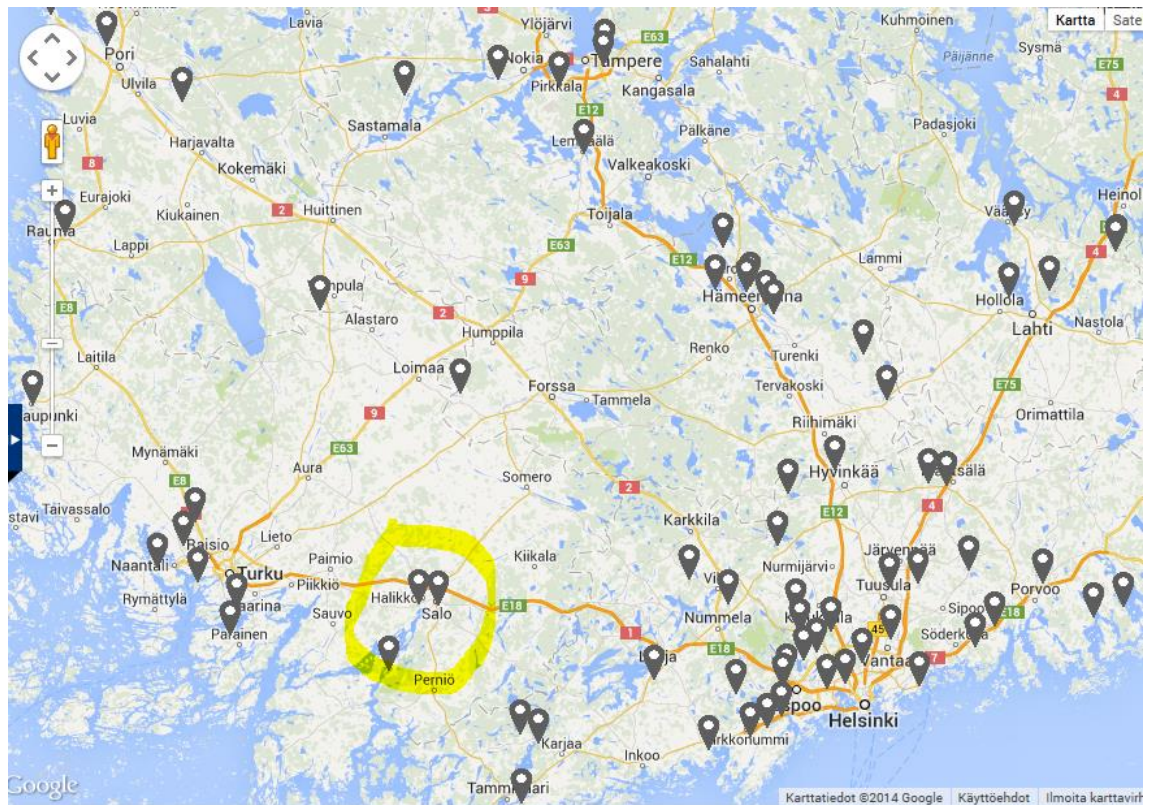
*”Tämä on ihan helvettiä tämä asia”*

*”Vanhat ukot siinä enimmäkseen nojailevat keppiä vasten”*

*”Golfkenttä tulisi sijaitsemaan savipellolla, jossa ei ole maisemallisesti yhtään mitään nähtävyyksiä. Kentän tarvitsisi olla hiekkaperäistä ja kumparemaista maastoa”*

*”Tähän hintaan ei ainakaan pitäisi vuokrata golfradan paikka. Sijoittajille löytyy kyllä muita kohteita. Julkisia varoja ei saa tuhlata tällaiseen toimintaan” (Salo golf 25v, 2013, 14-16)*

Golfin harrastajien määrä on kasvanut merkittävästi viime vuosikymmeninä. Vuonna 2010 Suomessa oli 111 000 lajin harrastajaa. (Huippu-urheilun fakta-pankki, 2013) Tästä huolimatta, tekemieni haastattelujen perusteella yhä koetaan haasteellisenä kolmen kentän sijainti näin pienellä talous-alueella. Kuvasta 1 käy ilmi golfkenttien määrä Etelä- ja Länsi-Suomen alueella.



Kuva 1. Golfkentät kartalla Etelä- ja Länsi-Suomen alueella. (golf.fi kenttähaku 2013)

Vaikka Salon seudun asukasmäärä on suhteellisen pieni, on alueella Salo Golfin toimitusjohtaja Tomi Pajun mukaan, golfin harrastajia asukaslukuun suhteutettuna kaksi kertaa enemmän kuin muualla Suomessa keskimäärin. Syytä tähän Paju ei suoraan osannut kertoa, mutta se kuitenkin parantaa alueen kenttien toimintaedellytyksiä. (Tomi Paju 20.3.2014)

Tämän lisäksi, alueen kilpailuvaltteja ovat lyhyet etäisyydet sekä pääkaupunki-seudulle, kuin myös Turkuun. Se yhdistettynä pitkään kauteen, tuo alueen kentille vieraspelaajia. Meri-Teijo golf on monena vuonna avannut kenttensä en-

simmäisenä Suomessa ja aina ainakin ensimmäisten joukossa. Salo golf on seurannut aika pian perässä ja myös Wiurila on avannut kentän yleensä hyvissä ajoin. Viime kaudella kentät olivat auki joitain päiviä jopa joulukuussa, jolloin esimerkiksi Turun seudulta tuli kentille huomattava määrä pelaajia. (Tomi Paju 20.3.2014)

### 3.2 Salo Golf

Salon golfkeskuksen 18-reikäinen kenttä sijaitsee Salon urheilupuistossa, aukealla laaksonpohjalla. Kenttä sijaitsee vain kilometrin päässä kaupungin keskustasta. Vaikka kenttä on yleisilmeeltään tasainen, tarjoaa se haastetta kaiken tasoisille pelaajille. Osakeyhtiön toimitusjohtajana toimii Tomi Paju ja hallituksen puheenjohtajana Seppo Juntti. Kuvassa 2 on kuvakaappaus seuran nettisivuilta. (www.salogolf.fi)

The screenshot shows the Salo Golf website. At the top, there's a banner with a golf ball and the Salo Golf logo. Below it is a navigation bar with tabs: ETUSIVU, AJANVARAUS, KENTTÄ, KILPAILUT, OPETUS, SEURA, GOLFYHTIÖ, JUNIORIT, PALAUTE, and a flag icon for 'Tulosta'. The main content area has three columns. The left column is 'YHTEYSTIEDOT' with contact info. The middle column is 'AJANKOHTAISTA' with event listings. The right column is a large banner for joining the club, titled 'Liity jäseneksi ilman liittymismaksua!'.

