



TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

LIIKETALOUS

TUTKINTOTYÖRAPORTTI

**ASIAKASPALVELUPROSESSIT JA NIIDEN LAATU
GOLFKENTÄLLÄ**

Anne Kuparinen

Liiketalouden koulutusohjelma
toukokuu 2007
Työn ohjaaja: Antti Klaavu

TAMPERE 2007

Tekijä(t):	Anne Kuparinen	
Koulutusohjelma(t):	Liiketalouden koulutusohjelma	
Tutkintotyön nimi:	Asiakaspalveluprosessit ja niiden laatu golfkentällä	
Title in English:	Customer Service Processes and Quality at a Golf Club	
Työn valmistumis- kuukausi ja -vuosi:	Toukokuu 2007	
Työn ohjaaja:	Antti Klaavu	Sivumäärä: 51

TIIVISTELMÄ

Tutkintotyön toimeksiantaja on Lakeside Golf & Country Club Oy (Lakeside Golf), joka on 36-reikäinen golfkeskus Vammalan Karkussa. Työn taustalla on yrityksen halu panostaa asiakaspalveluprosessien laatuun ja sen kautta parantaa asiakastyytyväisyyttä entisestään.

Tutkintotyön tarkoituksena on perehtyä golfkenttien asiakaspalveluprosesseihin ja niiden laatuun ja sen avulla pyrkiä parantamaan Lakeside Golfin asiakaspalveluprosesseja. Samalla on tarkoitus luoda Lakeside Golfille opas golfkentän toimiston asiakaspalveluprosesseista, joka sisältää ohjeet ja toimintakuvaukset eri työtehtävien hoitamisesta.

Teoriaosuudessa on selvitetty mitä laatu on, mitä ominaisuuksia se sisältää ja miten se näkyy yrityksen toiminnassa. Lisäksi on käsitelty prosesseja ja niiden ominaispiirteitä. Kolmantena teoriansosana ovat asiakaspalvelu ja sen osa-alueet sekä asiakastyytyväisyys ja sen tutkiminen.

Työtä tehdessäni perehdyin aiheesta kirjoitettuun kirjallisuuteen sekä useisiin eri golfkentillä tehtyihin asiakastyytyväisyystutkimuksiin. Lisäksi keskustelin aiheesta Lakeside Golfin työntekijöiden kanssa.

Työn tuloksena saatiin aikaan toimintakuvaukset golfkentän toimiston asiakaspalveluprosesseista. Lisäksi luotiin kyselylomake, jonka avulla voidaan mitata ja analysoida Lakeside Golfin asiakastyytyväisyyttä. Tulevaisuudessa lomakkeen avulla voidaan säännöllisesti seurata asiakastyytyväisyyttä. Kyselystä saatujen tulosten perusteella voidaan sitten tehdä tarvittavia muutoksia prosesseihin, ja parantaa näin asiakastyytyväisyyttä.

Avainsanat: asiakaspalvelu asiakastyytyväisyys laatu prosessit

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO	4
2	LAATU	5
2.1	LAADUN ERI NÄKÖKULMAT	6
2.2	LAATUYRITYKSEN TUNNUSMERKIT	7
2.3	LAATUJÄRJESTELMÄ JA -KÄSIKIRJA	9
2.4	LAATUJOHTAMINEN	10
2.5	LAATUKUSTANNUKSET	12
2.6	PALVELUN LAATU	13
2.7	LAATUTYÖKALUT	14
3	PROSESSIT	18
3.1	PROSESSILAJIT	18
3.2	PROSESSIN KUVAUS	21
3.3	PROSESSIMITTARIT	22
4	ASIAKASTYYTYVÄISYYS GOLFALALLA SUOMESSA	23
4.1	ASIAKASPALVELU	23
4.2	ASIAKASTYYTYVÄISYYS	24
4.2.1	Asiakastyytyväisyysmittaus	25
4.2.2	Golfseurojen/yhtiöiden asiakastyytyväisyystutkimukset	26
5	LAKESIDE GOLFIN ASIAKASPALVELUPROSESSIT	29
5.1	YRITYS	29
5.2	TOIMISTON ASIAKASPALVELUPROSESSIT	30
5.2.1	Ajanvaraus	31
5.2.2	Ilmoittautuminen	32
5.2.3	Kilpailujärjestelyt	34
5.2.4	Yritystapahtumajärjestelyt	35
5.3	TOIMISTON ASIAKASPALVELUPROSESSIEN SWOT-ANALYYSI	37
5.4	ASIAKASTYYTYVÄISYYS	40
6	YHTEENVETO	42
	LÄHTEET	43

1 Johdanto

Palveluyritykselle asiakaspalvelun merkitys on suuri, koska se vaikuttaa yrityksen koko toimintaan. Asiakaspalvelun laadun varmistaminen on oleellista, kun asiakkaita pyritään palvelemaan parhaalla mahdollisella tavalla. On tärkeää, että asiakaspalvelua pyritään jatkuvasti parantamaan, kehittämään ja uudistamaan, jotta asiakkaille pystytään takaamaan hyvää asiakaspalvelua myös tulevaisuudessa.

Tutkintotyö käsittelee Lakeside Golf & Country Club Oy:n asiakaspalveluprosesseja ja niiden laatua. Lakeside Golf on Pirkanmaan ainoa 36-reikäinen golfkeskus, ja se pyrkii palvelemaan asiakkaitaan yksilöllisesti, monipuolisesti ja laadukkaasti. Kaudella 2007 tavoitteena on tarjota asiakkaille parasta laatua Pirkanmaalla.

Työn taustalla on Lakeside Golfin halu reagoida asiakkaidensa vaatimuksiin ja tarpeisiin sekä parantaa ja varmistaa palveluprosessien laadukkuus. Työ on rajattu koskemaan ainoastaan toimiston asiakaspalveluprosesseja.

Tutkintotyön tavoitteena on tutkia golfkenttien asiakaspalveluprosesseja, ja sen avulla pyrkiä parantamaan Lakeside Golfin asiakaspalvelua. Samalla on tarkoitus luoda Lakeside Golfille opas golfkentän asiakaspalveluprosesseista, joka sisältää ohjeet ja toimintakuvaukset eri työtehtävien hoitamisesta. Opas toimii apuna henkilökunnalle työtehtävissä ja sen avulla voidaan myös perehdyttää helpommin uusia työntekijöitä golfkentän eri asiakaspalvelutehtäviin.

Olen työskennellyt Lakeside Golfissa toimistotyöntekijän työtehtävissä reilut kuusi vuotta. Sen lisäksi olen hoitanut erilaisia taloushallinnon työtehtäviä viimeisenä kolmena vuotena. Työkokemus on antanut hyvät lähtökohdat työn tekemiselle, ja työsuhde auttaa myös tietojen saantia yrityksestä.

2 Laatu

Laatu voidaan määritellä monesta näkökulmasta katsottuna. Yleistettynä laadun voidaan sanoa olevan asiakkaiden tarpeiden täyttämistä yrityksen kannalta mahdollisimman tehokkaalla ja kannattavalla tavalla. (Lecklin 2002: 18-19) Silén muotoilee nykyisen laatuksiteen seuraavasti: Laatu käsitetään yrityksen laaja-alaiseksi kehittämiseksi ja johtamiseksi, jonka tavoitteena on asiakkaiden tyytyväisyys, kannattava liiketoiminta ja pitkällä aikavälillä myös kilpailukyvyyn säilyttäminen ja kasvattaminen. (Silén 2001: 15)

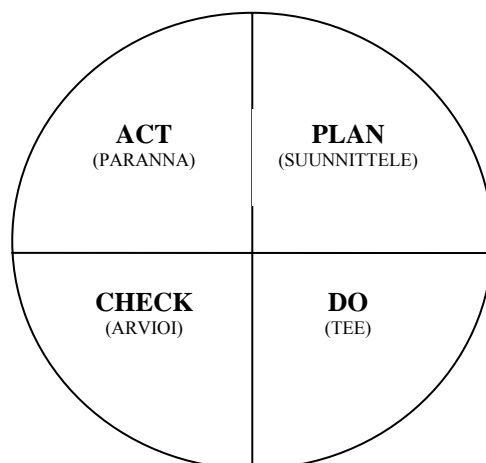
Erlaisia laadun määritelmiä on useita. Laadun asiantuntijoiden mukaan laatu tarkoittaa:

- sopivuutta käyttöön tai tarkoitukseen (Joseph Juran)
- asiakkaan nykyisten ja tulevien tarpeiden täyttämistä laadun avulla (Edwards Deming)
- tuotteen tai palvelun markkinoinnin, insinööriosamisen, tuotannon ja huollon kautta määrittyviä piirteitä, joiden avulla pystytään täyttämään asiakkaan tarpeet (Armand Feigenbaum)
- vastaavuutta vaatimukseen (Philip Crosby)
- toiminnan laadun avulla jatkuvasti kilpailukykyisenä pysymistä muuttuvissa olosuhteissa (Timo Silén)

(Silén 2001: 15)

Englannin kielessä on quality -sanalle otettu käyttöön termi business excellence, joka suomeksi voisi tarkoittaa erinomaisuutta. Näin on tehty sen takia, että ihmiset usein ymmärtävät laadun vain tuotteiden laaduna. Puhuttaessa erinomaisuudesta on helpompaa hahmottaa laatutyön kokonaisvaltaisuus.

