Kimmo Voutilainen

OULUN GOLFKERHO RY:N TOIMINNAN KEHITTÄMINEN PALVELUMUOTOILUN KEINOIN

OULUN GOLFKERHO RY:N TOIMINNAN KEHITTÄMINEN PALVELUMUOTOILUN KEINOIN

Kimmo Voutilainen
Opinnäytetyö
Kevät 2014
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen ko
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen ko (Ylempi AMK)

Tekijä: Kimmo Voutilainen
Opinnäytetyön nimi: Oulun Golfkerho ry:n toiminnan kehittäminen palvelumuotoilun keinoin
Työn ohjaaja: Päivi Aro
Työn valmistumislukukausi ja vuosi: Kevät 2014 Sivumäärä 59+12

Tämän kehittämistehtävän tarkoituksena oli etsiä ehdotuksia ja malleja Oulun Golfkerho ry:n toiminnan kehittämiseen. Tehtävän lähestymistapana käytettiin palvelumuotoilua, jolla tarkoitetaan palvelujen innovointia, kehittämistä ja suunnittelua muotoilun menetelmin. Palvelumuotoilun avulla pyritään luomaan palveluja, jotka vastaavat sekä käyttäjien tarpeita että palvelun tarjoajan liiketoiminnallisia tavoitteita. Keskeisenä tavoitteena on palvelukokemuksen käyttäjälähtöinen suunnittelu. Lisäksi opinnäytetyön tuloksena kuvattiin Oulun Golfkerhon Sankivaaran kentän palvelupolku.

Kehittämistehtävä oli tapaustutkimus, jonka tavoitteena oli asiakasymmärryksen kasvattaminen eli tehtävä keskittyi palvelumuotoiluprosessin alkupäähän. Työn aineisto kerättiin haastattelemalla golffareita ja havainnoimalla Sankivaaran golfkeskuksen alueella. Lisäksi järjestettiin golffareille suunnattu työpaja. Näiden tuloksina saatiin runsaasti kehitysehdotuksia, joista Oulun Golfkerho voi itse valita tulevaisuuden kehittämiskohteensa.

Yleisesti ottaen golffarit ovat varsin tyytyväisiä Oulun Golfkerhoin toimintaan. Tuloksista ei noussut esiin mitään suurta yksittäistä kehittämiskohdetta. Pikemminkin golffareiden huomio on kiinnittynyt pienten seikkojen parantamiseen. Selkeimmin esiin nousivat Par3-kentän parantamistoiveet ja panostaminen yleisten tilojen siisteyteen. Sankivaaran golfkeskus koetaan helposti lähestyttäväksi paikaksi, josta löytyy helposti peliaikaa. Kahta täysmittaista kenttää pidetään suurena etuna ja kilpailuvalttina.

Asiasanat: palvelumuotoilu, asiakaskokemus, asiakasymmärrys, golf

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Master's Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence

---

Author: Kimmo Voutilainen
Title of thesis: Development of Oulu Golf Club operations with service design methods
Supervisor: Päivi Aro
Term and year when the thesis was submitted: Spring 2014 Number of pages: 59+12

The aim of this thesis was to find proposals and models for the development of Oulu Golf Club. The method used in the thesis was service design. It is the activity of planning and organizing people, infrastructure, communication and material components of a service in order to improve its quality and the interaction between service provider and customers. The purpose of service design methodologies is to design according to the needs of customers or participants, so that the service is user-friendly, competitive and relevant to the customers. In addition, a generic customer journey map of Sankivaara golf course was created as a result of the thesis.

The development task was a case study, the aim of which was to increase customer understanding. Research data was collected by interviewing golfers and by observing at the Sankivaara golf course. In addition, a workshop aimed at golfers was held. These produced plenty of development proposals which Oulu Golf club can use for areas of development in the future.

In general, the golfers are quite satisfied with the activities of Oulu golf club. The results did not bring up any single major items for development. Rather, the golfers attention is focused on the improvement of small issues. Most notably they would like to see improvement of Par3-course and cleanliness of public spaces. Sankivaara Golf Club is considered to be accessible and you can easily find free time slots for a game. The two full-scale golf courses is considered to be a great competitive advantage.

Keywords: service design, customer experience, customer understanding, golf

SISÄLLYS

1 JOHDANTO 6

2 PALVELULIIKETOIMINNAN KEHITTÄMINEN 8

2.1 Asiakaskokemus 9

2.2 Asiakasymmärrys 12

3 PALVELUMUOTOILU 14

3.1 Palvelumuotoilun keskeiset käsitteet 15

3.2 Palvelumuotoiluprosessi 18

4 GOLF 20

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS 23

5.1 Aineistojen keruu ja analysointi 24

5.2 Palvelumuotoilu-työpaja 27

6 TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET 32

7 POHDINTA 55

LÄHTEET 57

LIITTEET 60

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön aiheena on Oulun Golfkerho ry:n (myöhemmin Oulun Golf) toiminnan kehittäminen palvelumuotoilun keinoin. Työn tarkoituksena on löytää kehittämisehdotuksia ja -malleja Oulun Golfin liiketoiminnan edistämiseksi ja palvelun parantamiseksi hyödyntäen palvelumuotoilua. Kehittämistehtävä pyrkii vastaamaan kysymykseen ”Miten Oulun Golfin palveluliiketoimintaa voi kehittää palvelumuotoilun avulla?”.

Oulun Golfkerho on Suomen kahdeksanneksi vanhin golfseura ja jäsenmäärältään Suomen suurimpia seuroja. Jäseniä kerhossa oli huhtikuussa 2014 yli 1600. Golfkerhon Sankivaaran 36-reikäinen golfkeskus Oulun Sanginsuussa muodostuu kahdesta 18-reikäisestä kentästä, Sanki-kentästä sekä Vaaran kentästä. Molemmat kentät sijaitsevat Sanginjoen ympäristössä, ja niille ominaisia ovat kangasmetsät, joenrannat ja runsaslukuiset metsälammet. Golfkenttiä ylläpitävällä Oulun Golf Oy:llä on 1100 pelioikeuden sisältävää osaketta. Sankivaarassa on myös Suomen suurin driving range, harjoituslyöntialue, jolla on pituutta 400 metriä ja leveyttä sata metriä. Rangella voidaan lyödä harjoituslyöntejä molemmista päistä. Rangen lähistöllä on lisäksi kolme harjoitusviheriötä sekä kolmireikäinen harjoituskenttä.

Tämä kehittämistehtävä on tapaustutkimus, jolla pyritään kehittämään Oulun Golfin palveluja kasvattamalla asiakasymmärrystä sekä nostamalla esiin kehitysideoita. Työn näkökulmana ja lähestymistapana on palvelumuotoilu. Se on verrattain uusi osaamisala, jolla tarkoitetaan palvelujen innovointia, kehittämistä ja suunnittelua muotoilun menetelmin. Sen avulla pyritään luomaan palveluja, jotka vastaavat sekä käyttäjien tarpeita että palvelun tarjoajan liiketoiminnallisia tavoitteita. Keskeisenä tavoitteena on palvelukokemuksen käyttäjälähtöinen suunnittelu.

Palvelumuotoilun keskeisiä käsitteitä ovat kontaktipisteet, palvelutuokiot ja palvelupolku. Kontaktipisteiden kautta asiakas kokee palvelun. Palvelutuokioissa tapahtuu asiakkaan ja palveluntarjoajan välinen vuorovaikutus. Palvelupolku on palvelutuokioista ja kontaktipisteistä muodostuva kokonaisuus, jonka läpi asiakas kulkee palvelua käyttäessään. Tässä kehittämistehtävässä kuvataan Oulun Golfin Sankivaaran kentän geneerinen palvelupolku

keskivertogolffarin näkökulmasta.
Kehittämistehtävän aineisto on kerätty haastattelemalla golffareita, havainnoimalla Sankivaaran golfkeskuksessa sekä järjestämällä palvelumuotoilu-työpaja, jossa jalostettiin eteenpäin haastatteluissa esiin nousseita kehitysaiheita. Työpajassa käytettiin työkaluina ideapuuta, palvelusafareita ja service blueprintiä.

Valitsin tämän kehittämistehtävän opinnäytetyöni aiheeksi oppilaitoksen vapaasti valittavien aiheiden listalta puhtaasti palvelumuotoilun takia. Olin tutustunut palvelumuotoiluun lyhyesti aiemmassa työpaikassani, jossa vieraileva luennoitsija piti esittelyn aiheesta. Se jäi mieleeni kiinnostavana tekniikkana, jota voisin hyödyntää omassa työelämässäni. Olenhan ollut lähes koko työurani asiakasrajapinnassa palveluliiketoiminnan parissa.

Sen sijaan golfista minulla ei ollut omakohtaista kokemusta. Toki lajin perusperiaatteet olivat tuttuja tv-ruudulta ja lehtien sivuilta, mutta ennen tätä tehtävää en ollut golfmailaan koskenut. Tutustuminen golfmaailmaan ja -harrastajiin tuli mukavana bonuksena kehittämistehtävän rinnalla.

2 PALVELULIIKETOIMINNAN KEHITTÄMINEN

Palvelujen merkitys on jälkiteollisessa yhteiskunnassa korostunut ja korostuu edelleen, koska ihmisillä on entistä enemmän varoja ja mahdollisuuksia palvelujen ostamiseen. Elämykset, joita palveluyritys voi tarjota, ovat aikaisempaa tärkeämpiä nykykuluttajille, ja kuluttajat vaativat palveluilta laatua. Palvelun avulla yritys voi erottautua kilpailijoista ja saavuttaa asiakasuskollisuutta. Jotta yritys voisi parhaalla mahdollisella tavalla vastata näihin haasteisiin, on siellä toimivien ihmisten osaamisen oltava korkealla tasolla. (Lämsä & Uusitalo. 2002, 3.)

Palvelujen systemaattisen kehittämisen tavoitteena on luoda kilpailukykyistä, kannattavaa ja innovatiivista liiketoimintaa, jolla on mahdollisuuksia menestyä. Palvelujen erityisluonteesta johtuen perinteiset teolliseen tuotantoon keskittyvät tuotekehitysmallit eivät välttämättä sovi suoraan palvelujen kehittämiseen. Palveluja kehittävien yritysten menestykselle ja kilpailukyvylle keskeistä on hyvin suunniteltu ja johdettu tuotekehitysohjelma, jatkuva innovointi, kustannustehokkuus ja asiakaslähtöisyys. (Jaakkola, Orava & Varjonen 2009, 3.)

Palvelujen kehittämisen lähtökohtana on yrityksen liiketoimintastrategia: näkemys siitä, miten yrityksen osaaminen ja resurssit saadaan parhaiten kytkettyä toimialan mahdollisuuksiin niin, että saavutetaan kasvua ja kannattavuutta. Menestyksekäs palveluliiketoiminta edellyttää osaamista palvelun, asiakkaiden ja toimialan suhteen. Strategisia valintoja tehtäessä tulisi hankkia tietoa ainakin asiakkaiden tarpeista, toimialan olosuhteista ja trendeistä sekä kilpailijoista. Palvelujen suunnittelu ja kehittäminen ovat lisäksi sidoksissa yrityksen osaamiseen ja resursseihin. Kehitystyön päätarkoitus on luoda edellytykset palveluille, jotka asiakkaan mielestä tuottavat houkuttelevaa lisäarvoa. Usein on tarpeellista ottaa asiakkaat mukaan testaamaan ja arvioimaan palvelua koko kehitysprojektin ajaksi. Näin varmistetaan, että kehitystyön tulos todella vastaa asiakastarpeeseen ja tuottaa arvoa asiakkaalle. Asiakaslähtöinen kehitystyö ei kuitenkaan tarkoita asiakasvetoisuutta. Asiakkaan tarpeisiin reagoiminen ei usein riitä, vaan yrityksen tulisi havaita myös markkinoilla piilevät tarpeet ja mahdollisuudet kehitystyön pohjaksi jo ennen kuin valtaosa asiakkaista on niitä tiedostanut (Jaakkola, Orava & Varjonen 2009, 3.)

2.1 Asiakaskokemus

Laadukas palvelu tarkoittaa sitä, että asiakkaan kokemus palvelusta vastaa hänen odotustaan tai ylittää sen. Asiakkaan palveluun kohdistamat odotukset ovat palvelua ja sen toimittamista koskevia uskomuksia, jotka virittyvät ennen palvelun käyttöä. Odotukset toimivat vertailukohtina, kun asiakas arvioi saamaansa palvelua palvelutapahtuman aikana ja sen jälkeen. Asiakkaan odotukset vaikuttavat osaltaan asiakkaan kokemaan palvelun laatuun. Laadukkaan palvelun aikaansaaminen edellyttää sitä, että asiakkaiden odotukset tunnetaan ja ymmärretään riittävän tarkasti. Odotusten mukaista palvelua tarjoamalla varmistetaan asiakkaiden tyytyväisyys. (Lämsä & Uusitalo. 2002, 49-51.)

Löytänän ja Kortesuon (2011, 11) mukaan asiakaskokemus on niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa. Asiakaskokemus ei ole rationaalinen päätös vaan kokemus, johon vaikuttavat vahvasti myös tunteet ja alitajuntaisesti tehdyt tulkinnat. Tämän vuoksi ei ole täysin mahdollista vaikuttaa siihen, millaisen asiakaskokemuksen asiakas muodostaa. Yritykset voivat kuitenkin valita, millaisia kokemuksia ne pyrkivät luomaan.

Asiakaskokemus ja sen johtaminen ovat niin uusia käsitteitä, että ne mielletään usein vain asiakaspalvelun kehittämiseksi. Asiakaskokemuksen johtaminen on kokonaisvaltainen ajattelutapa, joka huomioi kaikki yrityksen osa-alueet. (Löytänä & Kortesuo 2011, 14.)

Asiakaskokemus muodostuu Löytänän ja Kortesuon (2011, 43-49) mukaan seuraavista elementeistä:

- Tukee asiakkaan minäkuvaa
- Yllättää ja luo elämyksiä
- Jää mieleen
- Saa asiakkaan haluamaan lisää

Asiakaskokemus kattaa koko yrityksen tarjooman: mainonnan ja muut kontaktit ennen palvelua, asiakaspalvelun laadun, palveluominaisuudet, käytön helppouden ja luotettavuuden. Erinomaisia asiakaskokemuksia voidaan suunnitella ja tarjota vain silloin, kun ymmärretään, miten ja milloin ihmiset kohtaavat yrityksen tarjooman. (Tuulaniemi 2011, 74.)