Kuva 2. Kuvakaappaus seuran nettisivuilta. (www.salogolf.fi)



Seuran toiminta-ajatuksena on edistää golfin harrastusta Salon seudulla sekä kehittää palveluita jäsenilleen. Kentältä löytyy myös driving range, harjoitusgreenit sekä kaikille avoin par 3 – kenttä. Siellä on mahdollista kokeilla pelaamista myös ilman green cardia. Kuvassa 3 näkyy Salo Golfin hinnasto kaudelle 2014.

Hinnasto-2014				
Green fee	Arkisin	Vkl ja pyhät	Junnut arkisin	Junnut Vkl ja pyhät
			alle 18v.	alle 18v.
18 reikää:	40 €	45 €	20 €	20 €
pariskunta green fee	60 €	68 €		
36 reikää/päivä gf.	65 €	75 €		

Maksut	Aikuiset	Juniorit
Liittymismaksu	20 €	Ei ole
Jäsenmaksu	90 €	20 €

sisältää vakuutusturvan, [ehdot](#), sekä par-3 kentän veloituksettomaa käytön

Junioripelioikeus 220 € Rajoittamaton kierrosmäärä.

Golfkoululaisille arkisin 110 € ennen klo 16.00. Katso: [Juniorigolfkoulu](#)

10-kortti (vain SaG:n jäsenille) 320 €

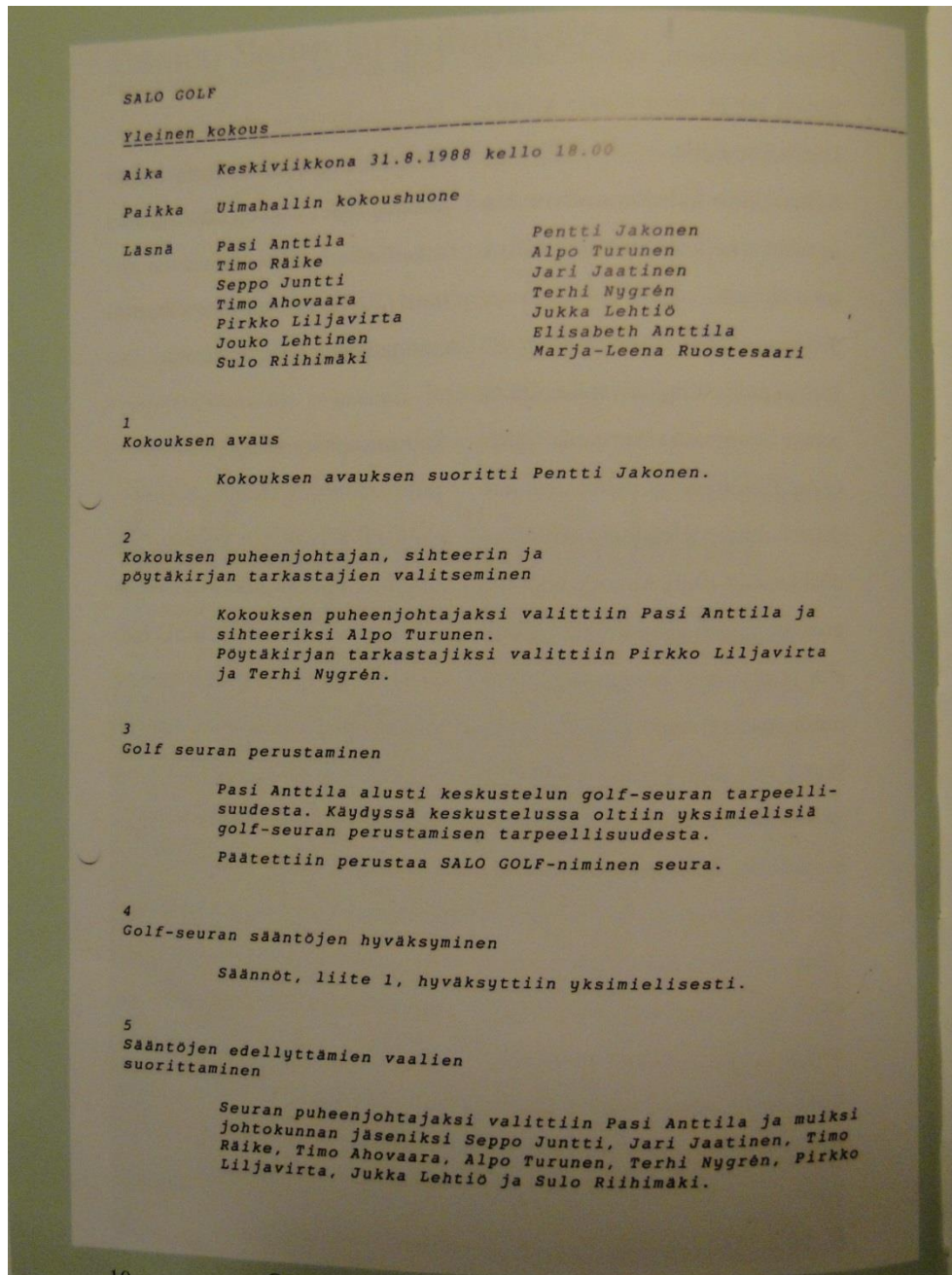
Osakkeet	Myyntihinta	Vuosivastike
Henkilöosake	markkinahinta	540 €
Bägikaapit	250 €	vuokra 50 €/kausi