Laatuajattelu vaatii jatkuvaa kehitystyötä yrityksessä. Laadun kehittämistä kuvaa kuviossa 1 esitetty Demingin laatuympyrä ns. PDCA-sykli (plan-do-check-act). Laatuympyrän periaatteena on tehdä suunnitelma tuotteen tai toiminnan laadun kehittämiseksi, toteuttaa suunnitelma, tarkastaa tulos ja tehdä tarvittavat korjaukset. Tämän jälkeen kierros aloitetaan jälleen alusta. Näin toimintaa kehitetään jatkuvasti. (Hannukainen 1992: 20)



Kuvio 1 Demingin laatuympyrä (Lecklin 2002: 52)

2.1 Laadun eri näkökulmat

Laatu-käsite voidaan ymmärtää hyvin monella tavalla eri tilanteissa. Se merkitsee eri asiaa asiakkaan näkökulmasta tai valmistuksen näkökulmasta, kuitenkin se perustuu aina samaan asiaan: asiakkaiden tarpeiden täyttämiseen yrityksen kannalta mahdollisimman tehokkaalla tavalla. Paul Lillrankin mukaan laadun näkökulmat jaetaan kuuteen eri ryhmään.

Valmistuskeskeinen laatu on valmistusprosesseille annettujen vaatimusten täyttämistä. Laadukas tuote on valmistettu annettujen ohjeiden mukaan ilman virheitä. Valmistuskeskeistä laatua voidaan mitata yrityksen asettamalla mittareilla, joita voi olla esimerkiksi virheellisten tuotteiden lukumäärä tuotantoerää kohden. (Lipponen 1993: 35)

Tuotekeskeinen laatu tarkoittaa tuotteessa olevia mitattavia ominaisuuksia, jotka määrittelevät laadun. Mittareina voi olla esimerkiksi tuotteen elinikä. Laadun määrittelijänä on yleensä tuotteen suunnittelija, joka osaa erotella hyvän ja huonon laadun tuotteessa. Tuotekeskeinen laatu voidaan määrittellä myös vastaavuutena ennakoilta sovittuihin ominaisuuksiin. (Lipponen 1993: 35)

Arvokeskeisessä laadussa pyritään saamaan paras mahdollinen tuotto sijoitetulle pääomalle. (Lecklin 2002: 21) Laadun määreet nähdään suhteessa hintaan eli laadukas tuote tarjoaa riittävän kustannus-hyöty-suhteen asiakkaalle. Laadukas tuote tarjoaa siis parhaan arvon asiakkaan rahoille. (Lipponen 1993: 35)

Asiakaskeskeinen laatu on tuotteen kyky tyydyttää asiakkaan tarpeet ja halut. Asiakaskeskeistä näkökulmaa voi olla vaikea soveltaa käyt-

tännössä, koska se on suhteellinen, moniulotteinen ja jatkuvasti muuttuva laadun määre. Laatu perustuu asiakkaan ja tuotteen väliseen suhteeseen, eikä pelkästään asiakkaaseen tai tuotteeseen. (Lipponen 1993: 35-36)

Ympäristökeskeinen laatu määritellään sen mukaan, mikä on tuotteen kokonaisvaikutus yhteiskuntaan ja luontoon. Asiakkaan, yhteiskunnan ja luonnon tarpeet tulee sovittaa yhteen. Ympäristökeskeinen toiminta voi tulla yritykselle kalliiksi, ja näin huonontaa hintakilpailukykyä. Toisaalta asiakkaat voivat olla valmiina maksamaan enemmän tuotteista, jotka ovat ympäristöystävällisiä. (Lipponen 1993: 36-37)

Kilpailukeskeisen laadun mukaan asiakas muodostaa käsityksensä tuotteesta vertailemalla sitä kilpailijoiden tuotteisiin. Yritys vertailee oman tuotteen laatua ja sen arvoa (hinta/laatu-suhdetta) suhteessa kilpailijoiden tasoon ja markkinatilanteen muutoksiin. Yritys seuraa kilpailijoita tarkasti, ja vertaa itseään niihin jatkuvasti. Kilpailukeskeinen määritelmä johdattelee helposti matkimaan kilpailijoita. (Lipponen 1993: 37)

Yrityksen kannalta tärkein näkökulma on asiakaskeskeinen näkökulma, koska koko liiketaloudellinen toiminta kohdistuu asiakkaan suuntaan. Pitkällä aikavälillä asiakkaat ovat yrityksen tärkein sidosryhmä, joten painoarvo on oltava asiakaskeskeisellä laatu näkökulmalla. Eri laatu näkökulmien keskinäistä painoarvoa tulee painottaa eri tavalla eri tilanteissa, ajassa ja paikassa. (Lipponen 1993: 38)

2.2 Laatu yrityksen tunnusmerkit

Laatu yritykset omaavat ominaispiirteitä, joilla ne erottuvat laatu ajattelua toteuttamattomista yrityksistä. Laatu yrityksillä nämä tunnusmerkit ovat itsestäänselvyksiä toiminnassa, ja niitä pyritään kehittämään ja parantamaan jatkuvasti.

Laatu yrityksien tunnusmerkkeihin kuuluu asiakassuuntautunut toiminta. Yrityksien on jatkuvasti ajateltava toimintaa asiakkaan kannalta, ja pyrittävä yrityksen kannalta mahdollisimman tehokkaalla tavalla täyttämään asiakkaan odotukset ja tarpeet. (Lecklin 2002: 28)

Johdon sitoutuminen laatu työhön on erittäin tärkeää laatu yrityksille. Yrityksen johto on näkyvästi mukana laadun kehittämisessä toimien samalla esimerkkinä. Laatu työtä ei ole delegoitu yksittäiselle henkilölle, vaan yrityksen koko henkilökunta pyritään saamaan mukaan prosessiin. Viestinnän avulla huolehditaan, että laatu politiikka ja laatu tavoitteet tulevat koko henkilöstön tietoon. (Lecklin 2002: 28)

Laatuyrityksissä henkilöstö nähdään voimavarana. Henkilöstöä kehitetään ja tuetaan jatkuvasti. Työilmapiiri on avoin ja kannustava, ja työtyytyväisyydestä huolehditaan. Asiakaspalveluhenkilöstön rooli on korostunut ja asiakaspalvelutehtävissä toimivat parhaat resurssit. (Lecklin 2002: 28-29)

Laatuyritykset omaavat nopean reagointikyvyn, jolloin ne pystyvät tekemään muutoksia, ja ennakoimaan vaihtoehtoja nopeammin. Prosesseja pyritään nopeuttamaan, esimerkiksi yksinkertaistamalla niitä tai vähentämällä työvaiheita. Prosessien nopeuttaminen vaikuttaa positiivisesti kilpailukykyyn ja vähentää virheiden lukumäärää. (Lecklin 2002: 29)

Laatuyritykset suuntaavat tulevaisuuteen visiota tukevien toimintasuunnitelmien avulla. Ajan trendit ja signaalit tunnistetaan yrityksissä, ja integroidaan suunnitteluprosessiin. Johtamista tukevat, myös toteutuneet budjetit ja tilinpäätökset, mutta niiden varaan ei tukeuduta pelkästään. Lisäksi johtaminen perustuu tosiasioihin, eikä intuitio tai mutu-johtamiseen. Johtamisjärjestelmä ja päätökset perustuvat todelliseen ja luotettavaan tietoon. Ajantasaista tietoa kerätään, ja sitä arvioidaan oikeanlaisilla välineillä. (Lecklin 2002: 29)

Yhteistyö sekä yrityksen sisällä että ulkoisiin sidosryhmiin on erittäin tärkeää laatuyrityksille. Yhteistyökumppaneiden kanssa pyritään pitkäaikaisiin molempia osapuolia hyödyttäviin suhteisiin, ja yhteistyötä voidaan tehdä myös kilpailijoiden kanssa. (Lecklin 2002: 29)

Laatuyritykset toimivat julkisesti vastuullisina. Tämä tarkoittaa korkeaa liikemoraalia, turvallisuus- ja terveystarkkojen huomioimista, ympäristöhaittojen syntymisen ja luonnonvarojen tuhlauksen estämistä. Laatuyritykset pyrkivät kaikin tavoin toimimaan positiivisella tavalla yhteiskuntaa kohtaan. (Lecklin 2002: 29)

Suunnittelua korostetaan laatuyrityksissä erityisesti. Virheet ja ongelmat pyritään poistamaan jo ennen kuin tuotanto aloitetaan ja toimitukset käynnistyvät, koska virheiden kustannukset ovat sitä pienemmät mitä aikaisemmassa vaiheessa ne havaitaan. (Lecklin 2002: 29)

Laatuyritykset omaavat tulostavoitteiden lisäksi myös tavoitteita asiakkaiden, omistajien, henkilöstön, yhteiskunnan ja yhteistyökumppaneiden suuntaan. Tavoitteiden toteutumista seurataan jatkuvasti, ja tavoiteasettelun tukena voi olla kannustejärjestelmiä. (Lecklin 2002: 29)

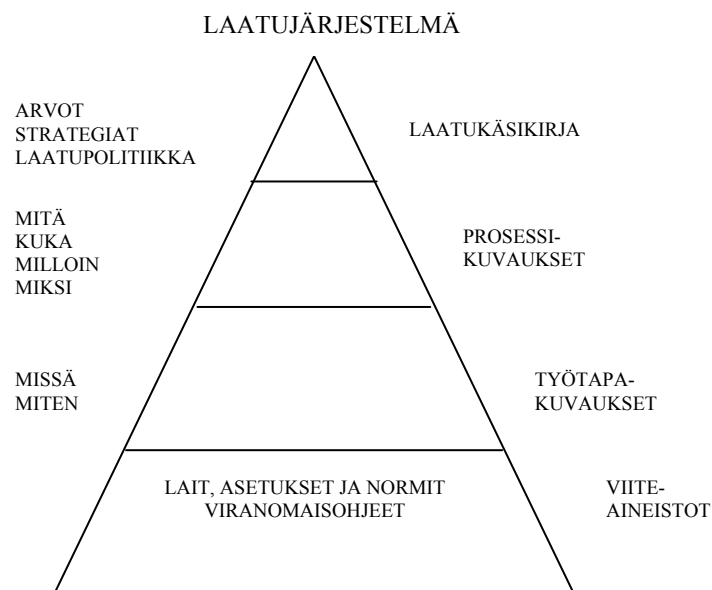
Laatuyritykset tähtäävät toiminnassaan jatkuvaan parantamiseen. Laatujatteluun kuuluu oletamus, että asiat voidaan tehdä aina paremmin. Laadunkehittämiseen kuuluu oleellisena osana palautejärjestelmät, katselmukset, arviointi, kehittäminen ja ulkoisen ympäristön seuraminen. (Lecklin 2002: 30)

2.3 Laatujärjestelmä ja -käsikirja

Laatujärjestelmä on rakenne, jonka avulla johdon tahtotila viedään koko organisaatioon tietoisuuteen. Se on yritysjohton apuväline, joka viestii strategiat ja suunnitelmat läpi koko organisaation järjestelmällisesti. Laatujärjestelmä helpottaa toiminnan johtamista, suunnittelua, totuttamista ja valvontaa sekä laatuksustannusten hallintaa. Menestyvillä yrityksillä on toimiva laatujärjestelmä.