Tuulaniemi (2011, 74) jakaa asiakaskokemuksen kolmeen tasoon: toimintaan, tunteisiin ja merkityksiin. Toiminnan taso (palvelun hygieniataso) tarkoittaa palvelun kykyä vastata asiakkaan funktionaaliseen tarpeeseen, prosessien sujuvuutta, palvelun hahmotettavuutta, saavutettavuutta, käytettävyyttä, tehokkuutta ja monipuolisuutta. Tämän tason vaatimuksien tulee täyttyä, jotta palvelulla on yleensä mahdollisuus olla markkinoilla. Tunnetaso tarkoittaa asiakkaalle syntyviä välittömiä tuntemuksia ja henkilökohtaisia kokemuksia: kokemuksen miellyttävyyttä, helppoutta, kiinnostavuutta, innostavuutta, tunnelmaa, tyyliä ja kykyä koskea aisteja. Merkitystaso on asiakaskokemuksen ylin taso ja se tarkoittaa kokemukseen liittyviä mielikuva- ja merkitysulottuvuuksia, kulttuurillisia koodeja, unelmia, tarinoita, lupauksia, oivalluksia, kokemuksen henkilökohtaisuutta, suhdetta asiakkaan elämäntapaan ja omaan identiteettiin.

Löytänä ja Kortesuo (2011, 50-53) määrittelevät asiakaskokemuksen tasot seuraavasti:

- Satunnainen kokemus: vaihtelee ajan, paikan ja etenkin henkilön mukaan, vaihtelee ääripäästä toiseen ja siltä väliltä se mukaan, milloin ja missä kohtaaminen tapahtuu ja ketkä siihen osallistuvat.
- Odotettavissa oleva kokemus: suunniteltu, sisältää aina tietyt elementit ja on riippumaton ajasta tai paikasta.
- Johdettu kokemus: suunniteltu, ajasta tai paikasta riippumaton mutta erottuva ja asiakkaalle arvoa tuottava.

Löytänän ja Kortesuon (2011, 27-33) mukaan on viisi syytä miksi asiakaskokemuksesta pitäisi olla kiinnostunut:

- Asiakkaiden toiminta on muuttunut, yritysten ei.
- Ennen yritykset myivät, nykyään asiakkaat ostavat.
- Ennen asiakkaat kysyivät myyjältä, nykyään eivät.
- Kun töppäät, kaikki kuulevat sen.
- Brändit kuolevat ilman asiakaskokemuksen johtamista.

Asiakaskokemus rakentuu erilaisten kohtaamisten ja niissä syntyvien mielikuvien ja tunteiden summana. Kohtaamisia tapahtuu kosketuspisteissä, joissa asiakas kohtaa yrityksen toimintoja. Tätä voidaan havainnollistaa rakentamalla peräkkäisistä kohtaamisista kosketuspistepolkuja

(customer journeys). Kosketuspistepolulla voidaan myös kuvata sitä, millaisia kokemuksia asiakkaalle muodostuu eri kosketuspisteissä. Kosketuspistepolut ovat konkreettinen keino hahmottaa yrityksen ja asiakkaan välisiä kohtaamisia ja niiden vaikutusta asiakaskokemuksen muodostumisessa. Asiakaskokemuksen osalta kannattaa huomioida myös ne kosketuspisteet, joita ei vielä ole mutta joiden pitäisi olla olemassa. Puuttuuko jokin sellainen kohtaaminen tai yhteydenotto, joka loisi asiakkaalle lisää arvoa? Kannattaa priorisoida ne pisteet, jotka eniten vaikuttavat asiakkaalle luotaviin kokemuksiin. Kokemus muodostetaan valtaosin kohtaamisen huippukohdan(positiivinen tai negatiivinen) ja lopun perusteella. (Löytänä & Kortesuo 2011, 113-117.)

Odotukset ylittävän asiakaskokemuksen perustana on ydinkokemus eli se hyöty ja arvo, jonka takia asiakas ostaa tuotteen ja palvelun. Ydinkokemusta laajennetaan tuomalla siihen jotain, joka lisää yrityksen tuotteen tai palvelun arvoa asiakkaalle. Odotukset ylittävä kokemus syntyy ydinkokemuksen laajentumisen jälkeen, kun kokemukseen lisätään odotukset ylittäviä elementtejä. (Löytänä & Kortesuo 2011, 60-74.)

Löytänän ja Kortesuon (2011, 209-214) mukaan kohtaamisia tai tilanteita, joissa asiakkaan odotukset eivät täyty ja asiakas kokee pettymyksen, kutsutaan poikkeustilanteiksi. Näitä ovat esimerkiksi asiakaspalvelutilanteet, toimitusten viivästymiset ja virheet ja annettujen lupausten pettäminen. Syitä miksi kannattaa panostaa poikkeustilanteisiin ovat:

- poikkeustilanteiden määrä kasvaa: maailma monimutkaistuu
- asiakkaat eivät kerro pettymyksistään: jokaista reklamaatiota kohti on olemassa 25 muuta valitusta, joista yritys ei ole kuullutkaan.
- poikkeustilanteet lopettavat asiakassuhteita: päätös lopettamisesta saa alkunsa useimmin juuri poikkeustilanteessa
- poikkeustilanteet ovat mahdollisuus sitouttaa: tutkimusten mukaan asiakkaat, joiden poikkeustilanteen yritys on hoitanut hyvin, ovat ensimmäisen poikkeustilanteen jälkeen 15 kertaa sitoutuneempia kuin asiakkaat joille ei ole sattunut poikkeustilannetta. Uusien asiakkaiden hankkiminen on kalliimpaa kuin nykyisten pitäminen.

Poikkeustilanteiden hoitamisen korkeimmalla tasolla yritys etsii aktiivisesti poikkeustilanteita ja reagoi niihin nopeasti. Yritys laatii asiakkaan lähtökohdista vastauksen, joka sisältää

konkreettisen ratkaisun poikkeustilanteeseen. Lisäksi yritys lisää odotukset ylittävän elementin: se voi olla hyvitys tai muu arvokas teko. (Löytänä & Kortesuo 2011, 215.)

Asiakaskokemusta on mahdollista johtaa. Löytänä ja Kortesuo (2011, 167) esittävät portaat asiakaskokemuksen johtamiselle:

1. Määrittele tavoite: oma, differoiva ja tuottava asiakaskokemustavoite.
2. Kehitä strategia, jolla luodaan tavoitteen mukaisia kokemuksia kaikissa kosketuspisteissä.
3. Organisoi henkilöstö toteuttamaan strategiaa ja luomaan kokemuksia: rekrytointi, kouluttaminen, mittaaminen, kompensaatiot ja kannustepalkkiot sekä johdon osallistuminen.
4. Toteuta strategiaa oikeilla valinnoilla ja luo tavoitteen mukaisia asiakaskokemuksia
5. Mittaa kuinka hyvin kokemukset vastaavat tavoitteita sekä millaisia vaikutuksia kokemuksilla on lojaliteettiin.
6. Uudelleenmäärittele: määrittele tavoitteita jatkuvasti uudelleen.

2.2 Asiakasymmärrys

Asiakkaan ymmärtäminen on menestyvän palveluliiketoiminnan keskeinen kulmakivi kaikissa palveluja kehittävissä yrityksissä toimialasta riippumatta. Asiakkaalle eivät tuota arvoa palvelun ominaisuudet itsessään vaan niiden tuottamat hyödyt, seuraukset ja vaikutukset asiakkaan omiin tavoitteisiin. Arvoa syntyy, kun palveluntuottaja ja asiakas toimivat yhdessä. Arvoa ei luovuteta tai yksipuolisesti tuoteta vaan se syntyy yhteisen prosessin tuloksena. Palveluyritykselle tämä tarkoittaa, että asiakas sekä osallistuu arvon tuottamiseen että arvioi syntyvää arvoa. (Arantola & Simonen. 2009, 1-2.)

Perusasia asiakkaiden käyttäytymisen ymmärtämisessä on se, että asiakkaat ostavat tavaroita ja palveluja tyydyttääkseen tarpeitaan. Asiakkaiden ymmärtäminen vaatii syvällistä perehtymistä, sillä tarpeet ja motiivit ovat moninaiset. Laadukkaan palvelun aikaansaaminen edellyttää, että henkilöstö, esimiehet ja ylin johto tuntevat ja ymmärtävät asiakkaiden tarpeet ja motiivit riittävän tarkasti. (Lämsä & Uusitalo. 2002, 39.)

Asiakasymmärrys on työkalu, ei pelkästään liiketoimintasuunnittelun kohde vaan osa sitä. Ymmärtämällä asiakkaan merkitysten muodostumista saadaan vahva lähtökohta uuden palvelun kehittämiselle. (Hämäläinen, Nyman, Björk & Lammi. 2009,66.)

Palvelua tarjoavan yrityksen on ymmärrettävä sekä asiakkaan prosessia että oman ja asiakkaan prosessin välistä yhteyttä. Arvo syntyy juuri näiden prosessien kohdatessa. Asiakkaan toiminnan ymmärtäminen auttaa ymmärtämään asiakkuudessa syntyvää arvoa käytännössä. Syntyvää arvoa voidaan ajatella myös arkisesti asiakkaan kokemuksen kautta. Arvokas palvelukokemus toimii sujuvasti ja täyttää sovitut raamit. Palvelu on oikea-aikaista tai nopeaa. Se toteutuu sovitulla hinnalla ja sovitulla tavalla. (Arantola & Simonen. 2009, 3.)

Asiakas ei kuitenkaan aina tunne olemassa olevia ratkaisuja. Asiakas ei myöskään aina osaa puhua tarpeistaan: hän ei vielä tiedä, mikä on se ongelma, josta liiketoiminnan tai prosessin haasteet johtuvat. Kun palveluyrityksellä on oikeanlaista asiakasymmärrystä, voidaan asiakasta auttaa suuntaamalla keskustelu näihin liiketoiminnan haasteisiin. Haasteet tunnetaan, mutta asiakas ei itse osaa määritellä niihin ratkaisua: vastauksen hakeminen on proaktiivisen palveluyrityksen tehtävä. (Arantola & Simonen. 2009, 3-4.)

Asiakaslähtöinen palveluliiketoiminnan kehitys edellyttää siis sekä asiakasymmärrystä että kykyä kehittää liiketoimintaa tämän ymmärryksen perusteella. Palveluliiketoimintaa kehittävien yritysten menestyksen avain on luoda osaamisesta ja uusista ideoista kasvun ja kannattavan liiketoiminnan perusta. Kannattavuus edellyttää kustannustehokasta palvelukehitystä. (Arantola & Simonen. 2009, 4.)

3 PALVELUMUOTOILU

Tämän työn näkökulmana ja lähestymistapana on palvelumuotoilu. Se on verrattain uusi osaamisala, jolla tarkoitetaan palvelujen innovointia, kehittämistä ja suunnittelua muotoilun menetelmin. Sen avulla pyritään luomaan palveluja, jotka vastaavat sekä käyttäjien tarpeita että palvelun tarjoajan liiketoiminnallisia tavoitteita. Keskeisenä tavoitteena on palvelukokemuksen käyttäjälähtöinen suunnittelu. Palvelumuotoilu on yksi asiakaslähtöisen palveluliiketoiminnan kehittämisen keino (Arantola & Simonen 2009, 10).

Palvelumuotoilu auttaa huomaamaan uusia liiketoimintamahdollisuuksia ja luomaan sellaisia palveluita, jotka ovat strategisesti viisaita ja jotka luovat arvoa myös asiakkaille. Palvelumuotoilu on myös apuna tunnistamassa niitä liiketoimintapaikkoja, joissa palvelut tukevat yrityksen ja asiakkaan arvonmuodostusta. Palvelumuotoilun prosessissa pystytään paremmin havaitsemaan, missä, milloin ja kuinka yritys voi tehdä tarjoamansa palvelun arvokkaammaksi sekä itselleen että asiakkaalle. (Tuulaniemi 2011, 96.)

Asiakkaan ymmärtäminen on palvelumuotoilun kivijalka. Palveluliiketoiminnan arvon luominen ja vuorovaikutusprosessi ovat keskeisiä palvelumuotoilun sisältöjä. (Miettinen 2011, 22.)

Palvelumuotoilussa hyödynnetään muotoilussa pitkään käytettyjä menetelmiä käyttäjätiedon keräämisessä ja hyödyntämisessä. Perinteinen palvelujen kehittäminen hyödyntää markkinatutkimusta ja asiakaspalautetta, joka usein koostuu kerätystä asiakaspalautteesta ja määrällisestä myyntiin liittyvästä tiedosta. Tällainen palaute ei aina anna tietoa, jonka perusteella varsinaista käyttäjäkokemusta voitaisiin arvioida. Palvelumuotoilun maailmassa puhutaan asiakkaista, asiakasymmärryksestä, käyttäjistä ja käyttäjätiedosta. Palvelumuotoilu lähtee inhimillisen toiminnan tarpeiden, tunteiden ja motiivien kokonaisvaltaisesta ymmärtämisestä. Asiakasymmärryksen pohjalta voidaan tuottaa uusia palveluinnovaatioita. (Miettinen 2011, 13.)

Palvelumuotoilussa käyttäjät osallistuvat kehitystyöhön. Heidät haastetaan keräämään itse tietoa ja kertomaan palvelukokemuksistaan. Tutkijat seuraavat palvelujen käyttäjien ja tarjoajien toimintaa huomaamattomasti ja havainnoivat sitä. Palvelumuotoilu on osa laajempaa ilmiötä,

jossa tuotekehitysprosessin painopiste on siirtynyt uusien ideoiden muokkaamiseen asiakkaiden kanssa tehdyn luovan työn pohjalta. Ideat kuvataan visuaalisesti: kuvakertomuksien, videoiden tai piirrosten avulla. Tällä tavoin palvelujen kehittäjien on helppo ymmärtää, mistä palvelussa on kyse. Palveluideaa testataan näyttelemällä palvelutilanteita tai antamalla käyttäjien testata digitaalisia prototyyppejä. Testaamalla ja tuloksia arvioimalla parannetaan palveluideaa. Tarvittaessa prosessi voidaan toistaa useita kertoja. (Miettinen 2011, 21.)

Asiakasymmärryksen kasvattaminen eli tutkimus kohderyhmän odotuksista, tarpeista ja tavoitteista on yksi palvelumuotoilun kriittisimpiä vaiheita. Tässä vaiheessa keskitytään keräämään ja analysoimaan suunnittelua ohjaavaa asiakastietoa. Palvelut suunnitellaan vastaamaan käyttäjien tarpeita ja toiveita, joten loppukäyttäjien todelliset tarpeet ja motiivit on erittäin tärkeää havaita ja tunnistaa. Vain näin palvelutuote voi vastata käyttäjien tarpeisiin ja menestyä markkinoilla. Asiakasymmärrystä lähdetään rakentamaan loppukäyttäjien motiiveista, joten tässä vaiheessa ymmärrystä kasvatetaan loppukäyttäjän arkielämän motiiveja ja tarpeita tarkastelemalla. (Tuulaniemi 2001, 142.)