Kuva 3. Hinnasto kaudelle 2014. ([www.salogolf.fi](http://www.salogolf.fi))

### 3.2.1 Historia

Salo Golf seurana on perustettu vuonna 1988 (kuva 4), kolme vuotta ennen kuin kenttä valmistui. Ennen kentän valmistumista, seuran pelaajat harjoittelivat sisätiloissa Karjaskylän koululla. Kun varsinaiselle kentälle halusi päästä pelaamaan, oli suuntana usein Ruukki Golf Pohjassa. Ensimmäisenä toimintavuonna seuraan kuului 129 jäsentä. Salon Golfkeskuksen ensimmäiseksi toimi-

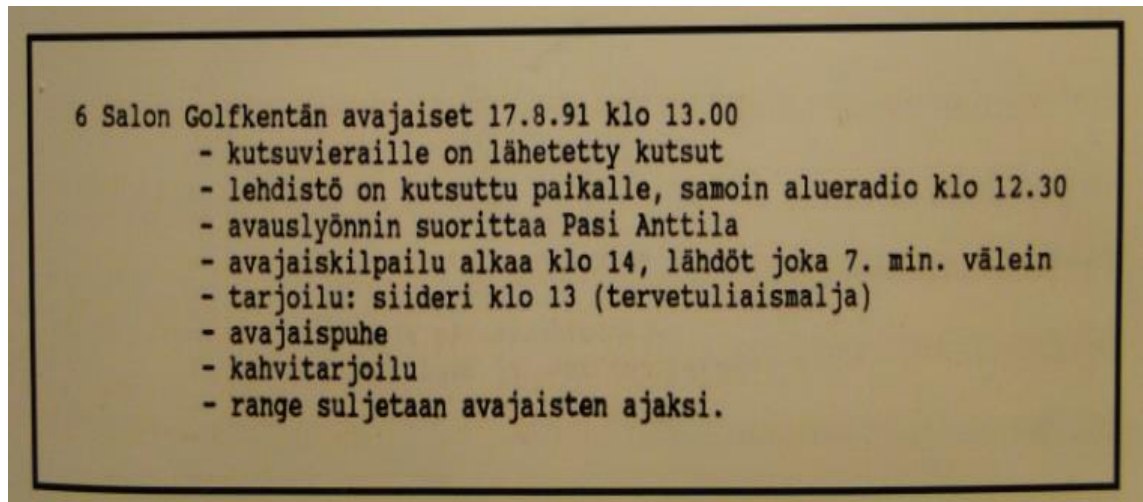
tusjohtajaksi valittiin Alpo Turunen, joka toimi tehtävässä 16 vuotta. (Salo Golf 25v, 2013, 9-26)



Kuva 4. Ote perustavan kokouksen pöytäkirjasta. (Salo Golf 25v, 2013, 10)

Kenttä avattiin virallisesti 17.8.1991 klo 13 (kuva 5) ja se sai heti innostuneen vastaanoton pelaajien keskuudessa. Ensimmäisellä kaudella tosin kenttää käy-

tettiin ainoastaan kaksi kuukautta, koska kenttä suljettiin lokakuun alussa. (Salo Golf 25v, 2013, 25)



Kuva 5. Ote johtokunnan elokuun pöytäkirjasta. (Salo Golf 25v, 2013, 25)

Vaikka seuran jäsenmäärä kasvoi tasaisesti, vuonna 1992 yhdistystä alkoi painaa rahahuolet. Osakkeet eivät käyneet kaupaksi odotusten mukaan, monet uudet jäsenet pelasivat vuokraosakkeella. Jäsenmaksuista saatu tuotto meni lähes kokonaisuudessaan lainan korkojen ja hoitovastikkeiden maksuun.

Toisin kuin monet muut kentät tuohon aikaan, Salo Golf kuitenkin selvisi talousvaikeuksista. Suurena syynä tähän oli silloisen seuran kapteenin, Pasi Anttilan johdolla otettu laina, jonka hallituksen jäsenet takasivat henkilökohtaisesti. Seura oli jo ennestään raskaasti velkaantunut, johtuen kentän rakentamiskustannuksista. Jäsenmäärä kauden päättyessä oli jo lähes 400. Jäsenmäärä pysyi vuosia melko vakiintuneena, kunnes se lähti jyrkkään nousuun vuonna 1996. Kahdessa vuodessa jäsenmäärä kohosi 418:sta 628:aan. (Salo Golf 25v, 2013, 25-27,34,82)

### 3.2.2 Salo Golf tänään

Seuran jäsenmäärä on jatkanut kasvuaan, ollen viime kaudella 879, enemmän kuin koskaan aikaisemmin. Kentällä pelattiin kaudella 2013, noin 23 000 peli-

kierrosta. Valtaosa kierroksista, noin 20 000 oli seuran pelioikeudella pelaavia. Vieraspelaajien määrä oli siis noin 3000.

