

Golfyhteisön laatutyön toimintamallin ja laatumittariston kehittäminen

Ari Rönkä



Liiketalouden ylempi ammattikorkeakoulu
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

<p>Tekijät Ari Rönkä</p>	<p>Ryhmä YLI10S/syksy 2010</p>
<p>Opinnäytetyön nimi Golfyhteisön laatutyön toimintamallin ja laatumittariston kehittäminen</p>	<p>Sivu- ja liitesivumäärä 141+19</p>
<p>Ohjaajat Ohjaaja Matti Hukka ja tarkastaja Arja Häyrynen</p>	
<p>Tässä työelämän kehittämistehtävässä, joka tehtiin Suomen Golfliiton toimeksiannosta, tavoite oli kehittää ratkaisu golfyhteisön laatutyön tekemiseksi siten, että kehitettävä laadun tutkimiseen käytettävä malli mittareineen palvelisi sekä yksittäisen golfyhteisön laadun kehittämisessä että laadun vertailussa muihin vastaaviin yhteisöihin nähden. Kehittämistehtävän lähestymistapa oli konstruktiivinen tutkimus. Kyseessä oli uudistamis- tai ongelmaperusteinen kehittämistehtävä, jonka tavoitteena oli kehittää golfyhteisön liiketoimintamallia uuden laatumittaukseen soveltuvan tuotteen tai palvelun avulla.</p> <p>Aiheesta oli olemassa hyvin vähän aiempia tutkimuksia. Myöskään konkreettisia laatumittareita ei ole aiemmin kehitetty golfyhteisöjen käyttöön.</p> <p>Tutkimus toteutettiin kolmiosaisena. Teoriaosa keskittyi laadun merkitykseen yritystoiminnassa. Teoriaosuuden tavoitteena oli tehdä golfyhteisön laadun käsitteestä ymmärrettävämpää ja liittää se samalla laadun laajempiin käsitteisiin palveluyritystä koskien. Teorian avulla pyrittiin osoittamaan laadun kehittämiseen liittyvien haasteiden merkitys golfyhteisön johtamiseen ja asiakastytyväisyyteen ja sen myötä golfyhteisön tulokseen. Kvalitatiivisessa osassa keskityttiin tekemään analyysi golfyhteisöjen valmiudesta ja tarpeesta laadun kehittämiseen. Lisäksi selvitettiin laadun mittaamisen tärkeimmät ydinprosessit ja käytännön mittarit golfyhteisön tarpeisiin. Kvantitatiivinen osan tavoitteena oli tehdä analyysi 1. konstruktion mukaisten mittareiden soveltuvuudesta laajemmin golfyhteisöjen käytössä testaamalla niiden hyödyllisyys ja soveltuvuus kansallisella tasolla.</p> <p>Laatutyön mittausten menetelmä kehitettiin ensisijaisesti kentän ja sen ympäristön hoitoprosessille. Tämän lisäksi kehitettiin konkreettiset mittarit asiakaspalvelu- ja yhteisöllisyyden kehittämisprosesseille. Tutkimuksessa ei keskitytty tarkemmin golfyhteisöjen strategiatyöhön tai laatujohtamisen kehittämiseen näiden aiheiden laajuuden takia.</p> <p>Tutkimuksen lopputuotteena aikaansaatiin käytännöllinen laatu järjestelmä/-malli mittaristoinen. Koska konkreettisia laatumittareita ei ole aiemmin kehitetty golfyhteisöjen käyttöön, tutkimuksen tuloksia ja kehitettyjä malleja voivat hyödyntää Suomessa toimivat niin pienet kuin isotkin golfyhteisöt, jos tahtoa laatutyön kehittämiseen on riittävästi. Selkeän strategian lisäksi golfyhteisöjen tulisi määrätietoisesti keskittyä ydinprosessien määrittämiseen sekä näiden prosessien dokumentointiin, vaikka aluksi karkeallakin tasolla. Mittaaminen on integroitava konkreettisella ja toimivalla tavalla strategiaan ja osaksi ydinprosesseja. Kokemuksen karttuessa tämän tutkimuksen tuloksilla saattaa olla laajempaakin mielenkiintoa jopa maan rajojen ulkopuolella.</p>	
<p>Asiasanat Laatutyö, laatu järjestelmät, menetelmät, toimintajärjestelmät, mittaus, golf</p>	

Master's Degree in Business Administration
Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence

<p>Authors Ari Rönkä</p>	<p>Group or year of entry: YLI10S / Autumn 2010</p>
<p>The title of thesis Developing a functional model for quality management and a set of key performance indicators (KPIs) for golf community</p>	<p>Number of pages and appendices 141+19</p>
<p>Supervisors Supervisor Matti Hukka and examiner Arja Häyrynen</p>	
<p>The goal of this development assignment conducted on behalf of the Finnish Golf Union, was to develop a solution for quality management in golf clubs in such a way that the developed quality management model and its key performance indicators would serve both quality development in individual golf clubs, and qualitative comparison with other similar clubs. The approach taken to this development assignment was constructive research. This was a renewal- or problem-based development assignment, the goal of which was to develop a golf club business model with the aid of a new product or service suitable for quality measurement.</p> <p>Very few previous studies existed on this topic. Similarly, concrete quality key performance indicators have not previously been developed for golf clubs.</p> <p>The study was conducted in three sections. The theoretical section focused on the importance of quality in business. The goal of the theoretical section was to improve the intelligibility of the concept of golf club quality and also to attach it to broader concepts of quality in relation to companies operating in the service sector. It was intended to use the theory to demonstrate the significance of challenges in quality development to golf club management and customer satisfaction and, consequently, to the success of the golf club. The qualitative section concentrated on analysing golf clubs' preparedness and their need for quality development. It also clarified the most important core processes for quality measurement and practical key performance indicators for the golf club's needs. The goal of the quantitative section was to analyse the broader adequacy of those key performance indicators, which came out of the first construction of this study by testing their usefulness and applicability at the national level.</p> <p>The measurement system for quality management was developed primarily for core processes the course of golf club and its surrounding area. Additionally, concrete key performance indicators were developed for the development processes of customer service and sense of community. The study did not focus specifically on golf club strategy or on the development of quality management, as the scope of these issues was too broad.</p> <p>The end product of this development assignment was a practical quality system / model provided with key performance indicators (KPIs) core processes of golf club. As concrete key performance indicators of quality have not previously been developed for golf clubs the results of this study, and the model it developed, can benefit both large and small Finnish golf clubs, provided sufficient will exists to develop quality work. In addition to a clear strategy, golf clubs should be determined to focus on defining their core processes, and documenting those processes, even if initially at a coarse level. Measurement should be integrated in a concrete and effective manner with strategy as a part of core processes. As experience is gained, the results of this study may be of wider interest even outside this country.</p>	
<p>Key words Quality work, quality systems, processes, integrated management systems, measurement, golf</p>	

Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Golfin taustaa, tutkimusongelma ja tutkimuksen rajaus.....	1
1.1.1	Millainen on golfyhteisö, millaisia golfyhteisöjä on olemassa ja mihin liiketoiminta perustuu.....	1
1.1.2	Pelaajatytyväisyys ja laadun mittaaminen.....	3
1.2	Tutkimusasetelma ja tutkimuksen rajaus.....	4
2	Golf Suomessa.....	10
2.1	Suomen Golfliitto.....	10
2.2	Suomen Golfin strategia.....	10
2.3	Golfyhteisöjen suunnittelun ja johtamisen elementit.....	12
2.4	Golfyhteisöjen asiakastytyväisyys ja strategiaan liittyvien mittaristojen käyttö.....	14
3	Laatu.....	24
3.1	Laadun eri näkökulmat.....	27
3.2	Laatuyrityksen tunnusmerkit.....	29
3.3	Laatujärjestelmä, –käsikirja ja –sertifiointi sekä niiden vaikutus yrityksen kilpailukykyyn.....	31
3.4	Laatujohtaminen ja asiakaslähtöisyys.....	35
3.5	Laatukustannukset.....	36
3.6	Palvelut ja palvelun laatu.....	38
3.6.1	Miten palvelujen laatua voidaan mitata?.....	42
3.6.2	Mitä mittaaminen antaa golfyhteisölle ja onko mittarit oikeita?.....	44
3.7	Nykyaikaisen golfyhteisön palveluprosessit.....	46
3.8	Tutkimuksen viitekehys ja rakenne.....	48
4	Kvalitatiivinen tutkimus: Laatutyö viidessä suomalaisessa golfyhteisössä.....	51
4.1	Tutkimuksen toteutus.....	51
4.2	Menetelmävalinta.....	52
4.3	Tiedon keruu ja analysointi.....	53
4.4	Tutkimuksen tulokset ja havainnot.....	54
4.4.1	Taustakysymykset.....	54
4.4.2	Teema: Laatujohtaminen.....	58
4.4.3	Teema: Laatujärjestelmä.....	60
4.4.4	Teema: Laadun parantaminen.....	63

4.4.5	Teema: Golfyhteisön palveluprosessit ja palvelujen laatu.....	68
4.4.6	Teema: Laadun mittaaminen ja tarvittavat mittarit	69
4.5	Tulosityhteenvedo ja 1. konstruktio.....	73
4.6	Tutkimuksen luotettavuus, pätevyys sekä objektiivisuus.....	79
5	Kvantitatiivinen tutkimus laatutyön toimintamallin toimivuudesta suomalaisessa golfyhteisössä.....	81
5.1	Tutkimuksen toteutus	81
5.2	Menetelmävalinta.....	82
5.3	Tiedon keruu ja analysointi.....	83
5.4	Tutkimuksen tulokset	84
5.4.1	Taustakysymykset	84
5.4.2	Kentän ja golfyhteisön ympäristön hoitoprosessi	93
5.4.3	Asiakaspalveluprosessi	104
5.4.4	Yhteisöllisyyden kehittämisprosessi.....	110
5.5	Tulosityhteenvedo kvantitatiivinen tutkimus ja 2.konstruktio.....	116
5.6	Tutkimuksen reliabiliteetti, validiteetti sekä objektiivisuus	120
6	Johtopäätökset ja pohdinta	122
6.1	Teoria ja tulokset.....	123
6.2	Tulosten merkitys: Strategian välttämättömyys ja mittareiden käyttö.....	127
6.3	Jatkotutkimukset ja oma onnistuminen	131
	Lähteet	136
	Suulliset lähteet.....	141
	Liitteet	142
	Liite 1. Kvalitatiivisen tutkimuksen haastatteluteemat	142
	Liite 2: Golfyhteisön strateginen suunnitelma.....	147
	Liite 3. Kvantitatiivisen tutkimuksen saatekirje	148
	Liite 4a. Kvantitatiivisen tutkimuksen kyselykaavake (malli).....	149
	Liite 4b. Kvantitatiivisen tutkimuksen kysymykset	150
	Liite 5. Kvantitatiivisen tutkimuksen muistutuskirje vastaajille.....	161

1 Johdanto

1.1 Golfin taustaa, tutkimusongelma ja tutkimuksen rajaus

Suomesta löytyy tällä hetkellä varsin laaja kirjo erilaisia golfkenttiä. Golfkenttien yhteenlaskettu määrä vuonna 2009 oli 128, vaihdellen aina pienistä 6-reikäisistä golfkentistä, mittavaan 54-reikäiseen golfkeskukseen asti. Vuonna 2011 golfkenttien määrä oli kasvanut jo 131:een. Golfseurojen ja kenttäyhtiöiden yhteenlaskettu liikevaihto oli arviolta 110 miljoonaa euroa vuonna 2009, joten varsin merkittävästä liiketoiminnasta on kokonaisuutena kyse. Kun tähän liitetään vielä golffareiden pelaamiseen liittyvä muu kokonaiskulutus kasvaa golfia ympäröivä liiketoiminta jo 260 miljoonaan euroon. Tämän päälle golfin harrastajat käyttävät golfmatkailuun vielä noin 100 miljoonaa euroa ja välineisiin arviolta 300 miljoonaa euroa. Harrastuksena ja työllistäjänä golf on Suomessakin jo varsin suuri. Harrastajia on ollut jo vuonna 2009 yhteensä 137.336 ja harrastajien määrä kasvoi edellisvuoteen nähden 3,8 %. Ala työllistää sesonkiaikaan yli 2000 henkilöä ja runsaasti vapaaehtoisia talkootyön tekijöitä. (Suomen Golfliitto, 2010, 8-9.) Suomen Golfliiton mukaan pelaajamäärän kasvu on jatkunut myös vuoden 2011 aikana ja uusia pelaajia on saatu lajin pariin lisää 1703 (+1,2 % vs. 2010). Vuonna 2011 Suomessa laskettiin olevan yhteensä 143.887 harrastajaa. Kasvu on kuitenkin hieman laantunut edellisvuosiin nähden, johtuen maan ja Euroopan talousalueen taloudellisesta tilanteesta. (Suomen Golfliitto, 2012, kotisivut)

1.1.1 Millainen on golfyhteisö, millaisia golfyhteisöjä on olemassa ja mihin liiketoiminta perustuu

Golfyhteisö voidaan määritellä tarkoittavan tietyllä alueella ja paikkakunnalla toimivaa golfiin keskittyntä yhteisöä, joka kokonaisuudessaan muodostuu tavallisesti siihen kuuluvasta golfseurasta, kenttäyhtiöstä sekä muista toimintaan liittyvistä palveluntarjoajista (pro, kiinteistöyhtiö, ravintoloitsija, huvilanvuokraajat). Golfyhteisön tarkoitus on turvata pelaajilleen sekä osakkailleen hyvät peliolosuhteet ja –mahdollisuudet sekä luoda ja ylläpitää yhteisön palveluntarjoajien toimintaedellytykset. (Montonen, P. 25.3.2011)

Suomalaiset golfkentät ovat perinteisesti toimineet harrastajien rahoituksella ja nämä innokkaat harrastajat ovat myöskin rahoittaneet uusien golfkenttien rakentamisen hyvin monessa tapauksessa. Tällä hetkellä Suomessa toimii viisi toiminnallisesti toisistaan eroavaa golfyhteismallia.

1. Perinteinen seuramalli

Tämän mallin mukaisesti ovat muodostuneet Suomessa toimivat vanhimmat yhteisöt, kuten Helsingin Golfklubi Ry (perustettu 1932) sekä Espoon Golfseura.

2. Ns. Vaasan malli

Tämä yhteisömalli on käytössä Suomessa monella länsirannikon kentällä ja kyseessä on Ry/Oy pohjalle rakennettu toimintamalli, missä yhteisöllä on yhteiset hallitukset, mutta äänivalta on Ry:llä (esim. Ry Vaasan Golf - Vasa Golf Rf, perustettu 1969).

3. 1980-1990 luvun Ry/Oy malli

Kyseisen vuosikymmenen vaihteessa seuratoiminta muuttui tämänkaltaiseksi Ry/Oy-pohjaiseksi toimintamalliksi rahoituksen ja toiminnan tehon vaatimusten takia. Rahoitusmalli ja -vastuu on tässä mallissa osakeyhtiöllä. Yhteisöllä on erilliset hallitukset ja osakkeet sekä pelioikeudet ovat pelaajajäsenten hallinnassa. Suurin osa eli noin 78 % Suomessa toimivista kentistä toimii tämän yhteisömallin pohjalta (esim. Sea Golf Rönäs Ry/Oy Sea Golf Ab).

4. Sijoittajaperustaja-pohjainen malli

Tämä yhteisö perustuu Oy-Ry rakenteelle, missä sijoittajien hallinnassa on pääosa yhteisön osakepääomasta (mm. yksityiset osakkeen omistajat ja yritykset) ja pelaajilla on vain pieni osa osakkeista tai pelioikeuksista itsellään. Edellisen mallin tapaan yhteisöllä on erilliset hallitukset sekä Oy:lle että Ry:lle (esim. Kytäjä Golf Oy – Kytäjä Golf Ry).

5. Lomakeskus/sijoittajaperustaja-pohjainen malli

Näissä yhteisöissä valta pidetään sijoittajilla ja Oy:llä ja osakeyhtiön hallitus johtaa toimintaa vahvalla liiketoiminnallisella otteella. Ry ja sen hallitus toimii usein vain muodollisuutena, sillä Golffiiton jäsenyys edellyttää Ry:n olemassaoloa (esim. Tahko Golf Club Oy).

(Montonen, P. 25.3.2011)

Peliosake tai pelioikeus on keskeinen asia kenttien rahoitukselle, joten liiketoiminnallisesti katsottuna optimaalisin toimintamalli golfyhteisölle on Oy-pohjainen rakenne mallien 3-5 mukaisesti. Rahoitus tällaisessa toimintamallissa tulee 85-90 % osakkeenomistajilta ja vain 10-15 % green fee - eli vieraspelaajilta. Toiminnan kannalta on kuitenkin oleellista että hallintomalli on selkeä, toiminta on hyvin koordinoitua ja kaikille on selvää, kuka golfyhteisön toimintaa johtaa. Toimitusjohtajalle saattaa olla hankala tilanne, kun joutuu työskentelemään kahden eri hallituksen puheenjohtajan ohjeiden mukaisesti, mikä on omiaan johtamaan työnjaollisiin epäselvyyksiin. Näin ollen työ- ja vastuujakoon yhteisömallista riippumatta tulee kiinnittää erityistä huomiota, jotta toiminnot jakautuvat sille osapuolelle (Ry tai Oy) , jolle ne luontevammin soveltuvat lainsäädännölliset, vastuu ja asiakasnäkökulmat huomioiden. Strategian tulee kuitenkin

olla yhteinen, yhteisömallista riippuen, jotta asetetut tavoitteet voidaan saavuttaa. (Montonen, P. 25.3.2011)

Vuonna 2009 Suomen Golfliiton golfyhteisöille toteuttaman tyytyväisyystutkimuksen mukaan (vastaajia 152/vastausprosentti 52 %) 74 % vastaajista ilmoittaa, että talouden turvaaminen on oman golfyhteisön tärkein ja merkittävin tulevaisuuden haaste seuraavan kolmen vuoden aikana. Tämän lisäksi 26,9 % vastaajista pitää Ry/Oy yhteisen strategian kehittämistä kolmanneksi tärkeimpänä haasteena heti nuorigolfiin panostamisen jälkeen, mitä piti toiseksi tärkeimpänä 42,1 % vastaajista. Golfyhteisöä tulee johtaa ammattimaisella liiketoimintaotteella lähtökohtana pelaajien ja osakkaiden tarpeet ja odotukset. Edellä mainitun tutkimuksen pohjalta tulevaisuus näyttäisi perustuvan erityisesti nuoriin golffareihin ja heidän golfia pelaaviin vanhempiinsa sekä uusiin jäseniin ja osakkaisiin, joille on turvattava hyvät peli- ja harrastusolosuhteet kentän kilpailukyvyyn vaalimisella ja kehittämällä. Vuosibudjetin laadinnan ja toimintasuunnitelman lisäksi tehokkaan golfyhteisöstrategian toteutuksen edellytys on, että johdolle on selkeästi määritelty toiminnan laadulliset ja määrälliset tavoitteet ja niiden toteutumista arvioidaan hallituksen toimesta säännöllisin väliajoin. (Montonen, P. 25.3.2011)

1.1.2 Pelaajatytyväisyys ja laadun mittaaminen

Golfyhteisöt ovat jo kauan tehneet pelaajatytyväisyysmittauksia. Näiden tutkimusten avulla golfyhteisöjen johto on voinut tunnistaa pelaajien havainnoimat epäkohdat ja ryhtyä tarvittaviin korjaus- ja parannustoimenpiteisiin golfyhteisössään sekä samalla kehittää oman yhteisön toimintaa. Tutkimusten toisto muutaman vuoden välein on mahdollistanut sen, että golfyhteisön johto pystyy vertaamaan edellistä tulosta uuteen ja siten se voi käytännön tasolla seurata, ovatko toteutetut muutokset johtaneet parempaan asiakastytyväisyyteen. Tämä on ollut osa johdon toteuttamaa laatu- ja kehittämistyötä.

Monet tutkimukset ovat kuitenkin seurojen itse laatimia eivätkä usein täytyä laadukkaan tutkimuksen saatikka tehokkaan laatu-prosessin kriteerejä, mitä noudattamalla voitaisiin systemaattisesti parantaa golfyhteisön toimintaa ja pyrkiä jatkuvaan kehittämiseen. Hankaluutena laadun tutkimisessa on se, että varsinaisia golfyhteisön laatua mittaavia tutkimusmenetelmiä tai laatu-mittareita ei ole vielä valtakunnan tasolla kehitetty, koska laatua ei ole selkeästi määritelty ja yleisesti hyväksytty. Pelaajatytyväisyystutkimukset on pääsääntöisesti toteutettu kvantitatiivisina tutkimuksina ja ne antavat tietoa traditionaalisella tavalla lähinnä vain siitä, kuinka tyytyväisiä golfseuran jäsenet ovat konkreettisiin palveluihin, kuten kenttään, ravintolapalveluihin tai

muihin kentän oheispalveluihin (caddymasterien palvelu, toimisto, nettipalvelut, ravintolapalvelut, saunat ja sosiaalitalat, parkkimahdollisuudet, kärkyt ja autot, klubitoiminta ja kilpailutoiminta). Niiden avulla saadaan selville pelaajien kokemat ongelmat tutkimushetkellä (esim. kokemus kentästä), mutta ne eivät paljasta näkymättömiä laatutekijöitä (esim. lannoitteiden käyttö ja määrä tai muut mitattavat suureet kentän kuntoon liittyen), koska näihin tekijöihin liittyvät yhteisesti hyväksytyt mittarit puuttuvat eikä niitä mitata säännöllisesti.

Laadun määrittäminen kokonaisuudessaan on golftoiminnassa vielä varsin ongelmallinen asia, varsinkin kun golfyhdistönsä toiminnan tulee olla laadukasta sekä jäsenistönsä että vieraspelaajien silmissä. Vasta laatukriteerien määrittämisen jälkeen on perusteltua mitata laatua, asettaa sille tavoitteita ja parantaa sitä. Keskeisenä tavoitteena on luoda paremmat toiminnan edellytykset, virheettömämpi toimintatapa ja alentaa palveluiden tuottamisen kustannuksia. Miten laatutyötä perinteisten pelaajatytyväisyystutkimusten lisäksi on perusteltua tehdä, on vielä suurelta osin tutkimatonta aluetta. (Hukka, 2010, 6.)

1.2 Tutkimusasetelma ja tutkimuksen rajaus

Tässä työelämän kehittämistehtävässä tavoite on kehittää ratkaisu golfyhdistönsä laatutyön tekemiseksi siten, että kehitettävä laadun tutkimiseen käytettävä malli mittareineen palvelisi sekä yksittäisen golfyhdistönsä laadun kehittämisessä, että laadun vertailussa muihin vastaaviin yhteisöihin nähden. Lisäksi tämä laatututkimukseen luotu malli pyritään saattamaan laajasti hyväksytyksi suomalaisissa golfyhdistönsä, jonka läpäistyään golfyhdistönsä voidaan myöntää toiminnastaan laatusertifiointi. Sertifiointi ei kuitenkaan tule olemaan itsetarkoitus laatutyön toimintamallin kehittämisessä, mutta sen käyttöönoton mahdollisuus evaluoidaan tässä kehittämissä työssä.

Tämän golfyhdistönsä palvelevan kehittämistyön lähestymistapa on konstrukttiivinen tutkimus. Kuten aiemmin tuli esiin, tavoitteena ja konkreettisena lopputuotteena on luoda toimiva, golfyhdistönsä hyväksymä laatumittaukseen soveltuva menetelmä, jonka avulla golfyhdistönsä pystyy kehittämään liiketoimintaansa ja siihen liittyviä ydin- ja tukipalveluiden laatua jäsenistönsä ja vierailijoiden kokonaisvaltaisen tyytyväisyyden takaamiseksi. Lopputuotteena on laatujärjestelmä/-malli mittaristoineen mukaan lukien golfyhdistönsä toiminnan mahdollinen sertifiointi. Kyseessä on siis uudistamis- tai ongelmaperusteinen kehittämistehtävä, jonka tavoitteena on kehittää golfyhdistönsä liiketoimintamallia uuden laatumittaukseen soveltuvan tuotteen tai palvelun avulla.

Mikäli tutkimuksen avulla kehitetty laatumittaukseen soveltuva malli otetaan positiivisesti vastaan golfyhteisöissä, sillä pystytään parantamaan tehokkaasti ja määrätietoisesti yrityksen/yhteisön laatua ja samalla asiakastyytyväisyyttä, mikä johtaa parempaan liiketoiminnalliseen tulokseen lyhyellä ja pitkällä tähtäyksellä. Tavoitteena on, että malli olisi tarvittavan helppo ja käytännöllinen, jolloin sen käyttö golfyhteisössä olisi helpompaa. Erityisesti tärkeää on, että mittaaminen ja tulosten rekisteröinti ei saa muuttua itsetarkoitukseksi, vaan sen tulee ohjata golfyhteisön toimintaa parempaa laatua ja asiakastyytyväisyyttä kohden. Mittaamisen tulee olla jatkuvaa, jotta se johtaa toiminnan jatkuvaan kehittämiseen.

Kirjallisuushaun perusteella voidaan todeta, että aiheesta on olemassa hyvin vähän aiempia tutkimuksia. Aiemmista tutkimuksista vain Koskipahdan ja Savolaisen opinnäytetyö vuodelta 2011 käsittelee golfyhteisön laatujärjestelmien edellytyksiä ja on toiminut hyvänä lähtökohtana tälle laatu tutkimukselle. Myöskään konkreettisia laatumittareita ole aiemmin kehitetty golfyhteisöjen käyttöön, lukuun ottamatta Golfliiton julkaisemaa Ympäristökäsikirjaa (2009), missä annetaan ohjeita golfyhteisöille ympäristönsuojeluun liittyen. Näin ollen tutkimuksen tuloksilla ja kehitetyllä mallilla saattaa olla laajempaakin mielenkiintoa jopa maan rajojen ulkopuolella, mikäli se osoittautuu käytännössä toimivaksi.

Salmirinteen Pro Gradu tutkielma sivuaa tämän kehittämistehtävän aihepiiriä lähinnä kuitenkin vain talouden näkökulmasta. Tässä Pro Gradu tutkielmassa on määritelty benchmarking-näkökulmasta joukko talouden mittareita, joiden avulla pystytään vertailemaan eri golfyhtiöiden tehokkuutta ja sitä kautta niiden suorituskykyä. Tulosten käytön keskeisintä ongelmaa, eri yhteisöjen vertailukelpoisuutta, ei työssä ole ratkaistu. Tässä kehittämistehtävässä ei ole käytetty apuna Salmirinteen löytämiä mittareita täysin erilaisen näkökulman vuoksi. Tässä kehittämistehtävässä ei ole tarkoitus mennä rajatusti talouden alueelle, sillä talouden tunnuslukujen muutosten nähdään olevan seurausta muista laadun ja asiakastyytyväisyyttä parantavista toimenpiteistä.

Tutkimusasetelmassa pyritään vastaamaan seuraaviin konkreettisiin kysymyksiin:

1. Onko suomalaisissa golfyhteisöissä laatujohtaminen ja laadun määrätietoinen kehittäminen osa strategista ja operatiivista toimintaa. Miten ja miksi laatu toimintaa tulisi kehittää?
2. Mitkä ovat pelaajatytytyväisyyden kannalta oleellimmat laadun osa-alueet, joita tulisi mitata ja kehittää säännöllisesti osana golfyhteisön kilpailukykyä?
3. Millainen on hyvä mittari ja miten mittaaminen on golfyhteisön resurssit huomioiden järkevää toteuttaa, jotta laatu työ on toiminnan kannalta palkitsevaa?

4. Miten laadun mittaaminen integroidaan konkreettisesti golfyhteisön operatiiviseen toimintaan ja kiinteäksi osaksi johdon työryhtiä. Miten varmistetaan sen hyödynnettävyys sekä toiminnan vertailu eri golfyhteisöjen välillä?

Golfyhteisön laatutyön kehittämistä on hyvä ajatella ydinprosessien kehittämisen kautta. Kun ydinprosessit pelaavat hyvin laadun tulisi näkyä kaikkialla. Prosessia ja sen toimivuutta voidaan aina mitata, siksi prosessin eri osa-alueille on tärkeää löytää toimivat mittarit, jotka paljastavat miltä osin prosessi toimii tai ei toimi halutulla tavalla. Laadun mittausta on samalla myös tuloksen mittausta.

Golfyhteisön laadun tulos siis näkyy selvästi pelaajille ja sitä voidaan mitata erityisesti kolmen tärkeän prosessin toimivuuden kautta. Nämä kolme mitattavaa prosessia ovat kentän ja ympäristön hoitoprosessi, asiakaspalvelu- ja yhteisöllisyyden kehittäminen. Kenttä on kaikille golfia harrastaville tärkeimpiä laadun näkyviä mittareita, jonka pelaaja aistii heti. Kentän kunto vaikuttaa suoraan pelaamiseen ja onnistumisen kokemukseen. Oheispalvelut, jotka liittyvät asiakaspalveluun (esim. caddiemasterin ja ravintolan palvelu), eivät sen sijaan ole suoraan peliin vaikuttavia tekijöitä, mutta toimivat kylläkin selkeinä golfyhteisön laatuun vaikuttavina tekijöinä. Perinteisissä asiakastytyväisyystutkimuksissa on yleensä keskitytty tutkimaan näihin tekijöihin liittyvää tyytyväisyyttä. Haittana näissä asiakastytyväisyystutkimuksissa on se, että tulosten luotettavuus ei aina ole kovin hyvä. Pahempi asia on kuitenkin se, että mittaaminen ei ole ollut jatkuvaa eikä sitä ole toteutettu vuodesta toiseen samalla tavalla. Kysymykset ovat erilaisia ja toteutus on oleellisesti muuttunut. Tällöin eri vuosilta saatuja tuloksia on ollut hankala verrata keskenään. Edellä mainittujen lisäksi uusimpana laatu-ulottuvuutena pidetään yhteiskuntavastuuta, joka liittyy läheisesti kentän ja ympäristön hoitoprosessiin. Käytännössä siis pyritään mittaamaan tekijöitä, jotka eivät näy pelaajalle suoraan, mutta niiden vaikutus alkaa näkyä vuosien saatossa esim. ekologinen vastuu/lannoitteiden runsas käyttö. (Koskipahta & Savolainen, 2010, 36-38.) Tässä tutkimuksessa pyritään valitsemaan ensinnäkin golfyhteisölle tärkeimmät toimintaprosessit, joilla on vaikutusta golfyhteisön laatutyöhön ja sen lisäksi tarkoituksena on määrittää, miten näitä prosesseja mitataan toiminnan jatkuvan kehittämisen yhteydessä.

Tässä kehittämistehtävässä pyritään Suomen Golfliiton myötävaikutuksella luomaan yksinkertainen ja toimiva laatutyön toimintamalli suomalaisille golfyhteisöille. Tehtävän laajuuden vuoksi joudutaan tutkimuksessa tekemään seuraavat rajaukset:

1. Laatutyön mittaamenetelmä kehitetään ensisijaisesti kentän ja sen ympäristön hoitoprosessille, sillä niissä toteutettu laatutyö näkyy suoraan pelaajille ja vaikuttaa peliin sekä pelikokemukseen myönteisesti ja välittömästi. Tämä tuli myös selvästi esiin Koskipahdan ja Savolaisen

tutkimuksesta, missä tärkeimpinä golfyhteisön laadun tekijöinä pidettiin kenttää ja sen kuntoa pelaajan kannalta. (Koskipahta & Savolainen, 2011, 150) Kentän hyvä kokonaisvaltainen kunto, tiedottaminen/ohjaus ja turvallisuus pelin aikana, vaikuttaa oleellisesti pelaajatytytyvyyteen pitkällä tähtäyksellä.

Golfliiketoiminnan menestyminen edellyttää, että tärkein kilpailutekijä, kenttä, on hyvin suunniteltu, rakennettu ja hoidettu koko pelisesongin ajan. Toimitusjohtajien ja kenttämestarien sekä muun henkilökunnan tehtävänä on varmistaa, että kenttä on jatkuvasti hyväkuntoinen, jotta pelaajat voivat nauttia siitä niin kauan kuin paikallinen ilmasto vain sallii. Vuonna 2010 suoritetun Golflehden lukijatutkimuksen mukaan 69 % pelaajista pitää kentän kuntoa ratkaisevana golfelämyksen kannalta ja 73 % pelaajista ilmoitti viheriöiden kunnan olevan merkitsevin seikka kentällä ja niiden hyvä kunto tekee pelaamisesta erityisen nautittavaa. (Tarmio & Lehtonen, 2011, 56-59.)

Golfliitto määrittelee vuoden 2020 strategiassaan, että golfyhteisön tulee hoitaa toimintaansa vastuullisesti yhteiskunnan ja ympäristön kannalta, joten yhteiskuntavastuu (esim. ekologinen, taloudellinen ja sosiaalinen vastuu) liittyy oleellisesti nykyaikaisen golfyhteisön toimintaan ja sille tulee kehittää konkreettiset ja selkeät mittarit. (Golfliitto, 2020, 17.) Ympäristövastuun osalta ollaan Suomessa tehty paljon töitä ja moni golfyhteisö noudattaakin Suomen Golfliiton vuonna 2009 julkaistua ympäristökäsikirjaa kehitystyönsä ohjenuorana. Golfliiton tavoitteena on kasvattaa ympäristöjärjestelmään sitoutuneiden golfyhteisöjen määrää siten, että vuoteen 2012 ympäristöjärjestelmä kattaisi kaikki Suomen golfkentät. Suomen Golfliiton ensimmäinen yhteiskuntavastuuraportti julkaistiin vuonna 2011, mistä löytyy näyttöä golfin kansanterveydelisistä vaikutuksista ja myös siitä, että suomalaiset golfyhteisöt kantavat yhteiskuntavastuuta, vaikkakin selkeitä puutteita on vielä esim. kierrätyksessä sekä jätteiden määrien ja vedenkulutuksen seurannassa. Raportissa tulee esiin myös, että ympäristökäsikirjan sisältö tulisi avata konkreettisemmin johtamisen välineeksi ja golfyhteisön olisi asetettava ympäristöasioille vuosittain konkreettisemmat tavoitteet ja lisäksi olisi laadittava selkeät mittarit seurattaville asioille sekä organisoitava seuranta osana normaalia toimintaa. (Ala-Leppilampi & Kiiski, 2011, 129-134.) Tässä tutkimuksessa ei tulla suoranaisesti paneutumaan syvällisemmin ympäristökäsikirjan sisältöön ja siihen liittyvien mittareiden kehittämiseen.

2. Tämän lisäksi kehitetään konkreettiset mittarit oleellisille prosesseille asiakaspalveluun ja yhteisöllisyyden kehittämiseen liittyen. Asiakaspalveluun ja yhteisöllisyyteen liittyvissä prosesseissa keskitytään pääsääntöisesti niihin tekijöihin, jotka vaikuttavat pelaajan kokonaiskoke-

mukseen ja viihtymiseen golfyhteisöissä (esim. ajanvaraus, caddiemasterien toiminta, ravintolapalvelut ja klubi-/seuratoiminta).

Golf on kokonaisvaltainen laji, mihin liittyy voimakkaasti yhteisöllisyys. Amerikkalaisen Williamsonin tutkimuksen mukaan golfyhteisöjen määrän lisääntyessä, olisi entistä tärkeämpää tutkia myös aineettomia arvostustekijöitä (intangible values), jotka motivoivat jäsenistöä pysymään golfyhteisölleen uskollisina. Tällaisia arvoja ovat mm. ylpeys omasta golfyhteisöstään, golfseuran maine, jäsenistön väliset suhteet ja yhteistoiminta jäsenistön välillä (jäsenistön tapaamiset ja tutustumismahdollisuudet eli yhteisöllisyys). (Williamson, 2007, 1.)

3. Tässä tutkimuksessa ei tulla tarkemmin keskittymään golfyhteisöjen strategiatyöhön tai laatujohtamisen kehittämiseen näiden aiheiden laajuuden takia. Aihetta tullaan kuitenkin hieman sivuamaan kvalitatiivisen tutkimuksen yhteydessä, jotta saadaan käsitys strategiatyön toimivuudesta nykyisellään.

Tämän tutkimuksen teoriaosuuden tavoitteena on tehdä golfyhteisön laadun käsitteestä ymmärrettävämpää ja liittää se samalla laadun laajempiin käsitteisiin palveluyritystä koskien. Teorian avulla pyritään lisäksi osoittamaan laadun kehittämiseen liittyvien haasteiden merkitys golfyhteisön johtamiseen ja asiakastyytyväisyyteen ja sen myötä golfyhteisön tulokseen. Teoriaosuudessa on käytetty kursivointia, joilla on erotettu tutkijan omat käytännön esimerkit teorian sovelluksesta golfyhteisön toimintaan.

Kuvion 1 mukaisesti golfyhteisössä toteutettu jatkuva ja määrätietoinen laatutyö, missä henkilökunnan työsuoritusta seurataan kunkin ydinprosessin osalta ja sitä kehitetään jatkuvana normaalina toimintona osana operatiivista johtamista, vaikuttaa pitkällä tähtäyksellä positiivisesti pelaajastyytyväisyyteen. Jotta laadun kehittäminen onnistuu mahdollisimman hyvin, on tärkeää, että mittaustulokset dokumentoidaan ja niitä käytetään prosessien kehittämisen seurantavälineinä, sillä ilman mittareita ei toimintaa voida kehittää objektiivisesti.



Kuvio1. Golfyhteisön laatutyömenetelmä

2 Golf Suomessa

Golf on hiljalleen vallannut koko Suomen ja lajia harrastetaan aktiivisesti lyhyestä sesongistamme huolimatta niin pohjoisessa kuin etelässäkin ja lajin suosio sen kuin lisääntyy vuosi vuodelta. Harrastuksen kasvuun vaikuttaa lajin soveltuvuus eri ikäisille ihmisille miellyttävänä urheilu- ja liikuntamuotona, mihin sisältyy myös voimakas sosiaalisen yhteisöllisyyden funktio. Golfia ei enää pidetä pienen ja varakkaan harrastajaporukan omituisena liikuntalajina vaan golf on nykyisellään olympialaji siinä kuin perinteisemmätkin liikuntalajit. Myös nuorten kiinnostus golfia kohtaan on lisääntynyt vuosi vuodelta ja golfyhteisöt tarjoavatkin varsin miellyttävän, turvallisen ja sosiaalisen harrastusympäristön niin nuorille kuin koko perheelle. (Suomen Golfliitto, 2010, 33.)

2.1 Suomen Golfliitto

Suomen Golfliitto toimii golfseurojen valtakunnallisena keskusjärjestönä ja lajin aatteellisena sekä toiminnallisena yhdyssiteenä, jonka pääasiallisena tehtävänä on kehittää golfia liikuntamuotona ja antaa lajiin liittyvää ohjausta sekä neuvontaa golfyhteisöille, jotta lajin harrastajien määrä säilyy tulevaisuudessakin korkeana ja golfyhteisöt pysyvät taloudellisesti hyvässä kunnossa ja elinvoimaisina. Golfliitto on siten lajin eri intressipiirejä palveleva asiantuntijaorganisaatio, jonka keskeisiä toimialueita ovat nuorisotoiminta, aikuisten harraste- ja terveysliikunta, kilpagolf, golfyhteisöjen talous- ja toimintaolosuhteiden ohjaus, lajin viestintä sekä ja kenttäasiat, mukaan lukien toimialan yhteiskuntavastuun kehittäminen. (Suomen Golfliitto, 2010, 13-17.)

2.2 Suomen Golfin strategia

Suomen Golfliiton laatima vuoteen 2020 ulottuva strategia määrittää, miltä suomalaisen golfin tulisi näyttää kymmenen vuoden aikajänteellä. Visionsa mukaisesti yhteinen tahtotila on, että golfista tulisi koko kansan suosittu urheilu- ja liikuntaharrastus. Golfliiton asettaman vision toteutuminen tulee vaatimaan erittäin voimakasta panostusta siihen, että lajin aloituskynnys saadaan madallettua. Golf koetaan edelleenkin olevan elitistinen liikuntaharrastus, niinpä tehokkaaseen ulkoiseen viestintään tulee panna runsaasti voimavaroja, jotta suuren kansan mielikuvaa lajia kohtaan pystytään muokkaamaan golfille edullisempaan suuntaan. Lajin tunnet-

tuudessa tuskin on haasteita, vaan enemmänkin ongelma piilee vanhoissa asenteissa, joita tehokas viestintä pystyy muokkaamaan. Strategian toteuttamisessa Suomen Golfliitolla onkin oma haasteensa, sillä pienillä resursseilla varustettu organisaatio joutuu vaatimaan koordinaattorin rooliin ilman, että sillä on suurempaa määräysvaltaa yksittäisessä golfyhteisössä. Nykytrendin mukainen sitoutumattomuus ja pelaajien heikko kiinnostus seuratoimintaan voi aiheuttaa tulevaisuudessa uusia yllätyksiä ja pahimmillaan se voi johtaa jopa lajin vetovoiman vähenemiseen, mikäli kenttien taloudellinen tilanne heikkenee ja samalla vaikeuttaa kenttien ylläpitoa sekä toiminnan kehittämistä yksittäisessä golfseurassa. (Suomen Golfliitto, 2020, 19-23.)

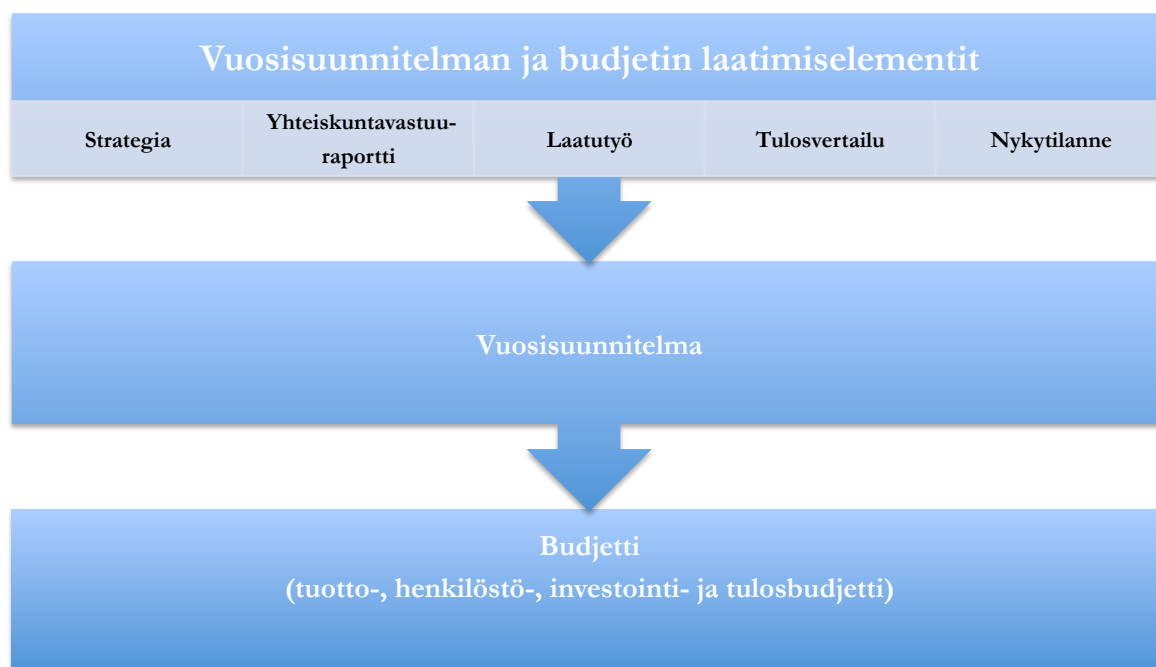
Edellä mainituista haasteista huolimatta strategian mukainen työskentely yhdessä golfyhteisöjen kanssa mahdollistaa varmasti sen, että Golfliiton vision toteutuminen on varsin todennäköistä, sillä on hyvä muistaa pelaajamäärät ovat olleet vuosi vuodelta kasvussa ja golfin harrastajien joukko on huomattavasti monipuolistunut, joten joku asia golfissa harrastajia kiehtoo. Golfista on muutosten myötä tullut uudenlainen sosiaalinen liikuntaharrastus, jossa kohtaavat toisensa niin lapset ja nuoret kuin naiset ja miehet, eikä se ole enää ulkopuolisilta suljettua toimintaa, kuten lajin alkuaikoina. Kaikki ovat periaatteessa tervetulleita, mutta silti golfin aloittamista on edelleen helpotettava aloittelijoille suunnattua opetusta lisäämällä ja mahdollisesti kunnallisia golfliikuntapaikkoja lisäämällä. Tässä asiassa seurojen aktiivisuus on erittäin ratkaisevaa, sillä ne voivat omalla toiminnallaan runsaasti edistää lajin avoimuuden lisääntymistä poistamalla kehitystä rajaavia esteitä. Tasa-arvoinen kilpailu joko leikkimielellä tai tosissaan on mahdollista kaikille pelaajille oivallisen tasoitusjärjestelmän avulla ja golfista onkin kehittymässä hyvää vauhtia myös perheiden yhteinen harrastus. Lajin positiiviset terveysvaikutukset harrastajien homeostaasin saavuttamisessa ovat ilmiselviä ja lajia voi aloitettuaan jatkaa koko elinajan ajan. (Suomen Golfliitto, 2020, 19-23.)

Suurimmat uhkatekijät golfin kehittymiselle koko kansan urheilu- ja liikuntaharrastukseksi asettaa edelleenkin kenttäkapasiteetin rajallisuus. Yksinkertaisesti harrastuspaikkoja ei ole riittävästi, jotta kaikki pääsisivät uuden harrastuksensa pariin ja tämän takia monet golfyhteisöt ylläpitävät tiettyjä rajoitteita taatakseen esteettömän pelaamisen nykyisille jäsenkunnalleen. Tästä syntyy väistämättä ristiriita golfliiton strategian kanssa; en pelaa kun en pääse pelaamaan! Löytyykö golfyhteisöissä siis ymmärrystä ja halua muutokselle, sillä toistaiseksi muutos on ollut silmiinpistävästi hidasta ja nykyiset golfyhteisöjen omistaja- ja harrastajajäsenet ovat onnistuneet pitämään golfin ansiokkaasti suppean harrastajakunnan lajina. Jos tämä kehitys jatkuu, pahimmillaan uhkana on, että jäsenmäärät kääntyvät laskuun, kun golfyhteisöt käyvät kilpailua ihmisten vapaa-ajasta muita harrastuksia vastaan. Helppoa kenttäkapasiteetin lisäys ei ole, sillä perinteisesti kenttien perustaminen on innokkaiden jäsenten rahoituksen varassa. Ulkopuolisen

rahoituksen saanti uuden golfkentän rakentamiseen ei ole helppoa. Nykyiselläänkin osa golfyhteisöistä kamppailee olemassaolostaan huonon taloudellisen tilansa takia, mikä väistämättä johtaa peliolosuhteiden heikkenemiseen kentän mentyä huonoon kuntoon ja lopulta seurauksena on luonnollinen asiakaskato. (Suomen Golfliitto, 2020, 19-23.)

2.3 Golfyhteisöjen suunnittelun ja johtamisen elementit

Golfyhteisöjen toiminnan aktiivinen suunnittelukausi alkaa yleensä syksyllä pelikauden jälkeen. Tällöin rakennetaan tulevan kauden toimintasuunnitelmaa ja pistetään budjetti kasaan golfyhteisön syyskokouksen hyväksyttäväksi kuvion 2 mukaisesti. Syyskokouksen hyväksyttyä toimintasuunnitelman ja tulevan kauden budjetin, alkaa golfyhteisön johto keskittyä strategiseen suunnitteluun ja laatutyön mittareiden määrittämiseen, jotta kaikki olisi valmiina toimintaa varten keväällä yhtiökokouksen jälkeen. Golfyhteisöjen suunnittelutyöstä vastaavat hallitus ja toimitusjohtaja erilaisten toimikuntien avustuksella. (Hukka, 2010, 5-9.) Käytännön tasolla hyvin laaditun toimintasuunnitelman ja budjetin avulla pystyy valtaosa golfyhteisöistä toteuttamaan strategiaansa menestyksellisesti, varsinkin jos golfyhteisöllä on myös käytössään toimiva strategian mittausmenetelmä, kuten esim. tulokortti.



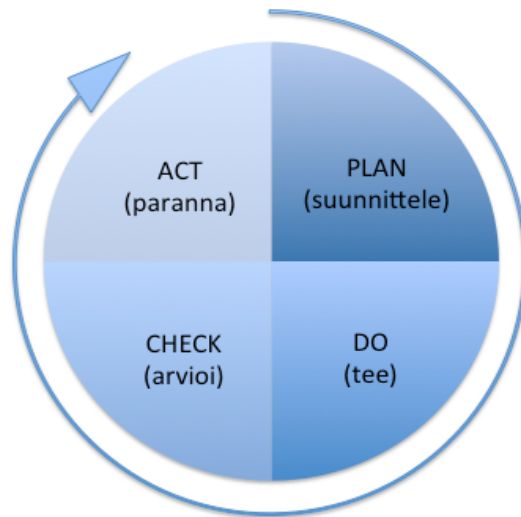
Kuvio 2. Budjetin laatimiselementit (Hukka, 2010, 6.)

Mittausmenetelmien avulla golfyhteisöjen johtaminen alkaa perustua paremmin faktoihin ja mitattuihin tosiasioihin ja päästään eroon harrastajamaisesta näppituntuman varassa johtami-

sesta. On erittäin tärkeää pystyä mittaamaan suoritusta ja laatutasoa sekä sen kehitystä, sillä se lopulta johtaa myös suunniteltuihin liiketaloudellisiin tuloksiin. Pelaajatytyväisyystutkimusten avulla voidaan asiakaskeskeistä laatua seurata tehokkaasti käytännön tasolla ja virheitä havaitessa voidaan asiakkaiden tarpeisiin reagoida nopeasti. Toisaalta olisi tärkeää rakentaa golfyhteisölle toimivat prosesseihin liittyvät mittausmenetelmät, joilla laatu saadaan rakennettua mukaan olemassa olevaan toimintaan ja karsia virheet toiminnasta jo ennakolta. On erittäin hyvä tilanne, jos laatua ja toimintaa voidaan mitata tasapainoisesti sekä sisäisten toimintojen että asiakkaan näkökulmasta. Näin laatu ja asiakkaiden tyytyväisyys saadaan nostetuksi toiminnan keskeiseksi lähtökohdaksi. (Silén, 1998, 39.)

Golfyhteisön hyvä asiakaskeskeinen laaduntuottokyky ja laadun ylläpitäminen pitää pelaajat tyytyväisinä. Asiakastytyväisyyden jatkuva kehittäminen on koko toiminnan lähtökohta ja ilman toimivaa asiakastytyväisyyden mittausta ei toiminnan tulokseen vaikuttavan keskeisen elementin tarpeista voida tietää mitään. Hyvien ja toimivien mittausmenetelmien avulla johto voi myös toteuttaa vertailua vastaavien golfyhteisöjen välillä, jolloin oman toiminnan suorituskyvyn ja kehitysmahdollisuuksien arviointi tehostuu entisestään. Tämä ns. kilpailukeskeinen laaduntuottokyky, pitää golfyhteisön laadun kilpailijoihin nähden korkealla tasolla, kunhan vertailua pystytään tekemään oikeita mittareita käyttäen. Yhteiskuntakeskeinen laaduntuottokyky ja yhteiskuntavastuuraportin laatiminen tulevaisuudessa kaikissa golfyhteisöissä, on osa modernin golfyhteisöjen johtamismallia, joka osoittaa sen, että kyseinen golfyhteisö ottaa kokonaisvaltaisesti huomioon ympäristönsuojeluasiat ja toimii näin korkeiden eettisten standardien mukaan. Johdon tavoitteena on syövyttää asiakaskeskeinen laadukulttuuri golfyhteisössä kaikkien toimintaperiaatteiden ja jopa arvojen tasolle silloin laadusta tulee kaikkien yhteinen asia jonka avulla golfyhteisö pystyy rakentamaan itselleen sellaisen kilpailuedun joka on erittäin vaikea kopioida. (Silén, 1998, 42-49.)

Yksinkertaisimmillaan golfyhteisön toiminnan suunnittelumalli voi perustua Demingin PDCA-laatuympyrän kaltaiseen ajattelumalliin; ensin määritetään yrityksen ydinprosessit ja suunnitellaan strategia (PLAN), näiden pohjalta laaditaan toteutus ja toimintasuunnitelma (DO). Toiminnan aikana toteutusta arvioidaan säännöllisesti ja huolehditaan siitä, että prosessit tehdään huolellisesti ja sovitulla tavalla (CHECK) ja mikäli poikkeamia esiintyy, ryhdytään korjaaviin toimenpiteisiin (ACT).

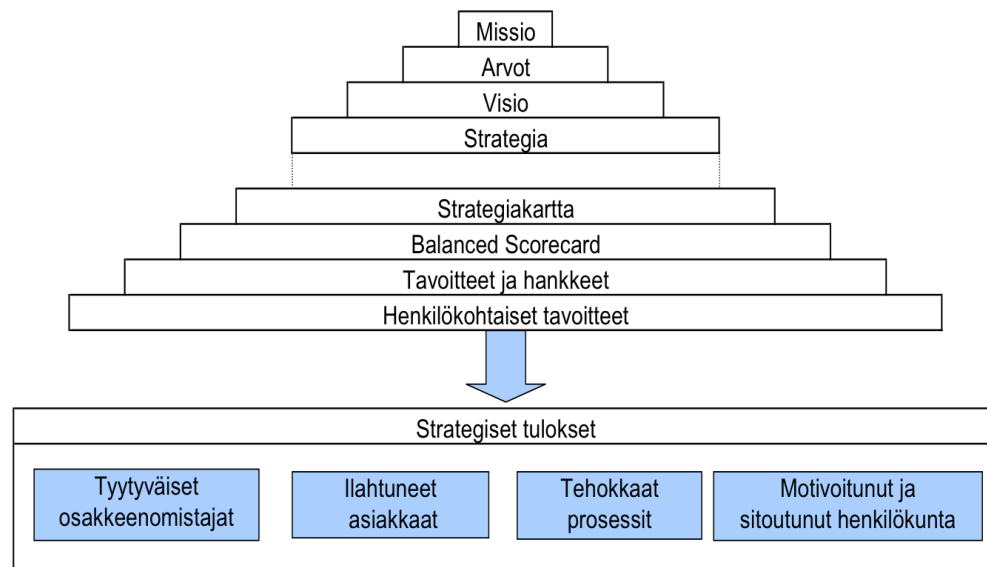


Kuvio 3. Demingin PDCA-laatuympyrä (Lecklin, 2002, 52)

2.4 Golfyhteisöjen asiakastyytyväisyys ja strategiaan liittyvien mittaristojen käyttö

Asiakastyytyväisyyden johtamisessa on tavoitteena, että asiakastyytyväisyyttä seurataan jatkuvasti ja asiakastyytyväisyystutkimusten tuloksiin reagoidaan kehitystoiminnassa. Näin toiminnan mahdolliset ongelmat saadaan korjatuksi ja asiakastyytyväisyys pidetään tavoitteiden mukaisena. Toimivuuden avainasia on kuitenkin, että asiakastyytyväisyyden johtaminen integroidaan toiminnan kokonaisjärjestelmäksi, eikä sitä ei vain tehdä ad hoc periaatteella ilman, että palaute aiheuttaa toimenpiteitä, joilla pyritään kehittämään laatua ja syvällisempää asiakassuhdetta. (Rope, 200, 570.) Monen golfyhteisön ongelma on vieläkin se, että asiakastyytyväisyyden mittaaminen ei ole systemaattista vuosittain tapahtuvaa toimintaa, joka on selkeästi integroitu golfyhteisön omaan johtamisjärjestelmään ja toiminnan laadun johtamiseen. Jokaisen golfyhteisön tulisi suunnitella itselleen toimiva menetelmä, joka on oman toiminnan ja resurssien kannalta järkevintä.

Välttämättömiä elementtejä asiakastyytyväisyyden johtamisessa ovat toimiva mittaussystematiikka ja asiakastietokanta. Mittaussystematiikan avulla saadaan selville asiakastyytyväisyyden tai -tyytymättömyyden alueet, jotta korjaaviin toimenpiteisiin voidaan ryhtyä. Asiakastietokantaan panostamalla golfyhteisö voi kehittää asiakaskohtaista viestintäänsä ja rakentaa asiakassuhdetta pelaajatasolla. (Rope, 2000, 572.)



Kuvio 4. Tulokortti osana arvontuottamisprosessia (Kaplan & Norton, 2004, 55.)

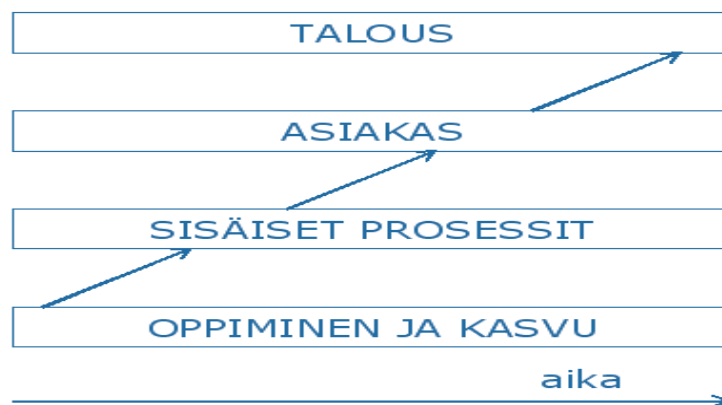
Kaplanin mukaan yrityksen arvontuottamisprosessi lähtee liikkeelle yrityksen itselleen rakentamasta missiosta ja visiosta. Vision avulla saadaan luotua yrityksen työntekijöille sekä ulkoisille sidosryhmille kuva siitä mihin yritys pyrkii tulevaisuudessa. Parhaimmillaan visio on sekä tunteisiin että yksilöiden ajatteluun vetoava, innostava ja selkeä yrityksen tulevaisuuden kuvaus. Ilman visiota yrityksen johtaminen hankaloituu, sillä sen avulla annetaan yrityksen kokonaisu toiminnalle toiminnalle suunta ja siten se ohjaa sekä johtoa että henkilökuntaa kehittämistoiminnassa valitsemaan oikeita vaihtoehtoja. Näin visio toimii selkeästi osana golfyhteisönkin strategiaproessia. (Kaplan&Norton, 2004, 51-55.)

Mission katsotaan olevan arvontuottamisprosessissa yrityksen selkeä ilmentymä siitä, mikä on yrityksen tarkoitus, miksi yritys on olemassa ja mitä se pyrkii saavuttamaan tulevaisuudessa. Sillä on näin ollen suora linkki visioon, mutta se kuvaa tarkemmin yrityksen olemassaolon luonnetta, arvoja ja niiden kautta toimimista.

Kaplanin mallissa visio ja missio sekä arvot vaikuttavat strategiaa ohjaavasti ja niiden pohjalta rakentuvat myös yrityksen lyhyen- ja pitkän tähtäyksen tavoitteet. Golfyhteisön hallituksen laatiman strategian avulla ohjataan toimintaa eli käytännössä strategia määrittelee ne keinot, joilla yrityksen visio aiotaan saavuttaa. Selkeän strategian avulla voidaan henkilöstöä ohjata oikeaan suuntaan ja sen avulla voidaan tarvittavat resurssit kohdistaa oikeisiin asioihin. Samalla ymmärrettävä strategia helpottaa sekä sisäistä että ulkoista viestintää, jolloin saavutetaan parempi henkilöstön sitoutuneisuus. (Vartiainen, 2007, 17.) Strategian ja niihin liittyvien tavoitteiden toteutumista voidaan seurata Balance Scorecardin (BSC) tai vastaavan mittariston avulla.

la, joita käytetään tavoitejohtamisen yleisissä puitteissa. Muita samaa tarkoitusta palvelevia mittareita ovat tulomatriisi, suorituskykypyramidi (Performance Pyramid System eli PPS) ja suorituskykyprisma. Kaikkien näiden mittareiden tavoitteena on mitata organisaation suorituskykyä ja seurata sitä, että suunnitellut asiat tulevat tehokkaasti toteutettua. Ne toimivat siten yrityksen strategisen johtamisen apuvälineenä ja niiden avulla strategia muutetaan mitattavaan ja ymmärrettävään muotoon tavoitteiksi ja toimintasuunnitelmiksi.