Laatujärjestelmän rakenne on useimmiten monitasoinen. Kuviossa 2 on kuvattu yleisesti käytetty monitasoinen malli. Ylin taso on usein yrityksen laatuksikirja, joka sisältää yrityksen esittelyn, ja sen keskeiset arvot, laatuun liittyvät strategiat ja laatuksipolitiikan. Seuraavalla tasolla ovat prosessikuvaukset, jotka ovat tärkeä osa laatuksijärjestelmää. Yrityksen koko toiminta kuvataan prosesseina, ja lisäksi ydinprosessit kuvataan erikseen prosessikaavioiden avulla. Laatuksijärjestelmän tulee antaa vastauksat kysymyksiin mitä, kuka, milloin ja miksi. (Lecklin 2002: 33)

Kolmannella tasolla ovat työtapakuvaukset ja työohjeet, joissa kuvataan yksityiskohtaisesti työmenetelmät ja annetaan ohjeet siitä kuinka työt pitää tehdä. Tähän tasoon liitetään laatuksivaatimukset, vastuut ja valtuudet. Kysymyksiin missä ja miten löytyy vastauksat kolmannelta tasolta. Alimpana tasona ovat viiteaineistot, joilla tarkoitetaan työnskulkuihin ja prosesseihin liittyviä ulkopuolisia aineistoja. Näitä ovat mm. koneiden käsikirjat, viranomaisohjeet ja määräykset, normit, suosituksat ja lainsäädäntö. (Lecklin 2002: 33)



Kuvio 2 Laatuksijärjestelmän rakenne-esimerkki
(Lecklin 2002: 32)

Tarve laatujärjestelmän luomiseen, voi tulla yrityksen asiakkailta, muilta sidosryhmiltä tai toiminnan tehostamisesta. Laatujärjestelmä voidaan joutua luomaan ja sitä ylläpidetään vain, koska asiakkaat vaativat laatusertifikaattia. Tällöin yrityksen johto ja henkilökunta saattavat nähdä laatutyön vain välttämättömänä pahana, joka kuluttaa ylimääräistä aikaa ja resursseja. Parhaimmillaan ja oikein hyödynnettynä laatujärjestelmä tehostaa yrityksen toimintaa ja vaikuttaa positiivisesti koko organisaatioon.

Laatukäsikirja ei ole pakollinen osa laatujärjestelmää, mutta käytännössä se on erittäin tärkeä apuväline yritykselle. Lähtökohtana laatukäsikirjaa laadittaessa ovat yrityksen omat tarpeet. Sisältö ja rakenne tulee sovittaa mahdollisimman hyvin niitä palveleviksi. Jos yritys haluaa toimia laatustandardin mukaisesti, on standardin vaatimukset otettava huomioon laatukäsikirjassa. Lisäksi käsikirjassa tulee olla sen tarkoitus ja tavoitteet, toiminnan yleiskuvaus, määritelmät ja lyhenteet sekä päivitys- ja hyväksymisohjeet. (Lecklin 2002: 33-34)

Laatukäsikirja toimii yrityksessä käytännön apuvälineenä toimintaan perehdyttäessä ja työn suorittamisessa. Rakenne on selkeä, ja asiat kuvataan lyhyesti ja ytimekkäästi kaavioiden avulla. Mukaan otetaan ainoastaan asiat, jotka ovat ohjauksen kannalta tärkeitä, ei jatkuvasti muuttuvia rutiineja. Tarkoituksena on, että laatukäsikirjaa ei tarvitse päivittää kovin usein. (Lecklin 2002: 34)

2.4 Laatujohtaminen

Asiakaslähtöinen, kokonaisvaltainen laatujohtaminen on vanhin prosessijohtamisen koulukunnista. Laatujohtaminen on kehittynyt pääasiassa Japanissa. Kehittäjinä ja edelläkävijöinä ovat toimineet mm. Joseph M. Juran, W. Edwards Deming ja Philip Crosby. (Hannus 1994: 131-132) Laatujohtaminen on syntynyt käytännön kokeilujen kautta (Silén 1998: 39).

Laatujohtamisen (Total Quality Management, TQM) tarkoituksena on tehdä asiat järjestelmällisesti ja oikein laatuolitiikkaa, laatujärjestelmää, jatkuvaa parantamista ja ulkoista laadunvarmistusta apuvälineinä käyttäen. (Lipponen 1993: 53) Yleisesti TQM:lla tarkoitetaan prosessipohjaista ajattelumallia, jossa luodaan ja jatkuvasti parannetaan asiakastytyväisyyttä tuottamalla asiakkaille korkealaatuisia tuotteita ja palveluita. TQM:n kivijaloiksi on monissa eri artikkeleissa määritelty seuraavat seitsemän asiaa:

- ylimmän johdon sitoutuminen
- mittaaminen ja benchmarkkaaminen
- prosessien hallinta

-
- tuotteiden ennakoiva suunnittelu
 - henkilöstön koulutus ja päätösvaltaisuuden kasvattaminen
 - toimittajien toimituslaadun hallinta
 - asiakkaiden osallistaminen ja asiakastyytyväisyys.

(TQM - kaikkea mahdollistako? 2003: 4)

Nämä seitsemän kohtaa tuovat hyvin esiin laatutyön ominaispiirteet. Laatujohtaminen koostuu siis samoista asioista kuin laatutyö. Mukana ovat kaikki osa-alueet, joita esimerkiksi Euroopan Laatu-palkintokilpailussa tarkastellaan: johtajuus, henkilöstö, strategia, resurssit, prosessit, henkilöstö- ja asiakastulokset sekä yhteiskunnalliset ja suorituskykytulokset. Näiden kivijalkojen päälle laatutyötä on hyvä lähteä rakentamaan, sillä ne luovat tukevan perustuksen.

Laatujohtamisesta on paljon kirjallisuutta, mutta sen määrittelyminen on silti hankalaa. Laatujohtaminen koostuu erilaisista johtamistyyleistä, joita on yhdistelty. Koska prosessit ovat laatutyön ydin, on myös prosessien johtaminen suuressa asemassa. Laatujohtamiseen sisältyvät prosessit, palvelun laatu, laatukustannukset, laatujärjestelmä ja kaikkien niiden yhteensovittaminen ja hallitseminen. Laatuyrityksen johtajien on hallittava suurta kokonaisuutta laatua johtaessaan. Toisaalta organisaatio toimii paremmin kevyen rakenteensa ansiosta ja vastuuta on jaettu tasaisesti prosessinomistajille. Kyse on siis toiminnan ja henkilökunnan johtamisesta laatua soveltaen ja vastuuta jakaen. Laatujohtaminen on periaatteessa vain toinen nimitys kokonaisvaltaiselle laadulle, englanniksi business excellence.

Laatustandardisarja ISO 9001 määrittelyn mukaan laatujohtaminen on organisaation laatuun keskittynyt ja kaikkien henkilöiden osallistumiseen perustuva johtamistapa, jonka päämääränä on pitkäjänteinen tuotavuus asiakastyytyväisyyden kautta ja myös organisaation jäsenten ja yhteiskunnan hyödyksi. (Lipponen 1993: 55)

Höltän ja Savosen mukaan laatujohtaminen lähtee ajattelusta, että laatu ilmenee ja on mukana kaikissa yrityksen toiminnoissa. Siihen sisältyy henkilökunnan osallistumista toiminnan kehittämiseen, laatua koskevan tiedon keräämistä ja näihin tietoihin perustuvaa, henkilöstöä osallistavaa ja asiakasta kuuntelevaa johtamista. Laatujohtamisen tavoitteena on asiakastyytyväisyyden kasvu ja henkilökunnan sekä yhteiskunnan hyöty. (Hölttä ja Savonen 1997: 11)

Laatutyön kolmen suurta nimeä, Crosby, Deming ja Juran painottavat laatujohtamisessa eri asioita. Crosby korostaa etenkin johdon roolia. Hänen mukaansa laadun johtaminen keskittyy virheiden ennaltaehkäisemiseen ja tavoitteena on nollavirhetaso. Myös Deming painottaa johdon asemaa, etenkin vahvaa sitoutumista, jatkuvan kehittämisen periaatetta, henkilöstön huomioimista ja koulutusta. Hänen perusajatuksensa on, että laatu syntyy tekemällä eikä tarkastamalla. Deming ei

kuitenkaan huomioi laatukustannuksia, kun taas Juranin ja Crosbyn mielestä laatukustannusten pienentyminen on laatujohtamisen keskeinen tavoite. Kokonaisuutena Juranin näkemys eroaa voimakkaimmin toisista. Hän korostaa keskijohdon ja laatuasiantuntijoiden roolia ja kannattaa laatutiimejä, joiden kautta henkilöstö saadaan mukaan toimintaan. Tärkeää on myös laadun tekemisen suunnittelu. (Silén 1998: 43-44)

2.5 Laatukustannukset

Laatukustannukset ovat kustannuksia, jotka syntyvät yrityksen pyrkimässä vastaamaan asiakkaiden vaatimuksiin. Ne ovat yleensä piilossa yrityksen tuotteissa ja toiminnassa, joten niitä on vaikea huomata, ja niiden seuraaminen vaatiikin uudenlaista ajattelua ja kustannuslaskentaa. (Lecklin 2002: 175)

Laatukustannukset jaetaan yleensä neljään osatekijään.