Ainoa ympärivuotinen työntekijä on toimitusjohtaja. Tämän lisäksi, kauden ajan kentällä työskentelee palvelupäällikkö, kenttämestari, 3 caddiemasteria sekä seitsemän kenttätyöntekijää. (Tomi Paju 20.3.2014)

### 3.3 Wiurila Golf & Country Club

Kansainväliset mitat täyttävä 18-reikäinen kenttä sijaitsee Halikossa, Wiurilan ja Vuorentaan kartanoiden mailla. Matkaa Salon keskustaan on noin viisi kilometriä. Kenttä on valmistunut vuonna 1990 ja sen on suunnitellut golfkenttiin erikoistunut arkkitehti Kosti Kuronen. Wiurila Golf & Country Club on luonnonkauniilla 92 hehtaarin alueella C.L. Engelin piirtämien rakennusten vieressä. Alueelta löytyy kentän lisäksi suuri driving range, harjoitusgreenit ja –bunkkerit. Kentän alueella maasto on vaihtelevaa ja kumpuilevaa. Alueen vehreä ja runsaslajinen puusto, yhdessä kauniin kartanomiljöön kanssa, tekevät pelaamisesta kentällä elämyksen. Kuvassa 6 on kuvakaappaus seuran nettisivuilta. ([www.wgcc.fi](http://www.wgcc.fi))



Kuva 6. Kuvakaappaus seuran nettisivuilta. (www.wgcc.fi)

Pelikausi on Suomen pisimpiä, kausi alkaa normaalisti jo huhtikuusta ja jatkuu aina marraskuulle saakka. Kenttä on tunnettu miellyttävän leveistä ja vaihtelevista väylistä, korkeuseroa on yli 50 metriä. Aloittelijalle kenttä tarjoaa loistavat mahdollisuudet lajiin tutustumiseen, mutta myös pidempään pelanneille haastetta löytyy riittävästi. Osakeyhtiön toimitusjohtajana toimii Caius Hastrup ja hallituksen puheenjohtajana Teppo Nieminen. Kuvassa 7 on hinnasto kaudelle 2014. (www.wgcc.fi)

## VUODEN 2014 HINNASTO

GREENFEET		Arkipäivä	Viikonloppu ja pyhäpäivä
<b>Aikuinen</b>	* 9 reikää	25€	30€
	* 18 reikää	45€	55€
	* päivä-greenfee	60€	75€
	* osakkaan vieraana	30€	40€
<b>Juniorit</b> (1994 ja jälkeen syntyneet)	* 18 reikää	25€	30€

JÄSEN- JA LIITTYMISMAKSUT	
<b>Aikuinen, jäsenmaksu</b> <b>EI LIITTYMISMAKSUA!</b>	90€
<b>Nuoriso</b> (1994 ja jälkeen syntyneet)	30€

Kuva 7. Hinnasto kaudelle 2014. (www.wgcc.fi)

### 3.3.1 Historia

Wiurila Golf & Country Clubista ei ole saatavilla historiatietoja yhtä kattavasti kuin Salo Golfista. Jonkun verran tietoa kuitenkin historiasta löytyy seuran nettisivuilta. Seura on perustettu 10.9.1990. Perustamiskokouksessa olivat läsnä Matti J. Salminen, Lauri Virkkala, Olli-Pekka Saario, Mika Mäki ja Hannu Lassila.

Kenttä avattiin 10.8.1991, viikkoa ennen kuin Salon kenttä. Wiurilan jäsenmäärä ensimmäisenä toimintavuonna oli 68 jäsentä. Seuraavalle vuodelle jäsenmäärä nousi 90:een. Seura jatkoi toimintaansa, vaikka kenttäyhtiö ajautui, muutaman muun kenttäyhtiön ohella, konkurssiin. Vuonna 1994 aloitti uusi kenttäyhtiö: Yk-

köstien Golf Oy. Siitä lähtien, seuran jäsenmäärä on ollut maltillisessa mutta tasaisessa nousussa. ([www.wgcc.fi](http://www.wgcc.fi))

### 3.3.2 Wiurila Golf & Country Club tänään

Seuran jäsenmäärä kaudella 2013 oli 724 henkilöä. Jäsenmäärä nousi ensimmäisen kerran yli seitsemän sadan, kasvua edelliseen vuoteen oli noin 10 %. Viime kaudella kentällä pelattiin noin 22 500 kierrosta. Vieraspelaajien määrä oli merkittävä, peräti 42 prosenttia kaikista kierroksista oli vieraspelaajien suorittamia.

Kentällä työskentelee ympärivuotisesti kaksi työntekijää, toimitusjohtaja sekä kenttämestari. Heidän lisäksi, kauden ajan palkkalistoilla on 2-3 caddiemasteria sekä 4-5 kenttätöntekijää. (Juri Virkki 25.3.2014)

## 4 TUTKIMUKSEN SUUNNITTELU

Valitsin haastattelun tavakseni tutkia opinnäytetyön aihetta, koska mielestäni se sopii parhaiten tähän tilanteeseen. Haastattelussa pystyy parhaiten hankkimaan tietoa ja esiin voi nousta vastausten pohjalta uusia kysymyksiä. Koinkin tämän tärkeäksi haastatteluja tehdessäni. Olin tehnyt kysymysrunгон etukäteen, mutta uskon saaneeni paremmat tulokset kun pystyin esittämään haastateltaville tarkentavia kysymyksiä. Ruusuvooren ja Tiittulan (2005, 11) mukaan, haastattelutapahtumaa voidaan pitää keskusteluna, jolloin myös haastattelijan vaikutusta keskustelun kulkuun on mahdollista pitää merkityksellisenä kun tarkastellaan tutkimuksen lopputuloksia.

