

Tiia Viljanen

PALVELUJEN KEHITTÄMINEN

Yyteri Golf Links Oy

Matkailun koulutusohjelma

2015

PALVELUJEN KEHITTÄMINEN

Viljanen, Tiia
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Matkailun koulutusohjelma
Toukokuu 2015
Ohjaaja: Berg, Maaria
Sivumäärä: 55
Liitteitä: 3

Asiasanat: palvelutapahtuma, palvelukokemus, palvelun kehittäminen, palvelun laatu, asiakasymmärrys.

Opinnäytetyön aiheena oli kehittää Yyteri Golf Links Oy:n nykyisiä palveluja, jotta jatkossa palvelut vastaisivat asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin ja toiveisiin entistä paremmin.

Opinnäytetyön tavoitteena oli, että yritys voi jatkossa hyödyntää tutkimuksesta saatuja kehitysehdotuksia palvelujensa parantamiseksi. Tutkimustehtävänä puolestaan oli selvittää yrityksen nykyisten palvelujen kehityskohteita palvelukokemuksen parantamiseksi.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostui golfista Suomessa, palvelutapahtumasta, palvelukokemuksesta, palvelun laadusta, palvelun kehittämisestä sekä asiakasymmärryksestä. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena ja aineistonkeruumenetelminä käytettiin avointa kyselylomaketta sekä teemahaastattelua. Tutkimuksessa oli kaksi kohderyhmää: Yyteri Golf Links Oy:n osakkaat sekä yhteistyökumppaniyritykset. Avoin kyselylomake suunnattiin osakkaille ja vastauksia saatiin 24 kpl. Yhteistyökumppaniyrityksien neljää edustajaa puolestaan haastateltiin teemahaastattelulla. Tutkimuksessa selvitettiin yrityksen lähes kaikkien palvelualueiden kehityskohteita.

Avoimesta kyselylomakkeesta saadut vastaukset sekä teemahaastatteluaineisto purettiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla. Kyselylomakkeen tulokset olivat yhteneviä, kuin myös teemahaastattelun tuloksista oli havaittavissa yhteneväisyyksiä. Tulosten perusteella saatiin kattavasti kehitysehdotuksia niin Yyteri Golf Links Oy:n palvelujen kuin yritysten yhteistyön kehittämiseen liittyen.

Osakkaiden palvelukyselyn tuloksista ilmeni runsaasti ajankohtaisia kehitysehdotuksia palveluympäristöön, asiakaskokemukseen sekä lisäarvon tuottamiseen liittyen, joita yritys voi jatkossa tehokkaasti hyödyntää. Yhteistyökumppaniyritysten teemahaastattelun tuloksista saatiin myös hyviä näkökulmia yhteistyön kehittämiseksi sekä palvelukokemuksen parantamiseksi.

SERVICE DEVELOPMENT

Viljanen, Tiia

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in tourism

May 2015

Supervisor: Berg, Maaria

Number of pages: 55

Appendices: 3

Keywords: service experience, service development, service quality, customer understanding.

The purpose of this thesis was to develop the current services of Yyteri Golf Links Oy, so that in the future the services would respond to customers changing needs and wishes better than before.

The aim of this thesis was, that Yyteri Golf Links Oy can take advantage of the development suggestions from the research to improve its services. The research task was to find out the development objects of the company's current services to improve the service experience.

The theoretical part of this study consists of golf in Finland, service experience, service development, service quality and customer understanding. The research was done using a qualitative method consisting of open questionnaire and theme-centered interviews. There was two target groups in the research: the shareholders and cooperation partners of Yyteri Golf Links Oy. The open questionnaire was targeted to the shareholders and the amount of the answers was 24. Four cooperation partners of different companies was interviewed by the theme-centered interview. Almost all the development objects of the service areas in the company was found out in this research. The research material was analyzed using the method of data-oriented content analysis.

The results of the open questionnaire and interviews pointed at the same direction. The results gave plenty of development suggestions to the Yyteri Golf Links current services and also to cooperation development with companies. The results of shareholders open questionnaire included plenty of current development suggestions about the service environment, customer experience and producing added value. These suggestions the company can effectively use. The results of theme-centered interviews with cooperation companies gave good points to develop cooperation and to improve the service experience.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT.....	6
2.1	Tutkimustehtävä, tutkimuksen kohderyhmät ja tavoite	6
2.2	Tutkimuksen tausta	7
2.3	Tutkimuksen rajaus ja teoreettinen viitekehys.....	7
3	YYTERI GOLF LINKS OY	9
4	GOLF SUOMESSA	10
5	PALVELU YLEISESTI.....	11
5.1	Palvelutapahtuma & palvelukokemus.....	12
5.2	Palvelun laatu.....	13
6	PALVELUJEN KEHITTÄMINEN	17
6.1	Palvelun suunnittelu.....	19
6.2	Matkailutuote palvelutuotteena.....	19
6.3	Asiakasymmärrys vs. odotukset ylittävä asiakaskokemus.....	21
7	TUTKIMUSMENETELMÄ	25
8	AINEISTON KERUU JA ANALYSOINTI	27
8.1	Teemahaastattelu.....	28
8.2	Kysely	29
8.3	Sisällönanalyysi	30
9	TUTKIMUKSEN TULOKSET	33
9.1	Osakkeenomistajien näkökulmia palvelujen kehittämiseen	33
9.1.1	Palveluympäristö	34
9.1.2	Asiakaskokemus	36
9.1.3	Lisäarvon tuottaminen	39
9.2	Yritysten näkökulmia yhteistyön & palvelukokemuksen kehittämiseen.....	40
9.2.1	Yhteistyön kehittäminen.....	40
9.2.2	Palvelukokemuksen parantaminen	41
10	YHTEENVETO	42
11	LUOTETTAVUUSTARKASTELU	44
12	POHDINTA.....	47
	LÄHTEET	51
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön aiheena on Yyteri Golf Links Oy:n nykyisten palvelujen kehittäminen. Tavoitteena on, että yritys voi jatkossa hyödyntää tutkimuksesta saatuja kehitysehdotuksia palvelujensa parantamiseksi. Työn tutkimustehtävänä puolestaan on selvittää Yyteri Golf Links Oy:n nykyisten palvelujen kehityskohteita asiakkaiden palvelukokemuksen parantamiseksi.

Ajatus opinnäytetyön tekemisestä Yyteri Golf Links Oy:lle sai alkunsa kun yritykselle valittiin uusi toimitusjohtaja. Paikka on itselleni myös tärkeä ja entuudestaan tuttu, mm. golfharrastukseni sekä työtehtävieni myötä. Ajankohtaiseksi opinnäytetyön aiheeksi muodostui lopulta yrityksen palvelujen kehittäminen, jotta jatkossa palvelut vastaisivat asiakkaiden tarpeita ja toiveita entistä paremmin. Golfkenttien kova keskinäinen kilpailu sekä asiakkaiden muuttuvat kulutustottumukset ovat tulevaisuuden haaste, johon pyritään vaikuttamaan kehittämällä palveluja kysyntää vastaavaksi sekä innovoimalla uusia tuotteita.

Tutkimusmenetelmänä työssä käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Kohderyhminä tutkimuksessa olivat Yyteri Golf Links Oy:n osakkeenomistajat sekä yhteistyökumppaniyritykset. Osakkeenomistajille suunnattiin avoin kyselylomake, joka toteutettiin Yyteri Golfiin uudistuneilla kotisivuilla. Yhteistyökumppaniyrityksien neljää (4) edustajaa puolestaan haastateltiin kasvokkain teemahaastattelun menetelmin. Tutkimuksessa kysyttiin kehitysehdotuksia ja kartoitettiin mielipiteitä yrityksen nykyisten palvelujen kehittämiseen liittyen.

Opinnäytetyössä kerrotaan aluksi tutkimuksen lähtökohdista, jossa esitellään tutkimustehtävä, tavoite sekä tutkimuksen kohderyhmät tarkemmin. Työn teoreettinen viitekehys koostuu golfista Suomessa, palvelutapahtumasta, palvelukokemuksesta, palvelun laadusta, palvelun kehittämisestä sekä asiakasymmärryksestä. Laadullisesta tutkimusmenetelmästä kerrotaan lisää luvussa 7. Tutkimustulokset kerättiin avoimen kyselylomakkeen sekä teemahaastattelun menetelmin ja ne analysoitiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla. Työn tutkimustulokset esitellään luvussa 9.

2 TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT

Tässä luvussa kerrotaan opinnäytetyön lähtökohdista: mikä on työn tutkimustehtävä, ketkä ovat kohderyhminä tutkimuksessa ja millä perusteella kohderyhmät ovat valittu sekä mikä on työn tavoitteena. Lisäksi kerrotaan myös tutkimuksen taustasta sekä perustellaan miten tutkimus on rajattu.

2.1 Tutkimustehtävä, tutkimuksen kohderyhmät ja tavoite

Opinnäytetyöni aiheena on Yyteri Golf Links Oy:n nykyisten palvelujen kehittäminen. Työn tutkimustehtävänä on *selvittää yrityksen nykyisten palvelujen kehityskohteita palvelukokemuksen parantamiseksi*.

Tutkimuksen kohderyhminä ovat Yyteri Golf Links Oy:n osakkeenomistajat sekä yhteistyökumppaniyritykset. Perustelu kyseisten kohderyhmien valinnalle on varsin selkeä: Yyteri Golf Links on osakepohjainen kenttä ja täten osakkeenomistajat omistavat osan kentästä. On tärkeää pitää osakkaat palveluihin tyytyväisinä, jotta he myös jatkossa pysyvät osakkaina. Osakkeenomistajat ovat tärkeä resurssi yritykselle, joka haluaa kehittää kykyään selviytyä palvelukilpailussa sekä hallita asiakassuhteitaan menestyksellisesti. Osakkeenomistajasuhteiden vaaliminen saattaa olla yrityksen pitkän aikavälin menestykselle yhtä tärkeää, ellei jopa tärkeämpääkin, kuin suhteiden vaaliminen asiakkaisiin, työntekijöihin ja muihin verkostokumppaneihin. (Grönroos 2009, 33.)

Tutkimuksen toisena kohderyhmänä on Yyteri Golf Links Oy:n yhteistyökumppaniyritykset, sillä yrityksen yhteistyöverkostojen ylläpitäminen ja suhteiden vaaliminen on myös todella tärkeää. Esimerkiksi yhteistyökumppaniyritysten sponsorisopimukset, kutsukilpailut sekä tapahtumat ovat yritykselle merkittävä tulonlähde. On hyvä tietää, mitä yhteistyökumppanit yhteistyöltä yrityksen kanssa odottavat ja millaista palvelua he erityisesti arvostavat.

Tutkimuksen tavoitteena on, että yritys voi jatkossa hyödyntää tutkimuksesta saatuja kehitysehdotuksia palvelujensa parantamiseksi. Mahdollisesti kehitysehdotusten pohjalta voidaan tulevaisuudessa kehittää myös uusia palveluja. Tässä työssä kuitenkin keskitytään yrityksen nykyisten palvelujen kehittämiseen. Tulevaisuudessa yrityksen on menestyäkseen vastattava matkailualan muuttuviin trendeihin ja pyrkiä olemaan golfkenttänä kilpailukykyinen. Palveluja tulisi kehittää ja suunnitella uudestaan, jotta asiakkaiden palvelukokemus erottuisi muista kilpailijoista mahdollisimman positiivisella tavalla.

2.2 Tutkimuksen tausta

Yyteri Golf Links Oy sai uuden toimitusjohtajan tammikuussa 2014, jolloin minulla ensimmäisen kerran kävi mielessä, että opinnäytetyön tekeminen voisi olla yritykselle hyvin ajankohtainen uusien tuulien puhaltaessa. Yritykselle ei ole ennen tehty opinnäytetyötä, joten monia aihevaihtoehtoja laidasta laitaan kävi mielessä. Lopulta useiden pohdintojen jälkeen tutkittavaksi aiheeksi nousi Yyteri Golf Links Oy:n nykyisten palvelujen kehittäminen. Kiinnostuin aihevalinnasta paljon, koska tulen myös itse työskentelemään yrityksessä kuluvana vuonna, joten pääsen osaltani myös näkemään tutkimuksen tuloksien vaikutuksia. Aihe on myös todella nykypäivää, sillä ihmisten kohonneet laatuvaatimukset asettavat golfkentillekin paineita uudistua ja hyvä niin. Paikoilleen ei saa jäädä vaan on tehtävä jatkuvaa kehitystyötä pärjätäkseen kenttien keskinäisessä, melko kovassakin kilpailussa. Aloitin työstämään tutkimusta aiheen varmistuttua marraskuussa 2014 tutustuen ensin aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen, jonka jälkeen sitten työn teoreettinen viitekehys alkoi muodostua ja täten prosessi lähti vähitellen etenemään.

2.3 Tutkimuksen rajaus ja teoreettinen viitekehys

Kun tutkimuksen aihe on löytynyt, tarvitsee sitä aina rajata. On tarkennettava ajatusta siitä, mitä haluaa tietää tai mitä haluaa osoittaa keräämällään aineistolla. Kvalitatiivinen tutkimus on joustava, mutta tutkimustehtävän tulisi olla silti rajattu ja selkeä, jotta ulkopuolinenkin lukija ymmärtää hankkeen mielekkyyden sekä tutkijan kyvykkyyden. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2012, 81–82.)

Tieteellinen tutkimus tarvitsee aina rajauksia, sillä laajoja aiheita ei voida hallita perinteisin menetelmin tai on vaarana, että niistä tulee pinnallisia. Rajaamisella tarkoitetaan yhden polun valitsemista monista eri mahdollisuuksista. Rajaaminen helpottaa ilmiön hallintaa ja selityksen löytämistä. Rajaaminen näkyykin siinä, mitkä tekijät otetaan tarkastelussa huomioon ja mitkä jätetään ulkopuolelle. Rajaaminen tapahtuu yleensä tutkimuksen edistyessä ja ilmiön hahmottuessa. (Kananen 2014, 33.) Koko golfkentän palvelukompleksi muodostuikin liian laajaksi ja epämääräiseksi alueeksi, joten palvelujen kehittäminen kohdistettiin vain yhtiön eli Oy:n nykyisiin palveluihin. Yhtiön nykyisiä palveluja ovat muun muassa caddiemaster toimiston – palvelut, ravintolapalvelut, klubitilo ympäristöineen, harjoitusalueet, kenttä sekä opetus- ja valmennustoiminta. Näiden palvelujen kehityskohteita tutkimuksessa kartoitettiin Yyteri Golf Links Oy:n osakkeenomistajilta, jonka lisäksi heiltä kysyttiin kehitysehdotuksia kentän viestintään ja osakkeenomistajien etuihin sekä lisäarvoon liittyen. Yrityksen yhteistyökumppaneilta haluttiin myös kartoittaa kehitysehdotuksia niin palveluihin kuin yhteistyökumppanuuteen liittyen. Molempien kohderyhmien kysymyksien teema ja punainen lanka tähtäävät palvelu- ja asiakaskokemuksen parantamiseen, joka saadaan aikaan kun palveluja kehitetään kohderyhmien tarpeiden mukaisiksi.

Työn teoreettinen viitekehys koostuu luvuista 4-6. Teoriaosuus käsittelee luvussa 4 golfin tilannetta Suomessa, kun luku 5 puolestaan pitää sisällään palvelua yleisesti ottaen, palvelutapahtumaa, palvelukokemusta sekä palvelun laatua. Luvussa 6 kerrotaan palvelujen kehittämisestä ja suunnittelusta sekä asiakasymmärryksen tärkeydestä. Luvussa 7 kerrotaan tarkemmin käytetystä tutkimusmenetelmästä. Luku 8 käsittelee aineiston keruuta ja sen analysointia. Luvussa 9 puolestaan on tutkimustulosten tarkastelua kohderyhmittäin sekä yhteenveto luvussa 10. Tutkimuksen luotettavuuden arviointi löytyy luvusta 11 sekä oma pohdinta on lopuksi luvussa 12. Liitteinä löytyvät lähetetty saatekirje osakkaille sähköpostitse (LIITE 1), osakkeenomistajien kyselylomake (LIITE 2) sekä yritysten teemahaastattelurunko (LIITE 3).

3 YYTERI GOLF LINKS OY

Yyteri Golf Links Oy vuonna 1988 perustettu vakavarainen ja velaton golfosakeyhtiö, joka omistaa ja ylläpitää 18 reikäistä luonnonkaunista golfkenttää ja oheispalveluita maankuulujen Yyterin rantojen kupeessa. Kentän on suunnitellut arkkitehti Reijo Louhimo. (Yyteri Golfin [www-sivut](#) 2015.)