Panokset tavoitellun laatutason aikaansaamiseksi:

- 1) Ennalta ehkäisevän toiminnan kustannukset
- 2) Tarkastus-, arviointi- ja seurantakustannukset

Huonon laadun aiheuttamat kustannukset:

- 3) Sisäiset virhekustannukset
- 4) Ulkoiset virhekustannukset

(Laatukustannusten laajennettu... 2000: 2)

Ennalta ehkäisevän toiminnan kustannukset syntyvät, kun yritys pyrkii ennakolta poistamaan mahdollisten virheiden lähteet. Nämä siis ovat kustannuksia toimenpiteistä, joilla varmistetaan, että tehtävät tehdään oikein. Kustannuksia ovat mm. koulutus, työnohjaus, ennalta suunnittelu ja sisäiset arvioinnit. (Laatukustannusten laajennettu... 2000: 2)

Tarkastuskustannukset syntyvät, kun yritys valvoo, että tehtävät tehdään oikein. Kustannuksia ovat mm. tarkastukset, testaus, laadunvalvonta ja koekäyttö. (Laatukustannusten laajennettu... 2000: 2)

Sisäiset virhekustannukset havaitaan yrityksen sisällä ja ne korjataan ennen kuin tuote luovutetaan asiakkaalle. Kustannuksia ovat mm. korjaukset, uusintatyö, vikojen etsiminen ja uudelleen tarkastus ja testaus. (Laatukustannusten laajennettu... 2000: 2)

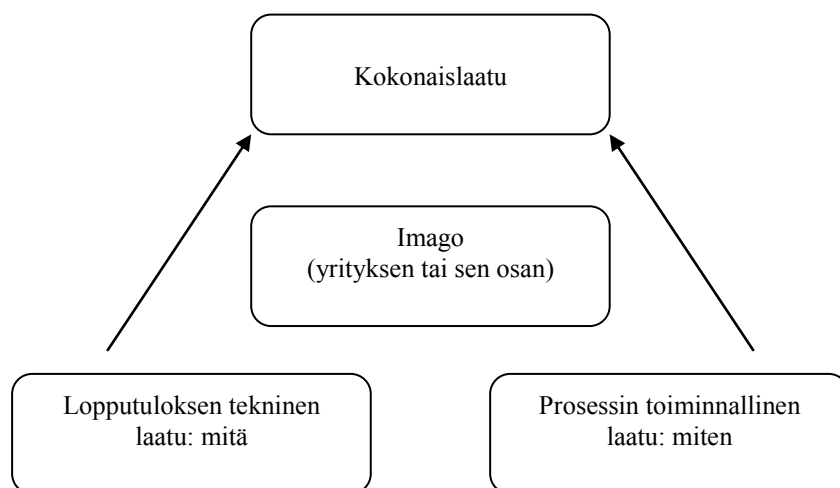
Ulkoiset virhekustannukset johtuvat virheistä, jotka huomataan vasta sen jälkeen, kun tuote on toimitettu asiakkaalle. Ulkoiset virheet ovat yrityksen kannalta kaikkein vaarallisimpia ja niillä on vaikutus yrityk-

sen imagoon. Ulkoiset virhekustannukset ovat yrityksen kannalta kalliimpia kuin jos virhe olisi havaittu jo sen syntypaikalla. Kustannuksia ovat mm. takuukustannukset, reklamaatiot, takaisinvedot, menetetty myynti ja menetetyt asiakkaat. (Lecklin 2002: 177)

2.6 Palvelun laatu

Palvelun laatu koetaan eri tavoin kuin fyysisten tavaroiden laatu, koska palvelut ovat enemmän tai vähemmän aineettomia. Palvelu tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti ja asiakas osallistuu tuotantoprosessiin aina jossakin määrin. Palveluissa ei ole mitään ennalta tuotettua laatua, jota voisi valvoa etukäteen, ennen kuin palveluprosessi tapahtuu. Palvelun laadunvalvonta on näin tapahduttava samaan aikaan ja samassa paikassa kuin palveluprosessinkin. (Grönroos 2000: 53-55)

Koettuun palveluun ja sen laatuun vaikuttaa olennaisesti se, mitä palveluprosessissa vuorovaikutuksessa olevien henkilöiden välillä tapahtuu. Asiakkaan kokemalla palvelun laadulla on kaksi ulottavuutta: tekninen eli lopputulosulottavuus ja toiminnallinen eli prosessiulottavuus. (Grönroos 2000:63) Asiakas pitää tärkeänä sitä, mitä hän saa ollessaan vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa, ja sillä on suuri merkitys arvioitaessa palvelun laatua. Asiakkaaseen vaikuttaa kuitenkin myös se, miten hän saa palvelun ja mitä hän kokee palveluprosessissa. Kuviossa 3 näkyvät nämä kaksi laadun perusulottavuutta eli mitä asiakas saa ja miten hän sen saa eli palveluprosessin tekninen lopputulos ja toiminnallinen ulottavuus. (Grönroos 2000: 63-64)



Kuvio 3 Kaksi palvelun laatu-ulottavuutta (Grönroos 2000: 65)

Golfkentän palveluprosessin laatu koostuu siis toiminnallisesta laadusta eli esimerkiksi ajanvarausprosessissa tapahtuvista toimista sekä

lopputuloksen laadusta eli golfkierroksesta. Ajanvarausprosessissa laatuun vaikuttavat mm. se, saako asiakas haluamansa tiijan ja kuinka nopeasti ja vaivattomasti varauksen tekeminen onnistuu. Golfkierroksen laatuun vaikuttavat mm. kentän kunto, pelinopeus ja yleinen tunnelma.

2.7 Laatutyökalut

ISO 9000 –laatustandardi

Kansainvälinen standardisointijärjestö ISO (International Organization for Standardization) kehittää ja ylläpitää laatujärjestelmiin liittyviä standardeja eli ISO 9000 –laatustandardisarjaa. ISO –standardit ovat olleet käytössä jo vuodesta 1987 lähtien. Vuonna 2000 standardista tuli voimaan uusi versio ISO 9001:2000 ja sen mukana ohjeita antava ISO 9004:2000. Uudet standardit perustuvat prosessimaiseen toimintamalliin, ja painopiste on siirtynyt vaatimusten täyttämisen tulosten aikaansaamiseen. Standardit eivät ole tavoitteita itsessään, vaan ne ovat työkaluja yrityksen itsensä asettamien tavoitteiden saavuttamiseksi. (ISO 9001 pk-yrityksille 2003: 5)

Laatujärjestelmää rakentavan yrityksen on hyvä käyttää standardeja 9001 ja 9004 yhdessä. Laatujärjestelmä voidaan laatia muidenkin mallien mukaan, mutta laatusertifikaatin voi saada vain ISO standardien mukaiselle laatujärjestelmälle. Tänä päivänä monet yrityksen joutuvat hankkimaan ISO 9001 –standardien mukaisen sertifikaatin, koska asiakkaat tai muut sidosryhmät edellyttävät sitä. (Lecklin 2002: 334)

Standardit sisältävät kahdeksan laadunhallinnan periaatetta, joita yrityksen johto voi hyödyntää suorituskyvyn parantamisessa. Periaatteiden tarkoituksena on auttaa käyttäjää saavuttamaan yrityksen jatkuva menestys.

- Asiakaskeskeisyys
- Johtajuus
- Henkilöstön osallistuminen
- Prosessimainen toimintamalli
- Järjestelmällinen toimintatapa
- Jatkuva parantaminen
- Tosiasioihin perustuva päätöksenteko
- Molempia osapuolia hyödyttävät suhteet toimituksissa

(Laadunhallinnan periaatteet 2006: 1)

ISO 9001:2000 –standardi on laadittu rakenteeltaan prosessimaisen toimintamallin mukaan. Rakenteen pohjana ovat neljä pääkohtaa: johdon vastuu, resurssienhallinta, tuotteen toteuttaminen sekä mittaus,

analysointi ja parantaminen. Prosessimainen toimintamalli vastaa tarkemmin yritysten todellista toimintatapaa ja sen pitäisi johtaa tehokkaampiin, helpommin sovellettaviin ja auditoitaviin laatujärjestelmiin. (Lecklin 2002: 335-336)

Sertifiointi

Sertifiointia voidaan pitää laatujärjestelmän virallisuonteisena hyväksyntänä, jonka puolueeton, ulkopuolinen osapuoli tekee. Ennen kuin varsinainen sertifiointi voi tapahtua, on oleellista, että yrityksen laatujärjestelmä on kunnossa ja että se on ollut toiminnassa jo kuukausia. (ISO 9001 pk-yrityksille 2003: 177)

