

Tuottojohtamisen hyödyntäminen golfalalla, tarkastelukohteena Lakeside Golf

Anne Kuparinen



Tekijä Anne Kuparinen	
Koulutusohjelma Liikunta-alan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Tuottojohtamisen hyödyntäminen golfalalla, tarkastelukohteena Lakeside Golf	Sivu- ja liitesivumäärä 61 + 4
<p>Golfin harrastaja on jäsenyytensä kautta sitoutunut periaatteessa yhteen seuraan, mutta käytännössä hän voi pelata vaikka kaikki kauden aikana pelaamansa kierrokset jollakin muulla kuin omalla kotikentällään. Golfalalla on tänä päivänä kova kilpailu seuraan sitoutuneista jäsenistä ja liikkuvista vieraspelaajista. Tämä kehittämistyö liittyy vieraspelaamiseen eli kierrosmaksulla muilla kuin omalla kotikentällä pelaaviin golfareihin.</p> <p>Lakeside Golfissa käytetään jo joustavan hinnoittelun menetelmää, jolla pyritään lisäämään Lakeside Golfin greenfeepelaajien määrää ja greenfeetuloja. Joustavan hinnoittelun menetelmän toimintaa parantamalla on mahdollista nostaa greenfeepelaamisen käyttöastetta. Greenfeepelaajien määrän lisääntyminen ei suoraan johda joustavan hinnoittelun menetelmän käytössä greenfeetulojen lisääntymiseen, joten on tärkeää, että yritys osaa määrittellä greenfeehinnan siten, että sekä pelaajien että tulojen määrä kasvaa. Työn tavoitteena on määrittää, miten tuottojohtaminen sopii käytettäväksi golfkentällä sekä tuottaa konkreettisia kehitysehdotuksia, joiden avulla tarkastelukohteena oleva Lakeside Golf pystyisi hyödyntämään joustavan hinnoittelun menetelmän käyttöä optimaalisesti ja lisäämään greenfeetulojaan.</p> <p>Tuottojohtamisen teoriaa tarkasteltiin yleisellä tasolla. Lisäksi teorian toimivuutta arvioitiin erityisesti golfalalla. Kehittämistyön tutkimuksellinen lähestymistapa on tapaustutkimus, koska työn tarkoituksena on tuottaa monipuolisia kehitysehdotuksia kohdeyritykselle. Tutkimusmenetelminä kehittämistyössä käytettiin kyselyä, SWOT-analyysiä ja havainnointia, jotka kaikki soveltuivat hyvin tapaustutkimukseen. Kehittämistyöprojekti eteni vaiheittain mukaillen golfkautta siten, että kehittäminen tapahtui golfkauden ulkopuolella ja käytännön testaus ja havainnointi kauden aikana.</p> <p>Kehittämistyön tuloksena syntyi kehitysehdotuksia, joiden avulla Lakeside Golfin on mahdollista parantaa joustavan hinnoittelun menetelmän käyttöä optimaalisemmaksi. Kehitysehdotukset syntyivät teoriaan perehtymisen, käytännön työn ja kehittämistyössä käytettyjen menetelmien kautta. Osa kehitysehdotuksista on työn valmistuessa jo hyvin pitkälle valmiiksi kehitettyjä, koska niiden pitää olla käytössä heti golfkauden 2018 alusta alkaen. Loput kehitysehdotukset otetaan käyttöön vaiheittain golfkauden 2018 aikana. Kehitysehdotukset on jaettu tuottojohtamisen pääkeinojen mukaisesti kapasiteettiin, hinnoitteluun ja palvelun kestoon liittyviin kehitysehdotuksiin.</p> <p>Lakeside Golf haluaa toiminnallaan haastaa suomalaiset golfkentät miettimään, kuinka vieraspelaamista voitaisiin parantaa ja kehittää tulevaisuudessa yhä enemmän golfkenttiä palveluun muotoon. Tuottojohtamisen yleistäminen golfalalla lisäisi golfareiden vieraspeli-kierrosten määrää ja pistäisi golfkentät kilpailemaan yhä enemmän palveluiden laadulla.</p>	
Asiasanat Tuottojohtaminen, hinnoittelu, golf	

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Tuottojohtaminen, erityistarkastelussa golfala	3
2.1	Toimialan tunnuspiirteet	6
2.2	Tuottojohtamisen osa-alueet	9
2.2.1	Tuotteistaminen	10
2.2.2	Kilpailija-analyysit	12
2.2.3	Asiakassegmenttien hallinta	13
2.2.4	Kysynnän ennakointi	14
2.2.5	Strateginen hinnoittelu	15
2.2.6	Jakelukanavien johtaminen	17
2.3	Tuottojohtamisen pääkeinot	17
2.3.1	Hinnoittelun hallinta	19
2.3.2	Kapasiteetin hallinta	23
2.3.3	Palvelun keston hallinta	27
3	Projektin tavoite	30
4	Projektin vaiheet	31
4.1	Lakeside Golfin tuottojohtamisen lähtötilanne	32
4.2	Tutkimusmenetelmät	36
4.2.1	Kysely	37
4.2.2	SWOT-analyysi	44
4.2.3	Havainnointi	50
5	Kehitysehdotukset	53
6	Pohdinta	56
	Lähteet	59
	Liitteet	62
	Liite 1. Uutiskirje 31.5.2017	62
	Liite 2. Kyselylomake golfkauden 2016 vieraspelaajille	63
	Liite 3. Uutiskirje 1.11.2017	64
	Liite 4. Kyselylomake golfkauden 2017 vieraspelaajille	65

1 Johdanto

Golfin harrastaminen on sidottu Suomessa jäsenyyteen, eli jokaisen harrastajan pitää olla jäsenenä jossakin golfseurassa. Suomessa on 131 golfseuraa, joissa oli tilastointipäivänä 31.8.2017 yhteensä 142 372 rekisteröitynyttä jäsentä (Jäsentilastot... 2017, 1). Golfkenttiä on Suomessa 181 ja niillä pelattiin 2,7 miljoonaa pelikierrosta vuonna 2017. (Suomi-Golf... 2018, 78).

Golfin harrastaja on jäsenyytensä kautta sitoutunut periaatteessa yhteen seuraan, mutta käytännössä hän voi pelata vaikka kaikki kauden aikana pelaamansa kierrokset jollakin muulla kuin omalla kotikentällään. Golfalalla on tänä päivänä kova kilpailu seuraan sitoutuneista jäsenistä ja liikkuvista vieraspelaajista. Tämä kehittämistyö liittyy vieraspelaamiseen eli kierrosmaksulla muilla kuin omalla kotikentällä pelaaviin golfareihin.

Golfkentät ovat profiloituneet eri tavalla sen mukaan, kuinka tervetulleita vieraspelaajat ovat kentälle. Monille kentille vieraspelaajat ovat tärkeä tulonlähde omien kausipelaajien lisäksi. Greenfee- eli kierrosmaksut vaihtelevat Suomessa paljon ollessaan kalleimmillaan 150 euroa kaudella 2018.

Jokainen yritys voi periaatteessa hinnoitella tuotteensa vapaasti. Käytännössä tuotteen tai palvelun hintaan vaikuttavat mm. yrityksen asema markkinoilla, tuotteen tai palvelun ainutlaatuisuus ja elinkaari sekä tuotteen tai palvelun asiakkaalle tuottama arvo. Tuotteen tai palvelun hinta määräytyy lopullisesti markkinoilla. Oikean hinnan voidaan ajatella olevan se, minkä asiakas on tuotteesta tai palvelusta valmis maksamaan. Yrityksen pitää kuitenkin ajatella kannattavuutta. Tuotteesta tai palvelusta tuleekin saada niin paljon tuottoja, että ne kattavat sekä kiinteät että muuttuvat kulut. (Eklund & Kekkonen 2014, 102-103.)

Palvelujen hinnoittelussa on perinteisesti käytetty joko kustannusperusteista tai markkina-perusteista hinnoittelua. Kustannusperusteinen hinnoittelu perustuu tarkkaan kustannusten selvittämiseen ja kohdistamiseen eri tuotteille ja palveluille. Markkinaperusteisessa hinnoittelussa tuotteen tai palvelun hinta on muodostunut kysynnän ja kilpailun yhteisvaikutuksesta. Yleensä palvelun tuotantokustannukset muodostavat hinnan alarajan ja kysyntä ja markkinat hinnan ylärajan. (Sipilä 2003, 57-58.)

Golfkenttä on yritys, jonka täytyy osata hinnoitella tuotteensa ja palvelunsa oikein pystyäkseen toimimaan kannattavasti. Greenfeehinnan määrittelyssä suuntaa antavana ohjearvona on käytetty pelikierroksen omakustannehintaa. Omakustannehintaa saadaan jakamalla pelikierrosten kokonaiskustannukset pelikierrosten määrällä. Greenfeemaksun

pitäisi myös ylittää se, mitä osakkaat laskennallisesti maksavat kierroksestaan. Golfkentillä, joiden pääasiallinen asiakaskohderyhmä ovat omat pelaajat, huomio tulee erityisesti kiinnittää pelaavien osakkaiden maksamaan kierroshintaan suhteessa greenfeehintaan. Niiden golfkenttien kohdalla, joissa pääasiallinen asiakaskohderyhmänä ovat ulkopuoliset pelaajat, markkinahinta on merkittävä tekijä hinnoittelussa. (KPMG 2017, 4-11.)

Yrityksen tuotot muodostuvat tuotteen tai palvelun hinnan perusteella. Hinnan asettaminen oikealle tasolle on koko yrityksen toiminnan edellytys. Väärät hinnoittelupäätökset voivat tuhota yrityksen ja oikeat päätökset voivat tehdä yrityksestä erittäin kannattavan. (Sipilä 2003, 25.) Hinnoittelu kuuluu olennaisena osana tuottojohtamiseen. Tuottojohtamisessa hinnoittelu on jatkuva prosessi, jossa systemaattista etsitään tietoa kysynnästä, johon pohjautuen hinnoittelupäätökset tehdään. Tuottojohtamisessa hinnoittelu jaetaan strategiseen ja taktiseen hinnoitteluun. Strategisen hinnoittelu on pitkän aikavälin toimintaa, ja sen päätarkoituksena on liikevaihdon kasvattaminen onnistuneen hinnoittelun avulla samalla ylläpitämällä tai kasvattamalla markkinaosuutta. Taktinen hinnoittelu taas on lyhyen aikavälin toimintaa, jonka päätavoitteena on kassavirran aikaansaaminen liikevaihtoa kasvattamalla. (Forgacs 2010, 59-60.)

Lakeside Golfissa käytetään jo joustavan hinnoittelun menetelmää, jolla pyritään lisäämään Lakeside Golfin greenfeepelaajien määrää ja greenfeetuloja. Joustavan hinnoittelun menetelmän toimintaa parantamalla on mahdollista nostaa greenfeepelaamisen käyttöastetta. Greenfeepelaajien määrän lisääntyminen ei suoraan johda joustavan hinnoittelun menetelmän käytössä greenfeetulojen lisääntymiseen, joten on tärkeää, että yritys osaa määritellä greenfeehinnan siten, että sekä pelaajien että tulojen määrä kasvaa. Greenfeepelaajien määrän kasvaminen lisää samalla yrityksen oheispalveluiden käyttöä. Greenfeetulojen ja oheispalveluiden käytön lisääntyminen vaikuttaa suoraan positiivisesti yrityksen talouteen. Työn tavoitteena on määrittää, miten tuottojohtaminen sopii käytettäväksi golfkentällä sekä tuottaa konkreettisia kehitysehdotuksia, joiden avulla tarkastelukohteena oleva Lakeside Golf pystyisi hyödyntämään joustavan hinnoittelun menetelmän käyttöä optimaalisesti ja lisäämään greenfeetulojaan.

2 Tuottojohtaminen, erityistarkastelussa golfala

Tuottojohtaminen on työkalu, jonka avulla yrityksen tarjonta ja kysyntä saadaan kohtaan jakamalla asiakkaat segmentteihin heidän ostokäyttäytymisen mukaan. Lisäksi tuottojohtaminen on kapasiteetin kohdentamista eri segmenteille siten, että yrityksen tuotot saadaan maksimoitua. (Ivanov & Zhechev 2012, 175.) Tuottojohtaminen, englanniksi revenue management, voidaan myös ajatella toimintana, jolla taitavasti, huolellisesti ja taktisesti johdetaan, kontrolloidaan sekä ohjataan yrityksen tuottoja. Se on riippuvainen kolmesta hintaan ja saatavuuteen liittyvästä tekijästä: kapasiteetista, tarjonnasta ja kysynnästä. (Tranter, Stuart-Hill & Parker 2009, 8.)

Tuottojohtamisen periaatteet ovat peräisin lentoliikennetoiminnasta. Lentoliikenteen sääntösten poistaminen vuonna 1978 avasi kilpailun ja johti lentoyhtiöiden kannattavuuden romahtamiseen. Markkinoille ilmestyi uusia lentoyhtiöitä, jotka aloittivat voimakkaan hintakilpailun. American Airlines oli ensimmäinen lentoyhtiö, joka otti käyttöön yield managementin ja jakoi lentokoneen istumapaikat eri hintaluokkiin samalla lennolla. Hinnoittelu perustui tiedonhallintaan, jossa prosessoitiin jatkuvasti suuria määriä tietoja esimerkiksi markkinoiden kysynnästä ja kilpailijoiden hintojen muutoksista. Näistä hintaluokista muodostui tuottojohtamisen strategisen ajattelun perusta yhdessä tarkan ennustamisen ja markkinoiden segmentoinnin kanssa. (Albanese 2004, 18-19; Forgacs 2010, 14-15.) Toimintamalli levisi myös muille samankaltaisille toimialoille, joista seuraavana se otettiin käyttöön hotellialalla sekä autonvuokrauksessa (Legohérel, Poutier & Fyall 2013, 19). Golftoimiala on riittävän samankaltainen kuin hotelli- ja lentoliikenneala, että tuottojohtamisen hyödyntäminen onnistuu myös golfkentällä. Monet golfkentät Yhdysvalloissa käyttävät useita tuottojohtamisen taktisia käytäntöjä, mutta laajempi tuottojohtamisen strateginen hyödyntäminen vaatisi Kimesin mielestä laajempaa tuottojohtamisen teoriaan perehtymistä. (Kimes 2000, 120.) Golfalalla on tapana olla jäljessä uusien johtamisen käytäntöjen omaksumisessa verrattuna muihin aloihin, eikä tuottojohtaminen tee tässä poikkeusta (Haslam 7.2.2018).

Yield management ja revenue management -termien välillä ei ole merkittävää eroa. Yield management -termiä käytetään edelleen lentoliikenteessä, hotellialalla käytetään kuitenkin enemmän revenue management -termiä. (Forgacs 2010, 16.) Tässä kehittämistyössä käytetään suomenkielistä termiä tuottojohtaminen.

Tuottojohtaminen on myös tietojärjestelmien ja hinnoittelustrategioiden käyttämistä siten, että kohdennetaan oikea kapasiteetti oikealle asiakkaalle oikeaan hintaan ja aikaan. Oikealla tarkoitetaan, että yritys saavuttaa parhaimman mahdollisen tuoton ja samalla asi-

akkaalle tuotetaan parasta mahdollista arvoa. Käytännössä tuottojohtaminen tarkoittaa hintojen asettamista kysyntää vastaavaksi siten, että hintaherkät asiakkaat pystyvät ostamaan palvelun matalamman kysynnän aikana sopivaan hintaan ja ei-hintaherkät asiakkaat pystyvät ostamaan kovan kysynnän aikana. (Kimes & Wirtz 2003a, 125.) Yksinkertaistetusti tuottojohtaminen tarkoittaa tuotteen tai palvelun myymistä asiakkaalle tietyllä hetkellä siten, että myynti tuottaa yritykselle parhaimman mahdollisen tuoton ja asiakkaalle parasta mahdollista arvoa.

Taulukosta 1 käy ilmi eri toimialoja, joissa tuottojohtamista on mahdollista hyödyntää parhaiten. Taulukon pystyakselilla on palvelun kesto ja vaakakselilla palvelun hinta. Palvelun käytön kesto on joko ennustettavissa tai ei ennustettavissa ja hinta on joko muuttuva tai kiinteä.

Taulukko 1. Tuottojohtamista käyttävien toimialojen luokittelu (Kimes 2000, 127 muokattu)

		HINTA	
		KIINTEÄ	MUUTTUVA
KESTO	ENNUSTETTAVISSA	Lohko 1 Elokuvateatterit Urheilustadionit Kokoustilat	Lohko 2 Hotellit Lentoyhtiöt Autonvuokraamot Laivayhtiöt
	EI ENNUSTETTAVISSA	Lohko 3 Ravintolat Golfkentät Internet-palvelujen tarjoajat	Lohko 4 Hoitolaitokset Sairaalat

Eri palvelut eroavat toisistaan palvelun keston ennustettavuuden ja hinnan muuttuvuuden mukaan. Tuottojohtamiseen perinteisesti liitetyissä palveluissa (lohko 2) on mahdollista käyttää joustavaa hintaa ja palvelun kesto on tarkasti ennalta määritetty. Lohkossa 1 palveluita tarjotaan asiakkaalle aina ennalta määritellyksi ajaksi kiinteään hintaan. Lohkossa 3 hinta on kiinteä ja asiakkaan käyttämää aikaa ei ole yleensä rajattu. Lohkossa 4 hinnat vaihtuvat, eikä asiakkaan palveluun käyttämää aikaa pystytä ennustamaan etukäteen. Kuviossa lohkojen väliset viivat on katkonaiset, koska todellisuudessa näin tarkkoja rajoja eri lohkojen palvelujen välillä ei ole. (Kimes 2000, 127; Kimes & McGuire 2001, 34.)

Golfkentällä golfkierroksen hinta on yleensä kiinteä ja palvelun tarkkaa kestoa ei ole etukäteen tiedossa. Golfkentällä hinnat voivat kuitenkin joustaa esimerkiksi kauden lopussa alhaisen kysynnän takia. Palvelun eli golfkierroksen kestoa voidaan pyrkiä määrittelemään tarkemmin esimerkiksi parantamalla asiakkaan kierrosnopeutta kenttävalvonnan avulla tai kentän pelattavuutta parantamalla, jolloin asiakas löytää pallonsa nopeammin. Golfkentällä asiakkaan palvelun kestoon vaikuttavat kuitenkin paljon muut asiakkaat, joten palvelun kesto on haastava määrittää tarkasti etukäteen.

Taulukko 2. Palvelujen luokittelu (Berman 2005, 172 muokattu)

	LYHYT AIKAVÄLI (alle 2 viikkoa)	PITKÄ AIKAVÄLI (yli 2 viikkoa)
KORKEA SITOUTUMINEN	Lohko 1 Museot, joissa aikaan perustuva sisäänkäynti Golfkentät	Lohko 2 Ei-hyvitettävät matkaliput Musikaaliliput Urheilutapahtumat Catering-ruokailut Muuttopalvelut Koulutusseminaarit
MATALA SITOUTUMINEN	Lohko 3 Ravintolat Kodin lyhytaikaiset huoltopalvelut (putki- tai sähkötyöt)	Lohko 4 Hotellit Autonvuokraus Kodin pitkäaikaiset huoltopalvelut (remonttipalvelut)

Taulukosta 1 käy ilmi toimialojen jakautuminen sen suhteen, kuinka palvelun hinta joustaa ja onko palvelun kesto ennustettavissa. Taulukosta 2 käy puolestaan ilmi, että toimialat voidaan jakaa myös sen mukaan, kuinka pitkä aika varauksesta on palvelun käyttämiseen ja kuinka sitoutunut asiakas on palvelun käyttämiseen. Varauksen aikajänne on suhteellinen käsite riippuen toimialasta, mutta tässä yhteydessä on käytetty kahden viikon aikaa erottelijana. Parhaiten tuottojohtaminen sopii toimialoille, joilla varausaika on pidempi ja sitoutuminen on korkea perustuen ei-hyvitettäviin varausmaksuihin tai allekirjoitettuihin sopimuksiin (lohko 2). Näillä yrityksillä on pisin aika muuttaa hintoja ja silti samalla korkea varmuus siitä, että asiakkaan varaus johtaa oston. Tilanne on erilainen lohkoissa 1, jossa varauksen aikajänne on lyhyt, mutta sitoutuminen korkea, jolloin yritykselle ei jää paljon aikaa vastata kysynnän ja tarjonnan epätasapainoon. Lohkon 4 toimialoilla pyydetään usein varausmaksu etukäteen, mutta asiakkaan on mahdollista saada se takaisin, jos varaus perutaan tietty tuntimäärä aikaisemmin. Matalan sitoutumisen omaavissa palveluissa

tuottojohtamisen käyttäminen on paljon haastavampaa (lohko 3 ja 4). Jotkut toimialat mahtuvat useampaan lohkoon sen perusteella, onko asiakas sitoutettu palveluun ennakkomaksuilla. Esimerkiksi lentoyhtiöt voivat myydä erihintaisia lippuja sen mukaan, onko lippu peruutettavissa vai ei. (Berman 2005, 171-172.)

Berman on sijoittanut golfalan lohkoon 1 sen perusteella, että alalla peritään ei-palautettavia ennakkomaksuja. Näin ei kuitenkaan ole tällä hetkellä golfalalla Suomessa. Golfala lukeutuukin tällä hetkellä paremminkin lohkoon 3, jossa sitoutuminen on heikompa. Tätä asiaa olisi kuitenkin helppo parantaa sitouttamalla golfarit maksamaan kierrosmaksu etukäteen tai alkamalla periä ei-palautettavia varausmaksuja.

Kokemukset muilta palvelualoilta kertovat, että tuottojohtamisen keinoin pystytään lisäämään yrityksen tuottoja vaikuttamatta silti asiakastytyvyyteen. Tuottojohtaminen on kuitenkin toistaiseksi alihyödynnetty golfalalla, koska golfareiden uskotaan ajattelevan, että tuottojohtamisen keinot eivät ole hyväksyttävissä tai ne ovat epäreiluja. Kimesin ja Wirtzin (2003) tekemän tutkimuksen mukaan golfarit kokivat kuitenkin saapumisen epävarmuuden poistamiseen liittyvät maksut ja kysyntäperusteiset alennukset reiluiksi. (Kimes & Wirtz 2003b, 332-333.)

2.1 Toimialan tunnuspiirteet

Monet yritykset käyttävät toiminnassaan joitakin tuottojohtamisen elementtejä, kuten kausihinnointia tai asiakkaiden ostokäyttäytymiseen perustuvaa segmentointia. Parhaiten tuottojohtaminen soveltuu kuitenkin alalle, joka pystyy hyödyntämään kaikkia tuottojohtamisen antamia mahdollisuuksia. Näiden alojen kriteerejä ja tunnusmerkkejä ovat:

- kiinteä kapasiteetti,
- tuotteet tai palvelut ovat aineettomia, niitä ei voida varastoida tai niiden käyttö on aikaan sidottu
- kysyntä vaihtelee, mutta se on ennakoitavissa
- korkeat kiinteät kulut ja matalat muuttuvat kulut

Nämä tuottojohtamisen kannalta kriittiset toimialan tunnuspiirteet sopivat kaikki golfalaan. (Forgacs 2010, 18; Kimes 2000, 121; Yeoman & McMahon-Beattie 2011, 246-247.)

Kiinteän kapasiteetin omaavat yritykset eivät voi kasvattaa tai vähentää tuotteen tai palvelun määrää kysynnän kasvaessa tai pienentyessä, vaan heidän kapasiteettinsa on koko ajan sama. Kiinteä kapasiteetti on huomattava rajoittava tekijä. Esimerkiksi hotelli ei voi myydä kuin tietyn määrän huoneita per yö tai golfkenttä tietyn määrän tiiakoja per päivä tai paremminkin per valoisa aika. Kapasiteetista puhuttaessa käytetään usein myös termiä melko kiinteä kapasiteetti, koska kapasiteettia voidaan lisätä pidemmän ajan sisällä, esi-

merkiksi rakentamalla hotelliin lisärakennuksia tai lyhentämällä tii aikojen lähtöväliä. Lyhyt-aikaista kysynnän vaihtelua ei voida kuitenkaan hoitaa kapasiteettia muuttamalla. (Forgacs 2010, 18.) Kapasiteetti voidaan laskea joko fyysisissä yksiköissä esimerkiksi hotelli-huoneet tai ei-fyysisissä yksiköissä esimerkiksi tii ajat. Tii ajoissa ajasta tulee laskettava yksikkö, joka rajoittaa kapasiteetin määrää. (Yeoman, McMahon & Sutherland 2001, 308.)

Golfkentän kapasiteetti on kiinteä. Sitä voidaan muokata, mutta se vaatii pidemmän aikajakson eikä se onnistu niin sanotusti yön yli. Golfkentän kapasiteetti voidaan laskea väylien määrän mukaan tai toiminnan kestona. Jos golfkentällä on 18 reikää, niin sitä yleisesti pelataan 18 reiän kierroksina, vaikka olisi mahdollista käyttää myös kahta 9-reikäistä kenttää. Toiminnan kestolla mitattuna kapasiteetti tarkoittaa sitä, kuinka monta pelaajaa lähtee kierrokselle tietyssä aikana. Esimerkiksi tii aikoja voidaan varata klo 7 – 19 välisenä aikana 10 minuutin lähtöväliillä. Tällöin kentän kapasiteetiksi tulee 288 pelaajaa. Kapasiteetti voi kuitenkin kasvaa tai vähentyä esimerkiksi valoisan ajan mukaan. (Kimes 2000, 121; Peggün, Uyar & Garner 2014, 471.) Kapasiteettia voidaan lisätä golfkentällä esimerkiksi lyhentämällä tii aikojen lähtöväliä. Lyhentämällä lähtövälin 10 minuutista 8 minuuttiin saadaan klo 7-19 välisellä ajalla kapasiteetti nousemaan 360 pelaajaan. Tärkeää on kuitenkin miettiä, pystyvätkö pelaajat pelaamaan kenttää tiiviimmällä lähtöväliillä, vai aiheuttaako se ruuhkaisuutta ja hitautta peliin.