Yyteri Golf Links on osakepohjainen kenttä. Yhtiön omaisuuden hoitoa ja toiminnan ylläpitoa varten osakkeenomistajat ovat velvollisia maksamaan yhtiölle vuotuista vastiketta. Hoitovastikkeella katetaan kentänhoidosta ja muusta yhtiön toiminnan ylläpidosta aiheutuneet kustannukset. Osakkeita yhtiöllä on 638, joissa on pelioikeuksia 933. Osakkeita yhtiöllä on kolmenlaisia: A-, B- ja C-osakkeita. Yyteri Golf Linksin jäsenmäärä on tällä hetkellä 856 ja osakkeenomistajia puolestaan on 527. (Yyteri Golfin [www-sivut](#) 2015.)

Yyteri Golfissa on kaksi toisiaan tukevaa organisaatiota. Yhteisön toiminnasta vastaa *golfseura eli ry* järjestäen tapahtumia ja kilpailuja. Itse toimintaympäristöstä, golfkentästä ja kiinteistöistä vastaa *golfyhtiö eli Oy*. Molemmilla organisaatioilla on oma hallituksensa, joka koostuu eri alojen osaajista. Yhtiöllä on hallituksen nimittämä toimitusjohtaja, jonka tulee hallituksen antamien ohjeiden ja määräysten mukaisesti hoitaa yhtiön juoksevaa hallintoa.

Yyteri Golf Links tarjoaa upean golfkentän lisäksi asiakkailleen monipuolisia palveluja, joihin kuuluvat mm. ravintola- ja golfopetuspalvelut, palvelutoimiston caddiemaster palvelut, erilaisten kilpailujen järjestäminen & suunnittelu, ryhmä- ja yritystapahtumien järjestelyt ja toteutus. Yyteri Golfissa toiminta on hyvin aktiivista, monipuolista ja ohjelmaa riittää aina huhtikuusta lokakuun loppuun saakka. (Yyteri Golfin [www-sivut](#) 2015.)

4 GOLF SUOMESSA

Golfia harrastettiin Suomessa pitkään pienessä, suljetussa piirissä ja lajilla oli selvästi elitistinen leima. Ensimmäiset golfkentät Suomessa perustettiin Helsingin Taliin vuonna 1932, Hämeenlinnan Aulangolle ja Viipuriin vuonna 1938 ja Poriin 1939. Vuonna 1980 kenttiä oli vasta 13 kpl ja harrastajiakin vain hieman runsas 3000. 1980-luvun lopulla golfkenttiä alettiin perustaa osakeyhtiömuotoisina ja harrastajamäärä nousi täten jyrkästi. (Golfkenttäselvitys 2003, 4.)

Nykyään Suomessa on jo lähes 160 golfkenttää ja golfliiton mukaan pelaajia riittää kaikille. Suomessa on keskimäärin reilut 900 pelaajaa jokaista 18-reikäistä kenttää kohti, joka on yksi parhaita lukuja Euroopassa. Suomen Golfliiton teettämän selvityksen mukaan Suomessa on jopa 500 000 ihmistä, jotka harkitsevat golfin aloittamista. Viime vuosien taloudellinen epävakaus on kuitenkin heijastunut myös golfin pelaajamääriin. Vuoden 2014 elokuun lopulla kerättyjen tietojen mukaan rekisteröityjen pelaajien määrä kääntyi laskuun Suomessa ensimmäistä kertaa. Kaikkiaan Suomessa oli vuoden 2014 lopulla 142 757 rekisteröityä harrastajaa, pudotusta edelliseen vuoteen oli 1497 henkilöä. Pelaajamäärillä mitattuna Suomi on kuitenkin Euroopassa sijalla 10, Tanskan ja Norjan välissä. Suomessa tilanne on siis vielä hyvin hallinnassa, mutta yhteisiin toimiin golfyhteisöjen kiinnostavuuden lisäämiseksi on ryhdyttävä. Monissa golfyhteisöissä on jo kehitetty toimivia malleja esim. uusien pelaajien perehdyttämiseksi ja kannustamiseksi, mutta tekemistä riittää vielä. Tämä tulee olemaan yhteinen haaste ja tärkeä asia lähivuosina Suomen golfille. (Peltoniemi 2014, 90.)

Tulevina vuosina myös kysynnän ja tarjonnan välinen murros Suomessa tulee voimistumaan. Kenttien profiloitumista vauhdittaa kova keskinäinen kilpailu sekä muuttuvat kulutustottumukset. Tulevaisuudessa pärjäävät parhaiten ne seurat, yrittäjät ja osakeyhtiöt, jotka sopeuttavat organisaatioitaan ja palveluitaan kysyntää vastaavaksi sekä innovoivat uusia tuotteita. (Tyry 2014, 12.) ”Tulevaisuuden golfari tulee olemaan entistä leimallisemmin vaativa asiakas riippumatta siitä, onko hän osakas, pelioikeuden haltija tai greenfeellä kenttiä kiertävä kuluttaja” (Tyry 2015, 12).

5 PALVELU YLEISESTI

Palveluun voi kuulua konkreettinen fyysinen tuotos, mutta pääasiassa palvelu on immateriaalinen, asiakkaalle jonkin hyödyn tuottava toimenpiteiden sarja. Se miten helppoa, sujuvaa ja miellyttävää omien tarkoituksien toteuttaminen on, muodostaa olennaisen osan palvelusta käyttäjän kannalta. Hyöty on yleensä sitä suurempi, mitä pienemmin uhrauksin asiakas palvelunsa saa. Palvelun käsitteen määrittelyssä asiakkaan rooli on ollut mukana alusta lähtien. Asiakas nähdään osana palvelun tuotantoprosessia ja järjestelmää, joka saa aikaan palvelun. Päätöksiä tehdään siitä, miten pitkälle asiakkaiden yksilöllisiä tarpeita voidaan toteuttaa kannattavasti. Palvelun suunnittelija voi joutua vastaamaan moniin kysymyksiin: Voidaanko palvelua räätälöidä yksittäiselle asiakkaalle sopivaksi vai tarjotaanko standarditoimenpiteitä kaikille? Kuinka pitkälle standardoinnissa missäkin tapauksessa voidaan mennä, jottei asiakkaan saama hyöty lakkaa syntymästä? (Kinnunen 2004, 7.)

Se mitä palvelu on, on vaikea määrittää yksiselitteisesti. Palvelua määriteltäessä esiin nousevat kuitenkin selvästi seuraavat asiat: palvelu ratkaisee asiakkaan jonkin ongelman, palvelu on prosessi, koemme palvelun mutta emme omista sitä, merkittävää palvelussa on ihmisten välinen vuorovaikutus. Palveluissa ovat myös olennaisesti mukana asiakaspalvelijat. Asiakkaat ja asiakaspalvelijat muodostavat yhdessä palvelukokemuksen. (Tuulaniemi 2011, 59.)

Palvelutuotteelle on ominaista, että asiakkaalle tarjotaan jotain aineetonta, jota tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti. Palveluun voi liittyä myös aineellisia osia, kuten esimerkiksi ruokaa tai ostettavia matkamuistoja. Palvelun kuluttaminen on useimmissa tapauksissa jonkin tarpeen tyydyttämiseen liittyvä palvelukokemus. Palveluille on myös ominaista, että kysyntä ja tarjonta ovat usein huipussaan eri aikaan. Golfkentällä palvelujen tuottaminen on riippuvainen esim. asiakkaiden käytettävissä olevasta ajasta ja vaikka sääolosuhteista. Palvelun aineettomuus aiheuttaa helposti myös sen, että epäonnistunutta palvelukokemusta ei voida palauttaa, koska kokemusta on vaikea hyvittää tai korvata. (Komppula & Boxberg 2002, 10–11.)

5.1 Palvelutapahtuma & palvelukokemus

”Tämän päivän palvelu on huomisen markkinointia” (Eräsalo 2011, 16). Palvelutapahtumassa on aina kyse asiakkaan auttamisesta ja hänen tarpeidensa täyttämisestä. Asiakas tarvitsee tai haluaa jotain sellaista mitä yritys tarjoaa. Asiakkaan tervehtiminen, hymyily, kiitos ja työsuoritukset edustavat toimintaa palvelun aikana. Kun asiakasta on tervehditty tai jätetty tervehtimättä, on osa palvelutapahtumasta tällöin kulutettu. Asiakas osallistuu lähes poikkeuksetta palvelutapahtumaan, palvelua ei tarvita jos ei ole asiakkaita. Voidaan ajatella, että asiakas omistaa palvelun sen ajan kun hän sitä käyttää, onhan hän siitä maksanut. Onko asiakas tyytyväinen saamaansa palveluun, riippuu monesta asiasta, kuten esimerkiksi aikataulussa pysymisestä, asiakaspalvelijan käyttäytymisestä, palveluympäristön siisteydestä sekä jopa muista asiakkaista ja heidän käyttäytymisestään. Asiakkaat kokevat palvelutapahtuman eri tavoin. Odotukset, jotka asiakkaalla on palvelun suhteen sekä omat aikaisemmat kokemukset vaikuttavat olennaisesti palvelutapahtumaan. Esimerkiksi palvelun nopeus voidaan kokea eri tavoin ja sama asiakas voi kokea nopeuden eri tavoin erilaisissa tilanteissa. Palvelutapahtuman odotetaan vastaavan asiakkaan tarpeisiin ja odotuksiin vaihtelevissa tilanteissa. (Eräsalo 2011, 12–13.)

Asiakaspalvelu tapahtuu vuorovaikutuksessa asiakkaan ja asiakaspalvelijan välillä, vaikka vuorovaikutustilanne ei aina olisikaan kasvokkain. Se voidaan hoitaa esimerkiksi puhelimitse tai sähköpostitse. Yhteydenpito on osa palvelutapahtuman kokonaisuutta ja vaikuttaa asiakkaan käsitykseen yrityksestä ja sen palveluista. Jos asiakas joutuu esimerkiksi aikaa varatessaan soittamaan useita kertoja ennen kuin puhelimeen vastataan, vaikuttaa tämä suoraan hänen kokonaistyytyväisyyteensä. Tähän tyytyväisyyskokemukseen asiakaspalvelutyössä työskentelevät voivat tietoisesti vaikuttaa miettimällä, voisiko palvelun suorittaa eri tavalla ja miten sitä voitaisiin parantaa.

Merkittävintä on kasvokkain tapahtuva palvelu, jota kutsutaan asiakaspalveluksi. Asiakaspalvelijan tärkein työväline on hänen oma persoonansa, kykynsä ja halunsa toimia vuorovaikutustilanteissa. Kun asiakaspalvelija tunnistaa omat ajattelumallinsa sekä toimintatapansa, voi niitä muuttaa haluttuun suuntaan. Asiakaspalvelija on oman palvelualansa asiantuntija. Hänen tulee tuntea yrityksen tuotteet ja palvelut, jonka li-

säksi hänen pitää ymmärtää oma roolinsa palvelutapahtumassa. Tämän ymmärtäessään pystyy hän tietoisesti ajattelun avulla ohjaamaan omaa toimintaansa ja toimimaan ammattimaisesti. Kun asiakaspalvelija osoittaa arvostusta asiakkaalle, niin sanoin kuin teoin, on asiakas palveluun tyytyväinen ja halukas vastaavaisuudessaan jatkamaan yrityksen asiakkaana. Palvelukokemuksesta syntyy täten asiakkaalle tunne, että hän on yritykselle tärkeä. (Eräsalo 2011, 14.)

Hyvän kokemuksen saanut asiakas tulee uudelleen, huonon saanut todennäköisesti ei tule. Asiakas kertoo monesti kokemuksistaan muille, jolloin suusta suuhun kulkeva markkinointi tehoaa yleensä paremmin kuin mikään muu tieto, koska se perustuu kokemukseen. Tärkeitä välineitä hyvän palvelukokemuksen aikaansaamiseksi on asiakkaan tervehtiminen, asiakkaan huomioiminen palvelutapahtuman eri vaiheissa, asiakaspalvelijan kohtelias käytös ja ystävällisyys, asiakkaan puhutteleminen oikein, viestintä palvelutilanteessa sekä asiantuntemus ja tekninen osaaminen vaikuttavat merkittävästi hyvään palvelukokemukseen. Myös nopea ja oikeanlainen reagointi asioihin, asiakaspalvelijan ulkoinen olemus sekä palveluympäristö vaikuttavat olennaisesti palvelukokemuksen miellyttävyyteen. (Eräsalo 2011, 16.)

5.2 Palvelun laatu

Asiakkaan kokemalla laadulla on kaksi pääulottuvuutta: *tekninen eli lopputuloslaatu* ja *toiminnallinen eli prosessilaatu*. Tekninen laatu viittaa osaltaan siihen, mitä asiakas saa kun toiminnallinen laatu puolestaan siihen, miten asiakas sen saa. Tekninen laatu pitää matkailutuotteen osalta sisällään paikkaan liittyvät tekijät, palvelun tuottamisessa tarvittavat koneet, laitteet sekä välineet, kuin myös erilaiset tekniset ratkaisut, joiden myötä palveluprosessia voidaan toteuttaa. Teknisessä laadussa korostuvat palvelutapahtuman tekninen toteuttaminen ja palveluprosessin lopputulos. Toiminnallinen laatu puolestaan pitää sisällään ne tekijät, jotka vaikuttavat siihen, miten asiakas kokee tuotanto- ja kulutusprosessin. Toiminnallista laatua kuvaavat esim. yrityksen palveluilmapiiri, vuorovaikutus muiden asiakkaiden kanssa, palveluhenkilöstön ammattitaito sekä asiakkaan oma osaamistaso ja sen huomioiminen. Yrityksen palveluilmapiiri ilmentää tapaa, jolla asiakkaaseen suhtaudutaan ja millaisia asioita palvelutapahtumassa

painotetaan. Palvelutapahtumaan kuuluu myös prosesseja, joita asiakas ei näe, mutta ne vaikuttavat osiltaan toiminnalliseen laatuun. (Komppula & Boxberg 2002, 42–43.)

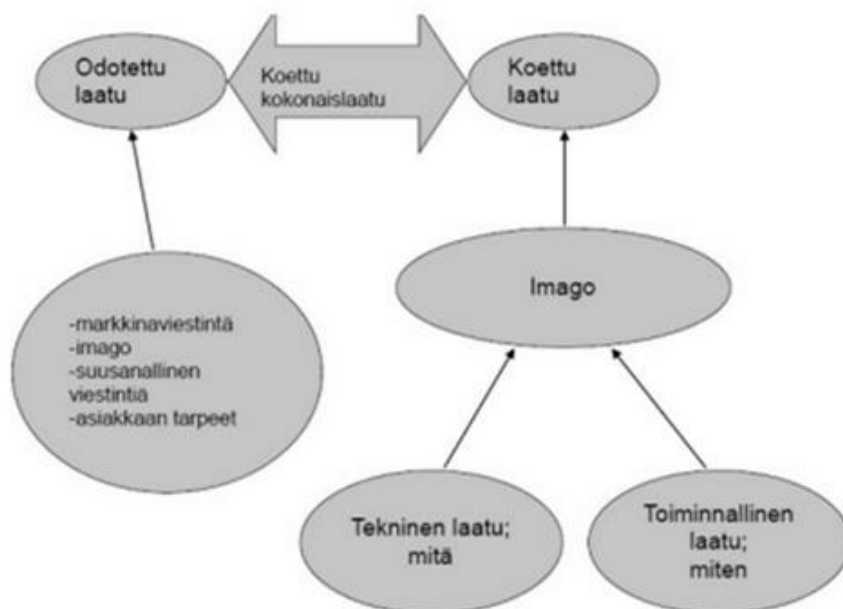
Jos tuote on teknisesti hyvä, mutta itse palvelutapahtuma ja vuorovaikutus asiakaspalvelijan kanssa jättävät toivomisen aihetta, asiakas ei tällöin ole täysin tyytyväinen. Vaikka tuote ei olisikaan täysi kymppi, mutta asiakaspalvelija osaa siinä tilanteessa aistia asiakkaan mielentilan ja vastata siihen, lopputuloksena voi olla hyvinkin tyytyväinen asiakas. Jos asiakasta palvellessa mieleen pujahtaa ajatus: ”Tämä saa kelvata”, pitää kysyä itseltään: ”Kelpaisiko tämä myös minulle?” (Eräsalo 2011, 18.)

Palvelun laatukokemukseen vaikuttaa olennaisesti se, miten henkilökohtaiseksi asiakas palvelun kokee. Henkilökohtaisuus syntyy omistautumisesta, siitä kun asiakaspalvelija keskittyy juuri kyseiseen asiakkaaseen ja siihen tilanteeseen. Hän on asiakkaalle läsnä juuri sinä hetkenä. Kiireisessä työssä juuri käsillä olevaan tilanteeseen ei aina ole helppo keskittyä, mutta keskittämällä ajatuksensa siihen mitä on tekemässä voi harjoitella palvelutilanteeseen keskittymistä. ”On asiakkaita, jotka mielellään maksavat palvelusta. Kotona itseään saa palvella riittävästi. Entäpä, jos yritykset todella alkaisivat kilpailla palvelulla?” (Eräsalo 2011, 21.)