Asiakasymmärryksen tiedonkeruumenetelmiä ovat valmiit lähteet eli olemassa oleva tausta-aineisto asiakkaista, haastattelut ja erilaiset kyselyt, havainnointi, joka voi olla passiivista tarkkailua tai eriasteista osallistumista kohderyhmän elämään, kohderyhmän osallistaminen suunnitteluun, kulttuuriset luotaimet eli itsedokumentointimenetelmät sekä verkossa tapahtuvat etnografiat ja –tutkimukset. (Tuulaniemi 2011, 146.)

3.1 Palvelumuotoilun keskeiset käsitteet

Kontaktipisteet

Palvelut koostuvat lukuisista kontaktipisteistä, joiden kautta asiakas kokee, aistii ja näkee palvelun ja sen brändin. Kontaktipisteet ovat havaittavissa kaikilla ihmisen aisteilla ja ne voidaan jakaa neljään ryhmään: kanavat, esineet, toimintamallit ja ihmiset. Kanavat ovat ympäristöjä, paikkoja ja tiloja, jossa palvelun asiakkaalle näkyvä tuotanto tapahtuu. Kanavat voivat olla fyysisiä, digitaalisia tai aineettomia. Useimmat palvelut ovat monikanavaisia. Esineet ovat tavaroita tai laitteita, joita asiakas itse käyttää, tarvitsee tai saa omakseen palvelua kuluttaessaan

tai ne voivat olla myös palvelun tuotantoon tarvittavia esineitä, joita vain henkilökunta käyttää, mutta jotka ovat asiakkaalle näkyviä ja vaikuttavat asiakkaan palvelukokemukseen. Toimintamallit määräävät palvelun tuotantotavan yksittäisissä palvelutuokioissa. Palveluissa kaikki prosessit ja rutiinit voidaan määrittää pienintäkin yksityiskohtaa myöten. Palveluiden pienimpiä yksityiskohtia, joita voidaan määrittää, kutsutaan palvelueleiksi. Palvelueleet voivat olla hyvinkin pieni osa palvelun tuotantoa, mutta asiakaskokemtuksen kannalta niillä saattaa olla merkittävä rooli. Ihmisillä on usein keskeinen rooli palvelun tuotannossa. Palvelumuotoilulla voidaan ohjata sekä palvelujen käyttäjiä että niitä, jotka tuottavat palveluita. Palvelumuotoilussa keskeistä on suunnitella sekä asiakaspalvelijoille että asiakkaille sopivat roolit osaksi palvelun tuotantoa. (Miettinen 2011, 51-53.)

Vaikka palvelun kontaktipisteillä pyritään puhuttelemaan asiakkaita, voivat ne myös ”huutaa” tai välittää väärää sanomaa. Tällöin jokin kontaktipiste voi olla palvelun heikko lenkki. (Tuulaniemi 2011, 81.)

Palvelutuokiot

Jokainen palvelu koostuu päävaiheista tai keskeisistä kohtaamisista, joissa tapahtuu palvelun tuotanto sekä asiakkaan ja palveluntarjoajan välinen vuorovaikutus. Näitä keskeisiä vaiheita kutsutaan palvelutuokioiksi. (Miettinen 2011, 49.)

Jokainen palvelutuokio koostuu lukemattomista kontaktipisteistä. Niiden kautta asiakas on kontaktissa palveluun kaikilla aisteillaan. (Tuulaniemi 2011, 79.)

Suunniteltaessa tiettyä palvelutuokiota on tarkkaan mietittävä, mitkä kontaktipisteet ovat asiakkaan kannalta tärkeitä ja oleellisia ja mitkä kontaktipisteet tuovat asiakkaalle paljon arvoa vähin kustannuksin. (Miettinen 2011, 53.)

Palvelupolku

Palvelutuokio on vain yksittäinen osavaihe asiakkaan kokemasta palvelusta, sillä palvelu on ajassa etenevä prosessi, joka muodostuu useista toisiaan seuraavista palvelutuokioista. Toisiaan

seuraavat palvelutuokiot muodostavat palvelupolun, joka muodostaa asiakkaalle arvoa tuottavan palvelun kokonaisuuden ja asiakaskokemuksen. Palvelupolun muodostumiseen vaikuttavat sekä palveluntarjoajan asettama tuotantoprosessi että asiakkaan omat valinnat. Palvelumuotoilussa palvelupolku ja palvelutuokiot voidaan kartoittaa olemassa olevasta palvelusta, jotta palvelun rakenne saadaan ymmärrettäväksi ja siihen muotoon, että sitä voidaan tarkkailla kriittisesti. Palvelupolkua voidaan pidentää alusta tai lopusta, tai kenties lisätä palvelutuokioita sen välille. Palvelutuokioista, joista asiakkaat eivät pidä tai jotka eivät tuota arvoa palveluntarjoajalle, tulisi lähtökohtaisesti päästä eroon. Palvelupolkuun kartoitetaan myös palveluja, joita muut palveluntarjoajat tuottavat. Palvelupolun avulla voidaan tarkastella, sijoittuvatko muut palveluntarjoajat oikeaan kohtaan palvelupolulla tai tulisiko palvelupolulle tuoda lisää uusia palveluntarjoajia, jotta asiakaskokemuksesta saataisiin luotua ehjempi kokonaisuus. (Miettinen 2011, 49-50.)

Tuulaniemen (2011, 78) mukaan palvelupolku kuvaa, miten asiakas kulkee ja kokee palvelun aika-akselilla. Palvelupolku on palvelukokonaisuuden kuvaus. Asiakkaan kokema palvelun polku kuvataan vaiheittain, jotta sitä voidaan analysoida ja jotta siihen päästään käsiksi suunnittelun keinoin.

On myös huomioitava, että vaikka palveluun on suunniteltu tietty palvelun tuotantoprosessi, asiakkaat kulkevat tämän prosessin läpi muodostaen oman yksilöllisen reittinsä, koska asioita voi tehdä usealla eri tavalla, ja koska palveluntuottaja voi tarjota asiakkaalle useita vaihtoehtoisia tapoja ja kanavia kuluttaa tietty palveluprosessin vaihe. Esimerkiksi lentomatkan voi varata internetistä tai lipputoimistosta, joista kummastakin muodostuu asiakkaalle oman näköisensä palvelupolku. Palvelumuotoilussa pyritään hahmottamaan yleisimmät eri palvelupolut suunnittelun pohjaksi. (Koivisto 2007, 67.)

Palvelupaketti

Palvelut ovat ajassa tapahtuvia prosesseja, jotka koostuvat toimenpiteistä, joilla pyritään löytämään asiakkaan ongelmaan ja tarpeeseen ratkaisu. Löydetty ratkaisu on palvelun lopputulos, jonka tulisi tuottaa asiakkaalle arvoa. Palvelun lopputulos eli mitä asiakkaalle tarjotaan, kuvataan palvelupaketissa. Ydinpalvelu vastaa asiakkaan keskeiseen ostotarpeeseen,

joten muu palvelupaketti rakentuu sen ympärille. Palvelupaketti voidaan jakaa kahteen ulottuvuuteen: ydinpalveluun ja liitännäispalveluihin. Liitännäispalvelut täydentävät ydinpalvelua. Liitännäispalvelut voidaan jakaa avustaviin palveluihin ja tukipalveluihin. Avustavat palvelut ovat usein välttämättömiä, jotta asiakkaat voisivat helposti käyttää ydinpalvelua. Tukipalvelut tekevät palvelun käyttämisen miellyttävämmäksi, lisäävät palvelun arvoa ja erilaistavat palvelun kilpailijoiden tarjonnasta. Ero menestyvän ja menestymättömän palveluyrityksen välillä piilee usein tarjotuissa liitännäispalveluissa. (Miettinen 2011, 43-44.)

Palvelupaketti on nähtävä laajennettuna palvelutarjoamana, johon sisältyy myös palvelun tuotantoprosessi. Tämä prosessi koostuu kolmesta osatekijästä: palvelun saavutettavuudesta, vuorovaikutuksesta palveluorganisaation kanssa ja asiakkaan osallistumisesta. Palvelun saavutettavuus muodostuu tekijöistä, jotka vaikuttavat asiakkaan kokemukseen palvelun ostamisen ja kuluttamisen helppoudesta tai vaikeudesta. Näitä ovat mm. palvelutarjoajan henkilöstön määrä ja osaaminen, toimipisteiden aukioloajat, sijainti ja ulkonäkö. Asiakkaan vuorovaikutus palveluorganisaation kanssa vaikuttaa myös merkittävästi asiakkaan kokemukseen palvelusta. Vuorovaikutusta on esimerkiksi henkilöstön käyttäytyminen ja kommunikointi asiakkaan kanssa, palveluntarjoajan järjestelmien ja rutiinien selkeys, laitteiden ja automaattien käytön ymmärrettävyys ja helppous sekä muiden asiakkaiden vaikutus. Asiakkaan osallistumisella tarkoitetaan sitä, että asiakkaalla itsellään on vaikutusta siihen, millainen palvelukokemus hänelle muodostuu. (Miettinen 2011, 45.)

3.2 Palvelumuotoiluprosessi

Palvelumuotoilun prosessi alkaa asiakasymmärryksen kasvattamisella ja käyttäjäkokemuksen ymmärtämisellä. Empaattisen muotoilun tavoitteena on tunnistaa piilevät asiakastarpeet. Piilevät tarpeet ovat tuotteelle asetettuja vaatimuksia tai uusia ratkaisuja, joita asiakkaat eivät edes tiedä haluavansa tai eivät osaa kuvitella. Uusi teknologinen kehitys mahdollistaa uusia ratkaisuja asiakastarpeisiin. (Miettinen 2011, 31.)

Palvelun kehittäminen on uuden luomista ja näin ollen ainutlaatuista. Tämän vuoksi palvelumuotoilun määrittäminen ja kuvaaminen täysin yhdenmukaiseksi ja tiettyyn sabluunan meneväksi prosessiksi ei ole mahdollista. Palvelumuotoiluprosessin pääperiaatteet ovat

samanlaiset kaikkien eri palvelumuotoilun toimijoiden esittämissä toteutusmalleissa. (Tuulaniemi 2011, 126.)

Miettinen (2011, 37) tiivistää palvelumuotoiluprosessin neljään vaiheeseen:

1. Asiakasymmärryksen kasvattaminen ja kehitysideoiden esiin nostaminen
    - havainnointi, käyttäjien tarinat, kontekstikartoitus
2. Ideoiden muokkaus palvelukonsepteiksi
    - kuvakäsikirjoitus(storyboard), animaatio ja konkreettinen malli
3. Mallinnus
    - luonnokset, mallit, videot, koemallit
    - palveluidean kehittäminen asiakastarpeisiin sopivaksi
4. Palvelun lanseeraus ja ylläpito

Tuulaniemen (2011, 127-131) mukaan prosessi koostuu seuraavista osista:

1. Määrittely
    - mitä ongelmaa ollaan ratkaisemassa
    - mitkä ovat tavoitteet tilaajan kannalta
2. Tutkimus
    - asiakasymmärryksen rakentaminen
    - strategisten tavoitteiden tarkennus
3. Suunnittelu
    - ideointi ja konseptointi
    - prototypointi
4. Palvelutuotanto
    - pilotointi
    - lanseeraus
5. Arviointi
    - jatkuva kehittäminen

Palvelumuotoilun prosessi ja työkalut painottavat vahvoja sosiaalisia taitoja, empatiaa käyttäjää kohtaan, luovuutta ja visuaalista ajattelua. Muotoilijalla on merkittävä rooli palvelumuotoilun projektissa toimiessaan koordinaattorina kaikkien sidosryhmien välillä (Miettinen 2011, 32).

4 GOLF

Golf on pallo- ja mailapeli, jonka tavoitteena on saada pieni, halkaisijaltaan noin neljän senttimetrin pallo mahdollisimman vähillä lyönneillä avauslyöntipaikalta reikään. Pelaamiseen käytetään mailoja, joita pelaajalla saa olla mukana korkeintaan 14 kappaletta. Suomessa golfin suosio onkin kasvanut nopeasti 1980-luvun lopulta alkaen ja nykyään Suomessa on jo yli 115 000 rekisteröityä pelaajaa. (Wikipedia 2014, hakupäivä 15.3.2014.)

Täysimittaisella golfkentällä on 18 väylää eli reikää, joiden yhteispituus on vähintään 2 750 metriä. Useilla seuroilla on myös niin sanottuja puolikkaita eli 9-reikäisiä kenttiä. Väylä alkaa tiiaus- eli avauslyöntipaikalta, jolta palloa lyödään ensimmäisen kerran. Pallo on tarkoitus lyödä väylälle eli lyhyeksi leikatulle nurmelle, josta se yritetään lyödä eteenpäin mahdollisimman vähillä lyönneillä aina greenillä eli viheriöllä sijaitsevaan reikään asti. Viheriö on halkaisijaltaan noin 20–40 metriä ja muodoltaan yleensä suhteellisen ympyränmuotoinen, hyvin lyhyeksi leikattu nurmialue lipulla merkityn reiän ympärillä. (Wikipedia 2014, hakupäivä 15.3.2014.)

Golfin tärkeimmät välineet ovat mailat, pallot ja golfbägi (olalla kannettava tai kärryllä vedettävä mailojen säilytys- ja kuljetus "laukku"). Mailoja on erilaisia - eri tarkoituksiin sekä eripituisia ja -korkeuksisia lyöntejä varten. Mailat eroavat toisistaan muun muassa lavan nostokulman (loft) ja varren pituuden perusteella. Yksinkertaistettuna voidaan sanoa, että mitä pienempi nostokulma ja pidempi varsi, sitä pidempiä lyöntejä on mahdollisuus lyödä. (Wikipedia 2014, hakupäivä 15.3.2014.)

Kun pallo on saatu reikään, on väylä pelattu ja voidaan siirtyä seuraavalle tiiauspaikalle. Pelin vaikeuttamiseksi on väylille sijoitettu hiekkaesteitä eli bunkkereita ja vesiesteitä. Väylien ympärillä kasvavaa ruohoa ei myöskään leikata yhtä lyhyeksi vaan se jätetään pitkäksi eli raffiksi, mikä myös osaltaan vaikeuttaa peliä. Greenien ympärillä kiertää hieman pidemmäksi leikattava alue, jota kutsutaan foregreeniksi. Joskus ennen väylältä tai forelta siirtymistä raffille on myös hieman väylää pidempi alue semi-raffi. (Wikipedia 2014, hakupäivä 15.3.2014.)

Golfkenttien väylät ovat kaikki keskenään erilaisia. Par-luku kuvaa väylän pituutta ja vaikeutta.