Tuotteet tai palvelut, joita ei voida varastoida, eivät ole enää myytävissä seuraavana päivänä, vaan ne pitää myydä tietyssä hetkenä. Jos palvelu jää tänään myymättä, siitä saatava tuotto jää kokonaan saamatta. Menetetyillä myynnillä on merkittävä vaikutus yrityksen kannattavuuteen. (Forgacs 2010, 20.) Esimerkiksi käyttämätöntä hotelliyötä tai tii aikaa ei voida myydä enää huomenna. Palvelun varastoimattomuus voidaan ajatella golfkentällä aikana. Aikaa ei voida varastoida, joten jokainen myymätön tii aika on menetetty, koska sitä ei voida varastoida ja myydä enää uudelleen. Kimesin teorian mukaan voidaan myös ajatella, että se aika, jonka yksittäinen golfväylä on vaille pelaajia, on varastoimaton-aikaa ja menetetty ilman tuottoja. (Kimes 2000, 121.)

Vaihteleva mutta ennakoitavissa oleva kysyntä tarkoittaa, että yrityksen kysynnässä on selkeitä eroja eri ajanjaksoina. Kysyntä voi vaihdella kausiluontoisesti vuodenaikojen mukaan, vaihtelua voi olla viikonpäivien välillä tai jopa päivän sisällä. Kysyntää voidaan enustaa perustuen varaushistoriaan ja sen analysointiin, mutta ei täysin varmasti. Tuottojohtamisen käyttö yrityksessä johtaa siihen, että toiminta on jatkuvassa muutoksessa. Asiakkaat peruvat ja muuttavat varauksia ja uusia varauksia tulee vielä viime hetkessä. Yrityksen operatiivinen toimintaympäristö ei siis ole staattisen tasainen. Kysynnän vaihteiluissa on kuitenkin nähtävissä selviä toistuvia kaavoja. Yrityksen onkin tärkeää osata ana-

lysoida omaa kysyntähistoriaansa pystyäkseen laatimaan kysyntäennusteita tulevaisuutta varten. Ennusteiden avulla laaditaan hinnoittelu- ja toimintamallit, joiden tarkoituksena on optimoida yrityksen tulosta. (Forgacs 2010, 20.)

Golfkentän kysyntä muodostuu pelaajista, jotka varaavat ajan etukäteen sekä pelaajista, jotka tulevat paikan päälle varaamatta. Kysynnän ennustamiseen tarvitaan tietoa asiakkaiden haluamista lähtöajoista, pelaamisen kierrosajoista ja pelaajien saapumiseen liittyvistä seikoista. Golfkenttien välillä on suurta vaihtelua sen suhteen, varataanko kentällä aika etukäteen vai saapuvatko asiakkaat ilman varausta. Golfkenttien kysyntä vaihtelee myös paljon kellonajan, viikonpäivien ja vuodenaikojen mukaan. (Kimes 2000, 121.) Golfkenttien kysyntä vaihtelee myös kenttien välillä paljon, joten jokaisen kentän on analysoitava oma kysyntänsä tarkasti tunnistakseen omien asiakkaidensa kysyntäkäyttäytymisen ja pystyäkseen tekemään omalle kentälle tehokkaita hinnoittelupäätöksiä.

Yrityksen kulut voidaan jakaa kiinteisiin ja muuttuviin kuluihin sen perusteella, miten ne muuttuvat yrityksen käyttöasteen muuttuessa. Kiinteitä kuluja on mm. lainojen lyhennykset, vakuutusmaksut, vakituisten henkilökunnan palkkakulut, sähkö- sekä huoltokulut, ja ne eivät muutu, vaikka myynti muuttuisi. Kiinteät kulut ovat merkittävä osa hotellin sekä golfkentän kaikista toimintakuluista. Muuttuvia kuluja ovat kaikki, jotka liittyvät suoranaisesti yksittäisen palvelun myyntiin. Hotellissa muuttuvat kulut ovat yksinkertaisesti käytetyn ja käyttämättömän huoneen kulujen välinen erotus. (Forgacs 2010, 21-22.)

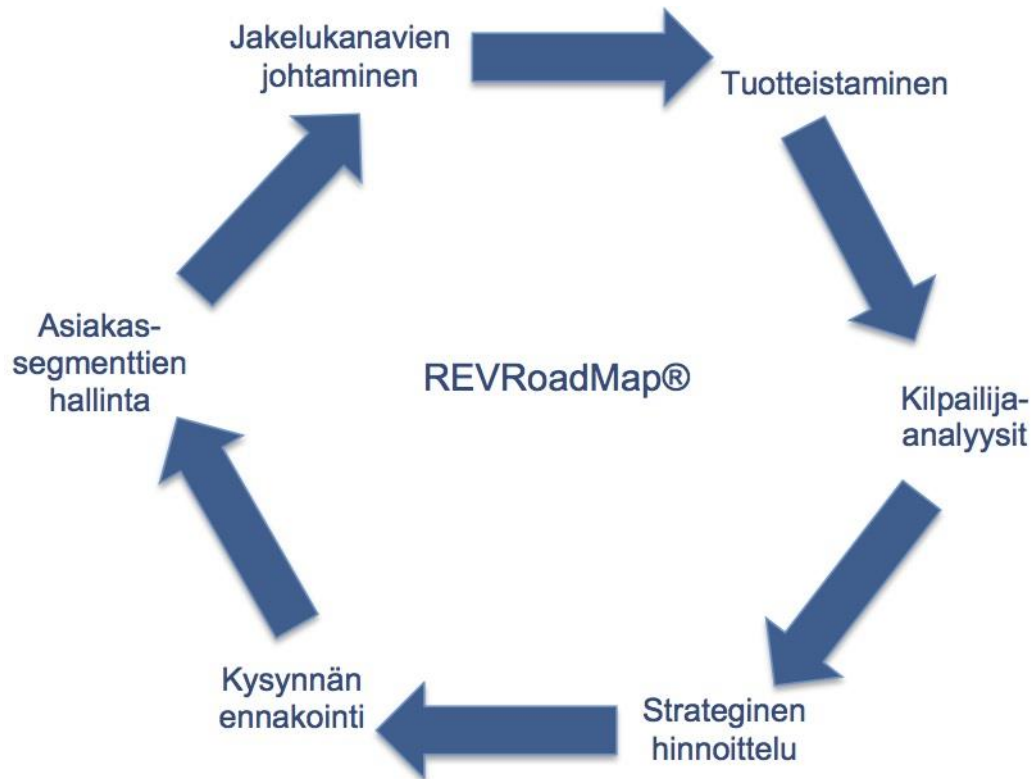
Golfkenttien tuotot muodostuvat pääsääntöisesti greenfeestä, jäsen- ja kausimaksuista, rangepoleteista, välinevuokrista ja ravintolapalveluista. Suurin osa kentistä saa tuloja päivittäin kierrosmaksuista eli greenfeestä, joka tarkoittaa, että tulot kasvavat jokaista pelattua lisäkierrosta kohti. Merkittävin osa golfkentän tuloista tulee juuri pelaamisesta tulevista maksuista eli kierroskohtaisista maksuista ja erilaisista kausimaksuista. Golfkenttien kulut ovat pääsääntöisesti kiinteitä kuluja ja muuttuvat kulut ovat erittäin matalat. Tämä tarkoittaa, että tuotot lisääntyvät jokaisesta uudesta asiakkaasta, mutta kulut eivät nouse merkittävästi. (Hudson & Hudson 2010, 112-113.) Golfkentän matalat muuttuvat kustannukset mahdollistavat hintojen joustavuuden, esimerkiksi hintojen laskemisen matalan kysynnän aikana (Kimes 2000, 121). Matalien muuttuvien kustannuksien takia golfkenttä voi tarjota suuriakin alennuksia houkutelakseen pelaajia matalan kysynnän aikoihin (Barth 2002, 137). Golfkentällä muuttuvat kulut eivät erotu yhtä selvästi, koska samaa palvelua eli golfkierrosta käyttävät useat eri asiakkaat oman palvelutapahtumansa aikana. Yhden asiakkaan palvelun peruminen ei poista esimerkiksi kyseisen päivän kentänhoitokuluja, koska kenttä täytyy hoitaa kuitenkin muille asiakkaille. Golfkentällä muuttuvia kuluja onkin paljon vähemmän kuin esimerkiksi hotellissa.

Golfkentän korkeat kiinteät kulut aiheuttavat haasteita kannattavalle yritystoiminnalle. Pelkkä kulujen leikkaaminen on harvoin paras ratkaisu, koska se vaikuttaa helposti myös palvelun laatuun. Ainoa tapa aikaansaada jatkuvaa ja kestävää taloudellista menestystä on maksimoida liikevaihto. Tuottojohtaminen on tärkeä työkalu yrityksen tavoitellessa tätä haastavaa tavoitetta. (Forgacs 2010, 20.) Golfkentällä on suuri mahdollisuus parantaa kannattavuuttaan tuottojohtamisen keinoin kasvattamalla yksittäisestä tiiajasta saatavaa tuottoa. Tiiakoja ei voida varastoida ja siksi niissä on suuri potentiaali käyttää joustavaa hinnoittelua tasoittamaan huippukysynnän ja matalan kysynnän välejä. (Pekgün ym. 2014, 471.) Golfkentän tuottojohtamisen tavoite on maksimoida tuotot kehittämällä paras mahdollinen varausjärjestelmän toimintatapa (Rasekh & Yihua 2011, 105).

Toimialat, joilla käytetään tuottojohtamista mittaavat toimintaansa laskemalla tuotot suhteessa tiettyinä aikana vapaana olevaan varastoyksikköön esimerkiksi hotellialalla vapaana oleviin hotellihuoneisiin. Samalla tavalla golfkentät voivat mitata tuottoja suhteessa vapaana oleviin tiiakoihin. Vapaana oleva -termi ei kuitenkaan ole täysin sama kuin muilla toimialoilla. Vapaana oleviin tiiakoihin vaikuttavat niin kontrolloitavat kuin ei-kontrolloitavat seikat. Kontrolloitavia asioita ovat kierroksen pituus, lähtöaikojen säännöt, huoltotoimenpiteet ja lähtöaikojen väli. Ei-kontrolloitaviin asioihin kuuluvat valoisa aika ja sää. Golfkentän pitää tietää tarkasti oma kapasiteettinsa, jotta se voi mitata tuottojohtamisen suoritusta. (Kimes & Schruben 2002, 111; Pekgün ym. 2014, 471.)

2.2 Tuottojohtamisen osa-alueet

Tuottojohtaminen ajatellaan usein liittyvän pelkkään hinnoitteluun ja hintojen säätämiseen ylös ja alas, mutta todellisuudessa siihen sisältyy paljon enemmän. Tuottojohtaminen sisältää kuvion 1 mukaisesti tuotteistamisen, kilpailija-analyytit, strategisen hinnoittelun, kysynnän ennakkoinnin, asiakassegmenttien hallinnan ja jakelukanavien johtamisen. Tuottojohtaminen on dynaaminen ja jatkuvasti pyörivä prosessi, jonka osatekijät liittyvät toisiinsa saumattomasti parhaimman tuloksen saavuttamiseksi. (Forgacs 2010, 13-14.)



Kuvio 1. Tuottojohtaminen liiketoimintaprosessina (Forgacs 2010, 14)

Tuottojohtaminen jaetaan strategiseen ja taktiseen tasoon. Strategisella tasolla keskitytään yrityksen pitkän tähtäimen tavoitteisiin, kuten haluttujen markkinasegmenttien tunnistamiseen sekä tekijöihin, jotka erottavat yrityksen kilpailijoistaan. Taktisella tasolla keskitytään päivittäistoimintoihin, kuten ennakoitiin ja hintahallintaan. Taktiset toimet on yleensä helpompi mitata ja ilmaista määrällisesti kuin strategisen tason toimet. (Forgacs 2010, 53.)

2.2.1 Tuotteistaminen

Tuotteistaminen on palvelun selkiyttämistä asiakkaan tarpeiden ja odotuksien mukaisiksi kokonaisuuksiksi. Tuotteistaminen kiteyttää palvelun tarjoaman arvon asiakkaalle. Yrityksen henkilöstön ja asiakkaiden yhdessä tuotteistamissa palveluissa välittyy paras ymmärrys palvelun tuottamasta arvosta. Tuotteistamisen hyötyjä ovat tuottojen ja tehokkuuden lisääntymisen lisäksi palvelun parempi tasalaatuisuus, toimintatapojen yhtenäistyminen, palvelun toistettavuus sekä myynnin ja markkinoinnin helpottuminen. Tuotteistamisen suurimpina riskeinä nähdään asiakasnäkökulman hukkuminen, jolloin palvelu ei enää vastaa asiakkaiden tarpeita. Palvelusta voi myös tulla liian jäykkä, eli haasteena on tasapainon löytäminen vakioinnin ja asiakaskohtaisen räätälöinnin välille. (Tuominen, Järvi, Lehtonen, Valtanen & Martinsuo 2015, 5-8.)

Tuotteistaminen ei kuitenkaan sovellu kaikille palveluliiketoiminnanaloille eikä vastaa kaikkiin ongelmiin tai haasteisiin. Tuotteistamiskelpoisen palvelun tuntomerkkejä ovat toistuva asiakastarve ja palvelun toistettavuus. Lisäksi palvelu on yrityksen strategian mukainen, palvelulla on mahdollisuus olla taloudellisesti kannattava ja sen toteuttamiseen ja tuotteistamiseen löytyy kokemusta sekä osaamista. (Tuominen ym. 2015, 8.)

Tuotteistamisen avulla golfpalveluita pyritään selkiyttämään asiakkaan eli golfarin tarpeiden ja odotuksien mukaisiksi kokonaisuuksiksi. Tuotteistetusta palvelusta pitäisi selkeästi käydä esille palvelun asiakkaalle tuottama arvo. Golfarit ovat rekisteröityneinä harrastajina identifioitavissa ja golfkentän henkilökunta on usein läheisessä palvelusuhteessa asiakkaaseen, joten tuotteistamisprosessi on helppo käynnistää luontevasti. Golfkentän golfkierros voitaisiin tuotteistaa esimerkiksi neljän tunnin luontoelämykseksi Saimaan rannalla, jossa myydään selkeästi elämystä asiakkaalle. Tai kymmenen euron kymppitunneiksi, joissa myydään tietyn ajankohdan edullisia peliaikoja.

Forgacs näkee tuotteistamisen liittyvän kiinteästi palveluiden paketoimiseen. Tuotteistamisen avulla yrityksellä on mahdollisuus lisätä liikevaihtoa ja saada korkeampi käyttöaste, koska monitahoinen palvelupaketti voi houkuttaa asiakasta enemmän kuin pelkkä palvelu. Tuotteistaminen auttaa yritystä erottumaan markkinoilla ja tuottaa asiakkaille lisäarvoa. Kiinnostavilla palvelupaketeilla yritys voi välttää kokonaan hinnan alentamisen. Oheistuotteiden tai -palveluiden määrästä ei ole mitään kiinteää sääntöä, mutta perinteisesti paketti sisältää päätuotteen lisäksi vähintään kaksi muuta tekijää. Yritys voi rakentaa paketin niin, että kokonaisuus maksaa vähemmän kuin osat ostettuna erikseen, mutta se ei ole välttämätöntä. Asiakas hyväksyy normaalihintaisen paketin arvolupauksen, jos se on hyvin rakennettu, luova ja täyttää kohdeasiakkaiden tarpeet ja odotukset. (Forgacs 2010, 114-115.)

Palvelupaketit voivat sisältää pelkästään yrityksen omia tuotteita ja palveluita tai niihin voidaan lisätä myös ulkopuolisen yrityksen tuotteita tai palveluita. Omien tuotteiden ja palveluiden paketointi on helpompaa, koska silloin yritys vastaa ja kontrolloi koko pakettia laadun, hinnan ja muiden ominaisuuksien osalta. Omia palvelupaketteja on helpompi kehittää, mutta tarjonta on luonnollisesti rajoitetumpaa. Palvelupaketti, jonka yritys on rakentanut toisen toimijan kanssa on haastavampi rakentaa, toteuttaa ja kontrolloida, mutta se voi tuoda yritykseen uusia asiakkaita, jotka eivät muuten käyttäisi yrityksen palveluita. (Forgacs 2010, 117-118.)

Golfkentän palvelujen paketoinnin ydintuote on golfkierros, jonka ympärille voidaan rakentaa erilaisia palvelupaketteja. Golfkierroksen kanssa paketoitavia tuotteita ja palveluita

ovat esimerkiksi ravintolapalvelut, harjoittelumahdollisuudet, golfopetus, välineet ja majoituspalvelut. Lisäksi golfkierrokseen voidaan paketoita myös toinen kierros samalla päivälle tai kokonaan eri ajankohdalle. Lisäkierros voi myös olla toisella kentällä pelattava kierros. Luonnollisesti myös yrityksen yhteistyökumppaneiden tuotteita ja palveluita voidaan paketoita yhteen golfkierroksen kanssa.

Yrityksen pitää tietää palvelupakettien osien yksilöllinen tuotto. Eri tuotteiden ja palveluiden kate on yleensä erilainen, mutta niitä voidaan hyvin yhdistellä keskenään, kun niiden lopullinen yhteistuottovaikutus on tiedossa. Lisäarvoa tuottavien palvelupakettien potentiaali on suuri, koska asiakas arvostaa helppoutta ja ostaa mieluummin tuotteet ja palvelut samasta paikasta. (Forgacs 2010, 121.)

Lisämyynti on yksi keino saada enemmän liikevaihtoa ja lisää tuottoja. Asiakkaalle tarjotaan oheistuotteita tai palveluita aktiivisesti myynnin parantamiseksi. Yleensä lisämyynnillä tarkoitetaan pienihintaisten tuotteiden myyntiä perustuotteen tai -palvelun ympärille parantamaan sen laatua ja kokonaisuutta. (Barth 2002, 140.) Golfkierroksen lisämyyntituotteita voivat olla esimerkiksi paremmat golfkärret, golfauto, erilaiset ravintolapalvelut kierroksen aikana, ennen sitä tai sen jälkeen. Lisämyyntiä voidaan tehdä jo ennen asiakkaan saapumista palvelupaikkaan, esimerkiksi tiedustelemalla sähköpostilla, haluaisiko tämä tilata golfkierroksensa yhteyteen jonkin lisätuotteen tai -palvelun.

2.2.2 Kilpailija-analyysit

Yrityksen pitää olla tietoinen omista kilpailijoistaan. Yrityksen kilpailijoita ovat yleensä ne yritykset, jotka toimivat suhteellisen lähellä yritystä ja joiden palvelutarjonta ja hinnoittelu ovat samankaltaisia. Maantieteellinen sijainti kertoo yritystä lähellä sijaitsevat kilpailijat. Kilpailija-analyysin kannattaa valita myös sellaisia kilpailijoita, jotka sijaitsevat saman etäisyyden päässä tärkeästä kaupungista tai kohteesta kuin yritys itse sijaitsee. Palvelutarjonnan perusteella analysoidaan ne maantieteellisten rajojen sisällä olevat kilpailijat, jotka tarjoavat samanlaisia ja -tasoisia palveluita kuin yritys itse. Kilpailijoiden hinnoittelusta analysoidaan, sijaitseeko maantieteellisten rajojen sisällä sellaisia kilpailijoita, jotka tarjoavat samanlaisia ja -tasoisia palveluita samaan hintaan tai samalla hintarakenteella. (Forgacs 2010, 39-40.)

Maantieteellinen sijainti, palvelutarjonta ja hinnoittelu antavat hyvän pohjan kilpailijakentän määrittelylle. Toimialasta riippuen kriteereitä voi olla muitakin. Kilpailijakentän määrittelyn jälkeen on arvioitava, mikä on kilpailijoiden yhteenlaskettu kapasiteetti ja mikä on jokaisen

kilpailijan markkinaosuus. Kilpailijakenttä pitää päivittää määräajoin, koska kysynnän ja tarjonnan muuttuessa myös kilpailijakenttä muuttuu. (Forgacs 2010, 44.)

Golfkentän kilpailija-analyysiin kannattaa ottaa sijainnin perusteella ne kentät, jotka sijaitsevat esimerkiksi maksimissaan tunnin ajomatkan päästä kentästä. Toisaalta mukaan kannattaa ottaa myös ne kentät, jotka sijaitsevat tunnin ajomatkan päässä nykyisistä tai potentiaalista asiakkaista. Lisäksi palvelutarjonnan perusteella kannattaa valita kenttiä, jotka tarjoavat samanlaisia ja -tasoisia palveluita kuin yritys, vaikka ne sijaitsisivatkin hieman kauempana. Esimerkiksi golfkentällä väylien määrä voisi olla rajaava tekijä.

2.2.3 Asiakassegmenttien hallinta

Yrityksen pitää ymmärtää asiakkaitaan, jotta se pystyy myymään tuotteitaan ja palveluitaan niille. Ymmärtämisen helpottamiseksi markkinat segmentoidaan asiakkaiden ostokäyttäytymisen, arvojen, tarpeiden ja toimintatapojen mukaan. (Bergström & Leppänen 2015; Forgacs 2010, 97.) Segmentoinnissa etsitään ja valitaan erilaisia asiakasryhmiä markkinoinnin kohteeksi siten, että valitun kohderyhmän arvostukset ja tarpeet tunnetaan niin hyvin, että heitä pystytään palvelemaan kilpailijoita paremmin ja kannattavasti. (Bergström & Leppänen 2015.) Perinteisiä segmentoinnin kriteereitä ovat asuinpaikka, väestötilastot, psykograafiset erot, ostokäyttäytymiserot ja hintaherkkyys. Segmentti voi olla minäkokoinen tahansa, mutta tärkeintä on, että ryhmän jäsenillä on tarpeeksi yhteisiä tekijöitä, jotta he reagoivat samalla tavalla heihin kohdistettuihin toimenpiteisiin. (Forgacs 2010, 97-98.)

Maantieteellinen segmentointi voi olla todella kapea tai erittäin laaja riippuen yrityksen tarpeista. Demograafiseen segmentointiin kuuluvat esimerkiksi ikäryhmät, sukupuoli, kansallisuus, perhekoko ja tuloluokka. Psykograafiseen segmentointiin kuuluvat esimerkiksi yhteiskuntaluokat, elintavat ja persoonallisuustekijät. Asiakkaan ostokäyttäytymiseen perustuva segmentointi kertoo esimerkiksi asiakkaan asenteen tuotetta tai palvelua kohtaan, ostokäyttäytymisen ja käytön yleisyyden. Hintaherkät ja ei-hintaherkät asiakkaat on järkevää erotella omiin segmentteihin, koska näille segmenteille kohdistetaan erilaisia markkinointi- ja tuottojohtamistoimenpiteitä. (Forgacs 2010, 98-99.) Vapaa-ajan palveluita tuottavat yritykset voivat segmentoida asiakkaansa ostotarkoituksen, hinnan ja ajan perusteella (Yeoman ym. 2001, 311) .

Selkeä segmentointikriteeri golfkentällä on asiakkaan hintaherkkyys eli kuinka herkästi hinnan muutos vaikuttaa asiakkaan haluun varata tietty tii aika. Asiakkaat voidaan jakaa ainakin kahteen ryhmään hintaherkkyuden mukaan. Ei-hintaherkät asiakkaat varaavat

haluamansa tiiajan hinnasta välittämättä, kun taas hintaherkillä asiakkailla hinta on tärkein kriteeri tiiakaa valittaessa. Toinen segmentointikriteeri golfkentällä on aikaherkkyys eli kuinka paljon varattavan tiiajan kellonaika vaikuttaa varaushalukkuuteen. Nämä kaksi segmenttiä yhdistämällä syntyvät hintaherkät, mutta ei aikaherkät asiakkaat ja aikaherkät, mutta ei hintaherkät asiakkaat. Asiakkaan ostokäyttäytyminen eli ajanvarauskäyttäytyminen golfkentällä paljastaa, mihin segmenttiin asiakas kuuluu. Tärkeää on muistaa, että asiakas voi myös vaihdella segmentistä toiseen esimerkiksi sen perusteella, varaako hän työ- vai vapaa-ajalla pelattavaa golfkierrosta. (Barth 2002, 137.)

2.2.4 Kysynnän ennakointi

Ennakointi on yksi tuottojohtamisen perusteista. Lyhyen ajan ennusteet toimivat taktisen tason toimintapohjana ja pitkän ajan ennusteet liittyvät strategiselle tasolle. Ennusteiden avulla määritellään matalan ja korkean kysynnän kaudet, ennakoidaan tulevaa myyntiä ja liikevaihtoa. Ennuste perustuu laatimishetkellä saatavilla olevaan tietoon, eikä se ole staattinen, vaan sitä päivitetään jatkuvasti, kun uutta tietoa on saatavilla. Ennusteita voidaan laatia eripituisille jaksoille esimerkiksi koko tilikaudeksi, kuukaudeksi, sesongin mukaan, seuraavaksi 90 päiväksi tai vain muutamaksi päiväksi. Mitä lyhyempää ajanjaksoa ennuste koskee, sitä tarkempi sen tulisi olla. Mitä lähempänä ennustettavaa ajankohtaa ollaan, sitä enemmän yrityksellä on tietoa tulevista tapahtumista, kilpailijoiden toimista, ennakkovarauksista ja säätiedoista. (Forgacs 2010, 54.) Ennustamisessa yhdistellään tietoja muun muassa säästä, riskistä, varaustavoista, no show -tapahtumista, peruutuksista, tarjonnan tekijöistä, markkina-arvioista ja historiatiedoista. Tuottojohtaminen pohjautuu taitoon tehdä ennustamispäätöksiä pohjautuen tietoon, ei tunteisiin. Mitä paremmin yritys pystyy ennustamaan, sitä parempia päätöksiä yritys tekee ja sitä paremman tuoton yritys saavuttaa. (Yeoman ym. 2001, 313-314.)

Vapaa-ajan palveluiden asiakasmäärät vaihtelevat vuodenajan, viikonpäivän ja kellonaikojen mukaan. Yrityksen pitää osata ennustaa tulevaa kysyntää vaihteluista huolimatta. Kysynnän vaihteluiden onnistunut ennustaminen auttaa yritystä tekemään parempia hinnoittelupäätöksiä. (Yeoman ym. 2001, 310.) Vapaa-ajan palveluiden kysynnän ennakointiin vaikuttaa paljon sesonginvaihtelu, joka johtuu ilmastollisista tekijöistä, vuodenajasta sekä sosiaalisista eli paikallisista tekijöistä. Ilmastollisia tekijöitä ovat lämpötila, sade ja valoisa aika. Paikallisia tekijöitä ovat säädetyt lait, koulujen loma-ajat ja isot tapahtumat. (Parrilla, Font & Nadal 2007, 422.)