Matkailutuotteen yhdeksi laadun ulottuvuudeksi on nimetty myös *vuorovaikutuslaatu*. Siihen kuuluvat asiakkaan ja asiakaspalveluhenkilöstön suorassa vuorovaikutustilanteessa ilmenevät tekijät, jotka liittyvät pääasiallisesti palveluhenkilöstön ominaisuuksiin. Näitä kyseisiä tekijöitä ovat esim. asiakaspalvelijan palvelualttius, ystävällisyys, kyky puhua asiakkaan kieltä sekä myös palveluhenkilöstön ulkoinen olemus ja käytöstavat. Vuorovaikutuslaatu on riippuvainen palveluhenkilöstön palveluhalusta, joka usein vaihtelee tilanteen sekä mielialan mukaan. Vuorovaikutuslaatuun vaikuttavat ensisijaisesti kunkin asiakaspalvelijan henkilökohtaiset ominaisuudet. Suuri merkitys on kuitenkin myös yrityksen tavalla toimia ja tukea henkilöstöään hyviin suorituksiin, mikä puolestaan viittaa toiminnalliseen laatuun. Motivoitunut ja sitoutunut henkilöstö tuottaa parempaa toiminnallista, teknistä ja vuorovaikutuslaatua. (Komppula & Boxberg 2002, 43.)

Yksittäisten palvelutilanteiden onnistuminen vaikuttaa siihen, kuinka tyytyväinen asiakas on palveluyrityksen toimintaan kokonaisuutena. Tyytyväisyyttä voidaan tarkastella sekä yksittäisen palvelutapahtuman tasolla että kokonaistyytyväisyytenä. Asiakas voi olla tyytymätön johonkin palvelutapahtumaan, mutta on silti yrityksen toimintaan kokonaisuutena tyytyväinen tai päinvastoin. Yksittäiset tilanteet vaikuttavat yrityksestä muodostuvaan imagoon. Imago on se kuva, joka yrityksestä on markkinoilla muodostunut. Toiminnallaan yritys viestii itsestään ja luo imagoa, joka rakentuu niiden viestien tuloksena, joita yritys itsestään välittää. Imago rakentuu yleensä kunkin asiakkaan mielessä omiksi mielikuviksi, joiden myötä yrityksen imago voi herättää ihmisissä erilaisia tunteita, koska imagoa peilataan omiin tunteisiin ja tietoihin. (Komppula & Boxberg 2002, 44–45.)

Kuviosta 1. ilmenee miten laatukokemukset liittyvät perinteisiin markkinointitoimiin ja johtavat koettuun palvelun laatuun. Laatu on hyvä, kun koettu laatu vastaa asiakkaan odotuksia eli odotettua laatua. Odotettu laatu riippuu monista tekijöistä: markkinointiviestinnästä, suusanallisesta viestinnästä, yrityksen imagosta ja asiakkaan tarpeista. Kilpailijat voi lyödä laudalta tarjoamalla asiakkaille enemmän ja parempia palveluja, joissa korostetaan toiminnallista laatua. (Grönroos 2009, 105.)



Kuvio 1. Koettu palvelun kokonaislaatu. Grönroos 2009.

Koetun palvelun kokonaislaadun malli osoittaa, että asiakkaan odotuksilla on ratkaiseva vaikutus heidän laatukokemuksiinsa. Mikäli palveluntarjoaja lupaa liikoja, nousevat asiakkaan odotukset liian suuriksi ja he kokevat täten saavansa heikkoa laatua. Laadun taso voi olla silti korkea, mutta asiakkaan odotukset eivät ole sopusoinnussa hänen kokemustensa kanssa, koetaan laatu tällöin heikoksi. On parempi luvata vähän ja tarjota enemmän kuin lupaa. (Grönroos 2009, 106.)

Tilanteet, joissa asiakas on vuorovaikutuksessa palveluntarjoajan resurssien ja toimintatapojen kanssa, ovat ratkaisevia laatukokemuksen kannalta. Vuorovaikutustilanteet ja palvelutapaamiset määrittävät toiminnallisen laadun tason. Tuloksen tekninen laatu siirtyy näissä tilanteissa valtaosaltaan asiakkaalle. Käsite ”totuuden hetki” merkitsee sananmukaisesti sitä, että palveluntarjoajalla on tässä ja nyt mahdollisuus osoittaa asiakkaalle palvelujensa laatu. Mahdollisuus on hetkessä menetetty kun asiakas on lähtenyt eikä käytettävissä ole helppoa tapaa lisätä arvoa koettuun palvelun laatuun. Asiakas kokee todellisuudessa joukon totuuden hetkiä ollessaan palveluorganisaation asiakkaana. Palvelun tuotanto- ja toimitusprosessi on suunniteltava ja toteutettava niin, ettei huonosti hoidettuja totuuden hetkiä pääse syntymään. (Grönroos 2009, 111.)

Hyväksyttävä laatu (laatu, joka täyttää odotukset, muttei ylitä niitä) tyydyttää asiakasta, mutta ei saa häntä välttämättä pitämään suhdetta palveluntarjoajaan vaalimisen arvoisena. Se ei saa asiakasta kertomaan kokemuksistaan ystävilleen, työtovereilleen ja naapureilleen. Hyvä laatu, jota kutsutaan myös asiakkaan ilahduttamiseksi, saattaa puolestaan herättää asiakkaassa suuremman kiinnostuksen ja ylläpitää suhdetta palveluntarjoajan kanssa. Myönteisesti yllätynyt asiakas muistaa kokemuksen ja puhuu siitä mielellään. Hyvä nyrkkisääntö onkin, että asiakkaan pitää saada hieman enemmän kuin mitä hän odottaa. (Grönroos 2009, 142.)

6 PALVELUJEN KEHITTÄMINEN

Yritysten palvelujen kehittäminen perustuu useimmiten joko asiakkailta saatuihin viirikkeisiin tai yrittäjän päässä syntyneisiin ideoihin, joiden avulla on tarkoitus kehittää yrityksen toimintaa ja palveluja. (Komppula & Boxberg 2002, 92.) Tuotekehityksellä puolestaan tarkoitetaan yrityksen määrätietoista toimintaa uusien tuotteiden tai palvelujen kehittämiseksi tai entisten palvelujen oleellista parantamista. Tuotekehitystä on tehtävä aika-ajoin ja se liittyykin läheisesti yrityksen toiminta-ajatukseen sekä markkinoinnin tarpeiden tyydyttämiseen. Tuotekehitystä tarvitaan usein kilpailusyistä, jotta yrityksen tulevaisuus olisi turvatumpi ja voitontekomahdollisuudet paranisivat. Syitä voi olla muun muassa asiakkaiden alati muuttuvien tarpeiden tyydyttäminen tai tyydytyksen asteen syventäminen, toiminnan laajentaminen tai kilpailutilanteen vaatima valikoiman täydennys. (Rissanen 2005, 231.)

Useimmissa tapauksissa palvelu- ja tuotekehityksessä on kyse olemassa olevien tuotteiden tai palvelujen kehittämisestä. Monesti kehitysvaihtoehdot liikkuvat uusien innovaatioiden ja minimaalisten tyylinmuutosten välillä. Uusilla innovaatioilla tarkoitetaan kokonaan uusia tuote- ja palveluideoita. Tyylinmuutoksella puolestaan tarkoitetaan vähäisiä muutoksia varsinaisessa palvelutuotteessa, vaikka asiakkaan näkökulmasta muutokset saattavat näyttää hyvinkin merkittäviltä. Yleisin palveluinnovaation muoto on kuitenkin olemassa olevien palvelutuotteiden parannukset, joihin myös tässä tutkimuksessa pääasiassa keskitytään. (Komppula & Boxberg 2002, 93.)

Matkailuyrityksen tuotekehityksen on syytä olla jatkuvaa. Yrityksen on seurattava aikaansa ja pystyttävä vastaamaan muutoksien tuomiin haasteisiin. Onnistunut tuotekehitystyö pitää yrityksen ajan hermolla ja auttaa sitä myös menestymään. Yleisimpiä syitä tuotteiden tai palvelujen kehitysprosessin aloittamiseen ovat: tavoite lisätä myyntiä, markkinatilanteen muutos, asiakkaiden kulutustottumukset tai kilpailutilanne. Yleinen markkinatilanteen muutos vaikuttaa yrityksen markkinatilanteeseen usein yrityksestä riippumattomista syistä. Kun markkinoille syntyy uutta kysyntää, kannattaa siihen vastata kehittämällä uusia tuotteita tai palveluja. Asiakkaiden kulutustottumukset ovat puolestaan nykyisin hyvin muutosherkkiä. Uudet muotilajit ja harrastukset sekä muut kuluttajakäyttäytymisessä tapahtuvat muutokset on hyvä ottaa huomioon

suunniteltaessa tuotetarjontaa. Kilpailutilanne ja siinä tapahtuvat muutokset ovat yleensä myös tärkeitä tuotekehitykseen johtavia syitä. Tämä on nähtävissä selkeästi esim. ravintoloiden kiivaassa uudistustahdissa, joka pakottaa myös muita alan kilpailijoita uusimaan sisustuksia, jotta kovassa keskinäisessä kilpailussa pärjätään ja erotutaan edukseen. (Komppula & Boxberg 2002, 94–95.) Myös monet golfklubit ovat uudistaneet ilmettään viime vuosina, niin klubitalon sisustan, ympäristön kuin palvelutarjonnan osalta. Uudistamalla ja kehittämällä palveluja sekä yleisilmettä pystytään jatkossa erottumaan muista golfklubeista esim. persoonallisesti ja mieleenpainuvasti. Asiakkaat hakevat monesti kuitenkin elämyksiä, joita golfkentät golfklubeineen voivat parhaimmillaan tarjota toimivien palvelukokonaisuuksien kera.

Menestyksellisen tuotekehityksen lähtökohtana voi siis olla hyvä idea, keksintö, uusi käyttöoivallus, mikä tahansa. Suurin haaste on löytää uusia ideoita ja erottaa hyvät ideat huonoista. Ideoinnin tavoitteena on kehittää mahdollisimman paljon ratkaisuehdotuksia kehittämisen kohteena olevaan asiaan. Hyvä toimintapa on lähestyä asiaa mahdollisimman kaukaa ja kriitikkittömästi. Ensin tehdään suuri määrä ideoita kriitikkittömästi, jonka jälkeen ideoita ammutaan alas ja yhdistellään toisiinsa. Yleisesti ajatellaan, että mitä enemmän on ideoita, sitä suuremmalla todennäköisyydellä ideoiden joukossa on myös ratkaisun kannalta merkittäviä osia. (Tuulaniemi 2011, 180.)

Tuotannon ja tuotekehityksen tärkein arvon luomiseen liittyvä teema on asiakkaiden ottaminen mukaan tuotekehitykseen. Tuotekehityksen perinteisenä lähtökohtana on, että tuotteet ja palvelut tulee kehittää vastaamaan asiakkaiden tarpeita mahdollisimman hyvin. On tärkeää aika ajoin tiedustella asiakkailta heidän näkemystään siitä, mihin suuntaan tuotteita tai palveluja tulisi kehittää. (Löytänä & Korteso 2011, 99–100.) Yritys voi kuitenkin monesti tuottaa vain sellaisia palveluita, joihin sen resurssit riittävät. Yrityksen omien resurssien yli menevien palveluiden suunnittelu ei ole kannattavaa ja sellaiset ideat on syytä unohtaa. Palveluiden suunnitteluun käytettävät eurot kannattaa satsata sellaisiin palveluihin, jotka ovat todellisuudessa mahdollisia toteuttaa. (Kinnunen 2004, 59–60.)

6.1 Palvelun suunnittelu

Verrattuna fyysisten tuotteiden suunnitteluun, on palvelujen suunnittelu monesti nopeampaa ja kohdistuu ennen kaikkea jo olemassa olevien palvelujen uudistamiseen ja parantamiseen. Palveluja tuottavassa yrityksessä innovatiivisuuden merkitys korostuu. Palvelujen tuottamisessa on myös hyvin keskeistä henkilöstön toiminta ja kyvyt, jolloin tulisivat innovatiivisuudelle antaa paljon painoa esimerkiksi henkilöstön rekrytoinnissa ja henkilöstöarvioinnissa. Uudistuksia arvostava ilmapiiri ja henkilöstön uusien ideoiden hyödyntäminen ovat menestyksellisen palveluyrityksen toiminnan kulmakiviä. (Kinnunen 2004, 29–30.)

Uusien ideoiden syntymiseen tarvitaan luovuutta, kykyä ajatella asioita uudesta näkökulmasta, vanhojen totuttujen toimintatapojen kriittistä tarkastelua ja mahdollista hylkäämistä. Lisäksi tarvitaan innovatiivisuutta, jolla tarkoitetaan kykyä saada aikaan jotain uutta ja hyödyllistä luovuuden aikaansaamasta kipinästä. Uutena palveluideana voidaan palveluja kehittäessä pitää myös vanhan jo olemassa olevan palvelun uudelleensuunnittelua. Palvelusta tehdään uuden ajattelun avulla toimivampi, nopeampi ja helppokäyttöisempi sekä mahdollisesti myös taloudellisempi. (Kinnunen 2004, 9-10.)

Palvelua kutsutaan prosessiksi, joka ei ole koskaan valmis. Palvelu vaatii jatkuvaa kehittämistä. On tärkeää tarkastella muuttuvia markkinoita, ihmisen kulutustottumuksia, heikkoja ja vahvoja signaaleja ja tehdä jatkuvaa kehittämistä, jotta palvelu vastaisi parhaalla tavalla asiakastarpeisiin. Asiakkaat ilahtuvat aina, kun huomaavat, että palvelun tarjoaja on ottanut heidät huomioon ja tarjoaa heille kasvavaa hyötyä palvelus-
saan. (Tuulaniemi 2011, 243.)

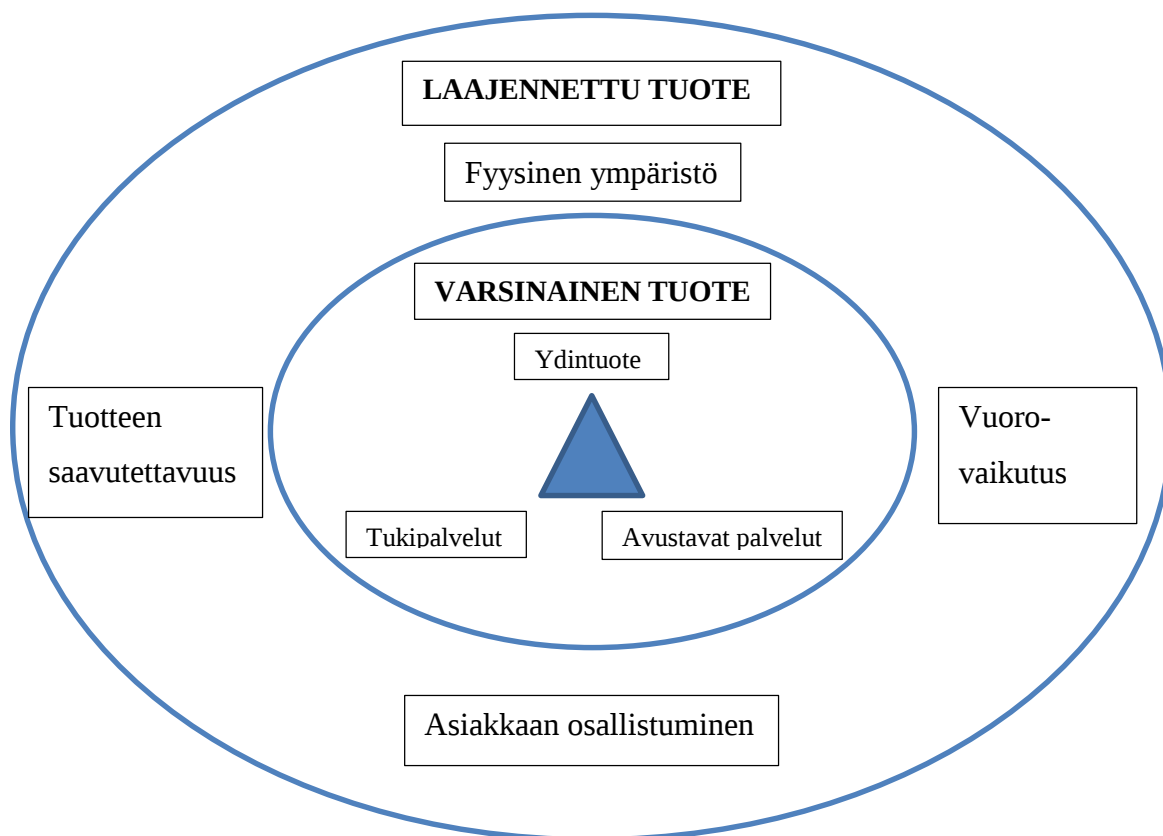
6.2 Matkailutuote palvelutuotteena

Yrityksellä on yleensä yksi selkeä liikeidea, jossa määritellään pääasialliset tuotteet eli ydintuotteet, joiden avulla tuotetaan hyötyä asiakkaalle. Yrityksen varsinainen tuote syntyy, kun tarkasteluun otetaan ydinpalvelun lisäksi kaikki ne aineelliset ja aineettomat tekijät, jotka tuottavat asiakkaan tarpeen tyydyttämiseen jotakin lisäarvoa. Nämä tekijät voivat olla esim. ydinpalveluun liittyviä teknisiä ominaisuuksia tai ne voivat

olla erilaisia avustaviin palveluihin liittyviä ominaisuuksia. Avustavat palvelut ovat ydinpalvelun käytön kannalta välttämättömiä palveluja, esim. golfkentällä caddiester toimistoon liittyvä palvelu. Varsinainen tuote on se perustuotteen kokonaisuus, josta asiakas maksaa sovitun hinnan. Tuotteiden vetovoimaa pyritään lisäämään erilaisten tukipalvelujen avulla, jolloin asiakkaalle voidaan tarjota lisää mukavuutta, turvallisuutta tai huolenpitoa. Yrityksen vetovoimaisuutta voidaan tehostaa myös tarjoamalla asiakkaalle lisäpalveluja, kuten kokouspalveluja. (Komppula & Boxberg 2002, 13.) Ydintuotteena esimerkiksi golfkentällä toimii kentän 18 väylää. Golfkentät tarjoavat nykyään laajalti lisä- ja tukipalveluja asiakkailleen. Lisäpalveluna golfklubilla toimii esimerkiksi ravintola- tai kokouspalvelut. Tukipalveluna puolestaan toimii esim. mahdollisuus saunomiseen klubitalon tiloissa golfkierroksen jälkeen.