Balance Scorecardin perusajatus v. 1992 syntyi siitä dilemmasta, että suurin osa yrityksistä mittaa tehokkaasti taloudellisia mittareita, mutta niiden käyttö pelkääntään strategian johtamisessa katsottiin riittämättömäksi, jolloin syntyi tarve seurata myös ei-taloudellisia tulostekijöitä. Tällaisia Kaplanin mallin mukaisia mittareita, ns. näkökulmia, ovat asiakas-, sisäisten prosessien ja oppimis- ja kasvunäkökulma, jolloin pyrkimyksenä on, että strategiaa ja sen toteutumista arvioidaan kaikista näistä neljästä dimensioista tasapainoisesti mallin nimen mukaisesti. Näillä kaikilla prosessin osilla on selkeä syy-seuraus suhde toisiinsa kuvion 5 mukaisesti. Organisaation ja henkilöstön oppimisen kautta sisäiset prosessit tehostuvat ja järkeistyvät mikä johtaa parempaan asiakastyytyväisyyteen ja lopulta yrityksen parempaan taloudelliseen tulokseen. (Kaplan & Norton, 2004, 52-54.)



Kuvio 5. BSC:n syy-seuraus yhteys (Saari, 2004, 240.)

Käytännössä kullekin neljälle näkökulmalle luodaan 5-10 tavoitetta siten, että lähtökohtana on aina taloudelliset tavoitteet ja niistä seurataan alla olevien mittariparien mukaisesti:

- Rahamääräiset ja ei-rahamääräiset mittarit
- Ennakoivat ja seurannaismittarit

-Lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteet

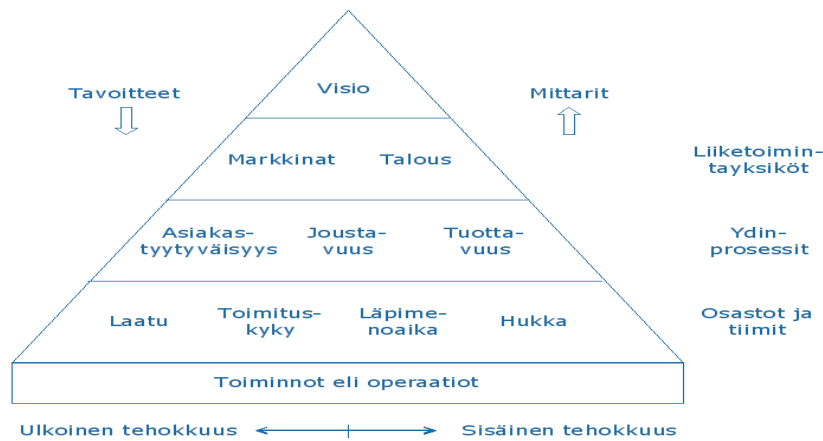
-Ulkoiset ja sisäiset mittarit

-Kokonaistilanne ja muutos

Balance Scorecard on saanut osakseen paljon kritiikkiä huolimatta käyttökelpoisuudestaan aloitteleville organisaatiolle. Malli tarjoaa valmiita tavoitealueluetteloja yrityksen käyttöön, mutta kokeneemmalle organisaatiolle niistä ei olla katsottu olevan paljonkaan hyötyä. Monet organisaatiot vierastavat myöskin ei-taloudellisten mittareiden käyttöä ja ovat tottuneet enemmän taloudellisten mittareiden konkreettisuuteen. (Kaplan & Norton, 2004, 52-73.)

Tulosmatriisia on käytetty Suomessa jo vuodesta 1984 lähtien ja sen tavoitteena on mitata yritykseen tilanteeseen liittyviä tärkeitä ja merkittäviä operatiivisia vastuualueita, joihin on tarkoitus strategian mukaisesti saada muutos. Mittaus kohdistetaan siten vain tiettyihin ydintoimintoihin, jolloin mallin käyttö on yksinkertaisempaa kuin esimerkiksi Balance Scorecardin käyttö. Tulosmatriisissa määritetään siten menestystekijät, joita halutaan mitata ja niille laaditaan tunnusluvut sekä mittarit, jotka esitetään matriisin muodossa. Käytännössä valitaan siis kehitettävä operatiivisen toiminnan kohde ja sovitaan toteutuksesta, joilla on tarkoitus saada sovittu asia tehdyksi ja lisäksi päätetään raportointi sekä mittaustapa. Merkittävää tulosmatriisin käytössä on siihen liittyvä tulosvastuusta sopiminen, toteutuksen jälkeinen kehityskeskustelu sekä oikeudenmukainen palkitsemisjärjestelmä. (Saari, 2004, 119-123.)

Suorituskykypyramidi ja –prisma ovat uudempia tavoitejohtamisen periaatteiden mukaisen toiminnanohjauksen mittaristoja aikajaksolta 1990-2000. Suorituskykypyramidissa tavoitteet asetetaan pyramidin muotoon visiosta alaspäin operatiiviselle tasolle ja niihin liittyvät mittarit päinvastaiseen suuntaan osasto- ja tiimitasolta liiketoimintayksiköille ja lopulta yritystasolle. Tätä mallia pidetään lähinnä tavoitejohtamisen yhtenä modifioituna versiona ja erityistä kritiikkiä saa osakseen pyramidissa käytetty tavoitteiden ja mittareiden keinotekoiseksi luonnehdittu kahtiajako ulkoiseen ja sisäiseen tehokkuuteen.



Kuvio 6. Suorituskykypyramidi (Saari, 2004, 244.)

Suorituskykyprisma (eli Performance Prism, PP-malli) on suorituskykymittaristojen uusin variaatio, jonka kehitystyön tavoitteena on ollut rakentaa tehokkaampi ja parempi mittaristo kuin BSC tai PPS. Tässä mallissa on tavoitealueita laajennettu käsittämään myös sidosryhmät asiakasprosessien ja omistajanäkökulman lisäksi, jolloin se tarkastelee ja mittaa liiketoimintaa laajemmin kuin BSC malli. Tässä mallin laatijat ovatkin oikeassa, sillä yrityksen on käytännössä kyettävä integroimaan omat strategiansa, toimintaprosessinsa sekä osaamisensa toimivaksi kokonaisuudeksi, taatakseen mahdollisimman hyvän asiakastyytyväisyyden, mutta myös hyvän sidosryhmätyytyväisyyden, jolla voidaan varmistaa yritykselle paras mahdollinen tulos myös omistajien näkökulmasta. Suorituskykyprisma mallissa tavoitteet asetetaan syy-seuraus periaatteella seuraaville alueille: (Saari, 2004, 245-246.)

- Sidosryhmätyytyväisyys pohjautuen sidosryhmäanalyysiin, missä on määritetty yrityksen tärkeimmät sidosryhmät sekä niiden odotukset ja tarpeet.
- Sidosryhmien kontribuutio oman yrityksen toimintaan.
- Strategiset päätökset ja strategioiden toteutus sidosryhmien tarpeiden pohjalta.
- Tavoitteiden ja mittareiden laadinta kriittisille toimintaprosesseille, joilla strategiat toteutetaan.
- Määrittelyt siitä, mitä kyvykkyyksiä ja osaamista tarvitaan prosessien hoitamiseen ja kehittämiseen.

Yhteenvedon voidaan todeta, että vain tehokkaan tasapainoisen mittariston avulla golfyhteisön liiketoiminnan johtaminen pitkällä tähtäyksellä johtaa sekä omistajien että pelaajien kannalta edulliseen lopputulokseen. Toinen asia on sitten, millaista mittaristoa käytetään, sillä se riippuu paljolti siitä, millaiset ovat golfyhteisön resurssit ja millaisen arvon golfyhteisön johto antaa ammattimaiselle johtamiselle ja toiminnan kehittämiseksi. Mittaristojen käytössä voidaan

erottaa kolme erilaista mittaristotyyppiä: sidosryhmämittarit, KPI-mittaristot (Key Performance Indicator) ja strategiamittaristot. Monissa yrityksissä käytetään KPI tyyppisiä mittaristoja, mutta niiden puutteena on, että yhteys strategiaan ei aina toteudu. Strategiamittariston sen sijaan katsotaan parhaiten mittaavan strategian toteutusta, mutta on hyvä huomioida, että se on myös toteutukseltaan kaikkien haastavin.

Yleisesti voidaan todeta, että toiminnallisen mittariston käyttöönotolla ja hyvin toteutetulla strategian ja tavoitteiden toteutumisen seurannalla, voidaan saavuttaa merkittäviä organisatorisia etuja, joka johdon on hyvä huomioida kehitystyöhön lähtiessään: (Malmi, Toivanen & Pelto, 2006, 53-56.)

- Yrityksen strategia tulee ymmärrettävämmäksi ja muuttuu konkreettiseksi toiminnaksi
- Auttaa kohdentamaan resurssit paremmin tärkeille strategisille osa-alueille
- Tiedonkulku organisaatiossa paranee ja ihmisten motivaatio pysyy korkealla
- Henkilöstön oppiminen on tehokkaampaa ja strategia tulee lähemmäksi ihmistä ja henkilöstö pystyy vaikuttamaan konkreettisesti strategiaan
- Helpottaa ja keventää budjetointiprosessia

Tällä hetkellä vielä monessa golfyhteisössä mittaristojen tehokas käyttö on puutteellisella tasolla. Asiakastyytyväisyyden mittaamista ei ole puhtaasti integroitu strategiaan ja toiminnan kehittämiseen. Tehokkaalla asennemuutoksella saadaan golfyhteisöissäkin parempi ymmärrys mittareiden käytön hyödyllisyydestä osana strategiaa, kunhan päästään eroon mittareihin liittyvästä irrallisuudesta. Hyvän mittarin tulee mitata yrityksen toiminnan kriittisiä menestystekijöitä tehokkaasti eri liiketoiminnan näkökulmista. Vain näin saadaan liiketoiminta kehittymään vision mukaiseen haluttuun suuntaan.

Suomen Golflehti toteutti syksyllä 2010 laajan lukijatutkimuksen golfia harrastavien parissa. Tämän tutkimuksen mukaan golfari on perinteisesti hyvin sitoutunut harrastukseensa ja käyttää siihen paljon rahaa. Harrastajista 40 % ilmoitti käyttävänsä rahaa noin 1000-2000 € vuodessa. Pelaajien motivaationa on pääsääntöisesti liikunta ja ulkoilu (yli 85 % vastaajista), tärkeänä motivaattorina pidetään lisäksi mahdollisuutta haastaa itsensä (58,5 %) sekä sosiaalista intressiä (43,5 %). Peliseuralla ei ollut niin suurta merkitystä kuin luultiin, sillä 80 % ilmoitti kokevansa pelaamisen helpoksi vieraassa seurueessa, vaikka mieluiten tietenkin (46 %) pelataan tutussa peliryhmässä. (Tarmio & Lehtonen, 2011, 56-59.)

Lisäksi tässä lukijatutkimuksessa tuli esiin varsin mielenkiintoinen asia, mikä osoittaa eräänlais-ta tyytymättömyyttä pelaajien parissa palvelujen tuotteistamiseen liittyen. Tuloksista herää jäl-leen kysymys siitä, onko pelaajien odottama laatu samaa kuin golfyhteisöjen johdon odottama. Golflehden lukijatutkimuksen mukaan (10-11/2010) yli 70 % vastanneista näkee että golfiin liittyvien palvelujen tuotteistamisessa on yhä paljon parantamisen varaa. Tutkimuksen tuloksis-ta ei selviä mitä, joten aihetta olisi tärkeää tutkia tarkemmin. (Tarmio & Lehtonen, 2011, 56-59) Koskipahta & Savolainen toteaa tutkimuksessaan, että suuria ja merkittäviä kuilueroja ei ole asiakkaiden ja johdon näkemysten välillä ainakaan Pickalan golfyhteisössä. Suurimmat erot liittyivät liiketoiminnan jatkuvuuteen ja osakkeenomistajien sijoituksista ja asemasta huolehti-miseen (Koskipahta & Savolainen, 2011, 153-154.)

Tässä yhteydessä herää tietenkin kysymys, odottavatko pelaajat suuria muutoksia nykyiseen golfyhteisöjen toimintamalliin, joka perustuu sosiaaliseen kanssakäymiseen ja yhteisöllisyyteen. Nykyajan kiireisen elämänrytmin ja hengen mukaisesti moni pelaaja saattaisi olla jopa kiinnos-tunut itsepalveluratkaisusta tai lyhyemmistä kierroksista kuin 18-väylää eikä nykyistä toiminta-mallia siten edes kaivata tai tarvita tulevaisuudessa. Ainakin vaihtoehtoja olisi hyvä olla olemas-sa ja jokunen kenttä onkin jo ottanut askeleen kohti uudistumista ja pyrkii tyydyttämään asiakkaiden uusia tarpeita (esim. Vihti Golf ja muut pay & play kentät). Mutta aika näyttää tulevaisuudessa, mitä muutoksia golfyhteisöissä vielä on edessä, kun asiakastyytyväisyyttä ale-taan mittamaan ja tuloksia aletaan hyödyntää tehokkaasti.

Koskipahta & Savolainen toteaa tutkimuksessaan, että suuria ja merkittäviä kuilueroja ei ole asiakkaiden ja johdon näkemysten välillä. Suurimmat erot liittyivät liiketoiminnan jatkuvuuteen ja osakkeenomistajien sijoituksista ja asemasta huolehtimiseen (Koskipahta & Savolainen, 2011, 153-154.) Golflehden lukijatutkimuksen mukaan (10-11/2010) ihmisten krooninen aika-pula heijastuu myös golfin pelaamiseen ja 64 % pelaajista näkisi tärkeänä, että tarjolla olisi enemmän mahdollisuuksia 9 reiän kierrosten pelaamiseen. (Tarmio & Lehtonen, 2011, 56-59.) Jotta golfyhteisö pystyisi toteuttamaan mahdollisimman toimivan asiakastyytyväisyysjohtamis-järjestelmän, olisi tärkeää integroida asiakastyytyväisyystutkimukset ja sisäinen toiminnan mit-taaminen toimivaksi kokonaisuudeksi. Asiakastyytyväisyystutkimus on golfyhteisön asia-kaspintaan kohdistuvaa markkinointitutkimuksen omaista asiakastutkimusta, millä pyritään selvittämään asiakkaiden käytännön kokemukset ja tyytyväisyys yhteisön toiminnasta. Sillä siis selvitetään mielikuvaa golfyhteisön toiminnasta kokonaisuutena.

Jotta asiakastytyväisyyden mittaaminen olisi tehokasta, on otettava huomioon seuraavat tutkimukseen liittyvät seikat; validiteetti, reliabiliteetti, järjestelmällisyys, lisäarvon tuottaminen sekä tutkimuksen liittyminen yhteisön toimintaan. Validiteetilla tarkoitetaan tässä yhteydessä sitä, että tutkimus mittaa nimenomaan niitä strategiaan liittyviä asioita, joita halutaan mitata. Linkki strategiaan on oleellinen, sillä mitä tahansa ei tule mitata. Tällöin on tärkeää kiinnittää asiakastytyväisyystutkimuksen tekniseen toteutukseen ja erityisesti huolelliseen kysymysten muotoiluun ja laadintaan sekä tulosten analysointiin johtopäätöksineen. Reliabiliteetti osoittaa tutkimuksen luotettavuutta, jolloin on tärkeää keskittyä minimoimaan luotettavuutta heikentävät seikat, kuten huonot ja epäselvät kysymykset tai lomakkeen muotoilu tai huono ajoitus, joka saattaa johtaa liian pieneen vastausprosenttiin ja heikentää tulosten luotettavuutta. Tavoitteena olisi saada tutkimuksesta ulos arvokasta tietoa oman kehitystyön tueksi ja parhaimmillaan siten, että tutkimusta toistettaessa saadaan luotettavaa vertailutietoa edelliseen tulokseen nähden. On siis tärkeää luoda asiakastytyväisyyden tutkimiseen alusta alkaen hyvä prosessi ja laadukas menetelmä, jotta tutkimuksen voi toistaa järjestelmällisesti vuodesta toiseen, jolloin pystytään seuraamaan muutosten vaikutusta ja oman toiminnan kehitystä ajan funktiona. Näin tutkimus tuottaa myös mahdollisimman paljon lisäarvoa yhteisölle ja tuloksien avulla pystytään kehittämään toimintaa tehokkaasti. Tehokas asiakastytyväisyyden mittaaminen ikään kuin integroidaan oman johtamisjärjestelmän pysyväksi osaksi. Hyvin toteutetulla asiakastytyväisyysmittauksella saadaan siis tehokkaasti selville toiminnan ongelmakohdat ja tuloksien avulla voidaan testata oman strategian toimivuutta asiakaspinnassa. (Rope & Pöllänen, 1998, 83-85.)

Asiakastytyväisyysjohtaminen muodostuu erilaisista markkinoinnin ala-lajeista, joita asiakastytyväisyyspalaute on yksi. Se on ikään kuin liiketoiminnan kokonaisjärjestelmä, ja kokonaisvaltainen toimintatapa, missä markkinoinnin eri osa-alueet liittyvät luontevasti toisiinsa. Tärkeää on huomioida, että markkinointi liittyy asiakastytyväisyysjohtamiseen oleellisena osana kuvion 6 mukaisesti. (Rope & Pöllänen, 1998, 23-25.)



Kuvio 7. Asiakastytyväisyysjohtamisen sisältö (Rope & Pöllänen, 1998, 24.)

Sisäisellä markkinoinnilla pidetään henkilökunta motivoituneena yrityksen toiminnan ja asiakaspalvelun kehittämiseen, kun taas asiakassuhdemarkkinoinnin avulla varmistetaan tehokas asiakassuhteen ylläpito segmentoimalla asiakkaat ja kohdistamalla suoramarkkinointi räätälöitynä kullekin ryhmälle erikseen. (Rope & Pöllänen, 1998, 23-33.) *Kohdistetumpi markkinointi eri pelaajaryhmille on toimivampaa kuin massamarkkinointi, mihin golfyhteisö harvemmin edes lähtee läbinnä kustannussyistä.* Markkinoinnin toteuttamiseen tarvitaan myös toimivaa tietokantamarkkinointia ja ICT järjestelmää, minne asiakastiedot ja asiakastytyväisyystutkimusten tulokset voidaan taltioida. (Rope & Pöllänen, 1998, 23-33.) *Myöskin tiedot, jotka on kerätty golfyhteisön mahdollisesta suorapalautejärjestelmästä, voidaan kerätä CRM järjestelmään ja niistä saatuja palautteita voidaan myöhemmin hyödyntää suoramarkkinoinnissa.* Tehokkaalla palautejärjestelmällä ja asiakastytyväisyystutkimuksella saadaan selville ainakin asiakkaiden tiedostamat, mutta tehokkaimmillaan myös tiedostamattomat tarpeet. (Rope & Pöllänen, 1998, 23-33.) *Kun asiakkaan ennako-odotukset golfyhteisön laatusikoista on johdon tiedossa, voidaan tehokkaalla mielikuvamarkkinoinnilla rakentaa golfyhteisöstä sellaista positiivista mielikuvaa, joka varmistaa pitkällä tähtäyksellä yhteisölle tavoittelemansa asiakastytyväisyyden ja –uskollisuuden ja samalla vahvan kilpailuedun muihin golfyhteisöihin nähden.*

Asiakastytyväisyysperusteisella laatujohtamisella pyritään siis minimoimaan tyytymättömyys ja samalla varmistamaan, että asiakaskunnassa vallitsee korkea asiakastytyväisyys, joka lopulta edesauttaa yritystä saavuttamaan hyvän kannattavuuden ja liiketaloudellisen tuloksen sekä hyvän imagon. Sillä luodaan ikään kuin edellytykset laadukkaalle toiminnalle organisaatiossa. On oleellista pyrkiä vaikuttamaan laatujohtamisella kaikkiin niihin osatekijöihin, mistä positiivinen

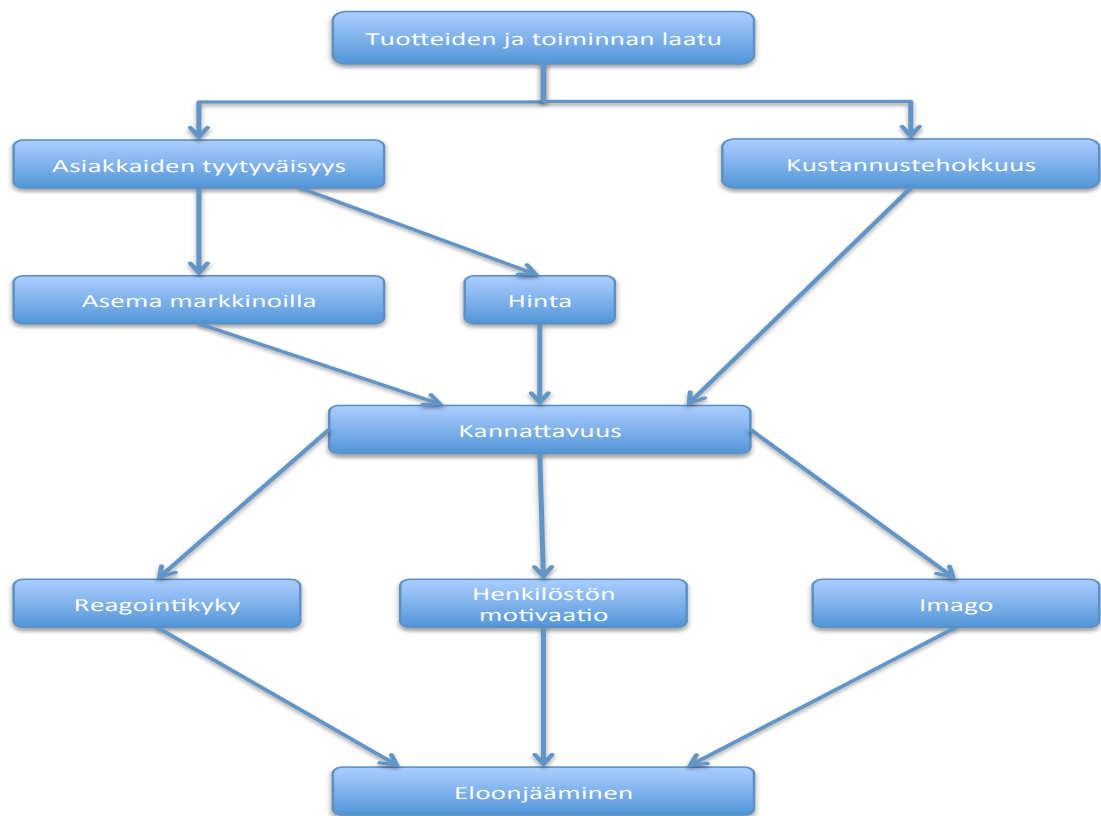
asiakaskokemus syntyy. (Rope & Pöllänen, 1998, 198.) Tyytymätön asiakas on golfyhteisön kannalta aina riskiryhmä, sillä pahimmillaan he siirtyvät toiseen golfyhteisöön jäseneksi tai osakkeenomistajaksi ja valitettavasti tällaisissa tapauksissa negatiivisilla kokemuksilla on taipumus levitä varsin tehokkaasti suusta-suuhun menetelmällä toisten pelaajien tietoon.

3 Laatu

Tämän päivän laatukäsite lähtee asiakkaasta. Laadulla on kirjallisuudessa monta tulkintaa, mutta nykykäsityksen mukaan laadulla tarkoitetaan yleisellä tasolla asiakkaan tarpeiden tyydyttämistä tehokkaalla ja virheettömällä toiminnalla tavoitteena tyytyväiset asiakkaat. Laatu yritystoiminnassa ei synny itsestään eikä siihen pidä pyrkiä hinnalla millä hyvänsä unohtamalla omat yritystoiminnan kriittiset menestystekijät. Laatu merkitsee jatkuvaa, määrätietoista ja systemaattista toiminnan kehittämistä, joka lähtee markkinoiden ja asiakkaiden tarpeiden ymmärtämisestä, johtaen omien toimintaprosessien mukautumiseen ulkopuolisen toimintaympäristön vaatusten mukaisesti. (Lecklin, 2002, 18-20.)

Lillrankin mukaan laatu koskee vain asioita, joita voidaan mitata tai arvioida, siis lähinnä esineitä, asioita ja tavaroita, palveluja sekä niiden yhdistelmiä. Kokonaisvaltaisessa laatujohtamisessa on kyse siitä, että on tiedettävä ensinnäkin tavoitetila eli mitä halutaan tarjota asiakkaille, jotta voidaan miettiä, miten tavoiteltuun lopputulokseen päästään. Hallitsemattomasti ei toimintaa voi johtaa. Kun tämä on tiedossa, on helppoa asettaa toiminnalle tavoitteet ja miettiä keinot, joilla tavoitteisiin päästään ja sen jälkeen on keskityttävä keinojen ja tavoitteiden välisen suhteen seurantaan tehokkaiden mittareiden avulla. Vain mittaamalla voidaan todeta, toimiiko organisaatio tehokkaasti ja ovatko toimintaprosessit kunnossa, jotta tuloksena on tyytyväinen asiakas. (Lillrank, 1998, 19-20.)

Korkeaa asiakastyytyväisyyttä ja tuotteiden sekä palveluiden laatua kilpailijoihin verrattuna voidaan pitää yhtenä yrityksen kriittisenä menestystekijänä, mutta kuten edellä mainittiin, hyvään asiakastyytyväisyyteen ja laatuun ei pidä pyrkiä uhraamalla kaikki muut yritystoiminnan menestystekijät, jotka vaikuttavat toiminnan tulokseen.



Kuvio 8. Laadun merkitys yritystoiminnalle (Lecklin, 2002, 26.)

Hyvään laatuun kannattaa kuitenkin pyrkiä määrätietoisesti terveellä tavalla sen positiivisten vaikutusten takia. Hyvä laatu tuo mukanaan kustannustehokkuutta, koska se vähentää pitkällä tähtäyksellä toiminnan virheitä ja vähentää siten ylimääräisiä virhekustannuksia, joita voi aiheutua tehottomasta toiminnasta. Laadukas toiminta parantaa asiakastyytyväisyyttä ja omaa kilpailuasetaamaa, joten kilpailutilanteen niin sallissa omat tuotteet voidaan hinnoitella korkeammaksi kuin kilpailijan, joka vaikuttaa positiivisesti yrityksen kannattavuuteen samoin kuin toiminnan virheiden karsiminen. Kun yritys menestyy ja sen imago on korkea, lisääntyy myös henkilöstön motivaatio ja halu kehittää toimintaa päivä päivältä paremmaksi. Henkilöstön motivaatiolla on merkittävä vaikutus siihen, miten nopeasti yritys reagoi asiakkaiden tarpeisiin ja markkinoiden vaatimiin muutoksiin, mikä jälleen edesauttaa hyvään liiketulokseen pääsemistä ja työpaikkojen säilymistä. (Lecklin, 2002, 25-27.)

Yleisesti ottaen palveluiden kohdalla, on kyse enemmänkin toiminnan laadusta kuin pelkästään tuotteiden laadusta, jolloin johdon tulee paneutua yhteisön toiminnan sisäiseen tehokkuuteen ja virheettömyyteen ja laatu on otettava systemaattisesti huomioon kaikissa toiminnoissa. *Näin ollen johdon tulee varmistaa myös golfyhteisön yhteistyöverkoston mukautumisesta omiin laatuavoitteisiin ja tarpeisiin, jotta ketju ei katkea missään vaiheessa ja tavoiteltu laatu voidaan saavuttaa.* Kyseessä on siis toiminnallinen asiakastyytyväisyyteen tähtäävä laatuajattelu, eikä pelkästään toiminnan kehit-

täminen laatustandardien, kuten ISO 9000-standardien ympärille, joilla ei aina sekavuutensa ja laajuutensa takia ole todellista vaikutusta käytännön vaikutusta yhteisön tai yrityksen toimintaan tai laadun kehittämiseen. (Silén, 1998, 14-17.) Golfin kyseessä ollessa on myös huomiotava yhteiskuntakeskeinen laatu, sillä golfyhteisön on modernisti ja kokonaisvaltaisesti toimiesaan otettava vakavasti ympäristökysymykset ja ympäristöasioiden hallinta noudattamalla Golfliiton ympäristöasioiden käsikirjan periaatteita.

Lillrankin mukaan laatu rakennetaan yrityksessä prosesseilla, joilla tarkoitetaan yrityksen toimintojen ketjua, jossa on kaksi tai useampia vaiheita, jotka palveluyhteisössä seuraavat toisiaan sekvenssinä (Lillrank, 1998, 25.). Tämän mukaisesti hyvin suunnitellulla ja organisoidulla prosessilla on aina määritelty vastuuhenkilö organisaatiossa eli prosessin omistaja, joka vastaa prosessin toimivuudesta. Prosessilla tulee omistajan lisäksi olla strategiaan liittyvä selkeä tavoite, sovitut toimintatavat ja menettelyt, joilla prosessin toimivuudesta huolehditaan ja lisäksi toteutumisen seuranta varten on oltava olemassa selkeät mittarit, joilla suorituksen laatua voidaan seurata. Prosessit on oltava mielellään dokumentoituna organisaation henkilömuutoksia varten, jotta jatkuvuus voidaan taata. Prosessit voidaan liiketoiminnassa jakaa ydinprosesseihin ja tukiprosesseihin ja molemmilla on tärkeä rooli liiketoiminnalliseen tulokseen. Mikäli prosessit eivät toimi oletetulla tavalla, yritys ajautuu pitkällä tähtäyksellä taloudellisiin vaikeuksiin, koska toimimattomuus aiheuttaa asiakaskadon. (Lillrank, 1998, 26-27.)

Golfyhteisön kohdalla ydinprosesseihin voidaan lukea itse golfkentän hoito ja sen kehittäminen. Golfkentän kunto ja pelattavuus vaikuttaa suoraan ja lisäksi välittömästi asiakastyytyväisyyteen sekä kokemukseen golfyhteisön toiminnasta. Mikäli pelikokemus jää heikoksi kentän huonon hoidon takia kerta kerran jälkeen, seurauksena on asiakkaan siirtyminen muualle ja pahimmillaan se saattaa pysäyttää koko golfyhteisön kassavirran. Koskipahdan & Savolaisen Pickalan golfyhteisössä suorittaman tutkimuksen mukaan kenttä ja kentän kunto on golfyhteisön laadun kannalta kaikkein merkittävin tekijä (Koskipahta & Savolainen, 2011, 100.). Oheispalvelujen toimivuuden, kuten klubirakennus, toimisto, ravintolapalvelut ja sosiaalitalat voidaan katsoa kuuluvan tukiprosesseihin, jotka ovat tärkeitä kokonaiskokemuksen ja -tyytyväisyyden kannalta, mutta ne eivät suoranaisesti vaikuta peliin. Niiden tulee kuitenkin toimia hyvin, sillä niillä on selkeä synergiaefekti asiakasrajapintaan ja pelikokemuksen syntyyn ja ne voivat viiveellä myöskin vaikuttaa yritykseen taloudelliseen menestykseen. Tämän lisäksi tukiprosesseihin voidaan lukea golfyhteisön yhteiskuntavastuu, jakaantuen golfyhteisön liiketaloudelliseen vastuuseen omistajilleen ja sidosryhmilleen, sosiaaliseen ja toiminnan eettiseen vastuuseen sekä ympäristökysymyksistä huolehtimiseen, jolla voidaan rakentaa liiketoiminnan tulosta pitkällä tähtäyksellä. (Koskipahta & Savolainen, 2011, 37.)

3.1 Laadun eri näkökulmat

Laadunhallinnassa voidaan erottaa kolme trilogian vaihetta: laadun suunnittelu, laadun valvonta ja laadun parantaminen. Laadun suunnittelun tarkoituksena on tuotteiden ja palveluiden sekä prosessien kehittäminen sellaisiksi, että niillä pystytään tyydyttämään asiakkaiden tarpeet. Laadun suunnitteluun kuuluu esimerkiksi sisäisten ja ulkoisten asiakkaiden tunnistaminen, asiakkaiden tarpeiden määrittely, laatuavoitteiden asettaminen sekä prosessien suunnittelu ja niiden suorituskyvyn varmistus. Laadun ohjauksella pyritään ylläpitämään saavutettua suorituskykyä. Laadun parantamisen tarkoituksena on siten kaiken kaikkiaan saattaa organisaation laadun ohjaus ja suorituskyky kestävästi asiakkaiden tarpeet tyydyttävälle tasolle. (Juran, 1988, 22.19.)

Laatua voidaan tarkastella monesta näkökulmasta. Yleisimmin laatua tarkastellaan neljästä näkökulmasta, joita ovat tuotanto, suunnittelu, asiakas ja systeemi (Lillrank, 1998, 28). Tuotantokeskeisen laadun ydinasia on tuotteiden virheettömyys ja virheellisten tuotteiden aiheuttamat tekniset ja taloudelliset ongelmat yritystoiminnalle. Virheiden määrä toimii luonnollisesti tuotantokeskeisen laadun mittarina; mitä alempi virheiden määrä sitä vähemmän ongelmia ja tyytymättömiä asiakkaita. Tuotantokeskeistä laatua ja siihen liittyviä virheitä on palvelu-aloilla, kuten golfyhteisössä, vaikeampi havaita tai tunnistaa kuin esimerkiksi tuotantolaitoksessa, mutta virheet organisaation toiminnassa heijastuvat kuitenkin asiakaspintaan tyytymättömyytenä ja negatiiviset tulokset näkyvät yleensä selkeästi asiakastyytyväisyystutkimuksissa. (Lillrank, 1998, 29-31.)

Suunnittelukeskeinen laatukäsite lähtee siitä näkökulmasta, että tuotteessa tai palvelussa on olemassa myös paljon erilaisia tekijöitä tai ominaisuuksia, jotka määrittelevät sen suorituskyvyn. Laadun mittarina organisaatiolle toimiikin silloin maksimoitu suorituskyky. Tämä suorituskyky pitää myös sisällään paljon ominaisuuksia, joita voidaan mitata (esim. teho, nopeus, määrä). Kaikilla toimitteilla on suunnittelukeskeisen näkökulman mukaan oltava asiakasta tyydyttävä suorituskyky, joka voidaan kuvata joukkona ominaisuuksia. (Lillrank, 1998, 31-34.) Golfyhteisössä tämä tarkoittaisi esimerkiksi sitä, että perussuorituskyky on se, että pelaaja pysyy kiertämään 18 golfväylää odotetulla tavalla ilman häiriöitä, jolloin peliin liittyvänä ominaisuusmittarina voi toimia esimerkiksi kierrokseen käytetty aika.

Palvelutuotteiden kohdalla on lisäksi huomioitava, että vaikka kaikki oletettuun suorituskykyyn liittyvät tekniset rakenneosat olisivatkin paikallaan, se ei välttämättä takaa asiakasta tyydyttävää

lopputulosta. (Lillrank, 1998, 31-34.) Esimerkiksi golfyhteisössä voi kenttä ja siihen liittyvät rakenneosat olla täysin kunnossa, mutta se ei vielä riitä takaamaan sitä, että pelaajalla on ollut kierroksen aikana hauskaa.

Siirtyminen tuotanto- ja suunnittelukeskeisestä laadusta asiakaskeskeiseen laatuun on iso hyppäys monelle yritykselle ja niinpä monella alalla se on vieläkin alkutekijöissään, kuten esim. sosiaali- ja terveysalalla. Valitettavasti kuitenkin asiakaskeskeiseen laatuun pyrkiminen on välttämätöntä, jos haluaa liiketoimintansa menestyvän. Tärkein asiakaskeskeisen laadun elementti on vaihdanta osapuolten kesken, mistä syntyy yrityksen liikevaihto; asiakas maksaa tuotteesta ja palvelusta ja odottaa sen tyydyttävän omia tarpeitaan. Hinnan ja laadun on aina kuljettava käsi kädessä, sillä asiakas ei ole valmis maksamaan hintapremiota, ellei mielikuva tuotteesta tai palvelusta ole oikeanlainen. Asiakkaalla on siten jo etukäteen olemassa tietty mielikuva ja tietyt odotukset ostamastaan tuotteesta ja palvelusta, jotka yritys on markkinoinnillaan mahdollisesti saanut synnytettyä ja odottaa näiden odotuksiensa täyttyvän. Muuten seurauksena on menetetty asiakas pitkällä tähtäyksellä. Laadun mittarina toimii siten selkeästi ostavien asiakkaiden määrä, joka näkyy yritykselle liikevaihdon kasvuna tai laskuna. Asiakaskeskeisen laatu- ja palvelun tavoite on saavuttaa korkea asiakastyytyväisyys, joka takaa sen, että yrityksen tuote tai palvelu ostetaan kerta kerran jälkeen. (Juran, 1998, 14.1; Lillrank, 1998, 34-37.) Jotta voidaan taata menestys myös pitkällä tähtäyksellä, edellyttää se asiakkaiden kuuntelua ja tietoisuutta asiakkaan tarpeiden ja odotuksen kehittymisestä. Markkina- ja asiakastyytyväisyystutkimukset ovat siis merkittävässä roolissa osana yrityksen kokonaistoimintaa, joilla kilpailukykyä voidaan ylläpitää. (Lillrank, 1998, 34-37.)

Systeemikeskeisessä laatu- ja palvelunäkymässä on kyse asiakkaassa aikaansaadun tarpeentyydytyksen suhteesta muiden tahojen muihin tarpeisiin. Käytännössä tämä merkitsee sitä, että laatuasiaan tulee mukaan joukko muita sidosryhmiä, jotka eivät itse suoranaisesti käytä tuotetta tai palvelua, mutta toimivat vaikuttajina tai yleisen mielipiteen muokkaajina. Tällaisia tärkeitä sidosryhmiä ovat mm. virkamiehet tai poliitikot sekä veronmaksajat, kansalaisjärjestöt, luonnonsuojelijat, yrityksen alihankkijat ja rahoittajat. Systeemilaatu saattaa siten pahimmassa tapauksessa rajoittaa yrityksen asiakastyytyväisyyden maksimointia. (Lillrank, 1998, 37-39.) Esimerkiksi golfyhteisössä osakkeenomistajien tai rahoittajien vaatimuksesta lähteneet korkeat tuottotavoitteet voisivat nostaa tuotteiden ja palveluiden hinnat liian korkeiksi, mikä johtaisi väärään hinta-laatu suhteeseen sekä asiakastyytyväisyyden laskuun ja lopulta asiakaskatoon sekä kannattavuusongelmiin. Golfyhteisöissä systeemilaadun merkitys tulevaisuudessa korostuu erityisesti yhteiskuntavastuun osalta, siksi kunkin golfyhteisön on otettava toiminnassaan huomioon vastuunsa ympäristötekijöiden suhteen mieluummin jo etukäteen, ennen kuin voimakkaat si-

dosryhmät, kuten viranomaiset tai luonnonsuojelijat, puuttuvat mahdollisiin puutteisiin tai laiminlyönteihin. Osa golfyhteisön ympäristön valvonnasta ja raportoinnista on ennaltaehkäisevää ja enemmän diagnostista kun taas osa näistä toiminnoista on katsottava strategiaan liittyväksi, varsinkin silloin, kun toteutetut ympäristötoiminnot tuottavat samanaikaisesti lisäarvoa osakkeenomistajilleen ja myös alentavat yrityksen ympäristövaikutuksia. Systeemilaadun kohdalla kyse on yhteisistä asioista huolehtiminen siten, että ne eivät pääse häiritsemään asiakastyytyvää ja omaa yritystoimintaa (Lillrank, 1998, 37-39.).

3.2 Laatuyrityksen tunnusmerkit

Vaikka laatujärjestelmiä ja lautupalkintokriteereihin tukeutumista kritisoidaankin kirjallisuudessa, ovat arvioijat joutuneet pohtimaan huolellisesti lautupalkintokilpailujen kriteerejä määrittäessään, mitkä ovat tärkeimmät laatuyrityksen tunnusmerkit ja esiin ovat nousseet erityisesti seuraavat tekijät: (Lecklin, 2002, 27-31.)

1. Asiakassuuntautunut toiminta
2. Johdon sitoutuminen
3. Henkilöstön kehittäminen
4. Nopeus ja joustavuus
5. Tulevaisuuteen suuntautuminen
6. Johtaminen tosiasioiden perusteella
7. Yhteistyö sidosryhmien kanssa
8. Julkinen vastuu
9. Suunnitelmallisuus
10. Tavoitteellisuus
11. Pyrkimys jatkuvaan parantamiseen

Hyvät laatuyritykset näkevät asiakassuuntautuneisuuden varsin laajana käsitteenä, joka kattaa asiakasketjun primäärisestä loppukäyttäjästä, aina pienimpiinkin yhteistyökumppaneihin tai sidosryhmiin asti, jotka ovat mukana tuottamassa tuotetta tai palvelua. Hyvällä yhteistyöllä ja huolellisilla prosesseilla varmistetaan koko ketjun sitoutuneisuus asiakkaiden odotuksien ja tarpeiden tyydyttämiseen. (Lecklin, 2002, 27-31.) Jotta ketju toimii moitteettomasti, tähän tarvitaan mukaan henkilökohtaisesti sitoutuneen johdon tuki ja siihen tulee modernissa golfyhteisössä erityisesti panostaa. Ilman selkeästi asetettua visiota, strategioita ja niihin liittyviä tavoitteita sekä mittareita, ei toimintaa pysty kehittämään. Päätöksentekoprosessin golfyhteisössä tulee olla selkeä ja toimiva, ilman monia päällekkäisiä organisaatorakenteita, jota hidastavat tai

vaikuttavat päätöksentekoa. Johdon tulee näkyä ja kuulua sekä toimia esimerkkinä henkilöstölleen, jotta laadunkehittäminen toteutuu odotetulla tavalla. Henkilöstö tekee laadun viime kädessä. Johdon onkin varmistettava, että tuotantovälineet ja –menetelmät ovat kunnossa ja korkeata laatua seurataan ja ylläpidetään mutta myöskin, että niiden käyttäjät ovat koulutettuja ja motivoituneita yrityksen laatutavoitteiden mukaisesti. Kehittämisen tulee olla jatkuvaa ja se elää yrityksen tavoitteiden ja strategioiden muutosten mukana. Huonosti koulutettu henkilöstö erityisesti asiakasrajapinnassa, voi saada valtavaa tuhoa aikaan. (Lecklin, 2002, 27-31.)

Modernissa yhteiskunnassa tilannemuutokset ovat nopeita, joten yrityksen on pyrittävä toiminnassaan joustavuuteen ja oltava valmis nopeisiin muutoksiin tilanteen niin vaatiessa. (Lecklin, 2002, 27-31.) Golfyhteisönkään ei välttämättä pidä jäädä roikkumaan vanhoihin periaatteisiin, jos pelaajien odotukset ovat jotain aivan muuta. Mikäli esimerkiksi asiakastyytyväisyystutkimuksen pohjalta selviää, että asiakkaan tarpeet ovat muuttuneet, esim. odotukset nopeammista pelikierroksista, on tärkeää reagoida muuttuneisiin odotuksiin ja nopeuttaa peliä erilaisin keinoin, jotta asiakastyytyväisyys ja kilpailukyky voidaan ylläpitää.

Vielä parempi on tilanne, jos asiakaspalautejärjestelmästä tai markkina- ja asiakastyytyväisyystutkimuksista tms. tietojärjestelmistä saadaan selville asiakkaiden pitkän aikavälin odotuksiin liittyvät trendit. Asioita johdetaan silloin paremman tiedon valossa ja se perustuu selkeään todettuun faktaan, mitä on kerätty määrätietoisesti asiakaskunnan keskuudesta. Tällöin tulevaisuus ja vaadittavat kehitystarpeet saadaan integroitua yrityksen pitkän tähtäyksen strategiaan ja tarvittavat laatukehitykseen liittyvät toimenpiteet voidaan suunnitella, budjetoida ja toteuttaa tehokkaammin. (Lecklin, 2002, 27-31.)

Menestyvät organisaatiot ovat yleensä yhteistyökykyisiä, sillä kuten systeemikeskeisessä laadunäkökulmassa tuli esiin, on yrityksen huomioitava oman asiakasketjun lisäksi iso joukko muita vaikuttavia tahoja, joilla on vaikutusta omaan yritystoimintaan ja tuotteiden ja palvelujen menekkiin. *Golfyhteisön osalla esimerkiksi asiantuntija konsultaatio ja yhteistyö Suomen Golfliiton kanssa ympäristöasioihin liittyen on tärkeää ennen kuin organisaatiossa on riittävästi omaa osaamista, jotta ympäristökäsikirjan oppeja voidaan tehokkaimmin omiin resursseihin nähden noudattaa.* Mitä tehokkaammin organisaation toiminta on suunniteltu ja yhteistyö integroitu, sitä pienemmällä virheillä ja virhekustannuksilla selvittää (Lecklin, 2002, 30). Esimerkiksi uuden kentän suunnittelu yhteistyössä Suomen Golfliiton asiantuntijoiden kanssa ja noudattamalla Suomen Golfliiton oppaan mukaisia (Golfkentän Rakentamisopas) voidaan runsaasti helpottaa golfkentän suunnittelua, järjeistää rakentamisaikataulutusta ja resursointia ja välttää ylimääräisiä kustannuksia itse rakentamiseen tai materiaaleihin liittyen rakennusvaiheessa, mutta myös pitkällä tähtäyksellä.

Tavoitteellisuus sekä jatkuva parantaminen ovat tärkeitä laatuyrityksen tunnusmerkkejä. Kuten aiemmissa osaluvuissa on tullut esiin yrityksen laatu- ja tavoitejohtaminen kytkeytyy kiinteästi toisiinsa ja yrityksen johdon on lähtökohtaisesti kiteytettävä henkilöstölleen yrityksen visio, strategia ja toimintaan liittyvät tavoitteet, jotta yleensä laatu työn kehittäminen on mahdollista. Tavoitteiden seurantaan on laadittava sopivat mittarit osaluvussa 2.4. esitettyjen periaatteiden mukaan. On hyvä säilyttää tasapainoinen mittaristo tulos- ja laututavoitteiden välillä ja pidettävä seurattavien mittarien määrä toiminnallisena, mutta pienenä, että mittareiden käyttö ei käänny itseään vastaan. Onnistumisen seuranta ja sen kytkeminen henkilöstön palkitsemisjärjestelmiin parantaa entisestään toiminnan laatua. (Lecklin, 2002, 27-31.) Golfyhteisön kehittämistyö ei kuitenkaan ole vain projekti, joka päättyy määrättyä ajankohtana, vaan kyse on jatkuvasta kehitystyöstä. Näin ollen asiakaspalautejärjestelmistä saatua tietoa tulee hyödyntää mahdollisimman tehokkaasti, sillä aina on mahdollisuus tehdä asiat hieman paremmin kuin kilpailevat yritykset ja hieman paremmin kuin aiemmalla kerralla, joka johtaa jälleen parempaan asiakastyytyvyyteen ja liiketoiminnan tulokseen.

3.3 Laatu järjestelmä, –käsikirja ja –sertifiointi sekä niiden vaikutus yrityksen kilpailukykyyn

Laatu järjestelmällä tarkoitetaan yleensä toimintajärjestelmää, joka on integroitu yrityksen johtamisjärjestelmään. Laatu järjestelmä toimii johdon apuvälineenä kehittämistyössä, koska sen avulla pyritään kehittämään yrityksen laadunhallintaa kokonaisvaltaisesti. Laatu järjestelmän avulla voidaan viedä yrityksen johdon asettama tavoitetila hallitusti ja järjestelmällisesti eteenpäin organisaatiossa ja siten varmistaa tavoiteltu asiakastyytyvyys, sillä sen avulla pyritään varmistamaan, että yrityksen tuotteilla ja palveluilla on mahdollisimman korkea ja tasainen laatu. Osana hyvää laatu järjestelmää on varmistettava prosessien ja toiminnan dokumentointi, millä pyritään jälleen varmistamaan, että virheiden määrä pysyy minimissään. Hyvä dokumentointi auttaa henkilöstön koulutuksessa, sillä tärkeää on luoda toiminnalle systemaattisuus ja varmistaa jatkuvuus ja yhtenäinen toimintakäytäntö. (Lecklin, 2002, 31.)

Yrityksen tehokas laatu järjestelmä on yleensä dokumentoitu ns. laatu käsikirjan muotoon. Laatu käsikirjassa yrityksen avainprosessit kuvataan yksityiskohtaisesti prosessikaavioiden avulla, siten, että kirjasta selviää selkeästi mitä, miksi ja milloin avaintoimintoihin liittyviä määritettyjä tehtäviä tehdään, miksi niitä tehdään, miten tehtävä toteutetaan ja kuka vastaa prosessista. Laatu käsikirja päivitetään tarvittaessa, mutta tarkoitus on laatia se heti alusta alkaen sellaiseen

muotoon, että päivittämistä ei tarvita jatkuvasti. Laatukäsikirjan rakentaminen lähtee aina yrityksen omista tarpeista ja strategioista liikkeelle. Näin selkeät dokumentoidut prosessikuvaukset ja työmenetelmäkuvaukset varmistavat ja selkiyttävät avaintoimintojen toteuttamisen systemaattisesti oikealla tavalla. Hyvä dokumentaatio varmistaa lisäksi sen, että sitä voidaan hyödyntää tehokkaasti perehdyttämisessä ja avaintoimintojen suorittamisessa. Laajoissa organisaatioissa laatukäsikirja on hyvin yksityiskohtainen ja monitasoinen, sisältäen prosessi-, työtapakuvaudet ja toimintoihin liittyvät viiteaineistot. Toiminnallisesti oleellista onkin, että laatujärjestelmä ja laatukäsikirja pakottaa yritysjohdon jollain tavalla määrittämään avainprosessit ja systematisoimaan toiminnan. (Lecklin, 2002, 31-36.) Golfyhteisössä laatujärjestelmän käsikirja ei ole tarpeen olla liian yksityiskohtainen, vaan riittää, että mukaan on otettu vain strategian toteutuksen kannalta ja ohjauksen kannalta tärkeimmät asiat ja kuvaus siitä, miten ne toteutetaan ja miten suoritusta valvotaan ja mitataan. Liian tarkka ja laaja laatukäsikirja pienessä golfyhteisössä, saattaisi johtaa henkilöstön turhautumiseen liiallisen yksityiskohtaisuutensa takia, jolloin kehittämisen perustarkoitus kärsii ja koko laatutyö kääntyy itseään vastaan. Tässä kehittämistehtävässä on tietoisesti vältetty sanan manuaali käyttöä, koska sen on katsottu olevan sellainen laadun kehittämisen väline, jonka tarkoituksena on yhdenmukaistaa toiminta täysin samanlaiseksi. Golfyhteisöissä tavoite ei ole välttämättä tämä, sillä kunkin golfyhteisön strategia poikkeaa toisistaan, jolloin on tarkoituksenmukaista, että laatukäsikirja räätälöidään omien tarpeiden mukaiseksi. Ketjuliikkeiden laatukäsikirjan voidaan katsoa olevan manuaali.

Osana golfyhteisöjen laatujärjestelmää valmistui vuonna 2000 golfkentän ympäristöjärjestelmä, jonka tarkoituksena on täyttää sekä Suomen Golfliiton, että Committed to Green - ohjelman ympäristötavoitteet. Kansainvälisen yhteistyön muutokset ja EU:n direktiivit loivat tarpeen järjestelmän uudistamiselle. Uudistamistyössä on huomioitu uudistunut lainsäädäntö, GEO-ohjelma (Golf Environment Organization) ja Euroopan Golfliiton ja R&A:n kentänhoito-ohjeistus (Best management practice). (Laukkanen, Saarinen & Walden, 2009, 15-16.)

GEO eli Golf Environment Organization on golfin ympäristötyön kansainvälinen toimija, jonka tavoitteena on golfin ympäristökysymysten ja valvonnan koordinointi. Golfyhteisö voi GEO periaatteita kokonaisvaltaisesti noudattaen hakea ympäristön hyväksi tehdyille toiminnalle sertifiointia. Sertifikaattinsa GEO perustaa oleellisilta osin EU:n ympäristöasioiden hallinta- ja auditointijärjestelmä EMAS:iin. Vuonna 2010 Suomessa 77 kenttää 129:stä noudatti Golfliiton ympäristökäsikirjan periaatteita ja määrä oli lisääntynyt 86 kenttään vuoden 2011 aikana. GEO:n ohjelman mukainen sertifiointi on myönnetty Suomessa ensimmäisenä Hirsala Golfille vuonna 2010 ja 24 muuta on hakuprosessissa.

Käytännössä ympäristökäsikirjan ohjeita noudattamalla ympäristöjärjestelmän laatiminen on yksinkertaista. Keskeistä on vastuuhenkilöiden määrittäminen kaikille toiminnoille, tavoitteiden asettaminen ja toimintojen seuraaminen. Tässä seuraamisessa tehokkaiden mittareiden käyttö on ensiarvoisen tärkeää. Ympäristöjärjestelmän käytössä olennaista on, että golfyhteisö sitoutuu laatujärjestelmänsä periaatteiden mukaisesti ympäristötoimintansa jatkuvaan parantamiseen. (Laukkanen, Saarinen & Walden, 2009, 16.) Ei ole lainkaan poissuljettu tosiasia, ettei tämä ympäristökäsikirja sellaisenaan voisi toimia tulevaisuudessa osana golfyhteisön laatukäsikirjaa.

ISO 9000 standardien mukaiset laatujärjestelmät ja niiden sertifiointit ovat viime vuosien aikana muodostuneet kansallisiksi laatustandardeiksi ympäri maailmaa. Tämä standardi oman laadunhallintajärjestelmän osana edellyttää tarkkaa prosessien ja toiminnan dokumentointia sekä laatukäsikirjaa sen osana. ISO 9000-standardin mukaisen sertifiointin yritykselle myöntää valtuutettu kolmas osapuoli eli ns. sertifiointilaitos. Suomessa standardisointia ohjaa ja koordinoi Suomen Standardisoimisliitto SFS ry. ja ISO 9000 standardien mukaista toiminnan auditointia suorittavat esim. Bureau Veritas, Det Norske Veritas tai VTT (Valtion Teknillinen Tutkimuslaitos). Standardit on lähtökohtaisesti luotu siksi, että toimintaa ja laatu työtä arvioitaisiin yhdenmukaisella tavalla ja kaikilla osapuolilla olisi yhteinen käsitys siitä, mitä laatujohtaminen on.

Auditoinnilla tässä yhteydessä tarkoitetaan tarkasteltavasta kohteesta riippumattoman henkilön tai organisaation suorittamaa laatujärjestelmän arviointia. Se voi olla joko sisäistä, jolloin toteutuksesta vastaa yritys itse tai ulkoista, jolloin sen tekee jokin ulkopuolinen organisaatio. Auditoinnissa arvioidaan yleensä toimintaa käytännön tasolla vertaamalla sitä standardeihin tai toiminnan dokumentaation. (Heikkilä, 2003, 11.) Valitettavaa kuitenkin on, että standardit ovat erittäin yksityiskohtaisia, laajoja, vaativia ja monelle yritykselle liian haastavia kokonaisuuksia, jotta ne palvelisivat toiminnan kehittämistä tarkoitettulla tavalla. Tästä huolimatta, ISO 9000 standardointi sekä sertifiointi osana laatujärjestelmää on suosittua ja niitä toteutetaan merkittäviä määriä vuosittain, varsinkin isommissa yrityksissä. (Silén, 1998, 16-20.)

Laatujärjestelmästä pitää olla yritykselle todellista hyötyä, eikä se saa hukkaa dokumentointiin ja byrokraatiaan, siksi ISO 9000 standardointia ja sertifiointia pidetään jopa hieman vanhanaikaisena ajattelumallina. ISO 9000 standardien katsotaan toimivat parhaiten yrityksen laadunkehittämisen alkuvaiheessa, jolloin niiden avulla voidaan saavuttaa laadunkehittämisen minimitaso. Tämän minimitaso ylläpitäminen ei kuitenkaan pitkällä tähtäyksellä voi olla kovin perusteltua yritykselle, joka haluaa oikeasti kehittää toimintaansa huipputasolle ja differentioitua

kilpailijoistaan. Tällöin yrityksen on lähdettävä kehittämään laatujärjestelmäänsä itsenäisesti ilman, että joustamaton ja hidaskäyttöinen ISO-järjestelmä kangistaa yrityksen kehittämishalun. Laatujärjestelmien sertifiointi on synnyttänyt uuden hyvin menestyvän markkinasegmentin, missä sertifiointeja suorittavat yritykset menestyvät liiketaloudellisesti hyvin sertifiointien ylläpitokustannuksien johdosta sekä toteuttaessaan auditointeja, mutta ISO 9000 standardia noudattava yritys ei välttämättä olekaan saanut tavoittelemaansa liiketaloudellista hyötyä tai kilpailuetua tuotteidensa tai palveluidensa parantuneen laadun myötä. Ongelma on lähinnä se, että jäykkä ja joustamaton laatujärjestelmä ja raskas standardointiprosessi ikään kuin halvaannuttaa yrityksen toiminnan tietylle tasolle, jonka jälkeen kehitystä ei enää tahdo millään syntyä. Valitettavan yleistä on, että monet yritykset hankkivat sertifiointin pelkästään markkinointimielessä tai imagosyistä, jolloin peruslähtökohta on toinen kuin yrityksen toiminnan todellinen parantaminen ja laaja-alainen laadunkehittäminen. Ongelma on tällöin myös se, että sertifiointin hankkimisesta tulee yritykselle hieman pakkomielle, sertifikaatti on saatava keinolla millä hyvänsä ja silloin organisaatio keskittyy liiaksi pitämään auditoijan tyytyväisenä sen sijaan, että toiminnan kehittämällä pyrittäisiin pitämään omat asiakkaat tyytyväisenä. Jos sertifikaatin saanti muodostuu todellista laatuystävälliseksi ja laadun kehittäminen unohtuu välittömästi sertifiointin jälkeen, on johdon hyvä katsoa peiliin, sillä silloin on yrityksen arvoissa ja johdon asenteissa korjaamisen varaa. (Silén, 1998, 16-20.)

Laatujärjestelmää voidaan auditoida sekä ulkoisesti virallisella menetelmällä, kuten edellä esitettiin, mutta myös sisäisesti johdon itse tekemänä ilman suurempia muodollisuuksia. Tavoitteenahan auditoinnissa on kuitenkin vain käytännössä selvittää, mikä strategiassa toimii ja miten tavoitteisiin ollaan päästy ja tarvittaessa ryhtyä korjaaviin toimenpiteisiin. Sisäistä auditointia suoritettaessa, on huolehdittava siitä, että sisäisen auditoinnin suorittaa sellainen johdon asettama ja hyvin koulutettu henkilö, joka tuntee yrityksen strategian riittävän hyvin ja että hän on kykenevä arvioimaan sen, että laatuun kiinnitetään riittävä huomioita. Auditointi parantaa oleellisesti yrityksen suoritusta, sillä jos laatujärjestelmää ei tehokkaasti valvota saattaa seurauksena olla toiminnan rapistuminen ja paluu puutteellisiin työ- ja toimintatapoihin sekä virheiden lisääntyminen. Ulkopuolinen auditointi tuo aina tarkastukseen toisenlaisen merkityksen, vaikka sen toteuttaja ei olisikaan virallinen sertifiointilaitos. (Lecklin, 2002, 80-81.)

Golfyhteisön laatujärjestelmän ulkopuoliseen auditointiin ja mahdolliseen sertifiointiin soveltuisi hyvin myös esimerkiksi Golfliiton kouluttamat auditoijat. Ottaen huomioon golfyhteisöjen organisaatioiden pienuuden ja resurssit, joilla laadun kehittämistyötä tehdään, voisivat Golfliiton auditoijat myös myöntää golfyhteisölle sertifiointin ansiokkaasta laadun kehittämistyöstä. Kriteeriksi riittäisi ainakin alkuun, että seurattavissa mittareissa tietty standarditaso on saa-

vutettu ja että jatkossa mittareissa on tapahtunut selkeää kehitystä aiempaan tasoon nähden. Lähtökohtaisesti merkityksellistä sertifiointissa on myös, että golfyhteisö mittaa asiakastytyväisyyttä osana laatujärjestelmäänsä ja tutkimuksista esiin tulleita ongelmia ollaan määrätietoisesti ryhdytty korjaamaan omia toimintaprosesseja kehittämällä eikä vaan pelkillä investoinneilla. Harkittava on myös mahdollisuutta erityyppisiin sertifiointeihin, kuten osasertifikaatti tietyn kriittisen toiminnon tai ydinprosessin määrätietoisesta kehittämisestä sovitussa aikataulussa (esim. grüinien kunnan parantaminen, joka vaati golfyhteisöltä sekä korjausinvestoinnin, mutta myös toimintaprosessin uusimisen mukaan lukien toiminnan jatkuva parantaminen ja siihen liittyvä mittaaminen).