Par-lukua on usein nimitetty suomen kielessä väylän "ihannetulokseksi", mutta ihannetulos väylällä on aina yksi, eli hole in one. Tavallisesti koko kentän par on 72, jolloin par 3 ja par 5 -väyliä on yhtä monta eli kumpiakin noin 3-4 ja loput ovat par 4 -väyliä. Useat kentät ovat myös par 71 tai 73, jolloin par 3 tai par 5 -väyliä on vähemmän kuin par 72 kentällä. Esimerkiksi par 4 tarkoittaa sitä, että pelaaja saa lyötyä pallon neljällä lyönnillä reikään: ensimmäinen lyönti väylälle, toinen viheriölle ja siitä kahdella putilla reikään. Pelaaja voi pelata paremmankin tuloksen, birdien joka on yksi alle parin, eaglen joka on kaksi alle parin tai albatrossin joka on kolme alle parin. Yleensä golfkentän tai -klubin läheisyydestä löytyy harjoituslyöntialue, driving range, sekä harjoitteluviheriöitä.(Wikipedia 2014, hakupäivä 15.3.2014.)

Golfpelin voittaa henkilö, joka on lyönyt vähiten lyöntejä koko kierroksella. Golfia voi pelata yhdessä ja kilpaa hyvin eritasoiset pelaajat. Tämän mahdollistaa tasoitusjärjestelmä, jossa pelaaja saa oman taitotasonsa mukaisesti tasoituslyöntejä, jotka vähennetään hänen lyöntimäärästään pelin jälkeen. Näin ollen ammattilainen ja vasta-alkaja voivat pelata kilpaa. Ammattilaiskisoissa pelataan ilman tasoituksia. Golf on hyvin moniulotteinen peli tarjoten jokaiselle harrastajalla jotakin. Toiset haluavat kehittää lyönti- ja pelitaitojaan, kun taas toiset nauttivat vain luonnosta ja yhdessäolosta. Joitakin taas kiinnostavat säännöt tai välineet, mutta kaikkia yhdistää golf. (Karvonen. 2011, 9.)

Golfin synnystä ei ole tarkkaa varmuutta. Joidenkin mielestä se on lähtöisin keskiajalta, jolloin lammaspaimenet aikansa kuluksi löivät pieniä pyöreitä kiviä käyrillä sauvoillaan. Toisten mielestä golf polveutuu muinaisesta flaamilaisesta kansanpelistä nimeltä chole, jota pelattiin Skotlannissa ja Englannissa 1400-luvun puolessa välissä. Kuitenkin todennäköisin golfin edelläkävijä oli kolf-niminen hollantilainen peli. Pelistä on todisteita jo 1200-luvun alkupuolelta ja sitä on kuvattu monissa maalauksissa aina 1600-luvulle asti. Maalausten mukaan kolfia pelattiin maastossa välineinä keppi ja pallo. Palloa ei kuitenkaan pelattu reikään, vaan sovittuun maaliin esimerkiksi tiettyjen talojen oviin. Golf kehittyi nykyiseen muotoonsa Skotlannissa. (Saunders 1999, 10.)

Oulun Golf

Oulun Golf -yhteisö koostuu Oulun Golfkerho ry:stä ja Oulun Golf Oy:stä. Oulun Golfkerho ry:llä on äänivalta Oulun Golf Oy:ssä. Oulun Golfkerho (perustettu 1964) on Suomen kahdeksanneksi

vanhin golfseura ja jäsenmäärältään Suomen suurimpia seuroja. Oulun Golf Oy on perustettu rakentamaan ja ylläpitämään Sankivaaran golfkenttiä. Oulun Golf Oy:llä on ulkona 1100 pelioikeuden sisältävää osaketta. (Golfpiste 2014, hakupäivä 12.3.2014.)

Oulun Sankivaaran 36-reikäinen golfkeskus koostuu Sanki- ja Vaara-kentistä. Kentät ovat rakennettu Sanginjoen ympäristöön. Keskuksessa on kaksi täysimittaista golfkenttää: Sanki (valmistunut 1992) on klassinen 18 reikää out ja in ilman, että käydään välillä klubilla. Vaaran (valmistunut 2004) 18 reikää kiertää klubin ympäristössä. Sankivaaralta löytyy myös Suomen suurin range. Molemmin päin lyötävällä rangella on mittaa lähes 400 metriä ja leveyttä 100 metriä. Harjoitusviheriöitä on kolme kappaletta ja lisäksi pieni kolmen reiän harjoituskenttä. (Golfpiste 2012, hakupäivä 30.09.2012.)

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Opinnäytetyöni tutkimuksellisena lähestymistapana on kvalitatiivinen tapaustutkimus. Tapaustutkimuksessa kerätään yksityiskohtaista, intensiivistä tietoa yksittäisestä tapauksesta, esimerkiksi ryhmästä tai yhteisöstä. Tätä yksittäistapausta tutkitaan yhteydessä ympäristöönsä keräämällä aineistoa useilla eri metodeilla kuten havainnoinnilla ja haastatteluilla. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara. 2009, 134-135.)

Erikssonin ja Koistisen (2005,1) mukaan tapaustutkimuksessa keskeistä on juuri tutkittava tapaus tai tapaukset, joiden määrittelylle tutkimuskysymys, tutkimusasetelma ja aineistojen analyysit perustuvat. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on lähtökohtana todellisen elämän kuvaaminen. Siinä pyritään tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on pyrkimyksenä pikemminkin löytää tai paljastaa tosiasioita kuin todentaa jo olemassa olevia väittämiä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara. 2009, 161.)

Tapaustutkimus on historiallisestikin monimuotoinen tutkimuksellinen lähestymistapa, jota voidaan myös luonnehtia tutkimusstrategiaksi. Näin ollen tapaustutkimus on enemmänkin lähestymistapa kuin aineiston keruu- tai analyysimenetelmä. Tapaustutkimuksen nimikkeellä tehdään tutkimusta useilla tieteenaloilla, monenlaisista lähtökohdista ja erilaisin tavoittein. Tämän vuoksi tapaustutkimukselle on vaikea antaa yhtä yleispätevää tai kattavaa määritelmää. Eräs, ja ehkä ainoa, yhdenmukaisuus on, että tapaustutkimuksessa nimensä mukaisesti tarkastellaan yhtä tai useampaa tapausta, joiden määrittely, analysointi ja ratkaisu on tapaustutkimuksen keskeisin tavoite. Tapaustutkimuksessa ei siis ole itsestään selvää tai yhdentekevää, miten tutkittavat tapaukset valitaan, rajataan ja perustellaan. (Eriksson & Koistinen 2005, 4.)

Tämän kehittämistehtävän näkökulmana toimii palvelumuotoilu. Sen yksi keskeinen ajatus on palvelun eri osapuolten osallistaminen palvelun kehittämiseen. Palvelun keskiössä on ihminen, palvelun käyttäjä. Palveluntuottajan puolelta palvelussa mukana on useita ihmisiä asiakaspalvelussa, asiakasrajapinnan taakse jäävässä palvelutuotannossa ja muissa palveluun liittyvissä organisaatioissa. Asiakkaan eli käyttäjän lisäksi muutkin palveluun kuuluvat ihmiset on tarkoituksenmukaista osallistaa palvelun suunnitteluprosessiin alusta asti. Yhteiskehittäminen

tehdään useimmiten työpajoissa. Yhteiskehittäminen on palvelumuotoilun työtapa ja periaate, ei varsinainen kehittämistyökalu. (Tuulaniemi 2011, 116-118.)

5.1 Aineistojen keruu ja analysointi

Tutkimuksen aineisto kerättiin haastatteluin, havainnoimalla Sankivaaran golfkeskuksessa sekä järjestämällä palvelumuotoilu-työpaja, jossa haastatteluissa esiin nousseita kehitysaiheita jalostettiin eteenpäin. Työpajassa käytettiin työkaluina ideapuuta, palvelusafareita ja service blueprintiä.

Haastattelut

Haastatteluilla saadaan tietoa asiakkaiden elämästä ja ajatuksista sekä kokemuksista niin palvelua tuotettaessa kuin kulutettaessa. Haastatteluilla rakennetaan myös ymmärrystä asiakkaiden elämästä ja arjesta. Tätä tietoa käytetään inspiroimaan ja ohjaamaan suunnittelua. Haastattelu voidaan tehdä etukäteen suunnitellun tiukan kaavan mukaisena eli strukturoituna haastatteluna tai se voidaan toteuttaa avoimena haastatteluna. Haastattelu voi tapahtua vapaamuotoisena keskusteluna asiakkaan arjessa, tietyssä käyttötilanteessa tai jonkin haastattelurungon mukaisesti esimerkiksi haastatteluun varatussa rauhallisessa paikassa. Tavoitteena on pureutua syvällisemmin haastateltavan elämään ja löytää todellisia toiminnan motiiveja. (Tuulaniemi 2011, 147-148.)

Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2010, 204-205) mukaan haastattelu on ainutlaatuinen tiedonkeruumenetelmä, koska siinä ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa. Tästä seikasta on sekä etuja että haittoja. Suurimpana etuna pidetään sitä, että aineiston keruuta voidaan säädellä joustavasti tilanteen edellyttämällä tavalla ja vastaajia myötäillen. Haastatteluaiheiden järjestystä on mahdollista säädellä, samoin on enemmän mahdollisuuksia tulkita vastauksia kuin esimerkiksi postikyselyssä.

Haastattelujen ongelmallisia puolia ovat muun muassa se, että haastattelu vie aikaa. Lisäksi tutkittavat saattavat puhua haastattelutilanteessa toisin kuin jossakin toisessa tilanteessa. Tämän voi ottaa tuloksia tulkitessaan huomioon: tulosten yleistämisessä ei pitäisi liioitella. (Hirsjärvi ym.

2010, 206-207.)

Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2010, 208-210) jakavat tutkimushaastattelut kolmeen ryhmään:

1. Strukturoitu haastattelu eli lomakehaastattelu
    - tapahtuu lomaketta apuna käyttäen
    - kysymysten ja väitteiden muoto ja esittämisjärjestys on täysin määrätty
2. Teemahaastattelu
    - lomake- ja avoimen haastattelun välimuoto
    - aihepiirit eli teema-alueet ovat tiedossa mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuu
3. Avoin haastattelu
    - lähimpänä keskustelua
    - haastattelija selvittelee haastateltavan ajatuksia, mielipiteitä, tunteita ja käsityksiä sen mukaan kuin ne tulevat aidosti vastaan keskustelun kuluessa

Tässä kehittämistehtävässä käytettiin haastattelumuotona teemahaastattelua. Hyysalon (2006, 124) mukaan teemahaastattelut ovat omiaan käyttäjien toiminnan selvittämiseen, sillä ne soveltuvat tilanteeseen, jossa haastattelija tietää jo jotain, muttei ole varma tietääkö hän esimerkiksi mikä kaikki käyttäjän toiminnassa on merkittävää. Kysymysten avoin muoto mahdollistaa uusien tai yllättävien asioiden tulemisen esille ja haastattelutilanne puolestaan näihin yllättäviin asioihin syventymisen ja palaamisen.

Tallennettu laadullinen aineisto on useimmiten tarkoituksenmukaista kirjoittaa puhtaaksi sanasanaisesti eli litteroida. Se voidaan tehdä koko kerätystä aineistosta tai valikoiden, esimerkiksi teema-alueiden mukaisesti. Aineiston litteroiminen on tavallisempaa kuin päätelmien tekeminen suoraan nauhoista. (Hirsjärvi ym. 2010, 222.)

Tutkimusta varten haastateltiin yhdeksää golfin harrastajaa elo-syyskuussa 2012. Haastateltavat golffarit pyrittiin valitsemaan siten, että edustettuna oli miehiä ja naisia, nuoria ja vähän varttuneempia sekä vasta-alkajia että kokeneempia golfin pelaajia. Haastattelupyyntö (liite 1) julkaistiin Oulun Golfkerhon nettisivuilla 19.7.2012.

Haastatteluissa (haastattelurunko liitteenä 2) kysyttiin haastateltavan golftaustasta ja harrastuksista. Heitä pyydettiin arvioimaan Sankivaaran kenttien, klubirakennuksen ja ympäröivän maaston kuntoa sekä kertomaan mitä hyvää ja toisaalta kehitettävää Sankivaarassa on. Lisäksi jokainen haastateltavista kuvasi oman palvelupolkunsa eli tyypillisen vierailun Sankivaarassa. Kaikki haastattelut nauhoitettiin, jotta analysointivaiheessa muodostuisi mahdollisimman tarkka kuva haastateltavien vastauksista. Haastattelujen jälkeen nauhoitukset kirjoitettiin puhtaaksi aihealueittain.

Havainnointi

Tutkimukseen kerättiin aineistoa myös havainnoimalla Oulun Golfin Sankivaaran golfkeskuksen alueella. Kyselyn ja haastattelun avulla saadaan selville, mitä henkilöt ajattelevat, tuntevat ja uskovat. Ne eivät kuitenkaan kerro mitä todella tapahtuu. Havainnoinnin avulla saadaan tietoa, toimivatko ihmiset niin kuin he sanovat toimivansa. Havainnoinnin suurin etu on, että sen avulla voidaan saada välitöntä, suoraa tietoa yksilöiden, ryhmien tai organisaatioiden toiminnasta ja käyttäytymisestä. Sen avulla päästään luonnollisiin ympäristöihin. Se on todellisen elämän ja maailman tutkimista. Näin ollen se sopii hyvin kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmäksi. (Hirsjärvi ym. 2010, 212-213.)

Havainnointi on hyödyllinen kehittämistyön menetelmä, jolla on mahdollista saada tietoa siitä, miten ihmiset käyttäytyvät ja mitä tapahtuu luonnollisessa toimintaympäristössä. Havainnointia on mahdollista käyttää myös silloin, kun kehittämiskohteena ovat esineet, kuvat ja ympäristö. Tutkimuksellinen havainnointi ei ole vain satunnaista katselemista vaan systemaattista tarkkailua. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 103.)

Havainnointi voidaan jakaa kahteen lajiin sen mukaan, kuinka tiukasti säädeltyä havainnointi on, ja millainen havainnoijan rooli tilanteessa on:

1. Systemaattinen havainnointi
    - systemaattista, jäsenneltyä
    - havainnoija ulkopuolinen toimija
2. Osallistuva havainnointi
    - vapaasti tilanteessa muotoutuvaa

- havainnoija ryhmän toimintaan osallistuva

Karkeasti yleistäen systemaattista havainnointia käytetään kvantitatiivisesti painottuneessa tutkimuksessa, kun taas osallistuva havainnointi on laadullisen tutkimuksen menetelmä. (Hirsjärvi ym. 2010, 214-215.)

Havainnointiin kuuluu olennaisena osana havaintojen kirjaaminen, sillä paikkoja ja tekemistä koskevat yksityiskohdat alkavat unohtua muutaman päivän sisällä. Digikamera on hyvä apuväline, koska valokuvien avulla saa tallennettua ympäristön tunnelmaa ja yleisiä piirteitä. (Hyysalo 2006, 101.)