Lisäpalvelujen tarjoaminen asiakkaalle varsinaisen ydintuotteen (fyysinen tuote tai palvelu) ohella on yksi keino peitota esim. kilpailijat, joiden ydintuotteet ovat hinnaltaan tai laadultaan samantasoisia. Kilpailuetua ei siis kannata kehittää pelkän ydintuotteen varaan, ellei yrityksellä ole pysyvää teknistä etua tai elleivät kustannukset ole toistuvasti pienemmät kuin muilla alan toimijoilla. (Grönroos 2009, 26.)

Varsinaiset tuotteet voivat useilla yrityksillä kuitenkin olla hyvin samanlaisia, minkä vuoksi lisäarvon tuottaminen asiakkaalle pelkän varsinaisen tuotteen avulla voi olla hankalaa. Asiakas vertailee aina tuotteita odotuksiinsa, jotka taas puolestaan perustuvat huomattavasti laajempaan kokonaisuuteen. Laajennettu tuote käsittää yrityksen palveluympäristön, asiakkaan ja yrityksen välisen vuorovaikutuksen, asiakkaan oman osallistumisen tuotteen syntymiseen sekä saavutettavuuteen liittyvät tekijät. Kuviossa 2 on havainnollistettu matkailutuotteen kerroksisuutta palvelutuotteen näkökulmasta:



Kuvio 2. Kerroksinen matkailutuote palvelutuotteen näkökulmasta. Komppula & Boxberg 2002.

6.3 Asiakasymmärrys vs. odotukset ylittävä asiakaskokemus

”Kaikkien palveluiden keskiössä on ihminen, palvelun käyttäjä eli asiakas. Mitään palvelua ei ole olemassa, jos asiakas ei ole siinä läsnä ja kuluta sitä” (Tuulaniemi 2011, 71).

Palvelu on palveluntarjoajan ja asiakkaan välinen vuorovaikutusprosessi. Tuotettaessa ratkaisuja ja arvoja erilaisiin tarpeisiin ihmisten, tavaroiden ja asioiden välisissä suhteissa, keskeiseksi aiheeksi nousee ymmärrys ihmisten tarpeista ja toiminnan motiiveista, joita kutsutaan asiakasymmärrykseksi. Suunniteltaessa palvelua on hyvä ymmärtää laaja-alainen kokonaisuus, johon palvelu liittyy. Palvelut tuotetaan tai kulute-

taan muiden palveluiden kanssa. On ymmärrettävä, kuinka palvelun eri osat ovat yhteydessä muihin palveluihin ja kuinka palvelut tukevat toisiaan. (Tuulaniemi 2011, 67.)

Asiakasymmärrys tarkoittaa, että yritysten on ymmärrettävä todellisuus, jossa heidän asiakkaansa toimivat ja elävät. Yritysten olisi syytä tuntea asiakkaidensa todelliset motiivit ja mihin arvoihin heidän valintansa perustuvat sekä mitä tarpeita ja odotuksia heillä on. Asiakasymmärrys on asiakkaan arvonmuodostuksen ymmärtämistä: on ymmärrettävä, mistä elementeistä arvo muodostuu palvelussa asiakkaalle. Asiakasymmärrystä hyödyntämällä yritykset voivat kehittää uusia palvelukonsepteja ja suunnitella muista palveluista erottuvia asiakaskokemuksia. Kun toiminnan keskiöön laitetaan ihminen, suunnitellaan palveluita niille ihmisille, jotka niitä oikeasti tulevat käyttämään sekä minimoidaan riski epäonnistua, koska palvelu on suunniteltu asiakkaiden todellisten tarpeiden pohjalta. (Tuulaniemi 2011, 71–72.)

Kun asiakkaan tarpeet ja odotukset ymmärretään, olemassa olevaa palvelua voidaan kehittää vastaamaan asiakkaiden ja palveluntuottavan organisaation tarpeita entistä paremmin. Tavoitteena on iloinen asiakas ja tyytyväinen organisaatio. Molempinpuolisen tyytyväisyyden tekee mahdolliseksi taloudellisesti terveeltä pohjalta tarjottavat, asiakasta ilahduttavat palvelut, sillä palvelun tuottamisen perusedellytys on, että se on taloudellisesti palveluntarjoajalle kannattavaa. Asiakas yleensä haluaa että palvelu on hyödyllinen, käytettävä, johdonmukainen ja haluttava. Yritys voi lähestyä näitä tavoiteltavia ominaisuuksia esimerkiksi seuraavilla kysymyksillä: Kuinka hyvin palvelu vastaa asiakkaiden tarpeita? Mitkä jakelukanavat toimivat parhaiten? Kuinka vaivastonta on käyttää palvelua? Millainen on käyttäjäkokemus? Kuinka palvelu erottuu muista, on ainutlaatuinen ja mieleenpainuva? (Tuulaniemi 2011, 99.)

Yrityksen näkökulmasta palvelun huippuominaisuuksia ovat muun muassa tuloksellisuus, tehokkuus sekä erottuvuus. Palvelu on tuloksellinen kun se tuottaa minkä lupaa. Tehokkuus puolestaan tarkoittaa kokonaistaloudellisesti tuotettuja palveluita eli resurssien järkevää käyttöä. Palvelut ovat suuri voimavara ja mahdollisuus erottua kilpailijoista. Organisaation syvällinen ymmärrys asiakkaista on keskeinen osa liiketoi-

minnan menestystä. Ne organisaatiot menestyvät, jotka osaavat tulkita laadullista tutkimustietoa asiakkaistaan ja kohderyhmistään sekä pystyvät siirtämään todelliset tarpeet haluttaviksi tarjoomiksi. (Tuulaniemi 2011, 101–102.)

Asiakaskokemuksissa on usein kyse myös odotusten ylittämisestä. Odotusten ylittäminen on keskeinen osa asiakaskokemuksen kehittämistä, eikä nykyään peruspalvelulla enää juurikaan luoda kilpailuetua tai erottauduta. Asiakaskokemuksen kehittämisen alkaa aina ydinkokemuksesta, joka on kaiken perusta. Ydinkokemus on yksinkertaisimmillaan se hyöty ja siitä muodostuva arvo, jonka vuoksi asiakas ostaa tuotteen tai palvelun. Monesti yrityksen markkinointi voi antaa asiakkaalle liian suuria lupauksia esim. nopeutta, laatua ja edullisuutta. Fakta on, että vain harva yritys pystyy luomaan ydinkokemuksia, joissa yhdistyvät edes nämä kolme edellä mainittua asiaa. Odotusten ylittäminen on loistava tavoite, mutta tosielämässä moni asiakas arvostaa jo sitä, että hänen perusodotuksensa edes täytetään. Ennen kuin ydinkokemus on kunnossa, ei yritys pysty tuottamaan odotukset ylittäviä kokemuksia. (Löytänä & Kortesus 2011, 61-62.)

Ydinkokemuksen jälkeen seuraava askel kohti odotukset ylittäviä asiakaskokemuksia on laajennettu kokemus. Laajennetulla kokemuksella tarkoitetaan, että yritys laajentaa luomaansa kokemusta ydinkokemuksen ulkopuolelle. Kokemukseen tuodaan siis jotain, joka lisää yrityksen tuotteen tai palvelun arvoa asiakkaalle. Laajennetun kokemuksen sanotaan syntyvän kahdesta elementistä: edistämisestä sekä mahdollistamisesta. Edistämällä tarkoitetaan, että ydinkokemukseen tuodaan elementtejä, jotka suoraan sanansa mukaisesti edistävät asiakaskokemuksen laajentumista. Näitä elementtejä ovat esim. tuotteet tai palvelut, joita asiakkaat käyttävät yrityksen omien tuotteiden ja palvelujen lisäksi tai rinnalla. Esimerkkinä lentoyhtiö voi tarjota mahdollisuuden elokuvien katselemiseen pitkällä lennolla, jolloin asiakaskokemus laajentuu matkustamisen ulkopuolelle, viihtymiseen. Mahdollistamisella puolestaan tarkoitetaan sitä, että kokemusten luomiseen tuodaan elementtejä, jotka välillisesti laajentavat ydinkokemusta. (Löytänä & Kortesus 2011, 63.)

Odotukset ylittävä kokemus voi siis syntyä vasta ydinkokemuksen laajentumisen jälkeen, kun kokemukseen lisätään vielä odotukset ylittäviä elementtejä. Odotukset ylittävä kokemus on mm. henkilökohtainen, aito, räätälöity, oikea-aikainen, selkeä,

tunteisiin vetoava, yllättävä sekä tuottava. (Löytänä & Kortesus 2011, 64.) Odotukset ylittävä kokemus voidaan siis jakaa kolmeen osaan: ydinkokemukseen, laajennettuun kokemukseen sekä odotukset ylittäviin elementteihin. Kuvio 3. havainnoillistaa kyseisiä osa-alueita:



Kuvio 3. Odotukset ylittävän asiakaskokemuksen elementit. Löytänä & Kortesus 2011.

Kun luodaan asiakaskokemusta, pitää sen tuottaa asiakkaalle mielihyvää. Asiakkaan pitää ilahtua saamastaan palvelusta niin, että hän palaa kokemuksen perään myöhemminkin. Parhaimmillaan hyvä asiakaskokemus saa asiakkaat jonottamaan yrityksen luokse sen sijaan, että yritys joutuisi itse etsimään potentiaalisia asiakkaita. (Löytänä & Kortesus 2011, 49.)

Lopputulena on että parempia palveluja käyttävät useammat ihmiset ja he maksavat palveluista sekä kertahankintana, että toistuvina ostoksina enemmän. Hyvän palvelun tarkoitus on ilahduttaa ihmistä. Paremmat palvelut johtavat parempaan asiakasuskollisuuteen. (Tuulaniemi 2011, 29.)

7 TUTKIMUSMENETELMÄ

Tässä luvussa käsitellään opinnäytetyössä käytettyä tutkimusmenetelmää sekä selvitetään miten tutkimus käytännössä toteutettiin. Tutkimusmenetelmänä opinnäytetyössä käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää.

Kohderyhmien edustajille, tässä tapauksessa Yyteri Golf Links Oy:n osakkeenomistajille sekä yhteistyökumppani yrityksille, toteutettiin erilliset tutkimukset hyödyntäen laadullista tutkimusmenetelmää. Osakkeenomistajille suunnattiin avoin kyselylomake, joka sisälsi avoimia kysymyksiä palvelujen kehittämiseen liittyen. Neljää (4) yrityksen edustajia haastateltiin yksitellen kasvotusten teemahaastattelun menetelmin. Kohdennettujen laadullisten tutkimusten avulla pyrittiin saamaan parannus- ja kehitysehdotuksia Yyteri Golf Links Oy:n nykyisiä palveluja koskien. Tutkimustulosten pohjalta saatuja vastauksia ja kehitysehdotuksia hyödynnetään jatkossa palvelujen kehittämisessä. Avoin kyselylomake sekä teemahaastattelurunko löytyvät liitteinä työn lopusta (LIITE 2 & 3).

Tutkimusmenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusmenetelmä, sillä kyselylomakkeen avointen kysymysten ja teemahaastattelun myötä haluttiin saada vastauksia ja kehitysehdotuksia, joita voitaisiin jatkossa hyödyntää yrityksen palvelujen kehittämisessä. Laadullinen tutkimusmenetelmä sopi työn tutkimusmenetelmäksi parhaiten, koska työssä haettiin avoimen kyselylomakkeen ja teemahaastattelun avulla kehitysehdotuksia, joita ei määrällisestä tutkimuksesta puolestaan niin hyvin saa. Palveluita on perinteisesti mitattu määrällisesti eli palvelun kuluttamisen jälkeen asiakkailta on pyydetty numeerista arviointia. Numeerinen arviointi ei tässä tutkimuksessa kuitenkaan anna tarpeellisia parannusehdotuksia, joita tutkimuksella haettiin. Tämän vuoksi työn tutkimusmenetelmänä käytettiin laadullista tutkimusmenetelmää.

Laadullinen tutkimus tarkoittaa mitä tahansa tutkimusta, jonka avulla pyritään löydöksiin ilman tilastollisia menetelmiä tai muita määrällisiä keinoja. Laadullinen tutkimus käyttää sanoja ja lauseita, kun taas määrällinen tutkimus perustuu lukuihin. Tavoitteena onkin tutkittavan ilmiön kuvaaminen, ymmärtäminen ja tulkinnan antaminen.

Ilmiö pyritään ymmärtämään syvällisesti. Laadullinen tutkimus tutkii yksittäistä tapausta, kun määrällinen puolestaan tutkii tapausten joukkoa. Kerättävän aineiston tai tiedon määrää ei voida laadullisessa tutkimuksessa etukäteen määritellä, vaan aineistoa kerätään niin paljon, että tutkimusongelma ratkeaa ja tutkija on ymmärtänyt ilmiön. Kvalitatiivisen päättelyn logiikka on induktiivista eli edetään yksittäisistä havainnoista tuloksiin. Laadullisen tutkimuksen tutkimustulokset eivät ole yleistettävissä, sillä ne pätevät vain tietyn tutkimuksen osalta. (Kananen 2014, 18–20.)

Kvalitatiivinen tutkimus on kaiken tutkimustoiminnan taustalla, sillä kvantitatiivinen tutkimus perustuu myös kvalitatiiviseen tutkimukseen. Laadullista tutkimusta voidaan pitää kaiken tutkimuksen kivijalkana. Määrällinen tutkimus puolestaan lähtee teoriasta eli siitä, että tiedetään mistä on kyse. Teorioita testataan käytännössä ja niiden soveltamisalaa pyritään laajentamaan. Suunta on tällöin teoriasta käytäntöön eli deduktio. (Kananen 2014, 25–26.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa merkitysten tutkiminen on keskeisintä. Raportointi on kuvailevaa, jossa numeerisia osoittimia käytetään hyvin vähän tai ei ollenkaan. Kvalitatiivinen tutkimus perustuu induktiiviseen prosessiin eli se etenee yksityisestä yleiseen, se on kiinnostunut useasta yhtäaikaisesta tekijästä, jotka vaikuttavat lopputulokseen. Tutkimus on myös kontekstisidonnaista, jossa teorioita ja säännönmukaisuuksia kehitellään suuremman ymmärtämisen toivossa ja tarkkuus sekä luotettavuus saavutetaan verifioimalla. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 23–25.)

Laadullinen tutkimus on tutkimustyyppiltään empiiristä, jossa on kyse empiirisen analyysin tavasta tarkastella havaintoaineisto ja argumentoida. Laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin, vaan pyritään mm. kuvaamaan jotain ilmiötä tai tapahtumaa, ymmärtämään tiettyä toimintaa tai antamaan teoreettisesti mielekäs tulkinta jollekin ilmiölle. Laadullisessa tutkimuksessa onkin tärkeää, että henkilöt joilta tietoa kerätään tietävät tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon tai heillä on kokemusta asiasta. Tiedonantajien valinnan ei pidä olla satunnaista vaan harkittua ja tarkoitukseen sopivaa. Tutkimusraportissa tulee kertoa, miten tiedonantajien valinta on tehty ja miten valinta täyttää tarkoitukseen sopivuuden kriteerin. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 85–86.)