Kysyntäennusteet golfkentällä voidaan laatia esimerkiksi koko kaudeksi, sesongin mukaan (kevät, kesä ja syksy) tai parhaimmille kesälomaviikoille. Golfkentän kysyntä vaihte-

lee viikonpäivien mukaan, ja erityisesti arkipäivien ja viikonlopun välillä on iso ero. Huomioitavaa on myös se, että kysyntä vaihtelee myös päivän sisällä. (Pekgün ym. 2014, 474.) Mitä lähempänä ennustettavaa ajankohtaa ollaan, sitä enemmän golfkenttä tietää kentän kunnosta, ennakkovarauksista, kentällä järjestettävistä tapahtumista, kilpailijoiden järjestämistä tapahtumista ja sääennusteista.

Kysynnän ennakkointiin vaikuttaa paljon varausjänne ja varaustilanteen kehittyminen. Varaustilanteen kehittymistä voidaan verrata edellisten vuosien vastaavaan ajanjaksoon. Tärkeää on muistaa, että eri asiakassegmenttien varausjännitteet vaihtelevat. Tapahtumat ja ryhmävaraukset tarvitsevat pidemmän valmisteluajan kuin yksittäiset henkilöasiakkaat. Myös pidemmältä saapuvat asiakkaat tarvitsevat pidemmän varausjänteen kuin lähempää tulevat asiakkaat. (Forgacs 2010, 57-58.)

Varausjänne golfkentällä on selvästi lyhyempi kuin muilla aloilla, joilla tuottojohtaminen on käytössä. Yksittäisen pelaajan varausjänne on usein alle viikko tai vain muutama päivä. Golfkentät voivat myös rajoittaa yksittäisten vieraspelaajien varausjännettä paljon. Vieraspelaajien varausjänteeseen vaikuttaa esimerkiksi kentän halu tarjota osakkailleen parhaimmat tiijat. Varausjänteen lyhyteen vaikuttaa myös se, että golfkentällä harvoin pelikierrosta maksetaan etukäteen. Varausjänne voisi tulevaisuudessa pidentyä, jos kierrosmaksun maksaminen etukäteen yleistyisi golfkentillä.

2.2.5 Strateginen hinnoittelu

Strateginen hinnoittelu on pitkän aikavälin toimintaa, ja sen päätarkoituksena on liikevaihdon kasvattaminen onnistuneen hinnanasetannan avulla samalla ylläpitämällä tai kasvatamalla markkinaosuutta (Forgacs 2010, 59). Strateginen hinnoittelu on monimutkainen prosessi, joka vaatii vahvaa ymmärrystä yrityksen strategiasta, asiakkaiden käyttäytymisestä, markkinoiden monitahoisuudesta ja operatiivisista rajoituksista (McGuire 2016, 209).

Taktinen hinnoittelu taas on lyhyen aikavälin toimintaa, jota voidaan tehdä jopa vain muutamana päivänä aikajänteellä. Taktisen hinnoittelun päätavoitteena on kassavirran aikaansaaminen liikevaihtoa kasvattamalla. Yrityksen taktisen hinnoittelun on tärkeää olla samassa linjassa strategisen hinnoittelun kanssa. Epäjohdonmukaisuus taktisen ja strategisen hinnoittelun välillä voi aiheuttaa ongelmia yrityksen toimintaan. Taktisilla toimilla voidaan helposti vahingoittaa strategisen tason tavoitteita esimerkiksi tarjoamalla alennuksia, vaikka strategisen tason tavoitteena on tarjota hintavia ja laadukkaita korkeatasoisia palveluita. Väärät taktiset hinnat voivat aiheuttaa korjaamatonta vahinkoa pitkään rakennetul-

le strategiselle hinnoittelumallille ja yrityksen markkina-asemalle. Johdonmukaisuus yrityksen hinnoittelussa ja palvelutasossa on tärkeää asiakkaille. (Forgacs 2010, 60.)

Strategisen hinnoittelun tärkein päätös on, kilpaileeko yritys hinnalla lainkaan. Jokainen kilpailija voi halutessaan alittaa minkä hinnan tahansa milloin tahansa. Yrityksellä pitäisi olla pitkäkestoisempia ja taloudellisesti parempia keinoja kysynnän nostamiseen kuin markkinoiden alhaisimman hinnan tarjoaminen. Strateginen linjaus voi olla sopeuttaa omat hinnat vastaavien kilpailijoiden vastaavien palveluiden hintojen tasolle. Kilpailija voi kuitenkin muuttaa hintojaan erilaisista syistä, joten yrityksen pitää olla tarkkaavainen, milloin kilpailijan hinnan muutoksia kannattaa kopioida ja milloin ei. Hinnan ollessa lähellä tai sama kilpailijan hintojen kanssa asiakas siirtyy vertailemaan yrityksen muita ominaisuuksia, kuten palvelun laatua tai brändiä. (Forgacs 2010, 109-111.)

Hintastrategian pitää olla yksinkertainen, jotta yrityksen olisi helpompi hallita ja asiakkaiden ymmärtää sitä. Asiakkaat pitävät hintojen läpinäkyvyydestä. Hintojen yhdenvertaisuus tarkoittaa, että asiakkaalle palvelun hinta on sama jakelu- ja varauskanavasta riippumatta. Asiakas yleensä ostaa sen jakelukanavan kautta, mistä hän saa palvelun edullisimmin. Parhaan hinnan takuu on yksi keino saada asiakas ostamaan suoraan yritykseltä. Parhaan hinnan takuussa palvelun hinta on aina edullisin ostettaessa suoraan yritykseltä eikä muista jakelukanavista. (Forgacs 2010, 112-113.)

Hinnan muutokset voivat vaikuttaa myös negatiivisesti asiakkaan mielipiteeseen yrityksestä. Suositeltavaa on, että hinnat mieluummin laskevat alennusten muodossa täydestä hinnasta, kuin että perushinnan lisäksi pyydetäisiin lisähintaa. Asiakkaat myös mieluummin hyväksyvät alennukset aikaisemman varauksen tai kanta-asiakkuuden takia ja pitävät niitä reiluna, kuin kalliimpien hintojen pyytämisen vain sen takia, että asiakkaalla on hyvä maksukyky. Asiakkaat myös yleisesti hyväksyvät säännön, että jos maksat enemmän saat enemmän. Sama palvelu voidaan myydä eri hintaan erilaisilla ominaisuuksilla esimerkiksi peruutuksen tai rahojen palautuksen suhteen. (Barth 2002, 138.)

Suomalaisilla golfkentillä hinnoittelupäätökset ovat lähinnä strategisia ja tukevat yrityksen koko toimintamallia. Osakepohjaiset golfkentät perivät osakkeenomistajiltaan usein korkeahkoa vuosittaista vastiketta ja hinnoittelevat myös vieraspelaajilta perimänsä kertamaksun korkeaksi. Taktista hinnoittelua ei käytetä juuri ollenkaan, vaan greenfeehinta on pääsääntöisesti sama koko kauden ajan. Ainoastaan sesongin loppupuolella käytettävät hinnan alennukset ovat yleistyneet. (Mäkelä 31.1.2018.)

2.2.6 Jakelukanavien johtaminen

Jakelukanavien johtamisen strateginen tavoite on kolmiosainen. Yritys pyrkii saamaan suurimmat tulovirrat niistä kanavista, joiden tuotto on korkein, jotka ovat taloudellisesti kannattavimpia ja joita pystyy parhaiten kontrolloimaan. Tärkeää on selvittää, mitä jakelukanavaa käyttämällä yritys tavoittaa omat kohdeasiakkaansa parhaiten. Yritys voi tehdä myyntiä joko suoraan asiakkaan kanssa tai epäsuorasti välikäsiä kautta. Asiakas voi tehdä varauksen tai oston esimerkiksi suoraan yritykseltä paikanpäällä, puhelimitse, kotisivuilta tai sähköpostilla. Epäsuorat varaukset ja ostot tehdään toimialoittain vaihtelevan välikäden kautta. (Forgacs 2010, 121-122.)

Jakelukanavien johtamisen tarkoituksena on löytää ne jakelukanavat, joiden kautta golfkenttä saa suurimmat tulovirrat, joiden tuotto on korkein, jotka ovat taloudellisesti kannattavimpia ja joita pystyy parhaiten kontrolloimaan. Tärkeää on selvittää, mitä jakelukanavaa käyttämällä golfkenttä tavoittaa omat kohdeasiakkaansa parhaiten. (Forgacs 2010, 121-122.) Suurin osa varauksista golfkentälle tehdään suoraan golfkentältä, paikan päällä, puhelimitse, sähköisen golfohjelman kautta tai sähköpostilla. Varauksia voidaan myös tehdä sähköisten varausjärjestelmien tai matkatoimistojen kautta. Nämä varaustavat ovat kuitenkin varsin vähäisellä käytöllä Suomessa. Golfkentän greenfeetä voivat myydä myös yksittäiset toimijat, jotka ovat saaneet haltuunsa golfkentän siirtokelpoisia pelioikeuksia tai pelilippuja. Nämä toimijat yrittävät myydä golfkentän kierroksia mahdollisimman korkealla tuotolla. Nämä tuotot eivät kuitenkaan siirry golfkentälle, vaan ne jäävät kierroksen välittävälle yritykselle.

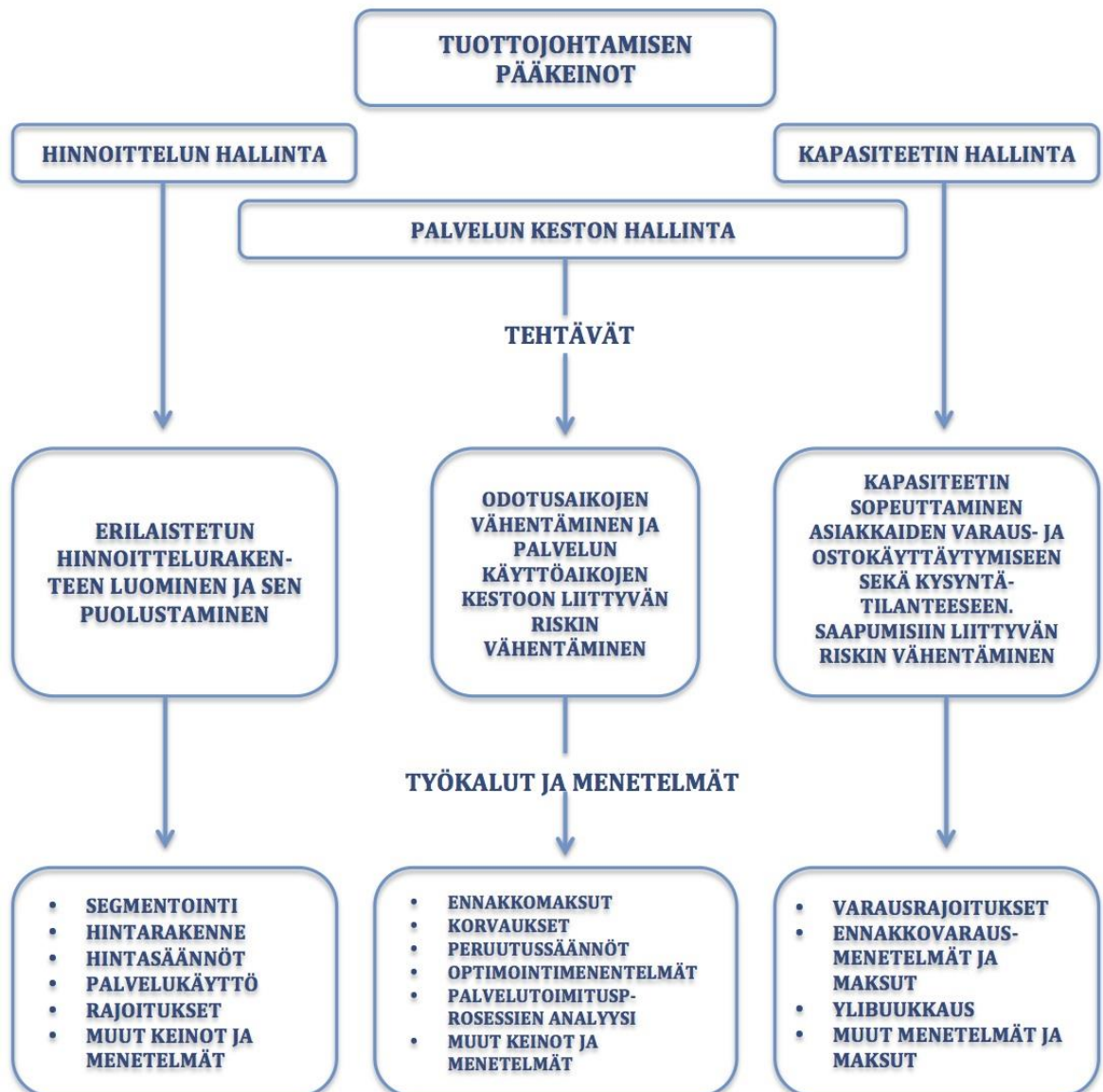
2.3 Tuottojohtamisen pääkeinot

Tuottojohtamisen toteuttama myyntistrategia perustuu palveluiden erilaistamiseen ja markkinoiden kasvattamiseen. Tämä tapahtuu pääsääntöisesti laskuttamalla asiakasta maksukyvyyn, kysynnän tilanteen, varausajan tai muiden palvelun ominaisuuksien tai rajoitusten mukaisesti. Palvelusta tehdään erilainen kehittämällä asiakkaille erilaisia palveluelementtejä sekä luomalla palvelun käyttämiseen liittyviä rajoituksia ja hintasääntöjä. Nämä erot näkyvät palvelun hinnassa. Asiakkaat, jotka ovat valmiita maksamaan laadusta ja joustavuudesta enemmän ja ovat valmiita maksamaan korkeampaa hintaa muodostavat ensimmäisen asiakassegmentin. Toinen asiakassegmentti muodostuu asiakkaista, jotka ovat joustavampia palvelun käyttämisen suhteen ja tyytyvät mahdollisesti alempaan laatuun. Jälkimmäinen segmentti on siis hintaherkempi ja joustavampi. (Albanese 2004, 23.)

Tuottojohtamisen toteuttaman myyntistrategian mukaisesti rajoitettujen ja erikoishintaisten palveluiden myynnin tarkoituksena on yrityksen käyttöasteen nostaminen. Tämä tapahtuu

myymällä palveluita niin paljon, että ne tuotot, jotka menetetään alhaisempia hintoja käytettäessä kompensoituvat myynnin kasvulla. Tämä hinnoittelutapa yhdistettynä mataliin muuttuviin kustannuksiin luo hyvän mahdollisuuden parantaa ja peräti maksimoida tuottoja. (Albanese 2004, 24.)

Tuottojohtamisen pääkeinoja ovat hinnoittelun, kapasiteetin ja palvelun keston hallinta. Hinnoittelun hallinnan tavoitteena on luoda kysynnän segmentoinnin pohjalta erilaistettu hintarakenne. Kapasiteetin hallinta perustuu taas yrityksen valmiuteen kontrolloida omaa kapasiteettiaan. Palvelun keston hallinnan tavoitteena on vähentää palvelun suorittamisesta johtuvaa epävarmuutta ja sen riskejä. (Albanese 2004, 24-26.) Kuviossa 2 on kuvattu tuottojohtamisen pääkeinojen tehtävät sekä käytettävissä olevat työkalut ja menetelmät.



Kuvio 2. Tuottojohtamisen pääkeino, niiden tehtävät ja käytettävissä olevat työkalut ja menetelmät (Albanese 2004, 28 muokattu)

Onnistunut tuottojohtamisen strategia edellyttää tehokasta kysynnän kontrollointia. Kimesin mukaan kaksi strategista tasoa, jolla golfkentät pystyvät hallitsemaan kysyntää ja tuottoja, ovat palvelun keston hallinta ja kysyntäperusteinen hinnoittelu. (Kimes 2000, 122.) Kapasiteetin hallintaa ei kuitenkaan pidä unohtaa, koska esimerkiksi saapumiseen liittyvän riskin vähentäminen on erittäin tärkeä osa-alue golfkentällä.

2.3.1 Hinnoittelun hallinta

Hinnoittelun hallinnan tavoitteena on luoda kysynnän segmentoinnin pohjalta erilaistettu hintarakenne, jonka perustana käytetään hintaluokkia. Hintarakenne perustuu erilaistetun hinnoittelun periaatteisiin sekä segmentointiin mm. kysynnän hintajoustavuudesta, asiakkaiden maksukykyistä ja varausajasta. Palveluiden hinta-laatusuhteeseen kiinnitetään erityistä huomiota, ja sen vertailukohtana käytetään kilpailijoiden hintoja. Lisäksi huomioidaan kysyntä ja sen muutosten ennustaminen. Hinnoittelun hallinnassa myös laaditaan sääntö- ja rajoitusjärjestelmä, jonka tarkoituksena on suojella hinnoittelurakennetta, mikäli maksukykyisemmät asiakkaat haluaisivat siirtyä ostamaan hintaherkimmille asiakkaille suunnattuja palveluita. Tärkeää on, että hintasäännöt ja palvelurajoitukset laaditaan harkitusti. (Albanese 2004, 24.) Kun hintaa käytetään tuottojohtamisen yhtenä työkaluna, on tärkeää yksittäisten alennusten sijaan kehittää menetelmiä, joilla hintaa pystytään mukauttamaan kysynnän mukaan tietynä aikana. (Kimes 2000, 125.)

Hintarakenne perustuu markkinoiden segmentointiin. Asiakassegmenttejä luotaessa kiinnostavia piirteitä asiakkaissa ovat mm. varaus- ja ostokäyttäytyminen ja maksuvalmius. Hintarakenne perustuu asiakkaiden varaus-, osto- ja kuluttajakäyttäytymisen syvälliseen ymmärtämiseen. (Albanese 2004, 52.) Hintarakenne voi olla niin yksinkertainen tai monimutkainen, kuin mitä yritys kokee tarvitsevansa. Todellisuudessa helposti hallittava hintajärjestelmä ja sisällöltään selvästi toisistaan eroava tuotevalikoima on toimivampi vaihtoehto. (Forgacs 2010, 57-61.)

Erilaistetun hintarakenteen tavoitteena on myydä palvelu asiakkaille eri hinnoilla perustuen asiakkaiden erilaisiin maksuvalmiuksiin. Tuottojen maksimointi on mahdollista vain, jos yritys tietää jokaisen nykyisen ja potentiaalisen asiakkaan maksimihinnan, jonka hän olisi valmis maksamaan palvelusta. Asiakkaat eivät tätä kuitenkaan yritykselle kerro, joten yrityksen pitää segmentoida asiakkaat mahdollisimman homogeenisiin ryhmiin maksuvalmiuden ja hintaherkyyden mukaan. Maksuvalmiuteen perustuvassa segmentoinnissa potentiaaliset asiakkaat jaetaan eri ryhmiin heidän maksukykynsä mukaan. Tärkeää on muistaa, että asiakkaan maksuvalmius ei liity pelkästään varallisuuteen, vaan myös asiakkaan palvelusta kokemaan arvoon. (Albanese 2004, 51-53.) Tuottojohtamisessa erilais-

tetun hintarakenteen tarkoituksena on varmistaa, että maksuvalmiudeltaan erilaiset asiakkaat ostavat palvelun sellaisella hinnalla, joka on mahdollisimman lähellä sitä, minkä he olisivat korkeintaan valmiita maksamaan palvelusta (Albanese 2004, 56). Lisäksi erilaistettu hintarakenne pyrkii varmistamaan, että ne asiakkaat, jotka tietyllä hetkellä eivät voi tai halua ostaa palvelua korkeammalla hinnalla, saavat mahdollisuuden ostaa jäljelle jäävää kapasiteettia heidän maksuvalmiutensa sallimalla hinnalla tai siirtää palvelun oston hiljaisempaan aikaan (Albanese 2004, 56).

Toinen segmentointikriteeri on asiakkaiden varaus- ja ostokäyttäytyminen. Siinä asiakkaat ryhmitellään ostomotiivin ja asiakkaan mahdollisuuteen ostaa rajoitettuja palveluita heikon kysynnän aikana. Lisäksi tietyillä aloilla kannattaa tutkia asiakkaiden palvelun käyttöä ja sen kestoja. (Albanese 2004, 68.) Yhdistämällä asiakkaiden maksuvalmius, hintaherkkyys, varaustaipumukset sekä ostomotiivit ja -käyttäytyminen saadaan tehtyä kattava kysynnän segmentointi. Täydentävinä kriteereinä voidaan lisäksi käyttää esimerkiksi sosioekonomisia tai väestötieteellisiä kriteereitä, ostotiheyttä ja brändiuskollisuutta. (Albanese 2004, 73.)

Hintasäännöt ja palvelun käyttörajoitukset jaetaan aineellisiin ja aineettomiin. Aineelliset palvelun käyttörajoitukset liittyvät palvelun fyysisiin ominaisuuksiin, joita ovat esimerkiksi varustelutaso, sijainti, matkustusluokka, oheispalvelut ja lisämukavuudet. Aineettomat hintasäännöt ja palvelun käyttörajoitukset voivat liittyä esimerkiksi varausaikaan, varauksen sitovuuteen, peruutusehtoihin, palvelun käyttöön tai keston. Niiden tavoitteena on pitää maksukyvyltään eri segmentit erillään. Lisäksi ne helpottavat kysynnän ohjaamista rauhallisempiin myyntiaikoihin. Aineettomien hintasääntöjen ja palvelun käyttörajoitusten tarkoituksena on yleensä tarjota asiakkaalle taloudellista hyötyä ehdollistettuna yrityksen määrittämään palvelunkäyttötapaan, varaus- tai ostokäyttäytymiseen. (Albanese 2004, 77-78; Kimes & Wirtz 2003b, 336.)

Hintasääntöjen ja palvelun käyttörajoitusten tehtävänä on segmentoida asiakkaat ja perustella, miksi eri asiakkaat maksavat eri hinnan. Golfkentän aineellisia hintasääntöjä ja käyttörajoituksia ovat esimerkiksi golfauton käyttö, paremmalla kentällä pelaaminen tai muut golfkentän palvelut kuten opetus ja ravintolatarjoilut. Aineettomia hintasääntöjä ja käyttörajoituksia ovat esimerkiksi kellonaikaan perustuvat tiiikarajoitukset tai varausaikaan liittyvät rajoitukset. (Kimes & Wirtz 2003b, 336.)

Hintasääntöjen ja palvelun käyttörajoitusten kohdalla pitää muistaa, että niiden tärkein tehtävä on vahvistaa hintarakenteen pitävyyttä ja siihen liittyvien tavoitteiden saavuttamista. Hintasääntöjä ja palvelun käyttörajoitusten järjestelmää suunniteltaessa on suositelta-

vaa käyttää neljää sääntöä, jotka ovat erottelu, joustavuus, kohtuullinen regressiivisyys ja selkeys. (Albanese 2004, 79-80.) Erottelun tarkoituksena on pitää segmentit erillään toisistaan eli luodaan rajoja ja siirtoesteitä segmenttien välille. Erottavia tekijöitä voivat olla esimerkiksi ennakkovarausaika, peruutussäännöt ja takaisinmaksurajoitukset. Hintarakenteen hintasääntöjen ja palvelun käyttörajoitusten on oltava tiukkoja, etteivät maksukykyisimpien asiakkaiden ostopäätökset kohdistu hintaherkempien segmenteille tarkoitetuille palveluille. Sääntöjen ja rajoitusten on oltava myös joustavia, jotta yritys voi vastata markkinoilla tapahtuviin kilpailumuutoksiin. Yrityksen pitää olla valmiina muuttamaan esimerkiksi ennakkovarausaikoja ja hintatasoa pystyäkseen vastaamaan kilpailijoiden toimiin. Tätä helpottaa lyhytaikaiset ja kampanjaluontoiset erikoistarjoukset, joita voidaan lisätä perustarjonnan lisäksi. Kohtuullinen regressiivisyys tarkoittaa sitä, että hintarakenteen on mahdollistettava asiakkaan siirtyminen ylempiin hintaluokkiin kohtuullisella korotuksella. Mitä ylemmällä tasolla hintaportaassa ollaan, sitä kevyemmäksi säännöt muuttuvat ja samalla hinnat nousevat korkeammiksi. Tällä pyritään pienentämään riskiä, että asiakas siirtyisi ostamaan palvelun kilpailijalta tai luopuisi palvelun käytöstä kokonaan sen takia, että korkeampi hintaluokka on liian kallis. Hintasääntöjen ja palvelun käyttörajoitusten rakenteen täytyy olla selkeä ja helposti ymmärrettävä ja sen pitää perustua asiakkaan kannalta hyvin perusteltuihin, loogisiin ja järkeviin perusteisiin. (Albanese 2004, 79-80.)

Tuottojohtamisessa sama palvelu voidaan myydä eri hinnalla eri asiakkaalle riippuen esimerkiksi varausajankohdasta (Albanese 2004, 53; Barth 2002, 138). Asiakkaat eivät myöskään välttämättä tiedä, mitä muut asiakkaat ovat palvelusta maksaneet. Saman palvelun myymistä eri hintaan eri asiakkaille voidaan helpottaa erilaisilla alennuskupongeilla, joita annetaan hintaherkempien asiakkaiden käytettäväksi. Tuottojohtamisen kannalta ei ole tärkeää, kuinka alennuskupongit on jaettu asiakkaille, vaan kuinka niiden avulla saadaan kysyntää nostettua matalan kysynnän aikana ilman, että ne vähentävät täyden hinnan maksavien asiakkaiden myyntiä. (Barth 2002, 138.)

Golfalalla palvelun myynti eri hintaan eri asiakkaille on haastavaa johtuen lyhyestä varausjäteestä ja julkisista hinnoista. Julkisten greenfeehintojen lisäksi joillekin asiakassegmenteille voidaan tehdä erikoistarjouksia, jotka julkaistaan vasta, kun ei-hintaherkät asiakkaat ovat tehneet varauksensa. Tässäkin golfalan haasteena on lyhyt varausjänne ja riski siitä, että ei-hintaherkät asiakkaat saavat alennukset tietoonsa ja peruvat alkuperäisen varauksensa. Ei-hintaherkkien asiakkaiden halukkuutta peruuttaa jo varattu tii aika olisi mahdollista pienentää varausmaksuilla.