Haastattelut voidaan jakaa kysymysten sitovuuden ja valmiuden mukaan strukturoituihin ja strukturoimattomiin haastatteluihin. Voidaan myös käyttää nimityksiä standardoitu ja standardoimaton. Strukturoitujen haastattelujen ääripäätä on lomakehaastattelu, jossa kysymykset esitetään samanlaisina ja samassa järjestyksessä kaikille haastateltaville. Tässä haastattelumuodossa pyritään varmistamaan, ettei haastattelija vaikuta omilla mielipiteillään vastauksiin. Strukturoitujen ja strukturoimattomien haastattelujen välissä ovat puolistrukturoidut tai puolistandardoidut haastattelut, joille on ominaista se, että jokin kohta on lyöty lukkoon mutta ei kuitenkaan kaikkia. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47)

### 4.1 Teemahaastattelu

Päädyin tekemään haastattelut teemahaastatteluina, koin että se sopii tilanteeseen parhaiten. Teemahaastattelu on kenties tunnetuin puolistrukturoiduista haastattelumuodoista, siinä käydään läpi samat aihepiirit ja teemat, mutta kysymysten muoto ja järjestys voivat vaihdella. (Ruusuvoori & Tiittula 2005, 11)

Hirsjärven ja Hurmeen (2001, 48) mukaan, teemahaastattelun voidaan sanoa olevan lähempänä strukturoimatonta kuin strukturoitua haastattelua. Siinä ei ole lomakehaastattelulle tyypillistä kysymysten tarkkaa muotoa ja järjestystä, mutta se ei myöskään ole niin vapaamuotoinen kuin strukturoimaton haastattelu.



Valitsin teemahaastattelun kyselymuodoksi, koska se antaa mahdollisuuden kysyä myös haastattelurungon ulkopuolisia kysymyksiä. Kysyin myös haastateltavilta henkilöiltä kysymyksiä eri järjestyksessä, riippuen siitä mihin suuntaan keskustelu eteni.

## 5 HAASTATTELUT

Haastattelin Salo Golf Oy:n toimitusjohtaja Tomi Pajua, sekä Wiurila Golf & Country Club Oy:n hallituksen jäsentä, seuran hallituksen puheenjohtaja Juri Virkkiä. Pajun kanssa haastattelu toteutettiin 20.3.2014, Salo Golfin tiloissa. Juri Virkin kanssa, haastattelu tehtiin puhelimen välityksellä 25.3.2014. Tarkoituksenani oli myös haastatella Meri-Teijo Golfin edustajaa. Alusta asti, yhteydenpito osoittautui kuitenkin melko hankalaksi. En saanut vastauksia yhteydenotopyyntöihin, lopulta kuitenkin kentän toimitusjohtaja lupautui antamaan haastattelun. Haastatteluaikaa sovittaessa, oli jälleen vaikeuksia saada yhteyttä. Enkä lopulta enää voinut olla varma, onnistuuko haastattelun tekeminen ylipäätään. Joka tapauksessa, aikataulusyistä oli pakko jättää Meri-Teijo Golf tämän haastattelun ulkopuolelle.

### 5.1 Kilpailutilanne

Kilpailua ei kumpikaan haastatelluista pitänyt verisenä, pikemminkin korostettiin hyviä suhteita kenttien välillä. Toki myönnettiin haastavaksi se, että näin pienellä alueella on kolme kenttää. Pajun mukaan kuitenkin, kaikille on muodostunut omat vahvuusalueet. Salon kenttä on kaupunkilaisten kenttä, tässä asiassa sen vahvuutena on sijainti. Kenttä sijaitsee käytännössä kaupungin keskustassa, hyvien kulkuetäisyyksien päässä. Se pyrkiikin ensisijaisesti palvelemaan jäseniään tarjoamalla heille esimerkiksi suuren määrän kilpailuja ja muita tapahtumia kauden aikana. Vieraspelaajien määrä kentällä on suhteellisen vähäinen, yli 90 prosenttia pelaajista on seuran pelioikeudella pelaavia.

Paju näkee Teijon kentän houkuttelevan muualta Teijolle lomailemaan tulevia pelaajia ja Wiurilan panostavan ensisijaisesti vieraspelaajiin. Virkki ei tätä suoraan myönnä, vaikka sanookin vieraspelaajien olevan kentälle tärkeitä. Seuran

kilpailutkin pelataan pääsääntöisesti sunnuntaisin, koska lauantai on tärkein päivä vieraspelaajien määrän kannalta. Vieraspelaajien määrä Wiurilassa on huomattavasti Salon kentän vastaavaa suurempi. Viime kaudella kierroksista noin 42 prosenttia oli vieraspelaajien suorittamia, siis merkittävä tulonlähde kentälle. Virkki kuitenkin korostaa myös seuran omien jäsenten olevan tärkeitä.

Huolimatta yleisestä taloustilanteesta, joka vielä Salon seudulla on erityisen haastava, molempien kenttien viime kausi oli taloudellisesti hyvä. Pajun mukaan, Salossa parempi kuin koskaan aikaisemmin. Jäsenmäärä nousi molemmilla kentillä, Wiurilassa jopa noin kymmenellä prosentilla. Vieraspelaajien määrä kasvoi vielä enemmän. Virkki arvelee yhdeksi syyksi sen, että ihmisillä oli lomautusten ja irtisanomisten johdosta enemmän aikaa golfin pelaamiselle.