8 AINEISTON KERUU JA ANALYSOINTI

”Laadullisen tutkimuksen yleisimmät aineistonkeruumenetelmät ovat haastattelu, kysely, havainnointi sekä erilaisiin dokumentteihin perustuva tieto. Näitä voidaan käyttää joko vaihtoehtoisesti, rinnan tai eri tavoin yhdisteltynä tutkittavan ongelman ja tutkimusresurssien mukaan” (Tuomi & Sarajärvi 2009, 71).

Tutkimuksen aineiston keruuseen liittyy yleensä kysymys myös aineiston koosta: kuinka paljon aineistoa täytyy kerätä, että tutkimus olisi tieteellistä, edustavaa ja yleistettävissä. Tämä kysymys on yleinen sekä laadullisessa että määrällisessä tutkimuksessa. On todettu, että laadullisissa tutkimuksissa aineiston koko on pääsääntöisesti pieni tai vähäinen verrattuna määrälliseen tutkimukseen. Laadullisessa tutkimuksessa ei nojata tilastollisiin yleistyksiin vaan pyritään mm. kuvaamaan jotain ilmiötä tai tapahtumaa, ymmärtämään tiettyä toimintaa tai antamaan teoreettinen tulkinta jollekin ilmiölle. Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää, että henkilöt joilta tietoa kerätään myös tietävät tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon ja heillä on kokemusta asiasta. Yhtenä tapana ratkaista aineiston riittävyys on puhua saturaatiosta eli kylläntymisestä. Saturaatiolla tarkoitetaan tilannetta, jossa aineisto rupeaa toistamaan itseään eivätkä tiedonantajat tuota enää tutkimustehtävän kannalta uutta tietoa. Ajatuksena on, että tietty määrä aineistoa riittää tuomaan esiin teoreettisen peruskuvion, joka tutkimuskohteesta on mahdollista saada. Kokemukset kylläntymispisteestä ovat vaihtelevia, mutta esim. Eskolan ja Suorannan (1996) kokemuksen mukaan noin 15 vastausta riittää aineiston kylläntymiseen. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 85–87.) Tutkimuksen tiedonantajiksi valittiin tarkkaan harkitusti Yyteri Golf Links Oy:n osakkeenomistat ja yhteistyökumppani yritykset. Osakkeenomistajat ovat aktiivisia ja tuntevat yhtiön palvelut hyvin. Yhteistyökumppanit ovat myös toiminnassa tiiviisti mukana ja ovat yritykselle tärkeä voimavara.

Tämän työn laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmät koostuvat kahdesta osasta: kyselystä sekä haastattelusta. Yyteri Golf Links Oy:n osakkeenomistajille tehtiin kysely, joka sisälsi avoimia kysymyksiä yrityksen palvelujen kehittämiseen liittyen. Osakkaille suunnattu kysely toteutettiin Yyteri Golfiin uusilla kotisivuilla, joka oli avoinna 3.3.–15.3.2015 välisen ajan. Vastauksia kyselystä kertyi yhteensä 24 kpl.

Neljää (4) yhteistyökumppaniyrityksien edustajaa puolestaan haastateltiin yksilöhaastatteluna kasvokkain teemahaastattelun menetelmin. Haastattelu oli jaettu kahteen eri teemaan: yhteistyön kehittämiseen sekä palvelukokemuksen parantamiseen. Haastateltavat valittiin noin 15 yrityksen joukosta yhteistyön keston perusteella. Valitut 4 edustajaa olivat olleet yhteistyössä Yyteri Golf Links Oy:n kanssa jo useita vuosia, joten oletettavasti heillä oli tietoa ja tarvittavaa näkemystä haastattelun teemoista.

8.1 Teemahaastattelu

“Haastattelu on siinä suhteessa ainutlaatuinen tiedonkeruumenetelmä, että siinä ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa” (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2012, 204). Haastattelun eri muotoja ovat mm. lomakehaastattelu, teemahaastattelu sekä syvähaastattelu. Kyseisten haastattelumenetelmien avulla pystytään tutkimaan erilaisia ilmiöitä ja hakemaan vastauksia erilaisiin ongelmiin. Näiden kolmen haastattelumuodon eroavaisuudet perustuvat haastattelun pohjana olevan kyselyn ja tutkimuksen toteutuksen strukturoinnin asteeseen. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 74.)

Haastattelun etu on ennen kaikkea joustavuus. Haastattelijalla on mahdollisuus toistaa kysymys, oikaista väärinkäsityksiä sekä käydä keskustelua tiedonantajan kanssa. Haastattelussa tärkeintä on saada mahdollisimman paljon tietoa haastateltavasta asiasta. On hyvä antaa haastattelukysymykset tiedonantajalle hyvissä ajoin etukäteen tutustuttavaksi. Haastattelun onnistumisen kannalta suositellaankin, että tiedonantajat voisivat tutustua kysymyksiin etukäteen ja heille kerrotaan mitä aihetta haastattelu koskee. Tämä toteutuu kun haastatteluluvasta ja haastattelun ajankohdasta sovitaan. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 72–73.)

Haastatella voi monella eri tavalla, haastattelun tapoja ovat mm. yksilöhaastattelu kasvoista kasvoihin, ryhmähaastattelu kasvoista kasvoihin, paikanpäällä kerätty lomakehaastattelu tai puhelimitse tehty haastattelu. Haastattelu voi olla strukturoitu, puolistrukturoitu tai avoin ja voi kestää viidestä minuutista vaikka useisiin päiviin. (Metsämuuronen 2006, 111–112.) Haastattelumuotona tutkimuksessa käytettiin teemahaastattelua eli puolistrukturoitua haastattelua, joka sopii hyvin käytettäväksi silloin

kun halutaan selvittää esim. heikosti tiedostettuja asioita kuten arvostuksia, ihanteita sekä saada perusteluja. (Metsämuuronen 2006, 115.)

”Teemahaastattelussa edetään tiettyjen keskeisten etukäteen valittujen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten varassa” (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75). Teemahaastattelussa korostetaan ihmisten tulkintoja asioista ja heidän asioille antamiaan merkityksiä sekä sitä, miten merkitykset vuorovaikutuksessa syntyvät. Teemahaastattelussa haastattelija voi itse päättää esittääkö tiedonantajalle kaikki suunnitellut kysymykset, esittääkö kysymykset tietyssä ja samassa järjestyksessä sekä pitääkö sanamuotojen olla jokaisessa haastattelussa samat. Teemahaastattelussa ei voi kysyä mitä tahansa, vaan siinä pyritään löytämään merkityksellisiä vastauksia tutkimustehtävän mukaisesti. Etukäteen valittujen teemojen tulee perustua tutkimuksen viitekehykseen eli tutkittavasta ilmiöstä jo tiedettyyn. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75.)

8.2 Kysely

Kyselyn ja haastattelun idea on melko yksinkertainen, niiden ero perustuu lähinnä tiedonantajan toimintaan tiedonkeruuvaiheessa. Kun halutaan tietää, mitä ihminen ajattelee, on järkevää kysyä asiaa häneltä. Kysely määritellään sellaiseksi menettelytavaksi, jossa tiedonantajat itse täyttävät heille esitetyn kyselylomakkeen esimerkiksi valvotussa ryhmätilanteessa tai kotonaan. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 72–73.)

Niin kvalitatiivisessa kuin kvantitatiivisessakin tutkimuksessa tutkija voi olla etäällä tutkittavasta tai lähellä heitä. Kvalitatiivinen tutkimus ei siis välttämättä merkitse läheistä kontaktia tutkittaviin, vaikka monesti niin ehkä esitetäänkin. Kyselylomakkeiden avulla voidaan kerätä tietoja mm. tosiasioista, arvoista, asenteista, käsityksistä sekä mielipiteistä. Kyselyn kysymyksiä voidaan muotoilla monella eri tavalla. Yleisimmät muodot ovat kuitenkin avoimet kysymykset, joissa esitetään vain kysymys ja jätetään tyhjä tila vastausta varten, monivalintakysymykset, joissa annetaan valmiit vastausvaihtoehdot sekä asteikkoihin eli skaaloihin perustuvat kysymykset, joissa esitetään väittämiä ja vastaaja valitsee kuinka voimakkaasti hän on samaa tai erimielistä väittämästä. Tasmällisiä asioita on hyvä kysyä suoraan yksinkertaisina kysymyksinä, joko avointen kysymysten avulla tai monivalintatyypistä. (Hirsjärvi, Remes & Sa-

javaara 2012, 194–199.) Tutkimukseni kyselylomake sisälsi pääasiassa avoimia kysymyksiä ja kolme monivalintakysymystä, joissa kartoitettiin tiedonantajan nimi- ja osaketiedot.

Avoimet kysymykset sallivat vastaajien ilmaista asiat omin sanoin, eikä vastauksia ehdoteta valmiiksi. Näin vältetään myös haitat, joita voi aiheutua vastaamisen rasti ruutuun -muodosta. Avoimet kysymykset antavat myös mahdollisuuden tunnistaa motivaatioon liittyviä asioita sekä vastaajan viitekehyksiä. Avointen kysymysten suosijat perustelevat yleensä valintaansa sillä, että avoimet kysymykset antavat vastaajalle mahdollisuuden kertoa, mitä hänellä on todella mielessään, kun taas puolestaan monivalintatyypiset kysymykset kahlitsevat vastaajat valmiiksi rakennettuihin vaihtoehtoihin. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2012, 201.) Tutkimuksen kyselyn osalta päädyttiin juuri avoimiin kysymyksiin, koska haluttiin tietää millaisia kehitysehdotuksia sekä toiveita tiedonantajille todella on palvelujen kehittämiseen liittyen. Vaikka avointen kysymysten aineistoa voidaan välillä ajatella kirjavaksi ja vaikeaksi käsitellä, ovat avoimet kysymykset tähän tutkimukseen perustellusti erittäin sopivat.

8.3 Sisällönanalyysi

Laadullisen aineiston perusanalyysimenetelmä on sisällönanalyysi, jota voidaan käyttää kaikissa laadullisen tutkimuksen perinteissä. Sisällönanalyysiä voidaan pitää yksittäisenä metodina, mutta myös väljänä teoreettisena kehyksenä, joka voidaan liittää erilaisiin analyysikokonaisuuksiin. Useimmat eri nimillä kulkevat laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmät perustuvat tavalla tai toisella sisällönanalyysiin, mikäli sisällönanalyysillä tarkoitetaan kirjoitettujen, kuultujen tai nähtyjen sisältöjen analyysia. Laadullisen tutkimuksen aineistosta löytyy usein kiinnostavia asioita, joita ei ehkä ole etukäteen osannut ajatella. Tästä syystä onkin valittava jokin tarkkaan rajattu, kaipa ilmiö ja kerrottava siitä kaikki mitä irti saa. Kaikki muu mielenkiintoinen materiaali, jota aineistosta löytyy, on jätettävä pois. Se, mistä juuri tässä tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita, näkyy tutkimustehtävästä. (Tuomi & Sarajarvi 2009, 91.)

Laadullisissa tutkimuksissa on monenlaisia kuvauksia siitä, miten tutkimuksessa on analyysi toteutettu. Analyysin etenemistä voidaan esimerkiksi kuvata seuraavanlaisesti: ensin tulee päättää, mikä aineistossa kiinnostaa. Sen jälkeen käydään aineisto läpi, erotellaan ja merkitään ne asiat, jotka sisältyvät kiinnostukseen. Muut asiat tulee jättää tutkimuksen ulkopuolelle. Merkityt asiat kerätään yhteen ja erilleen muusta aineistosta. Sen jälkeen aineisto luokitellaan, tyypitellään ja teemoitetaan. Lopuksi kirjoitetaan yhteenveto havaituista asioista. Luokittelu, teemoittelu ja tyypittely ymmärretään useasti varsinaiseksi analyysiksi. Luokittelua pidetään yksinkertaisimpana aineiston järjestämisen muotona ja sitä pidetään kvantitatiivisena analyysinä sisällön teemoin. Aineistosta määritellään luokkia ja lasketaan, montako kertaa jokainen luokka esiintyy aineistossa. Teemoittelu voi olla luokituksen kaltaista, mutta siinä painotetaan, mitä kustakin teemasta on sanottu. Kyse on laadullisen aineiston pilkkomisesta ja ryhmittelystä erilaisten aihepiirien mukaan. Tällä tavoin on mahdollista vertailla tiettyjen teemojen esiintymistä aineistossa. Ennen varsinaisten teemojen etsimistä voidaan aineisto ryhmitellä esimerkiksi tiedonantajien sukupuolen tai iän mukaan. Alustavan ryhmittelyn jälkeen ruvetaan aineistosta etsimään varsinaisia teemoja eli aiheita, jolloin ideana on etsiä aineistosta tiettyä teemaa kuvaavia näkemyksiä. Mikäli aineiston keruu on tapahtunut teemahaastattelulla, on aineiston pilkkominen melko helppoa, koska teemat ovat muodostuneet haastattelussa jo itsessään jäsenyyksen aineistoon. Tyypittelyssä puolestaan aineisto ryhmitetään tietyiksi tyypeiksi. Tiettyjen teemojen sisältä etsitään näkemyksille yhteisiä ominaisuuksia ja muodostetaan näistä yhteisistä näkemyksistä eräänlainen yleistys, tyypiesimerkki. Tyypittelyssä siis tiivistetään joukko tiettyä teemaa koskevia näkemyksiä yleistykseksi. Ajankohtainen kysymys viimeistään analyysin tässä vaiheessa on selvittää itselleen, hakeeko aineistosta samanlaisuuksia vai erilaisuuksia. (Tuomi & Sarajarvi 2009, 91–93.)

Laadullinen analyysi voidaan jakaa induktiiviseen ja deduktiiviseen analyysiin. Kyseiset termit perustuvat tulkintaan tutkimuksessa käytetystä päättelyn logiikasta, joka voi olla joko induktiivinen, yksittäisestä yleiseen, tai deduktiivinen, yleisestä yksittäiseen. Laadullinen analyysi voidaan jaotella yksinkertaisesti kolmeen eri muotoon – aineistolähtöiseen, teorialähtöiseen tai teoriasidonnaiseen analyysiin. Tässä työssä olen purkanut kyselyn sekä teemahaastattelun tulokset aineistolähtöisen sisällönanalyysin menetelmin. Aineistolähtöisessä analyysissä pyritään luomaan tutkimusaineis-

tosta teoreettinen kokonaisuus. Analyysiyksiköt valitaan aineistosta tutkimuksen tarkoituksen sekä tehtävänasettelun mukaan. Olen toteuttanut aineistolähtöisen analyysin seuraavan teoreettisen kuvauksen mukaisesti:

Aineistolähtöistä laadullista eli induktiivista aineiston analyysia kuvataan kolmivaiheisena prosessina, joka koostuu seuraavista vaiheista: 1) aineiston redusointi eli pelkistäminen 2) aineiston klusterointi eli ryhmittely 3) abstrahointi eli teoreettisten käsitteiden luominen. Aineiston pelkistämisessä eli redusoinnissa analysoitava informaatio eli data voi olla auki kirjoitettu haastatteluaineisto, muu asiakirja tai dokumentti, joka sitten pelkistetään niin, että aineistosta karsitaan tutkimukselle epäolennainen pois. Pelkistäminen voi olla joko informaation tiivistämistä tai pilkkomista osiin. Aineiston pelkistämistä ohjaa tutkimustehtävä, jonka mukaan aineistosta pelkistetään literoimalla tai koodaamalla tutkimustehtävälle olennaiset asiat. Pelkistäminen voi tapahtua myös siten, että auki kirjoitetusta aineistosta etsitään tutkimustehtävän kysymyksillä niitä kuvaavia ilmaisuja. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 108–109.)

Aineiston klusteroinnissa eli ryhmittelyssä aineistosta koodatut alkuperäiset ilmaukset käydään läpi ja aineistosta etsitään samankaltaisuuksia ja/tai eroavaisuuksia kuvaavia asioita. Samaa asiaa tarkoittavat käsitteet ryhmitellään ja yhdistetään luokaksi. Luokka nimetään sisältöä kuvaavalla käsitteellä. Luokittelussa aineisto tiivistyy, sillä yksittäiset tekijät sisällytetään yleisempiin käsitteisiin. Aineiston klusterointia seuraa aineiston abstrahointi, jossa erotetaan tutkimuksen kannalta olennainen tieto ja tämän valikoidun tiedon perusteella muodostetaan teoreettisia käsitteitä. Abstrahoinnissa eli toisin sanoen käsitteellistämisessä edetään alkuperäisen informaation kielellisistä ilmauksista teoreettisiin käsitteisiin ja johtopäätöksiin. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissa yhdistellään käsitteitä, jonka myötä saadaan vastaus tutkimustehtävään. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 110–111.)