Golfkentän lyhyt varausjänne vaikeuttaa tuottojohtamisen optimaalista käyttöä. Aloilla, joilla tuottojohtamista käytetään paljon, varausjänne on huomattavasti pidempi kuin golfa-

lalla (taulukko 2). Varaukset tehdään aikaisemmin, jolloin hinta voi olla edullisempi kuin silloin, kun varaus tehdään lähempänä palvelutapahtumaa. Lisäksi golfalalla ei ole käytössä varaus- tai ennakkomaksuja, kun puhutaan yksittäisen pelaajan tekemistä varauksista. Pienellä varausmaksulla asiakas saataisiin sitoutumaan saapumiseen paremmin. Kimesin ja Wirtzin tekemän tutkimuksen mukaan varausmaksut ovat asiakkaiden mielestä hyväksyttävissä (Kimes & Wirtz 2003b, 341). Osa golfkentistä veloittaa enemmän varauksista, jotka on tehty hyvin ajoissa, kun taas osa kentistä veloittaa enemmän varauksista, jotka on tehty lähellä tiiaikaa. Kimesin ja Wirtzin (2003) tutkimuksessa golfarit pitivät hinnan vaihtelua varausajankohdan mukaan kohtalaisen sopimattomana. Golfarit hyväksyivät paremmin tavan veloittaa vähemmän niiltä asiakkailta, jotka varasivat tiiajan aikaisemmin, kuin hinnan laskemisen lähellä ajankohtaa varaaville asiakkaille. Varausaikaan perustuvaa hinnoittelua pitääkin lähestyä varovasti ja suositeltavaa on antaa alennuksia aikaisin varaaville asiakkaille. (Kimes & Wirtz 2003b, 340.)

Golfalalla voisikin toimia paremmin maksa enemmän, saat enemmän -käytäntö. Greenfeehinta voitaisiin määritellä sen mukaan, mitä se sisältää ja kuinka helposti se on peruutettavissa. Edullisimmat hinnat eivät olisi peruutettavissa tai vaihdettavissa, vaan niiden käyttö olisi sidottu tiettyyn päivään ja aikaan. Kalliimmat hinnat sisältäisivät sitten enemmän ominaisuuksia, joiden avulla asiakkaalle tarjotaan enemmän joustavuutta. Ostamalla greenfeen etukäteen esimerkiksi verkkokaupasta asiakas saisi sen edullisemmin, kuin maksamalla sen vasta saapuessaan. Tällä etukäteismyynnillä saataisiin tuottoja yritykseen aikaisemmin ja etukäteen ostettu greenfee myös sitouttaisi asiakasta paremmin saapumaan paikalle. Vaikka etukäteen ostettu greenfee olisi vaihtokelpoinen toiseen tiiaikaan, asiakkaiden uskotaan olevan suurimmaksi osaksi laiskoja alkamaan muutosprosessiin, jolloin suurin osa asiakkaista käyttäisi alkuperäisen tiiajan eikä rupeaisi vaihtamaan tiiaikaa. Tiiajan muutos pitäisi luonnollisesti tehdä tietyn aikarajan puitteissa, jolloin peruutettu alkuperäinen tiiaika olisi mahdollista myydä uudelleen toiselle asiakkaalle.

Suomessa golfin pelaajat eivät ole tottuneet maksamaan kierrostaan etukäteen. NexGolf-golfhallintaohjelmaa käyttävillä kentillä oli käytössään Ajanvaraus.fi-palvelu, joka perustui pakolliseen kierrosmaksujen ennakkomaksamiseen. Palvelu kuitenkin lopetettiin, koska pelaajat eivät halunneet maksaa kierrosmaksua ennakkoon. (NexGolf Oy 2018.) Palvelun kautta oli kuitenkin ostettavissa ainoastaan täysihintaisia greenfeetä.

Hintojen alentaminen voi olla keino lisätä liikevaihtoa lyhyellä aikavälillä. Hintojen alentamista voidaan käyttää saman päivän tai viikon kysynnän kasvattamiseen, mutta on tärkeää muistaa, että suurempi myyntimäärä alhaisempaan hintaan ei välttämättä lisää kokonaistuottoja. Taktisilla hinnan alennuksilla yritys voi täyttää muuten tyhjäksi jäävää kapasiteetti-

teettii, viedä markkinaosuutta kilpailijoilta tai houkutella hintaherkkiä asiakkaita. Osa asiakkaista etsii jatkuvasti tarjouksia ja edullisempia hintoja, jolloin lyhyen aikavälin tarjoukset voivat saada myös jo varauksen tehneet asiakkaat perumaan ensimmäisen varauksensa ja varaamaan uudestaan edullisemmalla hinnalla. (Forgacs 2010, 67-68.) Hintojen alentamista myymättömän kapasiteetin myymiseksi käytetään sen negatiivisista vaikutuksista huolimatta, koska matalaa käyttöastetta pidetään heikon myynnin tuloksena. Hintaa on helppo ja nopea muuttaa ensimmäisenä. Tärkeämpää olisi miettiä, millä keinoin asiakkaalle pystyttäisiin tarjoamaan lisäarvoa alentamatta hintaa. Asiakkaalle voisi lisäarvoa tarjota esimerkiksi paketoimalla tuotteita ja palveluita uudelleen, paremmalla palvelutasolla, monipuolisilla lisäpalveluilla tai tuotteen tai palvelun laadun parantamisella. (Forgacs 2010, 68-69.)

Asiakkaalla on myös palvelulle viitehintaa eli hintaa, jonka hän odottaa joutuvansa maksamaan palvelusta. Viitehintaa perustuu asiakkaan omiin kokemuksiin ja muiden asiakkaiden mielipiteisiin. Viitehintaa ei perustu mihinkään puolueettomiin arviointeihin, kyse on siitä, mitä asiakkaat pitävät normaalina. Asiakkaat vertaavat kaikkia tulevaisuuden hintoja aina viitehintaan. Jos nykyinen hintaa on viitehintaan nähden liian korkea, asiakas kokee hinnan epärealistisena. Viitehintaa voi muuttua ajan kuluessa ja mitä enemmän asiakas on tekemisissä jonkin hinnan kanssa, sitä voimakkaammin tästä hinnasta muodostuu viitehintaa. Pitkän ajan alennushinnoilla onkin riski muodostua asiakkaan viitehinnoiksi, jolloin hintojen nostaminen on yrityksen kannalta haastavampaa. Nopea tai voimakas hintojen nousu johtaa viitehinnan odotuksen rikkoutumiseen, jolloin asiakas kokee yrityksen yrittävän käyttää asiakasta hyväkseen. (McGuire 2016, 199.)

Kysyntäperusteisessa dynaamisessa hinnoittelussa yritys tarkastaa hintansa päivittäin tai jopa päivän aikana. Palvelun oikea hintaa on se, minkä asiakas on halukas ja kykenevä kulloinkin siitä maksamaan. Suosittu dynaamisen hinnoittelun muoto on kysyntäpohjainen hinnoittelu, jossa yritys tarjoaa edullisia hintoja kysynnän ollessa heikkoa. Kysynnän lisääntyessä alhaisimmat hintaluokat suljetaan ja käytetään korkeampia hintaluokkia. Dynaamisessa hinnoittelussa hintamuutokset voivat tapahtua kumpaankin suuntaan tahansa. (Forgacs 2010, 70-71.)

2.3.2 Kapasiteetin hallinta

Kapasiteetin hallinnalla pyritään tehokkaampaan kapasiteetin tarjontaan ja palvelutoimintaprosessien kontrollointiin. Kapasiteettihallinta liittyy keskeisesti asiakkaiden varaus- ja ostokäyttäytymiseen sekä asiakkaiden saapumiseen liittyvään epävarmuuteen. Kapasi-

teettihallinnan tärkeimmät osa-alueet ovat varausrajoitukset ja niiden käyttö sekä ylivaraus ja sen hallinta. (Albanese 2004, 83-84.)

Tuottojohtamisen menetelmien käytön päämäärä golfkentällä on maksimoida tuotot luomalla paras mahdollinen varauskäytäntö. (Yeoman & McMahon-Beattie 2011, 247). Golfkentän pitää määrittää tarkasti oma kapasiteettinsa, ennen kuin se voi hyödyntää tuottojohtamisen työkaluja optimaalisesti. Golfkentän kapasiteetin laskemisesta tekee haastavaa se, että kapasiteetti vaihtelee kauden aikana. Golfkentän kapasiteettiin vaikuttavat käytössä oleva lähtöaikojen väli, pelinopeus, kentän suunnittelu ja kentänhoitotoimenpiteet. (Kimes & Schruben 2002, 113.) Realistiseen kapasiteettiin vaikuttavat lisäksi lämpötila ja valoisa aika, jotka ovat molemmat muuttuvia tekijöitä kauden aikana. Realistisen kapasiteetin ehtona voidaankin pitää vähintään kymmenen asteen lämpötilaa. (Mäkelä 31.1.2018.)

Ennakkovaraukset ja eri asiakasryhmien varaus- ja ostokäyttäytymisen erot luovat yritykselle valintatilanteen, jossa sen pitää päättää, kannattaako myydä kapasiteettia ennakkoon halvemmalla, vai odottaa viimeisiä varauspäiviä ja myydä silloin korkeammilla hinnoilla. Nämä valintatilanteet ovat yrityksen kannattavuuden kannalta erittäin tärkeitä. Jos yritys varaushetkellä päättää odottaa kannattavampia varauksia, eikä ota varausta alennetulla hinnalla, vaikka palveluita olisi vielä myymättä, yritys ottaa tietoisesti riskin myymättömistä palveluista. Yritys ottaa tämän riskin yleensä silloin, jos sillä on positiivisia odotuksia ja niitä tukevia ennusteita kyseisen myyntiajankohdan myymisestä korkeammilla hinnoilla. Jos korkeampihintainen myynti ei toteudu, yritys voi yrittää pienentää menetettyä myyntiä myymällä palvelut alennetuilla hinnoilla. Jos yritys taas päättää ottaa varauksen myymällä kapasiteettia heti edullisemmin, se ottaa tietoisesti riskin tuottojen pienentymisestä. Riski syntyy siitä, ettei yritys pysty myymään enää osaa kapasiteetistaan asiakkaille, jotka olisivat valmiita maksamaan enemmän samasta palvelusta lähempänä palvelun käyttäjäjankohtaa. Jos tämä toteutuu, yritys menettää tuottoja, koska se on myynyt kapasiteettinsa loppuun etukäteen halvemmalla ja maksukykyiset asiakkaat joutuvat etsimään tarvitsemansa palvelut muualta. (Albanese 2004, 85-86.)

Kapasiteettihallinnan peruskysymyksessä pohditaan, kannattaako myydä kapasiteettia ennakkoon halvemmalla, vai odottaa viimeisiä varauspäiviä ja myydä silloin korkeammilla hinnoilla. Golfalan lyhyt varausjänne vaikuttaa tähän siten, että hinnat ovat yleensä samat varausajankohdasta riippumatta. Golfalan varauskäytäntöä sekoittavat lyhyen varausjännen lisäksi myös asiakkaat, jotka ovat maksaneet koko kauden pelaamisesta kerralla. Nämä golfyhtiön osakkaat ja kausipelaajat ovat sitoutuneita golfyhtiöön ja ovat sen takia golfyhtiön parhaimpia asiakkaita. Nämä kausipelaajat vievät kuitenkin helposti parhaim-

mat tiiajat, jolloin ei-hintaherkille vieraspelaajille ei välttämättä jää enää lainkaan parhaimpia aikoja varattaviksi. Olisiko golfyhtiön järkevää varata osa kapasiteetista ei-hintaherkille asiakkaille siten, että parhaimpia tiiakoja ja samalla kalliimpia greenfeetä olisi tarjolla myös tälle segmentille varmasti? Golfkentän ajanvarausjärjestelmän mukaan parhaimmat tiiajat olisivat tarjolla myös vieraspelaajille esimerkiksi edeltävän päivän tiettyyn kellonaikaan asti, jonka jälkeen ne vapautuisivat kaikkien pelaajien varattavaksi.

Myös Pekgün ym. (2014) pohtivat kuinka kapasiteetti tulisi jakaa aikaherkkien ja tärkeiden kausipelaajien ja korkeamman tuottomahdollisuuden omaavien vieraspelaajien välillä. Joillakin golfkentillä pelioikeutettujen varaukset ohittavat tärkeydessä vieraspelaajien varaukset riippumatta varauksen ajankohdasta. (Pekgün ym. 2014, 478.) Kimesin mukaan kausipelaajat eivät aina sovi yhteen tuottojohtamisen strategian kanssa. Kausipelaajat pelaavat paljon ja heidän kierroshintansa on alhainen verrattuna yksittäiseen pelaajaan. Yhtenä vaihtoehtona voisikin olla tarjota kausipelaajille rajoittamattomat pelimahdollisuudet matalan kysynnän ajoille ja alennuksia korkean kysynnän aikoina kierrosmaksuihin. (Kimes 2000, 127.)

Varausrajoitukset ovat kapasiteettihallinnan tärkein työkalu. Valintatilannetta, jossa yritys joutuu valitsemaan, myykö se ennakkoon halvemmalla vai viimeisten varauspäivien paremmilla hinnoilla, ohjataan varausrajoituksilla. Tässä tilanteessa kapasiteettia kohdennetaan eri hintaluokkiin siten, että pystytään maksimoimaan kapasiteetin myynnistä saatavat tuotot. Varausrajoituksilla asetetaan rajakattoja halvempiin hintaluokkiin kohdistuville varauksille, jolloin osa kapasiteetista säilyy korkeimpien hintaluokkien käytettäväksi. Varausrajoituksilla siis suojataan osa kapasiteetista paremmin maksavien asiakkaiden myöhempiä varauksia varten. Varausrajoitusten optimaalinen käyttäminen perustuu varausjärjestelmien tuottamiin ennusteisiin ja niiden paikkansa pitävyyteen. (Albanese 2004, 105-106.)

Ylivaraus on yrityksen yksi keino suojautua no show - sekä muuntyyppisten peruutustilanteiden varalta. Yritykselle on tärkeää pyrkiä minimoimaan asiakkaiden saapumiseen liittyvää epävarmuutta. Ylivarauksella tarkoitetaan sitä, että yritys ottaa vastaan enemmän varauksia, kuin sillä on kapasiteettia. Ylivarauksella pyritään vähentämään myymättömistä palveluista koituvaa riskiä ja helpottamaan tuottojen maksimoimista saavuttamista. Palveluyrityksillä tarve tämän riskin vähentämiseen on erityisen tärkeä, koska palveluja ei voida varastoida. Ylivaraus on myös tärkeää, jos myydään palveluita, joiden käyttöön liittyvät rajoitukset eivät ole tiukkoja, koska juuri niissä palveluissa no show -tilanteet ovat yleisempiä. (Albanese 2004, 85.) Ylivarauksessa pyritään löytämään tasapaino myymättömistä palveluista ja ylimyynnistä koituvien riskien välille. Palveluista, joita ei saada myytyä, syntyy kustannuksia käyttämättömän kapasiteetin muodossa. Myymättömien palveluiden

takia menetetään tuottoja sitä enemmän, mitä enemmän palveluita jää myymättä. Ylivarauksestakin voi syntyä kustannuksia, jos asiakkaita saapuu käyttämään palvelua enemmän kuin yrityksellä on tarjota kapasiteettia. Ylivarauksen kustannukset voivat olla määrällisiä reklamaatiokorvauksia tai laadullisia imagoarvon pienentymiseen tai asiakassuhteen päätymiseen liittyviä. (Albanese 2004, 90-91.)

Ylivarausta käytetään golfkentillä jonkin verran korkeamman kysynnän aikoina. Esimerkiksi tunnin aikana normaali kapasiteetti on 24 pelaajaa. Näiden pelaajien lisäksi kentälle myydään yksi lähtöryhmä (4 pelaajaa) lisää, joka laitetaan normaalin kapasiteetin lisäksi kentälle. Tämä on mahdollista niillä kentillä, joiden tiiakojen lähtöväli on väljä, ja jotka tuntevat pelaajien pelirytmien. Normaalin kapasiteetin lisäksi myyty ylivarausr ryhmä voi vaikuttaa pieneltä osin seuraavan lähtöryhmän lähtöajan myöhästymiseen muutamalla minuutilla. Tämä on kuitenkin jossakin määrin sallittua asiakkaiden näkökulmasta eikä aiheuta yleensä negatiivista palautetta. Myös Pekgün ym. (2014) mainitsevat tämän ylimääräisen tiiajan luomisen ylivarausten menetelmissä. Toinen tapa on myydä asiakkaalle joustava tii aika, jolla asiakas pääsee pelaamaan tietyn aikavälin sisällä. (Pekgün, ym. 2014, 481.) Kimesin mukaan ylivarausta ei käytetä golfkentillä samaan tapaan kuin muilla aloilla suojautumiskeinona no show -tilanteisiin, koska golfkentät luottavat paikan päälle saapuvien ei-etukäteen varanneiden asiakkaiden kompensoivan no show -tilanteita. Toimiva ylivarausten perustuu tarkkaan tiedonhallintaan peruutuksista, poisjäänneistä ja paikan päälle varaamatta saapuvista asiakkaista. Ylivarausten määrä on pidettävä sellaisella tasolla, että se ei aiheuta asiakkaille merkittävää palvelun tason laskua. (Kimes 2000, 123.) Yksi tapa ylivarausten hoitamiseen on lentoliikenteessä käytetty tapa kysyä asiakkailta halukkuutta vapaaehtoiseen tii ajasta luopumiseen tai tii ajan siirtämiseen. Etukäteen asiakkaalta kysyttynä tämä mahdollisuus voisi toimia golfkentällä, mutta paikan päälle saavuttuaan asiakas tuskin on valmis luopumaan omasta tii ajastaan mielellään. Tii ajan muutoksesta asiakkaalle voitaisiin maksaa korvaus tai tarjota golfyhtiön muita palveluita veloittamatta käyttöön. (Kimes 2000, 134.)

Asiakkaan saapumiseen golfkentälle liittyy aina pieni epävarmuus. Asiakas voi jättää saapumatta kentällä kokonaan tai peliryhmästä voi jäädä yksittäisiä pelaajia pois. Asiakkaan saapumiseen liittyvää epävarmuutta voidaan vähentää ennakkomaksuilla, ylivarauksella tai hinnoittelemalla koko lähtöaika yhteishinnalla. (Kimes 2000, 122.) Etukäteen perittävät ennakkomaksut siirtäisivät saapumatta jättämisen seuraukset suoraan asiakkaalle. Ennakkomaksu voisi olla etukäteen maksettava varausmaksu, joka hyvitetään palvelun hinnassa, tai asiakkaalta voitaisiin veloittaa tietty no show -maksu peruuttamattomasta ajasta. Ennakkomaksut ovat käytössä monella palvelualalla, mutta golfkentät ovat kuitenkin olleet hitaita niiden käyttöönotossa. (Kimes 2000, 123.) Suomessa ravintoalalla on aloitet-

tu viime vuosina perimään ennakkomaksuja. Olisivatko golfkentät valmiina siirtymään ennakkomaksujen käyttämiseen seuraavina? Kaikki kentät varmasti toivoisivat pystyvänsä perimään ennakkomaksuja tai hyvityksiä käyttämättä jääneistä varatuista tiiajoista, mutta mikään kenttä ei välttämättä ole valmis ryhtymään tosissaan tähän, koska se todennäköisesti vaikuttaisi asiakkaiden ostokäyttäytymiseen aluksi negatiivisesti.

Hinnoittelemalla koko lähtöaika yhteishinnalla voi golfkenttä välttää yhden pelaajan poisjäännistä aiheutuvan tuottojen menetyksen. Paikalle saapuvat kolme pelaajaa maksaisivat pelaamisesta saman hinnan kuin alun perin varattu neljän pelaajan ryhmä. (Kimes 2000, 124.) Neljän pelaajan ryhmä, jolle on annettu ryhmähinta, on myös sitoutuneempi saapumaan paikan päälle, jos ryhmähinta on edes vähän edullisempi kuin yksittäisen pelaajan normaalihinta. Lisäksi asiakkaan saapumiseen liittyvää epävarmuutta voidaan vähentää ottamalla yhteyttä asiakkaaseen etukäteen edellisenä päivänä esimerkiksi automaattisella sähköpostiviestillä. Monista palveluista tulee nykypäivänä muistutusviesti palvelua edeltävänä päivänä. Muistutusviestin saatuaan asiakkaalla on vielä mahdollisuus peruuttaa varaamansa tii aika riittävän ajoissa. Muistutusviestissä yrityksellä on myös mahdollisuus tehdä lisämyyntiä asiakkaalle esimerkiksi muistuttamalla golfauton tai muiden oheispalveluiden varaamisesta ennen kierrosta.

Lyhentämällä golfkentän lähtöaikojen väliä voidaan lisätä kapasiteettia ja tuottoja (Kimes 2000, 125). Golfkentän lähtöaikaväliin vaikuttaa paljon kentän ensimmäisten väylien pelattavuus eli ovatko ensimmäiset väylät helppoja, kuten esimerkiksi siten, että pallot löytyvät helposti, näkyvyys on hyvä ja maasto on tasaista. Nämä pelilliset tekijät vaikuttavat paljon siihen, voidaanko lähtöväliä pienentää. Peliryhmien sujuvaan lähtöön vaikuttavat myös lähtöpaikan etäisyys klubitalolta, parkkipaikalta ja harjoitusalueelta.

2.3.3 Palvelun keston hallinta

Palvelun keston hallinta liittyy kiinteästi kapasiteetin hallintaan. Palvelun keston hallinta liittyy palvelun käyttöaikojen keston liittyvien riskien pienentämiseen sekä palvelutapah- tumien välisten odotusaikojen lyhentämiseen. Asiakkaiden käyttäytyminen vaihtelee myös palvelun käyttöaikojen kestoja tarkasteltaessa. Yleensä mitä pidempi palvelujen käyttö on, sitä enemmän tuottoja syntyy asiakasta kohden. Asiakkaan pitkäaikainen palvelun käyttö voi myös estää toista asiakasta käyttämästä palvelua. Tällaisissa tilanteissa, joissa toinen asiakas olisi valmis maksamaan palvelun käytöstä enemmän kuin pitkäaikainen asiakas maksaa, pitkäaikainen palvelujen käyttö ei mahdollista tuottojen maksimointia. Palvelun käyttöaikojen kestoja tuleekin tarkastella suhteessa asiakkaiden maksuvalmiuden eroihin ja kysyntätilanteeseen. (Albanese 2004, 118-119.)

Palvelun kesto mielletään yleensä liittyväksi golfalalla kierrosaikaan, mutta se voidaan ajatella myös peräkkäisten kierrosten määränä. Golfpalvelu ostetaan pääsääntöisesti yhdeksi kierrokseksi kerrallaan. Palvelun kesto pitää kuitenkin miettiä kierroksittain niillä golfkentillä, jotka paketoivat asiakkaalle useamman kierroksen samalle päivälle. Esimerkiksi asiakas maksaa yhdestä kierroksesta kierroshinnan 50 euroa ja kahdesta kierroksesta 80 euroa. Olisiko golfkentän mahdollista myydä asiakkaan jälkimmäinen tii aika myös 50 euron hintaan? Onko kannattavampaa saada asiakas A:lta 80 euroa vai onko mahdollista saada asiakas B:lta ja C:lta molemmilta 50 euroa?

Golfkentän kierrosaikojen tarkkailua pidetään tärkeänä kontrolloitavana asiana, jotta tuotot pystytään hallitsemaan paremmin. Palvelun keston hallinnoinnilla voidaan vähentää asiakkaan saapumiseen liittyvää epävarmuutta, määritellä golfpalvelun keston ajattelutapa uudelleen, vähentää palvelun keston epävarmuutta ja pienentää lähtöaikaväliä. (Kimes 2000, 122.; Kimes & Schruben 2002, 113.) Golfkentän on tärkeää osata arvioida peliryhmien kierrosaikoja. Mitä paremmin kenttä pystyy arvioimaan pelaajien kierrosajat, sitä parempia varauksiin liittyviä päätöksiä se pystyy tekemään. (Kimes 2000, 122.) Kierrosaikoihin vaikuttavat muun muassa muut kentällä pelaavat asiakkaat, pelaajien taitotaso ja sääolosuhteet (Pekgün ym. 2014, 471).

Palvelun kesto eli golfkierros pitäisi Kimesin mukaan määritellä tuntimääräisenä. Golfkentän pitäisi pystyä määrittelemään tarkasti, kauanko golfkierros kestää ajallisesti eri kokoisilla lähtöryhmillä. Tämä voisi johtaa siihen, että golfkierros myytäisiin jatkossa aikaperusteisesti esimerkiksi kolmeksi tai neljäksi tunniksi eikä 18 reiälle. (Kimes 2000, 122.) Tämä teoria voisi toimia loistavasti, jos kapasiteettia olisi käytettävissä rajattomasti. Golfkentillä peliaika on kuitenkin suoraan sidoksissa kentän kierrosnopeuteen. Vaikka yksi peliryhmä haluaisi pelata kentän kolmeen tuntiin, se ei välttämättä ole mahdollista, koska edessä on hitaampia ryhmiä. Jos pelaaja ostaisi kolmen tunnin kierroksen ja hänen olisi itse mahdollista pelata kierros kolmeen tuntiin, mutta muut pelaajat hidastavat häntä, niin joutuisiko hän maksamaan silloin kierroksesta lisämaksua? Teoriassa tämä voisi toimia ja varmasti toisi golfkentälle lisää tuottoja, mutta on haastavaa nähdä tämän toteutumista käytännössä ainakaan suomalaisilla golfkentillä.

Golfkentän pitää pystyä ennustamaan golfkierroksen kesto, koska se vaikuttaa suoraan vapaana oleviin tii aikoihin. Kimesin mukaan kapasiteettia vapautuu seuraavien asiakkaiden käyttöön vasta, kun edelliset asiakkaat ovat poistuneet kentältä. Palvelun eli golfkierroksen kesto voidaan nopeuttaa tarkalla pelinopeusvalvonnalla ja pelaajien ohjeistuksella kentällä liikkumiseen. (Kimes 2000, 125.) Joidenkin pelaajien pelinopeutta voi lisätä myös golfautolla pelaaminen, mutta auton käyttöä ei voi pitää itsestään selvänä kierrok-

sen nopeuttajana. Kimesin mainitsevat aloittelijoiden omat peliajat eivät myöskään ole tae kierrosaikojen keston hallintaan (Kimes 2000, 125). Aloittelevien pelaajien pelinopeus vaihtelee yksilöittäin paljon, eikä voida yleistää kaikkien aloittelijoiden olevan hitaita pelaajia.