3.4 Laatujohtaminen ja asiakaslähtöisyys

Nykyaikaisten laatujohtamismallien ensiaskeleet on otettu jo 1930 luvulla Yhdysvalloissa ja Englannissa, mutta vasta toisen maailmansodan jälkeen laatujohtaminen syntyi Japanissa poikkeuksellisesti monien käytännön kokeilujen kautta, eikä puhtaan teorian tai tieteen kautta kuten monet länsimaiset laatujohtamisen mallit. Tällöin sai alkunsa ns. TQC ajattelu (Total Quality Control) uranuurtajanaan Arman Feigenbaum ja Dr. W. Edwards Deming sekä Joseph M. Juran. Näistä laatujohtamisen isistä Feigenbaum ja Deming olivat laatuksentrollin sekä tilastollisen laadunvalvonnan asiantuntijoita ja Juran kokonaisvaltaisen laatujohtamisen edelläkävijä. He eivät kuitenkaan saaneet ajatuksilleen laajaa kannatusta Yhdysvalloissa. Tämä laatujohtamisen käsite ja malli tunnetaan länsimaissa paremmin nimellä TQM (Total Quality Management). Käsitteellisesti TQM tarkoittaa kokonaisvaltaista laatujohtamista, jonka keskeinen periaate on asiakaskeskeisyys ja reagoiminen nopeasti asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin. TQM ajattelun mukaan laatu on sitä, mikä tyydyttää asiakasta. Prosessikeskeisesti ajatellen TQM merkitsee koko avainprosessin hallintaa ja tehokkuutta sillä tasolla, että laatu on sisäänrakennettu toimintaan niin tehokkaasti, että kaikki mahdolliset virheet on ennaltaehkäistävässä. Periaatteena on kokonaistoiminnan hiominen niin tehokkaaksi, että kaikki toiminnat prosessissa, mitkä ei lisää tuotteen tai palvelun arvoa, on turhaa. (Silén, 1998, 38-40; Sallis, 2005, 6-16.)

Vaikka TQM ajattelu korostaakin asiakaskeskeisyyttä ja kokonaisvaltaisuutta, on painopiste kuitenkin vahvasti sisäisten toimintojen kehittämisessä. Tämän sisäisen kehittämistyön pahasti kieroutuessa tai saadessa ylivaltaa, asiakas voi helposti unohtua kokonaan. Ollaan tyytyväisiä itseensä, prosessit pelaavat hyvin ja henkilöstö on tuudittautunut mukavuusalueelleen, mutta asiakastytyväisyysmittaus kertoo aivan toista sanomaa. Tällöin johtajan rooli on korjata tilanne, selkeyttää organisaation strategiaa ja tavoitteita henkilöstölleen, asettaa selkeät prioriteetit

toiminnoille ja muokata organisaatiokulttuuri vähitellen takaisin siihen suuntaan, että se on sopusoinnussa asiakkaisiin ja heidän odotuksiinsa nähden. Nykyään laatujohtamisesta ja TQM:stä käytetään mieluummin nimitystä Performance tai Business Excellence, joka kuitenkin edelleen perustuu samaan laatujohtamisen ajatteluun. (Silén, 1998, 38-40.)

Laatuajattelussa on oleellista muistaa, kuten kaikki laatujohtamisen gurutkin toteavat yhteen ääneen, että koko toiminta lähtee liikkeelle asiakaslähtöisyydestä. Näin ollen asiakaspinnassa toteutettu tiedon keruu ja sen työstäminen omien suunnitelmien ja strategiansa tueksi on oleellista, sillä vain tämän tiedon avulla voidaan oman toiminnan ongelmat tiedostaa ja ymmärtää, miten korjaavat toimenpiteet tulee toteuttaa osana omaa kehittämistyötä. Organisaation johdon rooli on kokonaisvaltaisessa laadunkehittämistyössä keskeinen, sillä johto on vastuussa laadusta. Tämä edellyttää vahvaa ja pitkäaikaista johdon sitoutumista laadun kehittämiseen, sillä kysehän on päättymättömästä eli käytännössä jatkuvasta kehittämistyöstä, missä oleellista on pitää itsensä innostuneena, mutta samalla huolehtia myös koko henkilöstön sitoutuneisuudesta ja motivaatiosta. Organisaation johdon on tärkeää keskittyä laatujohtamisen sisällön ja filosofian ymmärtämiseen ja sen tulkintaan sekä soveltamiseen omaan organisaatioonsa soveltuvalla tavalla. (Silén, 1998, 43-47; Sallis, 2005, 25-27.) Näin saadaan esim. golfyhteisössä toteutettua laatujohtamista hyödyntämällä organisaation osaamista ja vähäisiä resursseja tehokkaasti menemättä liiallisuuksiin. Liiallinen keskittyminen laatujohtamisen tekniikoihin tai työkaluihin saattaa ajaa laadunkehittämistyön ojasta allikkoon.

3.5 Laatu kustannukset

“Laatu on ilmaista!” totesi Philip B. Crosby 1979 julkaistussa kirjassaan osuvasti. Hän haastaa lausunnollaan johtajia ajattelemaan laatufilosofiaa yksinkertaisella ja käytännönläheisellä tavalla ja onkin ajatusmallissaan varsin oikeassa. Crosbyn mukaan, “Laatu ei maksa, mutta virheet maksavat”. Kysymys on siis siitä, että organisaation prosesseissa tapahtuu virheitä, jotka johtavat erilaisiin lisäkustannuksiin, kun virhettä ryhdytään korjaamaan. Vian etsintä maksaa, sen selvittely ja korjaaminen maksaa, asiakkaan lepyttely ja virheen hyvittäminen maksaa, joten olisi halvempaa tehdä asiat kunnolla ja laadukkaasti heti alusta alkaen. Keilaajakin pyrkii mieluummin heti täydelliseen 10 keilan kaatoon, kuin ns. paikkoheittoon ensimmäisen epäonnistumisen jälkeen. Tavoitteena on siis pyrkiä niin virheettömään toimintaan, että laatu kustannuksilta, jotka aiheutuvat virheistä, voidaan välttyä, jolloin laatu on periaatteessa ilmaista. Totta on myös, että laadun kehittäminen maksaa, mutta suhteessa virheistä johtuviin jatkuviin laatu kustannuksiin, tämä investointi on varmasti perusteltua tehdä yrityksen asiakastytyväisyyteen

vaikuttamisen ja menestyksen kannalta. (Lillrank, 1998, 46-47.) Golfyhteisössäkkin tulisi mieluummin keskittyä siihen, että tunnistetaan asiakkaiden tarpeet, identifioidaan oman toiminnan puutteet sekä toiminnalliset ongelmat ja niiden pohjalta panostetaan kokonaisvaltaisesti prosessin toimivuuden kehittämiseen niin pitkälle, että jatkuvat virheet voidaan välttää kokonaan pitkällä tähtäyksellä. Mikäli yrityksen laatukustannukset, jotka syntyvät yrityksen laaduttomasta toiminnasta, pysyvät jatkuvasti liian korkeina ja virheitä ei korjata, on suuri riski, että yrityksen toiminta päättyy pitkällä tähtäyksellä (Lillrank, 1998, 46-47).

Laatukustannus on tavoitetilan poikkeamien ja virheiden aiheuttamat kustannukset. Nämä kustannukset syntyvät luonnollisesti siitä syystä, että organisaatio ei ole pystynyt suoriutumaan tehtävästään odotetulla tavalla ja on syntynyt virhe tai laatu poikkeama, joka tulee korjata ja hyvittää asiakkaalle, jotta korkea asiakastyytyväisyys voidaan säilyttää. (Lillrank, 1998, 181-182.)

Kirjallisuudessa laatukustannukset jaetaan kolmeen karkeaan kategoriaan.

1. Laatu virheiden ennaltaehkäisyyn liittyvät kustannukset (Prevention)
2. Laaduntarkastukseen liittyvät kustannukset (Appraisal)
3. Laatu virheisiin liittyvät kustannukset
 - a. Laatu virheiden korjaamisesta aiheutuva kustannus (Internal Failure)
 - b. Laatu virheiden hyvittämisestä asiakkaalle aiheutuva kustannus (External Failure)

Laatukustannusten jakomalli tunnetaan myös nimellä PAF-malli, jolloin kustannukset on jaettu neljään osa-alueeseen, jaotteleamalla vielä laatu virheet sisäisiin ja ulkoisiin kustannuksiin. Näillä kategorioilla voidaan arvioida yritykselle aiheutuvia kustannuksia, jotka ovat seurausta laadun pettämisestä. Tärkeää on laatukustannuksia seurattaessa huomioida, että nykytilaa verrataan tavoitetilaan ja silloin on tärkeä arvioida myös, onko tavoitetilan saavuttaminen ylipäänsä mahdollista ja että tavoitetila on asetettu realistiselle tasolle. (Lillrank, 1998, 180.)

Laatu virheiden ennaltaehkäisyyn liittyvät kustannukset liittyvät toiminnan todelliseen ja suunnitelmalliseen kehittämiseen ja ne on vain hyväksyttävä strategisina kustannuksina osana laadun kehitystyötä, jotta laatu virheisiin liittyvät kustannukset voidaan minimoida. Panostaminen henkilöstön koulutukseen varmasti maksaa, samoin kuin järjestelmällinen asiakastiedon kerääminen, mutta investointi näihin laadukkaan toiminnan strategiaan osa-tekijöihin maksaa varmasti itsensä takaisin lisääntyneenä asiakastyytyväisyytenä. Laaduntarkastukseen liittyvät kustannukset aiheutuvat yleensä tuotteiden oletetun laadun tai huippulaadun ylläpitämisestä ja tarkastamisesta. Lisäkustannuksia aiheuttaa normaalisti raskas laatu järjestelmä ja siihen liittyvien tarkastusten tehoton toteuttaminen tai päällekkäisyys. Laatu virheisiin liittyvät kustannukset

aiheutuvat yleensä organisaation osaamattomuudesta, tehottomuudesta tai kokonaisvaltaisen laatujärjestelmän toimimattomuudesta. Laatuvirhekustannukset aiheutuvatkin yleensä oman organisaation sisäisten prosessien ongelmista tai sitten organisaation ulkopuolisten yhteistyökumppaneiden aiheuttamista laatuongelmista. (Silén, 1998, 63-64.)

Kirjallisuuden mukaan nyrkkisääntönä on, että käytännön laatuksustannukset ovat yleensä noin 20-30% yrityksen liikevaihdosta ja palveluyrityksissä vieläkin korkeammat, jopa kaksinkertaiset, joten on täysin perusteltua, että yritysjohto ottaa vakavasti sekä laatuksustannusten seurannan että laadun määrätietoisesti kehittämisen. Hankaluutena on kuitenkin käytännön tasolla se, että laatuksustannusten osuutta operatiivisessa toiminnassa on varsin hankalaa saada selville yrityksen taloushallinnon järjestelmistä, koska niitä ei välttämättä edes mitata, joten laatuksustannusten korkeaa tasoa ei aina edes tiedosteta yrityksissä eikä korjaustoimiin siten aktiivisesti ryhdytä. (Lillrank, 1998, 180.)

3.6 Palvelut ja palvelun laatu

Suomessa, kuten muissakin kehittyneissä teollisuusmaissa, on 60-luvulta lähtien tapahtunut voimakas yhteiskunnan rakenteellinen muutos, jolloin työvoimaa on entistä enemmän siirtynyt perinteisestä teollisuudesta ja tavaroiden tuotannosta palvelualoille. Lisäksi naisten voimakas siirtyminen työelämään, herätti tarpeen uusille palveluille. Ihmisten vaurastuminen, keskiluokkaistuminen ja lisääntynyt vapaa-aika olivat omiaan luomaan uusia tarpeita, odotuksia sekä uusia elämäntapoja asiakaskunnassa. Näiden pohjalta syntyi myös voimakas tarve uusille palvelutuotteille, joita ei aiemmin ollut tarjolla. Tarvittiin tehokkaita lastenhoitopalveluja, siivouspalveluja ja nopeita yhteyksiä ulkomaille, erilaisia monipuolisia lomapalveluja ja näin tarjonta lisääntyi. Muutosten myötä syntyi vähitellen kokonaan uusi käsite palveluyhteiskunta. Palveluyhteiskunnaksi nimitetään kansantaloutta, missä katsotaan, että yli puolet bruttokansantuotteesta tulee palveluelinkeinoista. Suomessa palveluyhteiskunta on ollut aluksi julkisen sektorin suorittamaa ja suomalaiset tottuivat huonosti toimiviin palvelumarkkinoihin. Suomen palvelumarkkinoita pidetään tästä johtuen vielä kohtuullisen kehittymättöminä, jotta osaisimme oikealla tavalla vaatia palvelujen korkeaa laatua ja toimivuutta. Palvelut ovat laadun suhteen paljon ongelmallisempia kuin tavarat, koska niistä ei olla totuttu valittamaan. (Lillrank, 1998, 78.)

Voidaanko sitten golfyhteisö määritellä uuden ajan palveluja tuottavaksi yritykseksi? Yleisesti ottaen palvelutuotteen määrittäminen on hankalaa ja yleisesti hyväksyttyä määritelmää ei toistaiseksi ole. Näin ollen palvelua pitää kuvata vain sille kuuluvien ominaisuuksien tasolla

kuten Lillrank esittää kirjassaan, joten voimme arvioida golfia pelinä tai palveluna näiden piirteiden avulla. (Lillrank, 1998, 79-80.)

- a. Palvelut jakautuvat tavallisesti palveluprosessiin ja varsinaiseen palvelutilanteeseen ns. totuuden hetkeen. *Tässä subteessa golf on tyypillinen palvelutuote, sillä golfyhteisö on tehnyt runsaasti merkittävää työtä mahdollistaakseen onnistuneen pelaamisen kentällä ja palveluprosessi on niiltä osin täysin kunnossa. Itse totuuden hetki tapahtuu periaatteessa ensimmäisenä golfyhteisön caddiemasterin toimistossa ilmoittautumisen yhteydessä jatkuen siitä ravintola yms. oheispalvelujen käyttöön osana palveluprosessia.*
- b. Palvelutilanteen totuuden hetki tapahtuu yleensä jossain palvelumaisemassa osana palvelukonseptia. *Golfyhteisö on maimoitu erityisesti vain golfin tarpeita ajatellen ja pelaamisen tulee tapahtua tietynlaisessa ympäristössä.*
- c. Vaikka palvelu itse onkin aineeton, palvelu tapahtuu jollain välineellä. Palvelu voi siten perustua elämykseen, asiantilan tai sijaintipaikan muutokseen. *Lomamatka on palvelu, mikä toteutuessaan tuottaa asiakkaalle elämyksen ja samoin tapahtuu golfin pelaamisessa, missä kenttä välineenä tarjoaa pelaajalle kokemuksen ja elämyksen onnistuneesta pelistä tai mukavasta sosiaalisesta hetkestä pelikavereiden seurassa.*
- d. Yleensä palvelu kulutetaan samalla kuin ne tuotetaan, kuten tapahtuu esimerkiksi kuljetus- tai viihdepalvelujen kohdalla. *Myös golfin osalta tämä piirre pitää paikkansa.*
- e. Palvelulle on myös tyypillistä, että sitä ei voi tuottaa varastoon, mikä johtuu palvelun aineettomuudesta. Valitettavaa on tietenkin liiketoiminnan kannalta, että palveluprosessin ja palvelumaiseman tai palveluun liittyvän välineen ylläpito vaatii suuria investointeja, vaikka asiakas ei olekaan palvelusta nauttimassa. Niinpä palvelualalla kapasiteetin, sitoutuneen pääoman ja hintastrategian tehokas hallinta asettaa johdolle merkittävän operatiiviseen haasteen riskienhallintaan liittyen. *Myös golfin kohdalla kenttä ja palvelukokonaisuus on olemassa ja haasteena on saada se tuottavaan ja tehokkaaseen käyttöön koko pelikauden ajaksi.*
- f. Palveluun liittyvä tilannekohtainen vaihtelu erityisesti palvelutilanteessa eli totuuden hetkellä on hankalampi standardoida ja hallita kuin tavaratuotannossa. Selkeällä palvelukonseptin standardoinnilla ja prosessin tuotteistuksella sekä henkilöstön tehokkaalla koulutuksella voidaan pyrkiä tasalaatuisempaan palveluun yllättävistä tilanteista huolimatta (esimerkiksi golfin asiakaspalveluprosessi). Näin voidaan varmistaa, että kaikki oheispalveluiden osatekijät pelaavat aina mahdollisimman tehokkaasti tilanteiden vaihtuessa.
- g. Työn tuottavuuden nosto palvelutilanteeseen liittyvässä vuorovaikutuksessa on vaikeaa. *Golfyhteisö voi tietenkin aina harkita pelaajamäärien lisäämistä saadakseen asiakaspalveluun*

liittyvät yksikkökustannukset alemmiksi, mutta ongelmana saattaa olla kuitenkin asiakastyytyvyyden lasku, kun pelaaminen ei enää sujukaan niin juobevasti ja pelikokemus jää kokonaisuutena huonoksi.

Yllämainitut palvelulle ominaiset piirteet osoittavat selvästi golfin olevan palvelutoimintaa ja golfyhteisön voidaan katsoa olevan palveluja tuottava yritys.

Palvelun tekee mielenkiintoiseksi sen aineettomuus, joka onkin yleensä suurin syy asiakkaiden ongelmiin ostotilanteessa. Koska palvelua on hankala hahmottaa ja sen laatua on vaikea konkreettisesti verrata johonkin toiseen, suhtaudutaan palvelun hintaan varsin kriittisesti tavaroiden oston verrattuna. Pahinta palvelujen aineettomuudessa on kuitenkin, jos asiakas on tyytymätön palveluun, sitä ei voikaan tavaran tapaan palauttaa yritykselle ja vaatia hyvitystä. Palvelun arviointi tapahtuu sen luonteesta johtuen aina jälkikäteen eli vasta kun palvelu on kulutettu. Tällöin asiakas perustaa arviointinsa kokemusominaisuuksiin, jotka hänelle selviää tutustuttuaan palveluun käytännön tilanteessa. Ostopäätös sisältää siten aina tietyn riskin. (Ylikoski, 1997, 59.) Golfyhteisön palveluprosessi ja palvelun kokonaisuus on asiakkaan arvioitavissa heti palvelun käytön eli pelin jälkeen, siten on perusteltua mitata asiakastyytyväisyyttä säännöllisesti ja riittävän usein sekä omien seuran jäsenten että vieraspelaajien keskuudessa.

Vielä hankalampi tilanne on silloin, kun palvelua ei pystytä kunnolla arvioimaan edes käytön jälkeen. Tyypillisimmillään tämä ongelma koskee ns. asiantuntijapalveluja, joista on mahdoton nähdä tai kokea mitä asiantuntija on tehnyt rahalle vastineena ja mitä palvelu on pitänyt sisällään. (Ylikoski, 1997, 60.) *Kun lääkäri leikkaa potilaan ranteen, jonka potilas on loukannut golfia pelaessaan, potilas ei välttämättä tiedä lainkaan, mitä ranteen sisällä on tehty. Vaikka potilas olisi tyytymätön palveluun, jälkikäteen toteutettu valitustie potilasvahinkoasiassa on pitkä ja takuuta työlle tuskin löytyy.* Tällaisessa tilanteessa asiakkaan on tehtävä ostopäätöksensä ns. uskomusominaisuuksien perusteella ja luotettava siihen, että saa hyvää ja laadukasta palvelua (Ylikoski, 1997, 60).

Kuinka sitten palvelujen valintakriteerit muodostuvat, kun eri ihmisillä on täysin erilaiset arviointikriteerit? Yleisiä valintakriteerejä katsotaan olevan neljää eri tyyppiä: (Ylikoski, 1997, 76.)

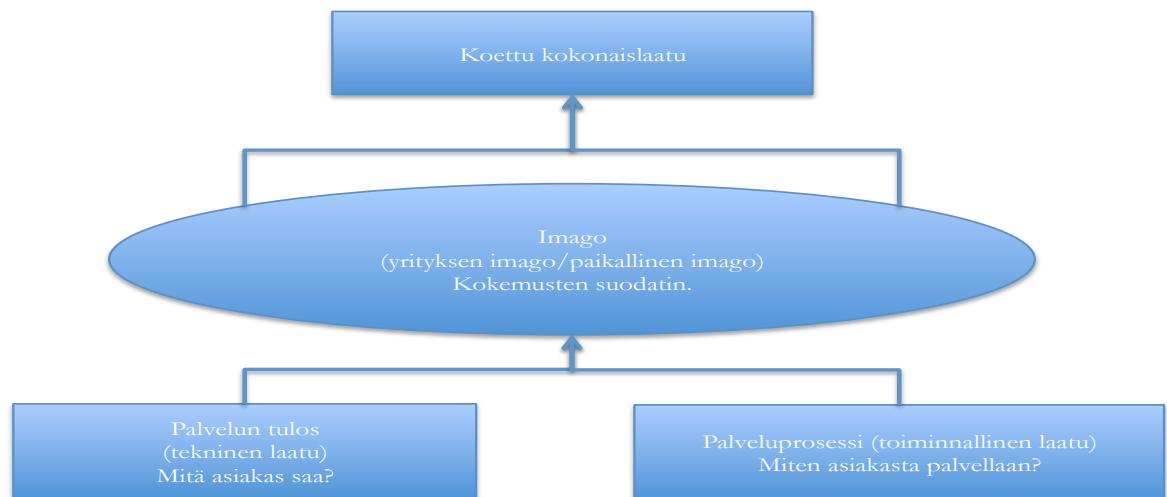
1. Teknisten kriteerien mukaan kuluttaja arvioi, miten palvelu tai tuote vastaa omia tarpeita esimerkiksi kestävyuden tai luotettavuuden suhteen.
2. Taloudellisilla kriteereillä arvioidaan hintaa ja kustannushyötyä sekä käyttökustannuksia ja jälleenmyyntiarvoa.
3. Sosiaaliset kriteerit määrittävät lähinnä sen, miten ostto vaikuttaa suhteessa muihin ihmisiin.

4. Henkilökohtaiset kriteerit liittyvät oston vaikutukseen henkilön minäkuvaan ja siihen liittyvät myös moraaliset ja eettiset pohdinnat ennen ja jälkeen ostotapahtumaa.

Näistä kriteereistä muodostuu monimutkainen ostopäätösprosessi, sillä yleensä kuluttaja puntaroi ostopäätöstä monien kriteerien osalta ja antaa niille tietyt painoarvot. Harvoin yksi yksittäinen seikka, kuten esimerkiksi hinta, toimii valinta- ja päätöskriteerinä. (Ylikoski, 1997, 76.) Kaikki nämä kriteerit ovat merkittäviä myös golfyhteisön palvelujen kohdalla. Pelaajat arvioivat kenttää ja sen pelattavuutta sekä kuntoa, maisemallisia näkökohtia, eettisiä ja ympäristöasioita, omaa ajankäyttöään, kustannushyötyä, pelin sosiaalisuutta ja varmasti myös omaa minäkuvaansa. Toisin sanoen varsin monivivahteisesta prosessista on kyse, joita ehkä nopeimmin vaikuttavat tekniset ja taloudelliset kriteerit. Tämän takia olisikin tärkeää saada asiakastutkimusten avulla selville, mitkä ovat golffarin tärkeimmät päätöskriteerit, jotta voidaan varmistua, että golfyhteisön toiminnassa panostetaan oikeisiin kriittisiin menestystekijöihin. Ylikosken mukaan (Ylikoski, 1997, 79.) palvelua arvioidessaan ja päätöstä tehtäessä, kuluttaja mietti vain osaa palvelun ominaisuuksista. Tutkimusten mukaan päätöstilanteessa kuluttaja arvioi palvelua yleensä kolmen ominaisuuden kannalta ja näiden golfiin ja pelaamiseen liittyvien ominaisuuksien selville saaminen olisi golfyhteisön kannalta elintärkeää oman laatutoiminnan kehittämiseksi.

Valintaa tehdessään meillä kaikilla on edellä mainittujen kriteerien lisäksi tiettyjä ennakkoodotuksia, jotka vaikuttavat päätökseen. Ensisijaisesti haemme tietenkin tarpeentyydytystä ja palvelun käyttöön liittyviä hyötyjä. Rahalle pitää saada vastinetta, joten meillä on ennakkoodotuksia kustannuksista suhteessa palvelujen laatuun. Odotamme saavamme vastineeksi väivännäöllemme ja investoinnille positiivisia kokemuksia ja hyötyjä palvelun käyttöön liittyen. Tätä voidaan nimittää palvelun tekniseksi laaduksi. (Ylikoski, 1997, 77.) Hieno pelikokemus, hyvässä peliseurassa, toimivalla ja hyväkuntoisella kentällä tuottaa tavoittelemamme tyydytyksen palvelusta, jonka golfyhteisö pystyy tarjoamaan. Tämän lisäksi meillä on palvelun saantiin liittyviä ennakkoodotuksia, toisin sanoen miten meitä kohdellaan asiakkaana. Tällöin kyseessä on enemmän palvelun toiminnallinen laatu. Kun palvelu kokonaisuutena toimii moitteettomasti, olemme yleensä tyytyväisiä, emmekä käytä aikaamme pohtiaksemme oliko palvelun hankinta järkevää ja ajankäyttö sekä kustannukset oikeassa suhteessa saamaamme hyötyyn nähden. Päinvastaisessa tilanteessa riskinä on, että negatiivista kokemusta ei haluta kokea missään tapauksessa uudelleen. Lisäksi on tärkeää huomioida, että huonolla kokemuksella on taipumus levitä tehokkaasti ”suusta-suuhun” menetelmällä harrastajien parissa, jolloin yhden negatiivisen kokemuksen kerrannaisvaikutus voi olla palvelua tuottaneelle golfyhteisölle varsin merkittävä. Moni luottaa palvelua valitessaan ystävien ja tuttavien vihjeisiin varsinkin koskien

kokonaiskokemusta ja henkilökunnan palveluallttiutta (Ylikoski, 1997, 79). Yrityksen kokonai-
simago on siten pidettävä hyvänä. Kun yrityksen palvelujen laatu ja imago pidetään hyvänä
pienet virheet kokonaispalvelussa saadaan anteeksi olettaen, että ne eivät toistu säännöllisesti.
Mutta jos asiakastytyväisyystutkimuksissa todettuja virheitä ei korjata ja imago on huono,
alkavat virheetkin tuntua todellista suuremmilta. Hyvä reagoitallttius osoittaa yrityksen olevan
kiinnostunut laadun kehittämistä ja asiakkaiden mielipiteistä.



Kuvio 9. Imago ja palvelun laatu (Ylikoski, 1997, 100.)

3.6.1 Miten palvelujen laatua voidaan mitata?

Jos on palvelujen ostoprosessi valintakriteereineen monimutkainen, niin sitä on myös palvelu-
jen laadun arviointi. Palvelujen laadun vertailu tapahtuu yleensä odotuksen ja kokemusten ver-
tailuna näin ollen asiakkaalla on odotuksissaan mukana laadun arvioinnin kriteerit (Ylikoski,
1997, 90.).

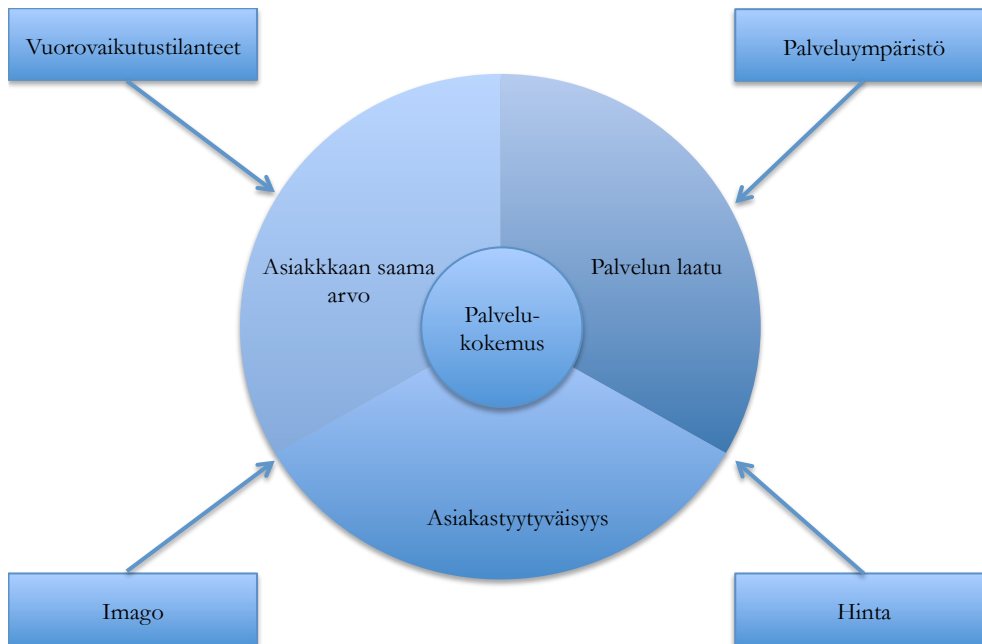
Palvelun laadun osatekijöitä ja arviointikriteerejä on tutkittu monissa tutkimuksissa. Näistä
tunnetuin ja useimmin referoitu on Berryn, Parasuraman ja Zeithalmin laatima tutkimus vuo-
delta 1985, minkä tulosten pohjalta syntyi käsite palvelun laadun kymmenestä osatekijästä.
Näiden tekijöiden havaittiin kuvaavan hyvin palvelun kokemista, joita nimitettiin laadun ulot-
tuvuuksiksi. Myöhemmässä vaiheessa laadun osatekijöiden lista karsittiin seuraaviin viiteen
osa-alueeseen, joista muodostuu palvelujen laatu. (Grönroos, 2009, 114-116.)

1. Konkreettinen ympäristö, mikä liittyy yrityksen toimitilojen antamaan vaikutukseen
kokonaisuuteen ja asiakaspalvelijoiden ulkoiseen olemukseen. Golfyhteisössä tämä hei-
jastuu esimerkiksi caddiemasterien toiminnassa ja toimiston siisteydessä.

2. Luotettavuus laadun osatekijänä merkitsee palvelun tuottamista heti ensivaikutelmasta lähtien täsmällisesti ja virheettömästi siten kun se on palvelulupauksessaan esittänyt. Esimerkiksi sovitun ja varatun lähtöajan paikkansapitävyys.
3. Reagointialttius liittyy henkilökunnan ja työntekijöiden palvelualltiuteen ja osoittaa heidän halunsa palvella ja auttaa asiakasta viipymättä. Kaikki golfyhteisön henkilöstöön kuuluvat ovat halukkaita ja auttamaan golfaria pienissäkin ongelmatilanteissa, esimerkiksi väylälle 10 unohtunut maila noudetaan golfautolla asiakkaalle.
4. Vakuuttavuus merkitsee käytännössä yrityksen työntekijöiden kykyä saada kohteliaalla ja asiantuntevalla palvelulla asiakas tuntemaan olonsa hyväksi ja luottamaan yritykseen ja sen tarjoamiin palveluihin.
5. Empatialla tarkoitetaan yrityksen mukautuvuutta asiakkaiden odotuksiin, ymmärtämällä heidän ongelmiaan ja kohtelemalla heitä yksilöinä. Esimerkkinä golfyhteisön aukioloaikojen joustavuus asiakkaiden odotusten mukaan.

Muita attribuuttipohjaisia malleja, joita käytetään palvelujen laadun mittaamiseen on ns. SERVQUAL-mittari. Tämän kvantitatiivisen menetelmän ovat kehittäneet myöskin Berry, Parasuraman ja Zeithalm. SERVQUAL menetelmässä mittaus perustuu edellä mainittuihin palvelujen viiteen osa-alueeseen ja sisältää 22 asiakkaille esitettävää attribuuttia, joihin asiakas ottaa kantaa seuraavalla tavalla; mitä hän odotti palvelulta ja millainen oli kokemus. Odotusten ja kokemusten poikkeamien avulla voidaan laskea palvelun kokonaislaatua kuvaava tulos. SERVQUAL-mittarin käyttöön liittyy kuitenkin riskinsä ja siksi sen käyttöön tulee suhtautua kriittisesti. On huomioitava, että palvelut ovat keskenään kovinkin erilaisia, samoin kuin markkinat ja kulttuurit, joten mittarin käyttö on aina mietittävä huolella etukäteen ja attribuuttien sovellettava harkitusti, jotta kaikki viisi osa-aluetta kyseisestä palvelusta pystytään tutkimaan. (Grönroos, 2009, 116-117.)

Kuten osaluvussa 3.6 tuli esille, asiakkaan tyytyväisyys palvelukokonaisuuteen on riippuvainen positiivisesta tunnekokemuksesta. Tähän tunnekokemukseen vaikuttaa kaikki kuviossa 10 mainitut tekijät. Asiakastyytyväisyys muodostuu ensinnäkin asiakkaan saamasta primäärisestä arvosta ja hyödyistä, jotka hän kokee palvelua hankkiessaan. Tähän vaikuttaa oleellisesti palvelun laatu ja koko palveluprosessi, mutta myös palveluympäristö ja henkilöstön palvelualltius vuorovaikutustilanteissa. Kun kokemus on hyvä, myös imago on hyvä ja positiivinen viesti leviää, koska asiakas kertoo halukkaasti muille saamastaan hyvästä palvelusta. Nämä kaikki huomioiden yrityksellä on mahdollisuus ylläpitää kilpailijaansa korkeampaa hintaa, millä on positiivinen vaikutus yrityksen kokonaistulokseen ja omistajien tyytyväisyyteen. (Ylikoski, 1997, 104.)



Kuvio 10. Palvelukokemukseen vaikuttavat tekijät (Ylikoski, 1997, 104.)

3.6.2 Mitä mittaaminen antaa golfyhteisölle ja onko mittarit oikeita?

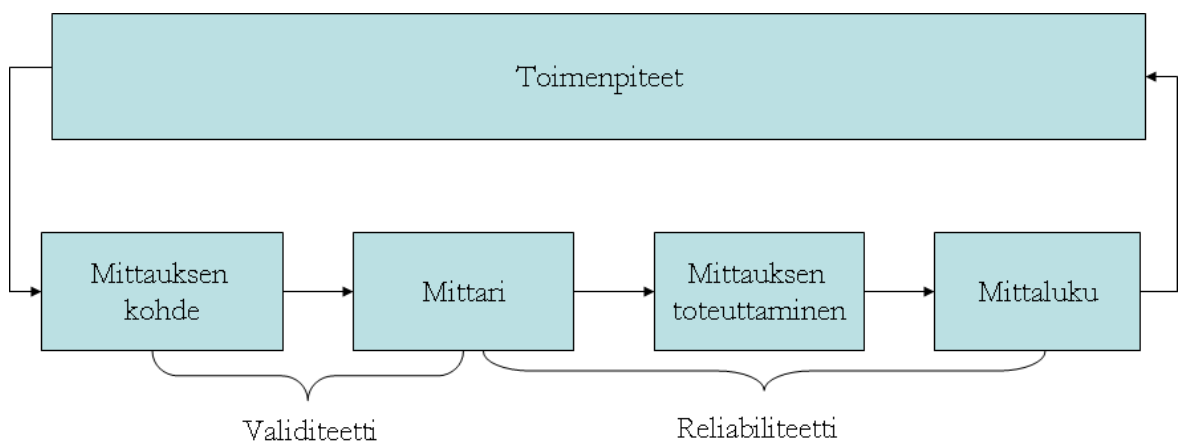
Uusien mittareiden suunnittelussa on huomioitava, että mittari täyttää sille asetetut hyvän mittarin kriteerit, joten suunnittelussa on hyvä käyttää apuna alla olevaa systemaattista kysymyspatteria. (Kankkunen, Matikainen & Lehtinen, 2005, 140.)

- Mittarin nimi
Mittari on heti aluksi hyvä nimetä ja miettiä selviääkö nimestä selkeästi, mitä sillä halutaan mitata.
- Mittarin tarkoitus
Mittarin käyttöönottoa suunnittelevien on hyvä huomioida, että käyttäjille on tärkeää tulla selväksi mitä tällä mittarilla toivotaan saavan aikaan ja miksi se yleensä otetaan käyttöön. Käytännöllisintä on, jos mitattavaa asiaa voidaan mitata itsenäisesti.
- Mittarin linkki päämääriin
Mittaria suunniteltaessa on tärkeää ymmärtää sen liittyminen organisaation visioon, strategiaan ja tavoitteisiin.
- Tavoitetila
Tavoitetilan määrittäminen on mittaamisen kannalta oleellista ja tavoite tulee asettaa realistiselle tasolle, varsinkin kun se on linkissä palkitsemisjärjestelmiin. Näin se

motivoi henkilöstöä tulokselliseen suoritukseen. Samalla on hyvä määrittää tavoitteen saavuttamiseen tarvittava aikajakso ja vertailtavuus.

- Mittauskaava ja kaavan sisältö sekä mittarin puutteet ja virheet
On hyvä spesifioida, miten mitattavan toiminnan mittaus toteutetaan ja minkälaista suoritusta sillä edistetään organisaatiossa. Samalla on tärkeää miettiä, mikä on mittarin tarkkuus, onko mittakaava tarkoitukseensa sopiva ja antaako se oikealla tavalla tietoa mitattavasta asiasta. Mietittävä on myös, jättääkö mittari jotain huomioimatta tai liittyykö siihen paljon virhemarginaalia. Mittarin on tärkeä olla luotettava.
- Mittaustaajuus
Parhaimmillaan mittaamisen tulee olla jatkuvaa, mutta on hyvä määrittää mittaustaajuus sekä raportointiaikaväli, jotta mittaustulos on parhaalla mahdollisella tavalla hyödynnettävissä.
- Mittaamiseen liittyvät vastuuhenkilöt
Jotta saadaan oikeaa ja luotettavaa tietoa mittauskohteesta, on tärkeä määrittää vastuuhenkilöt, jotka mittaamisen suorittavat. Vastuuhenkilö voi olla joko prosessinomistaja tai muu hänen asettamansa henkilö.
- Mittarin tietolähde ja kuka tuloksia käyttää

Ensimmäinen tehtävä mittauksen toteuttamisessa on mittauskohteen ja mittauksen tarkoituksen määrittely. Mittaamisen tarkoitus on määriteltävä selkeästi, jotta valittavan mittarin hyvyttä tai huonoutta voidaan arvioida kriittisesti. Mittaamisen tarkoituksen määrittely kuvaa sen ilmiön, jota halutaan mitata. Pohdinta mittaustulosten relevanssista eli tärkeydestä on myös tärkeää. Mittaus on silloin relevanttia, kun siitä koituu hyötyä. Eli mittaamisen tulosta voidaan käyttää hyödyllisesti aiotussa tarkoituksessa. (Saari, 2006, 38-43.)



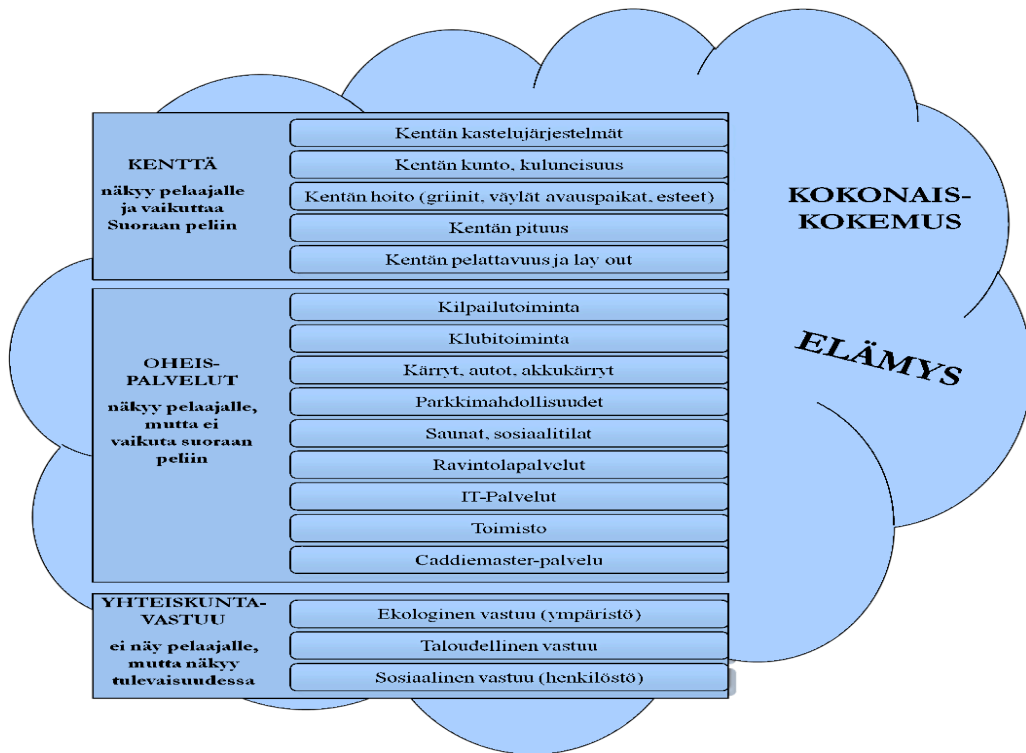
Kuvio 11. Mittaamisen kriteerit (Saari, 2006, 38.)

Mittaria toteutettaessa on suunniteltava myös, mistä tieto mittaria varten tulee, jotta voidaan taata tiedon luotettavuus. Kun tulokset ovat mitattavasta asiasta olemassa, on määritettävä kenelle tieto on tärkeää ja kuka on vastuussa tästä mitattavasta toiminnan osa-alueesta. Tiedon jakaminen kaikille ei ole tarpeen, joten on hyvä määrittää myös kenellä on oikeus saada mittaustulokset käyttöönsä, sillä mittaustulos on merkityksellistä vain niille, jotka tuloksia käyttävät.

Noudattamalla edellä mainittuja ohjeita, voidaan välttää uuden mittarin huolimaton määrittely ja samalla voidaan varmistaa, että mittari mittaa juuri sitä oikeata yritystoiminnan menestystekijää, jonka yrityksen johto on strategiassaan määrittänyt. Usein mittausjärjestelmän kehittäminen pakottaa yritysjohdon miettimään myös strategiaansa selkeämmäksi, kun huomataan että strategian sisältö on epäselvä ja se sallii liikaa tulkinnanvaraisuutta. (Kankkunen, Matikainen & Lehtinen, 2005, 140-142.)

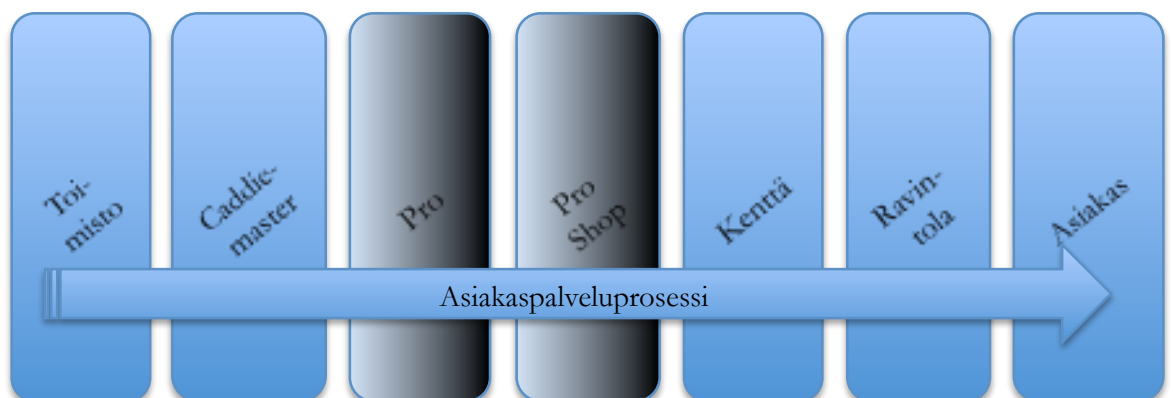
3.7 Nykyaikaisen golfyhteisön palveluprosessit

Golffarin pelin aikaiseen ja pelin jälkeiseen kokonaiskokemukseen vaikuttavat monet asiat. Golfyhteisön palveluprosessi alkaa vaikuttaa pelaajan kokonaistyytyväisyyden arvioon monella tavalla jo ennen peliä; kun pelaaja tekee varausta caddiemasterilta (caddiemaster=henkilö, joka hoitaa ja vastaa golfkentän ajanvarauksista) tai golfyhteisön IT palvelujen kautta, ajaa autonsa parkkipaikalle ja etsii itselleen golfkärryn. Monta virhettä on voinut jo tapahtua tässä vaiheessa. Sitten vain ilmoittautumaan tai green feen maksuun ja lopulta ravintolan kautta eväät mukaan kierrokselle. Mikäli oheistoiminnat ovat pelanneet odotetulla tavalla, pelaaja lähtee kierrokselleen hyvin mielin ja tapaa peliseurueensa viimeistään lähtöhetkellä. Pelaajan odotusarvo on, että nämä asiat ovat kunnossa, joten niiltä osin oheistoiminnat eivät vaikuta suoraan pelisuoritukseen, mutta jos oheispalvelut eivät ole toimineetkaan hyvin ja kokemus on huono, saattaa pelikokemuksestakin jäädä paha maku suuhun.



Kuvio 12. Nykyaikaisen golfyhteisön peruspalvelut (Koskipahta & Savolainen, 2011, 81.)

Kenttä vaikuttaa pelihetkellä kaikkein eniten, mutta kieltämättä myöskin peliseura. Jos kenttä on kokonaisuutena hyvässä kunnossa, avauspaikka loistava, väylä hienosti leikattu ja rehevä, väylän reunat hyvin siistitty ja greenikin (greeni=golfkentän viheriö) on pitävä ja tasainen, niin pelin pitäisi teoriassa sujua erittäin hyvin. Tässä vaiheessa tietenkin peliseura voi tuhota hyvän mielialan tai yllättävä sadekuuro. Peliseurun valintaan voi caddiemaster vaikuttaa valitsemalla oikean tasoisen ryhmän, mutta säätilaan on hankalampi vaikuttaa. Kukin ekologisesti ajatteleva pelaaja on tyytyväinen, jos golfyhteisö on huolehtinut pitkällä tähtäyksellä yhteiskuntavastuutaan ympäristön suhteen ja pitää myös henkilökunnan tyytyväisenä, jotta kenttä pysyy kunnossa ja samalla tuottaa positiivista tulosta omistajilleen.



Kuvio 13. Golfyhteisön asiakaspalveluprosessi (Koskipahta & Savolainen, 2011, 59.)

Jos edellä kuvattu palveluprosessi on kokonaisuutena toiminut hyvin ja pelitulos on hyvä, peliseuralla kannustavan mukava ja pelaaja ehtii vielä hetken viivähtää klubilla nauttien ravintolapalvelun toimivuudesta, pitäisi lopputuloksena olla positiivinen kokemus ja elämys. Kokonaisu-elämys syntyy siis erittäin monen pienen asian summana ja harvoin yhden yksittäisen asian toimimattomuus tuhoaa positiivisen elämyksen syntyä. Tärkeää on kuitenkin huolehtia, että kaikkia palveluprosessien osatoimintojen toimivuutta seurataan asiakastyytyväisyystutkimusten tai –palautejärjestelmien avulla, jotta tarvittaessa havaittavat puutteet voidaan korjata pikaisesti, ennen kuin ne alkavat vaikuttaa negatiivisesti pelaajien elämykseen. Tässä yhteydessä ei voi olla korostamatta johdon roolia sekä strategisen suunnittelun tärkeyttä mukaan lukien tehokas kommunikaatio ja henkilökunnan motivaatio. Asiakaspalveluprosessin kaikki pienetkin osat on saatava pelaamaan sveitsiläisen kellon tavoin, vain sillä tavalla voidaan tavoitella korkeaa laatua ja asiakastyytyväisyyttä. Tämä ei tapahdu ilman asiakkaiden tarpeiden ja odotusten ymmärrystä, siksi asiakastyytyväisyyden ja toimintojen mittaaminen tulee saada toimimaan. Näiden faktojen ohjaamana ja mittaustulosten poikkeamien analysoinnin sekä golfyhteisön vision pohjalta syntyy selkeä lyhyen ja pitkän tähtäyksen asiakaslähtöinen strategia laadun kehittämiseksi.

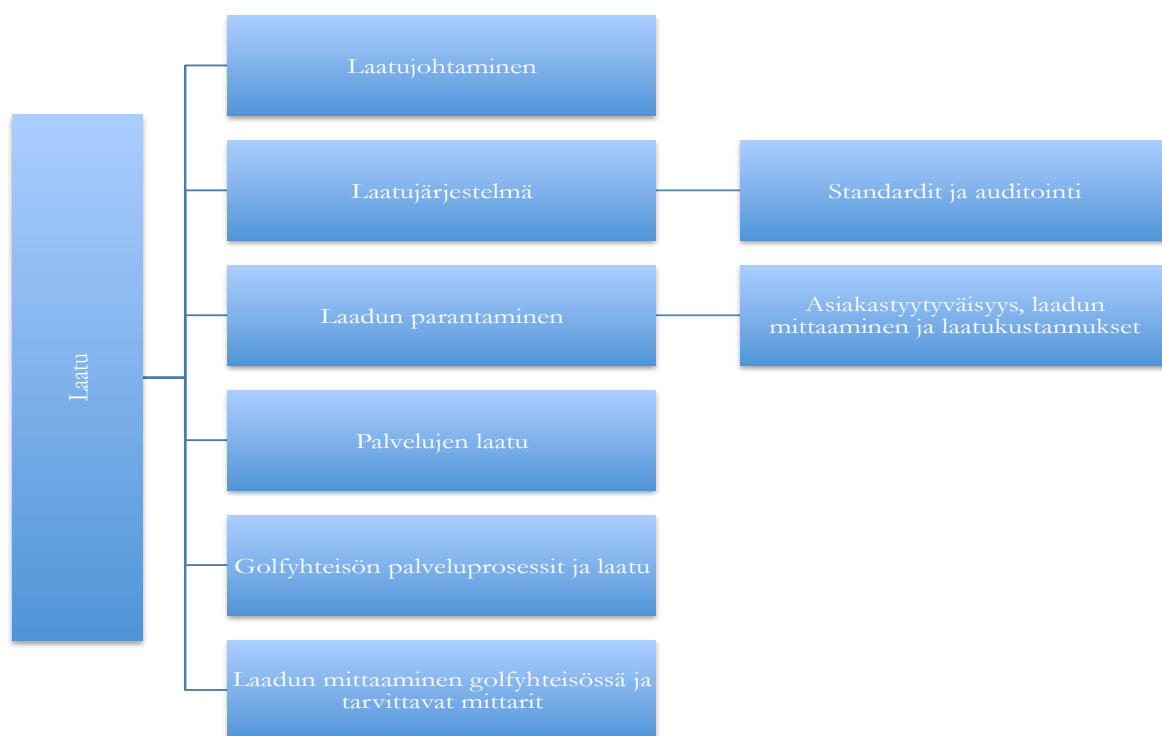
3.8 Tutkimuksen viitekehys ja rakenne

Tämän tutkimuksen viitekehysten (kuvio 14) tehtävänä on selvittää tutkimuksen tavoitteiden täsmäntämisessä ja ohjaamisessa. Viitekehysten mukainen teoria tekee golfyhteisön laatu-käsitteestä ymmärrettävämpää ja liittyy sen samalla laadun laajempiin käsitteisiin. Se osoittaa samalla laadun käsitteen merkityksen golfyhteisön johtamisessa sekä laadun kehittämiseen liittyvien haasteiden yhteenkuuluvuuden. Viitekehystä ja teoriaa hyödynnetään tutkimuksen kvalitatiivisen osan teemojen määrittelyssä ja tutkimuskysymysten laadinnassa, joiden avulla empiiristä aineistoa kerätään. Kyse on siten deduktiivisen logiikan käytöstä tutkimuksen kulussa.

Teoreettisen viitekehysten pohjalta golfyhteisön laadun voidaan katsoa olevan varsin moni-ilmeinen käsite, koska kyseessä on palvelujen laatu. Golfyhteisön palveluprosessia tutkittaessa laatu on varsin suhteellinen ja monimuotoinen käsite, mihin vaikuttaa niin golfkenttä kokonaisuutena kuin oheispalvelut ja yhteiskuntavastuukin. Kuviossa 13 esitettyä golfyhteisön asiakaspalveluprosessia hyödynnetään tutkimuksen kvalitatiivisessa osiossa, kun teemojen muodostama kokonaisuus on hahmotettu.

Palvelun aineettomuus asettaa golfyhteisön laadun kehittämiseksi suuren haasteen. Pahinta palvelujen aineettomuudessa on kun asiakas on tyytymätön palveluun, hän ei voikaan tavarana

tapaan palauttaa tuotetta yritykselle ja vaatia hyvitystä. Palvelun arviointi tapahtuu sen luonteesta johtuen aina jälkikäteen eli vasta kun palvelu on kulutettu. Tällöin asiakas perustaa arviointinsa kokemusominaisuuksiin, jotka hänelle selviää tutustuttuaan palveluun käytännön tilanteessa. Siten on perusteltua mitata golfyhteisön toimintojen laatua ja asiakastyytyvyyttä säännöllisesti ja mittaaminen on integroitava osaksi koko yhteisön toimintaa. Laatutyössä onnistuminen vaatii johdon sitoutumista laadun määrätietoiseen kehittämiseen ja johdon rooli on ensiarvoisen tärkeä myös henkilökunnan motivoinnissa, jolloin voidaan varmistaa koko organisaation innostunut sitoutuminen asiakastyytyvyyden kehittämiseen. Tärkeintä on kuitenkin määrittää tärkeimmät golfyhteisön toiminnot, jotka vaikuttavat kokonaisvaltaiseen laatukokemukseen ja pelielämykseen, sekä kehittää näiden toimintojen kehittämiseen tähtäävät toimivat mittarit asiakastyytyvyysmittausten tueksi.

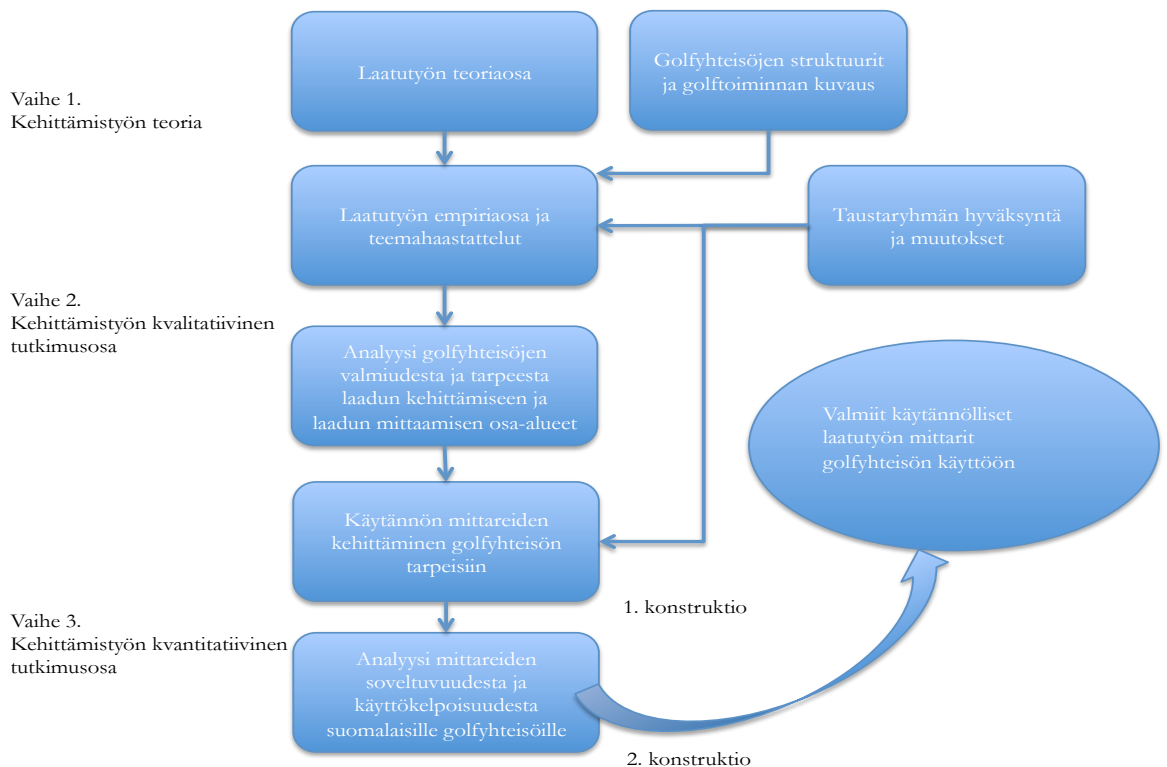


Kuvio 14. Tutkimuksen viitekehys

Kuvion 15 mukaisesti tutkimus toteutetaan kolmen eri vaiheen kautta. Ensimmäisessä vaiheessa tutkija keskittyy selvittämään eri golfyhteisöjen toimintaa ja struktuureja, jotta syntyisi mahdollisimman syvä ymmärrys tutkittavasta toimialasta. Teoriaosa rakentuu syventämään edellä esitettyä tutkimuksen viitekehystä, keskittyen laadun merkitykseen yritystoiminnassa. Tämän lisäksi teoriaosassa paneudutaan laatujohtamiseen ja erityisesti asiakastyytyvyysjohtamisen sisältöön, laadun parantamiseen ja tehokkaan laatujärjestelmän merkitykseen organi-

saation johtamisessa. Teoriaosassa lähestytään palvelujen laatukäsitettä yleisellä taholla osoittavan golfyhteisön kuulumisen palvelujen käsitteen pariin. Lopuksi teoria keskittyy laadun mittaamiseen ja sen merkitykseen osana arvontuottamisprosessia.

Vaiheessa kaksi toteutetaan tutkimuksen kvalitatiivinen osa. Käytännössä tässä vaiheessa keskitytään tekemään analyysi golfyhteisöjen valmiudesta ja tarpeesta laadun kehittämiseen. Lisäksi selvitetään laadun mittaamisen tärkeimmät osa-alueet ja käytännön mittarit golfyhteisön tarpeisiin, joiden avulla laatutyötä voidaan toteuttaa operatiivisella tasolla. Kvalitatiivisen tutkimuksen tulosten avulla luodaan ensimmäinen konstruktio. Tutkimukseen asetettu taustaryhmä antaa hyväksyntänsä eri osien etenemiselle ja vaikuttaa kvalitatiivisen tutkimusosan sekä 1. konstruktion sisältöön.



Kuvio 15. Tutkimuksen rakenne

Jotta konstruktion käyttökelpoisuudesta voidaan vakuuttua, se testataan kehittämistyön kolmannessa vaiheessa ja tutkimuksen kvantitatiivisessa osassa. Kvantitatiivinen osan tavoitteena on tehdä analyysi mittareiden soveltuvuudesta laajemmin golfyhteisöjen käytössä testaamalla niiden hyödyllisyys ja soveltuvuus kansallisella tasolla. Tulosten avulla kehitetään tutkimuksen toinen konstruktio, jonka tarkoitus on toimia valmiina laatutyön mittaristona kaikille halukkaille golfyhteisöille koko valtakunnan tasolla mukaan lukien mahdollinen ulkopuolinen auditointi ja toiminnan sertifiointi.

4 Kvalitatiivinen tutkimus: Laatu työ viidessä suomalaisessa golfyhteisössä

4.1 Tutkimuksen toteutus

Tiedon keräämisessä on keskitytty kuvion 13 mukaiseen asiakaspalveluprosessiin, jonka on teorian mukaan katsottu edustavan normaalia peliprosessia. Asiakaspalveluprosessista golfo-
pettajan palvelut (pro) ja klubirakennuksessa yleisimmin sijaitseva tarvikemyymälä (pro shop)
on rajattu tutkimuksen ulkopuolelle, sillä ne eivät liity suoraan pelaajan kokonaiselämykseen
jokaisella pelikerralla. Empirian keräämisessä on ollut käytössä erilaisia tiedonhankintatapoja.
Tutkijan omakohtaisilla kokemuksilla kokeneena golfin pelaajana sekä aktiivisella havainnoi-
nilla ja keskusteluilla alan harrastajien/ammattilaisten kanssa saadaan kerättyä arvokasta käy-
tännön kokemustietoa golfyhteisöiden toiminnasta sekä siitä, mitkä asiakaspalveluprosessin
osatekijät ovat heidän mielestään tärkeimpiä, miten niitä tulisi mitata ja miten niissä onnistu-
minen tai epäonnistuminen vaikuttaa pelikokemukseen.