9 TUTKIMUKSEN TULOKSET

9.1 Osakkeenomistajien näkökulmia palvelujen kehittämiseen

Osakkaiden palvelukyselyssä kysyttiin avoimia kysymyksiä yrityksen nykyisten palvelujen kehittämiseen liittyen, joiden lisäksi pyydettiin tiedonantajien nimi- ja osaketiedot. Palvelukysely oli avoinna Yteri Golf Linksin kotisivuilla 3.3.–15.3. välisen ajan. Kysely tuotti yhteensä 24 vastausta. Tehtävänä oli selvittää kehitysehdotuksia palvelujen ja palvelukokemuksen parantamiseksi. Osakkeenomistajia informoitiin palvelukyselystä yhtiökokoukseen yhteydessä sekä satunnaisotantana info kyselystä lähetettiin sähköpostiin 60 osakkaalle, jossa oli suora linkki kyselyyn. Lisäksi yrityksen kotisivuilla oli ajankohtainen uutinen, jossa informoitiin osakkaita kyselystä. Palvelukyselystä saatuja tuloksia analysoitiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin menetelmin.

Aineiston pelkistämisen sekä ryhmittelyn jälkeen loin kolme teoreettista käsitettä, jotka tukevat työn tutkimustehtävää: selvittää yrityksen nykyisten palvelujen kehityskohteita palvelukokemuksen parantamiseksi. Tutkimuksen teoreettisiksi käsitteiksi muodostuivat: *palveluympäristö*, *asiakaskokemus* sekä *lisäarvon tuottaminen*. Teoreettiset käsitteet muodostuivat selkeästi kyselyssä esitetyistä kysymyksistä, jotka oli helppo jaotella edellä mainittuihin käsitteisiin. Palveluympäristö – käsitteen alle lajiteltiin klubitaleen, harjoitusalueisiin sekä kenttään liittyvät kehitysehdotukset. Asiakaskokemus – käsitteen alle puolestaan sijoitettiin caddiemaster-, ravintola-, ja opetuspalveluja sekä kentän viestintää koskevat kehitysehdotukset. Lisäarvon tuottaminen – käsitteen alle kohdistettiin tiedonantajien toivomat edut ja osakkuuden lisäarvo. Saaduista vastauksista haettiin samanlaisuuksia ja yhteneväisyyksiä, jotka toistuivat vastauksissa.

Ensimmäisenä tarkastellaan palveluympäristön kehityskohteita, jossa käsittelyssä ovat klubitale, harjoitusalueet sekä kenttä. Toinen käsite, asiakaskokemus, pitää sisällään caddiemaster-, ravintola-, ja opetuspalvelujen sekä viestinnän kehityskohteet. Viimeisenä käsittelyssä on lisäarvon tuottaminen, jossa esitellään asioita, jotka tiedonantajien mielestä tuottaisivat osakkeenomistamiselle etua ja lisäarvoa.

Tutkimustuloksista oli selvästi havaittavissa saturaation eli kylläntymisen merkkejä, kun vastauksia saatiin 24 kpl. Aineisto rupesi selkeästi tiettyjen palvelujen kohdalla toistamaan itseään ja yhteneväisyyksiä oli huomattavan paljon. Täten oli melko helppoa etsiä aineistosta samanlaisuuksia ja karsia tutkimukselle epäolennainen tieto pois.

9.1.1 Palveluympäristö

Vastauksista kävi ilmi, että klubitalon piha-alueelle toivottiin entistä enemmän kukkaistutuksia ja pensaita piristämään ympäröivää aluetta ja toivottamaan pelaajat terve-
tulleiksi. Henkilöautojen pysäköinti terassi- ja piha-alueilla koettiin negatiivisena asiana, johon toivottiin kiinnitettävän enemmän huomiota, jotta pysäköinti tapahtuisi vain sille tarkoitetuilla alueilla. Myös klubitalon terassin ilmeeseen kaivattiin selkeää ehostusta sekä terassille toivottiin muun muassa päivävarjoja ja pientä katosta. Teras-
silla olevat epämääräiset tuhkakupit ehdotettiin vaihdettavaksi sekä ravintolan ”rojut” pitäisi saada piiloon esimerkiksi jonkun särmin taakse. Ylipäänsä klubitalon ja sen alueen siisteyttä pidettiin ensisijaisen tärkeänä asiana.

”Kaunistusta ympäristöön kukkalaitteilla yms.” (vastaaja 20)

”Ravintolahenkilökunnan ajoneuvot terassialueelta pois heti kun tavarat ym. ovat toimitettu. Katselen mieluummin terassilta avautuvaa merinäköymää kuin valtavaa pakettiauton kylkeä.” (vastaaja 7)

”Terassialue on nyt ravintolan takapiha. Pitäisi olla kaunein paikka klubillamme.” (vastaaja 21)

”Terassi on hiukan tylsä. Siinä voisi olla esim. ruukkukukkaistutuksia enemmän.” (vastaaja 1)

”Ammattinsa osaava sisustusarkkitehti saisi klubitalosta viihtyisän keitaan.” (vastaaja 9)

Kentän harjoitusalueisiin oltiin melko tyytyväisiä, mutta kehityskohteiksi vastauksista nousivat ennen kaikkea range ja chippigriinin hiekkabunkkeri. Rangelle kaivattiin tähtäyskohteita ja maaleja, esim. lippuja sekä pieniä griinejä, nykyisten mäntypuiden sijaan. Rangea ehdotettiin tulevaisuudessa hyödynnettävän myös Par 3-ratana. Chippigriinin hiekkabunkkerin kuntoa puolestaan moitittiin ala-arvoiseksi ja sille ehdotettiin esim. maa-aineksen poistamista syvemmältä ja hiekkaa haluttiin paljon enemmän. Harjoitusgriinin toivottiin myös olevan samaa tasoa kuin kentän griinit sekä rangelle kaivattiin myös isoa peiliä harjoittelun tueksi.

”Tsippialueen kunnosta voisi pitää parempaa huolta, etenkin hiekkakuopasta.” (vastaaja 14)

”Harjoitusalueen hiekkabunkkeri ala-arvoisessa kunnossa, on uusittava kokonaan.” (vastaaja 7)

”Rangelle greenejä ja lippuja, mihin voi tähdätä.” (vastaaja 21)

”Rangelle iso ja tukeva peili järkevään paikkaan!” (vastaaja 22)

Itse kenttään ja sen väyliin liittyen ropisi myös paljon kehitysehdotuksia, joista ehdottomasti ylitse muiden nousi kentän griinien sekä lyöntipaikkojen kunto. Vastaajien mielestä greenien kuntoon, muun muassa tasaisuuteen ja nopeuteen, olisi jatkossa syytä satsata enemmän resursseja. Lyöntipaikkojen kuntoa myös hieman moitittiin ja toivottiin lyöntipaikkojen paikan vaihtoa useammin sekä lyöntipaikkojen tasoittamista. Myös metsien ja reuna-alueiden siistinä pitoa pidettiin tärkeänä asiana, jotta yleisilme pysyisi edustavana.

”Greenit kuntoon hinnalla millä hyvänsä.” (vastaaja 22)

”Greenien kuntoa on saatava paremmaksi, jotta kenttä pysyisi kilpailukykyisenä. Viime vuosien taso ei riitä alkuunkaan.” (vastaaja 12)

”Hienon kentän ongelmana ovat vuosikausia olleet greenien heikko kunto.” (vastaaja 15)

”Trimmattu ja huoliteltu vaikutelma on miellyttävä asia sekä omille jäsenille että vieraspelaajille.” (vastaaja 11)

”Kenttään ja kentänhoitoon tulee investoida huomattavasti enemmän! Ainakin griinit ja lyöntipaikat tulee saada hyvään kuntoon.” (vastaaja 2)

9.1.2 Asiakaskokemus

Caddiemaster toimiston -palvelut koettiin pääasiassa toimineen hyvin ja palveluun oli tyytyväisiä. Palvelun toivottiin jatkossa jatkuvan ystävällisenä, palvelualttiina sekä ammattitaitoisena. Tähän voidaan ainakin suurelta osin vaikuttaa henkilökunnan riittävällä perehdyttämisellä sekä kouluttamisella. Caddiemastereilta toivottiin tiukempaa valvontaa mm. pelaajien lähtöaikojen seurantaan sekä peliryhmän yhteistasoituksiin. Caddiemasterin tulisi vastaajien mielestä myös aika ajoin muistuttaa ja ohjeistaa pelaajia lyönti- ja alastulojälkien korjaamisesta. Caddiemastereille toivottiin myös nimikylttejä rintaan, jotta asiakkaat oppisivat tuntemaan henkilökunnan heti alusta saakka.

”Lähtöaikojen noudattamista voisi vahtia paremmin.” (vastaaja 2)

”Tiukempaa valvontaa lähtöaikoihin ja lähtevän ryhmän yhteistasoituksiin.” (vastaaja 14)

”Uusille caddiemastereille kohteliaan palvelun opetusta muiden taitojen ohella.” (vastaaja 21)

”Toivoisin palvelun jatkuvan yhtä ystävällisenä ja palvelualttiina kuin aikaisemmin.” (vastaaja 8)

”Asiointi olisi vielä mukavampaa, jos caddiemastereilla olisi nimikyltit rinnassa.” (vastaaja 1)

Ravintolapalveluihin puolestaan kaivattiin muutamia menuvaihtoehtoja, joita voisi tilata suoraan listalta, esim. hampurilaisaterioita. Keittolounasta toivottiin useaan otteeseen, kuin myös laajempaa suolaisten välipalojen valikoimaa, ehdotettiin mm. pikkulämpimiä. Lounaspöydän salaattiosasto koettiin maukkaaksi, mutta puolestaan lämminruokaosasto koettiin raskaaksi, johon toivottiin vaihtelua sekä selkeää paria lämminruokavaihtoehtoa nykyisten monien vaihtoehtojen sijaan. Osakkaiden lounas alennusta pidettiin hyvänä asiana, johon oltiin tyytyväisiä. Samankaltaisia ruokaetuja toivottiin osakkaille jopa enemmän. Taukotuvalle toivottiin mm. parempaa valikoimaa suolaisiin purtaviin.

”Seisovan pöydän lisäksi ruokailuun pitäisi saada vaihtoehtoja annosten ja pikkulämpimien muodossa.” (vastaaja 20)

”Ehkä lounaspöytään ei tarvittaisi niin runsaasti ruokalajeja, jolloin niitä voisi vaihdella.” (vastaaja 17)

”Buffetpöydän salaatti- ja kalaosio on maukas, mutta lämmin ruoka ei oikein enää kiehdo.” (vastaaja 1)

”Lounaspöytä raskas, enemmän pikkulämpimiä.” (vastaaja 12)

”Ruokavalikoimaan voisi lisätä keittolounaan.” (vastaaja 7)

”Smoothiet ja päivän keitto.” (vastaaja 21)

”Osakkeenomistajien edullisempi lounas on hieno asia.” (vastaaja 18)

Kentän opetus- ja valmennuspalveluihin oltiin pääasiassa tyytyväisiä ja ne koettiin riittäviksi. Muutamia kehitysehdotuksia ja toiveita vastausten joukosta kuitenkin selvästi nousi esiin. Toiveina olivat osakkaille suunnatut teemaillat/erikoistunnit sekä erikoiskoulutustilaisuudet, kuten tulevana kesänä pidettävä puttikurssi. Golfpron palveluja pidettiin tärkeinä sekä tasokkaina.

”Hyvää tasoa.” (vastaaja 16)

”Saataavilla riittävästi ja pro on hyvä.” (vastaaja 6)

”Kesäkuun puttikurssi on hyvä, sellaisia koulutuksia voisi olla enemmänkin.” (vastaaja 1)

”Teemaillat osakkeenomistajille.” (vastaaja 21)

Kentän viestintään liittyen toivottiin aktiivisempaa kirjoittelua esim. uutisista ja tapahtumista uudistuneita kotisivuja hyödyntäen. Myös Facebook sekä sähköpostitse tiedottaminen ajankohtaisista asioista koettiin tehokkaiksi ja toimiviksi kanaviksi. Avointa tiedottamista esim. poikkeuksista kentällä toivottiin yhä enemmän, myös tapahtumista ja tarjouksista tulisi tiedottaa aktiivisesti. Vastauksista ilmeni myös, että ilmoitustaulua teelle 1 kaivattiin takaisin sekä myös muilla ilmoitustauluilla tulisi aktiivisesti tiedottaa kenttään liittyvistä ajankohtaisista asioista. Asioista tiedottaminen koettiin tärkeäksi ja se saisi vastaajien mielestä olla vielä entistä aktiivisempaa.

”Nyt kun meillä on uudet nettisivut niin hyödynnetään niitä. Kirjoitetaan aikaisempaa aktiivisemmin, eikä uutiskynnyksen tarvitse olla liian suuri.” (vastaaja 1)

”Sähköposti on hyvä viestiväline.” (vastaaja 19)

”Kehitystä on jo tapahtunut hyvin, esim. uusien kotisivujen ja Facebookin aktivoitumisen myötä.” (vastaaja 6)

”Kotisivujen käytön lisääminen edelleen. Pelaamiseen ja kenttään liittyvä tiedottaminen myös caddiemasterin kuin ykkösteen ilmoitustaululla.” (vastaaja 10)

”Lisää uutisia sähköpostiin ja Facebook sivuille.” (vastaaja 12)

9.1.3 Lisäarvon tuottaminen

Vastauksista kävi ilmi, että osakkeenomistajille toivottiin uutena etuna ajanvarausetua, niin että tietyt peliajat olisivat ensin vain osakkaiden varattavissa. Toivottiin myös entistä enemmän yhteistyötä esim. muiden osakekenttien kanssa, jotta pelaaminen muilla kentillä olisi osakkaille jatkossa edullisempaa. Nostettiin esille myös kultakorttijärjestelmään liittyminen, jonka myötä osakkeella pääsisi pelaamaan muille kentille huomattavan edullisesti. Selkeätä ja huomattavaa lisäarvon tuottoa osakkeenomistamiselle pidettiin haastavana asiana tulevaisuudessa. Kävi ilmi, että osakkeen hoitovastikkeen hinnan korotusta oltiin vastaan, pikemminkin toivottiin vastikkeen hintaa edullisemmaksi ja lisätulot pitäisi hankkia esim. mainonnasta, yritystapahtumista sekä greenfeetuloista. Ehdotettiin, että vuokrapelioikeuden hinnan pitäisi olla kalliimpi kuin osakkeen vastikemaksu, näin ollen voitaisiin tulevaisuudessa suosia osakkeenomistajuutta vuokrapelioikeuden ollessa kalliimpi.

”Voisi olla tiettyjä aikoja, joihin osakkailla olisi varausoikeus ennen yleistä varausta.” (vastaaja 13)

”Osakkeenomistajalla pitää olla etuoikeus valita peliaika.” (vastaaja 9)

”Joku etu greenfee maksuihin muilla osakentillä, kautta koko maan.” (vastaaja 8)

”Yyteri Golfin liittyminen Kultakorttijärjestelmään, jotta osakkeella pääsisi muillekin kentille pelaamaan.” (vastaaja 22)

”Rahaa pitäisi saada mainostuloista ja yritystapahtumista niin, ettei vastiketta tarvitse nostaa.” (vastaaja 11)

”Tärkeintä olisikin kehittää toimintaa siihen suuntaan, että perittävä vastike olisi mahdollisimman pieni – tuolla tavoin osakemarkkina kasvaa ja sitä kautta myös osakkeen hinta.” (vastaaja 2)

”Kaikki osakkeiden ja pelioikeuksien vuokraus toimiston kautta, jolla saadaan markkinoille oikea hinta eikä pelivastikkeita vuokrata alihintaan.” (vastaaja 4)

9.2 Yritysten näkökulmia yhteistyön & palvelukokemuksen kehittämiseen

Yhteistyökumppaniyritysten neljää (4) edustajaa haastateltiin teemahaastattelun menetelmin. Haastattelussa oli kaksi pääteemaa: yhteistyön kehittäminen sekä palvelukokemuksen parantaminen. Yrityksen edustajia haastateltiin erikseen kasvotusten ja haastattelut nauhoitettiin. Tutkimustuloksia analysoitiin teemahaastattelun vaiheiden mukaisesti. Ensimmäisenä tarkastellaan yhteistyön kehittämiseen liittyviä asioita: millaiseksi nykyinen yhteistyö koettiin ja miten yhteistyötä voisi jatkossa kehittää. Käsitelyssä on myös yrityksen näkyvyyden kohentaminen sekä pohditaan mistä asioista onnistunut asiakastapahtuma on tehty. Haastattelun toisessa teemassa käsitellään palvelukokemuksen parantamista: millainen mielikuva yrityksen edustajalla on Yteri Golfin nykyisestä palvelutarjonnasta sekä mitkä palvelut ovat yritykselle ensisijaisen tärkeitä. Selvitetään myös miten näitä mainittuja palveluja voitaisiin jatkossa kehittää entistä paremmiksi.