Palvelutapahtumien välisten odotusaikojen lyhentämisen merkitys lisääntyy jatkuvasti, koska tuottojohtamisen periaatteita ja käytäntöjä käytetään yhä enemmän sille tyypillisten palvelualueiden ulkopuolella erityisesti aloilla, joissa voi syntyä odotusaikoja palvelutapahtumien välillä. Odotusaikojen vähentäminen liittyy perinteisesti palvelun laadun parantamiseen ja asiakastyytyvyyteen. Odotusajat tuottavat myös tehottomuutta, joilla on vaikutusta myös yrityksen kannattavuuteen. Jos palvelu ei perustu aikaveloitukseen, odotusajat lisäävät kapasiteettiongelmia ja niiden painoarvoa yrityksen kannattavuuteen. Jos yrityksessä käytetään liian paljon aikaa yhden palvelun suorittamiseen, se estää toisen palvelun suorittamisen toiselle asiakkaalle. Palvelun myynnistä saatavaa tuottoa voidaankin vertailla palvelun suorittamiseen kuluvaan aikaan. Tämä lähestymistapa kannattavuuteen motivoi yrityksiä suorittamaan palvelun tehokkaasti ja standardoidusti. (Albanese 2004, 137-139.) Palvelutapahtumien välinen odotusaika liittyy golfkentällä kierrosnopeuteen. Golfkierroksen myynnistä saatavaa tuottoa voidaan verrata asiakkaan kentällä viettämään aikaan. Golfkentällä asiakas ei kuitenkaan ole yksin, vaan hänen palvelutapahtumaansa vaikuttavat paljon muut asiakkaat.

3 Projektin tavoite

Lakeside Golfissa käytetään jo joustavan hinnoittelun menetelmää, jolla pyritään lisäämään Lakeside Golfin greenfeepelaajien määrää ja greenfeetuloja. Joustavan hinnoittelun menetelmän toimintaa parantamalla on mahdollista nostaa greenfeepelaamisen käyttöastetta. Greenfeepelaajien määrän lisääntyminen ei suoraan johda joustavan hinnoittelun menetelmän käytössä greenfeetulojen lisääntymiseen, joten on tärkeää, että yritys osaa määritellä greenfeehinnan siten, että sekä pelaajien että tulojen määrä kasvaa. Greenfeepelaajien määrän kasvaminen lisää samalla yrityksen oheispalveluiden käyttöä. Greenfeetulojen ja oheispalveluiden käytön lisääntyminen vaikuttaa suoraan positiivisesti yrityksen talouteen. Työn tavoitteena on määrittää, miten tuottojohtaminen sopii käytettäväksi golfkentällä sekä tuottaa konkreettisia kehitysehdotuksia, joiden avulla tarkastelukohteena oleva Lakeside Golf pystyisi hyödyntämään joustavan hinnoittelun menetelmän käyttöä optimaalisesti ja lisäämään greenfeetulojaan. Tuottojohtamisesta golfkentällä Suomessa ei ole julkaistu vielä mitään tieteellistä tekstiä.

Tässä kehittämistyössä ei kuitenkaan päästä tarkasti mittaamaan kehittämistyön tavoitteen toteutumista, koska golf on ulkolaji, johon vaikuttaa valtavasti kauden aikainen sää. Sään vaihtelevuuden takia vuodet eivät ole vertailukelpoisia keskenään. Tavoitteen toteutumisen seuranta jää lähivuosien haasteeksi. Pidemmällä aikavälillä voidaan nähdä, kuinka joustavan hinnoittelun käyttäminen vaikuttaa greenfeetulojen määrään.

Työ rajataan koskemaan Lakeside Golfissa asiakkaina olevia greenfeepelaajia. On tärkeää tiedostaa, että greenfeellä pelaavien asiakassuhteet ovat hyvin erilaisia. Greenfeepelaaja voi käydä pelaamassa kertaluonteisesti, satunnaisesti, säännöllisesti tai jopa hyvin aktiivisesti. Greenfeepelaaja on yleensä jonkin muun golfseuran jäsen, mutta hän voi myös olla Lakeside Golf Vammala ry:n jäsen. Lakeside Golfin kausimaksun maksaneiden pelaajien vaikutus greenfeepelaamiseen rajataan työn ulkopuolelle.

4 Projektin vaiheet

Kehittämistyöprojekti käynnistyi syyskuussa 2016 keskustelulla Lakeside Golfin toimitusjohtaja Johanna Mäkelän kanssa, jossa täsmennettiin projektin sisältöä ja tavoite. Lakeside Golf (tilaaja) haluaa projektin tuottavan kehitysehdotuksia, joiden avulla Lakeside Golfin käyttämää joustavan hinnoittelun menetelmää voidaan parantaa. Projekti eteni vaiheittain mukaillen golfkautta siten, että kehittäminen tapahtui golfkauden ulkopuolella ja käytännön testaus ja havainnointi kauden aikana. Kehittämistyöprojektin vaiheet on esitetty kuviossa 3.



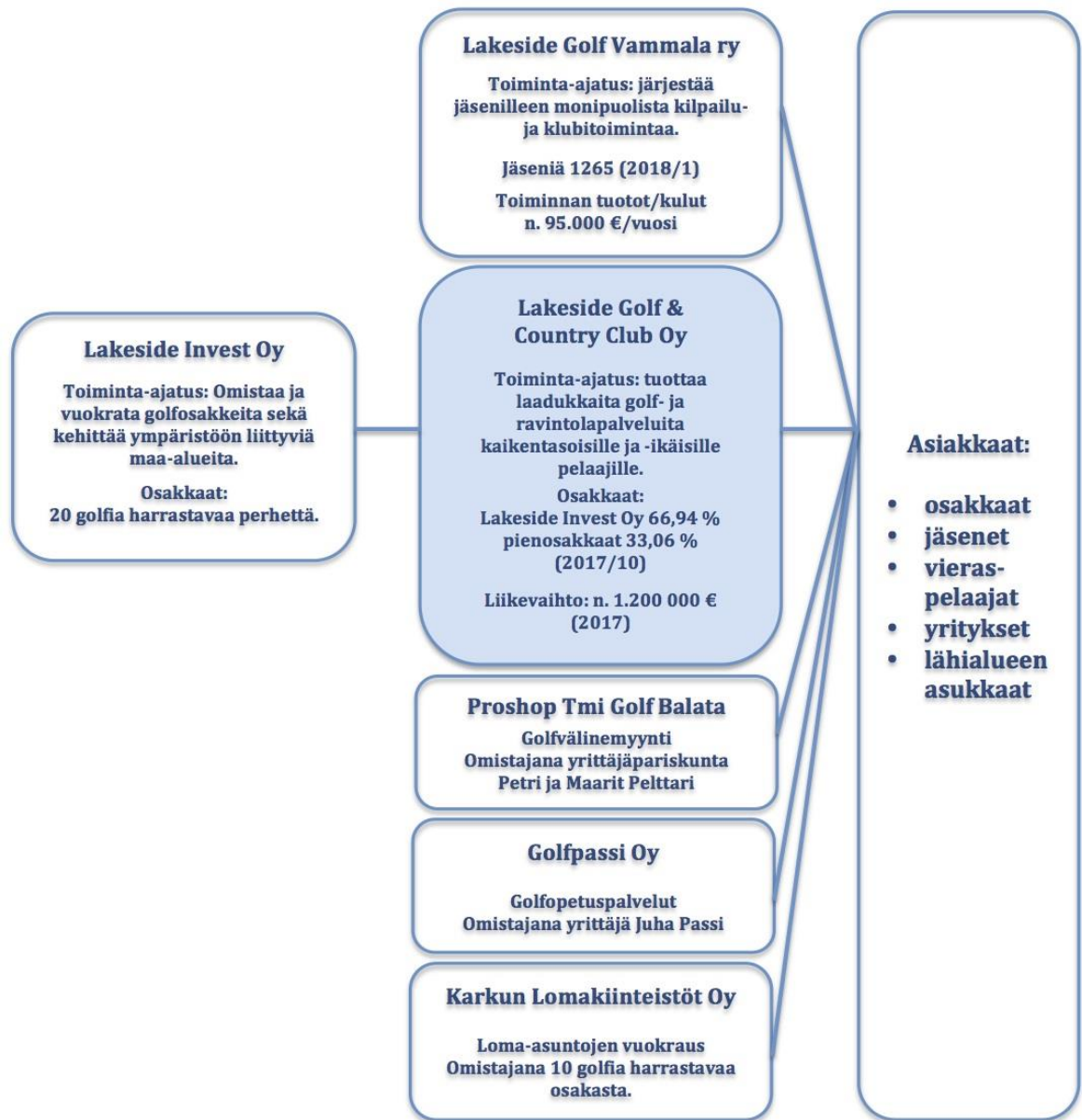
Kuvio 3. Kehittämistyöprojektin vaiheet

4.1 Lakeside Golfin tuottojohtamisen lähtötilanne

Lakeside Golf on 36-reikäinen golfkeskus Sastamalan Karkussa. Operatiivista toimintaa hoitaa kenttäyhtiö Lakeside Golf & Country Club Oy, jonka toiminnan tarkoituksena on tuottaa laadukkaita golf- ja ravintolapalveluita kaikentasoisille ja -ikäisille pelaajille (Mäntylä 2016, 1). Kenttäyhtiön osakekannasta 66,94 % omistaa emoyhtiö Lakeside Invest Oy, jonka toiminnan tarkoituksena on ainoastaan omistaa ja vuokrata golfosakkeita sekä kehittää ympäristöön liittyviä maa-alueita. (Lakeside Golf & Country... 2017b.) Urheiluseurana golfkeskuksessa toimii Lakeside Golf Vammala ry, jonka toiminnan tarkoituksena on järjestää jäsenilleen monipuolista kilpailu- ja klubitoimintaa.

Lakeside Golfin operatiivista toimintaa johtaa toimitusjohtaja, joka vastaa yhtiön toimista hallitukselle. Yhtiön hallitus koostuu kokeneista yritysjohtajista, jotka haluavat kehittää golfkeskusta ja sen palveluita sekä parantaa konsernin taloudellista tilaa. Yhtiön hallituksen vision mukaan Lakeside Golf on vuonna 2020 Pirkanmaan menestyvin kenttäyhtiö, jonka perustana ovat sitoutuneet osakkaat. Yhtiön strategian päätavoitteet ovat paras asiakaspalvelu, top 10 -kentät, viihtyisät klubi- ja ravintolatilat sekä palvelut ja rahoitusraenteen ratkaisun löytyminen. (Virtanen 2013, 1.) Strategian päätavoitteet on paloiteltu pienempiin osiin, ja strategian toteutussuunnitelma on viety aina yksittäisten toimenpiteiden ja niiden toteuttajien tasolle. (Salminen 2015, 1-4.)

Tämä kehittämistyö tehdään kenttäyhtiölle, mutta on tärkeää tiedostaa, että asiakas voi käyttää myös muiden yhtiöiden tuottamia oheispalveluita golfkierroksensa yhteydessä. Lakeside Golfin toimintaympäristö on esitetty kuviossa 4. Lakeside Golfin toimintaan liittyvät tiivisti myös proshop eli välinekauppa Golf Balata, opetustoimintaa hoitava Golfpassi Oy ja loma-asuntojen vuokrausta hoitava Karkun Lomakiinteistöt Oy. Tässä kehittämistyössä termiä Lakeside Golf käytetään, kun viitataan koko golfkeskukseen.



Kuvio 4. Lakeside Golfin toimintaympäristö

Lakeside Golf on palveluyritys, joka strategiansa mukaisesti tuottaa aktiivisesti uusia, golfareiden mieltymyksiä vastaavia palveluita. Palveluiden ja tuotteiden kehitystä tehdään jatkuvasti ympäri vuoden. Asiakkaita myös osallistetaan kehitysprosessiin pyytämällä heiltä ehdotuksia ja mielipiteitä uusista tuotteista ja palveluista. Tutkitusti myös asiakkaat arvostavat ammattitaitoista ja jatkuvasti kehittyvää palvelua. Kuusi kertaa viimeisen kahdentoista vuoden aikana toteutetussa valtakunnallisessa mielipidemittauksessa Lakeside Golfin asiakaspalvelu on valittu jokaisella kerralla kärkikolmikkoon. (Kenttäranking 2007, 57; Kenttäranking 2009, 68; Kenttäranking 2011, 56; Kenttäranking 2013, 56; Kenttäranking 2015, 60; Kenttäranking 2017, 64.) Lisäksi Lakeside Golfilla oli Suomen tyytyväisimmät jäsenet kaudella 2017 (Pelaaja Ensimmäinen... 2017). Onnistuneesta tuotekehittelystä huolimatta yhtiön haasteena on kuitenkin saada perusliiketoiminta ja asiakasmäärät seläläiselle tasolle, että yhtiön koko toiminta on kannattavaa.

Lakeside Golfissa on kaksi 18-reikäistä golfkenttää, vuonna 1992 valmistunut Järvenranta ja vuonna 2005 valmistunut Pirunpelto. Lakeside Golfin kentät ovat valittu Pirkanmaan parhaimmiksi (Kenttäranking 2015, 52–60). Pirunpelto on valittu myös Suomen kymmenen parhaimman kentän kärkeen ja sen hinta-laatusuhde on Suomen paras (Kenttäranking 2013, 48–49; Kenttäranking 2017, 56).

Lakeside Golf on pitkään ollut suosittu vieraspelikenttä. Kentillä on viime vuosina pelattu noin 32.000 – 38.000 pelikierrosta, joista vieraspelaajien kierroksien osuus on tasaisesti ollut noin 10.000. (Lakeside Golf & Country... 2017a,1.) Lakeside Golfilla on kuitenkin vielä paljon käyttämätöntä kapasiteettia eli vapaata pelitilaa, johon kysyntää pitäisi saada kohdennettua paremmin. Vieraspelaajien määrän kasvulla olisi positiivinen vaikutus yrityksen talouteen. Greenfeepelaajien määrän lisääntyminen ei suoraan johda joustavan hinnoittelun käytössä greenfeetuottojen lisääntymiseen, joten on tärkeää, että yritys osaa määritellä greenfeehinnan siten, että sekä pelaajien että tuottojen määrä kasvaa. Greenfeepelaajien määrän kasvaminen lisää samalla yrityksen oheispalveluiden käyttöä, jolloin myös oheispalveluiden myynti ja tuotot kasvavat. Viime vuosien sateiset kesät ovat saaneet yrityksen pohtimaan keinoja, joilla asiakkaat saadaan kentällä esimerkiksi sääennusteista ja sateen uhkasta huolimatta.

Lakeside Golfissa on ollut käytössä joustava greenfeehinta jo vuodesta 2011. Aluksi käytössä oli päivän hinta -greenfee, jolloin hinta annettiin aina yhdeksi päiväksi kerrallaan ja hinta oli sama koko päivän ajan. Vuonna 2016 siirryttiin entistä joustavampaan hinnoitteluun, jolloin päivän sisällä saattoi olla jopa viisi eri hintaa. Kuvassa 1 on esitetty Golfbox-hallinnointiohjelman lähtöaikänäyttö, josta asiakkaat näkevät eri tiiakojen hinnat. Hintaluokkien väri vaihtuu, jos hinnassa on vähintään viiden euron ero edeltävään hintaan. Lakeside Golfin vieraspelaajan varauksen normaali aikajänne on neljä päivää, eli greenfeehinnat ovat näkyvillä seuraavat neljä päivää eteenpäin. Esimerkiksi maanantaina on nähtävissä greenfeehinnat perjantaille asti.

TORSTAI 14-06-2018														
06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
:00	:00	:00	:00	:00	:00	:00	:00	:00	:00	:00	:00	:00	:00	:00
38,-	38,-	38,-	55,-	55,-	55,-	50,-	50,-	50,-	45,-	45,-	35,-	35,-	35,-	35,-
:10	:10	:10	:10	:10	:10	:10	:10	:10	:10	:10	:10	:10	:10	:10
38,-	38,-	38,-	55,-	55,-	55,-	50,-	50,-	50,-	45,-	45,-	35,-	35,-	35,-	35,-
:20	:20	:20	:20	:20	:20	:20	:20	:20	:20	:20	:20	:20	:20	:20
38,-	38,-	55,-	55,-	55,-	55,-	50,-	50,-	50,-	45,-	45,-	35,-	35,-	35,-	35,-
:30	:30	:30	:30	:30	:30	:30	:30	:30	:30	:30	:30	:30	:30	:30
38,-	38,-	55,-	55,-	55,-	55,-	50,-	50,-	50,-	45,-	45,-	35,-	35,-	35,-	35,-
:40	:40	:40	:40	:40	:40	:40	:40	:40	:40	:40	:40	:40	:40	:40
38,-	38,-	55,-	55,-	55,-	55,-	50,-	50,-	50,-	45,-	45,-	35,-	35,-	35,-	35,-
:50	:50	:50	:50	:50	:50	:50	:50	:50	:50	:50	:50	:50	:50	:50
38,-	38,-	55,-	55,-	55,-	55,-	50,-	50,-	50,-	45,-	45,-	35,-	35,-	35,-	35,-

Kuva 1. Lähtöaikänäyttö GolfBox-ohjelmassa

Lakeside Golfilla on tarkasti tiedossa kenttiensä kysynnän vaihtelut. Kävijämäärien tarkka tilastointi ja vakituisten toimistohenkilökunnan kokemus kenttien kysyntähistoriasta luovat vankan pohjan kysynnän analysoinnissa. Kysyntä vaihtelee paljon vuorokauden aikojen ja viikonpäivien mukaan ja luonnollisesti vuodenaikojen mukaan. Lomakausi on korkean kysynnän aikaa toisin kuin monilla pääkaupunkiseudun kentillä. Toisaalta kentän sijainti vaikuttaa niin läheltä kuin kaukaa tulevien vieraspelaajien kysynnän vaihteluun Lakeside Golfissa.

Kaudella 2016 Lakeside Golfin greenfeehinta vaihteli 30-58 euron välillä. Poikkeuksen muodostavat loppukauden hinnat loka-marraskuussa, jolloin satunnaisesti käytettiin 25 euron greenfeehintaa. 30 euron hintaa pidettiin periaatteellisena alarajana, koska se on hinta, jolla Lakeside Golfin osakkaat voivat tuoda vieraitaan kanssaan pelaamaan. Yritys ei ole halunnut laskea greenfeehintaa tämän osakkaiden vierashinnan alle.

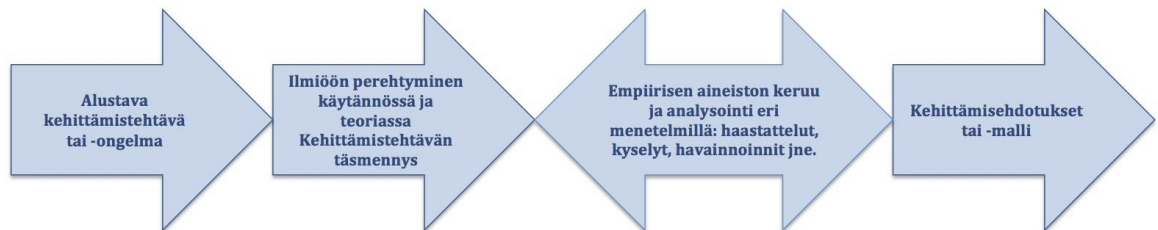
Kaudella 2016 huomattiin, että vaikka Lakeside Golfin päivä hinta -menetelmä oli jo levinnyt golfareiden tietoisuuteen, niin nyt käytössä oleva uusi joustavan hinnoittelun malli ei ollut suurimmaksi osin vieraspelaajien tiedossa. Samalla kiinnitettiin myös huomiota golfareiden vähäiseen motivaation tarttua satunnaisiin tarjouksiin. Lyhyen aikajänteen tarjoukset eivät saaneet golfareita muuttamaan pelisuunnitelmiaan ja juoksemaan tarjouksien perässä. Kauden aikana mietittiin paljon myös hinnan tiedottamisen ja vieraspelaajien tavoittamisen haastavuutta. Kaudella 2016 joustavan hinnoittelun markkinointi jäikin vähäiseksi ja virheellisesti oletettiin asiakkaiden itse löytävän uuden hinnoittelumenetelmän. Joustavat hinnat olivat nähtävissä Lakeside Golfin kotisivujen lisäksi Golfbox-hallinnointi-ohjelman varausosiossa.

Keväällä 2017 tämän kehittämistyön alkuvaiheessa mietittiin, kuinka Lakeside Golfin joustavaa hinnoittelua voisi kehittää ja parantaa kaudella 2017. Tärkeimmiksi kehittämiskohdeiksi todettiin joustavan hinnoittelun näkyvyyden parantaminen ja vieraspelaajien totuttaminen joustavaan hinnoitteluun. Päädyttiin rohkeaan ideaan, jossa rauhallisen kysynnän tiiakoja myytäisiin erittäin edullisesti, jotta saataisiin näkyvyyttä joustavalle hinnoittelulle. Lisäksi päätettiin heti, että hintojen ja ajankohtien pitää olla samat koko kauden, koska lyhyen aikajänteen tarjoukset eivät olleet aikaisemmin kiinnostaneet vieraspelaajia. Tarkan kysynnän analysoinnin perusteella päädyttiin ratkaisuun, että kysynnältään rauhallisimmat ja greenfeetuotoilta heikoimmat ajankohdat ovat perjantai-illat ja lauantai-iltapäivät.

Uudet edulliset tarjoushinnat julkaistiin 23.3.2017, ja ne herättivät heti suurta kiinnostusta. Kauden 2017 erikoishintaiset peliajat olivat koko kauden ajan perjantaisin 10 euroa klo 17 alkaen ja lauantaisin 20 euroa klo 15 alkaen. Molemmat ajankohdat saavuttivat suuren suosion ja ensimmäisen tunnin peliajat varattiin heti täyteen varausajan alkaessa. Perjantai-iltojen valtava suosio yllätti positiivisesti. Perjantai-illoista tehtyjä havaintoja käsitellään kappaleessa 6.3 lisää. Lauantai-iltapäivien suosituin ajankohta oli klo 15-16 välinen aika, mutta sen jälkeen varaukset harvenivat selkeästi. Lakeside Golf on analysoinut tarkasti näistä erikoishintaisista peliajoista saadun palautteen, kehitysideoita, kävijämäärät päivittäin ja tunneittain sekä tuotot, mutta ne jätetään liikesalaisuuksien takia tämän kehittämistyön ulkopuolelle.

4.2 Tutkimusmenetelmät

Tämän kehittämistyön lähestymistapana on tapaustutkimus, koska työn on tarkoitus tuottaa monipuolisia kehittämis ehdotuksia kohdeyritykselle. Tapaustutkimuksen tarkoituksena on tuottaa syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa tutkittavasta tapauksesta, joka voi olla esimerkiksi yritys tai sen osa, yrityksen tuote, palvelu, toiminta tai prosessi. Tapaustutkimuksen avulla on mahdollista ymmärtää yritystä kokonaisvaltaisesti realistisessa ympäristössä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 52.) Tapaustutkimuksessa tarkastellaan yhtä tai useampaa tapausta, joiden määrittely, analysointi ja ratkaisu on tapaustutkimuksen keskeisin tavoite. (Eriksson & Koistinen 2005, 4.) Tapaustutkimuksessa lähdetään yleensä liikkeelle tutkittavasta tapauksesta, ei pelkästään yleisistä teorioista. Kehittämistyön edetessä myös alkuperäinen kehittämistehtävä voi muuttua tai tarkentua. Kuviossa 5 on havainnollistettu tapaustutkimuksen normaali eteneminen. (Ojasalo ym. 2014, 54.)



Kuvio 5. Tapaustutkimuksen vaiheet (Ojasalo ym. 2014, 54.)

Kehittämistyön on tarkoitus tuottaa kehittämisehdotuksia Lakeside Golfin joustavan hinnoittelun menetelmän käyttämiseen, joten tapaustutkimus soveltuu menetelmäksi hyvin. Tutkimusmenetelminä kehittämistyössä käytetään kyselyä, SWOT-analyysia ja havainnointia, jotka kaikki soveltuvat hyvin tapaustutkimuksessa käytettäviksi menetelmiksi. Tapaustutkimukselle ominainen piirre on, että siinä erilaisia menetelmiä käyttämällä saadaan syvälinen, monipuolinen ja kokonaisvaltainen kuva tutkittavasta tapauksesta (Ojasalo ym. 2014, 55).

4.2.1 Kysely

Kyselytutkimuksen avulla saadaan kerättyä laaja aineisto, jossa suurelta määrältä ihmisiä on kysytty useita kysymyksiä. Menetelmä on nopea ja tehokas. Toisaalta kyselytutkimuksen aineistoa voidaan pitää pinnallisena ja teoreettisesti vaatimattomana. Heikkouksina pidetään myös, ettei voida varmistua, kuinka vakavasti vastaajat ovat suhtautuneet kyselyyn, ovatko vastausvaihtoehdot olleet onnistuneita ja miten tietoisia vastaajat ovat ylipäättään tutkitusta aiheesta olleet. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2014, 195; Ojasalo ym. 2014, 121.)

Kyselytutkimus voidaan lähettää postitse, sähköisesti, puhelimitse tai tehdä kasvokkain. Valittu tiedonkeruuteknikka vaikuttaa siihen, millaisia kysymyksiä kyselyssä voidaan esittää ja mitkä tekijät vaikuttavat vastauksien ja samalla tutkimuksen luotettavuuteen. Kasvokkain tehtävissä kyselyissä haastattelija pystyy auttamaan vastaajaa tietopohjaisissa kysymyksissä, mutta saattaa vääristää vastauksia arkaluonteisissa kysymyksissä. Sähköisissä kyselyissä kukaan ei ole auttamassa tai valvomassa vastaajaa. (Hirsjärvi ym. 2014, 196; Ojasalo ym. 2014, 121.)