Tämän lisäksi empiria tietoa kerättiin ensimmäisen konstruktion luomista varten kvalitatiivisen
haastattelututkimuksen avulla. Tämä haastattelututkimus kohdistettiin tutkimussuunnitelman
mukaisesti 5 eri golfyhteisön toimitusjohtajalle ja kenttämestarille, koska työ on rajattu pää-
sääntöisesti pelaamista koskevaan asiakaspalveluprosessiin, golfyhteisön laatujohtamiseen ja
kenttätoimintaan. Haastattelut toteutettiin pääkaupunkiseudun golfyhteisöissä tutkimuksen
toteutuksen nopeuttamiseksi. Haastateltavat golfyhteisöt ovat eri organisaatorakenteella ja
jäsenmäärällä toimivia yhteisöjä ja niiden oletetaan edustavan valtakunnallisesti korkeatasoisia
golfyhteisöjä. Haastattelut toteutettiin ryhmähaastatteluna kestoltaan noin 1,5-2 tuntia, joihin
osallistuvat molemmat haastateltavat (toimitusjohtaja ja kenttämestari). Tutkimuksessa haasta-
teltut golfyhteisöt ja henkilöt olivat seuraavat:

1. Pickala Golf Club (v. 2010 jäsenmäärä 1520)
Jari Hakkarainen, toimitusjohtaja
Jesse Kaan, kenttämestari
2. Hirsala Golf (v. 2010 jäsenmäärä 746)
Astrid Venäläinen, toimitusjohtaja

- Jukka Silventoinen, kenttämestari
3. Golf Talma (v. 2010 jäsenmäärä 2032)
Olli-Pekka Nissinen, toimitusjohtaja
Tony Olenius, kenttämestari
 4. Peuramaa Golf (v. 2010 jäsenmäärä 1837)
Kari Piippo, toimitusjohtaja
Janne Hellström, kenttämestari
 5. Espoon Golf seura (v. 2010 jäsenmäärä 1450)
Kari Kiviharju, toimitusjohtaja
Mikko Larvio, kenttämestari

Näistä suurin osa edustaa kehittyneitä ja isoja golfyhdistyksiä. Hirsala Golf on uusin 2000-luvulla perustettu golfyhdistys & kenttä. Hirsala Golf on toistaiseksi ainoa suomalainen golfyhdistys, jolle on myönnetty kansainvälinen GEO-ympäristösertifikaatti joulukuussa 2010. Pickala Golf ja Golf Talma edustavat 1980-luvun lopulla perustettuja isoja ja maineikkaita golfyhdistyksiä. Peuramaa Golf on vuonna 1990 perustettu monipuolinen täyden palvelun golfkeskus. Espoon Golf seura (EGS) edustaa ei osakepohjalla toimivaa golfyhdistystä. EGS:n kenttää luonnehditaan vaativaksi ja karuksi, mutta reiluksi urheiluareenaksi. EGS ry toimii kaupungin vuokraamalla jäsenistön varoin ja on tutkimuksen golfyhdistyksistä vanhin (perustettu 1982). Tutkimukseen liittyvien haastattelujen jälkeen päätettiin alkuperäistä otantaa laajentaa vielä yhdellä lisähaastattelulla Nurmijärven Golfkeskus Oy:ssä (Esa Meriläinen, toimitusjohtaja ja Tapio Lehto, kenttämestari), saadaksemme analyysiin aiempaa kattavamman materiaalin laatutyöstä valituissa golfyhdistyksissä.

Tutkimuksen tuloksia esittäessä, haastatellut golfyhdistykset on satunnaisesti numeroitu järjestysnumeroilla 1-6, jotta on voitu säilyttää luovutettujen tietojen luottamuksellisuus.

4.2 Menetelmävalinta

Haastattelututkimuksista parhaiten tarkoitukseen sopivana valittiin teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu. Kvalitatiivisen tutkimuksen haastattelun teemat pohjautuvat tutkimuksen viitekehykseen, joka on esitetty kuviossa 14. Teemahaastattelun käyttöä puoltaa tässä kehittämistyössä se seikka, että vastaajia ei haluta ohjata liikaa, mutta toisaalta halutaan verratien syvällisesti selvittää, mitä golfyhdistysten toimitusjohtajat/kenttämestarit pitävät tärkeimpinä kenttätöiminnan, asiakaspalvelun, organisaation tehokkuuden ja yhteisöllisyyden laadun

mittareina, miten tätä laatua tulisi mitata ja miten saatuja tuloksia voidaan golfyhteisössä käyttää toiminnan jatkuvaan kehittämiseen. Muina teemoina tulee toimimaan auditointi ja sen toteuttaminen sekä sertifiointin merkitys liiketoiminnalle. Haastattelussa haettiin taustatietojen lisäksi vastauksia seuraaviin kysymyksiin; millaista laatujohtaminen golfyhteisössä on nykytilanteessa ja miten laatua kehitetään; mitä mitataan, miten sitä mitataan ja miksi. Haastattelun kysymyslomake on esitetty liitteessä 1. Verraten avoin haastattelu sopii tässä tilanteessa parhaiten käytännönläheisyytensä takia, vaikka vaatikin haastattelijalta hyvää keskustelutaitoa. Golfalan asiantuntijoilta tarvitaan tulkintaa alustavista laatuksiteereistä ja mittareiden käyttökelpoisuudesta ennen 1. konstruktion luontia ja sitä seuraavan kvantitatiivisen mittauksen toteutusta.

4.3 Tiedon keruu ja analysointi

Kaikki haastattelut äänitettiin. Yksi haastatteluista tuhoutui teknisten ongelmien takia (Golf Talma), mutta tulokset työstettiin yhteenvetoon tutkijan ottamista muistiinpanoista, jotka oli tehty haastattelun yhteydessä. Haastattelun jälkeen saatu aineisto kirjoitettiin auki (litterointi) ja tulokset purettiin tema-alueittain. Litterointi toteutettiin sanatarkasti, koska sen katsottiin olevan paras ja luotettavin menetelmä, sillä se välittää kaiken sanallisesti ilmaistun myös litteraatioon ja sitä kautta analyysi- ja tulkintavaiheeseen. Reliabiliteetin eli luotettavuuden arvioinnin ja tarkistamisen kannalta on tärkeää, että tutkimusaineisto muokataan sellaiseen muotoon, että se on tutkimuksen kommentoijien saatavilla ja tarkastettavissa. Analyysin kautta saaduista tuloksista pyrittiin löytämään haastateltaville yhteiset ja käyttökelpoiset laadun mittarit sekä mittaumenetelmät, jotta laatumittaukseen sopivan konstruktion rakentaminen on mahdollista. Tutkimuksella haettiin siten vastausta käytännöllisiin kysymyksiin.

Tämä kvalitatiivinen tutkimus toteutettiin osin myös aineistolähtöisen tutkimusmenetelmän periaatteiden mukaisesti, jolloin tutkimuksen analyysistä ja tuloksista nousevat johtopäätökset ja käytänteet nousevat esiin aineistosta, eivätkä pohjaa etukäteen sovittuihin malleihin tai teoriaan. Kyse on lähinnä induktiivisesta lähestymistavasta, missä edetään yksittäisistä havainnoista yleisimpiin johtopäätöksiin. Lähtökohtana ei siis ole testata teoriaa käytännössä, vaan aineisto toimii pohjana rakennettaessa uutta käytäntöä. (Karasti, 2005, 20.) Tältä osin rakenne on konstruktiivinen. Aihealueet tutkimuksessa on pilkottu käytännön teemoiksi viitekehyksen mukaisesti, jolloin on säilytetty looginen yhteys teorian ja aineiston välillä. Teemojen avulla aineisto ja analyysi saatiin luokiteltua selkeään ja käytännölliseen muotoon.

4.4. Tutkimuksen tulokset ja havainnot

4.4.1 Taustakysymykset

Haastatteluista golfyhteisöistä selvitettiin tutkimuksen taustaksi seuraavia asioita, joiden tarkoituksena oli antaa suuntaa, millaisella organisaatorakenteella ja rahoituspohjalla haastatellut golfyhteisöt toimivat. Samalla haluttiin selvittää, mitkä ovat suurimmat tulevaisuuden haasteet ja muutospainet, joilla on vaikutusta mahdollisesti vaikutusta golfyhteisön visioon, strategiaan ja tavoitteisiin sekä lyhyellä että pitkällä tähtäyksellä.

Taustakysymys: Mikä on haastateltujen golfyhteisöiden omistus pohja ja organisaatio sekä liikevaihto ja henkilöstön määrä?

Kaikki haastatellut golfyhteisöt yhtä poikkeusta lukuun ottamatta, toimivat osakeyhtiö pohjalta. Kyseessä on siten ns. sijoittajaperustaja-pohjainen malli, missä yhteisön toiminta perustuu Oy-Ry rakenteelle. Tässä toimintamallissa sijoittajien hallinnassa on pääosa yhteisön osakepääomasta (mm. yksityiset osakkeen omistajat ja yritykset). Aina sijoittaja ei itse pelaa golfia, vaan osakkeeseen liittyvä pelioikeus on annettu vuokralle. Tälle mallille luonteenomaista on myös, että yhteisöllä on olemassa erilliset hallitukset sekä Oy:lle että Ry:lle.

Espoon Golfseura on ainoa seurapohjainen golfyhteisö, missä ei ole omistajaosakkaita kuten muissa, vaan sen omistaa 1450 pelaajajäsentä. Kyseessä on siten osaluvussa 1.1.1 kuvattu perinteinen seuramalli. Poikkeuksellisesta omistarakenteestaan huolimatta Espoon Golfseura toimii lähes samalla operatiivisella organisaatorakenteella, kuin kaikki muutkin tutkimuksessa mukana olleet golfyhteisöt.

Golfyhteisön toiminnasta vastaa poikkeuksetta toimitusjohtaja yhteistyössä 5-13 hengen vakituisessa työsuhteessa olevan henkilön kanssa. Henkilöstön määrä kasvaa kaikissa golfyhteisöissä pelikauden aikana kausityöntekijöiden ja kesäapulaisten myötä 10-59 henkeen. Golfseurien ollessa kuumimmillaan suomalaisten golfyhteisöjen työllistävä vaikutus onkin varsin merkittävä. Kaikkein pienimmällä henkilökunnalla koko kauden operoivat Espoon Golf ja Hirsala Golf. Liikevaihdoltaan haastatellut golfyhteisöt poikkesivat toisistaan merkittävästi pienimpien ollessa kokoluokkaa 1 miljoonaa euroa (Hirsala Golf) kun taas isompien liikevaihto ylittää reilusti 2 miljoonan euron rajan (Pickala Golf). Suurta liikevaihdon kasvua ei kukaan golfyh-

teisöistä korostanut, sillä kenttien määrän lisääntyessä ja kansallisen taloudellisen tilanteen heikentyessä, kasvu on rajallista. Näin ollen kustannustehokkuuteen on jouduttu kiinnittämään erityistä huomiota. Golfyhteisöjen johdon huoli pitää osittain paikkansa, sillä pelaajamäärät ovat kasvaneet vain 1,2 % vuonna 2011, kun vuonna 2010 kasvu oli 3,8 %. Seuratoiminnan (ry) kokonaisbudjetti vuositason vaihteli 10-20 prosentin välillä osakeyhtiön liikevaihdosta.

Taustakysymys: Tulorahoitus ja menot

Osakeyhtiöpohjaisten kenttien tulot muodostuvat pääasiassa vuosittaisista yhtiö- ja hoitovastikkeista. Tulorahoituksesta ja liikevaihdosta jopa 50-85 prosenttia tulee vastikkeista tai erilaisista jäsenten vuosimaksuista. Tämän lisäksi liikevaihtoon vaikuttaa runsaasti vieraspelaajien määrä, joka tuottaa yhteisöstä riippuen 10-25 prosenttia koko liikevaihdosta. Muita tuottoja golfyhteisöt saavat yritystapahtumien organisoinnista, yhteistyösopimuksista (mainostulot), harjoitusalueen tuotoista (range) sekä kilpailutoiminnasta.

Menoista ehdottomasti suurimman erän muodostavat palkat. Palkkakustannukset saattavat kohota jopa noin 40-50 prosenttiin golfyhteisön liikevaihdosta. Tämän lisäksi kentän hoito tulee varsin kalliiksi. Kentän vuosittainen kunnostaminen ja ylläpito kauden aikana yhdessä palkkojen kanssa tekevät yhteensä 80 prosenttia koko golfyhteisön menoista vuositason. Kentän hoitoon liittyvät erilaiset kenttäremontit, tarvikkeet, välittömät konekustannukset sekä välittömät poistot ja päivittäinen kentän ylläpito. Muita merkittäviä vuosittaisia kuluja ovat kiinteistöön liittyvät menoerät sekä muut vuosittain tarvittavat investoinnit.

Karkeasta tuottojen ja menojen erittelystä on selvästi havaittavissa, että golfyhteisöjen panostus tuottojen suhteeseen on oikein suunnattua, koska suurin osa investoinneista menee kentän kunnon parantamiseen. Kaiken kaikkiaan suurin osa sekä kiinteistä että muuttuvista kuluista on kenttään liittyviä. Hyvässä kunnossa oleva kenttä on golfyhteisölle mainehaaste ja sen merkitys on kaksisuuntainen. Hyvässä kunnossa oleva kenttä houkuttelee uusia jäseniä, osakkeenomistajia sekä tuottaa tuloja golfyhteisölle, mutta sen jatkuva kunnostaminen ja laadun ylläpito myös maksaa. Pelaajatyytyväisyystutkimusten mukaan investointi kenttään ei ole turhaa. Kenttä ja sen kunto on ratkaisevaa pelaajatyytyväisyyden kannalta, mutta myös koko golfyhteisön menestyksen kannalta.

Taustakysymys: Johtamisjärjestelmä ja toiminnan vuosikello

Kaikkien haastateltujen golfyhteisöjen toiminnan vuosikello on samansuuntainen. Suunnittelu-työ tehdään syksyllä sisältäen tulevan toimintakauden toimintasuunnitelmat sekä budjetit, jotka hyväksytään pääsääntöisesti loka-marraskuussa sekä Oy:n että ry:n hallituksissa tai seuran vuosikokouksessa. Osakeyhtiöiden tilinpäätökset sekä tulevan toimintakauden suunnitelmat vahvistetaan lisäksi keväällä tapahtuvassa yhtiökokouksessa. Yhtiökokous päättää myös talousarvioissa esitetyt resurssitarpeet. Operatiivisesta toiminnasta vastaa toimitusjohtaja yhdessä suorien alaistensa kanssa (esim. kenttämestari, palvelupäällikkö). Talvi- ja alkukevät on intensiivisen suunnittelun ja kunnossapidon aikaa, missä valmistaudutaan tulevalle golfkaudelle, joka alkaa yleensä talvesta riippuen toukokuussa ja kestää pitkälle syksyyn syys-marraskuuhun. Kevättalvella keskitytään myös pelioikeuksien hallintaan, yhteistyösopimuksiin (mm. mainoshankinta), tapahtumien organisointiin ja aktiiviseen myyntityöhön, jolla varmistetaan tulonmuodostus kyseiselle toimintavuodelle.

Pääsääntöisesti vastuujako ry:n ja Oy:n välillä toimii moitteettomasti kaikissa golfyhteisöissä, jotka organisoitu Oy-ry rakenteella. Oy:n hallitus ei puutu seuratoimintaan, vaan siitä vastaa puhtaasti ry:n hallitus ja nimetyt toimikunnat. Oy:n hallitus on vastuussa toimitusjohtajan kanssa lähinnä osakeyhtiön liiketoiminnasta sen kehityksestä ja saavutetusta tuloksesta sekä kentän käytöstä. Ainoastaan Espoon Golfseura (EGS) poikkeaa edellä mainitusta johtamisjärjestelmän suhteen. EGS:n hallitus koostuu pelaajajäsenistä, jotka valitaan vuosikokouksessa. Vuosikokous pidetään yleensä 2 kertaa vuodessa keväällä ja syksyllä. Kukin hallituksen jäsen toimii myös jonkin seuran toimikunnan puheenjohtajana, millä varmistetaan asioiden sujuvuus, hyvä päätöksenteko sekä tehokas informaationkulku hallitukselle.

Taustakysymys: Strategiat ja kriittiset menestystekijät

Haastatelluilla golfyhteisöillä on suurimmalla osalla olemassa toimiva strategia, joka ohjaa toimintaa. Suurin osa ilmoitti strategiansa olevan julkinen ja löytyvän golfyhteisön nettisivulta. Osalla strategia oli juuri tekovaiheessa tai se puuttui kokonaan, mikä oli yllättävä havainto sillä onhan kyseessä kuitenkin yritys, jonka tehtävänä on kehittyä ja varmistaa omistajien sijoitetun pääoman säilyminen. Ilman selkeää strategiaa yrityksen toiminnan ohjaus on käytännössä aika vaikeaa. Vain yhdellä haastatelluista golfyhteisöistä oli visio ilmaistu erittäin selkeällä muistettavalla tavalla (numero 2). Tavoitteiden osalta korostuvat korkea laatu, kentän hyvä kunto ja talouden pitäminen tasapainossa. Golfyhteisönsä menestystekijöistä kullakin oli vahva näkemys ja näiden tekijöiden tulisikin toimia tulevaisuudessa osana golfyhteisön strategiaa, millä

pystytään erottautumaan muista. Menestystekijöistä tärkeimmäksi nousivat laatutekijät ja sijainti alla olevan taulukon 1 mukaisesti.

Taulukko 1. Golfyhteisöjen strategiat ja menestystekijät

Haastateltu golfyhteisö	Visio	Strategia	Tavoitteet	Menestystekijät
Numero 1		Tunnettu ja arvostettu golfkeskus	Kansainvälisesti tunnettu	Edullisuus Pitkä kausi Hyvä sijainti Välitön ja suvaitsevainen ilmapiiri
Numero 2	Suomen 1. kenttä	Ei olemassa	Korkealaatuisuus Hinta ja laatu tasapainossa	Korkealaatuisuus, ei hintajohtaja Palvelualltius Asiakaspalvelu
Numero 3	Yhteisön pitää olla parhaan kolmannuksen joukossa Suomessa	Omistajien tahtotila ilmaistu, mutta ei selkeää strategiaa tai yhteisön visiota	Uuden johtamismallin laadinta	
Numero 4		Korkea laatu Arvot Huippupalvelu	Toimiva kokonaisuus	Hyvä sijainti Laadukas viimeistely kenttä Kilpailukykyinen hinta
Numero 5		Yhteisö halua pysyä urheiluseurana	Huippukuntoinen kenttä Tasapainoinen talous	Hyvä keskeinen sijainti Urheilullinen maine Nopeat pelikerrokset Ei hintakilpailua
Numero 6		Aktiivinen toimintoja kehittävä country club	Omistajien odotukset etusijalla	Rauhallinen sijainti Hyvä kenttä

Taustakysymys: Golfalan tulevaisuus ja muutospaineet

Strategiaan liittyen haastateltavilta golfyhteisöiltä selvitettiin golfalan muutospaineiden vaikutusta niiden toimintaan tulevaisuudessa. Kentän ei enää katsota oleva samanlainen kilpailutekijä kuin joitain vuosia sitten, vaan kaikki nykyajan kentät ovat erittäin tasokkaita ja korkealaatuisia. Kentän hoidon vaatimustaso ja pelaajien tarpeet ovat parantaneet monien kenttien kuntoa oleellisesti, vaikka tätä seikkaa ja kentän hoidon haasteita ei aina tiedosteta jäsenistön keskuudessa. Ihmisten liikkuvuus maailmalla ja pelaajien vierailut ulkomaisilla kentillä tuovat jatkuvasti uusia lisäpaineita suomalaisille golfyhteisöille varsin vaativiin ilmasto-olosuhteisiin.

Monet yhteisöt (numerot 1,3,4 ja 5) vertaavat omaa toimintaansa ja kentän tasoa lähialueiden kenttiin (benchmark). Tällä tavalla saadaan uusia ideoita ja oman kentän tasoa voidaan kehittää pelaajien uusia vaateita vastaavaksi. Esimerkiksi valaistuksen lisääminen tulevaisuudessa nähdään golfkautta pidentävänä kilpailutekijänä (numero 1). Samoin kentän visuaalisuuteen panostaminen ja erityisesti luonnonmukaisella tavalla, parantaa pelaajatyytyväisyyttä (numero 5).

Oman hankaluutensa aiheuttaa golfyhteisöjen ja Suomen Golfliiton tavoitteiden ja toimintaperiaatteiden ristiriita. Osakeyhtiöpohjainen golfyhteisö toimii osakkaidensa odotusten pohjalta ja heidän etunsa on ensisijalla, kun taas seuratoimintapainotteinen toimintamalli ei aina sovi osakeyhtiön strategiaan. Aktiivinen seuratoimintahan sinänsä vaikuttaa positiivisesti yhteisöllisyyteen ja niinpä moni yhteisö haluaakin laajentaa jäsenistön ikärakennetta pois seniorilajin maineesta. Tällöin tulee tarve miettiä ratkaisuja lyhyempiin kierroksiin (esim. 9-väylän pelimahdollisuus) ja peliaikojen lyhentämiseen. Nuoremmalla ikäpolvella ja työssäkävällä väestöllä ei ole aikaa samalla tavalla golfille kuin senioripelaajalla. Golfyhteisöiltä tämä vaatii uudenlaista strategiaa ja sopeutumista uuden asiakaskunnan odotuksiin.

4.4.2 Teema: Laatujohdaminen

Golfyhteisön strategian laadinta, toiminnan suunnittelu ja budjetointi sekä tiedon keruu suunnitelmia varten

Kaikissa golfyhteisöissä strategian laadinta, toiminnan suunnittelu ja budjetointi toteutetaan toiminnan vuosikellon mukaisesti syksyllä. Suunnitelmat hyväksytään golfyhteisöstä riippuen joko syksyllä vuosikokouksessa tai sitten keväällä järjestettävässä yhtiökokouksessa. Toimi-

kunnilla on oman golfyhteisön yleissuunnitelman lisäksi toiminnan vuosikelloon sopeutettu yksityiskohtainen toimintasuunnitelma, jonka mukaisesti aktiviteetit toteutetaan.

Tiedonkeruu suunnitelmia varten tapahtuu muiden kenttien toimintaa vertailemalla (benchmarking), pelaajia ja jäsenistöä kuuntelemalla (esim. jäsenkyselyt, asiakas / pelaajatyytyväisyyskyselyt) sekä omalta organisaatiolta (mm. toimitusjohtaja, kenttämestari ja hallituksen jäsenet). Benchmarking kohdistuu lähinnä kenttään ja uusiin hoitomenetelmiin, mutta myös muita kokonaispalveluun liittyviä toimintoja vertaillaan golfyhteisöjen kesken. Toiminnan kehitystyötä varten moni yhteisö perehtyy ulkomaiseen kirjallisuuteen ja artikkeleihin, saadakseen uusia vaikutteita, jotka ovat mahdollisia toteuttaa myös omassa golfyhteisössään (numero 2).

Laatu ja laatujohtaminen osana strategiaa

Laatujohtaminen nähdään kaikissa haastatelluissa golfyhteisöissä osana esimiestyötä. Laatujohtamista ei kuitenkaan ole liitetty strategiseen suunnitteluun omana alueenaan eikä selkeitä laatujohtamisen periaatteita noudateta, kuten ne kirjallisuudessa on esitetty. Näin ollen selkeitä strategisia laatutavoitteita ei myöskään ole määritelty. Strategiat ja mahdolliset laatutavoitteet viestitään aktiivisesti erityisesti henkilökunnalle ja jäsenistölle (numero 5), mutta harvemmin julkisesti. Osa golfyhteisöistä julkaisee strategiansa ja toimintasuunnitelmansa omalla kotisivullaan (numero 4). Laatuprosesseja, vaikka niitä ei monellakaan ole selkeästi dokumentoitu, kehitetään tietoisesti jatkuvana prosessina suunnittelutyön yhteydessä. Tyypillistä on näille pienille organisaatioille, että massiivisen raskaita laatuprosesseja pyritään välttämään ja prosesseihin liittyvä dokumentaatio pidetään minimissä (numero 1). Dokumentaatio on tehtävälueutteloiden muodossa ja keskittyy ydintoimintoihin, kuten kentän hoitoon ja asiakaspalveluun. Toiminnallisia puutteita havaittaessa henkilökuntaa koulutetaan aktiivisesti. Laatupoikkeamat analysoidaan yleensä vuosittain, vaikka toiminnan ohjaus ja strategioiden toteutumisen seuranta tehdään kuukausitasolla.

Taulukko 2. Laatujohtaminen

Yhteenveto	Asia yleisesti	Poikkeamat	Huomioitavaa
Teema: Laatujohtaminen	-Laatujohtaminen osa golfyhteisön esimiestyötä -Ei vielä integroituna osana strategista suunnitteluprosessia	-Laatujohtamisen periaatteita ei noudateta kovin tarkasti ja selkeät laatutavoitteet puuttuvat	-Raskaita laatuprosesseja pyritään välttämään resurssien puuttuessa

4.4.3 Teema: Laatujärjestelmä

Laatujärjestelmät ja laatukäsikirjat sekä avainprosessien määrittely, dokumentointi ja laatujohtaminen osana strategiaa

Yhdelläkään haastatelluista golfyhteisöistä ei ollut käytössään laatujärjestelmää kokonaisuutena eikä siihen liittyviä laatukäsikirjoja. Sen sijaan osia laatukäsikirjasta on monella olemassa, lähinnä koskien kentän hoitoa (esim. kentän hoitosuunnitelma) ja asiakaspalvelua, mutta ne ovat käytännössä ohjekirjan tai tehtäväluettelon muodossa (numerot 2, 4 ja 5). Kentän hoito ja asiakaspalvelu olivat suurimmalla osalla määritelty myös avainprosesseiksi. Laatukäsikirjassa yrityksen avainprosessit kuvataan yksityiskohtaisesti prosessikaavioiden avulla siten, että kirjasta selviää selkeästi mitä, miksi ja milloin avaintoimintoihin liittyviä määritettyjä tehtäviä tehdään, miksi niitä tehdään, miten tehtävä toteutetaan ja kuka vastaa prosessista. Laatujohtaminen ottaa kaikissa haastatelluissa golfyhteisöissä vasta alkuaskeleitaan eikä ole selkeästi vielä etabloitunut osaksi toimintaa.

Ympäristöjärjestelmää ja siihen liittyvää raportointia pidetään osana laatujärjestelmää kaikissa golfyhteisöissä (numerot 1-6). Viranomaisille raportointikin asettaa ympäristöasioissa golfyhteisöille omat laatuvaatimuksensa (numero 4). Käytännössä ympäristökäsikirjan ohjeita noudattamalla ympäristöjärjestelmän laatiminen on yksinkertaista. Keskeistä on vastuuhenkilöiden määrittäminen kaikille toiminnolle, tavoitteiden asettaminen ja toimintojen seuraaminen. GEO eli Golf Environment Organization on golfin ympäristötyön kansainvälinen toimija, jonka tavoitteena on golfin ympäristökysymysten ja valvonnan koordinointi. Golfyhteisö voi GEO periaatteita kokonaisvaltaisesti noudattaen hakea ympäristön hyväksi tehdylle toiminnalleen myös sertifiointia. Vain yksi haastatelluista yhteisöistä (Hirsala Golf) oli tähän liittyen saanut sertifiointin toteutetulle GEO:n ohjelman mukaiselle ympäristötyön toteutukselle.

Tutkijan oman havaintona voidaan todeta, että on erittäin oleellista, että golfyhteisö huolehtii yhteiskuntavastuustaan ja sitoutuu ympäristöjärjestelmän kautta huolehtimaan lähiympäristönsä. Tämä tulee monesti puheeksi golfkentällä pelatessa ja nauttiessa luonnon kauneudesta. Alkuun investoinnit ympäristöasioihin voivat tuntua raskailta, mutta pitkällä tähtäyksellä investointi varmasti maksaa itsensä takaisin, sillä selkeiden ohjeiden- ja toimintatapojen myötä luonnollisesti myös toiminnan laatu paranee. Ympäristöjärjestelmää noudattavalla golfyhteisöllä on tällöin ainakin yhdestä osa-alueesta olemassa selkeä laatujärjestelmä, minkä avulla on

mahdollista asettaa konkreettiset tavoitteet, miettiä mittarit ja päättää miten toteutetaan säännöllinen seuranta ympäristöasioihin liittyen. Ympäristöasioissa saavutettuja muutoksia voidaan hyödyntää monilla liiketoiminnan alueilla esim. golfyhteisön markkinoinnissa, mutta sillä on selkeän positiivinen vaikutus myös siihen, miten viranomaiset suhtautuvat golfyhteisön toimintaan tietyllä alueella toimiessaan.

Suomen Golfliiton tavoitteena onkin, että ympäristöjärjestelmää noudattamalla golfyhteisö sitoutuu ympäristötoimintansa jatkuvaan parantamiseen. Tehokkaimmillaan järjestelmä ohjaa golfyhteisöä huolehtimaan vastuullisesta ympäristönhoidosta päivittäistä operatiivista kentänhoitoa toteuttaessa. Luonto ja yhteiskunnan tarpeet tulee ottaa mahdollisimman tehokkaasti huomioon tinkimättä kuitenkaan kentän kunnolle asetetuista vaatimuksista. Ympäristöjärjestelmällä golfyhteisöt voivat osoittaa sidosryhmilleen tavoitteensa suojella luontoa. Näin sillä on myöskin merkittävä viestinnällinen rooli. (Suomen Golfliitto, 2011, kentänhoito)

Vaikka raportointitapa on periaatteessa vapaa, ympäristöasioiden raportoinnissa Suomen Golfliitto käyttää GRI:n (Global Reporting Initiative) kansainvälistä raporttipohjaa, minkä mukaan ympäristöjärjestelmään liittyneen golfyhteisön tulee raportoida ainakin seuraavat asiat toiminnastaan vuosittain: (Ala-Leppilampi&Kiiski, 2009, 4-6 ja 28.)

- ❖ Kuvaus golfyhteisön strategiasta ja toiminnasta
- ❖ Yrityksen johdon kommentit
- ❖ Yrityksen toiminnan tunnusluvut (talous, ympäristö ja sosiaaliset arvot) aiempiin vertailukelpoisiin tunnuslukuihin verrattuna ympäristökäsikirjan mukaisesti

Keskeisimmät ongelmat laatukäsikirjan laatimisessa?

Kuten aiemmin tuli esille organisaatioiden pienuus asettaa suurimmat haasteet laatujohtamiselle ja laatukäsikirjan laatimiselle. Resurssit ovat golfyhteisöjen mukaan suurin ongelma, minkä vuoksi laatujohtamista ja laatukäsikirjaa ei ole käytössä (numero 1). Toisena syynä tulee esiin sitovuus. Laatukäsikirja tulee pitää ajan tasalla ja sitä tulee noudattaa, joten sen käyttö sitoo henkilöstön tiukasti tiettyyn prosessiin. Lisäksi henkilökunnalla tulee paineita ylläpitää saavutettu taso (numero 2). Muiksi syiksi mainittiin laatukäsikirjojen käytön olevan raskasta ja vaikeuttaa toimintaa, kun on henkilöstön vaihtuvuutta (numero 3). Osalla oli kuitenkin käytössä henkilöstön perehdyttämisopas, missä määritellään yhteiset pelisäännöt ja toimii siten ikään kuin osana laatukäsikirjaa.

Taulukko 3. Laatujärjestelmä

Yhteenveto	Asia yleisesti	Poikkeamat	Huomioitavaa
Teema: Laatujärjestelmä	-Laatujärjestelmää ei golfyhteisöillä ole käytössä eikä siihen liittyviä laatukäsikirjoja - Ympäristöjärjestelmä ja siihen liittyvä raportointi toimii osana laatujärjestelmää kaikissa haastatelussa golfyhteisöissä	-Laatukäsikirjan osia käytössä ohjekirjoina tai tehtäväluetteloina	-Resurssiongelmat nähdään ongelmana laatukäsikirjan laadittamiselle

Kuten edellä olevasta yhteenvedosta ilmenee ja tutkijan omaan havainnointiin liittyen, haastatellut golfyhteisöt ovat lähestyneet laatujohtamista varsin käytännönläheisellä tavalla, mutta siitä huolimatta selkeämpi strategia ja avaintoimintojen määrittely sekä laatukäsikirjan laadinta avaintoiminnoille tehostaisi varmasti toimintaa nykyisestään. Tarkoituksenaan ei ole, että sisäinen toimintojen kehittäminen kieroutuu ja saa ylivallan, jolloin asiakas unohtuu helposti kokonaan. Riskinä on silloin, että prosessit pelaavat hyvin ja henkilöstö tietää mitä pitää tehdä, mutta on tuudittautunut joustamattomuuteen ja mukavuusalueelleen, jolloin asiakastytyväisyys saattaa kärsiä.

Organisaation johdon on tärkeää keskittyä laatujohtamisen sisällön ja filosofian ymmärtämiseen ja sen tulkintaan sekä soveltamiseen omaan organisaatioonsa soveltuvalla tavalla. Näin saadaan esim. golfyhteisössä toteutettua laatujohtamista hyödyntämällä organisaation osaamista ja vähäisiä resursseja tehokkaasti menemättä liiallisuuksiin. Liiallinen keskittyminen laatujohtamisen tekniikoihin tai työkaluihin saattaa ajaa laadunkehittämistyön ojasta allikkoon. Laatujärjestelmä ja laatukäsikirja pakottavat yritysjohdon jollain tavalla määrittämään avainprosessit ja systematisoimaan toiminnan. Liian tarkka ja laaja laatukäsikirja pienessä golfyhteisössä, saattaisi johtaa henkilöstön turhautumiseen liiallisen yksityiskohtaisuutensa takia, jolloin kehittämisen perustarkoitus kärsii ja koko laatutyö kääntyy itseään vastaan.

4.4.4 Teema: Laadun parantaminen

Golfyhteisön laadun käsite ja laadun parantamisen merkitys

Kaikki haastatellut golfyhteisöt korostivat, että palvelutuotteen eli kentän tulee olla laadukas ja hyväkuntoinen, jotta pelaaja viihtyy ja saa hyvän pelikokemuksen (numero 2). Hinnan ja laadun tulee vastata pelaajan odotusarvoa (numero 1). Kentän laatutekijöiksi mainittiin pelattavuus, lay-out, visuaalisuus, opasteet, siirtymäreitit, greenit ja avauspaikat (numerot 3 ja 4). Myös oheispalvelujen merkitys korostuu laatutekijänä (numerot 2 ja 4) ja erityisesti mainittuna asiakaspalvelu (mm. henkilöstön asenne) ja ravintolapalvelut (esim. ruoka ja valikoima). Merkittävintä on monelle golfyhteisölle kokonaisuuden toimivuus (numerot 2 ja 5). Kenttä on tärkein, mutta kaiken tulee toimia saumattomasti yhteen ja koko alueen tulee olla siisti, viimeistely ja helposti saavutettavissa (esim. tiet ja kulkuyhteydet). *”Missään ei saa repsahda, vaan kaikki tulee olla hyvin organisoitua. Tasaisuus on tärkeää”*, vastasi yksi haastatelluista (numero 1) ponnekaasti. Kokonaisuutena laatu on sitä, että pelaajalle jää käynnistä hyvä kokonaisuus. Haasteellista laadun ylläpidon kannalta on riippuvuus ilmastotekijöistä, kun sää on huono hyvää ja tasaista laatua on erittäin haastavaa ylläpitää. Yhden haastatellun golfyhteisön yleisyys on kentän ympärivuotinen käyttö, sillä kenttään hyödynnetään talvella hiihtomaastona (numero 5).

Laadun parantamisen merkitys nähdään yleisesti ottaen positiivisena asiana. Ensinnäkin hyvä laatu lisää pelaajien tyytyväisyyttä (numero 4) ja kaiken kaikkiaan asiakastyytyväisyyttä (numero 1), vaikka aina pelaajamäärien lisäystä ei pidetä tärkeänä tai suotavana, koska kentät eivät vedä enempää pelaajia. Pelaajien tyytyväisyys vaikuttaa positiivisesti liiketulokseen ja sen myötä helpottaa johtamista ja resursointia (numero 3). Hyvä laatu vaikuttaa merkittävästi liiketulokseen ja golfyhteisön hyvä taloudellinen tilanne mahdollistaa lisäinvestoinnit ja toiminnan kehittämisen (numero 4). *”Laadun pettäminen olisi katastrofi”*, totesi eräs haastatelluista (numero 5) ja johdattaisi suureen pelaajamenetykseen (numero 4). Golf piirit ovat kuitenkin varsin pienet, joten tieto kentän huonosta laadusta leviää nopeasti ”puskaradion” kautta muille pelaajille (numero 5).

Millaisia mittareita laadun seuraamisessa käytetään ja miten tietoja hyödynnetään?

Tyypillisin laadun mittari on asiakas- tai pelaajatytyväisyystutkimus (numerot 1,3,4,5 ja 6), joka tehdään joko vuosittain tai joka toinen vuosi. Saadut tulokset evaluoidaan huolellisesti ja

merkittävimpiin poikkeuksiin reagoidaan korjaustoimilla varsin nopeastikin, mutta yleensä korjaustoimet liitetään omana osanaan golfyhteisön toimintasuunnitelmaan. Yhdessä golfyhteisössä kentän kunnolle asetettuja tavoitteita seurataan säännöllisesti operatiivisen johdon taholta (numero 3). Käytetyt mittarit ovat viheriön vierintävästus, säännölliset leikkuukerrat (ma, ke ja pe) sekä väylä ja karheikon pituus. Johdon tavoitteena on, että kaikki peliin vaikuttavat seikat on pystyttävä mittaamaan.

Poikkeuksellisen tehokkaasti pelaajatytyväisyyden mittaaminen oli toteutettu yhdessä haastatelluista yhteisöistä. Heillä mittausta tehdään joka toinen vuosi toteutettavan pelaajatytyväisyyskyselyn lisäksi jatkuvan pelaajaneelin avulla (numero 5). Tekstiviestipohjaisen kyselyn avulla saadaan 100 pelaajan mielipiteet kentän kunnosta ja pelinopeudesta 2 viikon välein. Vain yhdessä golfyhteisössä ei ole tehty lainkaan pelaajatytyväisyystutkimusta, ei edes omistajajäsenille (numero 2). Laadun mittaaminen jää tässä yhteisössä varsin puutteelliseksi, koska sitä ole toteutettu systemaattisella tavalla siten, että tuloksia voitaisiin hyödyntää yhteisön kehittämistyössä.

Mitkä tekijät vaikuttavat pelielämykseen golfkierroksen aikana?

Monen haastatellun golfyhteisön kohdalla nousi esiin, että kentän hyvällä kunnolla ja pelattavuudella on erittäin merkittävä positiivinen vaikutus pelikokemukseen (numerot 3,4 ja 5). Yksinkertaista mutta totta, huono kenttä, huono pelikokemus! Kentän tulee vastata pelaajien odotuksia ja tasoa, silloin positiivinen pelikokemus syntyy luonnollisesti (numero 5). Tärkeitä seikkoja ovat myös rauhallinen, häiriötön pelaaminen ja peliseururan merkitys, mistä kaikki haastatellut yhteisöt olivat lähes yksimielisiä. Jos peli kulkee kaikin puolin mukavissa merkeissä, siitä syntyy positiivinen pelikokemus.

Myöskään kenttätöntyöntekijät tai valvojat eivät saa käyttäytymisellään pilata tai häiritä pelaajan suoritusta (numerot 2 ja 5), vaan yleinen hyvä viihtyvyys tulee säilyttää. Valvojen työ on ensiarvoisen tärkeää, jotta pelikierroksen nopeus ei hidastu liikaa, mutta valvontatyö on tehtävä varsin diskreetillä tavalla, jotta siitä ei muodostu negatiivista kokemusta. Hidas kierros, kiusallisen epämiellyttävä valvoja, joka ei saa tilannetta korjattua, on paha yhdistelmä golfkentällä, sillä ilmapiiiri kärsii silloin pahasti! Tärkeinä pelikokemukseen vaikuttavina seikkoina mainittiin myös tiedottamisen merkitys sekä ohjaus kentällä (numerot 1 ja 5). Eksyminen huonojen kyltien takia ei kovin pelaajan mieltä ylennä ja hidastaa pelikierroksia. Pelaaja kaipaa myös hyvää tietoa ennen kierrosta esim. caddiemasterilta tai kotisivujen kautta kentän kunnostustoimiin, mahdollisiin turvallisuustekijöihin tai vaikka säätilaan liittyen.

Ennen peliä positiiviseen pelikokemukseen vaikuttavat parkkipaikkojen määrä, caddie masterin asiakaspalvelu ja tietenkin myös pelaajan saatavuus joko puhelimella tai kotisivujen varaupalvelun kautta (numerot 2 ja 4). Peliseururan merkitys korostui ja eräs haastatelluista esitti toiveena (numero 3), että Golfliitto laatisi selkeät ohjeet kuinka käyttäydytään vieraassa peliseurueessa toisten pelikokemusta pilaamatta. Huonosta peliseurasta tulee paljon palautetta toimitusjohtajille ja kenttämestareille. Ohjeiden laatimisella voitaisiin selkeästi vaikuttaa pelikokemukseen ja kehittää myös golfyhteisöjen positiivista yhteisöllisyyttä.

Laatukustannukset, miten virheisiin ja laatupoikkeamiin reagoidaan?

Laatukustannuksista haastatelluilla golfyhteisöillä ei ollut selkeää käsitystä eikä niitä ole huomioitu millään tavalla strategisessa suunnittelussa. ”*Käsite ei ole selkeä, eikä asiaa olla ajateltu*” toteaa eräs haastatellusta (numero 5).

Philip Crosbyn mukaan: ”*Laatu ei maksa, mutta virheet maksavat*”. Kysymys on siis siitä, että organisaation prosesseissa tapahtuu virheitä, jotka johtavat erilaisiin lisäkustannuksiin, kun virhettä ryhdytään korjaamaan. Vian etsintä maksaa, sen selvittely ja korjaaminen maksaa, asiakkaan lepyttely ja virheen hyvittäminen maksaa, joten olisi halvempaa tehdä asiat kunnolla ja laadukkaasti heti alusta alkaen. Tavoitteena on pyrkiä niin virheettömään toimintaan, että laatukustannuksilta, jotka aiheutuvat virheistä, voidaan mahdollisuuksien mukaan välttyä. Silloin laatu on periaatteessa ilmaista, kuten Crosby toteaa.

Golfyhteisöissäkin tulisi mieluummin keskittyä siihen, että tunnistetaan asiakkaiden tarpeet, identifioidaan oman toiminnan puutteet sekä toiminnalliset ongelmat ja niiden pohjalta panostetaan kokonaisvaltaisesti prosessin toimivuuden kehittämiseen niin pitkälle, että jatkuvat virheet voidaan välttää kokonaan pitkällä tähtäyksellä. Mikäli yrityksen laatukustannukset, jotka syntyvät yrityksen laaduttomasta toiminnasta, pysyvät jatkuvasti liian korkeina ja virheitä ei korjata, on suuri riski, että yrityksen toiminta päättyy pitkällä tähtäyksellä (Lillrank, 1998, 46-47).

Auditoinnin ja sertifiointin tärkeys toiminnan kehittämisessä?

Jotta vastaajilla oli yhtenäinen käsitys auditoinnista ja sertifiointista, ne määriteltiin kysymyksessä seuraavalla tavalla. Golfyhteisön auditoinnilla tarkoitetaan tässä järjestelmällistä, riippumatonta ja dokumentoitua prosessia, jolla hankitaan todisteaineistoa ja arvioidaan toimintaa objektiivisesti sen määrittämiseksi, missä määrin toiminnalle asetetut vaatimukset täyttyvät. Se

voi olla esimerkiksi objektiivinen omien normien mukainen toiminnan itsetarkastelu, mutta myös ulkopuolisen instanssin toteuttama toiminnan arviointi. Sertifiointi taasen on todistus siitä, että organisaation järjestelmä on kolmannen osapuolen toimesta arvioitu ja todettu vaatimusten mukaiseksi.

Kaikkien haastateltujen mukaan auditointi koettaisiin positiivisena asiana, koska se parantaisi laadun ja toiminnan kehittämistä merkittävästi. On tärkeää pitää kuitenkin mielessä, että auditoinnista ei saa tulla itsetarkoitus, vaan käytännön toiminnan ja laadun kehittämisen tulee säilyä ohjaavana voimana (numero 2). Auditointi kannustaisi ja toisi kuitenkin omaa lisäarvoa kehitystyöhön (numero 2). Suurin osa golfyhteisöistä kokee, että ulkopuolisen tahon suorittama auditointi olisi toimivin vaihtoehto (numerot 1-5). Etuna on objektiivisuus, sillä ulkopuolinen tekee erilaisia havaintoja kuin ne, joille yhteisö ja sen toiminta alkaa olla liian tuttu (numero 4). Ulkopuolisiksi tahoiksi ehdotettiin joko Golfliittoa tai sen nimeämää ryhmää, joka koostuisi kokeneista golfalan ammattilaisista tai asiantuntijoista (esim. toimitusjohtajat tai kenttämestarit). Toiminnan voisi organisoida myös alueellisesti nimeämällä useita ryhmiä, jolloin mahdolliset resurssiongelmat helpottuisivat (numero 3). Erityisen tärkeää on, että ryhmällä on kokemusta golfyhteisön toiminnan organisoinnista ja kentänhoidon haasteista. Jopa ulkomainen täysin neutraali auditointiryhmä voisi olla vaihtoehtoinen ratkaisu (numero 2). Mielenkiintoisena ehdotuksena nousi esiin myös ns. ”pimeän ryhmän” käyttö, joka voisi toteuttaa auditoinnin ilman ennakkovaroitusta (numero 1).

Sertifiointi herätti haastateltujen keskuudessa enemmän ristiriitaisia kannanottoja. Positiivisena lisänä sertifiointiin näki 4 golfyhteisöä (numero 2,3,4 ja 6) ja loput kokivat sen merkityksettömänä tai turhana lisätyönä (numerot 1 ja 5). Sertifiointiin etuina mainittiin sen käyttö markkinoinnissa, jolla voidaan lisätä jäsenmäärää (numero 2 ja 3). Sertifiointilla voidaan myös saada medianäkyvyyttä, millä on positiivinen vaikutus kentän maineeseen (numero 2). ”*Jos meidän kentälle olisi saatu sertifikaatti, niin totta kai ihminen, joka ei täällä ole pelannut ja on laatumietoinen, haluaa mielenkiinnosta tulla katsomaan, että millä eväillä tällainen on saatu*”: totesi erä haastatelluista toimitusjohtajista (numero 5).

Taulukko 4. Laadun parantaminen

Yhteenveto	Asia yleisesti	Poikkeamat	Huomioitavaa
Teema: Laadun parantaminen	Laadun käsite: -Golfyhteisön palvelutuotteista tärkeimmäksi muodostuu	-Ilmasto aiheuttaa suurimman haasteen tasaisen laa-	

4.4.5 Teema: Golfyhteisön palveluprosessit ja palvelujen laatu

Kuvion 12 mukaisesti golfyhteisön asiakaspalveluprosessi koostuu koko ketjusta, joka vaikuttaa pelaajan pelikokemukseen. Tässä tutkimuksessa on vain golfopettajan (Pro) palvelut ja golfvälineitä myyvä liike (Pro Shop) rajattu pois asiakaspalveluprosessista, koska ne eivät liity suoranaisesti pelaajan kokonaiselämykseen jokaisella pelikerralla. Joidenkin haastateltujen mielestä Pro Shop on kuitenkin oleellinen osa kokonaispalvelua, koska se nivoutuu suoraan caddiemasterin työhön (numero 1 ja 4). Toimiva harjoituslyöntipaikka (range) ja muut harjoitusalueet ovat tärkeitä osia palveluprosessissa, jotta pelaaja voi käydä harjoittelemassa ennen ja jälkeen pelin (numero 2).

Kaikkein tärkeimmäksi osaksi palveluprosessia nousee kuitenkin kenttä ja sen kunto (numerot 1-6), vaikka monen haastatellun mukaan mitään osia ei voi erotella palveluketjusta, vaan kokonaisuus ratkaisee. Kaikkien palvelun osatekijöiden välillä tulee vallita sopiva tasapaino, jotta saadaan aikaan paras mahdollinen pelikokemus. Palvelun eri osatekijöillä voisi olla erilaiset painoarvot, varsinkin silloin kun koko ketjua ja sen toimivuutta mitataan (numero 6).

Kokemuksen syntyyn vaikuttaa oleellisesti pelaajan odotusarvo, mikä on täysin erilainen silloin kun mennään vieraskentälle verrattuna tilanteeseen, kun pelataan omalla kentällä (numero 4). Kustannus suhteessa palvelun laatuun joutuu silloin ratkaisevaan rooliin. *”En moiti koskaan mitään kenttiä, tiedän vain mitä jotkut ovat sanoneet, että kävin siellä kentällä, lähdin ja totesin vaan, että en palaa koskaan. Sitä vaikutelmaa ei saa antaa. Näitäkin on”*, kiteytettiin asia ytimekkäästi erään toimitusjohtajan sanoin (numero 5).

Ratkaisevaa on myös ensikontakti eli käytännössä ajanvarauksen sujuvuus ja kaikki palveluprosessin tekijät ensimmäiselle lyöntipaikalle asti opastuksineen (numero 5), pelkkä kenttä ei vielä tee asiakkaasta tyytyväistä. Ei pidä unohtaa myöskään pelikierroksen jälkeistä palvelutoimintaa, koska sen toimivuudella voi vielä kruunata hienon pelikokemuksen (esim. pukuhuoneet, pesutilat, ravintola). Koska palvelujen laadun mittaaminen ei vielä ole rutiininomaista toimintaa golfyhteisöissä eikä selkeitä mittareita ole käytössä, palvelujen laatua mitataan lähinnä välillisten taloushallinnon mittareiden ja raporttien avulla (numero 1). Yleisimpiä käytössä olevia raportteja ovat kassaraportti (toteuma suhteessa budjettiin), kirjanpitoraportti (myynnin ja kulujen kehitys verrattuna edelliseen vuoteen), liikevaihdon kehitys ja palaaajamäärien kehitys.

Taulukko 5. Golfyhteisön palveluprosessit

Yhteenveto	Asia yleisesti	Poikkeamat	Huomioitavaa
<p>Teema:</p> <p>Golfyhteisön palveluprosessit ja palvelujen laatu</p>	<p>-Golfyhteisön asiakaspalveluprosessi koostuu koko ketjusta, joka vaikuttaa pelaajan pelikokemukseen</p> <p>-Tärkein osa palveluprosessia kenttä ja sen kunto</p> <p>- Kokemuksen syntyyn vaikuttaa oleellisesti pelaajan odotusarvo</p>		<p>-Koska palvelujen laadun mittaaminen ei vielä ole rutiininomaista toimintaa golfyhteisöissä eikä selkeitä mittareita ole käytössä, palvelujen laatua mitataan lähinnä välillisten taloushallinnon mittareiden ja raporttien avulla kirjavasti</p>

4.4.6 Teema: Laadun mittaaminen ja tarvittavat mittarit

Haastattelun lopussa keskityttiin analysoimaan, millaisia laatumittareita golfyhteisöllä on käytössään tällä hetkellä sekä lisäksi, mitä asioita golfyhteisön laatuolosuhteissa tulisi mitata ja miten. Saatujen vastausten pohjalta rakennetaan tutkimukseen liittyvä ensimmäinen konstruktiio golfyhteisön laatumittareista. Laadun mittauksen aihealueiksi on valittu 4 kokonaisuutta, joilla kaikilla on oleellinen vaikutus pelaajatytyväisyyteen ja golfyhteisön laadun muodostumiseen. Valitut neljä kokonaisuutta ovat

1. Kenttä ja sen kuntoon liittyvä laadun mittaaminen
2. Asiakaspalvelun laatu ja sen mittaaminen
3. Henkilöstöön liittyvät laatutekijät
4. Yhteisöllisyyden laadun mittaaminen

On huomioitava, että valitut laadun mittauksen alueet poikkeavat hieman kuviossa 11 esitetystä golfyhteisön peruspalveluista, missä lähtökohtana on pelaajan näkemys kokonaiselämykseen vaikuttavista tekijöistä. Tähän teemaan valittu mitta-alue sensijaan perustuu henkilökunnan tai golfyhteisön johdon näkökulmaan, mikä on lähtökohtaisesti enemmän toimintaprosessien mukainen näkökulma. Edellämämainituin perustein rajauksen ja va-

linnan näistä laadun mittaamisen osa-alueista tekivät tutkija ja tämän tutkimustyön taustaryhmä yhdessä.

Kenttä ja sen kuntoon liittyvä laadun mittaaminen

”80-85 % golffareista kokee viheriön laadun silmillä, eli jos se on hyvä, tasainen viherpeitto, silloin se on hyvä viheriö riippumatta siitä, rullaako pallo miten hyvin”, toteaa eräs haastatelluista kenttäestareista (numero 3). Liitteessä 2 esitetyn yhteenvedon mukaan viheriön kunto on yksi kentän tärkeimmistä laatuksista (numerot 1-6). Käytännössä aika monia asioita kentän laatuun liittyen seurataan pelikauden aikana päivittäin tapahtuvalla visuaalisella mittarilla eli inspektiolla. Jos viheriö ei ole tasainen tai viherpeite ei ole hyvä on ryhdyttävä toimiin laadun parantamiseksi. Parhaiten toimivia käytännön mittareita ovat vierintävastuksen mittaaminen, viheriön leikkauskorkeus, leikkaustiheys ja versotiheys sekä viherpeittävyden mittaaminen 10 cm² alueelta otetun näytteen avulla. Vierintänopeus asetetaan ruohon korkeuden avulla omalla jäsenistölle sopivaksi, mutta ei kuitenkaan kilpailunopeuteen.

Väylän kunto tarkistetaan myös päivittäin ja viherpeittävyys tutkitaan. Visuaalisen inspektion tilalle tulee kehittää konkreettinen laatumittari, jollainen voi olla esimerkiksi väylän kuivien alueiden prosentuaalinen osuus alle 5 % 400 m² alueella. Muita toimivia mittareita ovat haastateltujen mukaan leikkauskorkeus sekä leikkauskertojen määrä ja lisäksi leikkausjätteen määrä.

Avauspaikkaa seurataan päivittäin viherpeittävyden ja tasaisuuden osalta. Konkreettista mittaria laatu päätöksille ei tullut esiin. Avauspaikan konkreettisen ja käytetyin mittari on tällä hetkellä leikkauskorkeus. Karheikon laatumittareina toimii myös leikkauskorkeus ja leikkauskertojen määrä samoin kuin viherpeittävyys.

Muita kenttään liittyviä yksittäisiä laatumittareita mainittiin, joista kastelujärjestelmän toimivuus on varsin merkittävä kentän kuntoon vaikuttava laatu tekijä (numerot 1, 5 ja 6). Kastelujärjestelmää ja sen käyttöä on myös varsin helppoa mitata esimerkiksi veden sekä sadettajien käyttömääriä mittaamalla. Muita harkittavia laatumittareita kenttään liittyen ovat bunkkereiden huoltoväljen pituus ja pelaajien/henkilöstön turvallisuustekijät (onnettomuuksien määrä) sekä lannoitteiden käyttömäärät.

Asiakaspalvelun laatu ja sen mittaaminen

Asiakaspalvelun osalta tärkeimmäksi laatumittariksi nousi ajanvaraukseen ja sekä peliin ilmoittautumiseen liittyvät tekijät. Tärkeää on että puhelimeen vastataan mahdollisimman pikaisesti eikä turhaa odottelua linjoilla sallita (numerot 1-6). Näin ollen puhelinvaste toimii hyvänä asiakaspalvelun mittarina. Samoin Internet yhteyksien toimivuuteen tulee golfyhteisön kiinnittää huomiota laatutekijänä, sillä monessa golfyhteisössä ajanvaraus on mahdollista ja varsin toimivaa myös Internetin kautta (numero 6).

Ilmoittautumisessa caddiemasterin toiminta kokonaisuutena, mutta erityisesti ystävällisyys, asiantuntevuus sekä palvelualttius on merkittävä seikka asiakastyytyväisyyden kannalta (numerot 1-4, 6). Erään toimitusjohtajan (numero 2) kommentti tiivistää hyvin caddiemasterin toimintaan liittyvän toimintaperiaatteen: *”Tärkeää on, että toimitaan oikein. Ei anneta vääriä pelilippuja tai ei unohdeta antaa polettia tai knuttia jne. Se on sarja pieniä tapatumia, joista miellyttävä kokemus muodostuu”*. Toimintaa voidaan selkeästi mitata esimerkiksi vasteajan pituudella ja saatujen palautteiden määrällä. Kenttähenkilöstön rooli nähdään myös erittäin tärkeänä laatutekijänä. Pelaajan tulee saada pelata rauhassa ilman että kenttähenkilökunnan työskentely häiritsee pelaamista kohtuuttomasti. Huono käytös ja epäystävällisyys sekä jatkuva koneiden pärinä kannustaa herkästi negatiiviseen palautteeseen (numero 3 ja 6).

Ravintolan toiminta on merkittävä osa golfyhteisön laatua ja palvelukokonaisuutta sekä ennen peliä että pelin jälkeen (numerot 1-4). Ravintolahenkilöstöltä odotetaan samoin kuin muiltakin kenttäväeltä asiallista ja hyvää asiakaspalvelua. Ravintolan tulee olla siisti ja ravintolan valikoiden tulee olla pelaajia miellyttävää. On tärkeää pitää tarjottavan ruoan laatu tasaisena ja hinta kohtuullisena. ”Ruoka kirvoittaa herkimmin palautteen antamisen, se tulee nopeasti”, totesi eräs toimitusjohtajista (numero 2). Ravintolatoiminnan kokonaisvaltainen organisoiminen laadukkaasti ja kannattavasti todettiin olevan erittäin haastavaa suomalaisessa golfyhteisössä, missä ravintolan palveluja ei käytetä samassa mittakaavassa kuin ulkomailla, koska asiakkaita pelaajakunnan ulkopuolelta on hyvin vähän. Ravintolatoimintaa ja sen laatua voidaan konkreettisesti mitata saatujen palautteiden määrällä jopa päivittäisellä tasolla (numero 2). Muita asiakaspalveluun liittyviä laatutekijöitä ovat mm. Golfyhteisön ympäristön siisteys (numero 2), fasiliteettien siisteys (numero 4), joita voi esimerkiksi mitata siivouskertojen määrällä. Myös yritystapah- tumien organisointi katsottiin laatutekijäksi (numero 3), minkä tulosta voidaan mitata osallistujien määrällä sekä saaduilla palautteilla tapahtumien jälkeen.

Henkilöstöön liittyvät laatutekijät

Henkilöstön asiakaspalvelu tuli esiin jo edellisessä osaluvussa merkittävänä laatutekijänä. Näin ollen moni haastateltu golfyhteisö panostaakin henkilöstön koulutukseen määrätietoisesti. Erityisesti ammatillinen koulutus korostuu (mm. kenttähenkilöstö), mutta koulutussuunnitelmia laaditaan myös muihin asioihin liittyen lähinnä pohjautuen vuosittain käytäviin kehityskeskusteluihin (numerot 1, 4-6). Normaaliin tapaan kehityskeskusteluissa evaluoidaan yksilön kehittämistarpeet, missä yhteydessä henkilöstöllä on myös mahdollisuus antaa palautetta oman golfyhteisön johdosta (numerot 5-6). Varsinaista asiakaspalveluun suuntautuvaa määrätietoista koulutusta annetaan erityisesti caddiemastereille, mikä on luonnollista, koska he ovat pelaajien ensimmäinen kontaktipinta asiakkaisiin pelaamaan saavuttaessa.

Yhteisöllisyyden laadun mittaaminen

Haastatelluista golfyhteisöistä useimmat mittaavat oman golfyhteisönsä mainetta ja ylpeyttä omasta golfyhteisöstään vuosittain toistettavan jäsenkyselyn (numerot 3-5) tai vieraspelaajille suunnatun palautekaavakkeen avulla (numero 6). Tulosten avulla haetaan palautetta, jotta voidaan määrittää tarvittavat tulevaisuuden kehittämiskohteet. Erilaisten tapahtumien merkitys nähdään myös tärkeänä yhteisöllisyyden kehittämisessä (numerot 1-3). Tällaisia ovat mm. kotimaiset, mutta myöskin kansainväliset kilpailut, joista mittareiden muodostaminen on varsin helppoa esimerkiksi seuraamalla kilpailujen osallistujien määrää (numerot 1 ja 3). Osallistujamäärän lasku kertoo kiinnostuksen puutteesta, mutta taustasyynä voi olla myös golfyhteisöön liittyvä laatutekijä tai -tekijät. Kisamenestys on myös tehokas yhteisöllisyyden mittari samoin kuin junioripelaajamäärän kehitys (numerot 1 ja 5), sillä ne kertovat golfyhteisön tehokkaasta valmennustyöstä ja strategisesta panostuksesta tasapainoiseen ikäjakautumaan golfyhteisössä. Samalla se osoittaa tietynlaista golfyhteisön vetovoimaa ja panostusta jatkuvuuteen nuorisotyön kautta. Myöskin toimikuntien aktiviteettien määrä sekä golfyhteisön järjestämät klubimatkat voivat toimia yhteisöllisyyden konkreettisina mittareita (numerot 1 ja 6).