## 5.2 Yhteistyön muodot

### **Tiedonvaihto**

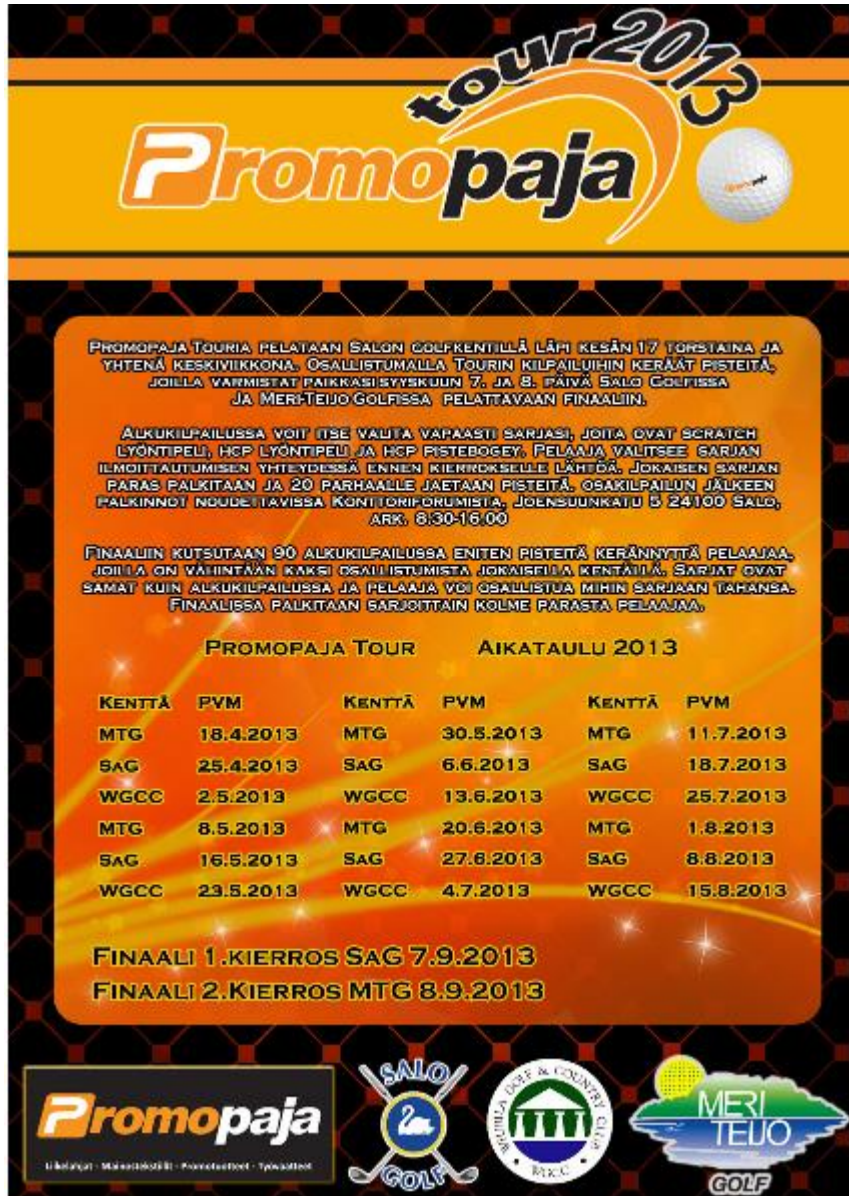
Merkittävänä tekijänä seurojen välisessä yhteistyössä, esille nousi tiedonvaihto. Haastateltavat olivat tyytyväisiä, puolin ja toisin toimivaan avun ja tiedon jakamiseen. Tomi Pajun mukaan, toimitusjohtajat pitävät säännöllisesti yhteyttä keskenään. Tilanne on sikäli ollut poikkeuksellinen, että kaikilla alueen kentillä on uusi toimitusjohtaja, tämä on lisännyt tarvittavan avun määrää. Myös muiden toimijoiden kesken on tiedonvaihto sujunut hyvin.

Tämä yhteistyö ei ole vain Salon alueen kenttien välistä, vaan molemmat haastateltavat korostivat, että yhteistyötä tehdään useiden eri kenttien kanssa. Toimitusjohtajilla on säännöllisesti tapaamisia, joissa Pajun mukaan puhutaan hyvin avoimesti ja rehellisesti.

### **Kilpailut**

Näkyvin yhteistyömuoto alueen kenttien välillä on yhdessä järjestetyt kilpailut. Yhteisellä viikkokilpailulla on pitkät perinteet, sitä on järjestetty jo yli kymmenen vuoden ajan. Viikkokilpailua pelataan 18 viikon aikana, yksi osakilpailu viikossa. Jokainen alueen kentistä järjestää 6 kilpailua. Alkukilpailuissa eniten pisteitä

keränneet pelaajat pääsevät mukaan loppukilpailuun. Kuvassa 8 on viikkokilpailun mainos kaudelta 2013, viime vuosien ajan kilpailu on kulkenut Promopaja tourin nimellä.



**tour 2013**  
**Promopaja**

PROMOPAJA TOURIA PELATAAN SALON GOLFKENTILLÄ LÄPI KESÄN 17 TORSTAINA JA YHTENÄ KESKIVIKKONA. OSALLISTUMALLA TOURIN KILPAILUIHIN KERAÁT PISTEITÄ, JOILLA VARMISTAT PAIKKASISYYSKUU 7. JA 8. PÄIVÄ SALO GOLFISSA JA MERI-TEUJO GOLFISSA. PELATTAVAAN FINAALIIN.

ALKUKILPAILUSSA VOIT ITSE VALITA VAPAASTI SARJASI, JOITA OVAT SCRATCH LYÖNTIREU, HSP LYÖNTIREU JA HSP RISTEBÖGEY. PELAAJA VALITSEE SARJAN ILMOITTAUTUMISEN YHTEYDESSÄ ENNEN KIERROKSELLE LÄHTÖÄ. JOKAISEN SARJAN PARAS PALKITAAN JA 20 PARHAALLE JAETAAN PISTEITÄ. OSAKILPAILUN JÄLKEEN PALKINNOT NOUDETTAVISSA KONTTORIFORUMISTA, JOENSUUNKATU 5 24100 SALO, ARK. 8:30-16:00

FINAALIIN KUTSUTAAN 90 ALKUKILPAILUSSA ENITEN PISTEITÄ KERÄNNYTTÄ PELAAJAA, JOILLA ON VAIHTAAN KAKSI OSALLISTUMISTA JOKAISelta KENTÄLLÄ. SARJAT OVAT SAMAT KUIN ALKUKILPAILUSSA JA PELAAJA VOI OSALLISTUA MIHIN SARJAAN TAHANSA. FINAALISSA PALKITAAN SARJOITTAIN KOLME PARASTA PELAAJAA.