Kyselyssä on tärkeää panostaa kysymysten laadintaan ja tarkkaan suunnitteluun, koska se voi parantaa tutkimuksen onnistumista. Lomakkeen pituus ja ulkoasun selkeys ovat tärkeitä kriteereitä, kun vastaaja, mieltii alkaisiko vastaamaan kyselyyn. Liian pitkä kysely heikentää vastaamishalukkuutta. Kyselyssä pitää pyrkiä kehittämistyön kannalta kattaviin ja samalla yksinkertaisiin ja helppotajuisiin kysymyksiin. Kyselyssä ei pidä kysyä asioita vain varmuuden vuoksi. (Hirsjärvi ym. 2014, 198; Ojasalo ym. 2014, 130-131.)

Molempien kehittämistyössä käytettyjen kyselyjen kyselylomakkeet laadittiin yhdessä Lakeside Golfin toimitusjohtaja Johanna Mäkelän kanssa. Molemmissa kyselyissä käytettiin monivalintakysymyksiä sekä avoimia kysymyksiä. Lisäksi ensimmäisessä kyselyssä käytettiin jana- ja nelikenttäkysymyksiä.

Kysely golfkauden 2016 vieraspelaajille

Kysely lähetettiin 31.5.2017 vieraspelaajille, jotka olivat käyneet pelaamassa Lakeside Golfissa kauden 2016 aikana ja joiden sähköpostiosoite löytyi heidän kotiseuransa jäsenrekisteristä. Kutsu kyselyyn lähetettiin Lakeside Golfin uutiskirjeen muodossa, otsikolla Vaikuta vieraspelaamisen hinnoitteluun Lakeside Golfissa! (Liite 1) Uutiskirje lähetettiin yhteensä 3650 henkilölle, joista 1876 avasi uutiskirjeen ja lopulta 282 henkilöä vastasi kyselyyn. Vastausprosentti sähköpostin avanneista oli 15,0 %. Kyselylomake on esitetty liitteessä 2. Seuraavaksi kyselyn vastauksista nostetaan esille kahdeksan vastausta.

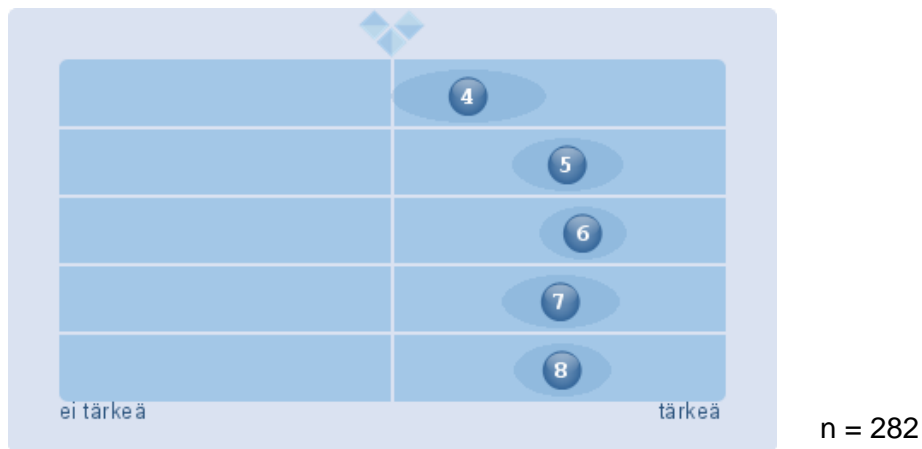
Ensimmäisenä kysymyksenä kysyttiin, oliko vastaaja ollut tietoinen joustavasta greenfeehinnoittelusta tullessaan pelaamaan Lakeside Golfiin. Tällä kysymyksellä lähdettiin kartuttamaan tietoa, kuinka tunnettu joustava greenfeehinnoittelu on Lakeside Golfissa pelanneiden vieraspelaajien keskuudessa. Kysymykseen vastasi 277 henkilöä, joista 167 (60,3%) oli tiennyt etukäteen joustavasta greenfeehinnasta (kuvio 6). Näiden vastausten perusteella ei kuitenkaan voida tietää muuta, kuin että asiakas on ollut tietoinen greenfeehinnan joustavuudesta. Ei siis voida tietää, olisiko vastaaja valinnut tiiajan hinnan perusteella tai olisiko hinta edes ollut vastaajalle merkitsevä tekijä tiiajan valinnassa.



Kuvio 6. Tiesin pelaamaan tullessani, että Lakeside Golfissa on käytössä joustava greenfeehinta?

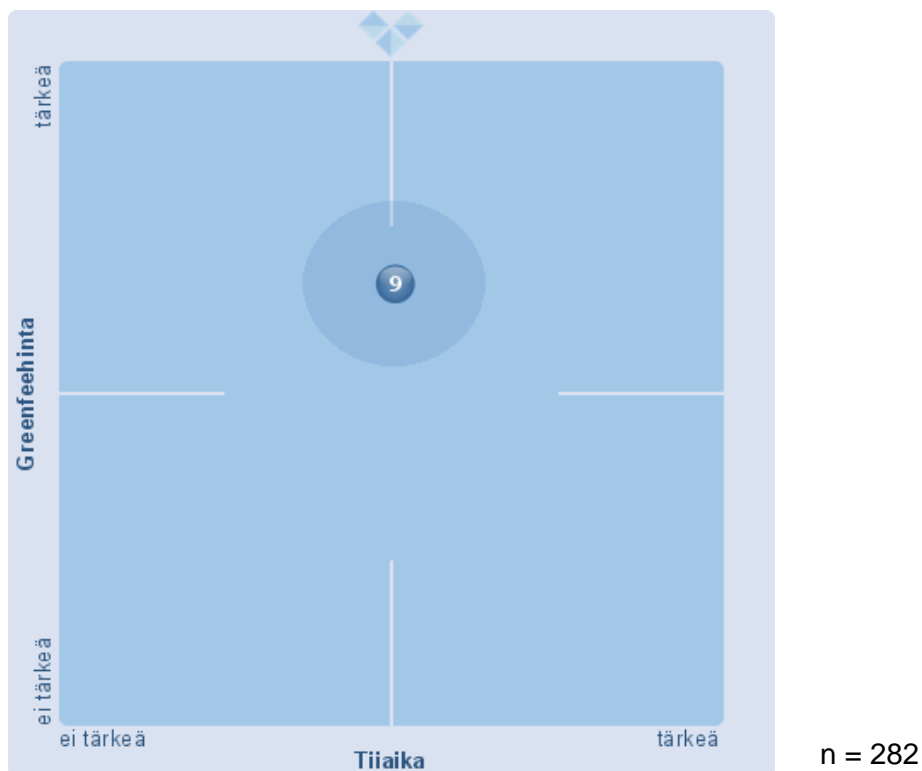
Kuviosta 7 käy ilmi vastaajien vastaukset viiteen kysymykseen siitä, kuinka tärkeä tai kuinka suuri merkitys tietyllä asialla on vieraspelaamisessa. Kuviosta 7 erottuu selvästi, että numero neljä eli tietty tiiaika on selkeästi ei niin tärkeä asia vieraspelaamisessa. Muut

kysytyt asiat greenfeehinta (5), kentän kunto (6), ennustettu sää (7) ja lähtöaikojen saata-
vuus (8) ovat selkeästi tärkeämpiä, mutta niiden väliset erot ovat pieniä. Ennustettu sää
on yllättävän tärkeä elementti vastaajille huomioiden, että kyseessä on pelkkä ennustus,
ei reaaliaikainen säätila.



Kuvio 7. Kysymyksiä 4-8 vastaukset vastausjanalla

Kysymyksessä 9 kysyttiin, kumpaa vastaaja pitää tärkeämpänä, greenfeehintaa vai tiettyä
ttaaikaa. Kuvion 8 nelikentän vastauksesta nähdään, että ttiijalla ei ole vastaajalle merki-
tystä, mutta greenfeehinta on selvästi tärkeä tekijä. Kysymyksiä 4 ja 9 perusteella voi-
daan sanoa, että ttiijan kellonajalla on pienempi merkitys vieraspelaajalle kuin greenfee-
hinnalla näiden vastaajien mielestä.



Kuvio 8. Nelikenttä - kumpi on tärkeämpi greenfeehinta vai tietty ttiiaika?

Lisäksi vastaajilta kysyttiin kysymyksessä 10, mille ajankohdille he erityisesti haluaisivat saada greenfeetarjouksia. Avoimia vastauksia saatiin yhteensä 192 kpl, jotka on jaoteltu taulukossa 3 eri ajankohtiin sen mukaan, mitä vastauksessa oli mainittu. Esimerkiksi arki sin klo 14-16 lasketaan sekä sarakkeeseen arki että sarakkeeseen iltapäivä.

Taulukko 3. Toivottujen tarjousajankohtien jaottelu

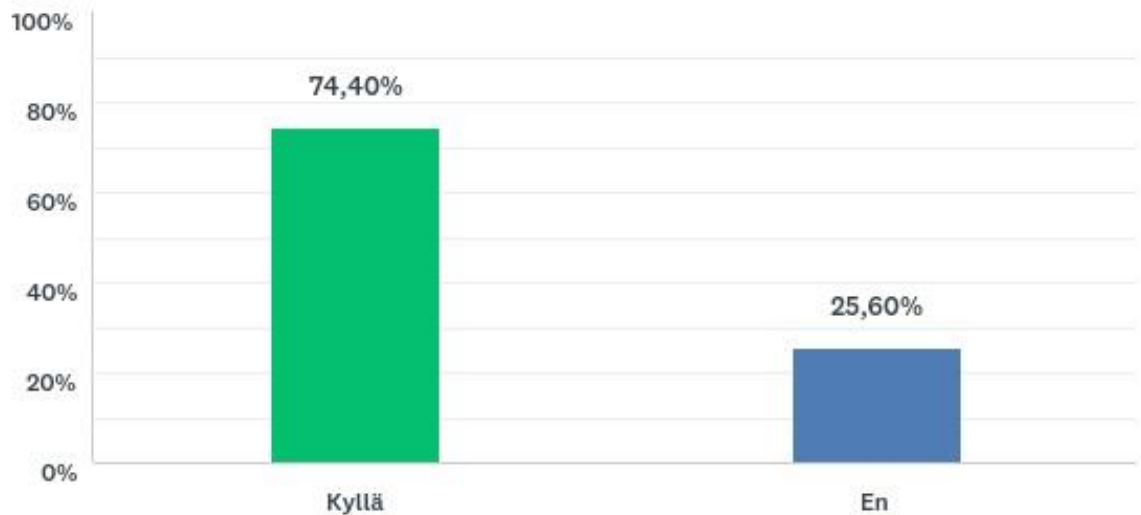
MAININTA	Kysely golfkauden 2016 vieraspelaajille	Kysely golfkauden 2017 vieraspelaajille
AAMU	26 (13,5%)	70 (17,4%)
AAMUPÄIVÄ	36 (18,8%)	62 (15,4%)
KESKIPÄIVÄ	11 (5,7%)	15 (3,7%)
ILTAPÄIVÄ	61 (31,8%)	84 (20,9%)
ILTA	27 (14,1%)	67 (16,7%)
ARKI	82 (42,7%)	119 (29,6%)
VIIKONLOPPU	68 (35,4%)	131 (32,6%)
MUU AJANKOHTA	19 (9,9%)	51 (12,7%)
EI MERKITYSTÄ	14 (7,3%)	36 (9,0%)
MUUT IDEAT	2 (1,0%)	7 (1,7%)
VASTAUKSET YHTEENSÄ	192	402

Ensimmäisen kyselyn vastauksista iltapäivä erottuu toivotuimpana tarjousajankohtana. Keskipäivä on selkeästi vähiten kiinnostava ajankohta. Yllättävästi arki on ajankohtana suosituimpi kuin viikonloppu. Vastaajista 14:lle ei ole merkitystä tarjouksien ajankohdalla. Muina ajankohtina vastaajat ehdottivat esimerkiksi loma-aikoja, eri kuukausia ja juhlapäiviä. Lisäksi vastauksista nousee esille ajankohtien lisäksi kaksi ideaa, jotka olivat koko lähtöryhmän hinta ja muutaman päivän pelioikeus.

Kysely golfkauden 2017 vieraspelaajille

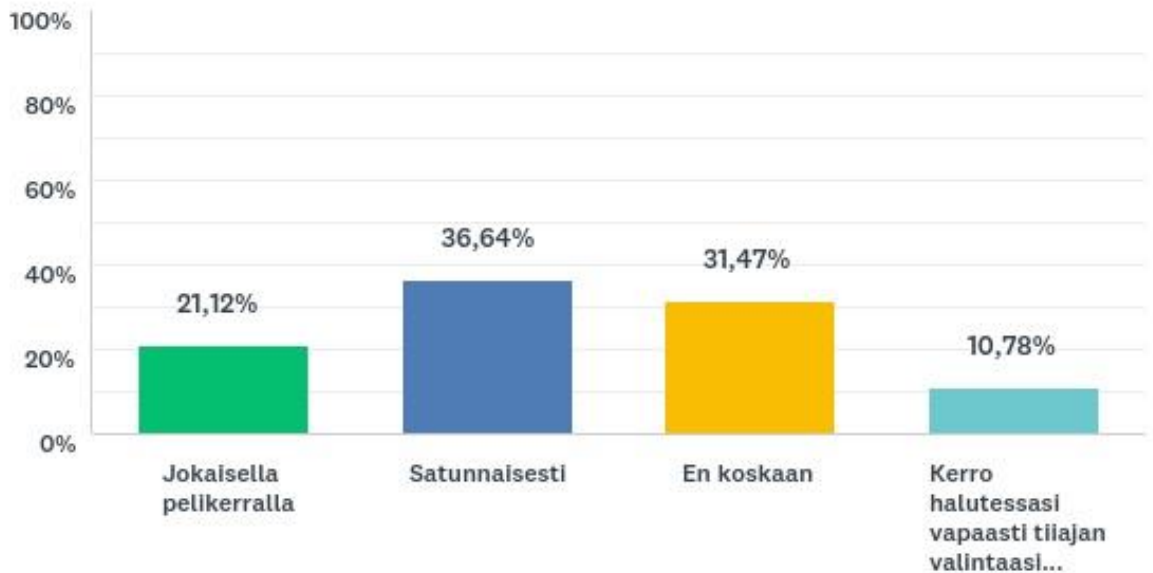
Kysely lähetettiin 1.11.2017 vieraspelaajille, jotka olivat käyneet pelaamassa Lakeside Golfissa kauden 2017 aikana ja joiden sähköpostiosoite löytyi heidän kotiseuransa jäsenrekisteristä. Kutsu kyselyyn lähetettiin Lakeside Golfin uutiskirjeen muodossa otsikolla Vaikuta vieraspelaamisen hinnoitteluun Lakeside Golfissa! (Liite 3) Uutiskirje lähetettiin yhteensä 4264 henkilölle, joista 1847 avasi uutiskirjeen ja lopulta 465 henkilöä vastasi kyselyyn. Vastausprosentti sähköpostin avanneista oli 25,2%. Kyselylomake on esitetty liitteessä 4. Seuraavaksi kyselyn vastauksista nostetaan esille viisi vastausta.

Ensimmäisenä kysymyksenä kysyttiin jälleen, oliko vastaaja ollut tietoinen joustavasta greenfeehinnoittelusta tullessaan pelaamaan Lakeside Golfiin. Tällä kysymyksellä haluttiin nähdä, onko tieto käytössä olevasta joustavasta greenfeehinnoittelusta lisääntynyt verrattuna keväällä tehtyyn ensimmäiseen kyselyyn. Kysymykseen vastasi 461 henkilöä, joista 343 (74,4%) oli tiennyt etukäteen joustavasta greenfeehinnoittelusta (kuvio 9). Tämän perusteella voidaan todeta, että kauden 2017 vieraspelaajien tietoisuus Lakeside Golfin joustavasta greenfeehinnoittelusta on kasvanut.



Kuvio 9. Tiesin pelaamaan tullessani, että Lakeside Golfissa on käytössä joustava greenfeehinnoittelu? (n =461)

Kysymyksessä 4 kysyttiin, oliko vastaaja valinnut tiiajan greenfeehinnan mukaan. Eniten vastauksia keräsi vaihtoehto satunnaisesti (36,64%), sen jälkeen en koskaan (31,47%) ja kolmanneksi jokaisella pelikerralla (21,12%) (kuvio 10). Vastauksesta käy ilmi, että hinnan vaikutus pelaajan tiiajan varaukseen vaihtelee paljon. Lisäksi kysymyksessä oli mahdollista kertoa valintaan vaikuttavista tekijöistä. Avoimista vastauksissa mainitaan esimerkiksi useamman kerran, että pelikaveri tai peliryhmä oli valinnut tiiajan.



Kuvio 10. Valitsin tiliajan greenfeehinnan mukaan (n =464)

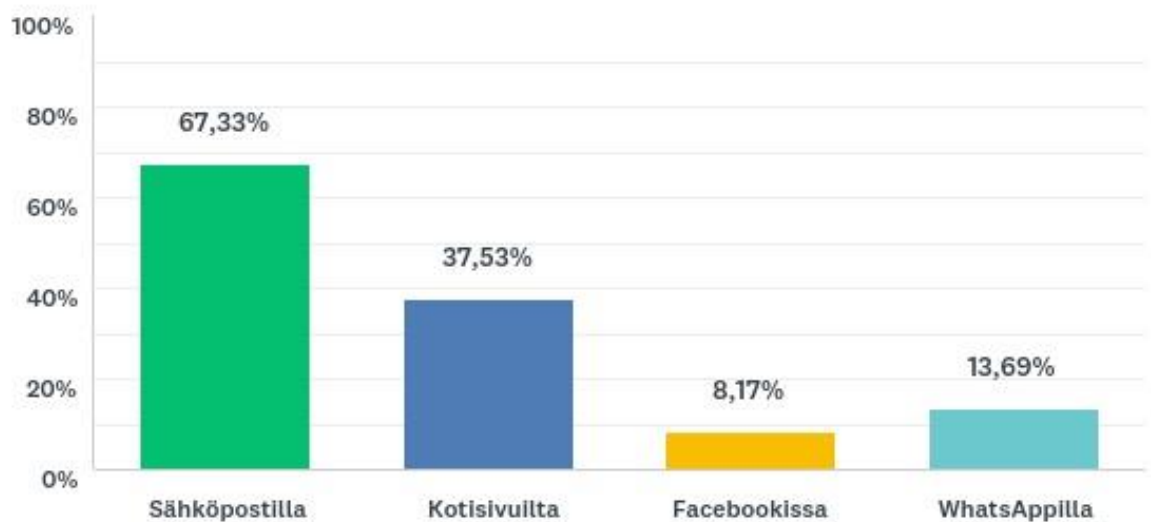
Kysymyksessä 6 pyydettiin vastaajia järjestämään tietyt peliajankohdat mieluisampaan järjestykseen. Vaihtoehdot olivat arki-aamu, arki-iltapäivä, arki-ilta, lauantai-iltapäivä ja sunnuntai-iltapäivä (kuvio 11). Vaihtoehdoista oli tarkoituksella jätetty pois arkipäivien ja viikonloppujen aamupäivät, koska niissä ajankohdissa on vähiten vapaata kapasiteettia jäljellä. Vastaajien vastaukset jakautuvat eri ajankohdille hyvin tasaisesti. Vastaajien erilaiset elämäntilanteet varmasti vaikuttavat siihen, mikä olisi paras peliajankohta juuri tietylle vastaajalle. Pienimmän vastausten keskiarvon 2,75 saa arki-ilta, mutta lähellä tätä arvoa ovat myös arki-aamu 2,8 ja sunnuntai-iltapäivä 3,02.



Kuvio 11. Laita seuraavat peliajankohdat sinulle mieluisampaan järjestykseen (n =460)

Lisäksi vastaajilta kysyttiin sama kysymys kuin ensimmäisessä kyselyssä eli mille ajankohdille he haluaisivat saada greenfeetarjouksia. Avoimia vastauksia saatiin yhteensä 402 kpl, jotka on jaoteltu taulukossa 3 eri ajankohtiin sen mukaan mitä vastauksessa oli mainittu. Esimerkiksi viikonloppuisin klo 10-12 lasketaan sekä viikonloppu-sarakkeeseen että aamupäivä-sarakkeeseen. Jälkimmäisen kyselyn vastauksista erottuu toivotuimpana tarjousajankohtana sama ajankohta kuin ensimmäisessä kyselyssä eli iltapäivä. Keskipäivä on edelleen selkeästi vähiten kiinnostava ajankohta. Jälkimmäisessä kyselyssä viikonloppu on kuitenkin hieman suositumpi ajankohta kuin arki. Vastaajista 36:lle ei ole merkitystä tarjouksien ajankohdalla. Lisäksi 17 vastaajaa kertoi kaudella 2017 käytettyjen tarjousajankohtien toimineen hyvin. Muina ajankohtina vastaajat ehdottivat samoja pidempiä ajankohtia kuin ensimmäisessäkin kyselyssä. Lisäksi vastauksista löytyi ideoita kahden kierroksen paketoinnista samalle päivälle tai peräkkäisille päiville, viikonloppupaketteja, sarjakortteja ja edullinen hinta koko päivän ajaksi.

Kysymyksessä 8 kysyttiin mikä olisi vastaajille mieluisin tapa saada greenfeetarjouksia Lakeside Golfista (kuvio 12). Selkeästi eniten suosiota sai sähköposti (67,33%) saamalla yli kaksikolmasosaa vastauksista, seuraavana kotisivut (37,53%), joka sai myös yli kolmasosan vastauksista. Selvästi vähemmälle kiinnostukselle jäivät WhatsApp (13,69%) ja Facebook (8,17%). Vastaaja sai valita vastaukseensa useamman vaihtoehdon. Näiden vastausten perusteella greenfeetarjouksia lähetetään asiakkaille tulevilla kausilla sähköpostilla säännöllisesti.



Kuvio 12. Miten haluaisin saada greenfeetarjouksia Lakeside Golfista? (n =453)

Molempien kyselyjen pohjalta voidaan todeta, että kyselyiden vastaajien mielestä hinta on tärkeämpi kuin tiiajan kellonaika. Vastaajat siis valitsevat tiiajan mieluummin hinnan kuin kellonajan mukaan. Molemmat kyselyt toivat myös selkeästi esiin, että ei ole yhtä oikeaa tarjousajankohtaa, vaan eri ajankohdat kiinnostavat eri asiakkaita.

Kyselyitä tehdessä päällimmäisenä tarkoituksena oli selvittää Lakeside Golfille vieraspe-
laajien käyttäytymistä ja toiveita, markkinoida joustavaa hinnoittelua sekä kerätä asiakkai-
den yhteystietoja markkinointia varten. Tilastollisen tutkimuksen tekeminen ei siis ollut
kyselyiden päällimmäisenä tarkoituksena.

4.2.2 SWOT-analyysi

SWOT-analyysissä kartoitetaan sen englanninkielisen nimen mukaisesti yrityksen tai pal-
velun (S) vahvuudet, (W) heikkoudet, (O) mahdollisuudet ja (T) uhat. SWOT-analyysin on
tarkoitus tuottaa selkeä kokonaiskuva yrityksen tai palvelun tilanteesta strategisten valin-
tojen tueksi. SWOT-analyysin avulla pystytään suunnittelemaan toimenpiteet, joilla heik-
koudet muutetaan vahvuuksiksi ja uhat minimoidaan tai torjutaan kokonaan. Tärkeää on
osata kuvata vahvuudet ja heikkoudet realistisesti ja pitää selkeä ero sen välillä mikä on
nykytilanne ja mikä on tavoiteltu tilanne. (Vuorinen 2013,89; Åkerberg 2017, 63-64.)

SWOT-analyysin tuloksia yrityksen kannattaa analysoida kohta kohdalta. Miten yritys voisi
käyttää hyväksi ja vahvistaa vahvuuksiaan? Miten yritys voisi poistaa, lieventää tai välttää
heikkouksia? Miten yritys voisi varmistaa mahdollisuuksien tarjoaman täyden potentiaal-
in hyödyntämisen? Ja miten yritys voisi poistaa, lieventää tai muuttaa uhat mahdollisuuksik-
si? (Vuorinen 2013, 89.)

Lakeside Golfin joustavan hinnoittelun SWOT-analyysi tehtiin 18.10.2017 Lakeside Golfin
klubilla. Analyysin tekemiseen osallistuivat Lakeside Golf & Country Club Oy:n toimitus-
johtaja Johanna Mäkelä ja caddiemaster Petteri Mäkelä, proshop Golf Balatan yrit-
täjäpariskunta Petri ja Maarit Pelttari ja työntekijä Teemu Keskinen sekä GolfPassi Oy:n
golfopettaja Tuomas Seppälä. Kaikki aivoriheen osallistuneet henkilöt omaavat pitkän yli
20-vuoden kokemuksen golfalasta joko asiakkaana tai työntekijänä. Analyysia tekemässä
mukana olleet henkilöt ovat Lakeside Golfin operatiivisen toiminnan ydinhenkilöitä ja
työskentelevät tiiviisti yhdessä jatkuvasti toimintaa kehittäen.

Kuvioon 13 on koottu SWOT-analyysissä esille nousseet Lakeside Golfin joustavan hin-
noittelun vahvuudet. Joustavan hinnoittelun suurimpina vahvuuksina nähdään kysynnän
vaihtelun tasaaminen ja kapasiteetin parempi hyödyntäminen. Joustava hinnoittelu laittaa
yrityksen analysoimaan omaa toimintaansa jatkuvasti, jolloin esimerkiksi kysyntää ja asia-
kaskäyttäytymistä analysoidaan yrityksessä tarkasti. Lakeside Golfin kyky tuntea oma
kysyntänsä luo vahvan pohjan joustavan hinnoittelun hyödyntämiselle. Lakeside Golf toi-
mii edelläkävijänä tuottojohtamisessa golfalalla Suomessa, ja yritys kokee sen selkeänä
vahvuutena. Yrityksen hinnoittelun luoma positiivinen mielikuva ja muista kentistä erottu-
minen ovat vahvuuksia, jotka johtavat myös uusien asiakkaiden löytämiseen.