Yhteisöllisyyttä ja mainetta voi seurata toteuttamalla benchmarking-tutkimuksia määrääjain. Näin muihin vastaaviin yhteisöihin vertailemalla saa arvokasta tietoa oman yhteisönsä sijoittumisesta muihin yhteisöihin nähden (numero 2 ja 5). Yhteisön näkyvyys mediassa on merkki toiminnan tehokkuudesta sekä selkeä merkki osaamisesta, jos yhteisö saa arvokasta media aikaa ilman suurempia panostuksia (numero 3). Yhteisöllisyyttä voi mitata konkreettisesti jäsenmäärän kehityksen kautta samoin kuin seuraamalla osakkeenomistajien vaihtuvuutta sekä

myytyjen osakkeiden määrän kehitystä (numero 3). *“Jäsenmäärä on yksi mittari, kyllä se kuvastaa yhteisöllisyyttä”*, tuumasi eräs toimitusjohtajista haastattelussa.

Taulukko 6. Golfyhteisön laadun mittaaminen ja tarvittavat mittarit

Yhteenveto	Asia yleisesti	Poikkeamat	Huomioitavaa
Teema: Laadun mittaaminen ja tarvittavat mittarit	-Neljästä valitusta kokonaisuudesta saadaan toimivat laatumittarit golfyhteisön käyttöön 1. Kenttä ja sen kuntoon liittyvä laadun mittaaminen 2. Asiakaspalvelun laatu ja sen mittaaminen 3. Henkilöstöön liittyvät laatutekijät 4. Yhteisöllisyyden laadun mittaaminen		-Henkilöstöön liittyvien laatutekijöiden mittaaminen vaatii konkreettiset mittarit käyttöön

4.5 Tulosityhteenveto ja 1. konstruktio

Yllä olevista yhteenvedoista selviää teemoihin liittyvät pääkohdat sekä mahdolliset poikkeamat yleislinjasta. Selkeästi haastattelujen yhteenvetona voidaan todeta, että laatujohtaminen ei ole vielä kovin konkreettisesti golfyhteisöjen johdon käytössä, vaikka laatua käytännön tasolla johdetaan yllättävän tehokkaasti. Varsinaisia laatukäsikirjoja ei käytetä, vaan ne ovat esimerkiksi asiakaspalvelun tai kentänhoidon ohjekirjojen muodossa henkilökunnan käytännön työkaluina. Käyttämättömyyttä perustellaan resurssipulalla, mutta syy saattaa olla myös haluttomuus omaksua laatuajattelun periaatteita käytäntöön oikealla tavalla. Laatukustannuksia ei mitata tai arvioida nykyisellään lainkaan ja käsite on jäänyt monelle haastatellulle varsin epäselväksi käsitteeksi.

Laatutekijänä kenttä ja sen kunto nousee esiin tärkeimpänä ja sen katsotaan olevan myös koko palveluketjun tärkein asiakastyytyväisyyteen vaikuttava tekijä. Laatumittareita käytetään kohtuullisen paljon erityisesti kentän hoidossa, mutta muut laatumittarit esimerkiksi asiakaspalveluun, henkilöstöön tai yhteisöllisyyteen ovatkin sitten varsin yksittäisiä ja niitä käytetään satun-

naisesti. Vain pelaajatytyväisyyden mittaaminen on säännöllistä samoin kuin taloudellisten mittareiden seuranta operatiivisen johtamisen välineenä, mutta niissäkin on runsaasti kirjavuutta.

Edellä esitetyt tulokset liittyen kvalitatiiviseen tutkimukseen osoittavat selvästi, että konkreettisia mittareita tarvitaan ja niitä halutaan käyttää, jos vain yleisesti hyväksytyjä mittareita pystytään luomaan golfyhteisöjen käyttöön. Tietyntyylinen vuosikellon mukainen rutiini, toiminnan kausiluonteisuus ja resurssien puute on luultavasti pääsyy siihen, että kaikkia laatujohtamisen peruseräotteita ei olla tehokkaasti otettu käyttöön, vaikka asiakaskeskeisyys laatujohtamisesta onkin omaksuttu osaksi toimintaa esimerkiksi tavalla. Organisaation johdon on tärkeää keskittyä laatujohtamisen sisällön ja filosofian ymmärtämiseen ja sen tulkintaan sekä soveltamiseen omaan organisaatioonsa soveltuvalla tavalla. Näin saadaan golfyhteisössä toteutettua laatujohtamista hyödyntämällä organisaation osaamista ja vähäisiä resursseja tehokkaasti menemättä liiallisuuksiin. Liiallinen keskittyminen laatujohtamisen tekniikoihin tai työkaluihin saattaa ajaa laadunkehittämistyön ojusta allikkoon. Halu käyttää mittareita on olemassa, kunhan vaan mittarit ovat olemassa. Resurssipulan ja operatiivisen johtamisen ristitulessa on vaikea saada motivoitua golfyhteisön johtoa omien laatujohtamisen mittareiden kehittämiseen. Kun mittarien käyttöönotto on tehty helpoksi ja niiden käyttö ja edut nähdään käytännön tasolla, siirtyvät ne siitä luonnollisella tavalla myös osaksi strategiatyötä ja samalla niistä tulee osa golfyhteisön laadun pitkän ja lyhyen tähtäyksen kehittämistyötä.

Tämän kvalitatiivisen tutkimuksen tulosten pohjalta on rakennettu tutkimukseen liittyvä 1. konstruktio. Edellä olevien tulosten pohjalta tehokkaasti ja ammattimaisesti toimivan golfyhteisön toimintamalliin tulisi kuulua seuraavat tehokkaasti toimivat osat, millä voidaan parantaa oleellisesti golfyhteisön laatuja:

-  Prosessit
-  Mittarit
-  Strategia

Kaikkein ensimmäisenä golfyhteisön johdon tulee huolehtia siitä, että ydintoiminnoille on olemassa selkeästi kuvatut prosessit mukaan lukien prosessikuvaukset kirjallisina sekä niihin liittyvä prosessin omistajan nimeäminen. Näitä voidaan kutsua ydinprosesseiksi, sillä niiden katsotaan tuottavan suoraan lisäarvoa asiakkaalle. Näiden prosessien avulla kuvataan golfyhteisön edistymistä ja suorituskyvyn parantamista. Käytännön tasolla hyvä ja toimiva prosessi tuo golfyhteisölle kustannussäästöjä ja se rationalisoi toimintaa. Prosessi on ikään kuin sarja toimenpiteitä, joilla lopulta saavutetaan haluttu lopputulos. Prosessit voivat olla täysin erillisiäkin, mutta tehokkainta on, jos kaikki prosessit kerätään laatuksikirjan muotoon kuten osaluvussa 3.3. on esitetty.

Laatukäsikirjassa yrityksen avainprosessit kuvataan yksityiskohtaisesti prosessikaavioiden avulla siten, että kirjasta selviää selkeästi mitä, miksi ja milloin avaintoimintoihin liittyviä määritettyjä tehtäviä tehdään, miksi niitä tehdään, miten tehtävä toteutetaan ja kuka vastaa prosessista. Näin selkeät dokumentoidut prosessikuvaukset ja työmenetelmäkuvaukset varmistavat ja selkiyttävät avaintoimintojen toteuttamisen systemaattisesti oikealla tavalla. Hyvä dokumentaatio varmistaa lisäksi sen, että sitä voidaan hyödyntää tehokkaasti perehdyttämisessä ja avaintoimintojen suorittamisessa. Laatujärjestelmän käsikirja ei ole tarpeen olla liian yksityiskohtainen, vaan riittää, että mukaan on otettu vain strategian toteutuksen kannalta ja ohjauksen kannalta tärkeimmät asiat ja kuvaus siitä, miten ne toteutetaan ja miten suoritusta valvotaan ja mitataan. Tärkeää on, että laatujärjestelmä ja laatukäsikirja pakottaa yritysjohdon jollain tavalla määrittämään avainprosessit ja systematisoimaan toiminnan. (Lecklin, 2002, 31-36.) Liian tarkka ja laaja laatukäsikirja pienessä golfyhteisössä, saattaisi johtaa henkilöstön turhautumiseen liiallisen yksityiskohtaisuutensa takia, jolloin kehittämisen perustarkoitus kärsii ja koko laatutyö kääntyy itseään vastaan.

Kuten osaluvussa 3.8 esitettiin tutkimuksen viitekehystä (kuvio 14) sekä kuvion 13 mukaista asiakaspalveluprosessia on käytetty teemajaottelussa kvalitatiivisen tutkimusosion ja kokonaisuuden hahmottelussa hyväkseen. Näiden tekijöiden pohjalta teemahaastattelusta saatiin esille merkittävimmät golfyhteisön ydinprosessit, joille on tarpeen rakentaa prosessikuvaukset ja jotka on vähintään liitettävä laatukäsikirjaan. Näillä prosesseilla nähdään olevan suora ja nopea vaikutus asiakastyytyväisyyteen. Tutkimuksen tulosten valossa tärkeimmät ydinprosessit ovat seuraavat:

1. Kentän ja golfyhteisön ympäristön hoitoprosessi ja sen kuntoon liittyvä laadun mittaaminen
 - a. Viheriöt
 - b. Väylät
 - c. Avauspaikat
 - d. YmpäristöKenttä ja golfyhteisön ympäristön hoitoprosessi liittyvät luonnollisella tavalla yhdeksi prosessiksi. Kun kenttää hoidetaan, pitää hoitaa myös ympäristöä, joten niitä ei voi käytännössä erottaa toisistaan. Osa tämän prosessin mittareista menee ympäristökäsikirjan alueelle.
2. Asiakaspalveluprosessi, sen laatu sekä mittaaminen
 - a. ajanvaraus
 - b. henkilöstö asiakaspalvelijana eri tilanteissa (caddiemaster, kenttä- ja ravintolahenkilöstö)

- c. valitusten käsittely
- 3. Yhteisöllisyyden kehittäminen ja sen laadun mittaaminen
 - a. Kilpailujen ja tapahtumien organisointi
 - b. Asiakastyytyväisyyden mittaaminen

Tällä hetkellä Suomen Golfliiton ympäristöjärjestelmä toimii erinomaisena laatuprosessina kentän ja golfyhteisön ympäristönhoidolle, joten tämä ydinprosessin osa ei tarvitse muuta kuin tarkemmat mittarit käyttöön. Pienelle organisaatiolle riittää, kun yllä mainituissa ydinprosessissa on määritelty selkeästi ainakin seuraavat asiat:

- ✚ Dokumentin nimi (mitä ydinprosessia tai sen osaa se koskee)
 - Laatija
 - Tarkastaja
 - Hyväksyjä
 - Päivämäärä (milloin uusitaan)
- ✚ Ydinprosessin tavoite ja toiminnan laajuus
- ✚ Määritelmät
- ✚ Vastuuhenkilöt ja tehtävät
- ✚ Prosessinkuvaus
 - Kohta kohdalta toisiaan seuraavien toimenpiteiden sarja
 - Prosessi- tai vuokaaviot tarvittaessa (visuaalisuus parantaa omaksumista ja varmistaa prosessin onnistumisen).
 - Toimivassa vuokaaviossa kuvataan nuolilla ja muuttujia kuvaavilla symboleille prosessin keskeiset vaiheet.
 - Tavoiteltu lopputulos
- ✚ Mittarit

Mittarit on pyrittävä laatimaan sellaisiksi, että niillä voidaan seurata, ollaanko prosessiin liittyvien toimenpiteiden kehittämistyössä oikeassa suunnassa ja ovatko toiminnalliset tulokset tehdyn vaivannäön arvoisia. Niillä siis mitataan prosessien toimivuutta. Käytännössä mittaaminen tukee lähinnä operatiivista toimintaa, mutta myös tehokkaasti prosessin ja laadun kehittämistä. Mittaus aloitetaan lähtötason mittaamisella ja tavoitetta nostetaan prosessien kehittyessä.

Mittaaminen tulee täysin keskittymään edellä esitettyihin avainprosesseihin kenttään, asiakaspalveluprosessiin ja yhteisöllisyyteen. Tässä konstruktiossa esitetyt mittarit perustuvat suurelta osin haastattelusta saatuihin tuloksiin, mutta myös tutkijan omiin ehdotuksiin. Taulukossa 7 esitettyjen mittarien kohdalla on pyritty käytännönläheisyyteen ja toiminnallisuuteen, siten että

ne palvelisivat operatiivista johtoa parhaalla mahdollisella tavalla. Mittareiden määrä on pyritty pitämään rajallisena, jotta keskitytään siihen, että mittarilla saadaan arvioitua toimintaa eikä mittaamisesta tule silloin itsetarkoitus. Alla olevaan taulukkoon on sisällytetty ensisijaisesti ne, jotka on mainittu haastattelussa vähintään 2 golfyhteisön kohdalla. Näiden mittareiden toimivuus tullaan testaamaan tämän tutkimuksen kvantitatiivisessa osassa tutkimussuunnitelman mukaisesti.

Taulukko 7. Golfyhteisön mittarit

Mitattava prosessi	Mittauskohde	Mittari	Mittari
Kentän ja ympäristön hoitoprosessi	Viheriö	Vierintänopeus (STIM Meter)	Ruohon korkeusmittaus /päivittäin (3-5 mm)
		Viherpeittävyys (%/greenin koko)	Kastelukertojen määrä/vko
	Väylä	Leikkauskertojen määrä (1-2 krt/päivä)	
		Viherpeittävyys (%/tietyltä alueelta)	Ruohon korkeusmittaus /päivittäin(12-14 mm)
	Avauspaikka	Leikkauskertojen määrä (1-3 krt/vko)	Kastelukertojen määrä/vko
		Viherpeittävyys ja tasaisuus (%/tietyltä alueelta)	Ruohon korkeusmittaus /päivittäin (10-12 mm)
	Väylän reunat/karheikko	Leikkauskertojen määrä (1-3 krt/vko)	Kastelukertojen määrä/vko
		Leikkauskertojen määrä (2 krt/vko)	
	Esteet	Ruohon korkeusmittaus /päivittäin(2 tuumaa)	
		Kunnostusten määrä (3-4 krt/vko)	
	Turvallisuus	Raportoitujen onnettomuuksien määrä	
	Vedenkulutus	Veden käyttömäärät (ltr/päivä)	
	Lannoitteet	Lannoitteiden käyttömäärät (kg/vko)	

Mitattava prosessi	Mittauskohde	Mittari	Mittari
Asiakaspalveluprosessi	Ajanvaraus/ Ilmoittautuminen/ caddiemaster	Puhelinvaste (<2 min)	Palvelun ystävällisyyden ja toimivuuden mittaus (10-20 asiakasta/päivä)
		Palautteiden määrä (<laskeva)	
	Kenttähenkilöstö	Palautteiden (määrä/vko, <laskeva)	
	Ravintola	Palvelun ystävällisyyden, ruoan laadun ja toimivuuden mittaus (10-20 asiakasta/päivä)	Palautteiden (määrä/vko, <laskeva)
	Henkilöstö	Henkilökunnan vaihtuvuus (<10%)	Koulutukseen käytetty aika (>nouseva)
Mitattava prosessi	Mittauskohde	Mittari	Mittari
Yhteisöllisyyden kehittämisprosessi	Kilpailut ja tapahtumien määrä	Määrä Kpl/vko	Kisamenestys (>nouseva)
		Osallistujien määrä (>keskiarvo)	
	Jäsenmäärä	Pelaajien määrä eriteltynä(>nouseva) ja ikärakenteen muutokset	
	Asiakastyytyväisyys- tutkimus	Vuosittain	

Kuten tämän kvantitatiivisen tutkimuksen tuloksista voidaan todeta, monella golfyhteisöllä on tarpeen tehostaa strategiatyöskentelyään. Strategia ei saa ontua ja laadun kehittämisen tulee liittyä golfyhteisön strategiaan kiinteänä osana. Strategia ja prosessit kulkevat kehittämistyössä käsi kädessä. Strategia ohjaa yrityksen toimintaa ja prosesseilla viedään strategia varsinaisesti käytäntöön, näin ollen hyvä strategia ja toimivat ydinprosessit ovat oleellisia johdon apuvälineitä menestykseen. Mikäli golfyhteisöllä ei vielä ole selkeää strategiaa, se tarvitsee siihen toimivan mallin. Strategia työn tehostamiseen voidaan pienessä golfyhteisössä käyttää esimerkiksi liitteessä 2 esitettyä yksinkertaista strategiamallia. Tämä yksinkertainen malli perustuu tutkijan omaan käytännön kokemukseen ja on modifioitu golfyhteisöille huomioiden heidän strategiatyöskentelyn valmiudet ja käytettävissä olevat resurssit.

Tässä tutkimuksessa ei tutkimussuunnitelman mukaisesti keskitytty tarkemmin golfyhteisöjen strategiatyöhön ja laatujohtamisen kehittämiseen näiden aiheiden laajuuden takia. Suunniteltujen rajausten mukaisesti tähän tutkimukseen liittyvä kvantitatiivinen osio tulee keskittymään 1. konstruktiossa esitettyjen prosessien ja laatumittareiden testaamiseen käytännön tasolla.

4.6 Tutkimuksen luotettavuus, pätevyys sekä objektiivisuus

Yleisellä tasolla ja kirjallisuuden mukaan pätevyys (validiteetti) ilmaisee sen, miten hyvin tutkimuksessa käytetty mittausta- tai tutkimusmenetelmä mittaa juuri sitä tutkittavan ilmiön ominaisuutta, mitä on tarkoituskin mitata (Hiltunen, 2009, 3.). Kvalitatiivisen tutkimuksen ollessa kyseessä pätevydestä voidaan käyttää nimitystä uskottavuus, joka kuvaa sitä onko tutkimuksessa pystytty tavoittamaan tutkittava todellisuus. Käytännössä tämä merkitsee sitä, että tutkimusprosessin aikana tehdyt havainnot vastaavat mahdollisimman hyvin todellisuutta.

Kvalitatiivisen tutkimuksen pätevyys on erittäin tärkeä, mutta luotettavuus (reliabiliteetti) on erilailla määräytyvä kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Tässä, kuten muissakin kvalitatiivisissa tutkimuksissa, korostuu sekä tutkijan että haastateltavien subjektiivisuus eli oma näkemys, mikä rajoittaa tulosten siirrettävyyttä toisiin olosuhteisiin. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa todellisuus muotoutuu siten tutkijan ja tutkittavien käsityksistä, joihin vaikuttavat mm. tilannetekijät, tunteet, arvot, merkitykset sekä muut yksilölliset tekijät. Tämän tutkimuksen luotettavuus syntyy erityisesti asiantuntevuudesta (taustaryhmän ja asiantuntijoiden mukanaolosta) sekä dokumentoinnin tarkkuudesta. Näin ollen tulosten uskottavuus on ilmeinen.

Tässä tutkimuksessa tutkimusstrategian voidaan arvioida olevan pätevä (validi), koska valittu kohderyhmä on oikea ja pätevä antamaan empiiristä tietoa tutkittavasta aiheesta ennen tutkimukseen liittyvän konstruktion tekoa. Tämä haastattelututkimus kohdistettiin tutkimussuunnitelman mukaisesti viiden eri golfyhteisön toimitusjohtajalle ja kenttämestarille. Työ on rajattu pääsääntöisesti pelaamista koskevaan asiakaspalveluprosessiin, golfyhteisön laatujohtamiseen ja kenttätoimintaan, joten heidän katsottiin olevan paras asiantuntijataho haastateltaviksi kyseisiin teemoihin liittyen. Näiden lisäksi tutkimukseen liitettiin vielä yksi lisägolfyhteisö alkuperäisien suunnitelman tueksi, jotta saataisiin mahdollisimman luotettavaa tietoa erilaisten golfyhteisöjen toiminnan nykytilanteesta. Kaikki kohderyhmään valitut edustavat pääkaupunkiseudun eri organisaatorakenteella ja jäsenmäärällä toimivia golfyhteisöjä. Niiden oletetaan edustavan myös valtakunnallisesti korkeatasoisia golfyhteisöjä, joten etukäteen suunniteltujen kysymysten avulla pystyttiin saamaan jatkotutkimukseen tarvittava tieto varsin kattavasti ja luotettavasti. Tässä tutkimuksessa keskeistä oli subjektiivinen tieto, haastateltujen ihmisten kokemukset ja

kokemusten tajunnalliset merkitykset. Tutkimus toteutettiin johdonmukaisesti samalla tavalla kaikille golfyhteisöille ja haastattelussa käytettiin etukäteen laadittuja kysymyksiä (liite 1). Puoli-strukturoitu haastattelu sopii menetelmänä hyvin, koska tutkimuskohteena olivat tutkimukseen osallistuneiden kokemukset eikä teorialähtöinen kokemustieto. Tutkimusaineiston keruu ja analyysi toteutettiin siten ilman ennakkoon asetettuja teoreettisia sitoumuksia. Huolimatta tutkijan omasta golfharrastuksesta, tutkija sulki koko ajan tietoisesti pois omat subjektiiviset ennakkokäsityksensä tutkittavasta ilmiöstä, joten tulosten analyysi on ollut luotettavaa.

Tutkimusote ja käytetyt menetelmät soveltuvat hyvin tutkittavan ilmiön tutkimiseen. Käytännössä tutkimus mittaa sitä, mitä haluttiinkin tutkia. Valitun haastattelumenetelmän sekä teemakysymysten avulla saatiin kohderyhmästä totuudenmukainen tulos sekä tarvittava tieto ensimmäisen konstruktion luomista ja jatkotutkimusta varten.

5 **Kvantitatiivinen tutkimus laatutyön toimintamallin toimivuudesta suomalaisessa golfyhteisössä**

5.1 **Tutkimuksen toteutus**

Empirian ja teorian pohjalta toteutettu laadun mittaamenetelmä eli konstruktiotestattiin käytännön tasolla kvantitatiivisen tutkimuksen avulla. Tutkimusasetelma oli ei-kokeellinen ja perustui kyselytutkimukseen. Kyselytutkimus soveltuu tähän tutkimukseen hyvin, sillä tarkoitus oli tutkia mielipiteiden esiintymistä ja jakautumista tutkittavassa perusjoukossa. Korrelatiivista tutkimusasetelmaa ei tähän kyselytutkimukseen rakenneta. Kvantitatiivisen tutkimusosion kysymykset rakennettiin kvalitatiivisen tutkimuksen tulosten perusteella ja testattavat mittarit vastasivat ensimmäisessä konstruktiossa esiin tulleita mittaushetkiä. Ensimmäinen konstruktion testaajana on toiminut tämän tutkimuksen asiantuntijaryhmä, joka on esittänyt kysymyksiin ja kysymysten aseteluun omat täsmennyksensä ennen kvantitatiivisen tutkimuksen aloitusta kuvion 15 mukaisesti. Asiantuntijaryhmään ovat tutkimuksen aikana kuuluneet:

Outi Kunttu, Suomen Golfliitto

Pekka Montonen, Suomen Golfliitto

Pertti Karvinen, Pickala Golf

Esa Meriläinen, Nurmijärvi Golf

Jukka Näräkkä, Suomen Golfliitto

Janne Tarmio, Suomen Golflehti

Mika Nieminen, Hyvinkää Golf

Aarni Nordqvist, Suomen Golfliitto

Matti Hukka, Suomen Golfliitto

Tavoitteena on ollut rakentaa mahdollisimman käytännönläheiset mittarit testattavaksi kvantitatiivisen tutkimusosion aikana. Kuten on havaittavissa, aineistolähtöisen tutkimusmenetelmän piirteet alkavat tulla aiempaa selkeämmin esiin toteutuksessa tutkimussuunnitelmaan tehtyjen muutosten ansiosta (mm. asiantuntijaryhmän korostuneempi rooli).

Koska perusjoukko tässä tapauksessa on pieni (128 golfyhteisöä Suomessa), valittiin koko perusjoukko tutkimukseen, jotta saataisiin mahdollisimman kattava ja hyvä tulos. Tutkimus toteutettiin keräämällä havainnot yhtenä ajankohtana keväällä 2012, kun golfyhteisöiden kausi oli

vasta alkuvaiheessa (poikittaistutkimus). Kysely lähetettiin kaikille vastaajille huhtikuun 7. päivä ja kestoajaksi sovittiin 2 plus 1 lisäviikko. Liitteessä 3 on esitetty tutkimuksen saatekirje vastaajille. Tutkimussuunnitelman mukaisesti kustakin golfyhteisöstä tutkimukseen osallistui kaksi henkilöä, kuten kvalitatiivisessakin osiossa eli golfyhteisön toimitusjohtaja ja kenttämestari. Tarkoituksena oli, että molemmat vastaavat kysymyksiin itsenäisesti tutkimuksen luotettavuuden parantamiseksi. Kyseisen ryhmän osoitteistot saatiin Suomen Golfliiton rekisteristä. Tämän ryhmän arvioitiin taustaryhmän ja ohjaajan toimesta pystyvän tehokkaimmin vastaamaan kaikkiin tutkimuksessa esitettyihin kysymyksiin, sillä heillä on laajin näkemys golfyhteisön toiminnasta. Tutkimukseen osallistuvien henkilöiden kokonaismäärä tällä valintakriteerillä ja saatavilla olevalla osoiterekisterillä oli lopulta 208 henkilöä. Kuviossa 15 on kuvattu tutkimuksen rakenne kokonaisuudessaan.

5.2 Menetelmävalinta

Kuten osaluvussa 1.2 ja täsmennettynä osaluvussa 4.5 todettiin, strategia ja laatujohtaminen on rajattu kvantitatiivisen tutkimuksen ulkopuolelle näiden kokonaisuuksien laajuuden takia. Koska tutkimuksen kvantitatiivisessa osassa kysyttiin golfyhteisön asiantuntijoilta heidän subjektiivista mielipidettään laatumittareista ja niiden soveltuvuudesta golfyhteisön toiminnan kehittämiseen, mittaamisen käytettiin pääosin Likertin asteikkoa, jolla väittämät saatiin tehokkaasti muutettua numeeriseen muotoon järjestysasteikoksi. Valmiit kysymyksen muotoiltiin tämän periaatteen pohjalta alla olevan esimerkin 1 muotoon (liitteet 4a ja 4b). Kun mielipiteitä mitataan kyselylomakkeella, niin jokaista laatu ulottuvuutta/mittaria täytyy mitata yhdellä tai useammalla kysymyksellä, jotta voidaan varmistua tutkimuksen luotettavuudesta. Likertin asteikon lisäksi avoimien kysymysten avulla voidaan parantaa tutkimuksen luotettavuutta.

Esimerkki 1. Kysymykset ja Likertin asteikon käyttö

A. Pallon vierintävastus kuvaa hyvin viheriön (greeni) hoidon laatua

1. Erittäin hyvin
2. Melko hyvin
3. Neutraali
4. Ei kovin hyvin
5. Ei lainkaan

B. Viheriön kunto vaikuttaa pelaajatyytyväisyyteen

1. Erittäin paljon

2. Melko paljon
3. Neutraali
4. Ei kovin paljon
5. Ei lainkaan

5.3 Tiedon keruu ja analysointi

Tutkimus toteutettiin Webropol datan analysointi- ja tiedonkeruutyökalun avulla sähköisessä muodossa. Näin saatiin tutkimus toteutetuksi nopeasti ja tehokkaasti koko perusjoukolle. Kerätty tieto työstettiin Excel muodossa Tilastoapu nimisen apuohjelman avulla, jonka kehittäjänä on toiminut Aki Taanila. Saatekirjeiden (liite 3), huolellisesti laadittujen kyselylomakkeiden (liite 4a ja 4b) ja vastaajille suunnattujen muistutuskirjeiden (liite 5) avulla pyrittiin saamaan vastausprosentti mahdollisimman korkeaksi ja kohentamaan konstruktion liittyvän kyselytutkimuksen reliabiliteettia. Tavoitteena oli, että vastausprosentti nousisi yli 40 prosentin tason. Muistutus vastaajille lähetettiin yhteensä 4 kertaa, joista kaksi tutkijan toteuttamana alkuperäisen 3 viikon aikataulun puitteissa. Tämän lisäksi muistutuksen vastaajille lähettivät myös golfyhteisöjen toimitusjohtajien ja kenttäestareiden yhdistysten puheenjohtajat sekä tutkimuksen asiantuntijaryhmän jäsenet. Kaikista yrityksistä huolimatta vastausprosentti jäi erittäin alhaiseksi 7,6 prosenttiin. Alhaiseen vastausprosenttiin johtaneita tekijöitä ja vaikutusta tutkimuksen luotettavuuteen käsitellään tarkemmin osaluvussa 5.6.

Tutkimuksen tuloksia analysoitaessa toimitusjohtajien ja kenttäestareiden tuloksia ei olla voitu käsitellä erikseen, sillä vastaukset on annettu nimettöminä. Näin ollen tutkimuksen tuloksissa saattaa olla mukana golfyhteisöjä, mistä vastauksen antoivat sekä toimitusjohtaja että kenttäestari. Tässä tutkimuksessa tulosten tilastolliseen analysointiin ei ollut perusteita eikä edellytyksiä, siksi hajonnat, mediaanit sekä muut tilastolliset tunnusluvut on jätetty esittämättä. Tulosten analyysit on esitetty vastaajien lukumäärinä erityisesti taustakysymysten osalta. Prosenttilukuja, jakautumia eikä muita tilastollisia tunnuslukuja ei olla pääsääntöisesti sisällytetty tuloksiin, sillä pienen vastaajamäärän ollessa kyseessä yhden vastaajan vaikutus tuloksiin esimerkiksi prosenteissa on liian merkittävä. Tässä tutkimuksessa yhden vastaajan vaikutus on $1/16$ eli käytännössä 6,25 prosenttia.

Muiden kategorioiden analyysissä (kentän ja golfyhteisön ympäristön hoitoprosessi, asiakaspalveluprosessi sekä yhteisöllisyyden kehittämisprosessi) päädyttiin sen sijaan käyttämään keskiarvoja menetelmän osoittauduttua kahdensuuntaisen kysymystekniikan ansiosta käytännössä

päteväksi. Käytännössä päätös mittareiden valinnasta ja rajanvedosta oli harkinnallinen. Vastaa-
taajia pyydettiin arvioimaan esitettyjen mittareiden käyttökelpoisuutta prosessin laatumittarina
asteikolla 1-5 alla olevan esimerkin mukaisesti.

Mittari kuvaa mittauskohdetta ja prosessin laatua

1. Erittäin hyvin
2. Hyvin
3. Kohtalaisesti
4. Ei kovin hyvin
5. Ei lainkaan

Tämän lisäksi vastaajia pyydettiin arvioimaan, vaikuttaako mittari ja sen käyttö käytännön ta-
solla pelaajatytyväisyyteen (kyllä-ei) ja sen kehittämiseen. Mikäli mittarin arvio oli yhteenve-
dossa keskiarvoltaan 3:ksi tai sen alle, se voidaan katsoa olevan vähintään kohtalainen laatumit-
tari kyseisen prosessin osa-alueelle. Samanaikaisesti jos vaikutus pelaajatytyväisyyteen on tu-
loksissa keskiarvoltaan 1,5 tai pienempi (keskiarvo=ka), tarkoittaa se, että enemmistö vastaajis-
ta pitää mittaria pelaajatytyväisyyden kannalta merkittävänä. Mittarin voitiin katsoa olevan
käyttökelpoinen prosessin laatumittari, mikäli molemmat edellä mainitut ehdot täyttyvät. Nä-
mä tutkimukseen perustuvat kriteerit valittiin harkinnan perusteella.

5.4 Tutkimuksen tulokset

Kvantitatiivisen tutkimuksen kysymykset on jaoteltu neljään kategoriaan. Ensimmäisessä osas-
sa kartoitetaan taustakysymyksillä perustekijöiden lisäksi golfyhteisöjen visio, strategian toimi-
vuutta sekä tavoiteasetantaa, kriittisiä menestystekijöitä, ydinprosessien selkeyttä ja golfyhteis-
ön laatutekijöitä. Loput kolme osaa pureutuvat tarkemmin kvalitatiivisen tutkimuksen tulos-
ten perusteella esiin nousseisiin ydinprosesseihin. Näitä ydinprosesseja ovat kentän ja golfyh-
teisön ympäristön hoitoprosessi, asiakaspalveluprosessi sekä yhteisöllisyyden kehittämisproses-
si, millä kaikilla on todettu olevan merkitystä golfyhteisön laadun kokemuksessa ja kukin vai-
kuttaa osaltaan merkittävästi asiakastytyväisyyteen. Kukin kategoria muodostaa oman koko-
naisuutensa tulosten käsittelyssä sekä prosessin toimivuuden että henkilöstön kannalta.

5.4.1 Taustakysymykset

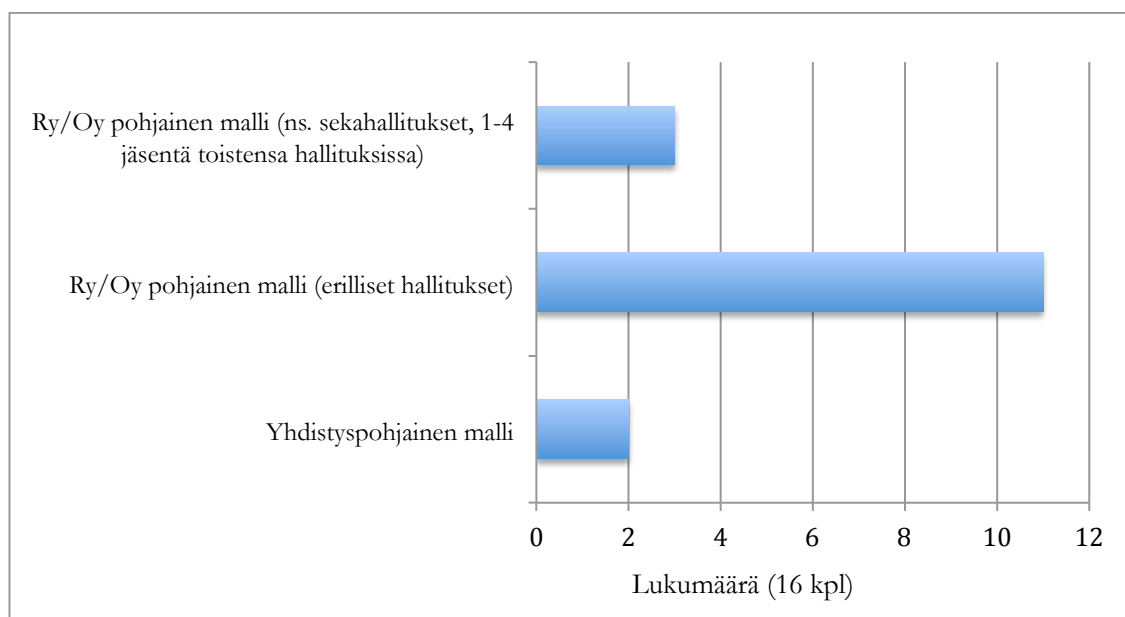
Taustakysymyksillä haluttiin ensin selvittää vastaajien profiilia ja golfyhteisöjen kokoa sekä
liikevaihdon muutosta. Vastaajien kokonaismäärä oli tutkimuksessa 16 henkilöä. Kenttämesta-
reiden parissa tuntui kiinnostus tutkimukseen olevan kovempi kuin toimitusjohtajien kohdalla,

sillä kyselyyn vastasi kenttämestareista yhteensä 10 ja toimitusjohtajista vain 6 (taulukko 8). Kaikista vastanneista pitkään palvelleet osallistuivat kyselyyn kiitettävästi, sillä 12 vastanneista esitti olleensa vastaavissa tehtävissä yli 9 vuotta joko kenttämestarina tai toimitusjohtajana. Loput vastaajista (4 henkilöä) olivat olleet tehtävässään 1-9 vuotta.

Taulukko 8. Tehtäväni golfyhteisössä

	Lukumäärä
Toimitusjohtaja	6
Kenttämestari	10
Kaikki	16

Kuvion 16 mukaan vastanneiden toiminta- ja johtamismalli oli pääsääntöisesti Ry/Oy-pohjainen toimintamalli, missä golfyhteisöllä on erilliset hallitukset sekä seuralle että osakeyhtiölle (11 kpl). Loput vastaajista edustivat joko yhdistyspohjaista tai Ry/Oy pohjaista mallia, mutta sekahallituksista koostuvaa golfyhteisöä. Yllättävää oli, että sijoittaja- perustajapohjaisia taikka lomakeskus mallilla toimivia golfyhteisöjä tutkimus ei kiinnostanut lainkaan, vaikka heille jos jollekin asiakastyytyvyyden ja laadun kehittäminen tuntuisi olevan erittäin tärkeää.

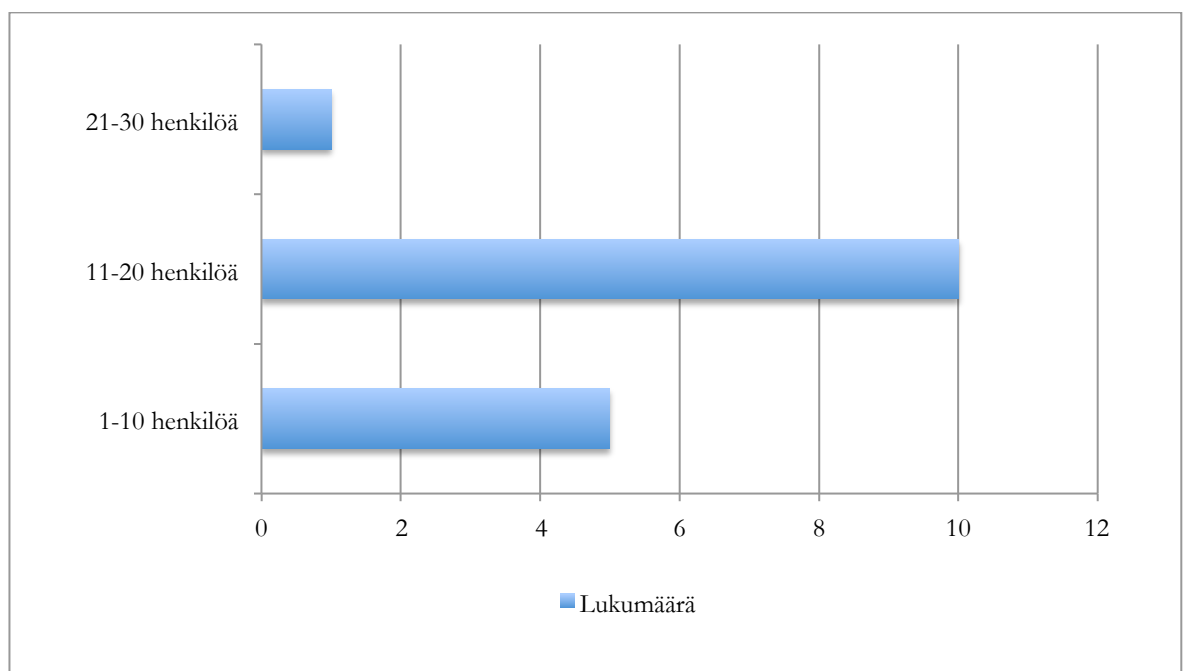


Kuvio 16. Vastaajien johtamis- ja toimintamallit golfyhteisössään

Kokoluokaltaan tutkimukseen osallistuneet golfyhteisöt olivat kaikki alle miljoonan euron liikevaihtoa tekeviä. Näistä 9 sijoittuvat kategoriaan 0,5-1 miljoona € ja loput 7 olivat liikevaihdoltaan alle 500.000 €. Suurimmalle osalle vuosi 2011 oli varsin menestyksellinen, sillä 13 kpl:ta ilmoitti liikevaihdon kasvaneen edellisellä tilikaudella. Liikevaihdon kasvuksi ilmoitet-

tiin 1-11%:a, keskiarvon ollessa 4,96 %. Lopuilla vastanneista golfyhteisöistä (3 kpl) liikevaihto oli laskenut avoimien vastausten mukaan välillä 1-10 %.

Vakituisen henkilökuntansa määräksi enemmistö vastaajista (13 kpl) ilmoitti 1-5 henkilöä. Lopuilla golfyhteisöistä on astetta isompi henkilöstö (6-10 henkilöä) toiminnan tukena. Sen sijaan sesongin aikana kaikkien vastanneiden golfyhteisöjen henkilöstön määrä kasvaa merkittävästi (kuvio 17). Enemmistö (15 kpl) lisää henkilökuntaansa 1-20 henkilöä sesongin vuoksi ja yksi vastanneista nostaa määrää jopa 21-30 henkilöllä, mikä tuo uusia haasteita laatujohtamiselle.



Kuvio 17. Tilapäisen henkilöstön kasvu golfsesongin aikana

Enemmistö vastaajilta (11 kpl) ilmoitti organisaationsa vision, strategian ja tavoitteiden olevan tiedossa keskuudessaan joko erittäin selkeinä, selkeinä tai kohtuullisen selkeinä (taulukko 9). Joskin näistä vain 1 vastannut golfyhteisö koki niiden olevan erittäin selkeät. Tämä havainto oli hyvin yhdensuuntainen kvalitatiivisen tutkimuksen tulosten kanssa. Tasan puolet (8 kpl) vastaajista ilmoitti vision, strategian ja tavoitteiden olevan kirjallisessa muodossa. Huolestuttavaa kuitenkin on toiminnan kannalta, että näitä tärkeitä toiminnan kehittämiseen liittyviä asioita ei laiteta kirjalliseen muotoon, jos ne ovat olemassa. Osalla golfyhteisöjä eli käytännössä 5:llä yhteisöllä (31.3 %), on kuitenkin vielä haasteita edessään, jotta toiminta saadaan siihen kuntoon, että yhteisöllä on selkeä päämäärä ja strategia sen saavuttamiseksi. Tehokkaan golfyhteisöstrategian toteutumisen edellytys on, että johdolle on selkeästi määritelty toiminnan laadulliset ja määrälliset tavoitteet ja niiden toteutumista arvioidaan hallitusten toimesta säännöllisin väliajoin. Tässä arvioinnissa mittarit ovat avainasemassa.

Taulukko 9. Organisaatio vision, strategian ja tavoitteiden selkeys

	Lukumäärä
Erittäin selkeät	1
Selkeät	6
Kohtalaisen selkeät	4
Ei kovin selkeät	4
Ei lainkaan selkeät	1
Kaikki	16

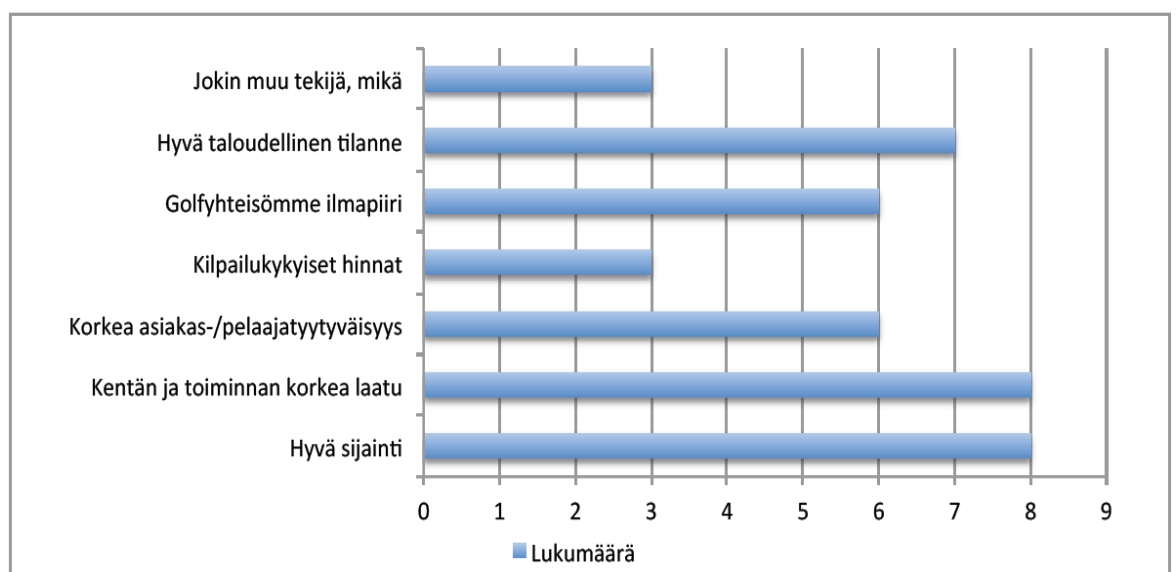
Jotta edelliseen kappaleeseen liittyen voitiin verifioida, että visio ja strategia on olemassa, kuten tulokset osoittavat, pyydettiin vastaajia esittämään visionsa omin sanoin. Alla olevassa taulukossa (taulukko 10) on esitetty avoimen kysymyksen vastaukset. Osalla vastaajista visio on vielä jäsentymättä, eikä sitä ole kirjattu paperille. Vision muodostaminen on tunnetusti yksi strategisen johtamisen epämääräisemmistä käsitteistä, mikä sekoitetaan helposti yrityksen päämäärään ja tavoitteisiin. Hyvä visio kuvaa millaiseksi organisaation haluaa kehittyä tulevaisuudessa. Sillä ei sinänsä ole merkitystä, miten vision muotoilee tai kuinka pitkä se on, kunhan tästä verbaalisesta tulevaisuuden kuvauksesta selviää, millaiseksi organisaatio haluaa kehittyä tulevaisuudessa. (Lindroos, 2012) Näiden kriteerien mukaan osalla kyselyyn vastanneiden golfyhteisöistä visio on selkeä, mutta osa voi uudelleen harkita sitä, miten visionsa muotoilee ymmärrettäväksi. Vision selkeyden lisäksi on hyvä huomioida visiota uudistettaessa, että se olisi myös innostava, merkittävä, riittävän haastava ja lisäksi mitattavissa oleva. Alla olevan taulukon mukaan vastanneiden golfyhteisöjen visioissa korostuu golfyhteisöjen halu panostaa merkittävästi kentän kuntoon ja sen myötä asiakkaiden viihtyvyyteen.

Taulukko 10. Golfyhteisöjen visiot

Mikä on golfyhteisönne visio?
Suomen tyytyväisimmät pelaajat
Master Plan
Saada lisää jäseniä ja osakkaita
Keski-Suomen paras kenttä ja 10 parhaan joukossa Suomessa
Tarjota jäsenistölle parhaat pelimahdollisuudet.
XXX Golf on laadukkaasti johdettu ja hoidettu, perinteikäs golfyhteisö. XXX Golf tarjoaa alueellaan parhaat olosuhteet, jotka perustuvat viihtyisään ympäristöön, ystävälliseen ilmapiiiriin, hyvin hoidettuun kenttään ja kilpailukykyiseen hintaan.
XXX Golf tarjoaa kaikenikäisillä ja -tasoisille golffareille laadukkaat olosuhteet harrastaa, kehittyä ja kilpailla hyvässä seurassa
Visiota ei ole vielä työstetty loppuun

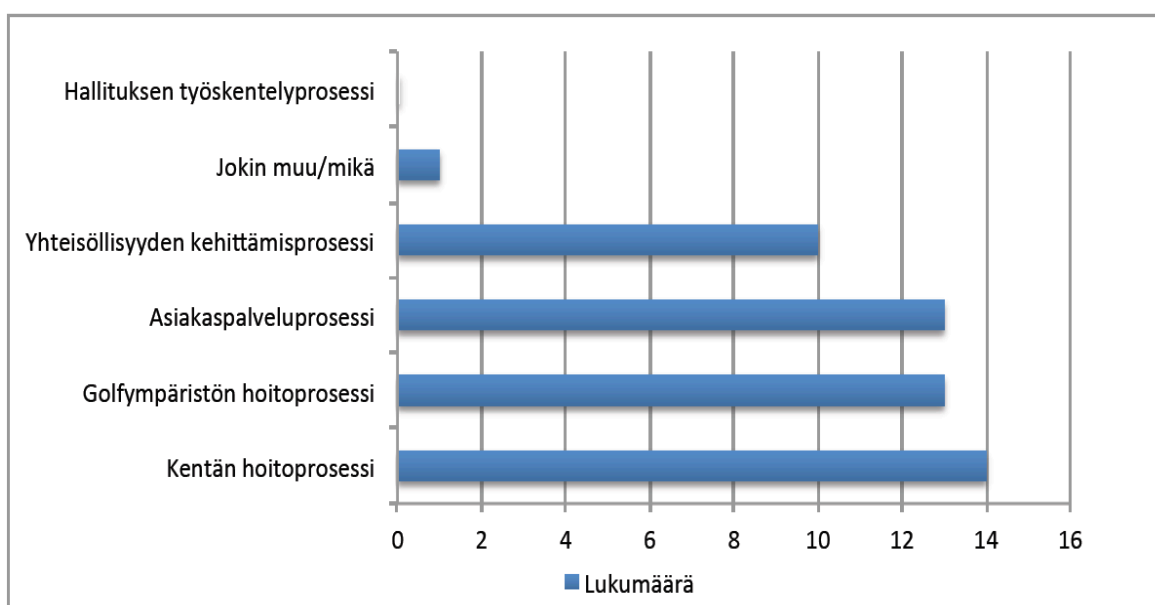
Kenttä kunnossa koko kauden
Pelimahdollisuuksiltaan Turun alueen ykköskenttä.
Kehittää kentän pelattavuutta
Ei kirjattua visiota
XXX Golf on korkeatasoinen, asiakasystävällinen ja kehittyvä golfyhteisö, jonne asiakkaat tulevat mielellään uudelleen
Olla alueen johtava golfkeskus

Kun kysyttiin, mitkä ovat golfyhteisöjen kriittisiä menestystekijöitä sekä kilpailutekijöitä, jotka yritys on kirjannut oman toimintansa menestystekijöiksi, nousivat hyvä sijainti sekä kentän ja toiminnan korkea laatu merkittävimiksi. Kuvion 18 mukaan, 8 kpl:ta vastaajista näkee näiden tekijöiden olevan kriittisimmät menestystekijät. Näiden jälkeen merkittäviksi nousevat hyvä taloudellinen tilanne (7 kpl), sekä golfyhteisön ilmapiiri (6 kpl) ja asiakas-/pelaajatytyväisyys (6 kpl). Golf ei vaikuta olevan kovin hintasensitiivinen laji, sillä vain 3 golfyhteisöä katsoo kilpailukykyisten hintojen olevan kriittinen menestystekijä. Muina kriittisinä menestystekijöinä (3 kpl) mainittiin avoimissa vastauksissa: Easy to Join, yleensä aikainen avaamismahdollisuus ja kenttä kokonaisuutena. Tämä tulos vahvistaa kvalitatiivisen tutkimuksen perusteella tehdyn johtopäätöksen, missä todettiin golfyhteisöjen ydinprosesseja olevan kenttä ja ympäristön hoitoprosessi, asiakaspalveluprosessi ja yhteisöllisyyden kehittämisprosessi, joka lopulta edesauttaa golfyhteisöä saavuttamaan tavoittelemansa taloudellisen tuloksen (osaluku 4.3).



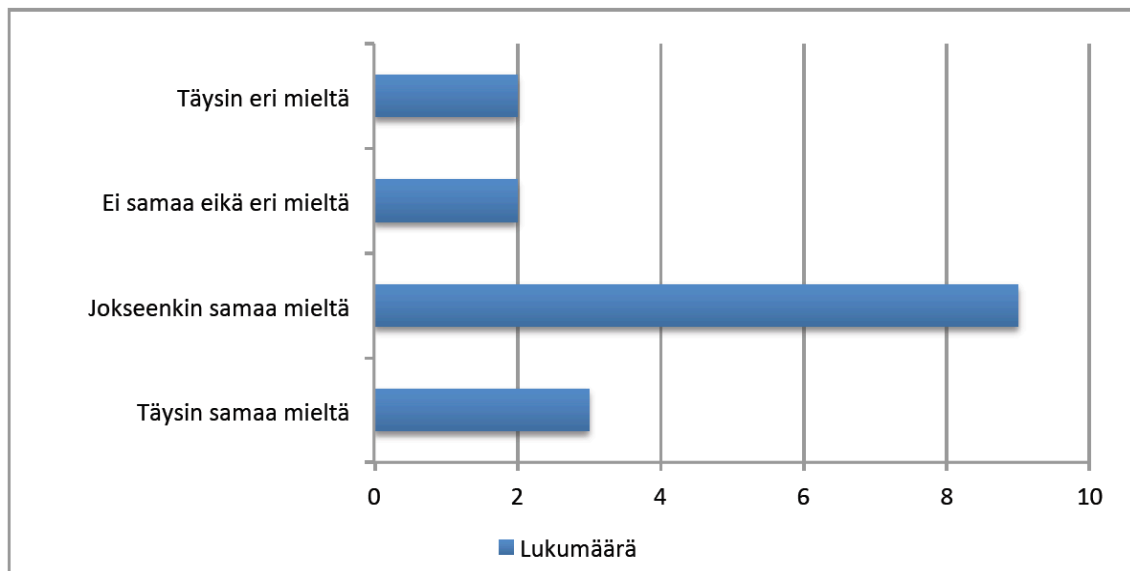
Kuvio 18. Golfyhteisöjen kirjatut kriittiset menestystekijät (kilpailuedut)

Sama tulos tulee esiin myös pyydettyä vastaajia määrittämään, mitkä ovat heidän golfyhteisönsä ydinprosesseja. Jälleen samat ydinprosessit korostuvat kuvion 19 mukaisesti; kentän (14 kpl) ja ympäristön hoitoprosessi (13 kpl), asiakaspalveluprosessi (13 kpl) ja yhteisöllisyyden kehittäminen (10 kpl). Laatukäsikirjaa ei kuitenkaan käytetä vielä kovin aktiivisesti, sillä vain 3 golfyhteisöä ilmoitti, että heillä on käytössä joko laatukäsikirja tai sen osia mainituille ydinprosesseille. Suurin osa siis tekee laatutyötä ilman mitään ohjekirjoja tai tehtäväluetteloita, joilla voitaisiin varmistaa, että henkilökunta on koulutettu prosessien osaajiksi ja vastuut ydinprosessin laadun kehittämisestä on selkeästi delegoitu organisaatiossa määritetyille vastuuhenkilöille. Avoimien vastausten perusteella yhdellä golfyhteisöllä on laatukäsikirja koko toiminnalle, kun taas muilla laatukäsikirjan osia on olemassa ympäristötyölle sekä kentänhoidolle, vastaanoton asiakaspalvelulle ja nuorisotoiminnalle.



Kuvio 19. Golfyhteisöjen ydinprosessit

Ydinprosessien jälkeen tutkimuksessa keskityttiin arvioimaan, onko laatu merkittävässä asemassa golfyhteisöjen strategiassa. Vastausten mukaan, näyttää siltä, että laatu on huomioitu golfyhteisöjen strategiatyössä, sillä 9 vastaajista esittää laadun olevan ainakin osittain integroituna strategiaa (kuvio 20). Joskin vain 3 vastasi sen olevan täysin mukana strategiassa. Neljännes vastaajista (4 kpl) oli epäilevällä kannalla tai täysin eri mieltä.



Kuvio 20. Laatu osana golfyhteisön strategiaa

Tarkentavana kysymyksenä laatuasioihin haluttiin saada selville, mitkä ovat merkittävimmät laatutekijät vastanneiden golfyhteisöissä. Vastajille annettiin mahdollisuus spesifioida kolme merkittävintä tekijää, mistä muodostuu heidän golfyhteisönsä laatu. Ensimmäiseksi laatutekijäksi nousi jälleen kenttä ja sen hyvä kunto (taulukko 11). Sen asetti ensimmäiselle sijalle 10 vastaajista. Henkilökunnan ja sen osaamisen merkittävänä laatutekijänä koki 3 vastaajista.

Taulukko 11. Golfyhteisön laatutekijä no 1

	Lukumäärä
Ammattitaitoinen, osaava ja motivoitunut henkilökunta	3
Hyvä kentän kunto, koko pelikauden	10
Pelaajien tyytyväisyys	1
Työ	1
Yhteiskuuiluuvuus	1
Kaikki	16

Toiseksi tärkeimmän laatutekijän kohdalla hajontaa tuli huomattavasti enemmän, mutta pitkässä luettelosta erottuu asiakastyytyväisyyden merkitys laatutekijänä (taulukko 12). Yhteensä 3 vastaajista asetti asiakaspalvelun ja -tyytyväisyyden etusijalle ennen palveluita kokonaisuutena (2 kpl). Avoimien vastausten perusteella ei voitu määrittää tarkoittaako palvelut myös asiakaspalvelua vai palveluja kokonaisuutena.

Taulukko 12. Golfyhteisön laatutekijä no 2

	Lukumäärä
Asiakaspalvelu	1
Asiakastyytyväisyys	3
En osaa sanoa	1
Golfklubin yhteisöllisyys	1
Hankinnat ja investoinnit	1
Hyvä yhteishenki	1
Imago	1
Kentän kunnan kehityksestä	1
Miellyttävä ilmapiiri	1
Osaava henkilökunta	1
Palvelut	2
Tekijät	1
Ympäristön huomioiminen kentänhoidossa	1
Kaikki	16

Kolmanneksi tärkein laatutekijä näyttää tutkimuksen perusteella olevan golfyhteisön taloudelliset asiat ja resurssit (taulukko 13), sillä neljännes vastaajista (4 kpl) oli listannut sen ennen golfyhteisön ilmapiiriä ja yhteisöllisyyttä (3 kpl).

Taulukko 13. laatutekijä no 3

	Lukumäärä
Asiakkaiden huomioiminen	1
En osaa sanoa	1
Hinta/laatu	1
Ilmapiiri ja välitön tunnelma	3
Kenttä kokonaisuutena	1
Riittävä ja monipuolinen konekanta	1
Seuratoiminta	1
Taloudellisesta tehokkuudesta ja resursseista	4
Tarvikkeet	1
Ympäristö	2
Kaikki	16

Tärkeimmiksi laatumittareiksi muodostui alla olevan taulukon mukaiset asiat, jotka esitettiin avoimen kysymyksen avulla (taulukko 14). Listasta nousee selkeästi esiin, että tärkein mittari on tällä hetkellä erilaiset asiakas-, jäsen tai osakastyytyväisyyden mittaamiset, millä saadaan arvokasta palautetta oman golfyhteisön toiminnan tehokkuudesta. Tyytyväisyyskyselyt näytetään toteutettavan joko jatkuvana tai määrääjain toistuvina tutkimuksina. Myös kierrosmäärien ja pelaajamäärien mittauksella mitataan toiminnan tehokkuutta ja laatua (greenfee maksut, pelaajamäärät ja kierrosten lukumäärät).

Taulukko 14. Tärkeimmät käytössä olevat laatumittarit

Mikä on tärkein käytössä oleva laatumittarinne?
Asiakastyytyväisyyskysely
Jäsenytyytyväisyyskysely
Kierrosten lkm
Asiakkaat
Vieras pelaajien määrä
Osakaskyselyt
Asiakaspalautteet
Jäsentutkimus
Jatkuva palautteen kerääminen
Jäsenytyytyväisyysmittaus
Tyytyväinen asiakas
Palaute pelaajilta/omat arviot
Asiakaspalaute
Kierrosmäärät, greenfee- ja pro-shop tuotot, muutaman vuoden välein tehtävä tyytyväisyyskysely
Omavalvonta, asiakaspalaute

Yhteenveto taustakysymykset

Taustakysymyksiin innokkaimmin vastasivat kenttämentarit, mutta toimitusjohtajien vastausprosentti jäi alhaiseksi. Tutkimus tuntui kiinnostavan huomattavasti enemmän niitä henkilöitä, jotka ovat olleet tehtävässään pidempään. Pääsääntöisesti vastaajat edustivat pieniä alle miljoonan euron liikevaihdolla toimivia golfyhteisöjä. Sijoittaja- perustajapohjaisia taikka lomakeskuksia tutkimukseen ei osallistunut yhtäkään.

Positiivisena havaintona voidaan todeta, että lähes 11 vastaajista vakuutti golfyhteisönsä vision, strategian ja tavoitteiden olevan selkeät tai kohtuullisen selkeät, sillä ilman näitä suuntaviivoja, toiminnan määrätietoinen kehittäminen tuskin onnistuu. Puolet vastaajista ilmoitti niiden löytyvän myös kirjallisessa muodossa, jolloin ne ovat kaikkien sidosryhmien saatavilla tarvittaessa. Golfyhteisöjen halu panostaa kentän kuntoon, asiakastyytyväisyyteen sekä kasvuun nousee selkeästi esiin vastaajien ilmoittamista visioista. Laatu on mukana ja vastaajien mukaan varsinkin

merkittävässä asemassa golfyhteisöjen strategiassa, sillä jopa $\frac{3}{4}$ mainitsee laadun olevan ainakin osittain integroituna strategiaansa. Merkittävimmäksi laatutekijäksi nousi kenttä ja sen hyvä kunto sekä henkilökunnan osaaminen. Tärkeimmäksi laatumittariksi ja toiminnan tehokkuuden arviointivälineeksi vastaajat esittivät säännöllisesti toteutettavat asiakastytyväisyyssmittaukset. Laatukäsikirjaa tai sen osia käyttää toistaiseksi vain 3 tutkimukseen osallistuneista vastaajista.