Kehittämistehtävässä havainnointiin Golfkerhon Sankivaaran golfkeskuksen klubirakennusta, sen ympäristöä ja niin sanotun Vanhan Vaaran golf-kenttää, joka sisältää 18 reikäisen Vaara-kentän väylät 10-18. Rakennuksesta, ympäristöstä ja golf-kentästä otettiin valokuvia.

5.2 Palvelumuotoilu-työpaja

Oulun Golfin palvelumuotoilu-työpaja järjestettiin lauantaina 13.10.2012 Sankivaaran golfkeskuksessa (päivän ohjelma liitteenä 3). Tilaisuuteen osallistui golfkerhon johtoa, henkilökuntaa, osakkaita ja tavallisia golffareita. Lisäksi mukana oli edustus Oulun seudun ammattikorkeakoulusta varmistamassa tilaisuuden sujuvan etenemisen. Samalla he keräsivät arvokasta oppia palvelumuotoilutyöpajan järjestämisestä.

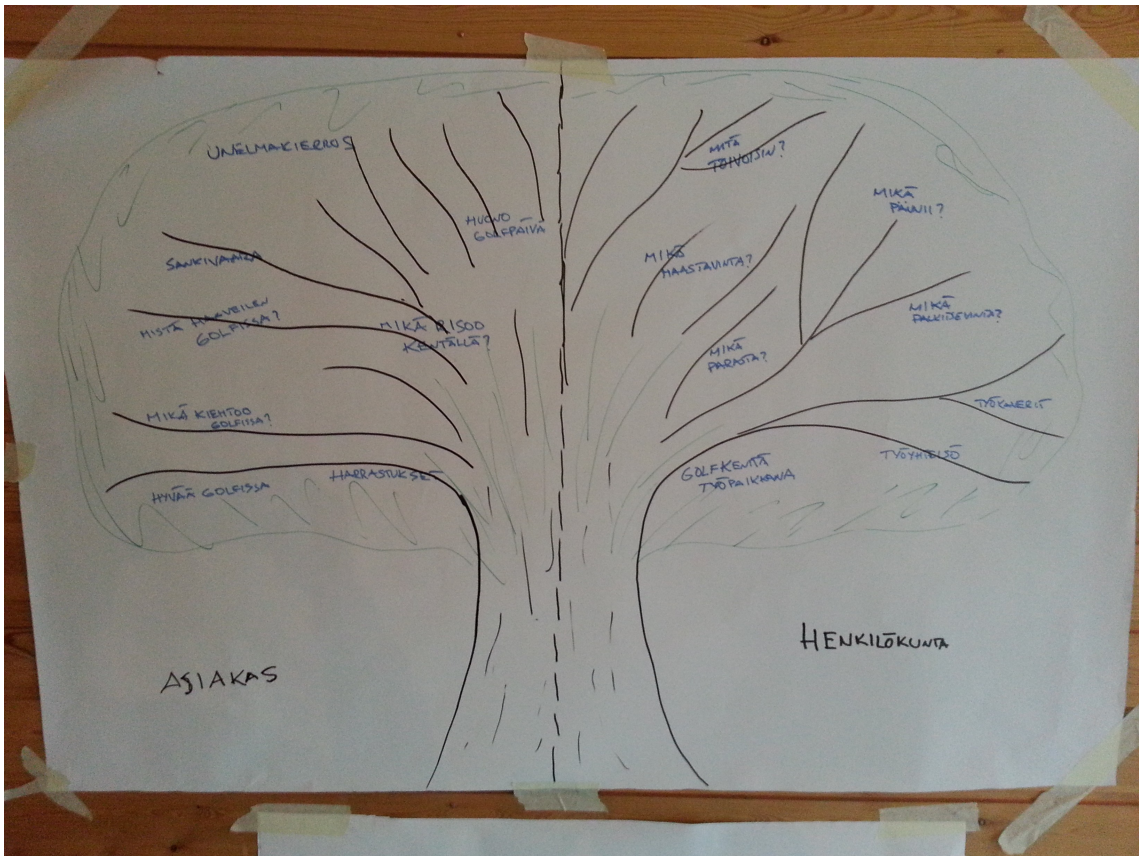
Työpajassa käytettiin työkaluina ideapuuta ja palvelusafareja. Tilaisuudessa esiteltiin haastattelujen pohjalta muodostettu keskivertogolffarin geneerinen palvelupolku Sankivaarassa. Lisäksi tehtiin service blueprint eli palvelusuunnitelma.

Ideapuu

Ideapuu auttaa palveluiden ideointivaiheessa. Sen ajatuksena on kerätä erilaisia ideaklustereita puun oksille. Jos ideapuun teemana on käyttäjäpersoonan luominen niin eri oksille voi kerätä käyttäjän unelmia ja toiveita, tietoa perheestä, harrastuksia, ostostottumuksia jne. Kun ideat ovat puun lehdillä näkyvissä voi niihin palata ja ne ovat työpajan aikana hyödynnettävissä. (Miettinen

2011, hakupäivä 12.2.2014.)

Ideapuu voi myös toimia ”unelmakarttana” eli miten asioiden tulisi asiakkaiden mielestä olla. Työpajassa täytettiin ideapuuta kolmesta eri näkökulmasta: Asiakkaat, henkilökunta ja osakkaat. Asiakas- ja osakasnäkökulmassa puiden oksien aiheina olivat Unelmakierros, Huono golfpäivä, Sankivaara, Mistä haaveilen golfissa, Mikä risoo kentällä, Mikä kiehtoo golfissa, Hyvää golfissa ja Harrastukset. Henkilökunta mietti asioita seuraavista näkökulmista: Mitä toivoisin, Mikä pännii, Mikä haastavinta, Mikä palkitsevinta, Mikä parasta, Golfkenttä työpaikkana, Työyhteisö ja Työtoverit. (Kuvio 1)



KUVIO1. Ideapuurunko

Palvelusafarit

Palvelusafareiden tavoitteena on asiakasymmärryksen lisääminen ja sitä kautta parempien palveluprosessien suunnitteleminen asiakkaille ja sidosryhmille. Palvelusafarissa asettaudutaan asiakkaan asemaan havainnoimalla palvelukokemusta loppukäyttäjän näkökulmasta. Tehdyt

havainnot dokumentoidaan ja tämän pohjalta voidaan soveltaa hyviä kokemuksia ja prosesseja omaan palvelutuotantoon tai ideoida uusia palveluita. (Miettinen 2009, hakupäivä 12.2.2014.)

Palvelusafarissa ihmisiä pyydetään menemään kentälle ja tutkimaan esimerkkejä siitä, mitä he kokevat huonoksi ja hyväksi palveluksi. Safareihin voivat osallistua ketkä tahansa, esim. asiakastiimi. Osallistujia pyydetään jollain tavoin taltioimaan kokemuksensa, esim. videokameralla tai vaikka vain kirjoittamalla kokemukset ylös paperille. Safarit ovat yksiä helpoimmista tavoista laittaa ihmiset asiakkaan osaan. Tarkasteltaessa suurta määrää palveluita voidaan saada käsitys asiakkaiden yleisistä tarpeista ja siitä minkälaisia ongelmia he yleensä kohtaavat. Nämä tiedot ovat mahdollisuuksia palveluinnovaatioille ja niissä on usein enemmän kosketuspintaa johtuen siitä, että ihmiset ovat kehittäneet ne itse. (Stickdorn & Schneider 2010, 154.)

Työpajan palvelusafareiksi(liite 4) valittiin haastattelujen perusteella viisi aihetta:

1. Unelmien Par3-kenttä
2. Miltä näyttäisivät Golfkerhon täydelliset nettisivut
3. Viihtyisä klubirakennus
4. Innostava klubi- ja seuratoiminta
5. Suomen paras tiiauspaikka

Palvelusafareiden määrä vähennettiin lopulta kolmeen, jotta kaikkiin ryhmiin tuli riittävästi osallistujia. Tästä syystä nettisivujen ja tiiauspaikkojen kehittäminen jätettiin pois ohjelmasta. Osallistujat jaettiin kolmeen ryhmään ja heille arvottiin safariaiheet. Ryhmillä oli tunti aikaa tutustua aiheeseen, tehdä muistiinpanoja ja keksiä kehitysideoita palvelun parantamiseksi. Lounastauon jälkeen jokainen ryhmä valitsi joukostaan puheenjohtajan. Puheenjohtajat jäivät omiin pöytiinsä ja muut ryhmän edustajat kiersivät pöydästä toiseen. Puheenjohtajan tehtävänä oli esitellä siihen mennessä keksityt ideat muille ryhmille ja kirjata ylös kommentit ja lisäideat. Lopuksi ryhmät esittelivät ideansa kootusti koko työpajalle.

Service Blueprint eli palvelumalli

Työpajan päätteeksi tehtiin service blueprint eli palvelumalli. Sen pohjana toimi golffareiden

haastattelujen perusteella muodostettu geneerinen palvelupolku. Service blueprint on palveluprosessin kuvaus, josta käy ilmi asiakkaan kulkema reitti (palvelupolku), palvelun tuottajan ja asiakkaan kontaktipisteet sekä prosessiin keskeisesti kuuluvat toimijat. Se on visuaalinen kuvaus palvelun tuottamisesta, siihen vaadittavista resursseista ja asiakkaiden kytkeytymisestä tuotantomalliin. Palveluketju kuvataan kronologisessa järjestyksessä toiminto toiminnolta. (Tuulaniemi 2011, 210.)

Service Blueprintiä kutsutaan myös visuaaliseksi palvelusuunnitelmaksi. Se on suunnitelma palvelupolusta, jossa eritellään palvelun muodostavat palvelutuokiot, mahdolliset epäonnistumistekijät ja palveluun käytetty aika. (Miettinen 2009, hakupäivä 12.2.2014.)

Service Blueprintin tarkoituksena on selventää, kuinka asiakas kokee palvelun. Service Blueprint -kaavio kiinnittää huomiota kehittämistä ja analysointia tarvitseviin vaiheisiin. Se näyttää hetket, jotka vaikuttavat asiakkaan kokemaan laatuun sekä mahdolliset epäonnistumiseen johtavat tekijät. Service Blueprint –kaavio esittää samanaikaisesti kuvauksen koko palveluketjun eri tahojen toiminnoista ja palveluun liittyvistä asioista. Tarkoituksena on esittää palveluprosessi niin, että kaikki osalliset, henkilöstö, asiakkaat sekä johtajat, voivat ymmärtää samalla tavalla palvelukokonaisuuden. (Palonen 2010, 17.)

KUVIO2. Service blueprint

Työpajassa tehdyn palvelumallin (kuvio 2) kuvaukseen merkittiin kohdat palvelupolulla, kontaktipisteet, käyttäjän teot, henkilökunnan teot, muiden osallistujien teot ja käyttäjän tuntemukset. Lisäksi merkittiin palvelun kriittiset kohdat, joissa ei saisi epäonnistua. Palvelumalli tehtiin keskivertogolffarin näkökulmasta. Sitä voi hyödyntää jatkossa, jos Oulun Golf haluaa tehdä vastaavat palvelumallit esimerkiksi aloittelevan golffarin tai kilpagolffarin näkökulmasta.

6 TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Golfpelaajien haastatteluissa nousi esiin runsaasti kehitysehdotuksia golfkerhon toiminnan parantamiseksi. Golffarit kertoivat avoimesti golfharrastuksestaan ja suhteestaan lajiin. He toivat esiin Sankivaaran golfkeskuksen ja golfkerhon hyviä puolia, mutta tarjosivat myös lukuisia ehdotuksia asioihin, joissa he näkivät parantamisen varaa.

Oikeastaan kaikki haastatellut henkilöt kertoivat golfin viehätyksen tulevan lajin sosiaalisuudesta ja moniulotteisuudesta. Laji tarjoaa mahdollisuuden liikuntaan ulkona. Golf on myös haastava peli, jossa on aina mahdollisuus tulla paremmaksi.

Golffarit pitävät Sankivaaran golfkeskusta helposti lähestyttävänä paikkana, josta löytyy yleensä aina peliaikaa. Kahta täysmittaista golfkenttää pidetään selkeänä etuna. Yleisesti ottaen pelaajat pitävät Sankivaaran golfkenttiä hyvinä ja haastavina. Haastattelujen ajankohdan aikaan käynnissä ollut kenttäremontti näkyi kenttien kunnossa, mutta tämän pelaajat tiedostivat ja osasivat jättää sen pois lopullista arvosanaa antaessaan.

Pelaajat toivoivat huomion kiinnittämistä loppujen lopuksi pieniin seikkoihin. Sankivaaran aluetta pidettiin kauniina, mutta jonkinlaista hienosäätöä ja viimeistelyä kaivattiin. Esimerkiksi tiiauspaikkojen ja siirtymäväylien kuntoon haluttiin parannusta. Erityisesti Par3-kentän huono kunto nousi esiin, oikeastaan kaikkien vastauksissa. Yleisen siisteyden parantamiseen pelaajat toivoivat myös panostamista.

Klubirakennusta golffarit pitivät asiallisena, mutta vanhahtavana. Sille kaivattiin modernimpaa ilmettä. Parannuskeinoiksi tarjottiin pintojen uusimista ja viihtyvyyden lisäämistä esimerkiksi lisäämällä seinille golffareiden kuvia. Sosiaalitilojen epäsiisteydestä pelaajat antoivat kerholle moitteita.

Golfkerhon henkilökuntaa pelaajat pitivät ystävällisenä, ja leppoisaa tunnelmaa kehuttiin. Kentille kaivattiin lisää valvontaa. Kenttähenkilökunta ottaa pääsääntöisesti pelaajat ja pelin huomioon, mutta joskus henkilökunta ei huomaa pelaajan tuloa. Haastatteluissa myös toivottiin, että

henkilökunnalle muistutetaan että he ovat paikalla asiakasta varten. Joskus uusi työntekijä ei ole sisäistänyt asiakaspalvelutyön ideaa.

Ajanvaraus Nexgolfin järjestelmän kautta toimii hyvin, siitä ei kenelläkään ollut huomauttamista. Golfkerhon nettisivuille (http://golfpiste.com/oulungolfkerho/) toivottiin uudistusta ja modernisointia. Erityisesti etusivun selkeytys ja luettavuuden parantaminen nostettiin esiin parannuskohteina. Yleisesti ottaen kerholta kaivataan aktiivisempaa tiedostusta.

Kehitysehdotuksina kerhon toimintaan pelaajat toivat esiin esimerkiksi toimikuntien paremman hyödyntämisen, pelaajien valvonnan lisäämisen ja voimakkaan seniorinäkökulman vähentämisen lisäämällä nuorten osallistumista päätöksentekoon.

Haastattelujen vastaukset aiheittain löytyvät taulukosta 1.