VAHVUUDET

- Kysynnän vaihtelujen tasaaminen
- Koko kapasiteetin hyödyntäminen
- Joustavuus, reagointimahdollisuus
- Muista kentistä erottuminen
- Tuotot muulle toiminnalle (ravintola, välinevuokrat, range, proshop)
- Uusien asiakkaiden löytäminen
- Positiivinen mielikuva
- Oman tuotteen kysynnän tarkempi analysointi
- Asiakaskäyttäytymisen tarkempi analysointi
- Edelläkävijyys

Kuvio 13. Vahvuudet

Kuvioon 14 on koottu SWOT-analysissä esille nousseet Lakeside Golfin joustavan hinnoittelun heikkoudet. Joustavan hinnoittelun käyttämisen mahdollisena tulevaisuuden heikkoutena nähdään riski kokonaisgreenfeetuottojen pienentymisestä. Tämä olisi mahdollista nähdä myös uhkana, mutta tällä kertaa se käsitellään hinnoittelun heikkoutena. Vahvana tämänhetkisenä heikkoutena nähdään joustavan hinnoittelun tunnetuksi tekeminen, tiedottamisen vaikeus ja lanseeraamisen hitaus.

Tuottojohtamisen teorian mukaista potentiaalia ei valitettavasti saada golfalalla joustavassa hinnoittelussa hyödynnettyä parhaalla mahdollisella tavalla johtuen varauksen lyhyestä aikajänteestä ja golfalalla yleisesti paljon käytetyistä alennuskorteista. Haastetta tuo myös kokemukseen perustuva tieto siitä, että golfarit eivät liiku nopean aikajänteen tarjouksien perässä. Hintavaihtoehdot saattavat jäädä epäselviksi asiakkaille tai asiakkaat saattavat alkaa vaatia hinnanalennuksia myös korkean kysynnän aikana vain sen takia, että aina pitäisi saada alennuksia. Joustava hinnoittelu saattaa myös johtaa yrityksen brändin arvon laskemiseen, jos asiakkaat yhdistävät yritykseen halpamyynti-leiman. Näitä heikkouksia vastaan on kuitenkin mahdollista taistella ja lieventää niiden todellista toteumaa hyvällä viestinnällä ja mahdollisimman monipuolisella palvelutarjonnalla.

HEIKKOUEDET

- Tulonmuodostus muuttuu, tuotot mahdollisesti pienentyvät
- Normaalihintaista greenfeen myynti saattaa vähentyä
- Tiedottamisen vaikeus, tunnetuksi tekeminen, uuden palvelun lanseeraamisen hitaus
- Hintavaihtoehtojen epäselvyys asiakkaalle
- Halpamyynni-leima
- Lyhytaikainen tarjoushinnoittelu ei kiinnosta
- Varauksen aikajänne
- Kohdistuu vieraspelaajiin, ei kannusta jäseniä
- Asiakkaiden hinnanalennusvaatimukset yleistyvät
- Alennuskortit haittaavat toimintaa

Kuvio 14. Heikkoudet

Kuvioon 15 on koottu SWOT-analysissä esille nousseet Lakeside Golfin joustavan hinnoittelun mahdollisuudet. Joustavan hinnoittelun tärkeimpänä mahdollisuutena nähdään greenfeetuottojen kasvattaminen. Joustava hinnoittelu mahdollistaa uusien asiakkaiden löytämisen, jotka eivät muuten löytäisi Lakeside Golfin asiakkaaksi tai edes koko lajin pariin. Koko golfalan kannalta joustava hinnoittelu rikkoo mielikuvia kalliista lajista ja madaltaa vieraspelaamisen kynnyksiä. Tiedottaminen joustavasta hinnoittelusta luo paljon mahdollisuuksia, joita olisi mahdollista käyttää hyväksi lähitulevaisuudessa. Onnistuneella tiedottamisella on myös mahdollista saavuttaa median kiinnostus, mikä auttaa markkinoinnissa. Sääennusteita on mahdollisuus hyödyntää vielä paremmin niiden tarkalla seurannalla ja reagoimalla nopeasti huonoihin sääennusteihin muuttamalla hintoja. Markkinoinnin keinoja hyväksikäyttämällä joustavaa hinnoittelua voidaan tuoda esille vielä enemmän golfareiden tietoisuuteen. Lakeside Golfin kannattaakin panostaa erityisesti digimarkkinointiin, joka mahdollistaa enemmän pienemmällä budjetilla. Asiakkaan sitoutumista varattuun tiiikaan on mahdollista parantaa ennakkomaksun avulla. Ennakkomaksamisen yleistymisestä golfalalla olisi suuri hyöty kaikille golfskentille. Joustava hinnoittelu mahdollistaa myös parhaiden tiiikojen pyhittämisen osakkaille ja pelioikeutetuille.

MAHDOLLISUUDET

- Greenfeetuottojen kasvattaminen
- Tarjotaan entistä enemmän vaihtoehtoja
- Uusien asiakkaiden löytäminen
- Asiakkaan koukuttaminen asiakkuuteen ja kohti pysyvää asiakkuutta
- Rikkoo mielikuvia kalliista lajista
- Mahdollistaa lajin harrastamisen mahdollisimman monelle
- Kapasiteetin täyttäminen, kysynnän ohjaaminen
- Uusien jäsenten löytäminen
- Tiedottaminen, median kiinnostus
- Jalostaminen koskemaan muitakin tuotteita
- Sääennusteiden hyödyntäminen
- 9 reiän pelaaminen
- Markkinoinnin ja erityisesti digimarkkinoinnin toteuttaminen
- Asiakkaan sitouttaminen ennakkomaksulla
- Kaverin houkuttelemineen mukaan helpompaa
- Parhaiden aikojen pyhittäminen osakkaille ja pelioikeuden omaaville

Kuvio 15. Mahdollisuudet

Kuvioon 16 on koottu SWOT-analyysissä esille nousseet Lakeside Golfin joustavan hinnoittelun uhat. Vakavimpana uhkana nähdään, että jäsenet kokevat joustavan hinnoittelun epäoikeudenmukaisena, eivätkä halua enää sitoutua pidempiaikaisiin pelioikeuksiin. Uhkana on myös vieraspelaajien jatkuva alennusten pyytäminen joustavaan hinnoitteluun vetoamalla ja kiinnostuksen väheneminen normaalihintaista greenfeetä kohtaan. Vieraspelaajien määrän noustessa myös golfautojen kapasiteetin riittäminen nähdään korkeana uhkana. Kilpailijat voivat nähdä joustavan hinnoittelun kiinnostavana uutena toimintatapana tai turhana pakkotoimenpiteenä. On siis mahdollista, että kilpailijat lähtevät kopiomaan joustavaa hinnoittelua, joka johtaisi uutuusarvon ja ainutlaatuisuuden vähenemiseen, tai levittämään negatiivista sanomaa halpuuttamisesta. Jatkovana uhkana nähdään myös sää, joka on viime vuosina vaikuttanut paljon ihmisten golfin harrastamiseen. Huonot sääennusteet pelottavat ihmisiä enemmän kuin aikaisemmin ja huonon sään mahdollisuus lisää peruutuksia.

UHAT

- Pelioikeuksien hankkiminen vähenee
- Normaalihintaiset greenfeet eivät enää kiinnosta
- Golfautojen kapasiteetin riittävyys
- Halpuuttamisen mielikuva, palvelua käyttämättömien suhtautuminen, pahat puheet
- Ainutlaatuisuus ja vetovoima vähenevät, kun muut kentät kopioivat
- Joustavaan hinnoitteluun vetoaminen
- Sää

Kuvio 16. Uhat

Kuvioon 17 on koottu SWOT-analyysiä tehdessä esille nousseet ideat koskien Lakeside Golfin joustavaa hinnoittelua. Nämä kaikki ideat ovat kiinnostavia, realistisia ja heti toteutavissa olevia. Näistä ideoista kaudella 2018 otetaan käyttöön ainakin paketointitarjoukset, lyhyen ajanjakson pelioikeudet, yögolf, viikon parhaat hinnat ja markkinointiartikkelit.

IDEAT

- Säätakuu sadepäivinä
- Paketointitarjoukset, esim. greenfee ja hampurilainen yhteishintaan
- Rospuuttoajan tarjoukset esim. neljän kolmen hinnalla
- Oheistoimintaa ennen erikoishintoja esim. pron tunteja
- Kentän hyvän kunnon esille tuominen
- Joustava hinnoittelu myös lounashintoihin
- Lyhyen ajanjakson pelioikeudet
- Kohdennetut tarjoukset eri seuroille, senioreille, naisille ja muut vastaavat ryhmät
- Yögolf keskikesällä esim. klo 20 alkaen
- Viikon parhaat hinnat / tunnit / ajat / tärpit / pelit
- Markkinointiartikkelit pelaamisen vaihtoehtoista ja toiminnasta Lakesidessa

Kuvio 17. Ideat

Palveluita tullaan paketoimaan aikaisempaa enemmän ja rohkeasti. Greenfeen ympärille rakennetaan erilaisia kokonaisuuksia ravintolapalveluista. Lisäksi kahden kierroksen pelipakettia tullaan markkinoimaan voimakkaammin kuin ennen. Uutena vaihtoehtona vieraspelaajille tarjotaan myös kuukausipelioikeuksia touko-elokuun ajalle. Lakeside Golfissa

käy vuosittain paljon asiakkaita, jotka vierailevat kentän lähialueella loma-aikoina. Näiden kuukausipelioikeuksien toivotaan vastaavan erityisesti näiden kauempaa tulevien vieraspelaajien loma-ajan kysyntään. Keskikesän valoisaan aikaan aiotaan tarjota myös edullista iltagreenfeetä. Yögolf-nimellä markkinoitava iltagreenfee on voimassa klo 19:30 alkaen keskikesällä. Yögolfkierroksen hinta on 10 euroa, ja greenfee ostetaan Lakeside Golfin verkkokaupasta, jolloin se ei sido toimistohenkilökuntaa odottelemaan iltapelaajia. Yögolf on marginaalituote, jonka tarkoituksena on saada lisähuomiota joustavalle hinnoittelulle ja samalla tarjota vaihtelua golfin pelaamiseen.

Viikon parhaat hinnat on SWOT-analyysissä nousseista ideoista ensimmäisenä lanseerattu palvelu. Viikon parhaat hinnat -palvelusta kerrottiin ensimmäisen kerran uutiskirjeessä (liite 3), jossa kysely 2 lähetettiin vieraspelaajille. Viikon parhaat hinnat –palvelun ideana on julkaista jokaiselle viikolle touko-elokuun aikana erikoishintainen tiiakaväli. Viikon parhaat hinnat julkaistaan sähköpostilla erilliselle sähköpostilistalle aina perjantaisin. Esimerkiksi perjantaina julkaistavassa uutiskirjeessä kerrotaan, että seuraavan viikon erikoishinta on torstaiaamuna klo 6:00-8:50 hintaan 30 euroa. Viikon parhaat hinnat julkaistaan Lakeside Golfin kotisivuilla vuorokautta myöhemmin kuin sähköposti on lähetetty. Tällä annetaan etuosto-oikeus niille asiakkaille, jotka ovat sallineet sähköpostimarkkinoinnin. Tämän erikoishintaisen viikon parhaan hinnan asiakas saa ostamalla tuotteen etukäteen Lakeside Golfin verkkokaupasta. Viikon parhaat hinnat -palvelun tavoitteena on opettaa vieraspelaajia seuraamaan joustavia hintoja, kannustaa golfareita maksamaan greenfee etukäteen, aktivoida vieraspelaajia vaihtuvilla erikoishinnoilla, kohdistaa kysyntää hiljaisempiin aikoihin ja luoda positiivista mielikuvaa joustavan hinnoittelun ympärille.

Markkinointiartikkelien ideana on kertoa pelaamisesta Lakeside Golfista. Artikkelit julkaistaan Lakeside Golfin kotisivuilla, joihin asiakkaat ohjataan uutiskirjeen ja sosiaalisessa mediassa tapahtuvan markkinoinnin avulla. Artikkeleiden ideana on kertoa aina yhdestä pelaamiseen tai golfiin yleisesti liittyvästä aiheesta. Artikkeliaiheita ovat esimerkiksi näin pelaat Lakeside Golfissa 9 reikää / 18 reikää / 36 reikää, golfin aloittamisesta yleisesti sekä kohdennetusti seniori- ja juniori-ikäisille, jäsenyydestä, eri pelikausimaksuvaihtoehdoista, kuukausipelioikeuksista, yritystapahtumista, harjoittelumahdollisuuksista rangella ja käytetyistä golfvälineistä. Kuvassa 2 on esimerkki jäsenyydestä tehdystä artikkelista, joka on julkaistu ensimmäisenä artikkelina tammikuussa 2018.

LAKESIDE GOLFIN JÄSENYYS 2018



SUOMEN TYTYVÄISIMMÄT JÄSENET

PELAAJA ENSIN -KYSELY 2017

USEITA KAUSIMAKSU-VAIHTOEHTOJA

Me Lakesidessä tiedämme, että ei ole vain yhtä tapaa harrastaa golfia. Kaikki eivät halua tai ehdi harrastaa niin aktiivisesti, että kausipelioikeuden hankkiminen olisi järkevää. Siksi haluamme tarjota mahdollisimman paljon vaihtoehtoja, joista jäsenet voivat vuosittain valita itselleen parhaiten sopivan pelioikeuden. Uutena vaihtoehtona tarjolla on viiden kerran kortti, joka edullisen jäsenmaksun rinnalla tarjoaa kokonaisuuden, johon sisältyy jäsenyyden lisäksi viisi pelikierrosta. Houkutteleva vaihtoehto vähän pelaaville!

JÄSENKLINIKAT KÄYTETTÄVISSÄ

Kesäkauden ajan opetuskalenterissa on tarjolla monipuolinen kattaus jäsenyyteen sisältyviä opetusklinikoita. Tätä ainutlaatuisista jäsenetua kannattaa käyttää hyväksi, tällaista etua ei ole tarjolla kaikissa seuroissa!

TOIMINTAA ERI JÄSENRYHMILLE

Seuran toimikunnat järjestävät aktiivista toimintaa eri jäsenryhmille. Junioreille, naisille ja senioreille on tarjolla viikoittaisia ohjelmaa yhteisten pelien tai harjoitusten merkeissä eikä harrastusta aloittaviakaan ole unohdettu. Klubitoimikunta puolestaan vastaa jäsenistön viihtymisestä ja virkistyksestä, kun golfin ohella esimerkiksi juhliitaan ja matkailaan yhdessä. Kisailusta innostuville on joka viikko luvassa avoimia kisoja ja erilaisia pelimuotoja. Lähde siis rohkeasti mukaan klubin toimintaan!

LAADUKKAAT KENTÄT JA PELITILAA

Golfarille mielekkäät ja hyväkuntoiset kentät ovat pelaamisen perusedellytys. Lakesiden kaksi 18-reikäistä, keskenään erilaista kenttää muodostavat poikkeuksellisen mielenkiintoisen kokonaisuuden, jotka haastavat pelaajan joka kerta tekemään parhaansa ja tarjoavat todellisia onnistumisen elämyksiä. Kierrokset jakautuvat kahdelle hyvälle kentälle, jolloin toivomansa peliajan saa useimmiten varattua helposti ja kierrokset sujuvat joustavasti. Lakesiden kentillä on helppo viihtyä!

LIITY JÄSENEKSI NYT!

Lakesidessä vietetään tänä vuonna seuran 30-vuotisjuhlavuotta. Juhlavuoden kunniaksi huhtikuun puoliväliin mennessä liittyvät aikuisjäsenet saavat liittymislahjaksi 30 kerran rangekortin (arvo 50 euroa). Tervetuloa mukaan Suomen tyytyväisimpien jäsenten joukkoon!

LAKESIDE GOLF SASTAMALANTIE 1901 38100 SASTAMALA
03 512 9500 TOIMISTO@LAKESIDEGOLF.FI WWW.LAKESIDEGOLF.FI

Kuva 2. Lakeside Golfin jäsenyys 2018 -artikkeli

4.2.3 Havainnointi

Havainnoinnin avulla saadaan selville, toimivatko ihmiset niin kuin he väittävät toimivansa eli mitä todella tapahtuu. Havainnoinnin avulla voidaan saada välitöntä ja suoraa tietoa asiakkaiden tai yrityksen toiminnasta ja käyttäytymisestä. Havainnoinnissa toimitaan luonnollisessa ympäristössä ja se on todellisen elämän ja maailman tutkimista. (Hirsjärvi ym. 2014, 212-213.) Anttilan (1996) mukaan havainnointi kertoo siitä, mitä ihmiset tekevät ja miltä asiat näyttävät, eikä siitä, mitä ihmiset sanovat (Vilka 2015, 143).

Havainnointi sopii hyvin vuorovaikutuksen tutkimiseen ja tilanteisiin, jotka ovat vaikeasti ennakoitavia tai nopeasti muuttuvia. Havainnoinnin avulla voidaan myös saada tietoa, jota tutkittavat eivät välttämättä haluaisi kertoa haastattelijalle. Huomioitavaa on, että havainnoija saattaa myös häiritä olemassaolollaan havainnointitilannetta tai muuttaa tilanteen kulkua. Havainnoinnista saatavaa tietoa voi olla vaikea tallentaa havainnointihetkellä ylös, jolloin tutkijan täytyy vain tallentaa ne muistiinsa ja kirjata myöhemmin muistiin. (Hirsjärvi ym. 2014, 212-214.) Havainnointi sopii hyvin menetelmäksi, jos tutkittavasta kohteesta on ennestään vähän tietoa tai tieto ilmenee hiljaisena tietona. Hiljaisella tiedolla tarkoitetaan

tietoa, joka on hankittu aistimalla, tekemällä ja harjaannuttamalla käytännöllistä tietoa ja taitoa. (Vilkkä 2015, 144.)

Havainnoinnin menetelmiä on useita. Havainnointi voi olla hyvin systemaattista ja tarkasti jäsenneiltyä tai vapaata ja luonnolliseen toimintaan mukautuvaa. Havainnoijan rooli voi vaihtua tarkkailtavan ryhmän toimintaan osallistuvasta ulkopuoliseen toimijaan. (Hirsjärvi, ym. 2014, 214.) Havainnoija voi seurata esimerkiksi asiakaspalvelutilannetta ulkopuolisena tarkkailijana tai osallistua itse toimintaan ja tehdä samalla havaintoja (Ojasalo ym. 2014, 42).

Havainnointi tapahtui Lakeside Golfissa perjantaisin touko-elokuussa 2017. Havainnoinnin kohteena olivat asiakkaat, jotka tulivat pelaamaan perjantai-iltaisoin klo 17 alkaen. Nämä asiakkaat olivat valinneet peliajan pelkästään hinnan perusteella ja tulivat pelaamaan joustavan hinnoittelun edullisimmalla hinnalla. Kehittämistyön kannalta oli kiinnostavaa havainnoida, erottuisiko heidän toiminnastaan jotain piirteitä tai tekoja, jotka eroaisivat muista asiakkaista.

Havainnoinnissa tehtiin yhdeksän selkeää huomiota liittyen asiakkaiden toimintaan (kuviot 18). Asiakkaat saapuivat kentällä selkeästi tavanomaista aikaisemmin ja ilmoittautuivat caddiemasterille hyvissä ajoin. Useat asiakkaat kävivät harjoittelemassa rangella ennen kierrosta. Asiakkaita saapui tavanomaista enemmän myös isommissa peliryhmissä. Erittäin merkittävä huomio oli, että asiakkaat käyttivät herkästi rahaa oheispalveluihin ja varsinkin golfautojen kysyntä ylitti niiden kapasiteetin. Asiakkaat myös kehuivat hintaa ja hinnoittelutapaa ja kertoivat siitä myös eteenpäin muille pelikavereilleen. Valitettavasti huono sää vaikutti myös näiden aikojen kysyntään. Aikoja peruutettiin paljon, jos sääennuste vaihtui huonoksi, jolloin kapasiteettia jäi käyttämättä. Tämä oli erittäin harmillista edullisten aikojen kohdalla, koska asiakkaista löytyi myös golfareita, jotka olisivat tulleet pelaamaan säästä huolimatta edullisella hinnalla, jos peruutukset olisivat tulleet aikaisemmin.

Nämä havainnot johtuvat suurimmaksi osin hinnasta, mutta myös viikonpäivä voi vaikuttaa asiakkaiden käyttäytymiseen. Jos edullinen hinta olisi ollut esimerkiksi maanantaina asiakkaat eivät välttämättä olisi saapuneet paikalle aikaisemmin tai käyttäneet ravintolapalveluita yhtä paljon.

HAVAINNOINTIHUOMIOT

- Asiakkaat saapuvat normaalia aikaisemmin paikalle
- Asiakkaat ilmoittautuvat caddiemasterille hyvissä ajoin
- Asiakkaat käyvät usein harjoittelemassa rangella
- Asiakkaita saapuu jopa kahdeksan henkilön ryhmissä
- Asiakkaat ovat valinneet tämän ajan, koska se on edullinen, mutta käyttävät rahaa muihin palveluihin herkemmin kuin normaalisti
- Golfautojen kysyntä tavanomaista suurempaa
- Palvelun hyväksi havainnut asiakas käy uudestaan ja tuo eri pelikavereita mukanaan
- Asiakkaat kehuvat edullista hintaa paljon
- Huono sää vaikutti varausten perumiseen yhtä voimakkaasti edullisesti hinnoitelluilla ajoilla kuin muutenkin

Kuvio 18. Havainnointihuomiot

5 Kehitysehdotukset

Tuottojohtamisen hyödyntäminen Lakeside Golfissa on pitkälti liittynyt pelkästään hinnoitteluun. Tuottojohtamisen pääkeinoja käyttämällä Lakeside Golf voi kehittyä taloudellisesti tuottavammaksi. Kehittämistyön tuloksena syntyi kehitysehdotuksia, joiden avulla Lakeside Golfin on mahdollista parantaa joustavan hinnoittelun menetelmän käyttöä optimaalisemmaksi. Kehitysehdotukset ovat syntyneet teoriaan perehtymisen, käytännön työn ja kehittämistyössä käytettyjen menetelmien kautta. Osa kehitysehdotuksista on työn valmistuessa jo hyvin pitkälle valmiiksi kehitettyjä, koska niiden pitää olla käytössä heti golfkauden 2018 alusta alkaen. Loput kehitysehdotukset otetaan käyttöön vaiheittain golfkauden 2018 aikana. Kehitysehdotukset on jaettu tuottojohtamisen pääkeinojen mukaisesti kapasiteettiin, hinnoitteluun ja palvelun kestoon liittyviin kehitysehdotuksiin.

Kapasiteetti

Lakeside Golfin kapasiteetti pitäisi laskea tarkasti, jotta tuottojohtamisen vaikutukset pystyttäisiin laskemaan tarkasti. Kapasiteetin laskemisesta tekee haastavaa se, että sitä ei pystytä tekemään etukäteen, vaan kapasiteettia pitää laskea jatkuvasti kauden aikana. Golfkentän kapasiteettiin vaikuttavat käytössä oleva lähtöaikojen väli, pelinopeus, lämpötila, valoisa aika, kentän suunnittelu ja kentänhoitotoimenpiteet. Realistisen kapasiteetin ehtona voidaankin pitää vähintään kymmenen asteen lämpötilaa. Esimerkiksi kahden edellisen vuoden kapasiteetit huhti-toukokuun osalta ovat olleet hyvin erilaiset säätilasta johtuen. Lakeside Golfille suositellaankin viikoittaista kapasiteetin määrittelyä, jolloin siinä saadaan otettua huomioon kriittiset tekijät realistisella tavalla.

Hinnoittelu

Tärkein hinnoittelua koskeva kehitysehdotus on, että Lakeside Golfin tulee alkaa kannustamaan asiakkaita maksamaan greenfee etukäteen ja parhaiten se onnistuu yrityksen oman verkkokaupan kautta. Golfalalla ei ole totuttu maksamaan palvelusta etukäteen, joten tämä on asia, jota joudutaan opettamaan pikkuhiljaa asiakkaille. Tämä kehittämissuositus laajennetaan koskemaan koko golfalaa Suomessa.

Lakeside Golf ottaa käyttöön kaudella 2018 oman verkkokaupan, josta asiakkaiden on mahdollista ostaa greenfee etukäteen. Etukäteismaksulla pystytään pienentämään asiakkaan saapumiseen liittyvää riskiä, jolloin esimerkiksi sään vaikutus tuottoihin pienenee. Erikoishintaisen greenfeen, kuten esimerkiksi 10 euron perjantaihinnan, saamiseksi asiakkaan edellytetään ostavan sen verkkokaupasta. Paikanpäällä samaan tiiikaan maksettava perinteinen greenfee on kalliimpi kuin verkkokaupasta etukäteen ostettu.

Viikon parhaat hinnat -palvelu, joka kehitettiin SWOT-analyysissä syntyneestä ideasta, otetaan käyttöön kaudella 2018. Viikon parhaat hinnat -palvelun ideana on julkaista jokaiselle viikolle touko-elokuun aikana erikoishintainen tii aikaväli. Viikon parhaat hinnat julkaistaan sähköpostilla erilliselle sähköpostilistalle aina perjantaisin ja Lakeside Golfin kotisivuilla vuorokautta myöhemmin. Tämän erikoishintaisen viikon parhaan hinnan asiakas saa ostamalla tuotteen etukäteen Lakeside Golfin verkkokaupasta. Viikon parhaat hinnat -palvelun tavoitteena on opettaa vieraspelaajia seuraamaan joustavia hintoja, kannustaa golfareita maksamaan greenfee etukäteen, aktivoida vieraspelaajia vaihtuvilla erikoishinnoilla, kohdistaa kysyntää hiljaisempiin aikoihin ja luoda positiivista mielikuvaa joustavan hinnoittelun ympärille.

Hinnoittelun helpottamiseksi ehdotetaan kirjallisen ohjeistuksen laatimista golfkauden ajaksi. Ohjeistuksesta kävisi ilmi tavoiteltavat hintatasot eri kuukausille, viikoille, päiville ja jopa tunneille. Hinnoitteluvaiheessa sitten mietitään olosuhteen aiheuttama hinnan nosto tai lasku tavoiteltavaan hintatasoon nähden. Olosuhteilla tarkoitetaan tässä tapauksessa kentän kuntoa, sääennustetta sekä tapahtumien ja kilpailuiden varaustilannetta. Ohjeistuksen perusteella myös kysyntähistoriaa tuntematon työntekijä pystyisi tekemään hinnoittelupäätöksiä. Ohjeistuksen taustatiedoiksi tarvittavia tietoja aletaan systemaattisesti kerätä kauden 2018 aikana.