Prosessi lähtee käyntiin hakemuksen toimittamisesta sertifiointielimelle. Hakemus sisältää tavallisesti kuvauksen liiketoiminnasta, tuotteista ja palveluista sekä muun pyydetyn tiedon. Tässä vaiheessa sertifiointielin saattaa tehdä esiarvioinnin saadakseen tarkemman käsityksen yrityksen liiketoimintaprosesseista. Esiarvioinnissa pyritään selvittämään kuinka asiat vastaavat sitä mitä yritys on hakemuksessaan kertonut, sekä täyttyvätkö standardin vaatimukset. (ISO 9001 pk-yrityksille 2003: 178)

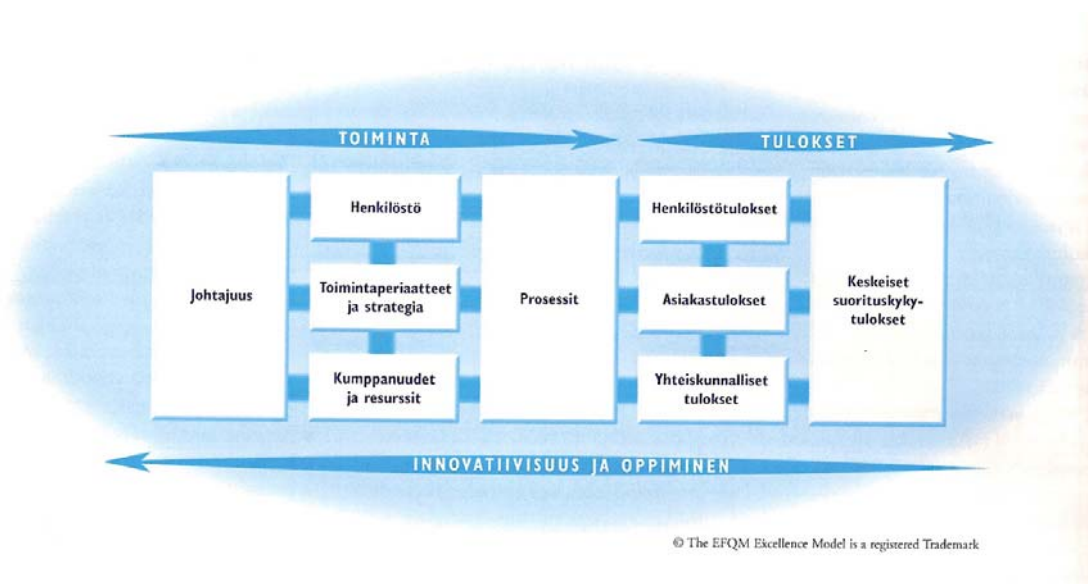
Sertifiointiauditoinnissa auditoija käyttää laatukäsikirjaa, menettelyohjeita ja muita asiaan liittyviä asiakirjoja oppaanaan siitä kuinka yritys toimii. Auditoija tutustuu asiakirjoihin nähdäkseen onko yritys saavuttamassa laatutavoitteensa. Jos poikkeamia löytyy, auditoijan jatkotoimenpiteet riippuvat siitä, kuinka vakavia poikkeamat ovat. Jos poikkeamat ovat vakavia, niin sertifikaattia ei myönnetä ennen kuin tarvittavat korjaukset on tehty. Jos löytyy lieviä poikkeamia, niin sertifikaatti voidaan myöntää, mutta korjaukset tulee tehdä ennen seuraavaa seuranta-auditointia. (ISO 9001 pk-yrityksille 2003: 178)

Sertifikaatin myöntämisen jälkeen sertifiointielin tekee seuranta-auditointeja sen määrittämiseksi, onko laatujärjestelmä yhä edelleen standardin vaatimusten mukainen. Mikäli laatujärjestelmän taso ei pysy vaatimusten mukaisena, sertifikaatti voidaan peruuttaa määräajaksi tai kokonaan. (ISO 9001 pk-yrityksille 2003: 178)

EFQM-malli

EFQM-malli (The European Foundation for Quality Management) on laatutyökalu, joka jakaantuu yhdeksään eri arviointialueeseen. Arviointialueista viisi liittyy yrityksen toimintaan ja neljä sen saavuttamiin tuloksiin. Toiminnan alueella tarkastellaan, miten yritys toimii ja tulosten alueella mitä yritys on saavuttanut. (EFQM Excellence Model)

2003: 12) Kuviossa 4 on kaaviokuva, josta selviää EFQM-mallin yhdeksän eri arviointialuetta.



Kuvio 4 Euroopan laatupalkinto (EFQM Excellence Model 2003:12)

Arviointialueessa prosessit tarkastellaan kuinka yrityksen prosesseja suunnitellaan, hallitaan ja parannetaan. Tarkoituksena on saada prosessit toimimaan siten, että ne tyydyttäisivät ja tuottaisivat lisäarvoa asiakkaille ja muille sidosryhmille. Toimiva prosessikokonaisuus varmistaa, että yrityksen toimintaperiaatteiden, strategioiden, päämäärien ja suunnitelmien tehokas toteuttaminen on mahdollista. (EFQM Excellence Model 2003: 19)

Suomen laatupalkinto

Suomen laatupalkintoa on jaettu vuodesta 1991 alkaen, ja vuodesta 2001 lähtien se on perustunut Euroopan laatupalkinnon mukaiseen malliin. Suomen laatupalkinto voidaan jakaa Suomessa toimivalle yritykselle tai organisaatiolle tai näiden osille. Kilpailussa on neljä sarjaa, joissa kussakin voidaan jakaa enintään yksi palkinto:

- Suuret yritykset ja liiketoimintayksiköt
- Yritysten toiminnalliset yksiköt
- Pienet yritykset ja liiketoimintayksiköt
- Julkinen sektori ja yleishyödylliset yhteisöt.

(Suomen laatupalkinto... 2006: 1)

Kilpailuun osallistunut yritys saa käyttöönsä kattavan kirjallisen raportin yrityksen vahvuuksista ja parantamisalueista. Raportti toimii toiminnan kehittämisen apuvälineenä ja luo aikataulun kehitystoiminnalle ja tuo siihen samalla järjestelmällisyyttä. Lisäksi kilpailuun osal-

listuminen innostaa koko henkilökunnan mukaan kehitystyöhön. (Suomen laatupalkinto... 2006: 1)

Benchmarking

Benchmarking on vertailevaa tutkimusta, jossa yrityksen toimintaan pyritään ottamaan oppia soveltavasti toisten yritysten toiminnasta ja tavoista. Benchmarking onnistuu parhaiten, kun yritykset yhdessä verkostoituvat ja sen jälkeen tutustuvat toistensa toimintaan sekä jakavat tietoja toisilleen. Tavoitteena on oman yrityksen toiminnan kehittäminen, mutta samalla kaikkien yritysten hyötyminen. (Hölttä & Savolainen 1997: 21)

Benchmarkingia käytetään golfalalla paljon kehityksen ja suunnittelun apuvälineenä. Golfkenttien toimitusjohtajat tekevät yhteistyötä keskenään, jolloin kaikki osapuolet saavat hyötyä omaan toimintaansa. Toimitusjohtajien yhdistys FGMA teettää mm. joka vuosi golfkenttien taloudellisen tutkimuksen, jonka avulla kentät voivat vertailla omia toteutuneita lukujaan muiden vastaavien kenttien lukuihin. Lakeside Golf teki yhteistyötä syksyllä 2006 neljän muun 36-reikäisen golfkeskuksen kanssa. Projektissa vertailtiin kauden 2006 toteutuneita kuluja yksityiskohtaisesti. Vertailusta jokainen kenttä näki toistensa kulujen jakaumat, ja pystyi täten tekemään päätelmiä omasta tehokkuudestaan muihin verrattuna sekä kehittämään uusia keinoja kulujen vähentämisessä.

3 Prosessit

Prosessi on joukko toisiinsa liittyviä toistuvia toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavia resursseja, joiden avulla syötteet muutetaan tuotteiksi. (Laamanen & Tinnilä 2002: 61) Liiketoiminnassa prosessi tarkoittaa toisiinsa liittyvien tehtävien joukkoa, joka tuottaa joko yrityksen sisäiselle tai ulkoiselle asiakkaalle lisäarvoa. (Lecklin 2002: 137) Yrityksen kannalta kiinnostavia prosesseja ovat ne, jotka ovat kriittisiä yrityksen menestymisen kannalta. Näitä prosesseja kutsutaan usein nimellä liiketoimintaprosessit, pääprosessit tai avainprosessit. (Laamanen & Tinnilä 2002: 61)

Prosessien tunnuspiirteitä ovat:

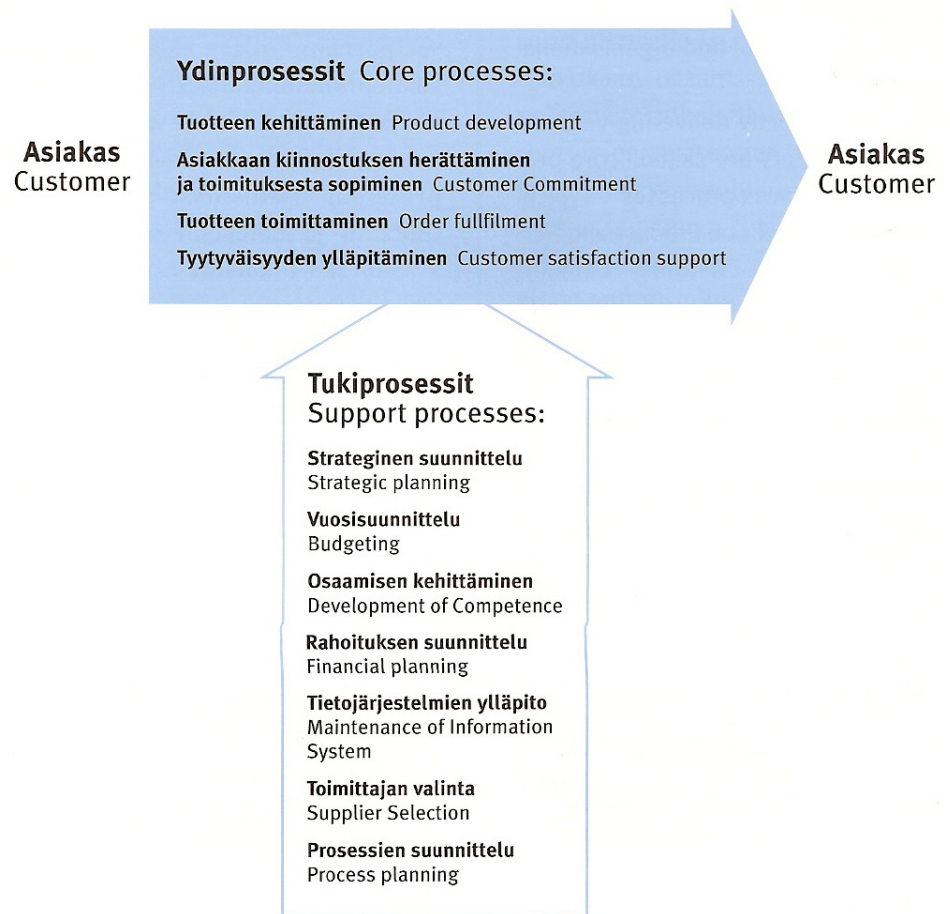
- Prosessilla on aina asiakas, joka saa sille määritellyn lopputuloksen, asiakas voi olla joko yrityksen sisäinen tai ulkoinen.
- Prosessit ylittävät organisatoriset rajat, ja ovat yleensä riippumattomia organisaatorakenteista.
- Prosessien suorituskykyä tulee aina arvioida asiakkaan näkökulmasta.

(Hannus 1994: 41)

Yrityksen toiminnan muuttaminen kohti prosessiorganisaatiota on laatu-työn yksi oleellisista elementeistä. Prosessien avulla määritellään oikeat asiat ja poistetaan organisaation raja-aitoja ja turhia tehtäviä, jotka eivät tuota lisä-arvoa. Prosessien määrittämisen jälkeen yrityksellä ja sen henkilökunnalla on käytössään kokonaiskuva jokaisesta prosessista, johon he itse osallistuvat. Prosessimallia voidaan kuvata ajatuksella, jonka mukaan prosessit ovat kunnossa, jos ne toimivat vaikka niitä toteuttavat ihmiset vaihdettaisiin. (Laatukäsikirjan runko 2003: 22)

3.1 Prosessilajit

Prosesseja voidaan ryhmitellä usealla tavalla, mutta lähtökohtana on prosessin laajuus ja kattavuus. (Hannus 1994: 41) Kuviossa 5 on esillä yrityksen erilaisia prosesseja, ja niiden jakautuminen ydin- ja tukiprosesseihin.



Kuvio 5 Esimerkkejä organisaation prosesseista
(Laamanen & Tinnilä 2002: 61)

Ydinprosessiksi kutsutaan prosesseja, jotka tuottavat arvoa suoraan ulkoisille asiakkaille. Niiden lähtökohtana ovat yrityksen ydinkyvykkydet. Yrityksestä löytyvät kyvyt ja osaaminen jalostetaan tuotteiksi, joilla on asiakkaalle lisäarvoa. Esimerkkejä ydinproesseista ovat tuotteiden ja palveluiden kehittäminen, asiakkaiden kiinnostuksen herättäminen ja asiakastuki. (Laamanen & Tinnilä 2002: 62)

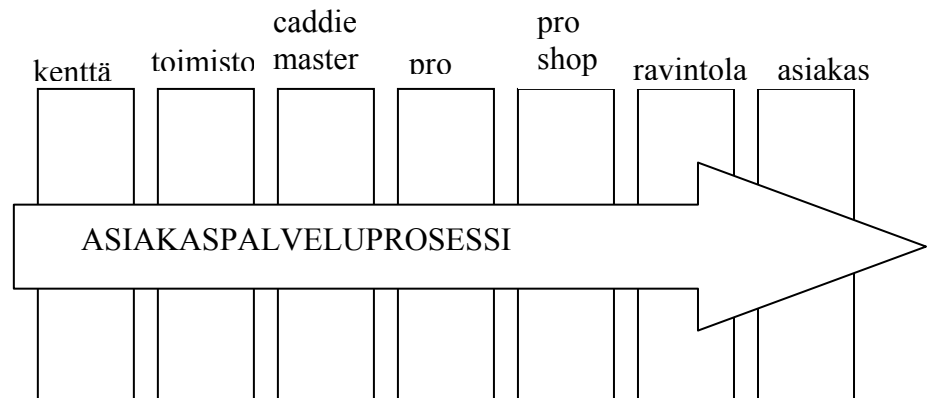
Ydinprosessija määritellään yrityksessä yleensä 3-10 kappaletta, mutta niitä voi olla myös vähemmän. Ydinprosessit tulisi määritellä mahdollisimman laajasti ottaen mukaan liittymät toimittajiin ja asiakkaisiin sekä muihin prosesseihin yrityksen sisällä. (Lecklin 2002: 144)

Tukiprosessit ovat yrityksen sisäisiä prosesseja, jotka tukevat toimintaa ja luovat edellytykset ydinprosessien onnistumiselle. Esimerkkejä tukiprosesseista ovat strateginen suunnittelu, toiminnan suunnittelu ja seuranta sekä rahoituksen suunnittelu. (Lecklin 2002: 144)

Avainprosessit liittyvät yrityksen menestystekijöihin. Ne ovat yrityksen tärkeimpiä prosesseja ja kehittämisen kohteita. Avainprosessit voivat olla ydin- tai tukiprosesseja tai niiden osaprosesseja. (Lecklin 2002: 144)

Näiden prosessilajien lisäksi on vielä olemassa *pääprosessit*, joita ovat kokonaisuuden kannalta keskeiset ja laajat prosessit. Pääprosessit ovat usein ydinprosesseja. Prosessihierarkiassa alemmalla tasolla olevia prosesseja voidaan kutsua *osa- tai alaprosesseiksi*. *Vaihe* ja *tehtävä* ovat prosessiin kuuluva alimman tason aktiviteetti. Ne ovat yleensä kerralla suoritettavia kokonaisuuksia, joista ei laadita omaa prosessikaaviota vaan ainoastaan työohje. (Lecklin 2002: 144)

Golfkentän ydinprosessi on asiakaspalveluprosessi, sillä koko golfkentän toiminnassa on kyse asiakkaan palvelemisesta mahdollisimman hyvin. Kuviossa 6 olevasta prosessikartasta nähdään kaikki asiakaspalveluprosessiin osallistuvat, golfkentällä vaikuttavat tahot.



Kuvio 6 Asiakaspalveluprosessi golfkentällä (Laatukäsikirjan runko 2003: 68)

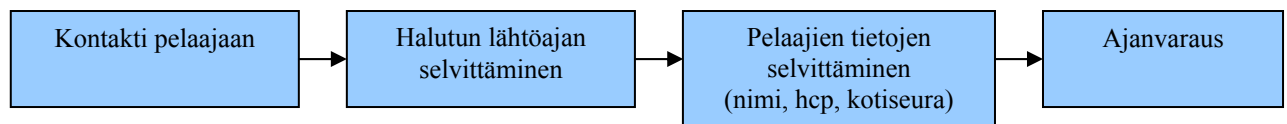
Asiakaspalveluprosessi koskee kaikkia golfkentän työntekijöitä ja epäsuorasti myös kaikkia sen toimintoja. Asiakas kokee palveluksi niin kentän pelikunnon kuin ravintolan tuotevalikoiman. Prosessin lopullisena arvioijana on aina asiakas. Golfkentän asiakaspalveluprosessissa huomattavaa on, että ns. totuuden hetki, eli hetki jolloin asiakas kohtaa palvelun tarjoajan edustajan tapahtuu monta kertaa saman prosessin aikana. Asiakas on jatkuvasti kosketuksissa golfkentän työntekijöihin tavalla tai toisella. Tämä poikkeaa suuresti perinteisten tilaus-toimitustyyppisten organisaatioiden asiakaspalveluprosessista, sillä niissä asiakas on tyypillisesti välittömässä yhteydessä organisaation edustajaan vain tilaus- ja toimitustilanteissa. (Laatukäsikirjan runko 2003: 68-69)

3.2 Prosessin kuvaus

Yrityksen toimintaa kehitetään kehittämällä sen prosesseja. (Lecklin 2002: 149) Kehittämisen tulee olla jatkuvaa, kuten Demingin laatu-ympyrässä kuviossa 1. Aluksi kartoitetaan prosessin nykytila jonka jälkeen tehdään prosessianalyysi. Kartoituksesta ja analyysistä saatujen tietojen avulla sitten voidaan kehittää itse prosessia. (Lecklin 2002: 150)

Yrityksissä, joissa ei ole vielä siirrytty prosessimaiseen toimintaan, pitää kehittäminen aloittaa prosessien kuvauksesta ja määrittelemisestä. Prosessin kuvaus sisältää prosessin oleelliset tekijät, kuten resurssit, henkilöstön, menetelmät ja työkalut, tuotoksen, ympäristökuvauksen, sekä prosessin liittymäpinnat muihin prosesseihin. (Laamanen & Tinilä 2002: 63) Hyvä esimerkki golfkentällä tapahtuvasta prosessista on ajanvarausprosessi.