9.2.1 Yhteistyön kehittäminen

Yhteistyö yritysten välillä koettiin pääasiassa toimineen hyvin, mutta myös kehitettäviä asioita nousi haastatteluissa esille. Kehitysehdotuksina toivottiin aktiivisempaa yhteydenpitoa yhteistyökumppaneihin sekä erilaisten kampanjojen hyödyntämistä. Ehdotettiin muun muassa että alku- tai loppukaudesta voisi yritysten välillä olla yhteinen sponsoritilaisuus, jossa voisi olla kahvitukset, toimitusjohtajan sanat ja keskustelua yhteistyöhön liittyvistä asioista. Markkinointia tulisi tehostaa ja kohdistaa se suoraan yrityksiin, jotta Yteri Golf Links tavoittaisi laajempaa verkostoa.

Yrityksien näkyvyyteen puolestaan toivottiin seuraavia uusia ideoita: klubitalon ympäristössä voisi sijaita väyläsponsoritaulu, jossa esiteltäisiin väyläkohtaisesti kaikki väyläsponsorit. Tauluun voisi olla esimerkiksi vaihdettavissa aina uuden yrityksen nimi, mikäli sponsori jollain väylällä vaihtuu. Väyläsponsorisopimukseen toivottiin kuuluvan jatkossa myös yrityksen logolla varustettu lippu, joka olisi aina griinien lipussa. Lippuja voisi olla esimerkiksi 3 kaudessa ja ne vaihdettaisiin tietyin väliajoin, jotta pysyisivät puhtaina. Toivottiin hyödynnettävän yhteistyökumppaneiden näky-

vyyttä myös Yyteri Golf:n nettisivuilla. Näkyvyyden kannalta tärkeinä asioina pidettiin oikeanlaista ja tavoitettavaa mainontaa, niin esim. yrityksen logot ja tuotteet ovat näkyvillä paikoilla ja asiakkaiden huomattavissa.

Kun kysyttiin onnistuneen asiakastapahtuman elementtejä, nousi vastauksista selkeästi esiin yrityksen henkilöstön iloinen sekä ammattitaitoinen palvelu. Todellista arvoa annettiin sille, että yrityksen tarpeet tapahtumaan liittyen on tiedusteltu ja otettu huomioon etukäteen. Yrityksen näkyvyys myös tapahtumapäivänä koettiin tärkeäksi. Olisi siis hyvä tarkkaan selvittää tapahtuman mahdolliset yksityiskohdat ja erikoistarpeet. Kun asiakastapahtuman välittävä yritys on perillä asiakkaan toiveista ja tarpeista hyvin etukäteen, pystytään täten helposti toteuttamaan onnistunut asiakastapahtuma.

9.2.2 Palvelukokemuksen parantaminen

Teemahaastattelun toinen teema käsitteli yrityksen palvelukokemuksen parantamista. Yyteri Golf Linksin palvelutarjontaa koettiin pääosin toimivana ja palvelutarjonnan koettiin kehittyneen viime vuosien aikana oikeaan suuntaan. Kehitysehdotuksena toivottiin enemmän perinteistä mainontaa palvelutarjonnasta yrityksille, tiedotusta siitä mitä palveluja Yyteri Golf Links oikeasti voi yrityksille tarjota.

Tärkeimpinä palveluina yritykset näkivät caddiemaster toimiston palvelut sekä ravintolapalvelut. Toivottiin myös kokouspalvelutarjonnan kehittämistä, jotta yrityksen vuokrattavissa olisi kokoustila välineineen. Caddiemaster toimiston palvelujen osalta arvoa annettiin henkilöstön palveluvalmiudelle, tuotetietoudelle, aktiivisuudelle sekä kyvylle suositella asiakkaalle tarvittavia asioita. Voisi olla enemmän tarjolla myös greenfee tarjouksia, joihin olisi yhdistettynä vaikka lounas. Esimerkkinä ehdotettiin greenfee tarjousta 4:lle/8:lle/12:sta, joihin sisältyisi myös lounas tai greenfee ja golfauto tiettyyn yhteishintaan. Käytännössä tämä tarkoittaa siis enemmän erilaisten palvelujen paketoitua. Ravintolapalvelujen kehittämiseen liittyen toivottiin tarjolle lounaan lisäksi menuvaihtoehtoja, joita yritys voisi halutessaan asiakkailleen tarjota.

10 YHTEENVETO

Opinnäytetyön aiheena oli kehittää Yyteri Golf Links Oy:n nykyisiä palveluja. Työn teoriaosuudessa keskityttiin kertomaan siitä mitä palvelu on, mitä se pitää sisällään, palvelun kehittämisestä sekä asiakasymmärryksestä. Työhön valittiin kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusmenetelmä. Aineistonkeruumenetelminä käytettiin avointa kyselylomaketta sekä teemahaastattelua.

Teoriaosuuden kirjoittamisen jälkeen aloitettiin työn tutkimuksen toteuttaminen. Yyteri Golf Links Oy:n osakkailla oli mahdollisuus vastata heille suunnattuun avoimeen kyselylomakkeeseen yrityksen kotisivuilla, joka sisälsi kysymyksiä Yyterin palvelujen kehittämistä koskien. Kaiken kaikkiaan osakkaiden palvelukysely tuotti 24 vastausta, joita analysoitiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin tavoin. Teemahaastattelun kohderyhmänä olivat puolestaan Yyteri Golf Linksin yhteistyökumppaniyritykset. Yhteensä haastateltiin neljää yhteistyöyrityksen edustajaa. Teemahaastattelussa oli kaksi teemaa: yhteistyön kehittäminen sekä palvelukokemuksen parantaminen. Haastattelut nauhoitettiin ja osaksi niiden aikana kirjoitettiin muistiinpanoja. Haastattelujen jälkeen aineisto litteroitiin eli kirjoitettiin tekstimuotoon, joka analysoitiin myös aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla.

Osakkaiden kysely sisälsi avoimia kysymyksiä yrityksen tarjoamien palvelujen kehittämiseen liittyen. Kysymysten vastausten pohjalta luotiin kolme pääteemaa: palveluympäristö, asiakaskokemus sekä lisäarvon tuottaminen, joiden alle sijoitettiin saadut kehitysehdotukset teemoittain. Palveluympäristön tärkeimmiksi kehityskohteiksi nousivat klubitalon terassialueen ehostaminen, harjoitusalueen rangen tähtäyskohteet, chippigriinin hiekkabunkkeri, kukkaistutusten lisääminen piha-alueelle sekä kentän griinien kunto ja lyöntipaikkojen tasoittaminen.

Asiakaskokemukseen liittyvät tärkeimmät kehityskohteet olivat puolestaan caddiemastereiden tiukempi valvonta lähtöryhmien yhteistasoituksiin sekä lähtöaikojen noudattamiseen. Palvelun toivottiin jatkuvan ystävällisenä, palvelualttiina sekä ammattitaitoisena. Asiakaskokemukseen osalta ravintolapalveluihin toivottiin menuvaihtoe-

toja, keittolounasta ja pikku suolaista purtavaa enemmän. Opetus- ja valmennuspalvelut koettiin pääasiassa riittävinä ja tasokkaina, mutta toivottiin enemmän muun muassa teemailtoja tai erikoiskoulutuksia. Kentän viestinnän osalta toivottiin enemmän uusien nettisivujen hyödyntämistä ajankohtaisessa uutisoinnissa sekä Facebook – tiedottamista. Myös sähköposti koettiin tehokkaana tiedotusvälineenä. Ensisijaisesti toivottiin aktiivista ja avointa tiedottamista esimerkiksi poikkeuksista kentällä, tapahtumista ja tarjouksista.

Lisäarvon tuottaminen osakkeenomistamiselle puolestaan koettiin haastavana asiana tulevaisuudessa. Uusina etuina osakkaille toivottiin muun muassa ajanvarausetua ja laajemman yhteistyön kautta edullisempaa pelaamista muilla osakekentillä. Ehdotettiin muun muassa, että pelioikeuksien vuokraus voisi tulevaisuudessa tapahtua toimiston kautta, jolloin pelioikeuksia ei kaupiteltaisi markkinoilla alihintaan. Todettiin myös, että vuokrapelaamisen pitäisi olla kalliimpaa kuin osakkeen vuosittainen vastikemaksu.

Yrityksien teemahaastattelun ensimmäinen teema oli yhteistyön kehittäminen. Yhteistyö koettiin pääosin toimineen hyvin. Yhteistyön tiimoilta toivottiin aktiivisempaa yhteydenpitoa, kampanjointia ja markkinoinnin tehostamista. Näkyvyyteen liittyen kaitettiin mainoslippuja väylien griineille sekä väyläsponsoritaulua. Yritysten tulisi olla selkeästi näkyvillä. Onnistuneen asiakastapahtuman elementit koostuivat haastateltavien mielestä yrityksen henkilöstön iloisesta ja ammattitaitoisesta palvelusta sekä tarpeiden ja toiveiden huomioon ottamisesta etukäteen.

Teemahaastattelun toinen teema oli puolestaan palvelukokemuksen parantaminen. Yyteri Golf Linksin palvelut koettiin pääosin toimivina ja palvelutarjonnan koettiin kehittyneen viime vuosien aikana oikeaan suuntaan. Tärkeimmiksi palveluiksi yrityksen näkökulmasta muodostuivat caddiemaster toimiston palvelut sekä ravintolapalvelut. Arvoa annettiin palveluhenkilöstön ammattitaidolle, aktiivisuudelle ja suosittelemiselle. Erilaisten palvelujen paketoiminta voisi jatkossa kehittää, esimerkiksi kierros ja lounas yhteishintaan. Ravintolapalveluihin toivottiin lounaan rinnalle menuvaihtoehtoja. Lisäksi toivottiin kokouspalvelujen kehittämistä, jotta vuokrattavissa olisi käytännöllinen kokoustila varusteineen.

11 LUOTETTAVUUSTARKASTELU

Tutkijan tehtävänä on näyttää toteen, että johtopäätökset ovat oikeita ja tulokset ovat luotettavia. Tieteellisen työn luotettavuutta tarkastellaan luotettavuuskäsitteiden avulla, jotka toimivat mittareina tutkimustulosten hyvyttä arvioidessa. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta ei voida arvioida ja laskea samalla tavalla kuin määrällisessä tutkimuksessa. Tämän vuoksi laadullisen tutkimuksen luotettavuustarkastelu jää usein arvion varaan. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuus on yleensä tutkijan arvioinnin ja näytön varassa. Tieteellisen tutkimuksen yleiset luotettavuusmittarit ovat reliabiliteetti sekä validiteetti. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tulosten pysyvyyttä ja validiteetilla puolestaan sitä, että tutkitaan oikeita asioita. Pysyvyydellä tarkoitetaan, että mikäli tutkimus uusittaisiin, saataisiin samat tutkimustulokset, eli tällöin uusintamittaus vahvistaisi tutkimustulokset. Reliabiliteetti liittyy siis lähinnä tutkimuksen toteutukseen. Tutkimuksen validiteetti liittyy tutkimuksen suunnitteluun eli tutkimusasetelmaan ja myös siihen, että aineiston analyysi tehdään oikein. Molemmat edellä mainitut käsitteet ovat käytössä myös kvalitatiivisessa tutkimuksessa. (Kananen 2014, 145–147.)

Kvalitatiivisissa tutkimuksissa reliabelius ja validius ovat kuitenkin saaneet erilaisia tulkintoja verrattaessa kvantitatiivisiin tutkimuksiin. Kyseiset termit kytketään yleensä juuri kvantitatiiviseen tutkimukseen, jonka piirissä ne ovat syntyneetkin ja kvalitatiivisessa tutkimuksessa niiden käyttöä voidaan pyrkiä välttämään. Kuitenkin kaikkien tutkimusten luotettavuutta ja pätevyyttä tulee jollakin tavoin aina arvioida, vaikka edellä mainittuja termejä ei haluttaisikaan käyttää. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta kohentaa tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta ja tarkkuus koskee tutkimuksen kaikkia vaiheita. Aineiston tuottamisen olosuhteet tulisi kertoa selvästi ja totuudenmukaisesti. Esimerkiksi haastattelututkimuksessa kerrotaan olosuhteista ja paikoista, joissa aineistot kerättiin, haastatteluun käytetystä ajasta, häiriötekijöistä ja mahdollisista virhetulkinnoista. (Hirsjärvi ym. 2012, 232.)

Hirsjärven mukaan tutkimukseen sopivaa kirjallisuutta valittaessa tarvitaan lähdekriittikiä ja harkintaa. Huomiota on kiinnitettävä esimerkiksi kirjoittajan tunnettuuteen

ja arvostukseen, lähdetiedon alkuperään ja ikään sekä lähteen uskottavuuteen ja julkaisijan arvovaltaan. (Hirsjärvi ym. 2012, 113–114.) Työn teoriaosuudessa perehdyin alan kirjallisuuteen, artikkeleihin sekä internet-lähteisiin. Valitsin teoriaosuuteen mahdollisimman uusia, tunnettuja ja luotettavia lähteitä. Lähteiden joukossa oli muutama hieman vanhempikin teos vuosilta 2002–2004, mutta niissä oleva tieto oli varsin hyödyllistä työhöni ja siksi kyseiset teokset valikoituivat lähdemateriaalien joukkoon. Lähteet ovat suurimmilta osin 2000-luvun puolivälistä tai loppupuolelta ja uusimmat käytetyt lähteet ovat vuosilta 2013–2014. Pysin tarkoituksella välttelemään työssäni lähteitä, jotka ovat 2000-lukua vanhempia. Vaikka uudet lähteet eivät aina ole luotettavuuden tae, koin uusien teosten antavan käyttökelpoisempaa ja ajan tasalla olevampaa tietoa työhöni.

Opinnäytetyöni tutkimuksen toteuttamisessa käytettiin laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelminä avointa kyselylomaketta sekä teemahaastattelua. Haastatteluaineiston luotettavuus riippuu sen laadusta. Mikäli vain osaa haastateltavista on haastateltu, tallenteiden kuuluvuus on huonoa, aineiston litterointi noudattaa eri sääntöjä alussa ja lopussa tai mikäli luokittelu on sattumanvaraista, ei haastatteluaineistoa voida pitää luotettavana. Haastattelun laatua parantaa muun muassa hyvä haastattelurunko, nopea litterointi haastattelun jälkeen sekä haastatteluvälineistön kunto. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 184–185.) Tähän tutkimukseen teemahaastattelun avulla kerättyä aineistoa voidaan pitää melko luotettavana. Teemahaastattelun runko lähetettiin haastateltaville etukäteen ennen haastattelua sähköpostitse. Täten haastateltavilla oli halutessaan aikaa perehtyä haastattelun teemoihin sekä pohtia vastauksia etukäteen. Näin ollen haastattelun laatu ja luotettavuus parani, koska haastateltavat saivat ajoissa tutustua haastattelumateriaalin sisältöön. Teemahaastattelun luotettavuutta heikensi yhdessä tekemässäni haastattelussa nauhoituksen laatu, joka ei ollut riittävän tasokas.

Haastattelut toteutettiin kasvatusten rauhallisessa ympäristössä, niin että haastateltava sekä haastatteliija olivat kummatkin paikalla. Haastattelut kestivät keskimäärin n. 30 minuuttia. Haastattelut nauhoitettiin, jonka myötä pystyin palaamaan haastatteluihin uudelleen. Kirjoitin haastatteluaineistot tekstiksi litteroimalla eli puhtaaksikirjoittamalla tema-alueiden kysymyksistä.

Lomaketutkimuksessa on pyrittävä tutkimustehtävän kannalta kattavaan, mutta samalla yksinkertaiseen ja helppolukuiseen kysymystenasetteluun. Usein oletetaan, että vastaajajoukko tuntee vain harvoin tutkittavan aihealueen yhtä hyvin kuin kysymysten laatija. Lomakkeeseen vastaajien täytyy paitsi jaksaa, myös osata vastata kyselyyn. Vastaajien tulee ymmärtää kysymykset mahdollisimman samalla tavalla, jolloin kysymyksiltä edellytetään yksinkertaista, tarkoituksenmukaista sekä täsmällistä kieltä. Yksinkertaisuus koskee myös kysymysten pituutta, sillä hyvä kysymys on aina kohtuullinen. (KvantiMotvin [www-sivut](http://www.kvanti.fi) 2015.)