Varaussäännöt ehdotetaan tehtävän tarkemmiksi, jolloin jokaisella työntekijällä on mahdollisuus hinnoitella palveluita myös normaalia aikajännettä pidemmälle. Esimerkiksi jos asiakas haluaisi varata tiijan kuukauden päähän, niin onko hinta silloin kalliimpi vai halvempi kuin varattaessa normaalin neljän päivän aikajännteellä. Yrityksen tulisi myös määrittellä eri hintojen ja toisaalta eri aikajännteellä tehtyjen varausten peruutus- ja vaihto-oikeudet. Varaussääntöohjeistus laaditaan havainnollistavia esimerkkejä käyttäen kauden 2018 aikana.

Hintaan liittyvänä kehitysehdotuksena suositellaan lisäksi harkitsemaan, pitäisikö hinnan alkaa muuttumaan myös nykyisen neljän päivän varausjänteen sisällä. Tällä hetkellä hinnat ovat näkyvissä neljä päivää eteenpäin, mutta eivät ole muuttuneet julkaisuajan jälkeen. Harkinnan arvoista olisi mieltä, kannattaisiko hintoja nostaa, jos tietyn ajankohdan kysyntä kasvaisi nopeasti. Tähän mennessä hinta on luonnollisesti voinut laskea, jos esimerkiksi sääennusteet ovat vaikuttaneet kysyntään huomattavasti.

Golfpalveluiden rohkeampaa paketointia suositellaan tekemään aikaisempaa enemmän. Greenfeen ympärille voidaan rakentaa erilaisia kokonaisuuksia esimerkiksi ravintolapalveluiden kanssa. Erityisesti kannustetaan markkinoimaan kahden kierroksen pelipakettia voimakkaasti.

Erikoishintaisia tiiakoja kehoitetaan käytettävän harkitusti. Koko kauden tai pitemmän ajanjakson voimassa olevat tarjoukset on koettu suosituimmaksi kuin satunnaiset tarjoushinnat. Esimerkkinä tästä on yögolf eli iltagreenfee, joka on voimassa klo 19:30 alkaen keskikesällä. Erikoishintaisten tiiakojen päätarkoituksena on saada kysyntää kohdistettua rauhallisen kysynnän aikoihin ja saada lisähuomiota joustavalle hinnoittelulle.

Joustavan hinnoittelun jatkuva markkinointi on edellytys sille, että mahdollisimman moni golfari saadaan tietoiseksi Lakeside Golfissa käytössä olevasta hinnoittelusta. Markkinoinnin jatkuvuuden takaamiseksi ja kehittämiseksi joustavan hinnoittelun menetelmälle ehdotetaan oman markkinointisuunnitelman laatimista.

Palvelun kesto

Kierroksen keston eli kierrosaikaan tulee kiinnittää entistä enemmän huomiota. Pelaajien pelinopeutta edistäviä asioita tulee parantaa esimerkiksi lisäämällä pelinopeusvalvontaa ja helpottamalla pelaajien liikkumista ja pallojen löytymistä kentällä. Sujuvammat kierrokset ovat sekä kenttäyhtiön että pelaajien edun mukaisia.

6 Pohdinta

Lakeside Golfissa käytettävällä joustavan hinnoittelun menetelmällä pyritään lisäämään greenfeepelaajien määrää ja greenfeetuloja. Joustavan hinnoittelun menetelmän toimintaa parantamalla on mahdollista nostaa greenfeepelaamisen käyttöastetta. Greenfeepelaajien määrän lisääntyminen ei suoraan johda joustavan hinnoittelun menetelmän käytössä greenfeetulojen lisääntymiseen, joten on tärkeää, että yritys osaa määritellä greenfeehinnan siten, että sekä pelaajien että tulojen määrä kasvaa. Greenfeepelaajien määrän kasvaminen lisää samalla yrityksen oheispalveluiden käyttöä. Greenfeetulojen ja oheispalveluiden käytön lisääntyminen vaikuttaa suoraan positiivisesti yrityksen talouteen. Työn tavoitteena oli määrittää, miten tuottojohtaminen sopii käytettäväksi golfkentällä sekä tuottaa konkreettisia kehitysehdotuksia, joiden avulla tarkastelukohteena oleva Lakeside Golf pystyisi hyödyntämään joustavan hinnoittelun menetelmän käyttöä optimaalisesti ja lisäämään greenfeetulojaan.

Tässä kehittämistyössä ei kuitenkaan päästy tarkasti mittaamaan kehittämistyön tavoitteen toteutumista, koska golf on ulkolaji, johon vaikuttaa valtavasti kauden aikainen sää. Sään vaihtelevuuden takia vuodet eivät ole vertailukelpoisia keskenään. Kausi 2017 oli säiden puolesta erittäin viileä ja sateinen ja lisäksi kausi oli pituudeltaan selvästi edellistä lyhyempi. Kauden 2017 osalta voidaan kuitenkin todeta, että greenfeepelaajien määrä lisääntyi 273 henkilöllä (3,0 %), vaikka kokonais kierrosmäärä laski 2793 kierrosta (7,9 %). Kehittämistyön tavoitteen toteutumisen seuranta jää siis lähivuosien haasteeksi. Pidemmällä aikavälillä voidaan kuitenkin nähdä, kuinka joustavan hinnoittelun käyttäminen vaikuttaa greenfeetuottojen määrään. Tulevaisuuden haasteeksi jää myös kehittää menetelmä, jonka avulla greenfeetuottoja ja -kappalemääriä pystytään tarkemmin seuraamaan eri ajanjaksoilla, ja kuinka sään vaikutus olisi mahdollista eliminoida tästä laskelmasta.

Tuottojohtamisen työkalut ja menetelmät sopivat hyvin käytettäväksi golfalalla. Tuottojohtamisen osa-alueita on käytössä useilla aloilla, mutta parhaiten se soveltuu käytettäväksi alalla, jossa on kiinteä kapasiteetti, palvelut ovat aineettomia, eikä niitä voida varastoida, kysyntä vaihtelee mutta on ennustettavissa ja lisäksi yrityksen kiinteät kulut ovat korkeat ja muuttuvat kulut ovat matalat. Nämä kaikki tuottojohtamisen tehokkaan käytön kriteerit täyttyvät golfalalla.

Tuottojohtamisen teoria golfalalla keskittyy suuremmaksi osin palvelun keston hallintaan ja kysyntäperusteiseen hinnoitteluun, joiden avulla golfkentät pystyvät hallitsemaan kysyntää ja tuottoja. Suomalaisen golfkentän kannalta teoria painottuu hieman liikaa palvelun keston hallintaan ja Suomessa olisikin tärkeämpää keskittyä kapasiteetin hallintaan, esi-

merkiksi saapumiseen liittyvän riskin vähentämiseen. Teoria pohjautuu golfalan käytäntöihin Yhdysvalloissa eikä näin ollen sovi sellaisenaan yhteen suomalaisten golfkenttien toimintojen kanssa.

Kehittämistyöprojekti eteni ennalta suunnitellussa aikataulussa mukaillen golfkauden rytmiiä. Kehittämistyössä käytetyt menetelmät toimivat riittävällä tasolla tulosten aikaansaamiseksi. Kyselyissä saatiin kartoitettua suurilta vastaajamääriltä tietoa joustavan hinnoittelun tunnettavuudesta. Kyselyjen perusteella voidaan todeta, että hinnalla on suurempi merkitys vastaajille kuin tiiajalla. Toisena huomiona kyselyiden perusteella voidaan todeta, että tarjousajankohdilla ei ole suurta merkitystä, koska vastaajien erilaiset elämäntilanteet vaikuttavat paljon siihen, mikä olisi hyvä ajankohta kullekin vastaajalle. SWOT-analyysin avulla pohdittiin joustavan hinnoittelun eri puolia päätyen lopputulokseen, että mahdollisuuksia on tällä hetkellä enemmän kuin uhkia. Havainnoinnin avulla taas tehtiin mielenkiintoisia huomioita erikoishintaisia tarjousajankohtia käyttävistä asiakkaista.

Kehittämistyössä saatiin aikaiseksi paljon erilaisia kehitysehdotuksia, joiden avulla Lakeside Golfin on mahdollisuus parantaa joustavan hinnoittelun menetelmän käyttöä yhä optimaalisemmaksi. Kehitysehdotukset on jaettu tuottojohtamisen pääkeinojen mukaisesti kapasiteettiin, hinnoitteluun ja palvelun kestoon liittyviin kehitysehdotuksiin. Kehitysehdotukset ovat käytännönläheisiä ja kaikki kehitysehdotukset otetaan yrityksessä käyttöön kauden 2018 aikana.

Viime vuosien huonot sääolosuhteet ovat vaikuttaneet kierrosmääriin negatiivisesti ja golfarit jättävät yhä helpommin saapumatta paikalle, jos sääennuste näyttää huonolta. Siksi golfkenttien pitää jatkuvasti kehittää uusia keinoja saada asiakas saapumaan paikalle. Koko golfalaa koskevana kehitysehdotuksena kehittämistyössä suositellaan, että jonkinlainen greenfeen etukäteismaksu olisi tärkeää saada käyttöön koko golfalalla Suomessa. Kehitysehdotuksissa Lakeside Golfin suositellaankin aloittamaan asiakkaiden kannustaminen greenfeen etukäteismaksamiseen.

Lakeside Golfin kentät ovat olleet jo usean vuoden ajan erinomaisessa kunnossa. Kauden 2017 päätteeksi Lakeside Golf palkittiinkin pelaajien arvioimana hinta-laatusuhteeltaan Suomen parhaana kenttänä. Sen sijaan monet muut golfkentät ovat olleet huonossa kunnossa, mikä on vaikuttanut suoraan asiakastyytyvyyteen. Asiakkaat eivät ole valmiita maksamaan täysihintaista greenfeetä huonokuntoisesta kentästä. Joustavasta hinnoittelusta voisikin olla apua asiakastyytyvyyden parantamiseen erityisesti silloin, kun kentän kunto ei vastaa täysihintaisen greenfeen arvoa.

Jos golfarilta kysytään, mitä greenfee hänen kotikentällään maksaa, vastaus tulee varmasti nopeasti. Jos sen sijaan kysytään, mitä lentolippu Lontooseen maksaa niin varmaa vastausta ei pysty antamaan ilman tarkentavia kysymyksiä. Hinnan joustaminen on täysin normaalia lentolipun, hotellihuoneen ja autonvuokrauksen yhteydessä. Hinnan joustamisesta pitäisi tulla samalla tavalla normaalia myös golfkentällä.

Tuottojohtamisesta suomalaisilla golfkentillä ei ole julkaistu mitään tutkimustuloksia. Hyödyllisiä tutkimuskohteita olisivat esimerkiksi greenfeehinnoittelu yleisesti sekä tuottojohtamisen käyttöpotentiaalin selvittäminen. Kun tuottojohtamisen menetelmät saadaan toimimaan Lakeside Golfissa optimaalisesti, niistä voidaan kirjoittaa golftoimialaa yleisellä tasolla koskeva ohjeistus.

Lakeside Golf haluaa toiminnallaan haastaa suomalaiset golfkentät miettimään, kuinka vieraspelaamista voitaisiin parantaa ja kehittää tulevaisuudessa yhä enemmän golfkenttiä palvelevampaan muotoon. Miksi pitäisi toimia samalla tavalla kuin on aina tehty? Tuottojohtamisen työkaluja hyödyntämällä golfkentät voisivat luopua listahinnasta ja paljon alalla käytetyistä alennuskorteista ja siirtyä käyttämään joustavaa hinnoittelua. Tuottojohtamisen yleistyminen golfalalla lisäisi golfareiden vieraspelikierrosten määrää ja pistäisi golfkentät kilpailemaan yhä enemmän palveluiden laadulla.

Lähteet

Albanese, P. 2004. Revenue management – periaatteet ja käytännöt palvelualalla. Helsinki: Edita Prima Oy.

Barth, J.E. 2002. Yield management: Opportunities for private club managers. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 14, 3, 136-141.

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

Berman, B. 2005. Applying yield management pricing to your service business. *Business Horizons*, 48, 2, 169-179.

Eklund, I. & Kekkonen, H. 2014. Kannattavuuslaskenta ja hinnoittelu. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Eriksson, P & Koistinen, K. 2005. Monenlainen tapaustutkimus. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus.

Forgacs, G. 2010. Revenue Management – Tuottojen johtaminen hotellielinkeinoissa. Lansing, Michigan: American hotel & lodging educational institute. Suomentanut Ari Björkqvist. 2013. HAAGA-HELIA Ammattikorkeakoulu.

Haslam, K. 2014. Dynamic Pricing & Yield Management Which Should You Be Doing? *Golf Operator Magazine*. Luettavissa <https://golfoperatormagazine.com/dynamic-pricing-yield-management/> Luettu: 7.2.2018.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2014. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hudson, S & Hudson, L. 2010. *Golf Tourism*. Woodeaton, Oxford: Goodfellow Publishers Limited.

Ivanov, S & Zhechev, V. 2012. Hotel revenue management – a critical literature review. *Tourism review*, 60, 2, 175-197.

Jäsentilastot 2017 + kierrosmäärä- sekä Green Card -tilastot. 2017. Helsinki: Suomen Golfliitto ry.

Kenttäranking 2007. 2007. *Golf Digest Suomi* 1, 8, 48-61.

Kenttäranking 2009. 2009. *Golf Digest Suomi*, 3, 8, 52-69.

Kenttäranking 2011. 2011. *Golf Digest Suomi*, 5, 8, 40-57.

Kenttäranking 2013. 2013. *Golf Digest Suomi*, 7, 8, 44-57.

Kenttäranking 2015. 2015. *Golflehti Golf Digest*, 2, 8, 50-60.

Kenttäranking 2017. 2017. *Golflehti Golf Digest*, 3, 8, 52-62.

Kimes, S.E. 2000. Revenue Management on the Links. Applying Yield Management to the Golf-course Industry. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41, 1, 120-127.

- Kimes, S.E. & McGuire, K. 2001. Function-space Revenue Management: A Case Study from Singapore. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 42, 6, 33-46.
- Kimes, S.E., & Schruben, L.W. 2002. Golf course revenue management: A study of tee time intervals. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 1, 2, 111-120.
- Kimes, S.E. & Wirtz J. 2003a. Has Revenue Management Become Acceptable? Findings from an International Study on the Perceived Fairness of Rate Fences. *Journal of Service Research*, 6, 2, 125-135.
- Kimes, S.E. & Wirtz J. 2003b. Perceived fairness of revenue management in the US golf industry. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 1, 4 332-344.
- KPMG. 2017. Golfkierroksen hinnan määrittäminen. Suomen Golfkentät ry. Seminaariesitys. Helsinki.
- Lakeside Golf & Country Club Oy. 2017a. Lakeside Golf & Country Club Oy:n kierrosseuranta 2017.
- Lakeside Golf & Country Club Oy. 2017b. Lakeside Golf & Country Club Oy:n omistusosuus 2017-10.
- Legohérel, P., Poutier, E. & Fyall, A. 2013. Revenue management for hospitality and tourism. Oxford : Goodfellow Publishers cop.
- McGuire, K. A. 2016. Hotel Pricing in a Social World. Driving Value in the Digital Economy. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Mäkelä, J. 31.1.2018. Toimitusjohtaja. Lakeside Golf & Country Club Oy. Haastattelu. Tampere.
- Mäntylä, P. 2016. Lakeside Golfin strategian pääkohdat 16.2.2016.
- NexGolf Oy. 2018. Teetime.fi FAQ – Usein kysytyjä kysymyksiä. Luettavissa: www.teetime.fi/#/faq. Luettu 27.1.2018.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Helsinki: Sanna Pro Oy.
- Parrilla, J.C., Font, A.R. & Nadal, J.R. 2007. Accomodation determinants of seasonal patterns. *Annals of Tourism Research*, 34, 2, 422-436.
- Pekgün, P., Uyar, E. & Garner, B. 2014. Applying pricing and revenue management in the golf industry: Key challenges. *Journal of Revenue and Pricing Management* 13, 6, 470-482.
- Pelaaja Ensin -kysely 2017. Suomen Golfliiton jäsenkenttien työkalu asiakastytyvyyden mittaamiseen golfklubeilla. 2017.
- Rasekh, L. & Yihua, L. 2011. Golf Course revenue management. *Journal of Revenue and Pricing Management* 10, 2, 105-111.
- Salminen, I. 2015. Lakeside Golfin strategian toteutussuunnitelma 2015.
- Sipilä, J. 2003. Palvelujen hinnoittelu. Helsinki: WSOY.
- Suomi-Golf numeroina. 2018. *Golflehti Golf Digest*, 4, 1, 78.

Tranter, K.A., Stuart-Hill, T. & Parker, J. 2009. An introduction to revenue management: principles and practices for the real world. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education Inc.

Tuominen, T., Järvi, K., Lehtonen, M.H., Valtanen, J. & Martinsuo, M. 2015. Palvelujen tuotteistamisen käsikirja – Osallistavia menetelmiä palvelujen kehittämiseen. Aalto-yliopiston julkaisusarja Tiede + Teknologia 5/2015. Helsinki: Unigrafia Oy. Luettavissa: <https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/16523/isbn9789526062181.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Luettu: 9.2.2018.

Vilkkä, H. 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.

Virtanen, A. 2013. Lakeside Golf visiosta toimintaan.

Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja : 20 työkalua. Helsinki: Talentum.

Yeoman, I., McMahon, U. & Sutherland, R. 2001. Leisure revenue management. Journal of Leisure Property, 1, 4, 306-317.

Yeoman, I., McMahon-Beattie, U. 2011. Revenue Management – A Practical Perspective. Basingstoke, Hampshire: Palgrave Macmillan

Åkerberg, P. 2017. Budjetointi 2020-luvulla. Helsinki: Alma Talent verkkokirjahylly.

Liitteet

Liite 1. Uutiskirje 31.5.2017

LAKESIDE GOLFIN UUTISKIRJE

Kiitos, kun kävit pelaamassa meillä Lakeside Golfissa viime kaudella. Toivottavasti vierailusi oli onnistunut!

Olemme kehittäneet greenfeehinnoittelua jo usean vuoden ajan. Tiedätkin varmaan, että meillä käytetään joustavaa greenfeehinnoittelua tasoittamaan sesonginvaihteluja. Kentän varaustilanteesta, vuodenaikasta, sääolosuhteista, hoitotoimenpiteistä tai muista vastaavista tekijöistä johtuen greenfeehinta vaihtelee jopa päivittäin ja on usein listahintaa edullisempi. Päivän hinta -käytäntö on pelaajan puolella eli pelaamisesta maksetaan olosuhteet huomioiden oikeudenmukainen hinta.

Päivän hinta vaihtelee myös päivän sisällä. Kunkin ajankohdan greenfeehinta on nähtävissä aina neljä vuorokautta etukäteen Golfboxin lähtöaika-äytössä ja kotisivuillamme <http://lakesidegolf.fi/paivan-hinta>.

UUTTA KAUDELLA 2017: Päivän hinta joustaa nyt entistäkin enemmän, sillä edullisimmillaan greenfee on vain 10 euroa! Hinta joustaa koko ajan, mutta koko kauden ajan greenfee on perjantai-iltaisoin klo 17 jälkeen 10 euroa ja lauantai-iltapäivisin klo 15 jälkeen 20 euroa.

VASTAA JA VAIKUTA!

Haluamme parantaa tarjoamiamme pelivaihtoehtoja edelleen asiakkaitamme mahdollisimman hyvin palvelevaksi. Vastaathan alla olevaan kyselyymme joustavasta hinnoittelusta.

<https://player.myzef.com/lakesidegolf/ajax/?q=12-QdRtHnFQ>

Yhteystietojensa jättäneiden kesken arvotaan yhden vuorokauden majoituspaketti kahdelle hengelle Karkun Lomakiinteistöjen loma-asunnossa. Pakettiin sisältyy kaksi greenfeetä. Arvomme lisäksi greenfeen ja klubilounaan sisältäviä paketteja. Arvonta suoritetaan ma 3.7.2017 ja voittajille ilmoitetaan henkilökohtaisesti. Lisäksi voittajien nimet julkaistaan Lakeside Golfin uutiskirjeessä.

ENSI VIIKON TARJOUKSET

Ensi viikolla vietetään kansallista golfviikkoa. Golfviikko on erityisen hyvä ajankohta vieraillla kentillämme, sillä tarjoamme viime kaudella kentällämme vieraille kaksikäyttämisen arvolta etua. Tervetuloa Lakeside Golfiin!



Liite 2. Kyselylomake golfkauden 2016 vieraspelaajille

Lakeside Golfin joustava hinnoittelu

31.5.2017

1. Tiesin pelaamaan tullessani, että Lakesidessa on käytössä joustava greenfeehinta?
Kyllä En

2. Pelasin Lakesidessa kaudella 2016

Päivän greenfeehinnalla

Pelioikeudella (siirtokelpoinen)

Alennuskortilla (sgs:n jäsenhnta, golfpiste.com-jäsenkortti, kultakortti)

Muulla, millä?

3. Pelasin päivän greenfeehinnalla Lakesidessa kaudella 2016

Yhden kerran

2-4 kertaa

yli viisi kertaa

En pelannut greenfeellä

Kysymyksiin 4-8 vastataan vastausjanalla, asteikolla ei tärkeä - tärkeä.

4. Kuinka tärkeä asia tietty tii aika on minulle vieraspelaamisessa?

5. Kuinka tärkeä asia greenfeehinta on minulle vieraspelaamisessa?

6. Kuinka tärkeä asia kentän kunto on minulle vieraspelaamisessa?

7. Kuinka suuri merkitys ennustetulla säällä on vieraspelaamisessa?

8. Kuinka suuri merkitys lähtöaikojen saatavuudella on vieraspelaamisessa?

Kysymykseen 9 vastataan nelikentässä.

9. Kumpaa pidän tärkeämpänä, greenfeehintaa vai tiettyä tii aikaa?

10. Mille ajankohdille haluaisin erityisesti greenfeetarjouksia?

Esim. arki-iltapäivisin tai viikonpäivä ja kellonaika

11. Miten haluaisin saada greenfeetarjouksia Lakeside Golfista?

Sähköpostilla

Kotisivuiltamme

Tekstiviestillä

Jollakin muulla tavalla, miten?

12. Haluan tilata Lakeside Golfin uutiskirjeen sähköpostiini.

13. Jätäthän yhteystietosi, jos haluat osallistua arvontaan.

VASTAA JA VAIKUTA!

Kiitos, kun kävit pelaamassa meillä Lakeside Golfissa. Toivottavasti vierailusi oli onnistunut!

Haluamme parantaa tarjoamiamme pelivaihtoehtoja edelleen asiakkaitamme mahdollisimman hyvin palvelevaksi. Vastaathan alla olevaan kyselyymme joustavasta hinnoittelusta.

Yhteystietojensa jättäneiden kesken arvotaan greenfeepaketteja ensi kaudelle. Arvonta suoritetaan tammikuussa 2018 ja voittajien nimet julkaistaan Lakeside Golfin uutiskirjeessä. Vastaa, vaikuta ja voita!



Olemme kehittäneet greenfeehinnoitteluamme jo usean vuoden ajan. Kehitystyö jatkuu ja tulevan golfkauden suunnittelu onkin jo käynnissä.

UUTTA KAUDELLA 2018: VIIKON PARHAAT HINNAT

Haluatko olla ensimmäisten joukossa nappaamassa seuraavan viikon parhaat hinnat? Liity jo nyt Viikon parhaat hinnat -sähköpostilistallemme, niin et jää niistä paitsi!

Kaikkien tämän vuoden loppuun mennessä sähköpostilistalle liittyneiden kesken arvotaan yhden vuorokauden majoituspaketti kahdelle hengelle Karkun Lomakiinteistöjen loma-asunnossa ensi kaudella. Pakettiin sisältyy kaksi greenfeetä.



**TILAA VIIKON PARHAAT
HINNAT SÄHKÖPOSTIISI**



WWW.LAKESIDEGOLF.FI/VIIKON-PARHAAT-HINNAT

TILAA VIIKON PARHAAT HINNAT TÄSTÄ!

Liite 4. Kyselylomake golfkauden 2017 vieraspelaajille

Lakeside Golfin joustava hinnoittelu

1.11.2017

- 1. Tiesin pelaamaan tullessani, että Lakesidessa on käytössä joustava greenfeehinnoittelu?**
Kyllä En

- 2. Pelasin Lakesidessa kaudella 2017**
Yhden kierroksen
2-4 kierrosta
5-10 kierrosta
Yli 10 kierrosta
En pelannut Lakesidessa kaudella 2017

- 3. Maksoitko greenfeen Lakeside Golfin caddiemasterille?**
Kyllä, maksoin greenfeen

En, käytin muuta maksutapaa (esim. pelilippu, yrityspelioikeus, osakkeen pelioikeus, Kultakortti, NGU-kortti). Kirjoita vastaus alla olevaan tekstikenttään.

- 4. Valitsin tiiajan greenfeehinnan mukaan**
Jokaisella pelikerralla
Satunnaisesti
En koskaan
Kerro halutessasi vapaasti tiiajan valintaasi vaikuttavista tekijöistä.

- 5. Käytin erityisen edullisia tarjousajankohtia**
Perjantaisin klo 17 alkaen (greenfee 10 euroa)
Lauantaisin klo 15 alkaen (greenfee 20 euroa)
En käyttänyt

- 6. Laita seuraavat peliajankohdat sinulle mieluisimpaan järjestykseen**
ARKIAAMU
ARKI-ILTAPÄIVÄ
ARKI-ILTA
LAUANTAI-ILTAPÄIVÄ
SUNNUNTAI-ILTAPÄIVÄ

- 7. Mille ajankohdille toivoisin greenfeetarjouksia?**

- 8. Miten haluaisin saada greenfeetarjouksia Lakeside Golfista?**
Sähköpostilla
Kotisivuilta
Facebookissa
WhatsAppilla

- 9. Haluan tilata Lakeside Golfin vieraspelaajille suunnatun uutiskirjeen seuraavaan sähköpostiini.**

- 10. Jätäthän yhteystietosi, jos haluat osallistua arvontaan.**
Nimi
Sähköpostiosoite
Puhelinnumero