Kriittisinä menestystekijöinä toiminnalleen vastaajat nostavat merkittävimmiksi golfyhteisön sijainnin sekä kentän ja koko golfyhteisön toiminnan laadun. Nämä tekijät toistuvat myöskin kysyttäessä golfyhteisön ydinprosesseja, jolloin 13 vastaajista mainitsee tärkeimmiksi ydinprosesseiksi kentän ja golfyhteisön ympäristön hoitoprosessin, asiakaspalveluprosessin sekä yhteisöllisyyden kehittämissä, mikä vahvistaa kvalitatiivisessa tutkimusosiossa esiin tulleen tuloksen.

5.4.2 Kentän ja golfyhteisön ympäristön hoitoprosessi

Kuten osaluvun 5.4 johdanto osassa on esitetty, tämän kvantitatiivisen tutkimuksen kysymykset on jaoteltu neljään kategoriaan. Ensimmäisessä osassa kartoitettiin taustakysymyksillä golfyhteisöjen vision/strategian toimivuutta sekä tavoiteasetantaa, kriittisiä menestystekijöitä, ydinprosessien selkeyttä ja golfyhteisön laatutekijöitä. Loput kolme osaa pureutuvat tarkemmin kvalitatiivisen tutkimuksen tulosten perusteella esiin nousseisiin ydinprosesseihin ja niihin liittyviin mittareihin. Tämän kehittämistehtävän kvalitatiivisessa tutkimusosassa on näillä kaikilla ydinprosesseilla todettu olevan merkitystä golfyhteisön laadun kokemuksessa ja kukin vaikuttaa osaltaan merkittävästi asiakastytyväisyyteen.

Kaikki kvantitatiivisen tutkimusosan mittarit perustuvat kvalitatiivisen tutkimuksen tulosten pohjalta tehtyyn 1. konstruktion, jotka on esitetty taulukossa 7. Tässä konstruktiossa esitetyt mittarit perustuvat suurelta osin haastattelusta saatuihin tuloksiin, mutta myös tutkijan omiin tulkintoihin sekä tutkimuksen asiantuntijaryhmän mielipiteisiin. Mittarit on pyritty laatimaan sellaisiksi, että niillä voidaan seurata käytännön tasolla, ollaanko prosessiin liittyvien toimenpiteiden kehittämistyössä oikeassa suunnassa ja ovatko toiminnalliset tulokset tehdyn vaivannäön arvoisia. Niillä siis mitataan prosessien toimivuutta. Käytännössä mittaaminen tukee lähinnä operatiivista toimintaa, mutta myös tehokkaasti prosessin ja laadun kehittämistä. Mittareiden määrä on pyritty pitämään rajallisena, jotta golfyhteisössä voitaisiin keskittyä siihen, että mittarilla saadaan arvioitua toimintaa eikä mittaamisesta tehdä itsetarkoitusta. Näiden mittareiden

den toimivuus haluttiin testata tämän tutkimuksen kvantitatiivisessa osassa tutkimussuunnitelman mukaisesti. Vastaajia pyydettiin arvioimaan kunkin mittarin käyttökelpoisuutta prosessin laatumittarina asteikolla 1-5 alla olevan esimerkin mukaisesti.

Mittari kuvaa mittauskohdetta ja prosessin laatua

1. Erittäin hyvin
2. Hyvin
3. Kohtalaisesti
4. Ei kovin hyvin
5. Ei lainkaan

Tämän lisäksi vastaajia pyydettiin arvioimaan, vaikuttaako mittari ja sen käyttö käytännön tasolla pelaajatytyväisyyteen (kyllä-ei) ja sen kehittämiseen. Mikäli mittarin arvio oli yhteenvedossa keskiarvoltaan 3:ksi tai sen alle, sen voidaan katsoa olevan vähintään kohtalainen laatumittari kyseisen prosessin osa-alueelle. Samanaikaisesti, jos vaikutus pelaajatytyväisyyteen oli tuloksissa keskiarvoltaan 1,5 tai pienempi (keskiarvo= \bar{x}), tarkoittaa se, että enemmistö vastaajista pitää mittaria pelaajatytyväisyyden kannalta merkittävänä. Mittarin katsottiin olevan käyttökelpoinen prosessin laatumittari, mikäli molemmat edellä mainitut ehdot täyttyvät. Nämä tutkimukseen perustuvat kriteerit valittiin harkinnan perusteella.

Kentän ja golfyhteisön ympäristön hoitoprosessi on noussut esiin useammassa tämän tutkimuksen osakohdassa yhtenä tärkeimpänä golfyhteisön ydinprosesseista. Tässä kvantitatiivisessä tutkimuksessa prosessi on jaettu seuraaviin alueisiin, joille kaikille on määritelty arvioitavat mittarit. Kentän ja golfyhteisön hoitoprosessin osa-alueet ovat: viheriö, väylä, avauspaikka, väylän reunat/karheikko, kentän esteet eli käytännössä alueet, missä pelaaminen tapahtuu. Näiden lisäksi haluttiin löytää käytännön mittarit kentän turvallisuudelle yleensä sekä myös veden- ja lannoitteiden kulutukselle, jotka osittain liittyvät ympäristöjärjestelmään.

Viheriö on pelaajan kannalta kentän kriittisimpiä laatutekijöitä. Jos viheriöt ovat hienossa kunnossa eli käytännössä tasaiset, kohtuullisen pehmeät, täydellisesti ruohon peitossa ja pelaajan taidoille sopivasti leikattuja, alkaa enemmistö pelaajista olla varsin tyytyväisiä. Alla olevan taulukoiden 15 ja 16 mukaisesti, viheriön mittareista vierintävästus, ruohon korkeusmittaus sekä viherpeittävyys nähtiin toiminnallisina ja pelaajatytyväisyyteen vaikuttavina käytännön mittareina. Näiden lisäksi asetetut kriteerit täyttyivät myöskin muiden ehdotettujen mittareiden kohdalla, joita olivat viheriön hiekotus, jyräys ja lippujen muutosajat. Nämä kaikki olivat vastaajien omia ehdottamia mittareita, joille ei valitettavasti oltu määritelty tarkempaa mittaustapaa. Muut taulukossa olevat viheriöön liittyvät mittarit eivät täyttäneet etukäteen määritettyjä valinnan kriteerejä.

Taulukko 15. Viheriöön liittyvät mittarit

	1	2	3	4	5	Yhteensä	Keskiarvo
Vierintävastus (STIM Meter)	1	5	7	2	1	16	2,81
Ruohon korkeusmittaus (3-5 mm)	1	4	7	3	1	16	2,94
Viherpeittävyys (%/greenin pinta-ala)	3	7	0	2	3	15	2,67
Kastelukertojen määrä (krt/vko)	1	4	1	6	4	16	3,5
Leikkauskertojen määrä (1-2 krt/päivä)	1	5	2	4	4	16	3,31
Muu ehdottamasi mittari, mikä?	1	1	0	1	0	3	2,33
Yhteensä	8	26	17	18	13	82	2,93

Taulukko 16. Viheriön mittareiden vaikutus pelaajatytyväisyyteen

	Kyllä	Ei	Yhteensä	Keskiarvo
Vierintävastus (STIM Meter)	12	4	16	1,25
Ruohon korkeusmittaus (3-5 mm)	12	4	16	1,25
Viherpeittävyys (%/greenin pinta-ala)	15	1	16	1,06
Kastelukertojen määrä (krt/vko)	3	13	16	1,81
Leikkauskertojen määrä (1-2 krt/päivä)	12	4	16	1,25
Muu ehdottamasi mittari, mikä?	2	0	2	1
Yhteensä	56	26	82	1,27

Väylää ja sen pelattavuutta koskevat mittarit olivat seuraavat (taulukko 17 ja 18): viherpeittävyys, ruohon korkeusmittaus, leikkaus- ja kastelukertojen lukumäärä. Väylän mittareista erottui kriteerien pohjalta vain yksi mittari, jonka kaikki vastaajat arvioivat merkittäväksi käytännön mittariksi. Viherpeittävyys kuvaa tehokkaimmin väylän pelattavuutta (ka 2,63) ja sillä on suuri vaikutus myös pelaajatytyväisyyteen (ka 1). Mikäli suurin osa väylän ruohopeitteestä on laiku- kas, kuiva tai muuten vaurioitunut, alkaa peli kärsiä ja korjaustoimia laadun parantamiseksi tarvitaan ripeästi. Myöskin vastaajien avoimissa vastauksissa ehdottama ruohon leikkujätteen poisto/harjaus täyttää toimivan mittarin kriteerit ja sille tulee kehittää konkreettinen mittari käytännön operatiiviseen toimintaan. Ruohon korkeusmittaus viheriön tapaan voidaan tarvittaessa liittää myös mittariksi, vaikka se ei tulosten mukaan täysin täyttänyt asetettuja kriteerejä.

Taulukko 17. Väylän mittarit

	1	2	3	4	5	Yhteensä	Keskiarvo
Viherpeittävyys (%/tietyllä alueelta)	3	8	0	2	3	16	2,63
Ruohon korkeusmittaus/päivä (12-14 mm)	0	8	2	3	3	16	3,06
Leikkauskertojen määrä (1-3 krt/vko)	0	4	6	1	4	15	3,33
Kastelukertojen määrä (krt/vko)	1	1	7	4	3	16	3,44
Muu ehdottamasi mittari, mikä?	0	0	1	0	0	1	3
Yhteensä	4	21	16	10	13	64	3,09

Taulukko 18. Väylän mittareiden vaikutus pelaajatytyväisyyteen

	Kyllä	Ei	Yhteensä	Keskiarvo
Viherpeittävyys (%/tietyllä alueelta)	16	0	16	1
Ruohon korkeusmittaus/päivä (12-14 mm)	10	5	15	1,33
Leikkauskertojen määrä (1-3 krt/vko)	8	7	15	1,47
Kastelukertojen määrä/vko	2	14	16	1,88
Muu ehdottamasi mittari, mikä?	1	0	1	1
Yhteensä	37	26	63	1,34

Avauspaikka eli lyöntialusta, mistä golfpallo lyödään peliin kullakin väylällä, on myöskin pelaajatytyväisyyden kannalta tärkeä kentän hoitoprosessin osa-alue. Jos lyöntipaikka on surkea väylän pelaamisesta tulee heti epämiellyttävä kokemus, varsinkin jos avauslyönti sen takia epäonnistuu. Avauspaikan laatumittareiksi ehdotettiin tutkimuksessa seuraavia (taulukot 19 ja 20): viherpeittävyys ja tasaisuus, ruohon korkeusmittaus, leikkaus- ja kastelukertojen määrä tai muu ehdotettu mittari. Ehdotetuista mittareista viherpeittävyys ja avauspaikan tasaisuus on vastaajien arvioinnin mukaan ainoa, mikä täyttää tutkimuksessa hyvälle mittarille asetetut kriteerit. Ruohon korkeusmittaus saattaisi toimia myös tehokkaana mittarina, mutta vastaajat ei näe sillä olevan suurta vaikutusta pelaajatytyväisyyteen.

Taulukko 19. Avauspaikan mittarit

	1	2	3	4	5	Yhteensä	Keskiarvo
Vihepeittävyys ja tasaisuus (% /tietyltä alueelta)	4	7	0	1	4	16	2,63
Ruohon korkeusmittaus/päivä (10-12 mm)	2	8	2	1	3	16	2,69
Leikkauskertojen määrä (1-3 krt/vko)	0	6	3	3	3	15	3,2
Kastelukertojen määrä (krt/vko)	1	3	5	3	4	16	3,38
Muu ehdottamasi mittari, mikä?	0	1	0	0	1	2	3,5
Yhteensä	7	25	10	8	15	65	3,08

Taulukko 20. Avauspaikan mittareiden vaikutus pelaajatytyväisyyteen

	Kyllä	Ei	Yhteensä	Keskiarvo
Vihepeittävyys ja tasaisuus (% /tietyltä alueelta)	16	0	16	1
Ruohon korkeusmittaus/päivä (10-12 mm)	7	9	16	1,56
Leikkauskertojen määrä (1-3 krt/vko)	9	7	16	1,44
Kastelukertojen määrä/vko	2	14	16	1,88
Muu ehdottamasi asia, mikä?	2	0	2	1
Yhteensä	36	30	66	1,38

Väylän reunat ja karheikko aiheuttavat varsin suurta tyytymättömyyttä varsinkin silloin, jos pallo katoaa pelaajalta välittömästi kun se vierii pois väylältä, jolloin lopputuloksena voi olla pallo lyömättömässä paikassa tai vaikka kadonnut pallo, mikä vaikuttaa heti kyseisen väylän pelitulosta heikentävästi ja lisäksi pelaajan mielialaan. Tutkimuksessa esitettiin mittareiksi leikkauskertojen määrää ja ruohon korkeusmittausta päivittäin. Arvioitavaksi esitetyistä mittareista vain leikkauskertojen määrä osoittautui kriteerien mukaisesti kelvolliseksi mittariksi (taulukko 21 ja 22). Muita toimivia mittareita eivät vastaajat ehdottaneet avoimissa vastauksissa.

Taulukko 21. Väylän reunan/karheikon mittarit

	1	2	3	4	5	Yhteensä	Keskiarvo
Leikkauskertojen määrä (2 krt/vko)	1	6	4	2	3	16	3
Ruohon korkeusmittaus (1krt/päivä-2 tuumaa)	1	2	6	3	4	16	3,44
Muu ehdottamasi mittari, mikä?	0	0	0	0	0	0	
Yhteensä	2	8	10	5	7	32	3,22

Taulukko 22. Väylän reunojen/karheikon mittareiden vaikutus pelaajatytyväisyyteen

	Kyllä	Ei	Yhteensä	Keskiarvo
Leikkauskertojen määrä (2 krt/vko)	9	6	15	1,4
Ruohon korkeusmittaus/(1krt/päivä -2 tuumaa)	5	11	16	1,69
Muu ehdottamasi mittari, mikä?	0	0	0	
Yhteensä	14	17	31	1,54

Yleisimmät kentällä olevat esteet ovat joko hiekka- tai vesiesteitä, joiden kunnosta huolehtiminen on tärkeää, jotta pelaajalla on niistä edes teoreettiset mahdollisuudet jatkaa peliään ilman lisäyöntejä. Esteitä koskien konkreettisia mittareita on vain yksi eli esteiden kunnostuskertojen määrä viikoittain, mikä osoittautuikin molempien kriteerien mukaisesti toimivaksi mittariksi (taulukko 23 ja 24). Avoimissa vastauksissa esitettiin lisämittariksi hiekkaesteiden reunojen kantauskertojen määrää ja vesiesteiden rantojen ruohonleikkausta käytännön mittareiksi ja niille tulee määrittää lähtöarvo esimerkiksi 1-2 krt/viikko, jotta mittarit saadaan toimivaksi.

Taulukko 23. Esteitä koskevat mittarit

	1	2	3	4	5	Yhteensä	Keskiarvo
Kunnostusten määrä (3-4 krt/vko)	2	7	4	1	2	16	2,63
Muu ehdottamasi mittari, mikä?	0	1	0	0	0	1	2
Yhteensä	2	8	4	1	2	17	2,31

Taulukko 24. Esteitä koskevien mittareiden vaikutus pelaajatytyväisyyteen

	Kyllä	Ei	Yhteensä	Keskiarvo
Kunnostusten määrä (3-4 krt/vko)	15	1	16	1,06
Muu ehdottamasi mittari, mikä?	1	0	1	1
Yhteensä	16	1	17	1,03

Turvallisuus golfkentällä on erittäin tärkeää, sillä huikealla nopeudella lentävä kova pallo voi aiheuttaa suuren loukkaantumiskisken osuessaan kanssapelaajaan taikka kenttähenkilökuntaan. Tämän vuoksi on tärkeää, että golf säilyy kurinalaisena harrastuksena ja golfkentällä noudatetaan golfin sääntöjä ja etikettiä, jotta harhautuneen pallon vaaratekijät voidaan tehokkaasti ehkäistä. Sääntöjen noudattaminen on tärkeää sekä pelaajalle että muille kentällä tai sen läheisyydessä liikkujille. Hyvä pelikulttuuri varoitushuutoineen (fore huuto, jos pallo harhautuu) estää suurimman osan pelaajille tai työntekijöille aiheuttamista turvallisuusriskeistä. Hyvällä pelikulttuurilla voidaan myös estää jonkin verran vahinkoja, mitä pelaaminen voi aiheuttaa kentälle. Koska kentänhoitajat tekevät työtään samaan aikaan, kun pelaajat ovat kentällä, on pelaajien ja

kentänhoitajien otettava huomioon toisensa, jotta ei aiheuteta turhia turvallisuusriskejä. Hyvällä hoitotöiden suunnittelulla ja ajoituksella voidaan vähentää yhtäaikaista liikkumista golfkentällä. Suomen golfliitto suosittaa ottamaan huomioon jo kentän suunnittelussa seuraavat turvallisuuteen vaikuttavat seikat, jotta pelaaminen golfkentällä olisi turvallista: (Suomen Golfliitto, 2012, kotisivut-Golfkentän turvallisuus)

- ❖ Väylien on oltava riittävän etäällä toisistaan ja risteäviä väyliä on syytä välttää
- ❖ Riittävän näkyvyyden takaaminen ja sokkoreikien/väylien välttäminen
- ❖ Hyvät merkinantokellot tai muut tehokkaat turvajärjestelyt (esim. tähystyslavat, näköesteiden raivaaminen), jos näkyvyys väylälle on puutteellinen
- ❖ Turvalliset yleisten teiden ylityspaikat
- ❖ Turvaesteet, jotka estävät pallojen harhautumisen yleiselle tielle tai lähellä olevalle asutusalueelle

Turvallisuusmittareiksi tutkimuksessa esitettiin raportoitujen onnettomuuksien määrää, mikä indisoi mahdollista lisääntyntä turvallisuusriskiä pelikentällä tai sen ympäristössä. Tämä mittari täytti hyvälle mittarille asetetut kriteerit, eikä vastaajilta saatu muita ehdotuksia turvallisuusmittareiksi (taulukot 25 ja 26).

Taulukko 25. Turvallisuutta koskevat mittarit

	1	2	3	4	5	Yhteensä	Keskiarvo
Raportoitujen onnettomuuksien määrä (<laskeva)	5	2	4	4	1	16	2,63
Muu ehdottamasi mittari, mikä?	0	0	0	0	1	1	5
Yhteensä	5	2	4	4	2	17	3,81

Taulukko 26. Turvallisuutta koskevien mittareiden vaikutus pelaajatytyväisyyteen

	Kyllä	Ei	Yhteensä	Keskiarvo
Raportoitujen onnettomuuksien määrä (<laskeva)	9	7	16	1,44
Muu ehdottamasi mittari, mikä?	0	0	0	
Yhteensä	9	7	16	1,44

Tämän lisäksi tutkimuksessa kysyttiin ympäristökysymyksiä sivuavia asioita, kuten vedenkulu- tusta sekä lannoitteiden käyttöä. Kemiallisten aineiden runsas käyttö kentällä on sekä turvalli- suusriski kenttähenkilöstölle että pelaajille, mutta samalla myös huolestuttava ympäristöriskin aiheuttaja samoin kuin runsas vedenkulutus. On erittäin tärkeää, että jokainen golfyhteisö

noudattaa Suomen Golfliiton vuonna 2009 laatimaa ympäristöohjelmaa, jonka Suomen Golfliitto teki yhteistyössä ympäristöviranomaisten kanssa. Tällä ohjelmalla pyritään määrätietoisesti ohjaamaan ja neuvomaan golfyhteisöjä, jotta kukin laatisi itselleen oman kenttäkohtaisen ympäristöohjelman. Kenttäkohtaisella ympäristöohjelmalla pyritään varmistamaan, että golfyhteisö noudattaisi vastuullisen ympäristönhoidon periaatteita. Toimiva ja käytännöllinen kentän oma ympäristöohjelma määrittää ympäristönhoidon tavoitteet, vastuuhenkilöt kaikille ympäristöohjelman mukaisille toiminnoille samoin kuin ohjeet siitä, miten toimintojen kehitystä seurataan. Ohjelmalla pyritään suojelemaan luontoa ja ympäristöä, ilman että kentänhoidon korkeasta tasosta tingitään. Todettakoon tässä yhteydessä, että ympäristöjärjestelmä on omana kokonaisuutenaan erittäin toimiva ja tehokas laatukäsikirjan osa ja on suositeltavaa, että kaikki käyttäisivät siitä opittuja perusasioita myös muiden golfyhteisön laatukäsikirjan osien laadintaan (prosessien määrittäminen, tavoitteet toiminnoille, vastuuhenkilöiden määrittäminen ja seurannan organisointi). (Suomen Golfliitto, 2012, kotisivut-Ympäristöjärjestelmä)

Vedenkulutus mittarina haluttiin testata veden käyttömäärien mittausta taulukoiden 27 ja 28 mukaisesti. Mittari osoittautui olevan käyttökelpoinen keskiarvon jäädessä 3,31:een, mutta sen sijaan sillä ei nähty olevan suurta merkitystä pelaajatytyväisyyteen. Vastaajien arvio oli sinänsä yllätys, sillä kuivana pelikautena kastelu ja veden käyttö on varsin oleellista, että kenttä pystytään pitämään pelattavassa kunnossa. Sen sijaan vastaajat ehdottivat käytännönläheiseksi mittariksi vesiesteiden pintojen korkeuden mittausta (=kastelulammikot), mikä täytti asetetut kriteerit paremmin.

Taulukko 27. Veden käyttömäärä mittari

	1	2	3	4	5	Yhteensä	Keskiarvo
Veden käyttömäärät (ltr/päivä)	1	4	3	5	3	16	3,31
Muu ehdottamasi mittari, mikä?	0	0	1	0	0	1	3
Yhteensä	1	4	4	5	3	17	3,16

Taulukko 28. Veden käyttömäärien vaikutus pelaajatytyväisyyteen

	Kyllä	Ei	Yhteensä	Keskiarvo
Veden käyttömäärät (ltr/päivä)	2	14	16	1,88
Muu ehdottamasi mittari, mikä?	1	0	1	1
Yhteensä	3	14	17	1,44

Lannoitteita koskien asiaa lähestyttiin samalla tavalla ja mittarina toimisi lannoitteiden käyttömäärät tai muu ehdotettu mittari (taulukko 29 ja 30). Lannoitteiden käyttömäärät ei vastaajien mukaan ole toimiva mittari, vaan sen sijaan avoimissa vastauksissa ehdotettiin mittariksi rakeisten lannoitteiden käyttömääriä tietyllä alueella (kg/hehtaari tai kg/aari), mikä täytti tutkimuksen mittarille asettamat vaatimukset. Suomen Golfliton mukaan rakeisten, hitaasti tai kontrolloidusti liukenevien seoslannoitteiden käyttö golfkentillä eri paikoissa on jo nykyisellään varsin yleistä.

Taulukko 29. Lannoitteiden käyttömäärä mittari

	1	2	3	4	5	Yhteensä	Keskiarvo
Lannoitteiden käyttömäärät (kg/vko)	1	2	6	2	5	16	3,5
Muu ehdottamasi mittari, mikä?	0	1	1	0	0	2	2,5
Yhteensä	1	3	7	2	5	18	3

Taulukko 30. Lannoitteiden käyttömäärien mittaamisen vaikutus pelaajatytyväisyyteen

	Kyllä	Ei	Yhteensä	Keskiarvo
Lannoitteiden käyttömäärät (kg/vko)	3	13	16	1,81
Muu ehdottamasi mittari, mikä?	1	0	1	1
Yhteensä	4	13	17	1,41

Kentän ja kentän ympäristön hoitoprosessiin liittyneiden mittareiden analyysissä keskityttiin vielä tarkemmin ympäristöjärjestelmään sekä esteettisiin kysymyksiin. Ympäristöjärjestelmään liittyviksi käytännön mittareiksi ehdotettiin seuraavia seurattavia asioita:

- Golfyhteisöllä on ympäristöjärjestelmään liittyvä kansainvälinen sertifikaatti (GEO).
- Golfyhteisö noudattaa Suomen Golfliton ympäristöjärjestelmää ja käsikirjassa kuvattuja toimintamenettelyä.
- Golfyhteisön ympäristöasioiden työryhmä tapaa säännöllisesti ja keskusteleo oman ympäristösuunnitelmansa toteutumisesta ja pitää pöytäkirjaa kehityksestä (1 krt/kk).

Vastaajien mukaan (taulukot 31 ja 32) ehdotetuista mittareista käytännöllinen on vain se, että golfyhteisö noudattaa Suomen Golfliton ympäristöjärjestelmää ja sen käsikirjassa kuvattuja toimintamenettelyjä (ka 2,81), sillä vain tällä mittarilla nähtiin olevan vaikutusta pelaajatytyväisyyteen (ka 1,27). Tämän lisäksi avoimissa vastauksista nousi uudeksi mittariksi kriteerien mukaan se, että golfyhteisöllä on alueellaan ISO 14001 sertifikaatti. Det Norske Veritaksen mu-

kaan tämä sertifiointi perustuu jatkuvaan parannukseen ja viranomaissäännösten noudattamiseen. ISO 14001 sertifiointissa golfyhteisön ympäristöjohtamisjärjestelmää verrataan parhaisiin käytäntöihin ja standardeihin ja kolmannen osapuolen (esim. DNV) myöntämänä se osoittaa, että kyseinen yritys minimoi aktiivisesti yrityksen prosessien, tuotteiden ja palvelujen ympäristölleen aiheuttamaa rasitusta. Se on siis soveltuva sertifiointi sekä teollisuus- että palvelu-aloille ja tämän standardoidun sertifiointin pääalueet ovat: ympäristöpolitiikka, suunnittelu, järjestelmän käytännön toteuttaminen, säännölliset tarkastukset ja siihen liittyvät toimenpiteet sekä johdon katselmukset. (Det Norske Veritas, 2012, kotisivut) Käytännössä tämä ajaa lähes saman asian kuin alun perin mittareiksi ehdotettu kansainvälinen GEO sertifiointi ja golfyhteisön ympäristöasioiden työryhmän säännölliset tapaamiset. On tärkeää kuitenkin muistaa, että ympäristöjärjestelmään liittyvä käsikirja on ohjeellinen suositus, eikä liity se suoraan liiketoimintaprosessien laadun kehittämiseen, koska se on kirjoitettu ympäristöstä huolehtimisen näkökulmasta eikä niinkään pelaajatyytyväisyyden kehittämisestä tai liikkeenjohdon tarpeista lähtöisin.

Taulukko 31. Ympäristöjärjestelmään liittyvät mittarit

	1	2	3	4	5	Yhteensä	Keskiarvo
Golfyhteisöllä on ympäristöjärjestelmään liittyvä kansainvälisen sertifikaatti (GEO sertifikaatti)	2	3	4	3	2	14	3
Golfyhteisö noudattaa Suomen Golfliiton ympäristöjärjestelmää ja käsikirjassa kuvattuja toimintamenettelyjä	2	6	4	1	3	16	2,81
Golfyhteisön ympäristöasioiden työryhmä tapaa säännöllisesti ja keskusteleo oman ympäristösuunnitelmansa toteutumisesta ja pitää pöytäkirjaa kehityksestä (1 krt/kk)	2	5	6	1	1	15	2,6
Muu ehdottamasi mittari, mikä?	0	1	0	0	0	1	2
Yhteensä	6	15	14	5	6	46	2,6

Taulukko 32. Ympäristöjärjestelmän mittareiden vaikutus pelaajatytyväisyyteen

	Kyllä	Ei	Yhteensä	Keskiarvo
Golfyhteisöllä on ympäristöjärjestelmään liittyvä kansainvälisen sertifikaatti (GEO sertifikaatti)	7	8	15	1,53
Golfyhteisö noudattaa Suomen Golfliiton ympäristöjärjestelmää ja käsikirjassa kuvattuja toimintamenettelyjä	11	4	15	1,27
Golfyhteisön ympäristöasioiden työryhmä tapaa säännöllisesti ja keskustelelee oman ympäristösuunnitelmansa toteutumisesta ja pitää pöytäkirjaa kehityksestä (1 krt/ kk)	5	9	14	1,64
Muu ehdottamasi mittari, mikä?	1	0	1	1
Yhteensä	24	21	45	1,36

Esteettisyys on golfkentän osatekijä, jonka pelaaja pistää merkille liikkeessään golfyhteisön alueella ja sillä on suuri vaikutus pelikokemukseen varsinkin uudella kentällä vieraillessa. Esteettisyyttä on ehdotettu mitattavan positiivisten ja negatiivisten palautteiden määrällä, mikä antaisi golfyhteisön johdolle vihjeitä mihin suuntaan golfyhteisön ympäristöä tulisi kehittää. Vastaaajien arvion mukaan ehdotettu mittari palautteisiin liittyen on käytännöllinen ja täyttää tutkimuksessa asetetut valinnan kriteerit (taulukko 33 ja 34).

Taulukko 33. Esteettisyyteen liittyvät mittarit

	1	2	3	4	5	Yhteensä	Keskiarvo
Palautteiden määrä (negat. määrä <laskeva ja posit. määrä>nouseva)	3	3	6	3	1	16	2,75
Muu ehdottamasi mittari, mikä?	0	0	0	0	0	0	
Yhteensä	3	3	6	3	1	16	2,75

Taulukko 34. Esteettisyys mittareiden vaikutus pelaajatytyväisyyteen

	Kyllä	Ei	Yhteensä	Keskiarvo
Palautteiden määrä (negat. määrä <laskeva ja posit. määrä>nouseva)	13	3	16	1,19
Muu ehdottamasi mittari, mikä?	0	0	0	
Yhteensä	13	3	16	1,19

Yhteenveto kentän ja golfyhteisön ympäristön hoitoprosessi

Annettujen vastausten mukaan kentän ja golfyhteisön ympäristön hoitoprosessin mittareiden määrä putosi huomattavasti alkuperäisestä 22 kpl:sta (-31,8 %) ja kokonaismääräksi saatiin 15 kpl:tta oheisen taulukon mukaan (taulukko 35). Nämä kaikki mittarit vastaajat arvioivat käytökelpoisiksi operatiivisessa toiminnassa ja lisäksi niillä nähtiin olevan kriteerien mukaisesti vaikutusta pelaajatyytyväisyyteen.

Taulukko 35. Yhteenveto kentän ja golfyhteisön ympäristön hoitoprosessin mittarit

Kentän ja golfyhteisön ympäristön hoitoprosessi
Viheriö:
Vierintävastus (STIM Meter)
Ruohon korkeusmittaus (3-5 mm)
Viherpeittävyys (%/greenin pinta-ala)
Viheriön hiekotus, jyräys ja lippujen muutosajat (määrä/aika)
Väylä:
Viherpeittävyys (%/tietyltä alueelta)
Ruohon leikkuujätteen poisto/harjaus (määrä/aika)
Avauspaikka:
Viherpeittävyys ja tasaisuus (% /tietyltä alueelta)
Väylän reunat/karheikko:
Leikkauskertojen määrä (2 krt/vko)
Esteet:
Kunnostusten määrä (3-4 krt/vko)
Kanttauskertojen ja vesiesteiden rantojen ruohonleikkausten määrä (1-2 krt/viikko)
Turvallisuus:
Raportoitujen onnettomuuksien määrä (<laskeva)
Vedenkulutus:
Vesiesteiden pintojen korkeuden mittaus (=kastelulammikot)
Lannoitteet:
Rakeisten lannoitteiden käyttömäärät (kg/hehtaari tai kg/aari)
Ympäristöjärjestelmä:
Golfyhteisö noudattaa Suomen Golfliiton ympäristöjärjestelmää ja käsikirjassa kuvattuja toimintamenettelyjä (1krt/v)
Esteettisyys:
Palautteiden määrä (negat. määrä <laskeva ja posit. määrä>nouseva)

5.4.3 Asiakaspalveluprosessi

Ydinprosesseista toisena tutkittiin asiakaspalveluun liittyviä mittareita. Tässä kvantitatiivisessa tutkimuksessa asiakaspalveluprosessi on jaettu seuraaviin alueisiin, joille kaikille on määritelty arvioitavat mittarit. Asiakaspalveluprosessin tärkeimpiä tutkittavia osa-alueita ovat ajanvaraus/ilmoittautuminen/caddiemaster palvelut, kenttähenkilöstön palvelualltius, ravintolatoimin-

ta, henkilöstön koulutus ja muut HR asiat ja lisäksi tiedottaminen ja golfyhteisön viestintä. Kukin asiakaspalveluprosessin osa-alue tutkittiin erikseen samaan tapaan kuin kentän ja golfyhteisön ympäristön hoitoprosessi. Mittarit arvioitiin samoilla kriteereillä, jotka esitettiin aiemmassa osaluvussa 5.4.2 eli käytännössä vastaajia pyydettiin arvioimaan kunkin mittarin käyttökelpoisuutta prosessin laatumittarina asteikolla 1-5 ja lisäksi vastaajat arvioivat mittarin vaikutusta pelaajatytyväisyyteen. Mikäli mittarin käyttökelpoisuus on arvioitu keskiarvoltaan 3:ksi tai sen alle, sen voitiin katsoa olevan vähintään kohtalainen laatumittari kyseisen prosessin osa-alueelle. Samanaikaisesti, jos vaikutus pelaajatytyväisyyteen oli tuloksissa keskiarvoltaan 1,5 tai pienempi (keskiarvo=ka), tarkoittaa se, että enemmistö vastaajista pitää mittaria pelaajatytyväisyyden kannalta merkittävänä. Nämä tutkimukseen perustuvat kriteerit valittiin harkinnan perusteella.

Asiakaspalveluprosessi alkaa jo ennen peliä, kun pelaaja varaa itselleen sopivaa lähtöaikaa kentältä joko puhelimitse tai golfyhteisön kotisivujen kautta. Viimeistään silloin kun pelaaja saapuu golfkentälle ja menee ilmoittautumaan caddiemasterille, hän on ensimmäisessä kosketuksessa kentän henkilökuntaan. Siitä prosessi etenee ketjussa ravintolaan, kentälle ja useimmiten takaisin ravintolaan pelin päätteeksi.

Tässä tutkimuksessa ajanvarausta, ilmoittautumista ja caddiemasterin palvelua ehdotettiin mittaavan seuraavilla käytännön mittareilla: puhelinvasteen pituudella, asiakaspalvelua koskevien palautteiden määrällä, päivittäisillä palvelumittauksilla otantajoukolle ja eri kanavista tehtyjen varausten määrää mittaamalla. Asetettujen valintakriteerien mukaisesti kaikki ehdotetut mittarit koettiin käyttökelpoisiksi ja kaikilla oli vastaajien mukaan myös merkittävä vaikutus pelaajatytyväisyyteen (taulukko 36 ja 37). Avoimissa vastauksissa ei tullut esiin uusia ehdotuksia.

Taulukko 36. Ajanvarauksen, ilmoittautumisen ja caddiemasterin toiminnan mittarit

	1	2	3	4	5	Yhteensä	Keskiarvo
Puhelinvaste (<2 min)	2	9	1	1	3	16	2,63
Palautteiden määrä (negat. määrä<laskeva ja posit. määrä>nouseva)	1	8	4	2	0	15	2,47
Palvelun ystävällisyyden ja toimivuuden mittausta (10-20 asiakasta/päivä, arvioasteikko 1-10)	4	5	2	4	1	16	2,56
Varausten määrä eri kanavista (puhelin/web varaus)	2	8	3	3	0	16	2,44
Muu ehdottamasi mittari, mikä?	0	0	0	0	0	0	
Yhteensä	9	30	10	10	4	63	2,52

Taulukko 37. Ajanvarauksen, ilmoittautumisen ja caddiemasterin toiminnan mittareiden vaikutus pelaajatyytyväisyyteen

	Kyllä	Ei	Yhteensä	Keskiarvo
Puhelin vaste (<2 min)	15	1	16	1,06
Palautteiden määrä (negat. määrä<laskeva ja posit. määrä>nouseva)	12	3	15	1,2
Palvelun ystävällisyyden ja toimivuuden mittaus (10-20 asiakasta/päivä, arvioasteikko 1-10)	13	2	15	1,13
Varausten määrä eri kanavista (puhelin/web varaus)	11	4	15	1,27
Muu ehdottamasi mittari, mikä?	0	0	0	
Yhteensä	51	10	61	1,17

Edellisessä osaluvussa 5.4.2 tuotiin esiin pelaajien ja kenttähenkilöstön yhteistyön merkitys turvallisuutta parantavana seikkana. Jos yhteistyö ei pelaa saumattomasti ja molempia osapuolia huomioiden, kenttähenkilöstö voi työskentelyllään ärsyttää pelaajaa suunnattomasti liikkuesssa koneensa kanssa pelialueella ja häiriten sekä pitkittäen peliä. Kenttähenkilöstön toimintaa kokonaisuutena ehdotettiin mitattavan saatujen palautteiden määrällä. Jos positiivisten palautteiden määrä kasvaa, asiat on hyvin. Kun taas negatiivisten palautteiden määrän lisääntyessä, on johdon syytä tehdä pikainen arvio, mikä toiminnassa on vialla ja ryhtyä korjaaviin toimenpiteisiin. Taulukoiden 38 ja 39 mukaisesti ehdotettu mittari on vastaajien mielestä käytännössä toimiva ja sen mittaamisella voidaan vaikuttaa pelaajatyytyväisyyteen. Muita ehdotuksia mittareiksi ei vastaajilta tullut.

Taulukko 38. Kenttähenkilöstön mittarit

	1	2	3	4	5	Yhteensä	Keskiarvo
Palautteiden määrä/vko (negat. määrä< laskeva ja posit. määrä >nouseva)	5	6	2	2	1	16	2,25
Muu ehdottamasi mittari, mikä?	0	0	0	0	0	0	
Yhteensä	5	6	2	2	1	16	2,25

Taulukko 39. Kenttähenkilöstön mittareiden vaikutus pelaajatyytyväisyyteen

	Kyllä	Ei	Yhteensä	Keskiarvo
Palautteiden määrä/vko (negat. määrä< laskeva ja posit. määrä >nouseva)	14	2	16	1,13
Muu ehdottamasi mittari, mikä?	0	0	0	
Yhteensä	14	2	16	1,13

Golfyhteisöjen ravintolapalvelujen toimivuus on aihe, joka puhuttaa monessa golfyhteisössä. Kuten kvalitatiivisessa tutkimusosan yhteenvedossa osaluvussa 4.4.6.2 tuli esiin erään toimitusjohtajan sanomana ”*Ruoka kirvoittaa herkimmin palautteen antamisen, se tulee nopeasti*”. Ravintolatoiminnan kokonaisvaltainen organisoiminen laadukkaasti ja kannattavasti todettiin olevan erittäin haastavaa suomalaisessa golfyhteisössä, missä ravintolan palveluja ei käytetä samassa mittakaavassa kuin ulkomailla, koska asiakkaita pelaajakunnan ulkopuolelta on hyvin vähän. Ravintoloitsijat vaihtuvatkin tiheään tahtiin ja uudella yrittäjällä on aina aloittaessaan vaativa näytön paikka, sillä pelaajat ja asiakkaat ovat kriittisiä. Ravintolatoiminta on usein golfyhteisössä ulkoistettu toiminta.

Ravintolan toimivuutta voidaan arvioida käytännön tasolla palvelun ystävällisyyden, ruoan laadun ja ravintolan kokonaistoiminnan mittauksella eli käytännössä kysymällä mielipidettä näistä edellä mainituista asioista pieneltä otantajoukolta (10-20 asiakasta) päivittäin arvioasteikolla 1-10. Tutkimukseen vastanneiden mukaan ehdotettu mittari on varsin toiminnallinen (ka 2,25) ja sen mittaus vaikuttaa kriteerien mukaisesti pelaajatytyväisyyteen (ka 1,19) (taulukko 40 ja 41). Avoimissa vastauksissa ehdotettiin ravintolatoiminnan mittausta jäsenkyselyn yhteydessä, mutta sen käytännön hyöty arvioitiin kuitenkin alhaiseksi.

Taulukko 40. Ravintolatoiminnan mittarit

	1	2	3	4	5	Yhteensä	Keskiarvo
Palvelun ystävällisyyden, ruoan laadun ja ravintolan toimivuuden mittaus (10-20 asiakasta/päivä, arvioasteikko 1-10)	5	6	1	4	0	16	2,25
Muu ehdottamasi mittari, mikä?	0	1	0	0	1	2	3,5
Yhteensä	5	7	1	4	1	18	2,88

Taulukko 41. Ravintolatoiminnan mittareiden vaikutus pelaajatytyväisyyteen

	Kyllä	Ei	Yhteensä	Keskiarvo
Palvelun ystävällisyyden, ruoan laadun ja ravintolan toimivuuden mittaus (10-20 asiakasta/päivä, arvioasteikko 1-10)	13	3	16	1,19
Muu ehdottamasi mittari, mikä?	2	0	2	1
Yhteensä	15	3	18	1,09

Caddiemasterin, kenttä- ja ravintolahenkilöstön asiakaspalvelualltiuden mittaamisen lisäksi haluttiin löytää toimivat ja käytännön läheiset mittarit myös HR toimintaan, millä olisi suoraa vaikutusta asiakaspalveluun ja sitä kautta pelaajatytyväisyyteen. Tällaisiksi koko henkilöstöä koskeviksi mittareiksi tutkimuksessa valittiin henkilökunnan vaihtuvuus ja henkilökunnan kou-

lutukseen käytetty aika. Henkilökunnan suuri vaihtuvuus vaikuttaa suoraan asiakaspalvelun laatuun, varsinkin, jos uuden henkilöstön koulutus on puutteellisesti organisoitu. Samalla tavalla vaikuttaa jatkuvan koulutuksen puute. Jos vakiohenkilökunnan osaamista ei pidetä ajan tasalla ja koulutukseen käytettävästä ajasta tingitään, heikentää se henkilöstön työtyytyväisyyttä, mikä voi osaltaan heijastua negatiivisesti asiakaspalveluun.

Taulukoiden 42 ja 43 mukaan, molemmat ehdotetut mittarit olivat vastaajien mielestä käytännöllisiä mittareita ja niitä mittaamalla voidaan parantaa henkilöstön osaamista, motivaatiota ja vähentää henkilöstön vaihtuvuutta, mikä myötävaikuttaa samalla positiivisesti pelaajatytyväisyyteen. Muita konkreettisia henkilöstöä koskevia mittareita ei esitetty avoimissa vastauksissa.

Taulukko 42. Henkilöstön (koko henkilöstö) mittarit

	1	2	3	4	5	Yhteensä	Keskiarvo
Henkilökunnan vaihtuvuus (<10%/v)	4	4	5	2	1	16	2,5
Koulutukseen käytetty aika (>nouseva)	3	6	3	3	1	16	2,56
Muu ehdottamasi mittari, mikä?	0	0	0	0	0	0	
Yhteensä	7	10	8	5	2	32	2,53

Taulukko 43. Henkilöstön mittareiden vaikutus pelaajatytyväisyyteen

	Kyllä	Ei	Yhteensä	Keskiarvo
Henkilökunnan vaihtuvuus (<10%/v)	9	7	16	1,44
Koulutukseen käytetty aika (>nouseva)	8	8	16	1,5
Muu ehdottamasi mittari, mikä?	0	0	0	
Yhteensä	17	15	32	1,47

Viimeisenä osa-alueena asiakaspalveluprosessiin liittyen tutkittiin tiedottamista ja viestintää ja siihen liittyviä mittareita. Hyvän viestinnän golfyhteisössä tulisi olla säännöllistä, oikea-aikaista, kohdentua tehokkaasti pelaajiin sekä muihin sidosryhmiin ja sen tulisi antaa riittävästi tietoa golfyhteisön käytännön asioista esimerkiksi kentän kunnosta kunakin pelipäivänä. Jotta viestintä olisi tehokasta, on suositeltavaa, että golfyhteisöissä käytetään viestintään ja tiedottamiseen useita kanavia; pelkkä nettisivu ei riitä, eikä kyltti ensimmäisellä avauspaikalla. Omat lehdet ja suoramarkkinointikirjeet ovat tehokkaita lisäkeinoja saavuttaa omat pelaajat ja viestiä heille ajankohtaisista kiinnostavista asioista. Tärkeää on asiakkaiden viestintätarpeiden tunnistaminen, silloin onnistutaan parhaiten viestimään siitä, mikä on pelaajalle tarpeellista.

Välttämättömiä elementtejä asiakastytyväisyyden johtamisessa ovat toimiva mittaussystematiikka ja asiakastietokanta. Mittaussystematiikan avulla saadaan selville asiakastytyväisyyden tai

–tyytymättömyyden alueet, jotta korjaaviin toimenpiteisiin voidaan ryhtyä, kun taas asiakastietokantaan panostamalla yritys voi kehittää asiakaskohtaista viestintäänsä ja rakentaa asiakassuhdetta pelaajatasolla. (Rope, 2000, 572.)

Tiedottamisen ja viestinnän asiakaspalveluprosessiin esitettiin tiedottamisen määrän mittaamista (eri kanavat ja aiheet), nettisivujen päivitysfrekvenssiä ja erityisesti kentän kunnosta tiedottamista, sosiaalisen median päivitysfrekvenssiä, golfyhteisön jäsenlehden ilmestymiskertojen määrää sekä sähköpostien vastausnopeuden mittaamista taulukoiden 44 ja 45 mukaisesti. Kaikki mittareista toimivat vastaajien mukaan hyvin käytännössä ja vaikuttavat operatiivisessa toiminnassa käytettyinä myös pelaajatytyväisyyteen tutkimuksen kriteerien mukaisesti. Muita ehdotuksia mittareiksi ei tullut esiin avoimissa vastauksissa.

Taulukko 44. Tiedottamisen ja viestinnän mittarit

	1	2	3	4	5	Yhteensä	Keskiarvo
Tiedottamisen määrä (määrä eriteltyinä viikoittain eri kanavat ja eri aiheet)	2	6	2	5	1	16	2,81
Nettisivujen päivitys ja kentän kunnosta tiedottaminen (1 krt/päivä)	3	6	3	2	2	16	2,63
Sosiaalinen media käytössä (Facebook, Twitter tms.) ja SoMe päivitys säännöllisesti (1-5 krt/vko)	4	4	4	2	2	16	2,63
Yhteisön jäsenlehden ilmestymiskerrat (1-5 krt/ vuosi)	3	6	5	0	2	16	2,5
Sähköpostien vastaamisnopeus (1-2 päivää)	7	3	1	2	3	16	2,44
Muu ehdottamasi mittari, mikä?	0	0	0	0	0	0	
Yhteensä	19	25	15	11	10	80	2,6

Taulukko 45. Tiedottamisen ja viestinnän mittareiden vaikutus pelaajatytyväisyyteen

	Kyllä	Ei	Yhteensä	Keskiarvo
Tiedottamisen määrä (määrä eriteltyinä viikoittain eri kanavat ja eri aiheet)	14	2	16	1,13
Nettisivujen päivitys ja kentän kunnosta tiedottaminen (1 krt/päivä)	14	2	16	1,13
Sosiaalinen media käytössä (Facebook, Twitter tms.) ja SoMe päivitys säännöllisesti (1-5 krt/vko)	7	9	16	1,56
Yhteisön jäsenlehden ilmestymiskerrat (1-5 krt/vuosi)	9	7	16	1,44
Sähköpostien vastaamisnopeus (1-2 päivää)	15	1	16	1,06
Muu ehdottamasi mittari, mikä?	0	0	0	
Yhteensä	59	21	80	1,26

Yhteenveto asiakaspalveluprosessi

Annettujen vastausten mukaan asiakaspalveluprosessin mittareiden määrä säilyi ehdotetussa lukumäärässä kokonaismäärän oltua 13 kpl:tta oheisen taulukon mukaan (taulukko 46). Nämä kaikki mittarit vastaajat arvioivat käyttökelpoisiksi operatiivisessa toiminnassa asiakaspalveluprosessin toimivuutta mitattaessa sekä toimintaa kehitettäessä ja lisäksi niillä nähtiin olevan kriteerien mukaisesti vaikutusta pelaajatytyväisyyteen. Mitään uusia mittareita vastaajat eivät tuoneet avoimissa vastauksissa vaihtoehtoiksi esitetyille mittareille.

Taulukko 46. Yhteenveto asiakaspalveluprosessin mittareista

Asiakaspalveluprosessi
Ajanvaraus/Ilmoittautuminen/Caddiemaster:
Puhelinvaste (<2 min)
Palautteiden määrä (negat. määrä<laskeva ja posit.määrä>nouseva)
Palvelun ystävällisyyden ja toimivuuden mittaus (10-20asiakasta/päivä, arvioasteikko 1-10)
Varausten määrä eri kanavista (puhelin/web varaus)
Kenttähenkilöstö:
Palautteiden määrä/vko (negat. määrä< laskeva ja posit. määrä>nouseva)
Ravintola:
Palvelun ystävällisyyden, ruoan laadun ja ravintolan toimivuuden mittaus (10-20 asiakasta/päivä, arvioasteikko 1-10)
Henkilöstö (koko henkilöstö):
Henkilökunnan vaihtuvuus (<10%/v)
Koulutukseen käytetty aika (>nouseva)
Tiedottaminen/Viestintä:
Tiedottamisen määrä (määrä eriteltyinä viikoittain eri kanavat ja eri aiheet)
Nettisivujen päivitys ja kentän kunnosta tiedottaminen (1 krt/päivä)
Sosiaalinen media käytössä (Facebook, Twitter tms.) ja SoMe päivitys säännöllisesti (1-5 krt/vko)
Yhteisön jäsenlehden ilmestymiskerrat (1-5 krt/vuosi)
Sähköpostien vastaamisnopeus (1-2 päivää)

5.4.4 Yhteisöllisyyden kehittämisprosessi

Tämän kvantitatiivisen tutkimusosan lopuksi vastaajia pyydettiin arvioimaan yhteisöllisyyden kehittämisprosessia ja siihen tarkoitettujen laatumittareiden toimivuutta käytännössä. Golf on kokonaisvaltainen laji, mihin liittyy voimakkaasti yhteisöllisyys. Amerikalaisen Williamsonin tutkimuksen mukaan golfyhteisöjen määrän lisääntyessä, olisi entistä tärkeämpää tutkia myös aineettomia arvostustekijöitä (intangible values), jotka motivoivat jäsenistöä pysymään golfyhteisölleen uskollisina. Tällaisia arvoja ovat Williamsonin mukaan mm. ylpeys omasta golfyhteisöstään, golfseuran maine, jäsenistön väliset suhteet ja yhteistoiminta jäsenistön välillä (jäsenistön tapaamiset ja tutustumismahdollisuudet eli yhteisöllisyys). (Wil-

liamson, 2007, 1.)

Yhteisöllisyyden mittareiksi tässä kvantitatiivisessa tutkimuksessa on otettu mukaan kilpailut ja muiden tapahtumien määrä, mikä mittaa kiinnostusta ja golfyhteisön jäsenten osallistumisaktiiviteettia erilaisiin tapahtumiin esimerkiksi klubitapahtumiin. Tämän lisäksi golfyhteisön kiinnostavuutta ehdotettiin mitattavan jäsenmäärän kehityksellä sekä jäsenyytyväisyystutkimuksella, mikä toistetaan vuosittain 1-2 kertaa.

Golfyhteisöt järjestävät aktiivisesti pelikauden aikana erilaisia kilpailuja ja tapahtumia jäsenilleen (esim. kauden avajaiskilpailut, seuran mestaruuskilpailut, naisten, miesten ja seniorien erilaiset viikkokisat sekä juniorien kilpailut). Tämän lisäksi eri sidosryhmät ja yhteistyökumppanit (esim. yritykset) järjestävät joko kaikille pelaajille avoimia tai suljettuja kutsukilpailuja valitsemisissaan golfyhteisöissä (esim. SM kilpailut, amatöörien Volvo Golf Challenge). Isoimpia kansainvälisiä ammattilaisille tarkoitettuja turnauksia Suomen kentillä ei olla järjestetty (European Tour, The Masters Tournament tai PGA Championship).

Kilpailuissa on kyse joko pienemmästä tai isommasta tapahtumamarkkinointitilaisuudesta, missä tapahtuman avulla pyritään markkinoimaan joko golfyhteisön toimintaa tai aktiivisuutta sekä järjestävää yritystä tai sen tuotteita. Tavoitteena on yhdistää valitun idean ympärille interaktiivisella tavalla sekä järjestävä organisaatio että heidän kohderyhmänsä tai asiakkaansa. Koska kyseessä on tavoitteellinen tapahtumamarkkinointi, on järjestävän organisaation tärkeää miettiä, miksi ja kenelle tapahtuma on suunnattu ja minkälaista vuorovaikutusta tai kokemusta tapahtumalla ollaan hakemassa. (Joensuu, 2009, 11-13.) *Onnistuessaan golfkilpailu tai muu vastaava tapahtuma golfkentällä on ainutlaatuinen ja mieleenpainuva tapahtuma, mikä erottuu ja nousee esiin positiivisella tavalla yrityksen muista markkinointiviestien tulvasta. Se luo onnistuessaan pitkäkestoiset, vahvat molemminpuoliset sidokset yrityksen ja sidosryhmien välille. Toisaalta pitää muistaa, että tapahtuma on monesti kertaluontoinen ja silloin epäonnistuminen jättää myös pitkäkestoisen negatiivisen vaikutelman.* Kilpailujen ja tapahtumien järjestämisessä hankaluutena on se, että tuloksia on vaikeaa mitata, mutta ei mahdotonta, jos se on etukäteen suunniteltu. (Joensuu, 2009, 11-13.)

Vastaajien testattavaksi asetetut kilpailuja ja tapahtumia koskevat konkreettiset mittarit (taulukot 47 ja 48) olivat kilpailujen määrä, mikä kuvaa golfyhteisön aktiivisuutta yhteisöllisyyteen liittyen ja niihin osallistuvien pelaajien määrä, mikä osoittaa suosioita. Golfyhteisön kisamenestys taas osoittaa seuran onnistumista valmennustyössä ja mainetta. Näistä mittareista kilpailujen ja tapahtumien määrän sekä osallistujien määrän katsottiin olevan toiminnallisia yhteisöllisyyttä kuvaavia mittareita, jotka myös vaikuttavat pelaajatytyväisyyteen. Kisamenestys sen

sijaan ei täyttänyt tutkimuksessa asetettuja kriteereitä, sillä sen ei katsottu vaikuttavan pelaajatytyväisyyteen (ka 1,53).

Taulukko 47. Kilpailuja ja tapahtumia koskevat mittarit

	1	2	3	4	5	Yhteensä	Keskiarvo
Kilpailujen määrä (kpl/viikko)	3	8	4	0	1	16	2,25
Osallistujien määrä (keskiarvo, >nouseva)	0	7	7	2	0	16	2,69
Kisamenetykset (palkintosijoitusten määrä, >nouseva)	0	9	5	0	2	16	2,69
Muu ehdottamasi mittari, mikä?	0	0	0	0	0	0	
Yhteensä	3	24	16	2	3	48	2,54

Taulukko 48. Kilpailuja ja tapahtumia koskevien mittareiden vaikutus pelaajatytyväisyyteen

	Kyllä	Ei	Yhteensä	Keskiarvo
Kilpailujen määrä (kpl/viikko)	12	4	16	1,25
Osallistujien määrä (keskiarvo, >nouseva)	10	6	16	1,38
Kisamenetykset (palkintosijoitusten määrä, >nouseva)	7	8	15	1,53
Muu ehdottamasi mittari, mikä?	0	0	0	
Yhteensä	29	18	47	1,39

Klubitapahtumien mittariksi ehdotettiin klubitapahtumien määrää ja niihin osallistuvien henkilöiden määrää. Mittaamalla tapahtumien määrää viikoittain eriteltyinä erilaisiin tapahtumiin, golfyhteisö voi kerätä arvokasta tietoa siitä, kuinka vaihtelevia tapahtumia se on kykenevä järjestämään ja kuinka paljon niihin osallistuu sekä jäseniä että ulkopuolisia henkilöitä. Samalla se osoittaa golfyhteisöjen klubitoimikuntien aktiivisuutta ja uudistumiskykyä sekä halua jatkuvaan kehittämiseen. Tyypillisimpiä klubitoimikunnan tapahtumia ovat erilaiset klubi-illat, pelimatkat sekä muut sosiaaliset tapahtumat. Taulukoiden 49 ja 50 mukaisesti vastaajat arvioivat sekä klubitapahtumien määrän ja osallistujien määrän mittaamisen käytännöllisiksi yhteisöllisyyden kehittämisen prosessin mittareiksi ja niillä todettiin olevan vaikutusta pelaajatytyväisyyden kehittämiseen. Muista ehdotetuista mittareista ei tullut esiin.

Taulukko 49. Klubitapahtumien mittarit

	1	2	3	4	5	Yhteensä	Keskiarvo
Tapahtumien määrä (kpl/viikko eriteltynä)	1	7	6	1	1	16	2,63
Osallistujien määrä (keskiarvo, >nouseva)	0	8	5	2	1	16	2,75
Muu ehdottamasi mittari, mikä?	0	0	0	0	0	0	
Yhteensä	1	15	11	3	2	32	2,69

Taulukko 50. Klubitapahtumien mittareiden vaikutus pelaajatytyväisyyteen

	Kyllä	Ei	Yhteensä	Keskiarvo
Tapahtumien määrä (kpl/viikko eriteltynä)	10	6	16	1,38
Osallistujien määrä (keskiarvo, >nouseva)	9	7	16	1,44
Muu ehdottamasi mittari, mikä?	0	0	0	
Yhteensä	19	13	32	1,41

Golfin harrastamiseen liittyy oleellisesti sekä liikunnallinen että sosiaalinen motiivi. Sitä harrastetaan suurimmaksi osaksi terveyden ylläpitämiseksi, mutta myöskin virkistymisen vuoksi, sillä haastavuutensa ja peliin keskittymisen takia golfilla on pelaajaan mielialaan virkistävä vaikutus. Noin 7-8 kilometrin kävely on myös liikunnallisesti merkittävä monelle ihmiselle, joiden muu liikunta jää vähäiseksi. Monesti golf koetaankin hyväksi vastapainoiksi kiireiselle elämän rytmi-
le rauhallisuuden ja kiireettömyyden takia, työasiat unohtuvat ainakin hetkeksi 4 tuntia kestä-
vän kierroksen aikana. Kiireettömyys tarjoaa myös erinomaisen mahdollisuuden keskustella peliseuran kanssa pelin aikana. Golfia voi peliin liittyvän tasoitusjärjestelmän takia huoletta pelata kenen kanssa tahansa, mikä tekee lajista sosiaalisessa mielessä mielekkään sekä asiakkaiden, kavereiden tai perheen kanssa. Kuten luvussa 2 mainitaan, golf on hiljalleen vallannut koko Suomen ja lajia harrastetaan aktiivisesti lyhyestä sesongistamme huolimatta niin pohjoisessa kuin etelässäkin ja lajin suosio sen kuin lisääntyy vuosi vuodelta. Golfkenttiä on Suomessa jo vuoden 2011 tilaston mukaan 131 kappaletta ja harrastajamäärät kasvoivat 1,2 % edellisvuoteen nähden. Harrastajien määrä oli vuonna 2011 yhteensä 143 887. (Suomen Golfliitto, 2012, kotisivut)

Yhdeksi yhteisöllisyyden kehittämisprosessin mittariksi tässä tutkimuksessa on esitetty golfyh-
teisön jäsenmäärän kehityksen seuranta. Konkreettisia mittareita ovat pelikierrosten lukumää-
rä vuositasolla, pelaajien määrän kehitys sekä pelaajien ikärakenteen kehityksen seuranta. Tämä
kertoo konkreettisesti saako golfyhteisö lisää pelaajia pelikauden aikana ja lisäksi minkä ikäisiä,
mikä tulee ottaa huomioon golfyhteisön tulevaisuuden strategiaa laadittaessa ja kenttää kehitet-
täessä. Myös jäsenmäärän vaihtuvuuden seuranta ehdotettiin käytännön mittariksi 1. kon-

struktion perusteella, mikä osaltaan kertoo ovatko jäsenet tyytyväisiä omaan golfyhteisöönsä.

Taulukoissa 51 ja 52 olevien tulosten mukaan tutkimuksen kriteerit täyttivät pelaajamäärän ja pelikierrosten lukumäärien seuranta. Yllättäen ikärakenteen kehityksen mittaus sekä jäsenmäärän vaihtuvuudella ei ole vaikutusta pelaajatytyväisyyteen, joten ne eivät täyttäneet hyvälle mittarille asetettuja kriteereitä. Avoimissa vastauksissa tuotiin esiin uudeksi mittariksi aktiivisten ja passiivisten jäsenten määrän seuranta, mutta se ei osoittautunut kriteerien valossa toimivaksi mittariksi.