TAULUKKO 1. Haastattelujen vastaukset

Miksi golf kiehtoo?	• Saa olla ulkona, liikunta • Sosiaalinen ja moniulotteinen peli • Sopivan vaikea ja haasteellinen, ei kahta samanlaista kierrosta • Korvien välin haastaminen, ei koskaan valmis, aina voi parantaa, koko ajan pystyy kehittymään, huomaa helposti kehittymisen • Pystyy pelaamaan tasoituksen kautta monen tasoisen kanssa
Kentät ja niiden kunto	• Remontti tiedostetaan • Haastavat kentät • Yleisesti ottaen arvosana hyvä • Tärkeintä kentän kunto • Huomio pieniin seikkoihin • Tiiauspaikkojen kuntoon halutaan parannusta • Siirtymäväylien parantaminen • Par3-kenttä huonossa kunnossa
Sankivaaran yleisilme	• Kaunis • Hienosäätöä ja viimeistelyä kaivataan • Huomiota siisteyteen • Tietyssä asioissa ajanpatinaa ja rapistumista

	• Opasteita ja istutuksia enemmän
Harjoituslyönti-mahdollisuudet	• Matot vanhoja, pitäisi uusia • Chippi, putti ja range hyviä • Par3-kenttä huonossa kunnossa
Klubirakennus	• Asiallinen • Vanhahtava, modernimpaa ilmettä kaivataan • Golffareiden kuvia seinille? • Pinnat uusiksi • Lisää viihtyvyyttä • Sosiaalitilojen siisteys ei riittävällä tasolla • Siivous useammin kuin kerran päivässä?
Ravintola	• Ruoka hyvää • Modernisointia ja uudistusta kaivataan • Salaattipöytään kaivataan vaihtelua
Henkilökunta	• Ystävällistä, leppoisa tunnelma • Joskus uusi työntekijä ei ole sisäistänyt asiakaspalvelutyön ideaa, pitäisi teroittaa että ovat asiakasta varten • Kenttähenkilökunta ottaa pääsääntöisesti pelaajat ja pelin hyvin huomioon • Joskus eivät huomaa pelaajan tuloa • Kentälle enemmän valvontaa
Tiedotus, nettisivut ja ajanvaraus	• Ajanvarauksessa ei moitteita • Nettisivuja voisi uudistaa ja modernisoida • Etusivun selkeytys • Sääinformaatiota lisää • Joskus tiedot piilossa • Luettavuuden parantaminen (vihreä tausta, valkoinen fontti) • Aktiivisempaa tiedotusta kaivataan
Hyvää Sankivaarassa	• Kaksi täysmittaista kenttää • Helposti lähestyttävä • Peliaikaa löytyy • Todennäköisesti pääsee pelaamaan silloin kun haluaa
Kehitettävää Sankivaarassa	• Pitäisi terävöittää sitä että miksi on taloudellisesti järkevää omistaa Sankivaaran osake • Profiloituminen • Vieraspelaamisen mallit

	• Pienten asioiden tekeminen kunnolla • Siisteys • Palautteen kerääminen • Lisää palveluasennetta ja valvontaa • Toimikuntia pitäisi hyödyntää enemmän
Kehitysehdotuksia kerhon toimintaan	• Senioreiden näkökulma liian voimakas • Golf shop samaan rakennukseen, nykyisiin tiloihin erilliset vessat miehille ja naisille • Ensi kesänä junnukurssi uudestaan, ei haittaa vaikka maksaa kunhan riittävän pienet ryhmät • Ravintolan puolella asiakaspäätteelle infokyltti miten toimitaan • Kirjahyllyssä ei kirjallisuutta naisille ja junnuille, ohjeet miten toimia, voiko lainata kotiin kirjoja • Voisiko miettiä yhteistyötä Oulun Edenin kanssa hotelli-kylpylä-golfpaketti • Jos jäsenet haluavat lisää yhteisöllisyyttä, kesätapahtumia lisää • Kilpailutoiminnalle ruusuja, niitä on riittävästi • Kentän hoitoon kiinnitettävä huomiota, pelaaminen on tärkeintä • Ikäjakauma vanhemmassa päästä, vanhanaikaista, ollaan muutoksia vastaan, ”on toiminut ennenkin niin miksei toimisi nytkin”, nuoria lisää päättämään • Ajatusmallia enempi on vähempi ja vähempi on enempi, maksut nousee, porukka vähenee, pieniä asioita joita pitäisi korjata • Benchmarkkaus, seurattaisiin muiden kenttien toimintaa • Toimikuntien toiminta kaipaisi kehittämistä, naistoimikunta ja seuratoiminta aktivoitua • Kerho voisi tukea ravintolaa laskemalla vuokria jotta saadaan hinnat alas. Jollakin kentällä kokeiltu, sama juttu proshopin kanssa. • Pelaajien valvontaa enemmän • Toimikuntia pitäisi hyödyntää enemmän
Miten houkutellaan uusia pelaajia golfin pariin ja Sankivaaraan	• Tiedottaminen ja viestintä • Profiloituminen koko perheen golfpaikaksi • Työpaikkojen virkistyspäivät • Hotellien / vuokatin /Paltamon kanssa kesäpassi, maksa tietty määrä niin saat pelata kaikilla alueen kentällä esim 300 km säteellä, • Katinkulta täynnä varakkaita venäläisiä joita voisi houkutella sankivaaraan

- Lajin tunnettuuden lisääminen (ennakkoluulot pois)
- Hyvien asioiden kertomista avoimesti ja rehellisesti, esim hinnasta.
- Suomalaisen kilpagolfin tason parantaminen
- Perheissä lapset kasvaa niin isoiksi että tulevat mukaan
- Kaverit houkuttelevat
- Kentän ominaisuudet
- Jotta saataisiin lisää golffareita niin pitäisi laskea kynnystä, päästettävä halvemmalla pelaamaan
- Kursseille pitäisi saada lisää porukkaa, sitä kautta pelaamaan
- Myyntityö yrityksille
- Facebook nuorille, Sosiaalisen median hyödyntäminen.
- 20000 yliopisto ja korkeakouluopiskelijaa kaupungissa joihin voisi kohdistaa
- Kannattaisi miettiä asioita vieraspelaajan näkökulmasta
- Avoimien ovien päiviä
- Kertomalla hyvästä toiminnasta, tehdään asiat niin hyvin kuin voidaan.

Sankivaaran geneerinen palvelupolku

Haastattelujen yhteydessä jokainen golffari kuvasi oman palvelupolkunsa Sankivaarassa. Palvelupolku on se kokonaisuus, jonka läpi asiakas kulkee palvelua käyttäessään. Vastausten perusteella luotiin Sankivaaran geneerinen palvelupolku (kuvio 3). Se toimi myös pohjana työpajassa tehdylle service blueprintille eli palvelumallille.

Kaikki haastateltavat aloittivat palvelupolkunsa nettiajanvarauksesta. Saavuttuaan Sankivaaraan ja jätettyään auton parkkipaikalle, pelaajat ottavat mailat autosta ja laittavat ne kärryyn tai hakevat ne varastosta. Tämän jälkeen pelaajat siirtyvät klubirakennukseen, jossa he vahvistavat peliaikansa. Tässä yhteydessä käydään wc:ssä ja täytetään vesipullot. Ilmoittautumisesta ostetaan myös poletteja alkulämmittelyä varten rangelle.

Alkulämmittelyn jälkeen pelaajat aloittavat kierroksen ensimmäiseltä väylältä. Varsin yleistä on vierailu väyläkioskilla kierroksen puolivälissä hankkimassa pientä purtavaa ja juotavaa. Tämän

jälkeen kierros pelataan loppuun ja siirrytään takaisin klubille täyttämään tuloskortti. Joku saattaa tässä vaiheessa käydä vielä ravintolassa, toinen saunomassa. Tämän jälkeen pelaajat poistuvat Sankivaarasta.

KUVIO 3. Golffarin geneerinen palvelupolku Sankivaarassa

Havainnointi

Suoritin havainnointia Oulun Golfin Sankivaaran golfkeskuksen alueella 27.6.2012. Olin varustautunut kameralla ja ennakkoluulottomalla asenteella. Oppaanani ja pelaajana toimi lehtori Päivi Aro Oulun Ammattikorkeakoulun liiketalouden yksiköstä, myös innokas golf-harrastaja. Tutustuin aamupäivän aikana klubirakennukseen, sen ympäristöön ja ns Vanhan Vaaran golf-kenttään, joka sisältää 18-reikäisen Vaara-kentän väylät 10-18.

Sankivaaraan saavutaan isolle parkkipaikalle(kuvio 4), jossa ainakin havainnointiaamuna oli hyvin tilaa. Mailakärryt olivat ryhmitelty siististi omille paikoilleen eri puolille parkkipaikkaa (kuvio 5).

KUVIO 4. Sankivaaran parkkipaikka

KUVIO 5. Mailakärryt

Klubirakennus vaikutti ulkopäin siistiltä ja kotoisalta (kuviot 6 ja 7). Myös vastaanotossa(kuvio 8) oli ystävällinen tunnelma.

KUVIO 6. Klubirakennuksen sisäänkäynti

KUVIO 7. Klubirakennuksen terassi

KUVIO 8. Vastaanotto

Ravintolassa (kuvio 9) oli hiljaista, joka todennäköisesti johtui aikaisesta ajankohdasta. Paikka oli hieman vanhahtavan oloinen, mutta siisti.

KUVIO 9. Ravintola

Alakerran sosiaalitiloihin yleinen siisteys ei ollut yltänyt: penkeillä oli käytettyjä pyyhkeitä, lattiat olivat likaiset ja wc-pöntöt epäsiistejä (kuvio10).

KUVIO 10. Sosiaalitilat

Sankivaaran golfkeskus sijaitsee Oulun Sanginjoen ympäristössä, luonnonkauniilla alueella. Klubirakennuksen ympäristö (kuvio 11) onkin viihtyisä ja silmää miellyttävä. Siellä täällä kuitenkin näkyi epäsiisteyttä ja viimeistelyn puutetta.

KUVIO 11. Klubirakennuksen ympäristö

Golfkentän puolella väylät (kuvio 12) olivat päällisin puolin hyvässä kunnossa. Paikoitellen, erityisesti tiiauspaikoilla, saattoi nähdä tarvetta siivoukselle.

KUVIO 12. Väylät ja tiiauspaikat

Väylä-WC (kuvio 13) tarjoaa helpotusta pelin lomassa. Myös sekin kaipasi siistimistä.

KUVIO 13. Väylä-WC

Yleisesti ottaen golfkeskuksen alueella oli helppoa ja vaivatonta liikkua. Joka puolella oli opasteita, jotka neuvoivat ensikertalaista oikeaan suuntaan. Myös osassa opasteista (kuvio 14) näkyi sama ajanpatina, joka näytti olevan varsin yleistä muuallakin golfkeskuksen ympäristössä.

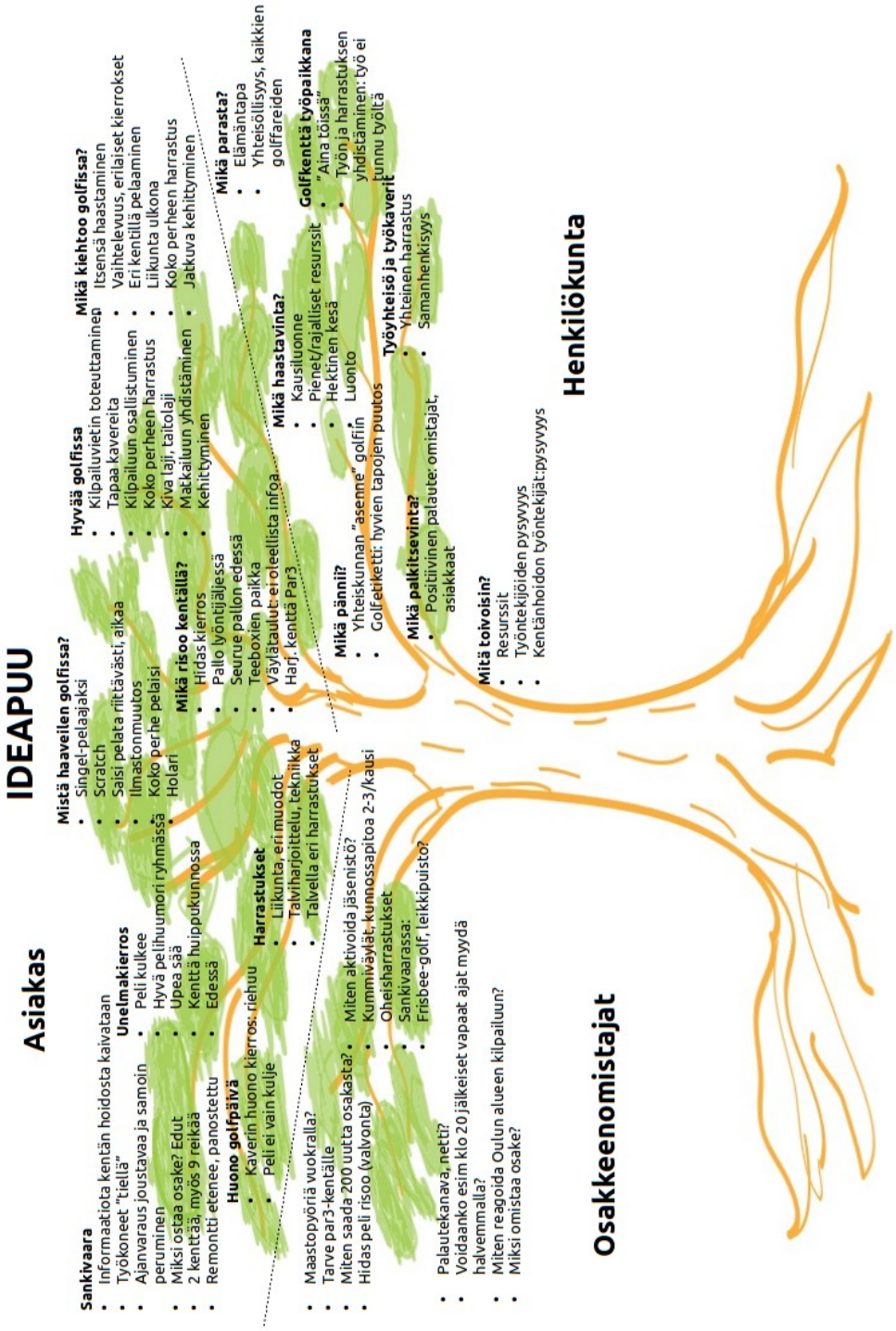
KUVIO 14. Opasteet

Golfkeskuksessa on myös Par3-harjoituskenttä, joka sijaitsee klubitalon ja rangen välittömässä läheisyydessä. Alueelle on sijoitettu kolme lyhyttä par3 -väylää tiiauspaikkoineen, sekä lukuisia bunkkereita. Harjoituskenttä (kuvio 15) oli kaikista havainnoinnin kohteista huonokuntoisin. Kentällä oli tyhjiä pulloja, matot olivat hiekkaisia ja liput reikäisiä ja repaleisia.