**PROMOPAJA TOUR AIKATAULU 2013**

KENTÄ	PVM	KENTÄ	PVM	KENTÄ	PVM
MTG	18.4.2013	MTG	30.5.2013	MTG	11.7.2013
SAG	25.4.2013	SAG	6.6.2013	SAG	18.7.2013
WGCC	2.5.2013	WGCC	13.6.2013	WGCC	25.7.2013
MTG	8.5.2013	MTG	20.6.2013	MTG	1.8.2013
SAG	16.5.2013	SAG	27.6.2013	SAG	8.8.2013
WGCC	23.5.2013	WGCC	4.7.2013	WGCC	15.8.2013

**FINAALI 1.KIERROS SAG 7.9.2013**  
**FINAALI 2.KIERROS MTG 8.9.2013**

**Promopaja**  
Liikelaajat - Määräaikakilpailu - Pöytäkirjat - Työkalut

**SALO GOLF**  
SALO GOLF & COUNTRY CLUB  
R.K.C.

**MERI-TEUJO GOLF**

Kuva 8. Viikkokilpailun mainos kaudelta 2013. (www.salogolf.fi)

Haastattelujen mukaan, kaikki kentät ovat hyvin sitoutuneita viikkokilpailun järjestämiseen, vaikka se vaatii kentän osittaista sulkemista muilta pelaajilta kilpailupäivän ajaksi. Viikkokilpailua pyritään myös kehittämään jatkuvasti. Kuluvalle kaudelle on mukaan saatu toinen sponsori, myös muita muutoksia on tulossa.

## **Kalustohankinnat**

Kenttien välinen etäisyys on vain noin viisi kilometriä. Tämä suurelta osalta on syynä siihen, että Salon ja Wiurilan kentät ovat tehneet jossain määrin yhteisiä kalustohankintoja.

Jotkut golfkentän hoitoon tarvittavat laitteet ovat suhteellisen vähäisessä käytössä, mutta silti välttämättömiä. Viime vuonna esimerkiksi kentät ostivat yhdessä ilmauskoneen, joka maksoi yhdeksän tuhatta euroa. Kun konetta tarvitaan viikon verran kaudessa, on järkevää ostaa laite yhteisomistukseen. Tätä niin Virkki, kuin Pajukin pitivät erittäin tärkeänä yhteistyön muotona, jota tullaan varmasti jatkamaan myös tulevaisuudessa.

## **Edut ja alennukset**

Kentät tarjoavat toistensa osakkeiden omistajille kymmenen euron alennuksen pelikierroksen hinnasta. Etu ei ole kovin merkittävä, sillä haastattelusta kävi ilmi, että Salo Golfilla on useiden muiden kenttien kanssa sopimuksia, joiden mukaan osakkaat pelaavat toisilla kentillä puoleen hintaan. Aikaisemmin myös seurojen jäsenet ovat saaneet kierrosmaksun alennettuun hintaan Wiurilan ja Salon kenttien välillä. On ollut myös vaihtopäiviä, jolloin toisen seuran jäsenet pääsevät ilmaiseksi pelaamaan kentälle. Virkin mukaan, tämän tyyppistä yhteistyötä ei nähdä Wiurilassa hyödylliseksi. Sen on koettu hyödyttävän pääsääntöisesti Salo Golfin jäseniä, Wiurilan jäsenet eivät ole menneet Saloon pelaamaan, mutta Salosta on tultu Wiurilaan.

### **5.3 Yhteistyö tulevaisuudessa**

Molemmissa seuroissa ollaan tyytyväisiä yhteistyöhön, ylipäättään suhteet seurojen välillä ovat hyvät. Nykyistä yhteistyötä on tarkoitus jatkaa ja suunnitelmassa on lisätä yhteistyön määrää tulevaisuudessa. On puhuttu kilpailutoiminnan lisäämisestä. Pajun mukaan alustavasti on jo suunniteltu yhteistä kolmen päivän kilpailua. Suunnitelman mukaan pelattaisiin yksi kierros jokaisella alueen

kentällä, mukaan pyritään houkuttelemaan pelaajia myös laajemmalta alueelta. Paikallisten hotellien kanssa on neuvoteltu, tavoitteena on saada tarjolle edullisia majoituspaketteja.

Virkin haastattelussa tuli ilmi suunnitelma yhteisen kauden päätösjuhlan järjestämisestä. Tästäkin on seurojen välillä ollut puhetta. Myös yhteisiä koulutustapahtumia mahdollisesti järjestetään. Golfliiton järjestämät koulutukset, esimerkiksi seuratuomarikurssit järjestetään pääsääntöisesti pääkaupunkiseudulla, jonne on vaikea saada henkilöitä lähtemään mukaan. Pyrkimyksenä on tuoda kouluttaja tänne, jolloin osallistujamäärä kurssille olisi suurempi ja kustannukset voitaisiin jakaa kolmen seuran kesken.

Yksi mahdollinen yhteistyömuoto tulevaisuudessa voisi olla Pajun ehdottama työntekijäpooli. Tällainen systeemi on käytössä joillain kentillä ulkomailla, siinä yhteistyökentillä on joiltain osalta yhteisiä työntekijöitä, esimerkiksi kentänhoitajia. Tästä ei kuitenkaan ole ollut puhetta seurojen välillä, ja se tuskin toteutuu ainakaan lähitulevaisuudessa.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tavoitteena tälle opinnäytetyölle oli teemahaastattelun avulla saada kuva Salon alueen golfkenttien välisestä yhteistyöstä, sekä mahdollisesti löytää keinoja parantaa sitä. Itseäni kiinnosti erityisesti se, miten kentät toimivat tässä kuitenkin melko haastavassa ympäristössä. Miten kolme kenttää pystyy toimimaan näin lähellä toisiaan, näin pienellä talousalueella.