Taulukko 51. Jäsenmäärän mittarit

	1	2	3	4	5	Yhteensä	Keskiarvo
Pelaajien määrä eriteltynä (>nouseva)	4	5	3	2	2	16	2,56
Ikärakenteen muutokset (strategian mukaan, >nouseva tai<laskeva)	0	3	9	3	1	16	3,13
Jäsenmäärän vaihtuvuus (määrä/vuosi)	1	2	11	1	1	16	2,94
Pelikierrosten lukumäärä (määrä/viikko)	3	5	5	1	2	16	2,63
Muu ehdottamasi mittari, mikä?	0	0	0	0	1	1	5
Yhteensä	8	15	28	7	7	65	3,25

Taulukko 52. Jäsenmäärän mittareiden vaikutus pelaajatytyväisyyteen

	Kyllä	Ei	Yhteensä	Keskiarvo
Pelaajien määrä eriteltynä (>nouseva)	12	4	16	1,25
Ikärakenteen muutokset (strategian mukaan, >nouseva tai<laskeva)	4	10	14	1,71
Jäsenmäärän vaihtuvuus (määrä/vuosi)	6	9	15	1,6
Pelikierrosten lukumäärä (määrä/viikko)	12	4	16	1,25
Muu ehdottamasi mittari, mikä?	0	0	0	
Yhteensä	34	27	61	1,45

Viimeinen yhteisöllisyyden kehittämisprosessin mittareista tässä tutkimuksessa on pelaajatytyväisyystutkimus. Kuten kvalitatiivisessa tutkimuksessa osaluvussa 4.4.4.2 nousi esiin, tyypillisin laadun mittari on asiakas- tai pelaajatytyväisyystutkimus, joka tehdään hyvin monessa golfyhteisössä nykyisellään joko vuosittain tai joka toinen vuosi. Saadut tulokset evaluoidaan huolellisesti ja merkittävimpiin poikkeuksiin reagoidaan korjaustoimilla varsin nopeastikin, mutta yleensä korjaustoimet liitetään omana osanaan golfyhteisön vuosittaiseen toimintasuunnitelmaan. Pelaajatytyväisyystutkimusten avulla voidaan asiakaskeskeistä laatua seurata tehokkaasti käytännön tasolla ja virheitä havaittaessa voidaan asiakkaiden tarpeisiin reagoida nopeasti.

Pelaajatytyväisyyden mittariksi tutkimuksessa esitettiin pelaajatytyväisyystutkimuksen toteutusta vuosittain. Vastaajien mukaan kyseinen mittari on käytännöllinen (ka 2,56) ja edistää ope-

ratiivisella tasolla käytettäessä pelaajatytyväisyyttä (ka 1,19) tutkimuksen valintakriteerien mukaisesti (taulukot 53 ja 54). Muita mittareita eivät vastaajat esittäneet käytettäväksi.

Taulukko 53. Pelaajatytyväisyyden mittarit

	1	2	3	4	5	Yhteensä	Keskiarvo
Pelaajatytyväisyystutkimuksen toteutus (1-2 krt/v)	5	4	2	3	2	16	2,56
Muu ehdottamasi mittari, mikä?	0	0	0	0	0	0	
Yhteensä	5	4	2	3	2	16	2,56

Taulukko 54. Pelaajatytyväisyys mittareiden vaikutus pelaajatytyväisyyteen

	Kyllä	Ei	Yhteensä	Keskiarvo
Pelaajatytyväisyystutkimuksen toteutus (1-2 krt/v)	13	3	16	1,19
Muu ehdottamasi mittari, mikä?	0	0	0	
Yhteensä	13	3	16	1,19

Yhteenvedo yhteisöllisyyden kehittämisprosessi

Annettujen vastausten mukaan yhteisöllisyyden kehittämisprosessin mittareiden määrä putosi huomattavasti alkuperäisestä 10 kpl:sta (-30 %) ja kokonaismääräksi saatiin 7 kpl:ta oheisen taulukon mukaan (taulukko 55). Nämä kaikki mittarit vastaajat arvioivat käyttökelpoisiksi operatiivisessa toiminnassa ja lisäksi niillä nähtiin olevan kriteerien mukaisesti vaikutusta pelaajatytyväisyyteen.

Taulukko 55. Yhteenvedo yhteisöllisyyden kehittämisprosessin mittareista

Yhteisöllisyyden kehittämisprosessi
Kilpailut ja tapahtumien määrä
Kilpailujen määrä (kpl/viikko)
Osallistujien määrä (keskiarvo, >nouseva)
Klubitapahtumien määrä
Tapahtumien määrä (kpl/viikko eriteltyinä)
Osallistujien määrä (keskiarvo, >nouseva)
Jäsenmäärä
Pelaajien määrä eriteltyinä (>nouseva)
Pelikierrosten lukumäärä (määrä/viikko)
Pelaajatytyväisyystutkimus
Pelaajatytyväisyystutkimuksen toteutus (1-2 krt/v)

5.5 Tulosityhteenvedo kvantitatiivinen tutkimus ja 2.konstruktio

Tämän kvantitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana oli testata käytännön tasolla kvalitatiivisen tutkimusosan pohjalta syntynyt laadun mittaussuunnitelma eli 1. konstruktio. Tutkimusasetelma oli ei-kokeellinen ja perustui kyselytutkimukseen, kuten osaluvussa 5.1 on esitetty. Tutkimus toteutettiin Webropol datan analysointi- ja tiedonkeruutyökalun avulla 3 viikon ajanjaksolla huhtikuussa 2012. Valittu tutkimusmenetelmä soveltui tähän tutkimukseen hyvin, sillä tarkoitus on tutkia mielipiteiden esiintymistä ja jakautumista laatumittareihin liittyen tutkittavassa perusjoukossa. Korrelatiivista tutkimusasetelmaa ei tähän kyselytutkimukseen rakennettu, koska sen ei katsottu tuovan lisäarvoa tutkimuksen johtopäätöksiin. Kvantitatiivisen tutkimusosion kysymykset rakennettiin kvalitatiivisen tutkimuksen tulosten perusteella ja testattavat mittarit vastasivat ensimmäisessä konstruktiossa esiin tulleita mittaussuunnitelmia.

Taustakysymyksiin innokkaimmin vastasivat kenttämestarit, mutta toimitusjohtajien vastausprosentti jäi alhaiseksi. Tutkimus tuntui kiinnostavan huomattavasti enemmän niitä henkilöitä, jotka ovat olleet tehtävässään pidempään. Pääsääntöisesti vastaajat edustivat pieniä alle miljoonan euron liikevaihdolla toimivia golfyhteisöjä. Sijoittaja- perustajapohjaisia taikka lomakeskuksia tutkimukseen ei osallistunut yhtäkään.

Positiivisena havaintona voidaan todeta, että 11 vastaajista vakuutti golfyhteisönsä vision, strategian ja tavoitteiden olevan selkeät tai kohtuullisen selkeät, sillä ilman näitä suuntaviivoja, toiminnan määrätietoinen kehittäminen tuskin onnistuu. Puolet vastaajista (8 kpl) ilmoitti niiden löytyvän myös kirjallisessa muodossa, jolloin ne ovat kaikkien sidosryhmien saatavilla tarvittaessa.

Kriittisinä menestystekijöinä toiminnalleen vastaajat nostavat merkittävimmitse golfyhteisön sijainnin sekä kentän ja koko golfyhteisön toiminnan laadun. Nämä tekijät toistuvat myös kysyttäessä golfyhteisön ydinprosesseja, jolloin 13 vastaajista mainitsee tärkeimmiksi ydinprosesseiksi kentän ja golfyhteisön ympäristön hoitoprosessin, asiakaspalveluprosessin sekä yhteisöllisyyden kehittämissuunnitelman.

Golfyhteisöjen halu panostaa kentän kuntoon, asiakastyytyväisyyteen sekä kasvuun nousee selkeästi esiin vastaajien ilmoittamista visioista. Laatu on mukana ja vastaajien mukaan varsinkin merkittävässä asemassa golfyhteisöjen strategiassa, sillä jopa $\frac{3}{4}$ mainitsee laadun olevan ainakin

osittain integroituna strategiaansa. Merkittävimmäksi laatutekijäksi nousi kenttä ja sen hyvä kunto sekä henkilökunnan osaaminen. Tärkeimmäksi laatumittariksi ja toiminnan tehokkuuden arviointivälineeksi vastaajat esittivät säännöllisesti toteutettavat asiakastytyväisyysmittaukset. Laatukäsikirjaa tai sen osia käyttää toistaiseksi vain 3 tutkimukseen osallistuneista golfyhteisöistä, mikä on huolestuttavaa ja osoittaa sen, että prosessien dokumentointia ei vielä koeta riittävän merkittäväksi. Prosessien dokumentointiin, vaikka aluksi karkeallakin tasolla, tulisi golfyhteisöjen keskittyä määrätietoisesti. Silloin tehtävät, vastuut ja mittaaminen tulisivat kaikille selkeimmiksi ja korkea laatu pystyttäisiin säilyttämään henkilömuutostenkin yhteydessä tehokkaasti. Ilman prosessiin liittyvää käsikirjaa ja mittareiden käyttöä, mihin golfyhteisön toimintaa voidaan verrata, ei ulkoinen kolmannen osapuolen suorittama auditointi tai sertifiointi ole mahdollista.

Mittaaminen on integroitava konkreettisella ja toimivalla tavalla strategiaan ja osaksi ydinprosesseja. Ilman integraatiota mittaamisesta tulee irrallinen turha administratiivinen toiminto eikä sillä ole juurikaan käytännön vaikutusta. Mittausmenetelmien avulla golfyhteisöjen johtaminen alkaa perustua paremmin faktoihin ja mitattuihin tosiasioihin ja päästään eroon harrastajamaisesta näppituntuman varassa johtamisesta. On erittäin tärkeää pystyä mittaamaan suoritusta ja laatutasoa sekä seurata laadun kehitystä kaikkien edellä esitettyjen golfyhteisön ydinprosessien osalta, koska se lopulta johtaa myös suunniteltuihin korkeaan toiminnan laatuun, hyviin liiketaloudellisiin tuloksiin ja tavoiteltuun asiakastytyväisyyteen. Tässä tutkimuksessa mittarit on pyritty laatimaan sellaisiksi, että niillä voidaan seurata käytännön tasolla ollaanko prosessiin liittyvien toimenpiteiden kehittämistyössä oikeassa suunnassa ja ovatko toiminnalliset tulokset tehdyn vaivannäön arvoisia. Niillä siis mitataan prosessien toimivuutta. Käytännössä mittaaminen tukee lähinnä operatiivista toimintaa, mutta myös tehokkaasti prosessin ja laadun kehittämistä. Mittareiden määrä on hyvä pitää rajallisena, jotta golfyhteisössä voitaisiin keskittyä siihen, että mittarilla saadaan arvioitua toimintaa eikä mittaamisesta tehdä itsetarkoitusta.

Ensimmäisen konstruktion tulosten mukaisesti vastaajille annettiin arvioitavaksi yhteensä 45 käytännön mittaria jakautuen kolmeen aiemmin esiin tulleeseen ydinprosessiin; kentän ja golfyhteisön ympäristön hoitoprosessiin, asiakaspalveluprosessiin ja yhteisöllisyyden kehittämisprosessiin. Vastaajien suorittaman arvioinnin perusteella näistä yhteensä 35 mittaria osoittautui toimiviksi ja tutkimuksen kriteerien mukaisiksi mittareiksi. Kriteereinä käytettiin mittarin käytökelpoisuutta ja mittarin vaikutusta pelaajatytyväisyyteen. Mittareista karsiutui noin viidennes tämän kvantitatiivisen tutkimuksen tuloksena. Enemmistö mittareista suuntautuu kentän ja ympäristön hoitoprosessin mittaamiseen (15 kpl). Asiakaspalveluprosessia mittaa yhteensä 13 mittaria ja yhteisöllisyyttä yhteensä 7 mittaria. Tämän kvantitatiivisen tutkimuksen pohjalta

luodut käytännölliset mittarit on kuvattu alla olevassa taulukossa luokiteltuna eri ydinprossien mukaiseen järjestykseen (taulukko 56).

Taulukko 56. Kvantitatiivisen tutkimuksen pohjalta valitut golfyhteisön laatumittarit ydinprosessien mukaisesti luokiteltuna

Kentän ja golfyhteisön ympäristön hoitoprosessi
Viheriö:
Vierintävastus (STIM Meter)
Ruohon korkeusmittaus (3-5 mm)
Viherpeittävyys (%/greenin pinta-ala)
Viheriön hiekotus, jyräys ja lippujen muutosajat (määrä/aika)
Väylä:
Viherpeittävyys (%/tietyltä alueelta)
Ruohon leikkuujätteen poisto/harjaus (määrä/aika)
Avauspaikka:
Viherpeittävyys ja tasaisuus (% /tietyltä alueelta)
Väylän reunat/karheikko:
Leikkauskertojen määrä (2 krt/vko)
Esteet:
Kunnostusten määrä (3-4 krt/vko)
Kanttauskertojen ja vesiesteiden rantojen ruohonleikkausten määrä (1-2 krt/viikko)
Turvallisuus:
Raportoitujen onnettomuuksien määrä (<laskeva)
Vedenkulutus:
Vesiesteiden pintojen korkeuden mittaus (=kastelulammikot)
Lannoitteet:
Rakeisten lannoitteiden käyttömäärät (kg/hehtaari tai kg/aari)
Ympäristöjärjestelmä:
Golfyhteisö noudattaa Suomen Golfliiton ympäristöjärjestelmää ja käsikirjassa kuvattuja toimintamenettelyjä (1krt/v)
Esteettisyys:
Palautteiden määrä (negat. määrä <laskeva ja posit. määrä>nouseva)

Asiakaspalveluprosessi
Ajanvaraus/Ilmoittautuminen/Caddiemaster:
Puhelinvaste (<2 min)
Palautteiden määrä (negat. määrä<laskeva ja posit.määrä>nouseva)
Palvelun ystävällisyyden ja toimivuuden mittaus (10-20asiakasta/päivä, arvioasteikko 1-10)
Varausten määrä eri kanavista (puhelin/web varaus)
Kenttähenkilöstö:
Palautteiden määrä/vko (negat. määrä< laskeva ja posit. määrä>nouseva)
Ravintola:
Palvelun ystävällisyyden, ruoan laadun ja ravintolan toimivuuden mittaus (10-20 asiakasta/päivä, arvioasteikko 1-10)
Henkilöstö (koko henkilöstö):
Henkilökunnan vaihtuvuus (<10%/v)
Koulutukseen käytetty aika (>nouseva)
Tiedottaminen/Viestintä:
Tiedottamisen määrä (määrä eriteltyinä viikoittain eri kanavat ja eri aiheet)
Nettisivujen päivitys ja kentän kunnosta tiedottaminen (1 krt/päivä)
Sosiaalinen media käytössä (Facebook, Twitter tms.) ja SoMe päivitys säännöllisesti (1-5 krt/vko)
Yhteisön jäsenlehden ilmestymiskerrat (1-5 krt/vuosi)
Sähköpostien vastaamisnopeus (1-2 päivää)
Yhteisöllisyyden kehittämisprosessi
Kilpailut ja tapahtumien määrä
Kilpailujen määrä (kpl/viikko)
Osallistujien määrä (keskiarvo, >nouseva)
Klubitapahtumien määrä
Tapahtumien määrä (kpl/viikko eriteltyinä)
Osallistujien määrä (keskiarvo, >nouseva)
Jäsenmäärä
Pelaajien määrä eriteltyinä (>nouseva)
Pelikierrosten lukumäärä (määrä/viikko)
Pelaajatyytyväisyystutkimus
Pelaajatyytyväisyystutkimuksen toteutus (1-2 krt/v)

5.6 Tutkimuksen reliabiliteetti, validiteetti sekä objektiivisuus

Tässä tutkimuksessa kvantitatiivisella tutkimuksella selvitettiin, onko suunniteltu konstruktio toimiva käytännön tasolla. Kyselytutkimuksen avulla selvitettiin kohderyhmältä, onko valitut mittauksen kohteet golfyhteisön laatujärjestelmän kannalta relevantteja ja onko suunniteltu mittari ja mittaluku oikea, jotta sitä säännöllisesti mittaamalla saadaan toiminnallista muutosta aikaan ydinprosesseissa, jolla parannetaan asiakastyytyväisyyttä ja golfyhteisön laatua. Tutkimusasetelman voidaan lähtökohtaisesti katsoa olevan pätevä ja luotettava, koska kyseessä on kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen yhdistelmä ja tutkijan vaikutus lopputuloksiin ja muuttujien arvoihin on minimoitu. Kvalitatiivisella tutkimuksella selvitettiin etukäteen mittauksen kohdetta ja tarkennettiin mittareita, ennen kuin siirryttiin kvantitatiiviseen mittaukseen, jolla haluttiin varmistaa pienemmältä asiantuntijajoukolta saatu ennakkotulos. Tutkimuksesta saatu tulos on hyvin yleistettävissä ja tulee johtamaan golfyhteisöissä laajasti hyväksytyyn toimintamalliin (vrt. ulkoinen validiteetti).

Mittausta voidaan pitää validina, jos onnistutaan mittaamaan sitä mitä pitikin mitata. Validiteetti voidaan suomentaa pätevyudeksi (Taanila, 2011, Määrällisen aineiston kerääminen, 27). Tässä kvantitatiivisessa tutkimuksessa käytetty tutkimusmenetelmä osoittautui toimivaksi ja sen avulla onnistuttiin samaan kohderyhmältä tarvittavat mielipiteet kvalitatiivisen tutkimustuloksen havaintojen varmistamiseksi. Kun mitataan mielipiteitä, täytyy muistaa, että vastaajien tulkinnat ja arviot voivat vaihdella runsaasti, joten kyselylomakkeen täytyy olla huolellisesti ja mahdollisimman yksiselitteisesti laadittu. Tällä on merkittävä vaikutus tutkimuksen reliabiliteettiin. Varsinaisia mittareita ei valmiina ole, joten tutkimusta varten laadittiin räätälöity kyselykaavake, missä käytettiin Likertin asteikkoa. Tällä pyrittiin varmistamaan, että vastaajilta saataisiin mahdollisimman objektiivista tietoa, joka muutettuna numeeriseen muotoon mahdollistaisi tehokkaan johtopäätösten teon. Kysymyslomakkeen luotettavuutta haluttiin lisätä avoimilla kysymyksillä, jolloin valmiita vastausvaihtoehtoja ei anneta, vaan vastaajilta haluttiin saada laajemmin mielipiteitä. Näiden määrä pidettiin kuitenkin suhteellisen pienenä, sillä luokittelu on haasteellista ja avoimiin kysymyksiin vastaaminen tekee kyselystä vastaajalle aikaa vievän.

Tässä tutkimuksessa kvantitatiivisen tutkimuksen perusjoukkona olivat kaikki Suomessa toimivat golfyhteisöt, joten tutkimus edusti hyvin tutkittavaa perusjoukkoa, joita uusi laatujärjestelmä tulee myös toteutuessaan koskemaan. Kun tutkimukseen otettiin koko perusjoukko, ei ole tarpeen laskea virhemarginaalia otantavirheen epävarmuuden arvioimiseksi.

Mittausta voidaan pitää reliabelina, jos satunnaiset virheet eivät vaikuta mittaustuloksiin (Taani, 2011, Määrällisen aineiston kerääminen, 27). Tutkimukseen osallistuvat henkilöt valittiin edustamaan parasta asiantuntemusta golfyhteisön asioista, joten heillä tulisi olla parhaat edellytykset vastata kysymyksiin. Lisäksi he ovat avainasemassa golfyhteisön toiminnan johtamisessa ja laadun kehittämisessä pelaajien parhaaksi, joten heillä tulisi myös olla korkea motivaatio vastata kysymyksiin. Nämä tekijät ovat omiaan nostamaan tutkimuksen luotettavuutta. Sen sijaan virhemarginaalia saattaa lisätä se, että vastaaminen toteutettiin nimettömänä eikä tutkimuksen kahden vastaajaryhmän tuloksia olla pystytty erottelemaan, jolloin samasta golfyhteisöstä saattaa olla vastaukset sekä toimitusjohtajalta että kenttämestarilta. Vastausprosentin ollessa pieni tällä saattaa olla vaikutusta lopputuloksiin. Kvantitatiivinen osa tutkimuksesta toteutettiin huhtikuussa 2012 ja tavoitteena oli yli 40 %:n vastaamisprosentti. Käytännössä tämä olisi tuonut tutkimukseen yli sata vastausta. Tutkimuksen ajoitus kevääseen ennen golfkauden alkua valittiin, jotta vastausprosentti olisi saatu nousemaan tavoitteen mukaiseksi.

Useista muistutuksista huolimatta tavoitteeseen ei päästy ja vastausprosentti oli vain 7,6 %. Pieni vastausprosentti laskee selkeästi tutkimuksen luotettavuutta, eikä tutkimuksen johtopäätöksistä voi tehdä kuin suuntaa antavia tulkintoja. Kyselyyn vastasi 208 henkilön kohderyhmästä vain 16 kpl:ta. Yhtenä käytännön syynä alhaiseen vastausprosenttiin olivat henkilöstön kevät aikaan juuri ennen kauden alkua pidettävät lomat, siitä syystä kysely pidettiin halukkaille avoimena aina huhtikuun loppuun asti. Kysymysten vaikeus ja kysyttävän tiedon salassapitovelvollisuus pudotti oletettavasti myös vastaushalukkuutta. Muina syinä alhaiseen vastausprosenttiin voidaan pitää myös golfyhteisöjen kiinnostusta laatujohtamiseen liittyviin asioihin. Laatujohtamista saatetaan vierastaa johtuen pienistä organisaatioresursseista. Vaikka tilaajaorganisaatio (Suomen Golfliitto) mainittiin tutkimuksessa ja sen rooli golfyhteisön laatuasioiden kehittäjänä on merkittävä, sillä ei näyttänyt olleen vaikutusta vastausprosenttiin. Myöskään kentänhoitajien sekä toimitusjohtajien yhdistysten erilliset viestit kohderyhmälle eivät parantaneet vastaamisaktiiviteettiä.

6 Johtopäätökset ja pohdinta

Tässä työelämän kehittämistehtävässä tavoitteena oli kehittää ratkaisu golfyhteisön laatutyön tekemiseksi siten, että kehitettävä laadun tutkimiseen käytettävä malli mittareineen palvelisi sekä yksittäisen golfyhteisön laadun kehittämisessä, että laadun vertailussa muihin vastaaviin yhteisöihin nähden. Tutkimuksen avulla aikaansaatiin konkreettinen kuva niistä tarvittavista kehitysalueista, joihin golfyhteisön on paneuduttava huolellisesti, jotta laatutyötä voidaan tehostaa tulevaisuudessa. Näitä toiminnan kehittämisaalueita ovat mm. strategia työn tehostaminen, ydinprosessien selkiyttäminen ja laatukäsikirjan käyttöönotto seurantamittareineen määritetyille ydinprosesseille. Tämän tutkimuksen tuloksena saatiin tutkimusasetelman ja asetetun tavoitteen mukaisesti selville tärkeimmät ydinprosessit, jotka käytännön tasolla vaikuttavat merkittävästi golfyhteisön asiakastyytyvyyteen ja tulokset ovat sellaisenaan hyödynnettävissä golfyhteisön laatutyötä kehitettäessä. Nämä ydinprosessit ovat kentän ja golfyhteisön ympäristön hoitoprosessi, asiakaspalveluprosessi sekä yhteisöllisyyden kehittämisprosessi. Kaikille edellä mainituille ydinprosesseille saatiin luoduksi konkreettiset ja toimivat mittarit, kuten tavoitteeksi oli asetettu. Tämä toimiva laatututkimukseen luotu malli pyritään saattamaan Suomen Golfliiton myötävaikutuksella hyväksytyksi suomalaisissa golfyhteisöissä. Jotta tämän tutkimuksen tuloksena aikaansaatujen mittareiden käytöstä on konkreettista hyötyä, tulee golfyhteisöjen keskittyä erityisesti siihen, että kullekin tutkimuksessa esiin tulleelle ydinprosesseille on laadittu oma selkeä laatukäsikirja, jossa on spesifioitu toiminnan tehokkuutta kuvaavat mittarit. Tämän lisäksi laatutyö, sen kehittäminen ja ydinprosessit tulee integroida osaksi golfyhteisön strategiaa. Tästä aiheesta käydään tarkempaa pohdintaa osaluvussa 6.2. Tämän kehittämistehtävän tavoitteena oli myös tutkia voisiko tuloksena saatu malli toimia pohjana ulkopuolisen suorittamalle laatusertifioinnille. Sertifiointi ei kuitenkaan ollut päätavoite laatutyön toimintamallin kehittämisessä, mutta sen käyttöönoton mahdollisuus oli tarkoituksenmukaista evaluoida tässä kehittämistyössä. Sertifioinnin toteutus ei tämän tutkimuksen valossa ole mahdollista ennen kuin golfyhteisöt kehittävät strategiatyöskentelyään, määrittävät selkeästi ydinprosessinsa ja ottavat ydinprosesseja kuvaavan laatukäsikirjan sekä seurantaan tarkoitetut mittarit käyttöönsä, kuten aiemmin jo todettiin. Tästä aiheesta käydään tarkempaa pohdintaa osaluvussa 6.2.

Tämän golfyhteisöä palvelevan kehittämistyön lähestymistapa oli konstrukttiivinen tutkimus. Kyseessä oli siis uudistamis- tai ongelmaperusteinen kehittämistehtävä, jonka tavoitteena oli

kehittää golfyhteisön liiketoimintamallia uuden laatumittaukseen soveltuvan tuotteen tai palvelun avulla. Tämä tavoite toteutui odotetusti, koska nykytoiminnan puutteet saatiin identifioitua, asiakastyytyväisyyteen vaikuttavat ydinprosessit saatiin määritettyä kahden erillisen tutkimusosion tulosten kautta ja näille saatiin luotua selkeät, helppokäyttöiset ja toiminnalliset mittarit taulukon 56 mukaisesti. Tavoitteena oli, että malli olisi tarvittavan helppo ja käytännöllinen, jolloin sen käyttö golfyhteisössä olisi helpompaa, koska organisaatioiden resurssit ovat rajalliset. Pienessä yhteisössä mittaaminen ja tulosten rekisteröinti ei saa muuttua itsetarkoitukseksi, vaan sen tulee ohjata golfyhteisön toimintaa kohden parempaa laatua ja asiakastyytyvyyttä käytännön tasolla.

Aiheesta oli saatavilla vähän aiempia tutkimuksia. Myöskään konkreettisia laatumittareita ei ole aiemmin kehitetty golfyhteisöjen käyttöön, lukuun ottamatta Golfliiton julkaisemaa Ympäristökäsikirjaa (2009), missä annetaan ohjeita golfyhteisöille ympäristönsuojeluun liittyen ja toimii sellaisenaan hyvänä laatumittareina tälle alueelle. Näin ollen tutkimuksen tuloksilla ja kehitetyllä mallilla saattaa olla laajempaakin mielenkiintoa jopa maan rajojen ulkopuolella.

Tässä tutkimuksessa ei keskitytty tarkemmin golfyhteisöjen strategiatyöhön tai laatujohtamisen kehittämiseen, vaan ne rajautuivat tämän työn ulkopuolella osaluvun 1.1.3 mukaisesti näiden aiheiden laajuuden takia. Aihetta haluttiin kuitenkin hieman sivuta kvalitatiivisen tutkimuksen yhteydessä, jotta saadaan käsitys strategiatyön toimivuudesta nykyisellään. Osaluvussa 6.2 on pohdittu lisää strategiatyön merkitystä.

6.1 Teoria ja tulokset

Golfliiketoiminnan menestyminen edellyttää, että tärkein kilpailutekijä, kenttä, on hyvin suunniteltu, rakennettu ja hoidettu koko pelisesongin ajan. Toimitusjohtajien ja kenttämestarien sekä muun henkilökunnan tehtävänä on varmistaa, että kenttä on jatkuvasti hyväkuntoinen, jotta pelaajat voivat nauttia siitä niin kauan kuin paikallinen ilmasto vain sallii. Kvalitatiivisen tutkimuksen tulokset osoittavat, että golfyhteisön laatutyön kehittämistä on hyvä ajatella ydinprosessien kehittämisen kautta. Kun ydinprosessit pelaavat hyvin laadun tulisi näkyä kaikkialla. Prosessia ja sen toimivuutta voidaan aina mitata, siksi prosessin eri osa-alueille on tärkeää löytää toimivat mittarit, jotka paljastavat, miltä osin prosessi ei toimi halutulla tavalla. Mittareiden pitää samanaikaisesti vahvistaa valitun strategian toteutumista. Laadun mittaaminen on samalla myös tuloksen mittausta.

Kuten osaluvussa 3.4 esitettiin palvelutoiminnan laatu lähtee liikkeellä asiakaslähtöisyydestä ja yrityksen johto on vastuussa laadusta ja sen kehittamisestä. Osaluvussa 3.5 viitataan Crosbyyn, joka toteaa, että ”laatu ei maksa, mutta virheet maksavat”. Laadun ylläpitäminen ja kehittäminen pitää asiakkaat tyytyväisinä, parantaa liiketoiminnan tulosta, koska se pitää golfyhteisön turhat laatukustannukset kurissa. Osaluvussa 3.1 viitattiin asiakaskeskeisen laatu näkökulman tavoitteen olevan saavuttaa korkea asiakastytyväisyys, joka takaa sen, että yrityksen tuote tai palvelu ostetaan kerta kerran jälkeen. (Juran, 1998, 14.1; Lillrank, 1998, 34-37.) Jotta voidaan taata menestys myös pitkällä tähtäyksellä, edellyttää se asiakkaiden kuuntelua ja tietoisuutta asiakkaan tarpeiden ja odotuksen kehittymisestä. Näin ollen markkina- ja asiakastytyväisyystutkimukset ovat merkittävässä roolissa osana yrityksen kokonaistoimintaa, joilla kilpailukykyä voidaan ylläpitää. (Lillrank, 1998, 34-37.)

Kuten osaluvussa 3.7 todetaan, pelaajan kokonaiselämys syntyy monen pienen asian summana ja harvoin yhden yksittäisen asian toimimattomuus tuhoaa positiivisen elämyksen syntyä. Tärkeää on kuitenkin huolehtia, että kaikkia palveluprosessien osatoimintojen toimivuutta seurataan asiakastytyväisyystutkimusten tai –palautejärjestelmien avulla. Näin toimittaessa havaittavat puutteet voidaan korjata pikaisesti, ennen kuin ne alkavat vaikuttaa negatiivisesti pelaajien elämykseen. Tässä yhteydessä ei voi olla korostamatta johdon roolia sekä strategisen suunnittelun tärkeyttä mukaan lukien tehokas kommunikaatio ja henkilökunnan motivaatio. Erityisesti kentän ja sen ympäristön sekä asiakaspalveluprosessin kaikki pienetkin osat on saatava pelaamaan sveitsiläisen kellon tavoin, vain sillä tavalla voidaan tavoitella korkeaa laatua ja asiakastytyväisyyttä. Tämä ei tapahdu ilman asiakkaiden tarpeiden ja odotusten ymmärrystä, siksi asiakastytyväisyyden ja toimintojen mittaaminen tulee saada toimimaan. Näiden faktojen ohjaamana ja mittaustulosten poikkeamien analysoinnin sekä golfyhteisön vision pohjalta syntyy selkeä lyhyen ja pitkän tähtäyksen asiakaslähtöinen strategia laadun kehittämiseksi.

Tässä tutkimuksessa tuli esiin, että asiakastytyväisyyden mittausta tehdään jo nykyisellään suurimmassa osassa golfyhteisöjä ja tuloksia hyödynnetään kohtuullisen hyvin. Golfyhteisöjen johdon on kuitenkin hyvä miettiä edelleen, millä aikajänteellä niitä tehdään ja onko menetelmä laadun kehittämistä palveleva. Mittaamisen tulee liittyä kiinteästi strategiseen johtamiseen ja sen tulee olla jatkuvaa, ad hoc mittaaminen ei välttämättä johda toivottuun tulokseen. Erityisesti ydinprosessiin liittyviä merkittäviä alaprosesseja kannattaa mitata jatkuvasti jopa päivä- tai viikkotasolla (esimerkiksi caddiemastereiden asiakaspalvelu), sillä nykytekniikalla tämä on helpposti toteutettavissa (mm. SMS palvelut ja iPad yhdistettynä Webropoliin).

Tämän kehittämistehtävän viitekehysten mukainen teoria teki golfyhteisön laatukäsitteestä ymmärrettävämpää ja liitti sen samalla laadun laajempiin käsitteisiin. Tutkimukseen teoriaosa osoittaa laadun käsitteen merkityksen golfyhteisön johtamisessa sekä laadun kehittämiseen liittyvien haasteiden yhteenkuuluvuuden. Viitekehystä ja teoriaa on hyödynnetty tutkimuksen kvalitatiivisen osan teemojen määrittelyssä ja tutkimuskysymysten laadinnassa, joiden avulla empiiristä aineistoa kerättiin. Kyse on siten deduktiivisen logiikan käytöstä tutkimuksen kuluksa. Teorian ja saatujen tulosten välillä on looginen yhteys.

Teoreettisen viitekehysten pohjalta sekä kvalitatiivisen tutkimusosan tulosten valossa (osaluku 4.5), golfyhteisön laadun voidaan katsoa olevan varsin komplisoitu käsite, koska kyseessä on palvelujen laatu. Golfyhteisön palveluprosessia tutkittaessa laatu osoittautui varsin suhteelliseksi ja monimuotoiseksi käsitteeksi, mihin vaikuttaa niin golfkentän ja sen ympäristön hoitoprosessin organisointi kokonaisuutena kuin asiakaspalveluprosessi ja yhteisöllisyyden kehittäminenkin. Palvelun aineettomuus asettaa golfyhteisön laadun kehittämislle suuren haasteen.

Kuten teoriaosuudessa esitettiin (osaluku 3.8), hankalinta palvelujen aineettomuudessa on asiakkaan tyytymättömyys palveluun, kun hän ei voikaan palauttaa tuotetta yritykselle ja vaatia hyvitystä. Palvelun arviointi tapahtuu sen luonteesta johtuen aina jälkikäteen eli vasta kun palvelu on kulutettu. Tällöin asiakas perustaa arviointinsa kokemusominaisuuksiin, jotka hänelle selviävät palveluun tutustumisen yhteydessä käytännön tilanteessa. Siten on perusteltua mitata säännöllisesti golfyhteisön ydinprosesseja ja niihin liittyvien osatoimintojen laatua sekä asiakastyytyvyyttä korkean laadun ylläpitämiseksi. Mittaaminen on integroitava osaksi koko yhteisön toimintaa. Laatutyössä onnistuminen vaatii johdon sitoutumista laadun määrätietoiseen kehittämiseen ja johdon rooli on ensiarvoisen tärkeä myös henkilökunnan motivoinnissa, koska vain siten voidaan varmistaa koko organisaation innostunut sitoutuminen asiakastyytyvyyden kehittämiseen. Tärkeintä on kuitenkin määrittää golfyhteisön ydinprosessit, jotka vaikuttavat kokonaisvaltaiseen laatukokemukseen ja pelielämykseen sekä kehittää näiden prosessien ja niihin liittyvien alaprosessien kehittämiseen tähtäävät toimivat mittarit asiakastyytyvyyssmittausten tueksi. Tässä tutkimuksessa esiin tulleet ydinprosessit ja mittarit voivat toimia jatkossa golfyhteisöjen laatutyön tukena soveltuvin osin.

Ensimmäisen konstruktion tulosten mukaisesti vastaajille annettiin arvioitavaksi yhteensä 45 käytännön mittaria kvantitatiivisessa tutkimusosassa jakautuen kolmeen aiemmin esiin tulleen ydinprosessiin; kentän ja golfyhteisön ympäristön hoitoprosessiin, asiakaspalveluprosessiin ja yhteisöllisyyden kehittämisprosessiin. Vastaajien suorittaman arvioinnin perusteella näistä yhteensä 35 mittaria osoittautui toimiviksi ja tutkimuksen kriteerien mukaisiksi mittareiksi.

Kriteereinä käytettiin mittarin käyttökelpoisuutta ja mittarin vaikutusta pelaajatytytyväsyyteen. Tämän kvantitatiivisen tutkimuksen tuloksena mittareista karsiutui noin viidennes (osaluku 5.5). Pienestä vastausprosentista johtuen, kvantitatiivisen tutkimus ei tuonut esiin merkittäviä uusia havaintoja kvalitatiiviseen tutkimukseen nähden, lähinnä sen avulla saatiin karsittua osa mittareista. Enemmistö mittareista suuntautuu edelleen kentän ja ympäristön hoitoprosessin mittaamiseen (15 kpl). Asiakaspalveluprosessia mittaa yhteensä 13 mittaria ja yhteisöllisyyttä yhteensä 7 mittaria.

Tämän kvantitatiivisen tutkimuksen pohjalta luodut käytännölliset mittarit on kuvattu taulukossa 56 luokiteltuna eri ydinprossien mukaiseen järjestykseen. Tässä tutkimuksessa mittarit pyrittiin laatimaan sellaisiksi, että niillä voidaan seurata käytännön tasolla, ollaanko prosessiin liittyvien toimenpiteiden kehittämistyössä oikeassa suunnassa ja ovatko toiminnalliset tulokset tehdyn vaivannäön arvoisia. Niillä siis mitataan prosessien toimivuutta. Käytännössä mittaaminen tukee lähinnä operatiivista toimintaa, mutta myös tehokkaasti prosessin ja laadun kehittämistä. Tämän kvantitatiivisen tutkimuksen avulla testatut mittarit ovat osoittautuneet tutkimusasetelman mukaisesti toimiviksi ja käytännöllisiksi soveltuvien osin. Tässä suhteessa tutkimus toi kokonaisuudessaan toimivan apuvälineen golfyhteisöjen johdolle.

Saatu tulos ei kuitenkaan ota huomioon, missä strategisessa tilanteessa golfyhteisö on. Tämä johtuu kvantitatiivisen aineiston suppeudesta. Golfyhteisöjen pienen koon takia mittareiden määrä on hyvä pitää rajallisena. Ehdotetuista mittareista golfyhteisö voi valita itselleen oman strategiansa mukaiset toimivat mittarit osaluvussa 2.4 esitetyn tulomatriisijattelun mukaisesti. Tulomatriisin tavoitteena on mitata yritykseen tilanteeseen liittyviä tärkeitä ja merkittäviä operatiivisia vastuualueita, joihin on tarkoitus strategian mukaisesti saada muutos. Mittaus kohdistetaan vain tiettyihin ydintoimintoihin, jolloin mallin käyttö on yksinkertaisempaa kuin esimerkiksi Balance Scorecardin käyttö ja sopii mahdollisesti paremmin pienemmälle organisaatiolle. Tulomatriisissa määritetään yrityksen menestystekijät, joita halutaan mitata ja niille laaditaan tunnusluvut sekä mittarit, jotka esitetään matriisin muodossa. Käytännössä valitaan siis kehitettävä operatiivisen toiminnan kohde ja sovitaan toteutuksesta ja toimenpiteistä, joilla on tarkoitus saada sovittu asia tehdyksi. Tämän lisäksi päätetään raportointi sekä mittaustapa, jotta etenemistä voidaan seurata. Merkittävää tulomatriisin käytössä on siihen liittyvä tulosvastuusta sopiminen, toteutuksen jälkeinen kehityskeskustelu sekä oikeudenmukainen palkitsemisjärjestelmä. (Saari, 2004, 119-123.)

6.2 Tulosten merkitys: Strategian välttämättömyys ja mittareiden käyttö

Tutkijan omakohtaisena havaintona voidaan todeta, että monella golfyhteisöllä on tarpeen tehostaa strategiatyöskentelyään. Strategia ei saa ontua ja laadun kehittämisen tulee liittyä golfyhteisön strategiaan kiinteänä osana. Tämä havainto tuli esiin myös kvantitatiivisen tutkimuksen yhteenvedossa osaluvussa 4.5. Strategia ja prosessit kulkevat kehittämistyössä käsi kädessä. Strategia ohjaa yrityksen toimintaa ja prosesseilla viedään strategia varsinaisesti käytäntöön, näin ollen hyvä strategia ja toimivat ydinprosessit ovat oleellisia johdon apuvälineitä menestykseen. Mikäli golfyhteisöllä ei vielä ole selkeää strategiaa ja se tarvitsee siihen toimivan mallin, voidaan strategiatyön tehostamiseen käyttää pienessä golfyhteisössä esimerkiksi liitteessä 2 (Golfyhteisön strateginen suunnitelma) esitettyä yksinkertaista strategiamallia. Tämä yksinkertainen malli perustuu tutkijan omaan käytännön kokemukseen ja on modifioitu golfyhteisöille huomioiden niiden strategiatyöskentelyn valmiudet ja käytettävissä olevat resurssit.

Selkeän strategian lisäksi golfyhteisöjen tulisi määrätietoisesti keskittyä ydinprosessien määrittämiseen sekä näiden prosessien dokumentointiin, vaikka aluksi karkeallakin tasolla. Silloin tehtävät, vastuut ja mittaaminen tulisivat kaikille selkeimmiksi ja korkea laatu pystyttäisiin säilyttämään henkilömuutostenkin yhteydessä tehokkaasti. Prosessi on ikään kuin sarja toimenpiteitä, joilla lopulta saavutetaan haluttu lopputulos. Prosessit voivat olla täysin erillisiäkin, mutta tehokkainta on, jos kaikki prosessit kerätään laatukäsikirjan muotoon kuten osaluvussa 3.3. on esitetty.

Toimivan laatujärjestelmän avulla voidaan viedä yrityksen johdon asettama tavoitetilä hallitusti ja järjestelmällisesti eteenpäin organisaatiossa ja siten varmistaa tavoiteltu asiakastyytyväisyys. Sen avulla pyritään varmistamaan, että yrityksen tuotteilla ja palveluilla on mahdollisimman korkea ja tasainen laatu. Kuten edellä mainittiin, osana hyvää laatujärjestelmää on varmistettava prosessien ja toiminnan dokumentointi, millä pyritään varmistamaan, että virheiden määrä pysyy minimissään. Hyvä dokumentointi auttaa henkilöstön koulutuksessa ja sen avulla luodaan toiminnalle systemaattisuus, varmistetaan jatkuvuus ja yhtenäinen toimintakäytäntö. (Lecklin, 2002, 31.)

Laatukäsikirjassa yrityksen avainprosessit kuvataan yksityiskohtaisesti prosessikaavioiden avulla siten, että kirjasta selviää selkeästi mitä, miksi ja milloin avaintoimintoihin liittyviä määritettyjä tehtäviä tehdään, miksi niitä tehdään, miten tehtävä toteutetaan ja kuka vastaa prosessista.

Näin selkeät dokumentoidut prosessikuvaukset ja työmenetelmäkuvaukset varmistavat ja selkiyttävät avaintoimintojen toteuttamisen systemaattisesti oikealla tavalla. Hyvä dokumentaatio varmistaa lisäksi sen, että sitä voidaan hyödyntää tehokkaasti perehdyttämisessä ja avaintoimintojen suorittamisessa.

Golfyhteisöissä tarvittava laatukäsikirja voi olla merkittävästi erilainen verrattuna esimerkiksi franchising yhtiöiden laatukäsikirjaan, missä koko toimintaa ohjaa yhtenäiseen toimintaa pyrkiminen. Franchising tyyppisessä liiketoiminnassa laatukäsikirja on enemmänkin manuaali, mitä kaikki ketjuun kuuluvat noudattavat pyrkiessään samanlaiseen kokonaisuuteen. Golfyhteisöt eivät tähtää vastaavanlaiseen yhtenäisyyteen, vaan jokaisella on oma visionsa ja strategiansa. Siksi on tarkoituksenmukaista, että golfyhteisöjen laatujärjestelmien käsikirjat poikkeavat hieman toisistaan. Eri golfyhteisöjen strateginen tilanne poikkeaa selvästi toisistaan. Tämä käy ilmi strategiakysymysten vastausten (osaluku 5.4.1) lisäksi golfyhteisöjen internetsivuilta. Strategisen tilanteen lisäksi samoista lähteistä voi päätellä myös strategiatyön olevan hyvin kirjavaa. Jos yhtenäiset prosessikuvaukset ja niiden pohjalta tehtävät laatukäsikirjat laaditaan, ne pahimmillaan yhdenmukaistavat toimintaa ja se ei välttämättä ole yksittäisen golfyhteisön tavoitteen mukaista. Tämän lisäksi mahdollinen pyrkimys laatutoiminnan sertifiointiin ja sertifikaatin myöntäminen sovittujen standardien mukaisesti saattaisi ajaa toimintaa entisestään kohti yhtenäisyyttä, mitä kaikki eivät välttämättä halua. Toisaalta, jos käsikirjat tehdään golfyhteisöille vain yleisellä tasolla ja samanaikaisesti jonkun golfyhteisön oma strategiatyö tehdään kunnolla, saavat käsikirjat oman paikkansa seuraavista syistä:

1. Ne auttavat golfyhteisöä sen strategisten tavoitteiden toteuttamiseen vaadittavien prosessikuvausten ja siihen liittyvien käsikirjojen teossa
2. Ne tuovat toimintaan mukaan valikoiman mittareita ja antavat viitteitä mittausarvojen asettamiselle
3. Ne edesauttavat dokumentointijärjestelmän syntymisessä
4. Ne luovat edellytykset auditoinneille ja mahdolliselle sertifiointille
5. Ne selkiyttävät vastuukysymyksiä golfyhteisön sisällä

Käsikirjaan on aihetta ottaa vain strategian toteutuksen kannalta ja ohjauksen kannalta tärkeimmät asiat ja kuvaus siitä, miten ne toteutetaan ja miten suoritusta valvotaan ja mitataan. Tärkeää on, kuten edellä mainittiin, että laatujärjestelmä ja laatukäsikirja pakottaa yritysjohton jollain tavalla määrittämään avainprosessit ja systematisoimaan toiminnan. (Lecklin, 2002, 31-36) Liian tarkka ja laaja laatukäsikirja pienessä golfyhteisössä, saattaisi johtaa henkilöstön tur-

hautumiseen liiallisen yksityiskohtaisuutensa takia, jolloin kehittämisen perustarkoitus kärsii ja koko laatutyö kääntyy itseään vastaan.

Kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimusosion pohjalta saatiin määritettyä golfyhteisön tärkeimmät ydinprosessit, joilla on merkitystä asiakastyytyväisyyteen. Näille alla oleville ydinprosesseille on tarpeen rakentaa prosessikuvaukset ja ne on vähintään liitettävä laatukäsikirjaan, jos laatutyötä halutaan tehdä tehokkaasti (taulukko 56):

1. Kentän ja golfyhteisön ympäristön hoitoprosessi ja sen kuntoon liittyvä laadun mittaaminen alaprosesseineen
2. Asiakaspalveluprosessi alaprosesseineen, niiden laatumääritykset sekä mittaaminen
3. Yhteisöllisyyden kehittäminen alaprosesseineen ja niiden laadun määrittäminen sekä mittaaminen

Ilman prosessiin liittyvää käsikirjaa ja mittareiden käyttöä, mihin golfyhteisön toimintaa voidaan verrata, ei ulkoinen kolmannen osapuolen suorittama auditointi tai sertifiointi ole mahdollista. Golfyhteisön auditoinnilla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa järjestelmällistä, riippumattonta ja dokumentoitua prosessia, jolla hankitaan todisteaineistoa ja arvioidaan toimintaa objektiivisesti sen määrittämiseksi, missä määrin toiminnalle asetetut vaatimukset täyttyvät. Se voi olla esimerkiksi objektiivinen omien normien mukainen toiminnan itsetarkastelu, mutta myös ulkopuolisen instanssin toteuttama toiminnan arviointi. Sertifiointi taasen on todistus siitä, että organisaation järjestelmä on kolmannen osapuolen toimesta arvioitu ja todettu vaatimusten mukaiseksi.

Kvalitatiivisen tutkimusosan tuloksissa (osaluku 4.4.4.5) tuli esiin, että kaikkien haastateltujen mukaan auditointi koettaisiin positiivisena asiana, koska se parantaisi laadun ja toiminnan kehittämistä merkittävästi. On tärkeää pitää kuitenkin mielessä, että auditoinnista ei saa tulla itsetarkoitus, vaan käytännön toiminnan ja laadun kehittämisen tulee säilyä ohjaavana voimana. Auditointi kuitenkin kannustaisi ja toisi omaa lisäarvoa kehitystyöhön. Suurin osa haastattelututkimukseen osallistuneista golfyhteisöistä koki, että ulkopuolisen tahon suorittama auditointi olisi toimiva vaihtoehto. Etuna olisi objektiivisuus, sillä ulkopuolinen tekee erilaisia havaintoja kuin ne, joille yhteisö ja sen toiminta alkaa olla liian tuttua. Ulkopuoliseksi tahoiksi ehdotettiin joko Suomen Golfliittoa tai sen nimeämää ryhmää, joka koostuisi kokeneista golfalan ammattilaisista tai asiantuntijoista (esim. toimitusjohtajat tai kenttämestarit). Toiminnan voisi organisoida myös alueellisesti nimeämällä useita ryhmiä, jolloin mahdolliset resurssiongelmat helpottuisivat. Ongelman kuitenkin muodostaa se, että Suomen Golfliitolla ei ole mandaattia ehdotettuun toimintaan. Mikäli auditointiin tai laatujärjestelmän sertifiointiin päädytään tulevaisuu-

nessa, olisi erityisen tärkeää, että ryhmällä on kokemusta golfyhteisön toiminnan organisoinnista ja kentänhoidon haasteista. Jopa ulkomainen täysin neutraali auditointiryhmä voisi olla vaihtoehtoinen ratkaisu.

Sertifiointi herätti haastateltujen keskuudessa ristiriitaisia kannanottoja. Positiivisena lisänä sertifioinnin näki 4 golfyhteisöä ja loput 2 kokivat sen merkityksettömänä tai turhana lisätyönä. Sertifioinnin etuina mainittiin sen käyttö markkinoinnissa, jolla voidaan lisätä jäsenmäärää. *”Jos meidän kentälle olisi saatu sertifikaatti, niin totta kai ihminen, joka ei täällä ole pelannut ja on laatutietoinen, haluaa mielenkiinnosta tulla katsomaan, että millä eväillä tällainen on saatu”*: totesi erä haastatelluista toimitusjohtajista osuvasti. Sertifioinnilla saavutettu tasainen laatu takaa oletettavasti pysyvemmän pelaajatytyväisyyden. Sertifioinnilla voitaisiin myös saada medianäkyvyyttä, millä olisi samalla positiivista vaikutusta kentän maineeseen.

Sertifioinnin kohteena tulisi olla golfyhteisön kenttätoimintaa mittaava laatujärjestelmä siten, että kohteessa suoritettaisiin arviointeja, standardoituja testausta ja tarkastuksia sekä määrääkisarviointeja. Ulkopuolisen sertifikaattien myöntämiseen oikeutetun yrityksen suorittamalla auditoinnilla varmistettaisiin, että arvioitavan golfyhteisön toiminta vastaisi kansallisia standardeja. Tässä yhteydessä Suomen Golfliiton rooli saattaa nousta merkittäväksi lähinnä standardien ja yhteistyön alullepanijana ulkopuolisen auditointi-/sertifiointiryhmän kanssa, mikäli asia katsotaan merkittäväksi tulevaisuudessa. On tärkeää kuitenkin muistaa, että sertifiointi saattaa tehdä koko laatujärjestelmästä ja toiminnan kehittämisestä erittäin raskaan kokonaisuuden, jolloin golfyhteisön resurssit eivät yksinkertaisesti riitä laatustandardien ylläpitoon ja silloin laatumittareita ei joko käytetä tai niitä käytetään vain osittain. Monet standardoidut auditointi/sertifiointi-prosessit tuntuvat nykyisellään olevan liian raskaita (SFS/Det Norske Veritas) golfyhteisölle, joista isoimmatkin ovat pieniä organisaatioita. Vaihtoehtona golfyhteisön laatu-työn sertifioinnin toteutuksessa voisi olla asteittainen eteneminen. Tämä tarkoittaisi käytännössä sitä, että golfyhteisö voi myös saada osasertifioinnin aluksi yhdelle ja myöhemmin asteittain useammalle ydinprosessille. Edellytyksenä olisi tietenkin tässäkin lähestymistavassa, että sertifioitavalle ydinprosessille on olemassa käsikirja ja standardit on määritetty, jolloin toimintaa voidaan verrata asetettuihin standardeihin nähden. Prosessien mittareiden tulee olla myös käytössä riittävän pitkään ennen sertifiointia, muuten sertifiointi ei ole luotettava.

On tärkeää ottaa huomioon, että tämän tutkimuksen kvantitatiivisen tutkimusosan tulosten kautta aikaansaadut mittarit ovat viitteellisiä eivätkä voi siten toimia standardoituina mittareina. Golfyhteisö voi valita oheisesta mittaristosta itselleen sopivimmat jokaisen ydinprosessin osaluokalle. Käytännön tasolla on suositeltavaa, että valituille mittarille määritetään lähtö- tai/ja

tavoitearvo ja lisäksi omaan toimintaa soveltuva mittausväli/ajanjakso, joka perustuu kunkin golfyhteisön omaan strategiaan. Kaikki mittarit on hyvä laittaa omaan tietojärjestelmään seurantaan varten, mistä ne on helppo esittää myös graafisessa muodossa. Mittausten kirjauksessa on numeerisen kirjauksen (määrä/arvo) lisäksi hyvä käyttää ns. liikennevalosysteemiä (vihreä, keltainen ja punainen). Jos mittaus suunnitellulla aikavälillä poikkeaa lähtöarvosta merkittävästi huonompaan suuntaan, värjätään se punaisella. Jos mittaustulos poikkeaa vain hieman lähtöarvosta, voidaan se merkitä keltaisella. Lähtötasoa vastaava arvo tai sen ylitys merkitään vihreällä värillä. Mittauskertojen ollessa tiheä, on tärkeää, että vastuuhenkilö tai golfyhteisön johto reagoi aktiivisesti viimeistään silloin, mikäli lähtöarvo on esimerkiksi kolmen mittausaikavälin aikana punaisella. Oleellista on selvittää syyt huonoon laadulliseen toimintaan ja ryhtyä korjaviin toimenpiteisiin, muuten asetettua tavoitetilaa ei saavuteta. Alla esimerkki mittareiden seurannasta ja värikoodituksen käytöstä (taulukko 57):

Taulukko 57. Laatumittareiden seuranta ja värikoodien käyttö

	Tavoite	Lähtötaso	Vko 24	Vko 25	Vko26	Vko 27	Vko 28
Klubitapahtumien määrä							
Tapahtumien määrä (kpl/viikko eriteltynä)	4	2	2	2	1	0	1
			Klubi-ilta	Klubi-ilta	Klubi-ilta		Klubi-ilta
			Jäsenillallinen	Senioritapahtuma			
Osallistujien määrä (keskiarvo, >nouseva)	100	60	70	80	35	0	50

Esimerkissä sekä tapahtumien että osallistujien määrä on viikoilla 26-28 pudonnut alle lähtötason ja on lisäksi kaukana asetetusta tavoitetilasta. Tässä laatumittari osoittaa selvästi, että jotain merkittävää muutosta toiminnassa on tapahtunut ja tilanne vaatii johdon huolellista paneutumista asiaan ja mahdollisesti käytännön toimenpiteitä ongelman korjaamiseksi.

6.3 Jatkotutkimukset ja oma onnistuminen

Tämän kehittämistehtävän aikana ja tulosten pohjalta on syntynyt muutamia relevantteja jatkotutkimusaiheita. Ensimmäinen näistä on Suomen Golfliiton todellinen merkitys golfyhteisöjen toiminnan ja laadun kehittäjänä sekä Suomen Golfliiton palvelujen käyttö golfyhteisöjen toiminnan kehittämisessä. Kukin golfyhteisö toimii tällä hetkellä täysin itsenäisesti ja vastaa toiminnastaan joko seuran tai osakeyhtiön hallitukselle. Suomen Golfliiton toimintasääntöjen ja tarkoituksen mukaisesti se toimii lähinnä jäsenseurojensa valtakunnallisena kattojärjestönä, siis käytännössä aatteellisena alan yhdyssiteenä ja keskuselimenä. Tämän pohjalta Suomen Golfliiton tehtäviin kuuluu muun muassa:

- uusien seurojen perustamisessa avustaminen ja jäsenseurojen toiminnan edistäminen

- erilaisten sääntöjen laatiminen (mm. kilpailut ja kurinpitomääräykset) sekä valvonta ja tarvittaessa rikkomusten ja riitojen ratkaiseminen
 - merkittävien kilpailujen organisointi (Suomen Mestaruuskilpailut)
 - edustaminen ja etujen valvonta kansainvälisissä lajiorganisaatioissa
 - koulutus- ja valmennustoiminnan tukeminen sekä asiantuntija-apu kentän suunnittelussa, rakentamisessa sekä ympäristötoiminnan kehittämisessä
 - julkaisutoiminta ja lajin harrastamista edistävä viestintä
- (Suomen Golfliitto kotisivut, 2012, Toimintasäännöt)

Suosittelujen ja ideoiden antaminen on varsin toimivaa ja niitä golfyhdistykset noudattavat ja kuuntelevatkin vaihtelevalla intensiteetillä. Esimerkiksi seuratoiminnan osalta Suomen Golfliiton seuratoimintayksikkö suosittaa erilaisia ratkaisuja tarvittaessa toiminnan tueksi ja kehittämiseksi sekä auttaa erityistoimenpiteissä, kuten lajien markkinointitilaisuuksien järjestämisessä ja viestinnässä. (Suomen Golfliitto kotisivut, 2012, Seuratoiminnan kehittäminen) Esimerkkinä voidaan mainita nuorisogolfin kehittäminen Suomen Golfliiton 2020 strategian mukaisesti, missä nuoret nostetaan merkittävästi uuteen arvostukseen tulevaisuuden golfharrastajina, millä varaudutaan suurten ikäluokkien jälkeiseen aikaan. Suomen Golfliitto on myös merkittävässä asemassa organisoidessaan ohjaaja- ja valmentajakoulutusta sekä tuomarikoulutusta golfyhdistyksille. Lisäksi Suomen Golfliiton tarjoama konsulttityö ympäristöpolitiikan ja kenttähankkeiden osalta toimii tehokkaasti. Uusia kenttähankkeita ja laajennuksia onkin tällä hetkellä runsaasti. Kuten edellä mainittiin mielenkiintoista olisi selvittää, mitä palveluja Suomen Golfliitolta käytetään nykyisellään ja miten tarjottuja palveluja arvostetaan golfyhdistyksissä ja lisäksi miten Suomen Golfliiton rooli koetaan golfyhdistysten laadun kehittämistyön avustajana.

Toisena tutkimusaineena nousi esiin laatukäsikirja ja sen käyttö laadun kehittämisessä. Kuten tämän tutkimuksen tuloksista on luettavissa laatukäsikirjaa tai sen osia käyttää toistaiseksi vain 3 tutkimukseen osallistuneista golfyhdistyksistä, mikä on huolestuttavaa ja osoittaa sen, että prosessien dokumentointia ei vielä koeta riittävän merkittäväksi. Prosessien dokumentointiin, vaikka aluksi karkeallakin tasolla, tulisi golfyhdistysten keskittyä määrätietoisesti. Silloin tehtävät, vastuut ja mittaaminen tulisivat kaikille selkeimmiksi ja korkea laatu pystyttäisiin säilyttämään henkilömuutostenkin yhteydessä tehokkaasti. Ilman prosessiin liittyvää käsikirjaa ja mittareiden käyttöä, mihin golfyhdistyksen toimintaa voidaan verrata, ei myöskään ulkoinen kolmannen osapuolen suorittama auditointi tai sertifiointi ole mahdollista kuten aiemmin todettiin (osaluku 6.2).