Syöte: Asiakkaan pelaamistarve

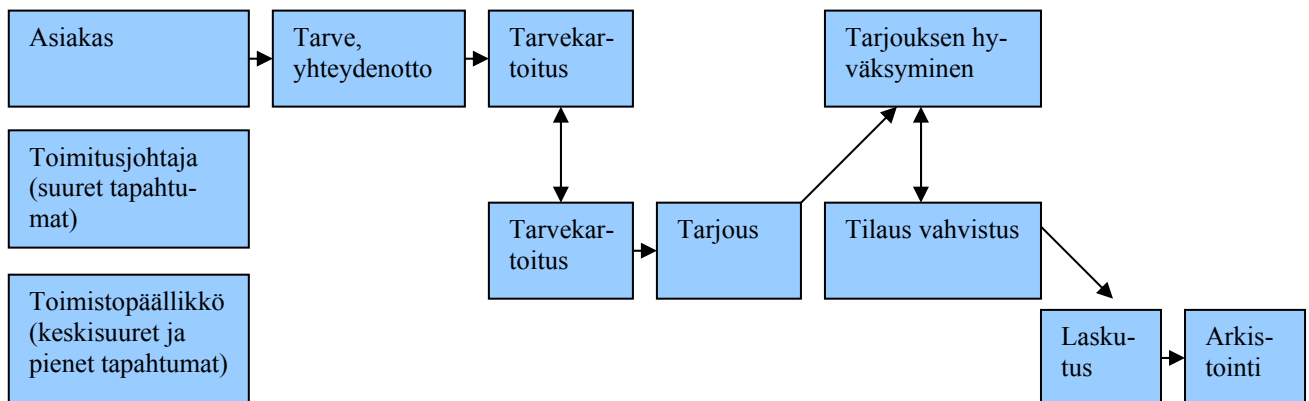


Suorite: Varattu tii aika

Kuvio 7 Ajanvarausprosessi

Prosessien kuvaukset ovat osa yrityksen laatu järjestelmää. Prosesseista laaditaan sekä kuva että sanallinen yleiskuvaus. Kuvauksesta ei kannata tehdä liian yksityiskohtaista. Pääsääntönä voidaan pitää, että ne asiat kuvataan, jotka pitää tehdä aina samalla tavalla. Prosessista tehdään myös prosessikaavio, joka esittää prosessin työvaiheet, siihen osallistuvat henkilöt, syötteet ja tulokset sekä prosessiin osallistuvien suhteet ja vuorovaikutukset. (Lecklin 2002: 156-157)

Kuvio 8 kuvaa golfkentän yritystapahtuman varausprosessia, jossa asiakas varaa yritystapahtuman joko toimitusjohtajalta tai toimistopäälliköltä. Prosessissa käydään läpi asiakkaan toiveet ja vaatimukset tapahtuman osalta ja sovitaan tapahtuman ajankohta ja yksityiskohdat. Prosessiin kuuluu myös tapahtuman jälkeen tehtävät työt eli laskutus ja tulevaisuudessa tarvittavien tietojen arkistointi.



Kuvio 8 Yritystapahtuman varausprosessi

3.3 Prosessimittarit

Prosesseja on mitattava yrityksen toiminnan hallitsemiseksi. Mittaaminen antaa arvokasta tietoa yrityksen toiminnasta ja auttaa tunnistamaan sen heikot kohdat. Hyvän prosessimittarin tulee olla luotettava, yksiselitteinen, ymmärrettävä, helppokäyttöinen, oikeudenmukainen, edullinen, nopea ja olennainen. (Lecklin 2002: 171-173)

Prosesseja voidaan mitata kahdesta eri näkökulmasta. Tulostittareilla mitataan prosessin lopputuotteen laatua, kuten painoa, kestävyyttä, asiakastyytyväisyyttä tai menestystä markkinoilla. Sisäiset laatumittarit puolestaan antavat tietoa prosessin arvioimisesta ja kehittämisestä, eivät niinkään taloudellisista tuloksista. Esimerkkejä sisäisistä laatumittareista ovat mm virhemäärä ja läpimenoaika. Prosesseja tulisi mitata säännöllisin väliajoin. (Lecklin 2002: 171-172)

4 Asiakastyytyväisyys golfalalla Suomessa

Suomen golfseurojen valtakunnallisena keskusjärjestönä toimii Suomen Golfliitto ry, joka on perustettu vuonna 1957. Golfliittoon kuuluu yhteensä 124 jäsen seuraa, joissa on yhteensä noin 116 000 jäsentä. Suomen Golfliitto on palvelu- ja asiantuntija organisaatio, joka tarjoaa tukea ja palveluja golfyhteisöille, lajin harrastajille sekä golfin eri in- tressipiireille. Päätoimialueita ovat nuorisotoiminta, aikuisten harras- te- ja terveysliikunta, huippu-urheilu sekä kenttäasiat. (Suomen Golf- liitto ry 2007: 1)

Suomessa toimii tällä hetkellä yhteensä 124 golfurheiluseuraa, joiden toiminnan tarkoituksena on tarjota erilaisia golfpalveluja ja harrastus- toimintaa. Suurin osa näistä seuroista toimii jonkin golfkenttäyhtiön yhteydessä, jolloin kenttäyhtiö vastaa golfpalveluiden tuottamisesta ja seura vastaa urheiluseuratoiminnasta. Eri golfyhteisöillä on erilaiset toiminnan tavoitteet, jotkut suuntaavat toimintansa ainoastaan osak- kaille toiset taas ainoastaan seuran jäsenille, mutta kaikille yhteistä on pyrkiä palvelemaan asiakasryhmiään mahdollisimman hyvin. Pystyäk- seen palvelemaan asiakkaitaan heidän haluamallaan tavalla täytyy gol- fyhteisön selvittää, mistä palveluista juuri heidän asiakasryhmänsä ovat kiinnostuneita.

4.1 Asiakaspalvelu

Golfalan asiakaspalvelutyö koostuu useista eri osa-alueista, joista ylei- simpiä ovat toimisto-, ravintola- proshop- ja opetuspalvelut. Nämä pe- ruspalvelut löytyvät jossakin muodossa jokaiselta golfkentältä. Mitä suuremmasta golfkeskuksesta on kyse, sitä monipuolisempia palvelui- ta on tarjolla. Keskeisin asiakaspalvelutyö golfkentällä tapahtuu toi- mistopalveluissa, joiden kanssa asiakkaat ovat jokaisella asiointiker- ralla kontaktissa. Toimiston asiakaspalvelutehtäviä ovat mm. seuraa- vat:

- peliaikojen varaus
- ilmoittautuminen kierrokselle
- tasoitustietojen ylläpito
- ilmoittautuminen kilpailuihin

Peliaikojen varaus tapahtuu caddiemasterin toimistosta joko puheli- mitse tai paikanpäällä. Yleistymässä on myös mahdollisuus tehdä va- rauksia Internetin välityksellä. Jokaiselle kentällä on omat kenttäkoh- taiset varaussääntönsä.

Jokaisen pelaajan tulee ilmoittautua caddiemasterin toimistossa ennen kierrokselle lähtöä. Ilmoittautumisessa tärkeintä on varmistaa, että pelaaja kuuluu johonkin golfseuraan ja on täten vakuutettu. Ilmoittautumisessa pelaaja suorittaa myös kierrosmaksun ja saa ohjeita kierrosta varten.

Pelaajan tasoitusta pitää yllä hänen kotiseuransa, johon hänen tulee ilmoittaa pelaamansa tasoituskierrokset ja kilpailut. Caddiemasterit laskevat pelaajien kierrostuloksia sekä vievät tulokset jäsenrekisteriin, josta löytyvät viralliset tasoitukset sekä niiden muutoshistoria.

Kilpailut ovat oleellinen osa golfkentän toimintaa. Pelaajat ilmoittautuvat kilpailuihin caddiemasterin toimistoon joko puhelimitse, sähköpostitse tai paikanpäällä. Myös kilpailuissa pelaaja ilmoittautuu ennen kierrokselle lähtöä toimistoon. Kierroksen jälkeen pelaaja palauttaa tulokorttinsa toimistoon ja caddiemaster laskee hänen kilpailutuloksen.

Kaikissa toimiston asiakaspalvelutehtävissä ollaan aktiivisessa kontaktissa asiakkaaseen. Asiakas muodostaa mielikuvan palvelun laadusta tämän kontaktin perusteella, joten on erittäin tärkeää, että asiointi onnistuu asiakkaan mielestä ja hänelle jää hyvä mielikuva palvelusta. Tyytyväinen asiakas palaa mielellään käyttämään palvelua uudestaan, ja kertoo kokemuksestaan myös muille pelaajille.

4.2 Asiakastyytyväisyys

Asiakkaan tyytyväisyys syntyy odotusten ja kokemusten vertailusta. Asiakkaan tyytyväisyys tarkoittaa, että hän on kokenut palvelukokemuksen positiivisena. Jos palvelu antaa asiakkaalle sen, mitä hän siltä odotti, on hän tyytyväinen. Jos odotukset olivat suuremmat kuin asiakkaan kokema hyöty, asiakas pettyy ja on tyytymätön. (Ylikoski 2000: 109)

Asiakkaiden pitäminen tyytyväisinä on paras keino kilpailua vastaan. Asiakkaat, jotka ovat tyytyväisiä, ovat uskollisia yritykselle, jolloin he ostavat enemmän ja useammin. Uskolliset asiakkaat ovat valmiita maksamaan enemmän yrityksen tuotteista ja he pysyvät asiakkaina myös vaikeina aikoina. Mikään muu ei tarjoa samanlaista pitkäaikaista kilpailuetua kuin asiakkaiden tyytyväisinä pitäminen. (Lele & Sheth 1991: 1)

Asiakastyytyväisyyttä tulee seurata jatkuvasti, jotta yritys saa tietoa kuinka palveluita tulisi kehittää. Tyytyväisyyttä voidaan seurata asiakkailta tulevan normaalin palautteen tai tyytyväisyystutkimuksen avulla. Yrityksen tulisi tehdä palautteen antaminen mahdollisimman helpoksi ja kannustaa asiakkaitaan antamaan palautetta.