KUVIO 15. Par3-harjoituskenttä

Palvelumuotoilu-työpajan tulokset

Työpajassa käytettiin työkaluina ideapuuta, palvelusafareja sekä service blueprintiä eli palvelumallia. Ideapuun tulokset löytyvät kuviosta 16. Ne ovat myös luettavissa taulukon muodossa liitteessä 5.



KUVIO16. Ideapuu

Palvelusafareiden avulla ideoitiin kolme kehitysaiheen tiimoilta: Unelmien Par3-kenttä, Viihtyisä klubirakennus sekä Innostava klubi- ja seuratoiminta. Osallistujat jaettiin kolmeen ryhmään ja heidät laitettiin tutustumaan kehittämiskohteena olevaan palveluun. Ryhmiä rohkaistiin tuomaan esiin kaikenlaisia ideoita ja ehdotuksia, olivat ne realistisia tai eivät. Muistiinpanojensa pohjalta ryhmät nostivat esiin kehittämisideoita. Tulokset on kerätty taulukkoon 2.

TAULUKKO 2. Palvelusafareiden tulokset

Unelmien Par3-kenttä	• Vähintään 9 reikää, pelattavissa osina • Hoitotaso sama kuin norm. kentällä • Väylät 70-200m • Evergriinit • Lyöntipaikat norm. • Korkeuseroja, bunkkerit • Pallot löydettävissä • Turvallinen • Sijainti • Varausjärjestelmä • Valaistus, lämmitys? • Kaikille avoin • Kaupungin omistuksessa, hoito kenttäyhtiön kautta • Oma palvelukonsepti • Mailanvuokraus • Välineet paikan päällä • 2 kenttää, toinen kaupunkiin, toinen Heinäpäähän • Uusi nimi par3-kentälle niille, jotka eivät golfista mitään tiedä
Viihtyisä klubirakennus	• Siisteys → ammattitaitoa → ammatti-ihminen • Kalustus, pinnat, taulut • Loosheja, viihtyisyyden parantaminen • Sohvaryhmät • Klubikulttuuria → ihmiset viihtymään → klubinurkka • Livescoring → yms mobiiliajan tuomat mahdollisuudet • Henkilökunnan ruokailut kabinettiin • Kabinettiin klubitilat • Perheenjäsenten huomioiminen: lasten leikkipaikka, kuntosali • Proshop päärakennuksen yhteyteen • Pukutiloissa pohjat olemassa: pöytäkalusteet yms rekvisiitta kuntoon • Portaat → Terassille

	• WLAN on, pitäisi tiedottaa • Rohkeasti kokeilla uudistuksia • Valaistuksen suunnittelu • Infokanava • Urheilukanavia
Innostava klubi- ja seuratoiminta	• Yhteisöllisyys • Talkoot • Sosiaalinen media, Facebook • Kesäjuhlat • Nuoret mukaan • Oheistoiminta • Maastopyörät • Päivähoitaja lapsille • Sohvanurkkaus lapsille • Pleikkarit • Junnutyö, yhteisöllisyys • Toimikuntien roolit • Tapahtumaviikko (palkintojen jaot lopussa) • Frisbee-golf • Juhannuskisat • Naistoimikunnan elvytys (tutkimus OAMK:ssa?) • Sähköinen palautelaatikko • Nettisivut • Senioritoiminta aktiivista • Talviharjoittelu • Benchmarkkaus (muiden seurojen tutkinta) • Par3-kenttä • Kummitoiminta ja Kummikierrokset • Kipinäkierrokset • Kynnyksen alentaminen (yli 30 tasoitus että pääsee pelaamaan) • Väyläkummitoiminnan aktivointi (kokoonkutsuja ei voi kieltäytyä) • Toimii hyvin, vetää porukkaa: +Talkoot +Kauden avaus +Juhannuskisa +Junnutoiminta +Senioritoiminta +Talviharjoittelu +Mestaruuskisat

Työpajan lopuksi tehtiin palvelumalli eli service blueprint. Sen pohjana käytettiin golffareiden haastattelujen perusteella tehtyä geneeristä palvelupolkua. Palvelumalliin otettiin mukaan palvelupolun varrella sijainneet kontaktipisteet, käyttäjän teot, henkilökunnan ja muiden osallistujien teot sekä käyttäjän tuntemukset. Lisäksi malliin merkittiin palvelun kriittiset kohdat, joissa ei saisi epäonnistua. Kriittisiksi kohdiksi työpajan osallistujat nostivat ajanvarauksen, saapumisen Sankivaaraan, klubilla käymisen, aloituslyönnin onnistumisen sekä tauon väyläkioskilla ja väylä-WC:llä.

Keskivertogolffarin näkökulmasta tehty service blueprint löytyy kahdessa osassa kuviosta 17 ja 18.

KUVIO 17. Service blueprint osa 1

KUVIO 18. Service Blueprint osa 2

Puheenjohtajan haastattelu 4.3.2014

Haastattelin Oulun Golfkerhon puheenjohtajaa Jukka Rissasta 4.3.2014 Oulun Golfin talvitoimistolla Nallisportissa kehittämistehtävän tuloksista. Golffareiden haastattelujen ja työpajan tulokset oli toimitettu golfkerhon johdolle tammikuussa 2013. Toukokuussa 2013 Oulun Golf Ry:n toimikunnat järjestivät kehittämisillan, jossa tulokset käytiin läpi.

Keskustelimme Jukan kanssa aluksi tutkimuksen taustoista ja siitä kuinka tämä kehittämistehtävä oli syntynyt. Jukan mukaan Oulun golfkerhossa mietitään koko ajan asioita, joihin pitäisi kiinnittää huomiota. Ihmisiä on yhteisössä noin 1600, joten joukkoon mahtuu paljon erilaisia ihmisiä ja heidän erilaiset tarpeensa tiedostetaan. Kerhossa on tehty aiemminkin kyselyjä toiminnan kehittämiseksi, mutta niissä on yleensä samat vastaajat, ja vastaukset voidaan päätellä jo etukäteen. Tällä kertaa haluttiin ulkopuolinen tekijä, joka toisi mahdollisesti mukanaan uutta näkökulmaa. Jukkakin on ollut mukana golfkerhon hallinnossa jo 20 vuoden ajan ja myöntää, että ei ehkä enää välttämättä näe kaikkea.

Kysyin seuraavaksi millaisia odotuksia ja tavoitteita kerhon johdossa oli asetettu kehittämistehtävälle. Jukan mukaan tahtotilana on pyrkimys palvella ihmisiä paremmin ja huomioida golffareiden tarpeet. Oulun golfkerho haluaa olla paikka, jossa kaikki viihtyvät vaikka kävisivät vain syömässä tai kahvilla.

Jukan mukaan haastattelujen ja workshopin tuloksina esiin tulleissa kehitysehdotuksissa ei ollut mitään järisyttäviä yllätyksiä. Joistakin tuloksista tuli hänen mielestään vaikutelma että ihmiset eivät ole huomanneet tiettyjä, ennen tutkimusta tehtyjä parannuksia ja uudistuksia. Ihmiset ikään kuin ”veisaavat vanhaa virttä”. Jukka myöntää, että tutkimuksen tuloksia ei todennäköisesti ole tiedotettu riittävän hyvin. Niistä on kerrottu kokouksissa ja palavereissa, mutta ei ehkä riittävän tehokkaasti. Tulokset ovat olleet saatavilla golfkerhon nettisivuilla, mutta ilman hakukoneen apua niitä on vaikea löytää.

Keskustelumme siirtyi seuraavaksi siihen, miten tulokset on otettu vastaan eri ryhmissä ja miten kehittämisehdotuksia on ryhdytty toteuttamaan. Jukan mukaan kommentteja ei ole juurikaan

kuulunut. Hallituksen ja hallinnon taholla on alettu miettiä niitä asioita, jotka olisivat tärkeitä. Jukan näkemyksen mukaan tuloksissa on paljon pieniä juttuja, joita on varsin helppo toteuttaa. Esimerkiksi pelkkä hymy ja tervehtiminen henkilökunnalta auttaa usein. Positiivisuutta ja ihmisten huomioimista onkin pyritty lisäämään.

Yleinen siisteys oli yksi pääteemoista, joka nousi esiin golffareiden haastatteluissa. Jukan mukaan siisteyteen on ryhdytty kiinnittämään huomiota. Siivous on siirretty ulkopuolisen tahon hoidettavaksi. Siitä onkin jo tullut positiivista palautetta.

Myös kerhon nettisivuja on ryhdytty uudistamaan. Jukan mukaan lajin parissa toimivilta kerhon ulkopuolisilta henkilöiltä on saatu kehuja sivuista ja niiden säännöllisestä päivittämisestä. Tästäkin huolimatta ulkoasua ollaan panemassa uusiksi. Sivuja on moitittu monimutkaisiksi ja tiettyjä asioita on hankala löytää.

Haastattelun loppuvaiheessa keskustelimme Jukan kanssa siitä, täyttyivätkö tutkimukselle asetetut odotukset ja miten kerho aikoo mennä tästä eteenpäin. Jukan mukaan odotukset täyttyivät. Suurin hyöty on se, että asiat jotka ovat olleet jo periaatteessa tiedossa, ovat nyt kirjattu ylös. Hän kokee, että kun ulkopuolinen tulee ja kertoo millä tolalla asiat ovat, niin silloin uskotaan. Pelkkä puhuminen ei välttämättä auta, mutta kun asia esitetään raportin tai kuvan muodossa, esimerkiksi palvelupolun tavoin, niin se on helpompi ymmärtää.

Jukka myöntää, että ison laivan kääntäminen ei ole helppoa. Hän kuitenkin kokee, että nyt tehty tutkimus toimii jonkinlaisena ”käsikirjana”, josta voidaan poimia asioita keskusteluun. Tutkimus toi mukanaan paljon pieniä asioita, joita pitäisi laittaa tärkeysjärjestykseen ja jollain tavoin arvottaa. Tämä voisi Jukan mukaan olla tulevaisuuden kehitystehtävän aiheena.

Lopuksi Jukka kertoi näkemyksiään Oulun golfkerhon ja koko Suomen golfin tulevaisuuden näkymistä. Jukan mukaan parempaan suuntaan ollaan menossa. Jotain hyvää on kerhossa saatu aikaan, koska vuonna 2014 kerhoon on liittynyt yli 50 uutta jäsentä. Ihmiset kokevat, että Oulun Golfkerhoon on mukava tulla ja henki on hyvä. Jukka tunnustaa golfin yleisen ongelman: lajin korkean aloituskynnyksen. Sen takia olisi tärkeää, että uudet ihmiset otetaan oikealla tavalla vastaan lajin pariin. Tämän takia Oulun golfkerhossa on pyritty valitsemaan töihin tulevia ihmisiä oikeilla asenteilla ja opettamaan sekä kouluttamaan.

Jukan mielestä Suomen golfille on tärkeää, että lajin pariin saadaan lapsia ja nuoria. Esimerkiksi Oulun Golf on osakeyhtiö, jossa on 1100 osaketta ja lähes yhtä monta osakasta. Osakkaat takaavat systeemin pyörimisen ja maksavat suurimman osan toiminnasta. Jukan mukaan ihanteellinen tilanne olisi, jos osakkeet siirtyisivät nuorille ja perillisille. Yhtiölle on hankalaa, jos osakkeet jäävät perikunnille, jotka eivät ole niistä kiinnostuneita. Tällä hetkellä tätä ongelmaa ei ole, mutta Jukan mukaan kymmenen vuoden päästä tilanne voi olla erilainen. Etelä-Suomessa on jo kenttiä, joissa on edellä mainittuja ongelmia, ja osakkeita tarjotaan kenelle vain.

Jukka uskoo että nuoriin ja lapsiin kannattaa panostaa. Heille on tärkeintä että he saavat toimia golfin parissa omilla tavoillaan. Jukan mielestä golfissa on tärkeintä yhdessäolo ja yhdessä tekeminen. Vuonna 2008 Golfkerhossa käytiin keskustelua siitä, miten toimintaa pitäisi viedä eteenpäin. Silloin Jukan mukaan todettiin, että ollaan menty oikeaan suuntaan.

7 POHDINTA

Tämän kehittämistehtävän tavoitteena oli löytää ideoita Oulun golfin toiminnan kehittämiseen hyödyntämällä palvelumuotoilua. Työllä pyrittiin lisäämään asiakasymmärrystä käyttämällä palvelumuotoilun metodeja kuten haastatteluja, havainnointia ja työpajatyöskentelyä. Opinnäytetyö pyrki vastaamaan kysymykseen ”Miten Oulun Golfin palveluliiketoimintaa voi kehittää palvelumuotoilun avulla?”

Kehittämistehtävän avulla saatiin nostettua esiin runsaasti erilaisia kehittämisehdotuksia. Pääpiirteittäin golfharrastajat ovat tyytyväisiä Oulun Golfkerhon toimintaan. Sankivaaran golfkeskusta pidetään viihtyisänä paikkana, jonne on mukava mennä ja peliaikaa löytyy helposti. Eniten golffarit kaipasivat parannusta yleiseen siisteyteen golfkeskuksen alueella. Par3-kenttä on huonossa kunnossa ja siihen kaivataan kohennusta, tämä tuli hyvin esiin myös havainnointikierroksen aikana.

Haastatteluissa nousi myös esiin toive aktiivisemmasta tiedottamisesta golfkerhon osalta. Tätä voitaisiin parantaa muun muassa nettisivujen uudistamisella. Sivuilta löytyy informaatiota kiitettävästi, mutta varsinkin vanhemman tiedon löytäminen on vaikeaa. Myös sivuston luettavuuteen toivotaan parannusta.

Haastattelujen perusteella tehdyn Sankivaaran palvelupolun ja työpajassa syntyneen palvelumallin kuvaamisen myötä golfkerholla on nyt hyvä tilaisuus miettiä mitkä kohdat heidän palveluprosessissaan voisivat kaivata hienosäätöä. Palvelutuokioita on kuvauksen perusteella mahdollista lisätä tai vastaavasti poistaa ne, jotka eivät tuo lisäarvoa.

Palvelumuotoilu sopi mielestäni hyvin tämän opinnäytetyön näkökulmaksi ja toimeksiantajan toiminnan kehittämiseen. Erityisesti työpajassa tapahtunut yhteiskehittäminen toimi vallan mainiosti. Palvelumallia tehtäessä golffarit suorastaan innostuivat käydessään läpi keskivertopelaajan tuntemuksia palvelupolun eri kohdissa. Myös haastattelut onnistuivat mielestäni hyvin. Kaikki haastateltavat henkilöt kertoivat avoimesti mielipiteitään ja tuntuivat olevan aidosti kiinnostuneita kerhonsa toiminnan kehittämisestä. Havainnointi jäi tässä

kehittämistehtävässä ehkä hieman pintapuoliseksi. Se keskittyi lähinnä Sankivaaran golfkeskuksen ympäristön tarkkailuun. Jatkossa olisi hyvä suorittaa syvällisempi havainnointi, joka voisi ottaa huomioon myös toimintatavat ja ihmiset.