Kuten osaluvussa 6.2 esitettiin, golfyhteisön ydinprosessit, joille on tarpeen rakentaa prosessikuvaukset ja jotka on vähintään liitettävä laatukäsikirjaan, ovat tutkimuksen tulosten valossa seuraavat (taulukko 56):

1. Kentän ja golfyhteisön ympäristön hoitoprosessi ja sen kuntoon liittyvä laadun mittaaminen alaprosesseineen
2. Asiakaspalveluprosessi alaprosesseineen, niiden laatumääritykset sekä mittaaminen
3. Yhteisöllisyyden kehittäminen alaprosesseineen ja niiden laadun määrittäminen sekä mittaaminen

Koska tässä tutkimuksessa ei keskitytty laatukäsikirjan kehittämiseen, tulisi se tehdä omana tutkimus- tai selvitystyönään tulevaisuudessa. Tavoitteena olisi kehittää toiminnallinen ja käytännönläheinen ehdotus laatukäsikirjaksi edellä mainituille kolmelle ydinprosessille, minkä pohjalta kukin golfyhteisö pystyisi luomaan oman laatukäsikirjan tutkimuksessa toteutetun mallin pohjalta. Laatukäsikirjassa yrityksen avainprosessit kuvattaisiin yksityiskohtaisesti prosessikaavioiden avulla siten, että kirjasta selviäisi käytännönläheisesti mitä, miksi ja milloin avaintoimintoihin liittyviä määritettyjä tehtäviä tehdään, miksi niitä tehdään, miten tehtävä toteutetaan ja kuka vastaa prosessista. Mallin olemassaolo madaltaisi laatukäsikirjan käyttöönottoa ja tehostaisi merkittävästi golfyhteisöjen laadun kehittämistä tulevaisuudessa. Vaihtoehtona tutkimustyyppiselle työlle, tämä voitaisiin toteuttaa myös produkti-tyyppisenä opinnäytetyönä, joka ei ole varsinainen tutkimus, vaan sen tarkoitus on tuottaa golfyhteisöjen käyttöön soveltuva ohje tai ohjeistus laatukäsikirjan laatimiseksi pohjautuen vankkaan tietoon ja teoriaperustaan. Tutkimuksen lähtökohtana voisi olla myös casetutkimus, missä 1-2 golfyhteisöä tekee itselleen toimivan laatukäsikirjan ja sitä voitaisiin hyödyntää jatkossa toimivana mallina muille halukkaille. Suomen Golfliitto (SGL) tai Suomen Golfkenttien Yhdistys ry (SGKY) voisivat toimia tutkimuksen tai selvityksen tilaajana, jotta malli saadaan tehokkaasti golfyhteisöjen käyttöön työn valmistuttua. SGKY:n jäseninä ovat osakeyhtiöt tai rekisteröidyt yhdistykset, jotka omistavat tai hallinnoivat golfkenttää. Sen perimmäinen tarkoitus on toimia golfkenttäyhteisöjen välisenä yhteistyöelimenä ja kehittää golfkenttien hoitoon ja palvelutasoon liittyviä toimintoja, mutta myöskin valvoa jäsentensä yleisiä ja yhteisiä etuja. Koska SGKY tuottaa sekä asiantuntijapalveluja jäsentensä käyttöön ja harjoittaa golfkentän hoitoon ja talouteen liittyvää tutkimustoimintaa sekä erilaista talous-, hallinto- ja veroasioiden neuvontaa sekä voisi toimia jopa SGL:a tehokkaampana tutkimusyhteistyökumppanina tuleville laatutyön tutkimuksille ja samalla tehokkaana laatutyön kehitystoiminnan suunnannäyttäjänä jäsenilleen sertifiointitoiminta mukaan lukien. (Suomen Golfkenttien Yhdistys ry, 2012, kotisivut/säännöt)

Osaluvussa 6.2 korostettiin myös strategian välttämättömyyttä. Strategia ohjaa yrityksen toimintaa ja prosesseilla viedään strategia varsinaisesti käytäntöön, näin ollen hyvä strategia ja toimivat ydinprosessit ovat oleellisia johdon apuvälineitä menestykseen. Mittaaminen on integroitava konkreettisella ja toimivalla tavalla strategiaan ja osaksi ydinprosesseja. Tutkimuksen tulosten mukaan laatu on mukana ja vastaajien mukaan varsin merkittävässä asemassa golfyhteisöjen strategiassa, sillä jopa $\frac{3}{4}$ mainitsi laadun olevan ainakin osittain integroituna strategiaansa (osaluku 5.5). Kvantitatiivisen tutkimusosan tulosten mukaan 11 vastaajista vakuutti golfyhteisönsä vision, strategian ja tavoitteiden olevan selkeät tai kohtuullisen selkeät, sillä ilman näitä suuntaviivoja, toiminnan määrätietoinen kehittäminen tuskin onnistuu. Tutkimustuloksia analysoitaessa mietityttämään jäi kuitenkin, kuinka tehokkaasti strategiatyötä todellisuudessa tehdään golfyhteisöissä ja kuinka tehokkaasti laatu sekä sen kehittäminen on integroitu strategiaan (strateginen johtaminen ja laadun jatkuva kehittäminen). Tämän selvittäminen yksityiskohtaisemmin tässä tutkimuksessa jätettiin rajausten vuoksi ulkopuolelle, mutta saattaisi olla merkittävä ja mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe.

Tämän tutkimuksen toteutuksessa suurimmat haasteet olivat aikataulujen muutokset ja työn pitkittyminen, kvalitatiivisen tutkimuksen haastattelujen toteutus sekä kirjoitusprosessi. Tutkimussuunnitelman mukaisesti tavoitteena oli toteuttaa tämä kehittämistehtävä vuoden 2011 aikana, mutta aikataulua jouduttiin muuttamaan merkittävästi työn aikana johtuen ylioptimistisesta aikataulusta kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimusosan toteutuksessa. Erityisesti kvalitatiivisen tutkimuksen litterointi tarkalla sanasta sanaan tasolla sekä tulosten analyysi vei merkittävästi enemmän aikaa kuin oli arvioitu. Tämän osa-alueen kvalitatiivisesta tutkimuksesta olisi voinut tehdä karkeammallakin tasolla tuloksen siitä kärsimättä. Oman haasteensa aiheutti myös kvantitatiivisen tutkimuksen tiedon keruu, sillä vastaajien muistuttamisten takia aikataulut joutuivat jälleen koetukselle. Siitä huolimatta vastausten pieni määrä oli toteutuksen kannalta pettymys, minkä johdosta tulokset tästä tutkimusosasta ovat vain suuntaa antavia. Tulosten analyysi kvantitatiivisessa tutkimusosassa sen sijaan sujui nopeasti, koska tilastolliseen analysointiin ei tässä tutkimuksessa ollut edellytyksiä. Prosenttilukuja, jakautumia eikä muita tilastollisia tunnuslukuja ei siten pääsääntöisesti sisällytetty tuloksiin, sillä pienen vastaajamäärän ollessa kyseessä yhden vastaajan vaikutus tuloksiin prosenteissa oli liian merkittävä. Kirjoittamisprosessin haasteet ja siihen liittyvä aikataulujen pitkittyminen liittyi lähinnä priorisointi ongelmiin muiden opiskelujaksojen aikataulujen takia. Tutkimus toteutettiin aikatauluongelmista huolimatta mahdollisimman tarkasti tutkimussuunnitelman mukaisesti. Yhteistyö taustaryhmän sekä kehittämistyön ohjaajan välillä oli koko tutkimuksen ajan kiinteää ja hedelmällistä ja ohjasi työtä tutkimussuunnitelman mukaisesti konkreettista tavoitetta kohden.

Käytännössä tämän tutkimuksen avulla saatiin määritellyksi tärkeimmät mitattavat suureet golfyhteisön tärkeimmille ydinprosesseille, joilla on vaikutusta golfyhteisön toiminnan laatuun ja sen myötä myös asiakastyytyväisyyteen. Merkittävimmiksi ydinprosesseiksi osoittautuivat kenttä ja sen ympäristö, asiakaspalvelu sekä yhteisöllisyys. Monipuolisin laatumittaristo saatiin kehitettyä kentän ja sen ympäristön hoitoprosessille, mutta myös muiden ydinprosessien mittaristosta tuli kattava ja käytännöllinen (yhteensä 35 mittaria eri prosesseille). Pelkällä mittaristolalla ja mittareiden käytöllä golfyhteisö ei kuitenkaan pääse pitkälle laatutyön kehittämisessä, vaan sen tulee keskittyä myös ydinprosessien dokumentointiin ja prosessien strategiaan integrointiin. Mittaamista Saari toteaa oivallisesti kirjassaan: ensimmäinen tehtävä mittauksen toteuttamisessa on mittaushaasteen ja mittauksen tarkoituksen määrittely. Mittaamisen tarkoitus on määriteltävä selkeästi, jotta valittavan mittarin hyvyttä tai huonoutta voidaan arvioida kriittisesti. Mittaamisen tarkoituksen määrittely kuvaa sen ilmiön, jota halutaan mitata. Pohdinta mittaustulosten relevanssista eli tärkeydestä on myös tärkeää. Mittaus on silloin relevanttia, kun siitä koituu hyötyä. Eli mittaamisen tulosta voidaan käyttää hyödyllisesti aiotussa tarkoituksessa. (Saari, 2006, 38-43.)

Tutkimussuunnitelman mukaisesti kaikki määritetyt mittarit testattiin kvantitatiivisen tutkimuksen avulla käytännön tasolla suunnitellulla kohderyhmällä. Huolimatta alhaisesta vastausprosentista, voidaan tutkimuksen lopputuloksena katsoa mittareiden olevan ainakin suuntaa antavasti käytännöllisiä ja laatua mittaavia. Näin tässä tutkimuksessa luotu konstruktio osoittautui toimivaksi ja tutkimusasetelman mukainen kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen yhdistelmä osoittautui päteväksi ja luotettavaksi, koska valitun tutkimusasetelman myötä tutkijan vaikutus lopputuloksiin ja muuttujien arvoihin saatiin minimoitua. Koska aiheesta ei ole aiempia tutkimuksia eikä myöskään konkreettisia laatumittareita ole aiemmin kehitetty golfyhteisöjen käyttöön, tutkimuksen tuloksia ja kehitettyä mallia voivat hyödyntää Suomessa toimivat niin pienet kuin isotkin golfyhteisöt, jos tahtoa laatutyön kehittämiseen on riittävästi. Kokemuksen karttuessa tuloksilla saattaa olla laajempaa mielenkiintoa jopa maan rajojen ulkopuolella.

Lähteet

Ala-Leppilampi, T. & Kiiski, J-M. 2011. Suomen Golfliiton yhteiskuntavastuureportti 2009. Haaga-Helia-Liiketalouden koulutusohjelma. Helsinki.

Ala-Leppilampi, T. & Kiiski, J-M. 2011. Suomen Golfliiton yhteiskuntavastuureportti 2009. Tutkimuksen yhteenveto/PDF esitys. Haaga-Helia-Liiketalouden koulutusohjelma. Helsinki.

Arantola, H. 2006. Customer Insight: uusi väline liiketoiminnan kehittämiseen. WSOYpro. Helsinki.

Bateson, J., Hoffman, K. 1999. Managing Services Marketing: Text and Readings. The Dryden Press. Fort Worth. USA.

Berry, L., Parasuraman, A. 1991. Marketing Services: Competing Through Quality. The Free Press, A Division of Macmillan. New York. USA.

Blomqvist, R., Dahl, J., Haeger, T. 1993. Suhdemarkkinointi: Asiakassuhteet strategisena kilpailukeinona. Weilin + Göös. Espoo.

Crosby, P. B. 1986. Laatu on ilmaista. Laatuteema. Helsinki.

Det Norske Veritas. 2012. Kotisivut. Luettavissa:

http://www.dnv.fi/palvelut/sertifointi/hallinta_ja_johtamisjarjestelmat/ymparisto/iso14000/. Luettu: 08.07.2012.

Evans, J.R., Daen, J. 2000. Total Quality: Management, Organization and Strategy. Second edition. Excel Books. New Delhi.

Friedag, H.R., Schmidt, W 2005. Balanced Scorecard- tasapainotettu mittaristo. Rastor Oy. Helsinki.

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

Hannukainen, T. 1993. Laatuyritykset – laatujohtaminen maailman valioyrityksissä. 2. painos.

Metalliteollisuuden Kustannus Oy. Helsinki.

Hannus, J. 2003. Prosessijohtaminen Ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky. 6. painos. HM&V Research Oy. Espoo.

Heikkilä, H. 2003. Laatu, laadun mittaaminen, auditointi, laatu järjestelmät. Luentomateriaali. Tietoenator. Helsinki. Luettavissa:

<http://www.mit.jyu.fi/opetus/kurssit/jot/2005/kalvot/qij.pdf>. Luettu: 10.7.2012.

Hiltunen, L. 2009. Validiteetti ja reliabiliteetti. Jyväskylän Yliopisto. Luettavissa:

http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ ja_reliabiliteetti.pdf. Luettu: 22.01.2012.

Honkola, J., Jounela, T. 2000. Palveluosaamisen piruetit: Tekniikan hallintaa ja taiteellista vaikutelmaa. Otava. Keuruu.

Horovitz, J 1992. Kohti Nollavirhettä palvelunlaadussa. Rastor-Julkaisut. Helsinki.

Hukka, M. 2010. Ideoita golfyhteisön johtamismalliksi. Haaga-Helia. Helsinki.

Jaskio, A., Tulisalo, A. 2008. Jäsenistön tyytyväisyys Jyvä-Golf ry:n palveluiden laatuun.

Opinnäytetyö: Jyväskylän Ammattikorkeakoulu. Jyväskylä. Luettavissa:

<https://publications.theseus.fi/handle/10024/19141>. Luettu: 10.11.2010.

Joensuu, J. 2009. Tapahtuman järjestäminen-Case Challenge Tour. Opinnäytetyö. Laurea ammattikorkeakoulu. Lohja. Luettavissa:

https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/1487/Joensuu_Jarno.pdf?sequence=1. Luettu: 10.7.2012.

Juran, J, M. 1988. Juran's quality control handbook. McGraw-Hil. New York. 4th edition.

Juran, J, M. 1998. Juran's quality handbook. McGraw-Hil. New York. 5th edition.

Kankkunen,K., Matikainen, E., Lehtinen, L. 2005. Mittareilla menestykseen. Sokkolennosta hallittuun nousuun. Gummerus. Jyväskylä.

Kaplan, R. S, Norton D. P. 2004. Strategiakartat; aineettoman pääoman muuttaminen mitattaviksi tuloksiksi. Talentum. Helsinki.

Kaplan, R. S, Norton D. P. 2002. Strategialähtöinen organisaatio. Kauppakaari/Talentum. Helsinki.

Kaplan, R. S, Norton D. P. 2009. Strategiaverkko. Talentum. Helsinki.

Karasti, H. 2005. Tutkimusmenetelmät. Kvalitatiivisen aineiston käsittely ja analyysi. Kurssimateriaali Oulun Yliopisto. Luettavissa:

<http://www.tol.oulu.fi/kurssit/tutkimusmenetelmat/TM10AineistonAnalyysi.pdf>.

Luettu. 24.10.2011.

Koskipahta, T., Savolainen, M. 2011. Laatujärjestelmän edellytykset golfyhteisössä. Opinnäytetyö. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Helsinki.

Kuparinen, A. 2007. Asiakaspalveluprosessit ja niiden laatu golfkentällä. Opinnäytetyö: Tampereen Ammattikorkeakoulu. Tampere. Luettavissa:

<https://publications.theseus.fi/handle/10024/9178>. Luettu: 11.10.2010.

Laamanen, K. 2001. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. Laatukeskus. Helsinki.

Laatukäsikirjan runko. 2003. Suomen Golfkenttien yhdistys ry (SGKY ry).

Laukkanen, K., Saarinen, O., Walden, H. 2009. Golfkentän ympäristökäsikirja. Suomen Golfliitto. Helsinki

Lecklin, O. 2002. Laatu yrityksen menestystekijänä. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Lillrank, P. 1998. Laatuajattelu: Laadunfilosofia, tekniikka ja johtaminen tietoyhteiskunnassa. Otava. Keuruu.

Lindroos, J-E. 2012. Onko organisaation visiolla merkitystä - ja millainen sen tulisi olla?

HM&V Research Oy:n liikkeenjohdon materiaalit. Luettavissa:

http://www.hmv.fi/main/page_ajankohtaista_organisaation_visio.html. Luettu 10.6.2012.

Lipponen, T. 1993. Laatujohtaminen – Laatujohtamistyökalujen valinta ja soveltaminen. QMB – Books. Kuopio.

Lovelock C., Wirtz J. 2007. Services Marketing. People, Technology, Strategy. Pearson Prentice Hall. New York. USA. 6nd edition.

Malmi, T., Peltola, J., Toivanen, J. 2006. Balanced scorecard : rakenna ja sovelta tehokkaasti. Talentum. Helsinki.

Meskanen, T. 2009. Lounais-Suomessa sijaitsevan golfkentän asiakkaiden tyytyväisyys sen palveluihin ja toimintaan. Opinnäytetyö: Pirkanmaan Ammattikorkeakoulu. Luettavissa: <https://publications.theseus.fi/browse?value=Meskanen%2C+Tero&type=author>. Luettu: 09.11.2010.

Moisio, J., Ritola, O. 2001. ISO 9000:2000 ja menestyksen avaimet – vinkkejä pohdiskelijoille. Suomen standardoimisliitto SFS.

Niskanen M.-L. 1993. Laatujärjestelmän käyttöönotto. Suomen Atk-kustannus. Espoo.

Ojasalo, K., Moilanen, T., Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. WSOY pro, Helsinki.

Palminen, S. 2008. Buddha pelaa golfia: alle sata annosta asennetta aikuisille. Smile. Helsinki.

Pöllänen, J. 1999. Yksilömarkkinointi. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Raatikainen, R. 1994. Kehittäjä – huomisen voittaja. Laatu organisaation parantamisen työkalu. Suomen Laatu yhdistys ry. Lahti.

Rohweder, L. 2004. Yritysvastuu – Kestävää kehitystä organisaatiotasolla. WSOY. WS Bookwell Oy. Porvoo.

Rope, T. 2000. Suuri Markkinointikirja. Otava. Helsinki.

Rope, T., Pöllänen, J. 1998. Asiakastyytyväisyysjohtaminen. WSOY. Juva.

Saari, S. 2004. Tulomatriisiohjaus : ominaisuudet ja käyttö : miten saada halutut asiat tehdyksi organisaatiossa? Mido. Espoo.

Saari, S. 2006. Tuottavuus. Teoria ja mittaaminen liiketoiminnassa. MIDO Oy. Helsinki.

Sallis, E. 2005. Total Management Education. Taylor & Francis e-Library. UK.

Salmirinne, K. 2010. Golfosakeyhtiöiden suorituskykymittarit ja niiden vertaaminen benchmarkingin avulla. Pro Gradu tutkielma. Laskentatoimen ja rahoituksen laitos Aalto-yliopisto Kauppakorkeakoulu. Luettavissa: http://epub.lib.aalto.fi/fi/ethesis/pdf/12420/hse_ethesis_12420.pdf. Luettu 07.09.2011.

Silén, T. 1998. Laatujohtaminen – menetelmä kilpailukyvyn vahvistamiseksi. WSOY. Porvoo.

Silver, E. 2008. Tasapainotetun mittariston kehittäminen yhdistysmuotoiselle golfyhteisölle. Opinnäytetyö: Haaga-Helia Ammattikorkeakoulu. Helsinki. Luettavissa: <http://www.golf.fi/portal/golfliitto/liitto/tutkimukset>. Luettu: 21.05.2011.

Storbacka, K., Lehtinen, J. 1997. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkuuden armoilla. WSOY. Porvoo.

Storbacka, K., Blomqvist, R., Dahl, J., Haeger, T. 1999. Asiakkuuden arvon lähteellä. WSOY. Juva.

Suomen Golfkenttien Yhdistys ry, 2012, Kotisivut. Luettavissa: <http://www.sgky.fi/>. Luettu: 30.08.2012.

Suomen Golfliitto. 2010. Suomen Golfin Strategia 2020. Ecapaino. Lahti.

Suomen Golfliitto, 2012. Kotisivut. Luettavissa: <http://www.golf.fi/portal/golfliitto/liitto>. Luettu: 08.07.2012.

Taanila, A. 2011. Määrällisen aineiston kerääminen. Luettavissa: <http://myy.haaga-helia.fi/~taaak/t/>. Luettu: 23.01.2011.

Tarmio, J., Lehtonen, O. 2011. Aktiiviharrastaja lähikuvassa. Suomen Golflehti 1-11. 56-59.

Ukko, J., Karhu, J., Pekkola, S., Rantanen, H., Tenhunen, J. 2007. Suorituskyky nousuun. Hyödynnä henkilöstön osaaminen. Työ- ja Elinkeinoministeriö. Helsinki. Luettavissa: http://www.sumo.lut.fi/Suorituskyky_nousuun.pdf. Luettu 04.09.2011.

Ylikoski, T. 1997. Unohtuiko asiakas? Perustietoa palvelujen markkinoinnista. Otava. Keuruu.

Vartiainen K. 2007, Pickala Oy:n tuloskortin kehittäminen. Opinnäytetyö: Haaga-Helia Ammattikorkeakoulu. Luettavissa: <http://www.golf.fi/portal/golfliitto/liitto/tutkimukset>. Luettu: 21.05.2011.

Williamson, M. 2007. Delivering the Experience: from Research to Retention. CM Marketing Article.

Suulliset lähteet

Montonen, P. 25.03.2011. Tutkimustoiminnan johtoryhmän jäsen. Suomen Golfliitto. Haastattelu. Helsinki.

Liitteet

Liite 1. Kvalitatiivisen tutkimuksen haastatteluteemat

Golfyhteisön laatutyön toimintamallin kehittäminen

Kvalitatiivinen tutkimus 2011/ar

Tutkittavat Golfyhteisöt

6. Pickala Golf (v. 2010 jäsenmäärä 1520)
7. Hirsala Golf (v. 2010 jäsenmäärä 746)
8. Golf Talma (v. 2008 jäsenmäärä 1825)
9. Peuramaa Golf (v.2010 jäsenmäärä1837)
10. Espoon Golf seura (v. 2009 jäsenmäärä 1322)

-1-4 edustavat uusia, kehittyneitä, isoja golfyhteisöjä (Hirsala on uusi 2000-luvun golfyhteisö & kenttä, Pickala ja Talma -80 luvun lopulla perustettuja ja Peuramaa v.1990)

-EGS edustaa kaupungin tukemaa organisaatiota, ei osakepohjalla toimivaa (EGS ry toimii kaupungin vuokramaalla jäsenistön varoin ja on tutkittavista kentistä vanhin)

-Mikäli yllämainitusta listasta jossain yhteisössä haastattelu ei onnistu, niin varayhteisöinä toimivat:

- Master Golf
- SHG (Suur Helsingin Golf)

-**Haastateltavat henkilöt:** golfyhteisön toimitusjohtaja ja kenttämestari. Haastateltavien tulee olla pysyvässä työsopimussuhteessa olevaa henkilöstöä.

-**Menetelmä:** Teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu (ei ohjata liikaa)

-Haastatteluun varattava aika 1,5-2 t joko erikseen tai ryhmänä. Ryhmähaastattelu ensisijainen vaihtoehto.

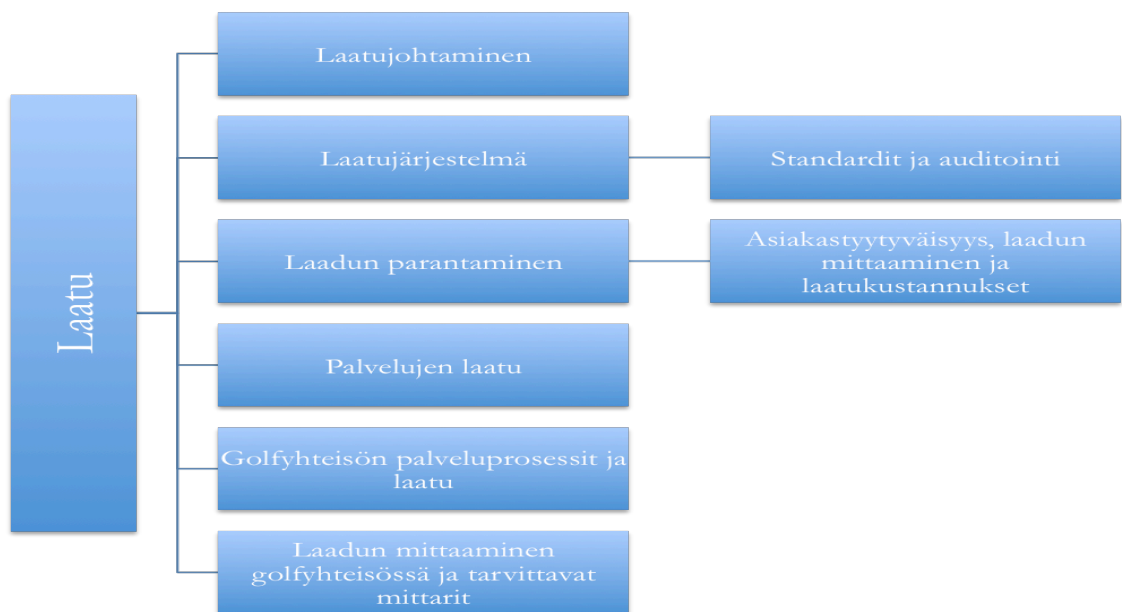
-Haastattelujen toteutus elokuu 2011 Golfliiton avustuksella ja myötävaikutuksella.

Taustakysymykset

1. Mikä on golfyhteisönne omistuspohja ja organisaatio? Liikevaihto v. 2010 ja kasvu vs. 2009. Henkilöstön määrä?
2. Tulorahoitus: Mistä, miltä eri tahoilta, raha tulee ja mihin se menee?
3. Mikä on johtamisjärjestelmänne (työ- ja vastuujaako, seura ja Oy)? Toiminnan vuosikello?
4. Mikä on organisaationne visio, strategia ja tavoitteet? Mitä haluatte saavuttaa?
-Kriittiset menestystekijät ja kilpailuedut (muihin vastaaviin golfyhteisöihin nähden)?
5. Mikä on golf alan tulevaisuus ja muutospaineet jotka tulevat pelaajien taholta? Miten ne vaikuttavat omaan strategiaanne lyhyellä ja pitkällä tähtäyksellä?

Teemat

Rakentuvat tutkimuksen viitekehyksen mukaisesti (kts. kuvio alla)



1. Laatujohtaminen

Miten tapahtuu vuosittainen strategian laadinta, toiminnan suunnittelutyö ja budjetointi?

Mistä kanavista saatte tietoa strategista suunnittelua varten?

Onko laatu ja laatujohtaminen osa golfyhteisönne strategiaa?

Onko strategiset laatuavoitteet määritelty ja viestitty kaikille sidosryhmille? Miten henkilöstöä aatuasioissa koulutetaan?

Millä tavalla toiminnan ohjaus tapahtuu ja miten strategian ja tavoitteiden toteutumista seurataan? Onko laadun kehittäminen jatkuvaa?

2. Laatujärjestelmä

Onko golfyhteisöllänne käytössä laatujärjestelmä ja mahdollisesti laatuksikirja tai osia laatuksikirjasta?

Onko avainprosessit ja siihen liittyvät tehtävät dokumentoitu? (prosessinomistaja määritetty)

Mitkä ovat keskeiset ongelmat laatuksikirjan laatimisessa?

3. Laadun parantaminen

Mikä on käsityksenne golfyhteisön laadusta ja laatuun vaikuttavista tekijöistä?

Mitä hyötyä tai merkitystä näette laadun parantamisesta olevan golfyhteisöllenne?

Millaisia mittareita käytetään laadun seuraamisessa ja miten niitä hyödynnetään laadun parantamiseksi? Mitataanko pelaajatyytyväisyyttä säännöllisesti?

Millä tavalla mittaaminen on integroitu strategiseen suunnitteluun ja laatujohtamiseen? Miten mittaustuloksia hyödynnetään?

Millä keinoilla voidaan vaikuttaa pelielämykseen pelikierroksen aikana?

Mitkä tekijät voivat estää positiivisen pelielämyksen syntymisen pelikierroksen aikana?

Auditoinnilla tarkoitetaan tässä yhteydessä= järjestelmällinen, riippumaton ja dokumentoitu prosessi, jolla hankitaan todisteaineistoa ja arvioidaan toimintaa objektiivisesti sen määrittämiseksi, missä määrin toiminnalle asetetut vaatimukset täyttyvät. Se voi olla esimerkiksi objektiivinen omien normien mukainen toiminnan itsetarkastelu.

Sertifointi taasen on todistus siitä, että organisaation järjestelmä on kolmannen osapuolen toimesta arvioitu ja todettu vaatimusten mukaiseksi.

- a. Miten tärkeänä pidätte toiminnan auditointia?
Mitä lisäarvoa se antaisi laatutyön kehittämiseksi?
Mikä olisi paras auditoinnin toteutustaho?
- b. Jos auditointi toteutetaan, näettekö että sertifiointi tulisi myös toteuttaa osana prosessia?
Mitä hyötyjä ja haittoja näkisitte sertifiointista olevan?
- c. Mitä ymmärrätte laatukustannuksilla?
- d. Seurataanko laatukustannuksia osana laatujohtamista? Miten virheisiin ja laatueroihin reagoidaan?

4. Golfyhteisön palveluprosessit ja palvelujen laatu



Asiakaspalveluprosessista Pro ja Pro Shop on rajattu ulkopuolelle, koska ei liity suoraan pelaajan päivittäiseen pelaamisen kokonaisuuteen.

Mitkä ovat tärkeimmät golfyhteisön palveluprosessit?

Mainitse 3 tärkeintä golfyhteisön palvelujen laatuun ja pelaajatytyväisyyteen vaikuttavaa toimintaa?

Millä tavalla näiden tekijöiden laatua tulisi seurata ja mitata? Millaisia olisivat tehokkaat mittarit?

5. Kentän hoidon laadun mittaaminen ja tarvittavat mittarit

Jos mitataan kenttää ja sen kuntoa pelaajan kannalta ehkä tärkeimpänä osana golfyhteisön laatua, mitkä olisivat tärkeimmät mittauskohteet ja tärkeimmät mittarit (3-5 kpl)? Mittaavatko nämä mittarit kentän hoitotoimintojen onnistumista? Vaikuttaako mittarilukemaan sää tai muu olosuhteiden muutos? Kuinka usein ko. mittaus tulisi suorittaa?

- a. Kentän kastelujärjestelmät
- b. Kentän kunto ja kuluneisuus
- c. Kentän hoito (gröinit/vierintävastus tai lipun paikat, avauspaikat, esteet)
- d. Muut: ympäristökysymykset, viestintä, turvallisuus yms.

Millä tavalla laatuasiat informoidaan pelaajille?

Mitkä olisivat tärkeimmät mittauskohteet ja tärkeimmät mittarit (1-3kpl) koskien asiakaspalvelua? (tekijät joilla todellista vaikutusta asiakastyytyväisyyteen) Vastatkaa erikseen kenttään ja erikseen muiden toimintoja osalta.

Mitkä olisivat tärkeimmät mittauskohteet ja tärkeimmät mittarit (1-3kpl) koskien henkilöstökysymyksiä ja omaa organisaatiota, joilla on vaikutusta laatuun ja asiakastyytyväisyyteen?

Mitkä olisivat tärkeimmät mittauskohteet ja tärkeimmät mittarit (1-3kpl) koskien yhteisöllisyyttä, joilla on vaikutusta laatuun ja asiakastyytyväisyyteen?

Esimerkkejä:

- golfseuran maine ja ylpeys omasta golfyhteisöstä (mittaus 1 krt/v)
- pelaajien/jäsenistön väliset sosiaaliset suhteet (mittaus 1 krt/vuosi)
- osallistuminen yhteisön tapahtumiin (huom! osallistujien määrää voidaan mitata säännöllisesti)
- kilpailujen/tapahtumien määrä
- yhteisön näkyvyys (mediaseuranta?)

Liite 2: Golfyhteisön strateginen suunnitelma

GOLFYHTEISÖN NIMI:

STRATEGINEN SUUNNITELMA 2012-2016

TULEVAISUUDEN STRATEGIA JA VISIO

Visio	
• Golfyhteisön visio mahdollisimman selkeästi ja ymmärrettävästi esitettynä (tulee mielellään olla mitattava ja vastaa kysymykseen: minne haluamme mennä ja millaisena haluamme muiden näkevän meidät?)	
Liiketoiminta-ajatus ja ydinstrategiat	
• Oma päästrategia kiteytettynä ja jaettuna tärkeimpiin ydianalueisiin (tulee olla konkreettinen, mitattava ja sen tulee myös mielellään määrittää strategiaan liittyvät rajaukset)	
Keskeisimmät liiketoiminnan driverit ja ydinprosessit	
• Mikä vie golfyhteisön liiketoimintaa eteenpäin (esim. asiakaslähtöisyys, tuote, laatu tms.)	
Osaamisalueet	
• Millä toiminnan alueilla olemme hyviä ja miten haluamme vahvistaa näitä tekijöitä?	• Mitä toiminnan haluamme kehittää ja miten?
Kriittiset asiat	
• Asiat jotka tulee saada kuntoon tai pitää muuttaa ensitilassa, jotta strategian toteutuminen on ylipäänsä mahdollista.	• Kyse voi olla myöskin asioista, joiden tekeminen on syytä lopettaa.
Omat hyökkäysstrategiat	Omat puolustusstrategiat
• Mitä merkittävää muutosta meidän tulee tehdä toiminnassamme kilpailutilanteen muuttamiseksi tai erottuaksemme kilpailijoistamme?	• Mitä merkittävää muutos meidän tulee tehdä jotta voimme puolustaa asemiamme nykyisessä markkina- tai kilpailutilanteessa?

Kuvio 21. Golfyhteisön strateginen suunnitelma

Ehdotettu yksinkertainen strategiasuunnittelumalli lähtee liikkeelle vision ja ydinstrategioiden selkiyttämällä ja kuvauksella. Laatu ja sen kehittäminen tulee olla mukana yhtenä golfyhteisön ydinstrategioista. Nämä ovat ne strategian pääkohdat, jotka golfyhteisön johto laatii organisaation avainhenkilöiden kanssa. Kun ne on huolella mietitty, pitäisi kaikilla olla selvä kuva siitä, mihin golfyhteisö on menossa ja miten se sinne aikoo päästä. Jatkosuunnitelma sisältää ydinprosessien määrittämisen eli käytännössä niiden avulla määritetään pääalueet, jotka vievät liiketoimintaa eteenpäin. Laadun kehittämisessä lähdetään liikkeelle asiakaslähtöisyydestä. Näiden jälkeen johdon tulee selkiyttää omat osaamisalueensa sekä ne kriittiset asiat, jotka pitää hoitaa heti kuntoon, jotta ne eivät tule häiritsemään strategian toteutusta. Kaikkein viimeiseksi johto voi miettiä omia hyökkäys- ja puolustusstrategioitaan. Käytännössä tämän 1-3 sivuisen strategiakokonaisuuden huolellinen miettiminen ja dokumentointi on yhden työpäivän uhraus tälle tärkeälle asialle.

Liite 3. Kvantitatiivisen tutkimuksen saatekirje

Arvoisa toimitusjohtaja ja kenttämestari,

Tämä laatu tutkimus tehdään Suomen Golfliitto ry:n toimeksiannosta ja osana Haaga-Helia ammattikorkeakoulun ylemmän AMK- tutkinnon opinnäytetyötä. Tutkimuksessa tavoite on kehittää golfyhteisön laatu työtä siten, että lopputuloksena aikaansaatu laadun kehittämiseen käytettävä malli mittareineen palvelisi sekä yksittäisen golfyhteisön laadun kehittämisessä, että laadun vertailussa muihin golfyhteisöihin nähden.

Tutkimukseen liittyvä kysely on lähetetty jokaiseen suomalaiseen golfyhteisöön sekä toimitusjohtajalle ja kenttämestarille. Toivomme, että molemmat golfalan ammattilaiset vastaavat tutkimukseen henkilökohtaisesti.

Vastaamalla oheiseen kyselyyn, voitte välittää mielipiteenne ja vaikuttaa golfyhteisön laatu työn ja laatu mittareiden kehittämiseen. Mikäli tutkimuksen avulla kehitetty laatu mittaukseen soveltuva malli otetaan positiivisesti vastaan golfyhteisöissä, sillä pystyttäen parantamaan golfyhteisönne laatu ja samalla asiakastyytyväisyyttä, mikä johtaa parempaan liiketoiminnalliseen tulokseen lyhyellä ja pitkällä tähtäyksellä. Koko tutkimus tullaan toimittamaan sähköpostitse kaikille tässä jakelussa olevalla sen valmistuttua syksyllä 2012.

Kyselyyn pääsette valitsemalla alla olevan linkin kautta pääsyn Webropol ohjelmaan. Vastaminen kestää noin 20 minuuttia. Mikäli vastaamisenne keskeytyy, voitte palata siihen valitsemalla linkin uudelleen, sillä kysely on avoinna vastaamista varten 24.4 saakka. Kyselyn täytettyänne lähettäkää vastauksenne painamalla lähetä -painiketta.

Antamanne vastaukset käsitellään nimettöminä ja ehdottoman luottamuksellisesti. Tulokset esitetään kokonaistuloksina, joten kenenkään yksittäisen vastaajan tiedot eivät tule esiin raportissa.

Kiitos jo etukäteen avustanne tutkimuksen läpiviennissä ja golfyhteisön laatu työn kehittämisessä!

Ystävällisin terveisin,

Suomen Golfliitto ry ja Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Petri Peltoniemi ja Ari Rönkä

Liite 4a. Kvantitatiivisen tutkimuksen kyselykaavake (malli)



HAAGA-HELIA
ammattikorkeakoulu

Yhteisöllisyyden kehittämisen prosessi

Vielä lopuksi pyydämme teitä arvioimaan yhteisöllisyyden kehittämissuunnitelmaa ja siihen tarkoitettujen laatumittareiden toimivuutta käytännössä. Golf on kokonaisvaltainen laji, mihin liittyy voimakkaasti yhteisöllisyys. Amerikkalaisen Williamsonin tutkimuksen mukaan golfyhteisöjen määrän lisääntyessä, olisi entistä tärkeämpää tutkia myös aineettomia arvostustekijöitä (intangible values), jotka motivoivat jäsenistöä pysymään golfyhteisöilleen uskollisina. Tällaisia arvoja ovat mm. ylpeys omasta golfyhteisöstään, golfseuran maine, jäsenistön väliset suhteet ja yhteistoiminta jäsenistön välillä (jäsenistön tapaamiset ja tutustumismahdollisuudet eli yhteisöllisyys).

Pyydämme teitä arvioimaan alla olevia asiakaspalveluprosessiin ehdotettujen mittarien toimivuutta prosessin laadun kehittämisessä seuraavalla asteikolla:
Mittari kuvaa mittauskohdetta ja prosessin laatua

1. Erittäin hyvin
2. Hyvin
3. Kohtalaisesti
4. Ei kovin hyvin
5. Ei lainkaan

Huomioitthän, että mittarin kohdalla esitetty arvo (esim. kilpailujen määrä) on suuntaa antava ja se asetetaan aina kenttäkohtaisesti. Kunkin kysymyksen lopussa, voit myös ehdottaa omaa mittaria prosessin laadun kehittämiseksi.

Samalla pyydämme antamaan arvionne vaikuttaako kyseisen mittarin seuranta mielestänne pelaajatytyväisyyteen.

32. Kilpailut ja tapahtumien määrä *

Valitse numero, joka kuvaa mittarin käyttökelpoisuutta laatumittarina asteikolla 1-5? Arvioi myös, vaikuttaako mittari pelaajatytyväisyyteen (kyllä-ei)?

	1	2	3	4	5	Kyllä	Ei
Kilpailujen määrä (kpl/viikko)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osallistujien määrä (keskiarvo, >nouseva)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kisamenetys (palkintosijoitusten määrä, >nouseva)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muu ehdottamasi mittari, mikä?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Liite 4b. Kvantitatiivisen tutkimuksen kysymykset

A. Taustakysymykset ja golfyhteisönne prosessit

- 1) Tehtäväni golfyhteisössä
 - a. toimitusjohtaja
 - b. kenttämestari

- 2) Olen toiminut golfyhteisöjen palveluksessa kyseisessä tehtävässäni
 - a. 1-3 vuotta
 - b. 4-6 vuotta
 - c. 7-9 vuotta
 - d. yli 9 vuotta

- 3) Mikä on golfyhteisönne toimintamalli ja johtamismalli?
 - a. Yhdistyspohjainen malli
 - b. Ry/Oy pohjainen malli (Erilliset hallitukset)
 - c. Ry/Oy pohjainen malli (1-4 jäsentä toistensa hallituksissa, ns. sekahallitukset)
 - d. Ry/Oy pohjainen malli (Yhteiset hallitukset, ns. Vaasan malli, VG, OGK)
 - e. Sijoittajaperustaja-pohjainen malli (mukaan lukien lomakeskukset, esim. Kultaranta Golf, Holiday Club Golf/ mm. Katinkulta, Lappeenranta, Hattula Golf)

- 4) Liikevaihto v. 2011 (€).
 - a. Alle 500.000
 - b. 500.000-1 miljoona
 - c. yli 1-1,5 miljoonaa
 - d. yli 1,5 miljoonaa

- 5) Liikevaihdon kasvu 2011 vs. 2010 (kasvun suunta ja kasvuprosentti).
 - a. Liikevaihdon kasvu negatiivinen xxx%
 - b. Liikevaihdon kasvu positiivinen xxx%

- 6) Vakituisten henkilökuntanne määrä golfyhteisössänne?
 - a. 1-5 henkilöä
 - b. 6-10 henkilöä
 - c. 11-15 henkilöä
 - d. yli 15 henkilöä

- 7) Tilapäisen henkilökuntanne määrä golfyhteisössänne (sesonkiaikana)?
 - a. 1-10 henkilöä
 - b. 11-20 henkilöä
 - c. 21-30 henkilöä
 - d. yli 30 henkilöä

- 8) Onko organisaationne visio, strategia ja tavoitteet mielestänne selkeät?
 - a. Erittäin selkeät
 - b. Selkeät
 - c. Kohtalaisen selkeät

- d. Ei kovin selkeät
 - e. Ei lainkaan selkeät
- 9) Onko visio, strategia ja tavoitteet esitetty kirjallisina (esim. toimintasuunnitelmassa, web sivuilla)
- a. Esitetty kirjallisesti
 - b. Ei kirjallisessa muodossa
- 10) Mikä on golfyhteisönne visio? _____
- 11) Mitkä ovat golfyhteisönne kirjatut kriittiset menestystekijät (kilpailuedut)? (valitkaa 1-3 tärkeintä)
- a. Hyvä sijainti
 - b. Kentän ja toiminnan korkea laatu
 - c. Korkea asiakastyytyväisyys
 - d. Kilpailukykyiset hinnat
 - e. Golfyhteisömme ilmapiiri
 - f. Hyvä taloudellinen tilanne
 - g. Jokin muu tekijä
- Mainitse mikä _____
- 12) Mitkä seuraavista ovat golfyhteisönne ydinprosesseja? (valitkaa 1-3 tärkeintä)
- a. Kentän hoitoprosessi
 - b. Golfyhteisön ympäristön hoitoprosessi
 - c. Asiakaspalveluprosessi
 - d. Yhteisöllisyyden kehittäminen
 - e. Hallituksen työskentelyprosessi
 - f. Jokin muu, mikä _____
- 13) Onko laatu ja laatujohtaminen osa golfyhteisönne strategiaa?
- a. Täysin samaa mieltä
 - b. Jokseenkin samaa mieltä
 - c. Ei samaa eikä eri mieltä
 - d. Jokseenkin eri mieltä
 - e. Täysin eri mieltä
- 14) Mistä tekijöistä muodostuu golfyhteisönne laatu? (Mainitkaa 1-3 tärkeintä laatutekijää)
- a. Laatutekijä no 1 _____
 - b. Laatutekijä no 2 _____
 - c. Laatutekijä no 3 _____
- 15) Mikä on tärkein käytössänne oleva laatumittarinne? _____
- 16) Onko golfyhteisöllänne käytössä laatukäsikirjaa tai laatukäsikirjan osia mainitsemillenne ydinprosesseille (ohjekirjoja tai tehtäväluetteloita vastuuhenkilöineen)?
- a. Kyllä
 - b. Ei
- Jos vastasitte kyllä, voitteko mainita miltä toimintanne alueelta _____

B. Laatumittarit ja niiden soveltuvuus golfyhteisölle

Seuraavaksi pyydämme teitä valitsemaan esitetyistä konkreettisista laatumittareista golfyhteisölle toiminnallisesti sopivimmat. Laatumittareiden arvioinnissa keskitymme kentän ja ympäristön hoitoprosessiin, asiakaspalveluprosessiin ja yhteisöllisyyden kehittämisprosessiin. Tutkittavien mittarien osalta on pyritty käytännönläheisyyteen ja toiminnallisuuteen, siten että ne palvelisivat operatiivista johtoa parhaalla mahdollisella tavalla.

1. Jos mitataan kentän ja ympäristön hoitoprosessia yhtenä osana golfyhteisön laatutyötä, mitkä olisivat tärkeimmät mittauskohteet ja tärkeimmät mittarit? Pyydämme teitä arvioimaan alla olevien kysymysten perusteella kentän ja ympäristön hoitoprosessiin ehdotetun mittarin toimivuutta prosessin laadun kehittämisessä seuraavalla asteikolla:

Mittari kuvaa mittauskohdetta ja prosessin laatua

1. Erittäin hyvin
2. Hyvin
3. Kohtalaisesti
4. Ei kovin hyvin
5. Ei lainkaan

Huomioitthän, että mittarin kohdalla esitetty arvo (esim. ruohon korkeus 3.5 mm) on suuntaa antava ja se asetetaan aina kenttäkohtaisesti.

Samalla pyydämme antamaan arvionne vaikuttaako kyseisen mittarin seuranta mielestänne pelaajatytyväisyyteen. Kunkin kysymyksen lopussa, voit myös ehdottaa omaa mittaria prosessin laadun kehittämiseksi.

Kentän hoitoprosessi

<u>Mittauskohde</u>	<u>Mittari</u>	<u>Arviointi (valitse numero joka kuvaa mittarin käyttökel- poisuutta laatumittarina asteikolla 1-5)</u>	<u>Vaikuttaako mittari pelaajatytyväisyyteen (kyllä-ei)?</u>
Viheriö	Vierintävastus (STIM Meter)	1 2 3 4 5	a. Kyllä b. Ei
	Ruohon korkeusmit-	1 2 3 4 5	a. Kyllä

	taus (3-5 mm)		b. Ei
	Viherpeittävyys (%/greenin pinta-ala)	1 2 3 4 5	a. Kyllä b. Ei
	Kastelukertojen määrä (krt/vko)	1 2 3 4 5	a. Kyllä b. Ei
	Leikkauskertojen määrä (1-2 krt/päivä)	1 2 3 4 5	a. Kyllä b. Ei
Muu ehdottamasi mittari?		1 2 3 4 5	a. Kyllä b. Ei
Väylä	Viherpeittävyys (%/tietyltä alueelta)	1 2 3 4 5	a. Kyllä b. Ei
	Ruohon korkeusmittaus/ päivä (12-14 mm)	1 2 3 4 5	a. Kyllä b. Ei
	Leikkauskertojen määrä (1-3 krt/vko)	1 2 3 4 5	a. Kyllä b. Ei
	Kastelukertojen määrä/vko	1 2 3 4 5	a. Kyllä b. Ei
Muu ehdottamasi mittari?		1 2 3 4 5	a. Kyllä b. Ei
Avauspaikka	Viherpeittävyys ja tasaisuus (% /tietyltä alueelta)	1 2 3 4 5	a. Kyllä b. Ei
	Ruohon korkeusmittaus/päivä (10-12 mm)	1 2 3 4 5	a. Kyllä b. Ei
	Leikkauskertojen määrä (1-3 krt/vko)	1 2 3 4 5	a. Kyllä b. Ei
	Kastelukertojen määrä/vko	1 2 3 4 5	a. Kyllä b. Ei
Muu ehdottamasi mittari		1 2 3 4 5	a. Kyllä b. Ei
Väylän reunit/karheikko	Leikkauskertojen määrä (2 krt/vko)	1 2 3 4 5	a. Kyllä b. Ei
	Ruohon korkeusmit-	1 2 3 4 5	a. Kyllä

	taus/päivä (2 tuumaa)		b. Ei
Muu ehdottamasi mittari		1 2 3 4 5	a. Kyllä b. Ei
Esteet	Kunnostusten määrä (3-4 krt/vko)	1 2 3 4 5	a. Kyllä b. Ei
Muu ehdottamasi mittari		1 2 3 4 5	a. Kyllä b. Ei
Turvallisuus	Raportoitujen onnettomuuksien määrä (<laskeva)	1 2 3 4 5	a. Kyllä b. Ei
Muu ehdottamasi mittari		1 2 3 4 5	a. Kyllä b. Ei
Vedenkulutus	Veden käyttömäärät (ltr/päivä)	1 2 3 4 5	a. Kyllä b. Ei
Muu ehdottamasi mittari		1 2 3 4 5	a. Kyllä b. Ei
Lannoitteet	Lannoitteiden käyttömäärät (kg/vko)	1 2 3 4 5	a. Kyllä b. Ei
Muu ehdottamasi mittari		1 2 3 4 5	a. Kyllä b. Ei

Golfyhteisön ympäristön hoitoprosessi

<u>Mittauskohde</u>	<u>Mittari</u>	<u>Arviointi</u> (valitse numero joka kuvaa mittarin käyttökel- <u>poisuutta laatumit-</u> <u>tarina asteikolla 1-</u> <u>5)</u>	<u>Vaikuttaako mittari pelaajatytyväisyy-</u> <u>teen (kyllä-ei)?</u>

Ympäristöjärjestelmä	Golfyhteisöllä on ympäristöjärjestelmään liittyvä kansainvälisen sertifiikaatti (GEO sertifiikaatti)	1 2 3 4 5	a. Kyllä b. Ei
	Golfyhteisö noudattaa Suomen Golfliiton ympäristöjärjestelmää ja käsikirjassa kuvattuja toimintamenettelyjä	1 2 3 4 5	a. Kyllä b. Ei
	Golfyhteisön ympäristöasioiden työryhmä tapaa säännöllisesti ja keskustelee oman ympäristösuunnitelmansa toteutumisesta ja pitää pöytäkirjaa kehityksestä (1 krt/kk)	1 2 3 4 5	a. Kyllä b. Ei
Muu ehdottamasi mittari		1 2 3 4 5	a. Kyllä b. Ei
Golfyhteisön esteettisyys	Palautteiden määrä (negat. määrä < laskeva ja posit. määrä > nouseva)	1 2 3 4 5	a. Kyllä b. Ei
Muu ehdottamasi mittari		1 2 3 4 5	a. Kyllä b. Ei

2. Seuraavaksi pyydämme teitä arvioimaan asiakaspalveluprosessia ja siihen tarkoitettujen laatumittareiden toimivuutta käytännössä. Asiakaspalveluprosessilla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa asiakaspalvelua kokonaisuutena, johon kuuluu oleellisena osana ajanvaraus ja sen toimivuus, henkilöstö asiakaspalvelijana eri tilanteissa sekä asiakaspalautteiden käsittely.

Pyydämme teitä arvioimaan alla olevia asiakaspalveluprosessiin ehdotettujen mittarien toimitusta prosessin laadun kehittämisessä seuraavalla asteikolla:

Mittari kuvaa mittauskohdetta ja prosessin laatua

1. Erittäin hyvin
2. Hyvin
3. Kohtalaisesti
4. Ei kovin hyvin
5. Ei lainkaan

Huomioitahan, että mittarin kohdalla esitetty arvo (esim. puhelin vaste) on suuntaa antava ja se asetetaan aina kenttäkohtaisesti. Kunkin kysymyksen lopussa, voit myös ehdottaa omaa mittaria prosessin laadun kehittämiseksi.

Samalla pyydämme antamaan arvionne vaikuttaako kyseisen mittarin seuranta mielestänne pelaajatytyväisyyteen.

<u>Mittauskohde</u>	<u>Mittari</u>	<u>Arviointi (valitse numero joka kuvaa mittarin käyttökelpoisuutta laatumittarina asteikolla 1-5)</u>	<u>Vaikuttaako mittari pelaajatytyväisyyteen(kyllä-ei)?</u>
Ajanvaraus/Ilmoittautuminen/caddiemaster	Puhelin vaste (<2 min)	1 2 3 4 5	a. Kyllä b. Ei
	Palautteiden määrä (negat. määrä < laskeva ja posit. määrä > nouseva)	1 2 3 4 5	a. Kyllä b. Ei
	Palvelun ystävällisyyden ja toimivuuden mittaus (10-20 asiakasta/päivä, arvioasteikko 1-10)	1 2 3 4 5	a. Kyllä b. Ei
	Varausten määrä eri	1 2 3 4 5	a. Kyllä

	kanavista (puhe- lin/web varaus)		b. Ei
Muu ehdottamasi mittari?		1 2 3 4 5	a. Kyllä b. Ei
Kenttähenkilöstö	Palautteiden määrä/vko (negat. määrä<laskeva ja posit. määrä >nouseva)	1 2 3 4 5	a. Kyllä b. Ei
Muu ehdottamasi mittari?		1 2 3 4 5	a. Kyllä b. Ei
Ravintola	Palvelun ystävällisyyden, ruoan laadun ja ravintolan toimivuuden mittaus (10-20 asiakasta/päivä, arvioasteikko 1-10)	1 2 3 4 5	a. Kyllä b. Ei
Muu ehdottamasi mittari?		1 2 3 4 5	a. Kyllä b. Ei
Henkilöstö (koko henkilöstö)	Henkilökunnan vaihtuvuus (<10%/v)	1 2 3 4 5	a. Kyllä b. Ei
	Koulutukseen käytetty aika (>nouseva)	1 2 3 4 5	a. Kyllä b. Ei
Muu ehdottamasi mittari?		1 2 3 4 5	a. Kyllä b. Ei
Tiedottamisen/Viestintä	Tiedottamisen määrä (määrä eriteltynä viikoittain eri kanavat ja eri aiheet)	1 2 3 4 5	a. Kyllä b. Ei
	Nettisivujen päivitys ja kentän kunnosta tiedottaminen (1 krt/päivä)	1 2 3 4 5	a. Kyllä b. Ei
	Sosiaalinen media käytössä (Facebook, Twitter tms.) ja So-	1 2 3 4 5	a. Kyllä b. Ei

	Me päivitys säännöllisesti (1-5 krt/vko)		
	Yhteisön jäsenlehden ilmestymiskerrat (1-5 krt/vuosi)	1 2 3 4 5	a. Kyllä b. Ei
	Sähköpostien vastaamisnopeus (1-2 päivää)	1 2 3 4 5	a. Kyllä b. Ei
Muu ehdottamasi mittari, mikä?		1 2 3 4 5	a. Kyllä b. Ei

3. Vielä lopuksi pyydämme teitä arvioimaan **yhteisöllisyyden kehittämisprosessia ja siihen tarkoitettujen laatumittareiden toimivuutta käytännössä**. Golf on kokonaisvaltainen laji, mihin liittyy voimakkaasti yhteisöllisyys. Amerikkalaisen Williamsonin tutkimuksen mukaan golfyhteisöjen määrän lisääntyessä, olisi entistä tärkeämpää tutkia myös aineettomia arvostustekijöitä (intangible values), jotka motivoivat jäsenistöä pysymään golfyhteisölleen uskollisina. Tällaisia arvoja ovat mm. ylpeys omasta golfyhteisöstään, golfseuran maine, jäsenistön väliset suhteet ja yhteistoiminta jäsenistön välillä (jäsenistön tapaamiset ja tutustumismahdollisuudet eli yhteisöllisyys).

Pyydämme teitä arvioimaan alla olevia asiakaspalveluprosessiin ehdotettujen mittarien toimivuutta prosessin laadun kehittämisessä seuraavalla asteikolla:

Mittari kuvaa mittauskohdetta ja prosessin laatua

1. Erittäin hyvin
2. Hyvin
3. Kohtalaisesti
4. Ei kovin hyvin
5. Ei lainkaan

Huomioitahan, että mittarin kohdalla esitetty arvo (esim. kilpailujen määrä) on suuntaa antava ja se asetetaan aina kenttäkohtaisesti.

Samalla pyydämme antamaan arvionne vaikuttaako kyseisen mittarin seuranta mielestänne pelaajatytyväisyyteen. Kunkin kysymyksen lopussa, voit myös ehdottaa omaa mittaria prosessin laadun kehittämiseksi.

<u>Mittauskohde</u>	<u>Mittari</u>	<u>Arviointi (valitse numero joka kuvaa mittarin käyttökel- poisuutta laatumit- tarina asteikolla 1- 5)</u>	<u>Vaikuttaako mittari pelaajatytyväisyy- teen (kyllä-ei)?</u>
Kilpailut ja tapah- tumien määrä	Kilpailujen määrä (kpl/viikko)	1 2 3 4 5	a. Kyllä b. Ei
	Osallistujien määrä (keskiarvo, >nouse- va)	1 2 3 4 5	a. Kyllä b. Ei
	Kisamenetys (palkin- tosijoitusten määrä, >nouseva)	1 2 3 4 5	a. Kyllä b. Ei
Muu ehdottamasi mittari?		1 2 3 4 5	a. Kyllä b. Ei
Klubitapahtumien määrä	Tapahtumien määrä (kpl/viikko eriteltynä)	1 2 3 4 5	a. Kyllä b. Ei
	Osallistujien määrä (keskiarvo, >nouse- va)	1 2 3 4 5	a. Kyllä b. Ei
Muu ehdottamasi mittari?		1 2 3 4 5	a. Kyllä b. Ei
Jäsenmäärä	Pelaajien määrä eritel- tynä (>nouseva) ja ikärakenteen muu- tokset (strategian mukaan, >nouseva tai <laskeva)	1 2 3 4 5	a. Kyllä b. Ei
	Jäsenmäärän vaihtu- vuus (määrä/vuosi)	1 2 3 4 5	a. Kyllä b. Ei
	Pelikierrosten luku- määrä (määrä/viikko)	1 2 3 4 5	a. Kyllä b. Ei
Muu ehdottamasi		1 2 3 4 5	a. Kyllä

mittari?			b. Ei
Pelaajatytyväisyys- tutkimus	Toteutus (1-2 krt/v)	1 2 3 4 5	a. Kyllä b. Ei
Muu ehdottamasi mittari?		1 2 3 4 5	a. Kyllä b. Ei

Liite 5. Kvantitatiivisen tutkimuksen muistutuskirje vastaajille

Arvoisa toimitusjohtaja ja kenttämestari,

Lähetimme teille Pääsiäisen jälkeen kutsun osallistua golfyhteisöjä koskevaan laatututkimukseen. Tämä laatututkimus tehdään Suomen Golfliitto ry:n toimeksiannosta ja osana Haaga-Helia ammattikorkeakoulun ylemmän AMK- tutkinnon opinnäytetyötä. Tutkimuksessa tavoite on kehittää golfyhteisön laatutyötä siten, että lopputuloksena aikaansaatu laadun kehittämiseen käytettävä malli mittareineen palvelisi, sekä yksittäisen golfyhteisön laadun kehittämisessä, että laadun vertailussa muihin golfyhteisöihin nähden.

Tutkimukseen liittyvä kysely on lähetetty jokaiseen suomalaiseen golfyhteisöön sekä toimitusjohtajalle ja kenttämestarille. Toivomme, että molemmat golfalan ammattilaiset vastaavat tutkimukseen henkilökohtaisesti.

Vastaamalla oheiseen kyselyyn, voitte välittää mielipiteenne ja vaikuttaa golfyhteisön laatutyön ja laatumittareiden kehittämiseen. Mikäli tutkimuksen avulla kehitetty laatumittaukseen soveltuva malli otetaan positiivisesti vastaan golfyhteisöissä, sillä pystytään parantamaan golfyhteisönne laatua ja samalla asiakastyytyväisyyttä, mikä johtaa parempaan liiketoiminnalliseen tulokseen lyhyellä ja pitkällä tähtäyksellä.

Koko tutkimus tuloksineen tullaan toimittamaan sähköpostitse kaikille tässä jakelussa olevalla sen valmistuttua syksyllä 2012.

Mikäli ette ole vielä vastanneet tutkimuksen kyselyyn, pääsette siihen klikkaamalla allaolevaa linkkiä. Vastaaminen kestää noin 20 minuuttia.

Mikäli vastaamisenne keskeytyy, voitte palata siihen valitsemalla linkin uudelleen, sillä kysely on avoinna teitä varten sunnuntaihin 29.4. Kyselyn täytettyänne lähettäkää vastauksenne painamalla lähetä -painiketta.

Antamanne vastaukset käsitellään nimettöminä ja ehdottoman luottamuksellisesti. Tulokset esitetään kokonaistuloksina, joten kenenkään yksittäisen vastaajan tiedot eivät tule esiin raportissa.

Kiitos jo etukäteen avustanne tämän tärkeän tutkimuksen läpiviennissä ja golfyhteisön laatu-
työn kehittämisessä!

Ystävällisin terveisin,

Suomen Golfliitto ry ja Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Petri Peltoniemi ja Ari Rönkä