Opinnäytetyön suunnittelu lähti liikkeelle siten, että aluksi lähdin hankkimaan tietoa yritysten välisestä yhteistyöstä kilpailutilanteessa. Tämä osoittautui kuitenkin haastavaksi, termille ei löydy edes suomenkielistä vastinetta. Puhutaan yleisesti ”co-opetitionista”. Myös materiaalia, varsinkaan suomeksi kirjoitettua, oli hankala löytää. Näin ollen, keskityin työni teoriaosassa pääsääntöisesti käsittelemään yhteistyötä.

Haastattelujen perusteella, voin sanoa motiivien kenttien väliseen yhteistyöhön olevan kustannussäästöt yhteisien laitehankintojen kautta, tiedonjakamisen, sekä omille jäsenille lisäarvon tuottamisen, yhteisten kilpailujen järjestämisen kautta.

Yhteistyö on kuitenkin mielestäni melko vähäistä. Osaltaan tähän syynä nähdään kenttien eri toiminnan painopistealueet. Haastattelun perusteella, Salo Golfissa panostetaan erityisesti lisäarvon tuottamiseen seuran omille pelaajille. Tämä onkin ymmärrettävää, koska yhtiön budjetista noin 75 prosenttia saadaan osakkaiden vastikemaksuista. Vaikka kentällä ei pelattaisi yhtään pelikierrosta, eikä seuraan liittyisi ensimmäistäkään jäsentä, olisi tulobudjetista silti siis valtaosa kasassa. Salon kenttää ei nähdä kovin houkuttelevana vieraspelaajille, osaltaan tähän vaikuttaa lähellä sijaitseva Wiurilan kenttä, joka haastattelujenkin mukaan on puitteiltaan huomattavasti näyttävämpi. Näin ollen se kerää valtaosan alueelle tulevista vieraspelaajista. Tämä onkin heille erittäin merkittävä tulonlähde.

Yhteismarkkinointia kentät eivät juuri harrasta, ylipäätään markkinointi on melko vähäistä. Salossa on jopa tehty päätös lopettaa kaikenlainen maksullinen mai-

nonta, jonkin verran markkinoidaan sosiaalisessa mediassa. Koetaan, että golfin pelaajat valitsevat kentät muilla perusteilla. Tärkein asia tässä on kentän maine pelaajien keskuudessa. Nykyaikana, tieto kulkee nopeasti sähköisessä mediassa. Jos vaikka joku kenttä on huonossa kunnossa, näkyy se nopeasti pelaajien määrässä.

Salon ja Wiurilan kenttien välillä olisi nähdäkseni kuitenkin mahdollista toteuttaa laajamittaisempaakin yhteistyötä, esimerkiksi Tomi Pajun esille tuoma ajatus yhteisistä työntekijöistä on mielenkiintoinen. Varmasti olisi mahdollista löytää kustannussäästöjä yhdistämällä joitain toimintoja.

Kuten Juri Virkki mainitsi, se että alueella on kolme kenttää, hyödyttää ennen muuta golfin harrastajia. Sitä kautta se tuottaa lisäarvoa jokaisen seuran jäsenille.



## LÄHTEET

### Elektroniset lähteet:

Bengtsson, M & Kock, S. Business Networks - To cooperate and compete simultaneously: [http://crrm.u-3mrs.fr/web/img/pdf/Coopetition\\_in\\_Business\\_Networks\\_to\\_Cooperate\\_and\\_Compete\\_Simultaneously.pdf](http://crrm.u-3mrs.fr/web/img/pdf/Coopetition_in_Business_Networks_to_Cooperate_and_Compete_Simultaneously.pdf), viitattu 16.3.2014

Dagnino, G & Padula, G. Coopetition strategy – A new kind of interfirm dynamics for value creation: <http://ecsocman.hse.ru/data/977/644/1219/coopetition.pdf>, viitattu 26.3.2014

Huippu-urheilun faktapankki: <http://www.kihu.fi/faktapankki/lisenssit/>, viitattu 18.3.2014

Kenttähaku: <https://www.golf.fi/kenttahaku#!/>, viitattu 14.3.2014

Ruusuvuori, J & Tiittula, L. 2005. Haastattelu – Tutkimus, Tilanteet ja Vuorovaikutus. Tampere: Vastapaino: <http://www.vastapaino.fi/vp/images/tekstinaytteet/951-768-169-0.pdf>

Salo Golf: <http://www.salogolf.fi/>, viitattu 25.3.2014

Wiurila Golf & Country Club: <http://www.wgcc.fi/>, viitattu 25.3.2014

### Painetut lähteet:

Helin, K. 2000, Yhdessä menestymisen taito. Helsinki: ISBN 952-14-0372-1

Brandenburger, A. & Nalebuff, B. 1996. Co-opetition. New York: Currency/Doubleday.

Vesalainen, J. 2006. Kaupankäynnistä kumppanuuteen. Vantaa: Teknologiainfo Teknova Oy.

Hakanen, M.; Heinonen, U.; Sipilä, P. 2007. Verkostojen strategiat. Menesty yhteistyössä. Helsinki: Edita Prima Oy.

Hirsjärvi, S & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Stähle, P. & Laento K. 2000. Strateginen kumppanuus – avain uudistumiskykyyn ja ylivoimaan. Helsinki: WSOY.

Salo Golf ry, 2013. Salo golf 25v – Neljännesvuosisata salolaista golfia. Salo: ISBN 978-952-93-2241-1

## Haastattelurunko

1. Taustatietoja kentästä ja seurasta
2. Millaisena näette Salon alueen golfkentän näkökulmasta?
3. Miten koette kilpailutilanteen alueella?
4. Miten yleinen taloustilanne on näkynyt toiminnassanne?
5. Minkälaista yhteistyötä olette tehneet alueen muiden kenttien kanssa?
6. Miten yhteistyö on mielestänne toiminut?
7. Mitä hyötyjä koette saaneenne yhteistyön ansiosta?
8. Onko suunnitelmissa lisätä yhteistyötä?
9. Minkälaista yhteistyötä voisi mahdollisesti tehdä tulevaisuudessa?