Jatkoa ajatellen tulevaisuuden tutkimusaiheita golfkerhossa voisivat olla nyt esiin nousseiden kehitysehdotusten priorisointi. Osa kehitysehdotuksista on sellaisia, jotka on helppo toteuttaa eivätkä ne vaadi suurempia investointeja. Sen sijaan esimerkiksi Par3-harjoituskentän parantaminen vaatii resursseja ja rahallista satsausta. Tämän vuoksi golffareilta olisi hyvä tiedustella, mitkä asiat kaipaavat pikaisinta korjausta ja mitkä seikat voidaan jättää tulevaisuuteen. Myös työpajassa tehtyä palvelumallia kannattaa golfkerhossa käyttää jatkokehittämisen pohjana. Malli oli muodostettu keskivertogolffarin näkökulman perusteella. Jatkossa kannattaa tehdä vastaavat kuvaukset myös esimerkiksi vasta-alkajan, nuoren golffarin tai kilpagolffarin näkökulmista.

Aloitin tämän opinnäytetyön teon aloitusseminaarilla tammikuussa 2012. Olin tuolloin päätoiminen opiskelija ja minulla oli mahdollisuus käyttää aikaa opiskeluun varmasti enemmän kuin töissä käyvällä keskivertoaikuisopiskelijalla. Tämä mielessäni arvioin työn edistyvän siten, että ohjausseminaari pidettäisiin loppukeväästä 2012, ja työ olisi valmis vuoden 2012 loppuun mennessä. Aikataulu ei tässä tapauksessa pitänyt kutiaan. Sinänsä positiivinen elämänmuutos eli työelämään paluu tapahtui osaltani syyskuussa 2012. Tämä toi luonnollisesti haastetta ajankäytölleni, koska en voinut satsata opiskeluun niin paljon aikaa kuin aiemmin. Onneksi siihen mennessä olin saanut haastattelut ja havainnoinnit tehtyä, ja työpajakin oli suunniteltu pidettäväksi lokakuussa 2012. Näin ollen sain luovutettua tammikuussa 2013 golfkerholle työn tärkeimmän annin eli kehittämisehdotukset ja -ideat haastatteluista sekä työpajasta. Opinnäytetyön loppuun vieminen sen sijaan viivästyi selvästi alkuperäisestä aikataulustaan.

Kuten jo työn johdanto-osuudessa kerroin, en ollut koskenutkaan golfmailaan ennen tätä kehittämistehtävää. Lajin harrastajat kysyivät minulta useita kertoja työn aikana, onko golfkärpänen jo puraissut minua. Joudun tuottamaan heille pettymyksen toteamalla, että en ole ainakaan vielä hurahtanut lajiin. Mutta totean, että golfin parissa toimivat ihmiset – niin pelaajat kuin henkilökuntakin – ovat upeaa porukkaa, joiden kannattaa olla ylpeä hienosta lajistaan. Ehkä joku päivä...

LÄHTEET

Arantola, H. & Simonen, K. 2009. Palvelemisesta palveluliiketoimintaan – Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. Hakupäivä 1.2.2014. http://www.tekes.fi/Julkaisut/palvelemisesta_palveluliiketoimintaan.pdf

Eriksson, P & Koistinen, K. 2005. Monenlainen tapaustutkimus. Hakupäivä 18.1.2014. http://www.ncrc.fi/files/4957/2005_04_verkkojulkaisu_tapaustutkimus.pdf

Golfpiste. 2009. Aloittelijan opas. Hakupäivä 10.2.2014. http://golfpiste.com/aloittelijanopas/?p=uutiset&newsid=67900&cid=58

Golfpiste.2014. Oulun golfkerho. Hakupäivä 12.2.2014. http://golfpiste.com/oulungolfkerho/oulungolf/?p=oulungolf&lang=fi

Golfpiste. 2012. Kenttäopas. Hakupäivä 30.09.2012. http://golfpiste.com/kentat/esittely/?seura=7712.

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

Hyysalo, S. 2009. Käyttäjätieto ja käyttäjätutkimuksen menetelmät. Helsinki: Edita Prima Oy

Hämäläinen, K., Nyman, J., Björk, P. & Lammi, M. 2009. Markkinalähtöinen palvelumuotoilu innovaatiotoiminnassa. Desire-projektin loppuraportti 2009. Hakupäivä 13.1.2012. http://www.muova.fi/viewLibDocument.asp?sua=1&lang=2&id=222.

Jaakkola, E., Orava, M. & Varjonen, V. 2009. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua. Opas yrityksille. Helsinki: Tekes. Hakupäivä 30.5.2013. http://www.tekes.fi/Julkaisut/palvelujen_tuotteistamisesta_kilpailuetua.pdf

Karvonen, T. 2011. Golfhässäkkä – jäsentapahtuman suunnittelu ja toteutus. Hakupäivä 29.10.2012. https://www.theseus.fi/handle/10024/31433.

Koivisto, M. 2007. Mitä on palvelumuotoilu? – Muotoilun hyödyntäminen palvelujen suunnittelussa . Hakupäivä 10.10.2011 http://www.muova.fi/viewLibDocument.asp?sua=1&lang=1&id=646

Lämsä, A. & Uusitalo, O. 2002. Helsinki: Edita.

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

Miettinen,S. 2011. Satu Miettinen on service design thinking: Ideapuu. Hakupäivä 12.2.2014. http://www.muotoiluajattelu.fi/2011/02/ideapuu.html

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

Miettinen, S. 2009. Palvelumuotoilun työkalut. Hakupäivä 12.2.2014. http://www.slideshare.net/samietti/palvelumuotoilun-tykalut.

Miettinen, S. 2009. Palvelusafari kehittämisvälineenä. Hakupäivä 12.2.2014. http://www.slideshare.net/samietti/palvelusafari.

Ojasalo, K., Moilanen, T., Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro Oy.

Palonen, K. 2010. Asiakkaan palvelupolun kehittäminen Service Designin avulla - Case Air Finland . Laurea Ammattikorkeakoulu. Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma. Opinnäytetyö.

Rissanen, J., puheenjohtaja, Oulun Golfkerho Ry. 2014. Haastattelu 4.3.2014.

Saunders, V. 1999. Golfin käsikirja. Kaikentasoisten pelaajien luotettava opas. Suom. L. Tilander. Helsinki: Tammi.

Stickdorn, M. & Schneider, J. 2010. This is service design thinking : basics, tools, cases. Amsterdam: BIS Publishers.

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

Wikipedia. 2014. Golf. Hakupäivä 15.3.2014. http://fi.wikipedia.org/wiki/Golf.

LIITTEET

LIITE 1

Haastattelupyyntö

Hei golffarit!

Opiskelen Oulun seudun ammattikorkeakoulussa Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelmassa ylempää ammattikorkeakoulututkintoa. Teen opinnäytetyöni Oulun Golfin palveluliiketoiminnan kehittämisestä palvelumuotoilun keinoin. Työn tarkoituksena on löytää kehittämisehdotuksia ja -malleja Oulun Golfin liiketoiminnan edistämiseksi ja palvelun parantamiseksi hyödyntäen palvelumuotoilua.

Kerään tutkimukseeni aineistoa monin eri tavoin, mm haastatteluin. Etsin nyt golffareita, joita voisin haastatella tutkimustani varten. Haluaisin tehdä haastattelut heinä-elokuussa Sankivaaran Golfkeskuksessa tai erikseen sovitussa paikassa. Haastatteluissa mahdollisesti taltioitavat nauhoitteet, muistiinpanot ja muu saatu materiaali tulee vain minun käyttööni. Haastateltavien henkilöllisyys pysyy vain minun tiedossani ja henkilöllisyys ei tule esiin tutkimusraportissa. Halutessasi voit keskeyttää osallistumisesi tutkimukseen.

Mikäli kiinnostuit niin ota yhteyttä puhelimitse tai sähköpostilla niin sovimme tarkemmin ajankohdasta ja paikasta.

Terveisin,
Kimmo Voutilainen
puh XXXXXXXXX
s-posti: XXXXXXXXXX

Haastattelukysymykset/-aiheet LIITE 2

1. Kerro hieman itsestäsi (Ikä/Perhe/Työ)
2. Kerro golftaustastasi. Miksi ryhdyit harrastamaan golfia? Miten kauan olet harrastanut golfia? Mikä kiehtoo golfissa?
3. Tasoitus
4. Aktiivisuus, kilpailetko, kuinka usein käyt Sankivaarassa, talvikausi
5. Osallistutko seuratoimintaan
6.Miten luonnehtisit itseäsi golfin pelaajana?
7. Muut harrastukset
8.Mitkä ovat vahvuutesi/heikkoutesi golfin pelaajana?
9. Millainen on tyypillinen vierailusi Sankivaarassa? Mitä sisältää? (Palvelupolku)
10. Miten luonnehtisit Sankivaaran kenttien pelattavuutta ja haastavuutta
11. Millainen on mielestäsi Sankivaaran yleisilme
12. Lyöntipaikkojen/väylien/viheriöiden kunto
13. Muun kenttäalueen kunto
14. Harjoituslyöntimahdollisuudet
15. Parkkipaikat
16. Golfkärryt
17. Klubirakennus
18. Sosiaalitilat
19. Golfshop
20. Ravintolapalvelut
21. Golfopetus
22. Käytätkö kerhon nettisivuja? Ajanvaraus, käytätkö nettiajanvarausta, toimiiko ajanvaraus moitteetta?
23. Kerhon tiedotus ja henkilökunta
24. Miten seuraat golfmaailman tapahtumia? Käytkö golf-foorumeilla?
25. Miten houkutella uusia pelaajia Sankivaaraan
26. Mitä hyvää Sankivaarassa?
27. Mitä kehitettävää Sankivaarassa?

28. Kehitysehdotuksia golfkerhon toimintaan
29. Arvosana(4-10) kentälle
30. Arvosana(4-10) lisäpalveluille
31. Kokonaisarvosana(4-10) golfkerhon toiminnalle

Palvelumuotoilu-workshop LIITE 3

Sankivaaran golfkeskus 13.10.2012.

OHJELMA

klo 9-10: Lyhyet esittelyt, Pieni perehdytys palvelumuotoiluun, Ryhmätyö: Mieleenpainuvin golfmuisto päättyneeltä kesältä

klo 10-10:30: Ideapuu

klo 10:30-11:00: Kehitysehdotusten esittely (haastattelujen yhteenveto)

klo 11:00-12:00: Palvelusafarit ryhmissä (Top3 kehitysehdotukset)

klo 12-12:30: Lounas

klo 12:30-13:30: Safarien tulokset

klo 13:30-15:30: Service Blueprint (palvelusuunnitelma)

klo 15:30-16: Yhteenveto ja jatkosuunnitelmat

Oulun golfkerho
Kehittämisen workshop 13.10.2012

Palvelusafari1

Unelmien PAR3-kenttä

Oulun golfkerho
Kehittämisen workshop 13.10.2012

Palvelusafari2

Miltä näyttäisivät Golfkerhon täydelliset nettisivut?

Oulun golfkerho
Kehittämisen workshop 13.10.2012

Palvelusafari3

Viihtyisä klubirakennus

Oulun golfkerho
Kehittämisen workshop 13.10.2012

Palvelusafari4

Innostava klubi- ja seuratoiminta

Oulun golfkerho
Kehittämisen workshop 13.10.2012

Palvelusafari5

Suomen paras tiiauspaikka

Ideapuun tulokset

Asiakasnäkökulma:

Unelmakierros	• Peli kulkee • Hyvä pelihuumori ryhmässä • Upea sää • Kenttä huippukunnossa • Edessä
Huono golfpäivä	• Kaverin huono kierros: riehuu • Peli ei vain kulje
Sankivaara	• Informaatiota kentän hoidosta kaivataan • Työkoneet ”tiellä” • Ajanvaraus joustavaa ja samoin peruminen • Miksi ostaa osake? Edut • 2 kenttää, myös 9 reikää • Remontti etenee, panostettu
Mistä haaveilen golfissa?	• Singel-pelaajaksi • Scratch • Saisi pelata riittävästi, aikaa • Ilmastonmuutos • Koko perhe pelaisi • Holari
Mikä risoo kentällä?	• Hidas kierros • Pallo lyöntijäljessä • Seurue pallon edessä • Teeboxien paikka • Väylätaulut: ei oleellista infoa • Harj. kenttä Par3
Mikä kiehtoo golfissa?	• Itsensä haastaminen • Vaihtelevuus, erilaiset kierrokset • Eri kentillä pelaaminen • Liikunta ulkona • Koko perheen harrastus • Jatkuva kehittyminen

Hyvää golfissa	• Kilpailuvietin toteuttaminen • Tapaa kavereita • Kilpailuun osallistuminen • Koko perheen harrastus • Kiva laji, taitolaji • Matkailuun yhdistäminen • Kehittyminen
Harrastukset	• Liikunta, eri muodot • Talviharjoittelu, tekniikka • Talvella eri harrastukset

Henkilökunta-näkökulma:

Mitä toivoisin?	• Resurssit • Työntekijöiden pysyvyys • Kentänhoidon työntekijät: pysyvyys
Mikä pännii?	• Yhteiskunnan ”asenne” golfiin • Golfetiketti: hyvien tapojen puutos
Mikä haastavinta?	• Kausiluonne • Pienet/rajalliset resurssit • Hektinen kesä • Luonto
Mikä parasta?	• Elämäntapa • Yhteisöllisyys, kaikkien golffareiden
Mikä palkitsevinta?	• Positiivinen palaute: omistajat, asiakkaat
Golfkenttä työpaikkana	• ”Aina töissä” • Työn ja harrastuksen yhdistäminen: työ ei tunnu työltä
Työyhteisö ja työkaverit	• Yhteinen harrastus • Samanhenkisyys
	• Vastikkeen korotus?

Osakasnäkökulma:

- Palautekanava, netti?
- Voidaanko esim klo 20 jälkeiset vapaat ajat myydä halvemmalla?
- Miten reagoida Oulun alueen kilpailuun?
- Miksi omistaa osake?
- Miten aktivoida jäsenistö?
- Kummiväylät, kunnossapitoa 2-3/kausi
- Oheisharrastukset Sankivaarassa: frisbee-golf, leikkipuisto?
- Maastopyöriä vuokralla?
- Tarve par3-kentälle
- Miten saada 200 uutta osakasta?
- Hidas peli risoo (valvonta)