Tutkimuksen avoin kyselylomake oli avoinna yrityksen kotisivuilla 3.3.–15.3. välisen ajan, jolloin vastaajat saivat käydä vastaamassa kyselyyn juuri silloin kuin heille parhaiten sopi. Kyselylomakkeessa esitettyjen kysymysten myötä pyrittiin saamaan työn tutkimustehtävän kannalta oleellisia vastauksia, tässä tapauksessa siis kehitysehdotuksia yrityksen nykyisiä palveluja koskien. Kysymykset muotoiltiin tarkoituksella yksinkertaiseen ja helppolukuiseen muotoon, jotta vastaajat jaksavat vastata kyselyyn ja ymmärtävät kysymysten tarkoituksen. Vältin myös tekemästä esimerkiksi kaksiosaisia sekä liian pitkiä kysymyksiä, joihin vastaajan on vaikea vastata, saati sitten minun tutkijana analysoida. Kyselyn vastaajat koostuivat ainoastaan yrityksen osakkeenomistajista, jotka tunsivat yrityksen palvelut hyvin ja myös käyttivät niitä aktiivisesti. Tämä lisäsi osaltaan kyselytutkimuksen luotettavuutta, koska tiedonantajat tunsivat tässä tapauksessa tutkittavan aihealueen varsin hyvin. Olihan kyse heidän käyttämistään palveluista. Kyselyssä kartoitettiin myös osakkaiden nimi- ja osaketiedot. Tämän myötä pystyttiin varmistamaan, että kyselyyn ovat käyneet vastaamassa vain kohderyhmään kuuluvat henkilöt, joka lisäsi osaltaan myös tutkimuksen luotettavuutta. Vastaajille kerrottiin myös, miksi kyseiset tiedot kysyttiin ja heidän tietonsa pysyvät tutkimuksessa täysin anonyymina.

Kyselystä saadut tulokset olivat melko luotettavia ja pysyviä, sillä vastauksista oli myös saturaation eli kylläntymisen merkkejä selvästi havaittavissa. Niinpä todennäköisesti vaikka samainen kyselytutkimus uusittaisiin, saataisiin melko varmasti samanlaisia tuloksia.

12 POHDINTA

Tutkimuksen pohdintaosuudessa on tärkeää pohtia muun muassa seuraavia asioita: käytetyn menetelmän rajoituksia ja heikkouksia sekä tulosten käytännön merkitystä. Pohditaan myös miten tutkimus on muuttanut tai lisännyt tietoa tutkitulla alueella sekä voidaan esittää myös jatkotutkimusehdotuksia. (Hirsjärvi ym. 2012, 437.)

Aloitin opinnäytetyöni työstämisen aiheanalyysin myötä marraskuussa 2014 kun työn lopullinen aihe oli varmistunut. Aihe oli mielenkiintoinen sekä myös yritykselle todella ajankohtainen. Opinnäytetyöprosessi lähti käyntiin vähitellen kun alkupohdinnat työhön liittyvistä sisällöistä olivat selkiytyneet. Suunnitteluseminaarin pidin tammikuussa 2015, jonka jälkeen työstin aktiivisesti työn teoriaosuutta sekä tutkimusta tammikuusta maaliskuuhun. Väliseminaari oli maaliskuun lopulla, jolloin työni oli saanut jo hyvin muotonsa. Jatkoin työn viimeistelyä tiiviillä aikataululla ja tavoitteenani oli työn palautus huhtikuun puolivälissä. Halusin pitää aikataulun tarkoituksella melko tiiviinä esimerkiksi seminaarien välillä, koska koin että alkujaan työn aloittaminen oli viivästynyt jo riittävästi enkä halunnut joutua joustamaan asettamastani työn palautuspäivästä. Tavoitteet on tehty saavutettaviksi ja niin koin sen myös tämän työn osalta.

Opinnäytetyöni tavoitteena oli saada yritykselle sen nykyisiin palveluihin liittyen kehitysehdotuksia, joita se voisi jatkossa toimintansa tehostamiseksi hyödyntää. Tutkimuksessa selvitettiin yrityksen lähes kaikkien palvelualueiden kehityskohteita. Työn teoreettinen viitekehys rakennettiin niin, että se tuki työn aihetta sekä tutkimustehtävää. Työn tutkimustuloksia tutkittiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin keinoin. Voidaan todeta, että teoria ja tutkimustulokset ovat toistensa kanssa yhteydessä.

Opinnäytetyön tutkimustulosten avulla yritys voi jatkossa kehittää nykyisiä palvelujaan vastaamaan asiakkaiden tarpeita ja toiveita entistä paremmin tavoin. Työllä on myös vahva matkailun näkökulma, sillä tulevaisuudessa yrityksen on menestyäkseen vastattava myös matkailualan muuttuviin trendeihin ja pyrkiä olemaan golfkenttänä kilpailukykyinen. Tämän tutkimuksen avulla yritys on entistä tietoisempi sen palvelujen kehityskohteista. Pyrkimyksenä on, että jatkossa yritys voi kohdistaa esimerkiksi investointejaan tutkimuksessa ilmenneiden palvelujen kehittämiseen. Yhtenä hyötynä

voidaan nähdä tulevaisuudessa asiakkaiden parempi palvelutyytyväisyys sekä toimivat palvelukokonaisuudet.

Opinnäytetyössä käytetty tutkimusmenetelmä sekä sen aineistonkeruumenetelmät olivat mielestäni tutkimukselle hyvin sopivat. Niiden myötä saatiin työn tutkimustehtävää vastaavia tuloksia. Teemahaastattelun sekä avoimen kyselylomakkeen kysymysten luonti oli haastavaa ja aikaa kului paljon miettimiseen miten kysymykset tulisi esittää, että saataisiin mahdollisimman käyttökelpoisia vastauksia. Kyselylomakkeesta saadut vastaukset olivat kuitenkin monipuolisia ja vastauksista saatiin helposti tutkimukseen sopivaa tietoa. Haastattelut puolestaan olivat hieman haasteellisimpia toteuttaa, koska välillä haastattelu saattoi helposti mennä aiheen ulkopuolelle, eikä aina pysytty täysin haastattelun teemoissa. Nämä asiat osaan ottaa huomioon, mikäli toteutan joskus uudelleen kyselyn tai haastattelun. Jos tekisin työn uudelleen, käyttäisin todennäköisesti myös laadullista tutkimusmenetelmää. Sen sijaan aineistonkeruumenetelmistä keskittyisin selkeästi vain yhteen tapaan. Tämän tutkimuksen kaksi erilaista aineistonkeruumenetelmää olivat lopulta jokseenkin haastavia yhdistää, sillä jatkuvasti piti ottaa huomioon molemmat menetelmät.

Toivon, että yritykselle on hyötyä opinnäytetyöstäni ja tutkimustuloksista saatuja kehitysehdotuksia tultaisiin käyttämään jatkossa. Jos ajatellaan jatkotutkimuksia tai jatkotoimenpiteitä tutkimukseeni, voitaisiin samankaltainen tutkimus toteuttaa eri kohderyhmille suunnattuina, esimerkiksi vieraspelaajille ja muulle jäsenistölle. Tuloksia voitaisiin verrata keskenään ja katsoa millaisia yhteneväisyyksiä niistä ilmenee. Tällä tavoin palvelujen kehittämisenäkökulmaa voitaisiin vielä laajentaa. Jatkotutkimuksena voisi olla myös tässä tutkimuksessa ilmenneiden kehityskohteiden muutoksien jälkeen esimerkiksi haastattelututkimus vastaajien tyytyväisyydestä tehtyihin uusiin muutoksiin. Tällä tavoin voitaisiin kartoittaa tyytyväisyyttä kehityskohteiden uusiin muutoksiin liittyen.

Opinnäytetyön tekeminen oli varsinkin alussa melko haastavaa, mutta kokonaisuudessaan lopulta todella palkitsevaa ja opettavaista. Aihe oli minulle todella mieleinen ja myös tärkeä. Itselleni asettama loppuajan tiivis aikataulu toi mukanaan pientä kiireen tuntua, mutta kaikki hoitui kaikesta huolimatta aikataulussa. Olen erittäin tyytyväinen, että pystyin pysymään alkuperäisessä tavoiteaikataulussani. Opinnäytetyöprosessini

kesti sen aloittamisesta päätökseen noin puoli vuotta. Tiiviimmälläkin aikataululla olisi helposti voitu edetä, varsinkin jos olisin aloittanut työni tehokkaammin. Työn loppupuoli puolestaan oli todella tehokasta työstämistä alun haasteiden hälvettyä.

Voin sanoa, että olen tyytyväinen työn lopputulokseen ja omaan panokseeni. Opinnäytetyön tekeminen kasvatti palvelutietämystäni, opetti aineistonkeruumenetelmien hallintaa, kärsivällisyyttä, pitkäjänteisyyttä, lähdekritiikkiä sekä tutkimustiedon hankintaa aivan uudella tavalla. Kyselyn sekä teemahaastattelun toteuttaminen oli myös oivallinen oppimisprosessi ja todella antoisa sellainen. Tutkimuksen myötä osaan jatkossa esimerkiksi luoda teemahaastattelurungon sekä hallitsen oikeanlaisen kysymysten asettelun entistä paremmin. Oma käsitykseni palveluihin liittyvistä termeistä, mahdollisista kehitysnäkökulmista sekä – menetelmistä kasvoivat paljon opinnäytetyöprosessin aikana.

Lopuksi toimeksiantajan palaute opinnäytetyöstä:

”Yhteistyö Tiia Viljasen kanssa sujui koko prosessin ajan erittäin hyvin ja toivotulla tavalla. Opinnäytetyön työstäminen tapahtui itsenäisesti ja tarpeen tullen asioita käytiin läpi yhdessä keskustellen ja pohtien. Opinnäytetyön tuloksilla on selvä ja merkittävä vaikutus yhtiön tuottaminen palvelujen sekä toimintatapojen kehittämisessä tulevaisuudessa. Opinnäytetyön tekijän oma asiaosaaminen sekä työkokemus yhtiön palveluksessa ovat tuoneet lisää syvyyttä ja uskottavuutta tulosten pohdintaan. Yhtiön näkökulmasta tutkimuksen aikataulu ja toteutus vastasivat erinomaisesti odotuksiamme. Nyt kaikilla yhtiön osakkailla oli mahdollisuus antaa palautetta ja kehittämisideoita nimettömänä. Vastaamistapa oli myös laadittu helpoksi ja eikä vaatinut henkilökohtaista kontaktia tai paperien lähettelyä edestakaisin. Vastausten määrä osui melko lähellä etukäteen tekemääme arvioita. Opinnäytetyön merkitys osakkaille ja asiakkaillemme mitataan tulevien kuukausien sekä osittain vuosienkin aikana. Kuinka pystymme yhtiönä vastaamaan osakkaiden kehittämistoiveisiin. Opinnäytetyön tuloksien perusteella voin todeta, että saamamme kehittämistoiveet olivat pääosin realistisia ja vahvistivat myös omia ajatuksiani tulevista kehittämisprojekteista. Uskon vahvasti, että osa opinnäytetyön kehittämisajatuksista saadaan toteutettua jo alkavalle kaudelle. Sitten isompia kokonaisuuksia, jotka vaativat pidemmän aikavälin suunnittelua ja pohdintoja toteuttamismalleista.

Tiia Viljanen on osoittanut prosessin aikana aitoa kiinnostuneisuutta yhtiön palveluiden kehittymisestä. Tästä on hyvä jatkaa jo alkanutta yhteistyötä.” Toimeksiantaja Markus Björlin, Yyteri Golf Links Oy.

LÄHTEET

Eräsalo, U. 2011. Palvelu ammattina. Vantaa: Restamark Oy.

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Juva: WS Bookwell Oy.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu, Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2012. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna: Tammi.

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Juvenes Print: Suomen yliopistopaino Oy.

Kinnunen, R. 2004. Palvelujen suunnittelu. Helsinki: WSOY.

Komppula, R. & Boxberg, M. Matkailuyrityksen tuotekehitys. 2002. Helsinki: Edita Prima Oy.

Löytänä, J. & Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus: palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum.

Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Peltoniemi, A. 2014. Harrastajamäärän lasku on yhteinen haaste. Golflehti 8, 90.

Rissanen, T. 2005. Hyvällä palvelulla kannattavuutta ja kilpailukykyä. Jyväskylä: Pohjantähti.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus & sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

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

Tyry, T. 2014. Pääkirjoitus: Vuoden parhaat. Golflehti 8, 12.

Tyry, T. 2015. Pääkirjoitus: Ennätykset on tehty rikottaviksi. Golflehti 2, 12.

Vilkkä, H. 2005. Tutki ja kehitä. Keuruu: Tammi.

Golfkenttäselvitys 2003. Oheisaineisto. Vantaa: kaupunkisuunnitteluyksikkö.
www.vantaa.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/.../30719_golf.pdf.

Yyteri Golfin www-sivut. 2015. Viitattu 31.3.2015. <http://www.yyterigolf.fi/>

KvantiMotvin www-sivut. 2015. Viitattu 3.4.2015.
<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kyselylomake/laatiminen.html#luottamus>

LIITE 1

Saatekirje osakkeenomistajille sähköpostitse**Hei arvoisa Yyteri Golfin osakkeenomistaja!**

Olen Tiia Viljanen, SAMK:in matkailualan opiskelija. Toimin Yyteri Golfissa myös head caddiemasterina tulevalla kaudella sekä olen osakkeenomistaja itsekkin. Olen tekemässä opinnäytetyötutkimusta, jonka aiheena on Yyteri Golf Links Oy:n palvelujen kehittäminen. Tutkimukseni kohderyhmänä ovat osakkeenomistajat, joten nyt Sinulla on osakkaana oivallinen mahdollisuus kertoa mielipiteesi ja toiveesi! Juuri sinun mielipiteesi on erittäin tärkeä, niin opinnäytetyöni tutkimuksen kuin ennen kaikkea Yyteri Golfin palvelujen kehittämisen kannalta.

Tavoitteena on kyselyn myötä saada kehitysehdotuksia Yyteri Golf Links Oy:n palveluja koskien, jotta jatkossa palvelukokemusta voitaisiin kehittää entistä paremmiksi. Kerro siis mielipiteesi ja vaikuta! Kysely on avoinna Yyteri Golfin uudistuneilla nettisivuilla yhtiö- osion alla, linkki kyselyyn on myös tämän viestin alareunassa. Käy vastaamassa kyselyyn mahdollisimman pian, viimeistään perjantaihin 15.3.2015 mennessä. Vastaaminen vie vain n. 10–15 minuuttia.

Kyselystä saatuja vastauksia tullaan käyttämään opinnäytetyöni tutkimustuloksissa sekä Yyteri Golf Links Oy:n palvelujen kehittämisessä. Vastaukset käsitellään ja tulokset julkaistaan opinnäytetyössäni täysin anonymisti. Nimi ja osakkeen numero pyydetään arvontaa varten sekä varmuudeksi, että kyselyyn ovat vastanneet vain osakkeenomistajat. Kyselyyn vastanneiden kesken arvotaan 2 pakettia Yyteri Golfin logo-palloja sekä lisäksi tarjoamme jokaiselle vastaajalle poletin, jonka voi noutaa caddiemasterilta heti kauden alussa!

Vastaamaan pääset oheisesta linkistä: <http://www.yyterigolf.fi/kysely-osakkaille>

Kiitos tärkeästä panoksestasi!

Keväisin golfterveisin,

Tiia Viljanen

Osakkeenomistajien kyselylomake

Nimi:

Käytin Yyteri Golfin palveluja kaudella 2014:

- en lainkaan
- 1-20 kertaa
- 21–50 kertaa
- 51–100 kertaa
- yli 100 kertaa

Osakkeen numero:

Osake:

- A-osake
- B-osake
- C-osake

1. MILLAISIA KEHITYSEHDOTUKSIA JA TOIVEITA SINULLA ON SEURAAVIIN YYTERI GOLF LINKS OY:N PALVELUIHIN LIITTYEN?

- Caddiemaster toimiston palvelut
- Klubitalo ja sen ympäristö
- Harjoitusalueet
- Kenttä
- Ravintolapalvelut
- Opetus- ja valmennustoiminta

2. Millä tavoin viestintää kentän ajankohtaisista asioista tulisi kehittää?

3. Millaisia uusia etuja toivoisit osakkeenomistajille?

4. Millä tavoin mielestäsi osakkeenomistamiselle tulisi luoda lisäarvoa?

Vapaat kommentit palvelujen kehittämiseen liittyen:

Yrityksien teemahaastattelurunko

YHTEISTYÖN KEHITTÄMINEN

1. Millaisena koette nykyisen yhteistyön Yyteri Golf Links Oy:n kanssa?
2. Millä tavoin yhteistyötä voisi mielestänne jatkossa kehittää?
3. Millä tavoin mielestänne yrityksenne nykyistä näkyvyyttä Yyteri Golfissa voisi edistää?
4. Mistä asioista on mielestänne onnistunut asiakastapahtuma tehty?

PALVELUKOKEMUKSEN PARANTAMINEN

5. Millainen mielikuva teillä on tämänhetkisestä Yyteri Golfin palvelutarjonnasta?
6. Mitkä Yyteri Golfin palvelut ovat yrityksenne näkökulmasta ensisijaisen tärkeitä?
7. Miten mainitsemianne palveluja voisi jatkossa kehittää entistä paremmiksi?