Golfkentillä palautetta annetaan yleensä suoraan henkilökunnalle, jolloin asia tulee nopeasti esille. Tärkeää on, että nämä suulliset palautteet käydään läpi ja kirjataan ylös, jotta niitä voidaan käyttää hyödyksi ja parantaa palvelua niiden perusteella. Lisäksi useilla golfyhtiöillä on palautelomake Internet-sivuillaan, joiden kautta asiakas voi lähettää palautetta. Myös nämä palautteet tulee käydä järjestelmällisesti läpi. Lisäksi golfyhtiöt tekevät tyytyväisyystutkimuksia, joiden avulla tehdään johtopäätöksiä kuluneesta kaudesta ja pyritään parantamaan palveluita seuraavaa kautta varten.

4.2.1 Asiakastyytyväisyysmittaus

Asiakastyytyväisyystutkimukset kohdistetaan yrityksen nykyiseen asiakaskuntaan, ja niissä pyritään selvittämään yrityksen ja sen palveluiden toimivuus suhteessa asiakkaan odotuksiin, ei suhteessa kilpailijoihin. Kokemuksien lisäksi tulisi siis mitata asiakkaan odotuksia ja niiden toteutumista. Tutkimuksilla mitataan kokonaistyytyväisyyttä yritykseen sekä tyytyväisyyttä sen eri osa-alueisiin. (Bergström & Leppänen 2003: 428-429)

$$\text{Asiakastyytyväisyys} = \frac{\text{Asiakkaan kokema laatu}}{\text{Asiakkaan tarpeet ja odotukset}}$$

Kuvio 9 Asiakastyytyväisyys (Bergström & Leppänen 2003: 429)

Tutkimusten lisäksi tarvitaan myös niihin perustuvaa toimintaa, jonka avulla asiakastyytyväisyyttä parannetaan. Asiakkaat eivät tule sen tyytyväisemmiksi, vaikka heiltä jatkuvasti pyydetäisiin palautetta, vaan tämä lisää asiakkaiden odotuksia yrityksen palveluilta. Tärkeää on siis, että asiakastyytyväisyyden seuranta on jatkuvaa, määrätietoista tietojen keruuta ja hyväksikäyttöä. (Ylikoski 2000: 149-150)

Golfseurojen ja -yhtiöiden tulisi tehdä tasaisin väliajoin asiakastyytyväisyysmittauksia, joilla selvitetäisiin jäsenten ja osakkaiden tarpeita, odotuksia, tärkeyksiä ja pettymyksiä. Tyytyväisyysmittauksella saadaan selville minkälaisia palveluita asiakkaat haluavat, jolloin tulevaisuuden toimia ja palveluita pystytään suunnittelemaan paremmin. Sekä kuinka jäsenet, osakkaat ja muut kentän palveluja käyttävät pelaajat pystytään pitämään asiakasuskollisina.

4.2.2 Golfseurojen/yhtiöiden asiakastyytyväisyystutkimukset

Suomalaiset golfseurat ja -yhtiöt tutkivat asiakastyytyväisyyttä aktiivisesti. Paras aika tutkimuksen tekemiselle on golfkauden loppupuolella elo-syyskuussa. Tällöin pelaajat pystyvät jo arvioimaan kulunutta kautta eli mikä oli hyvää ja mihin haluttaisiin muutosta. Elo-syyskuussa kentällä käy vielä paljon pelaajia, jolloin kontaktin saaminen pelaajiin on helpompaa. Liian myöhäiseen tutkimusta ei kannata venyttää, koska pelaajien kiinnostus on vielä tässä vaiheessa vuotta golfissa, mutta vuoden loppupuolella tulevat jo muut harrastukset vahvemmin mukaan, jolloin kiinnostus golfoimintaan vähenee.

Nykyään helpoin tapa toteuttaa asiakastyytyväisyystutkimus on käyttää Internet-pohjaista lomakekyselyä, mutta perinteistä paperilomaketakaan ei kannata unohtaa. Kysely tulee laatia huolella, jotta siitä saataisiin kaikki mahdollinen hyöty irti. Kyselyä laadittaessa tulee kiinnittää huomiota mm. seuraaviin kohtiin: mitä toiminta-alueita halutaan tutkia ja kuinka laajasti, ovatko kysymykset helposti ymmärrettäviä, minkälaisella asteikolla palveluita arvioidaan ja halutaanko kyselyyn avoimia kysymyksiä.

Tutkiessani golfkenttien tekemiä asiakastyytyväisyyskyselyitä olen huomannut, että kysymysten asettelu ja ryhmittely on erittäin tärkeää, jotta kyselystä saadaan selkeä. Seuraavanlainen kysymysten jaottelu on mielestäni hyvin toimiva:

- kontakti ennen pelaamista
- saapuminen palveluun
- caddiemasterin palvelut
- pron toiminta
- proshop
- ravintolatoiminta
- kentän kunto
- yleistä

(Asiakastyytyväisyys... 2006: 16)

Yllä oleva Nurmijärven Golfkeskus Oy:n käyttämä jaottelu antaa vastaajalle selkeän kokonaiskuvan kyselystä. Tämä ei kuitenkaan ole ainoa oikea vaihtoehto, mutta mielestäni toimivin. Eri golfkentät haluavat painottaa eri toiminta-alueita kyselyissään, jolloin he voivat lisätä kysymyksien määrää ko. alueilla. Näiden pääryhmien lisäksi voidaan kyselyssä tiedustella pelaajien mielipiteitä mm. tulevaisuuden suunnitelmista, klubitalon palveluista ja seuran toiminnasta.

Toimiston asiakaspalvelutehtävistä eri golfkenttien kyselyissä on kysytty mm. seuraavia asioita:

-
- caddiemastereiden ystävällisyys, täsmällisyys, nopeus ja palveluasenne
 - peliaikojen varattavuus
 - vastaamisnopeus puheluihin
 - puhelinpalvelun asiantuntevuus
 - internet-ajanvarauksen toimivuus
 - toimiston aukioloajat

(Asiakastyytyväisyys... 2006: 16, Aura Golf ry:n jäsentutkimus... 2006: 5 ja Jäsentutkimus... 2007: 7)

Nämä yllä olevat arviointikohdat nähdään siis tärkeimpinä osa-alueina toimiston asiakaspalvelutehtävissä, koska ne esiintyivät eniten eri asiakastyytyväisyyskyselyissä. Toimiston asiakaspalvelutehtävät nähdään tärkeinä osana myös koko golfkentän kannalta, joten osa-alueen toiminnan tasoa pyritään selvittämään useilla kysymyksillä.

Golfkenttien tekemissä asiakastyytyväisyystutkimuksissa toimiston asiakaspalvelutehtävät ovat saaneet korkeita tyytyväisyyslukuja. Esimerkiksi Espoon Golfseuran tutkimuksessa caddiemasterin toiminta ja palveluasenne saivat molemmat arvion 4,5 (asteikko 1-5). Aura Golfissa vastaava luku toimiston palveluista oli 4,24. Nurmijärvellä kyselyssä oli useita kohtia, mutta caddiemasterin palveluiden keskiarvoksi tuli 9,0 (asteikko 4-10). (Asiakastyytyväisyys... 2006: 16, Aura Golf ry:n jäsentutkimus... 2006: 5 ja Jäsentutkimus... 2007: 7) Näiden kolmen kyselyn perusteella voidaan sanoa, että ko. golfkenttien toimiston asiakaspalvelutehtävien tasoa pyritään pitämään korkealla ja siinä on myös onnistuttu hyvin.

Suomen Golfliitto teetti vuonna 2005 tutkimuksen jäsenten tyytyväisyydestä golfseurojen palvelujen laatuun. Tutkimus toteutettiin kahtena kyselynä. Golfliitto valitsi 20 golfseuran otoksen, joiden jäsenille kysely lähetettiin. Tähän seurakyselyyn vastasi 997 henkilöä ja vastausprosentti oli 17,8. Vastaajista 968 edusti valittua 20 seuraa, mutta vastauksia tuli myös 29 harrastajalta, jotka edustavat jotakin muuta seuraa. Lisäksi toteutettiin avoin Internet-kysely Suomen Golfliiton Internet-sivuilla, johon vastasi 661 henkilöä. Internet-kyselyyn vastanneiden joukkoa ei voitu pitää edustava, koska kyselyn toteutustavasta johtuen siihen osallistui itse valikoituva osa-joukko. (Björk & Kyykkänen 2006: 50-51)

Tutkimuksessa vastaajia pyydettiin ilmoittamaan palvelua koskevien odotusten ja palveluista saamiensa kokemusten arviot viisikohtaisella asteikolla, jossa ääripäinä ovat ”täysin samaa mieltä / erittäin tärkeä” (5) ja ”täysin eri mieltä / ei lainkaan tärkeä” (1). (Björk & Kyykkänen 2006: 48) Tutkimuksen tuloksissa kriittisinä tekijöinä käsiteltiin väitteitä, joissa ero tärkeyden ja kokemuksen välillä oli -0,7 tai suurempi. Väitteissä, joissa ero oli -0,4 - -0,6 on parantamisen varaa ja väitteet,

joiden ero on positiivinen tai enintään -0,3 on onnistuttu hyvin. (Björk & Kyykkänen 2006: 54)

Tutkimuksesta kävi ilmi taulukossa 1 olevat asiat koskien golfkenttien toimiston asiakaspalveluprosesseja. Nämä tulokset on poimittu seurakyselyn tuloksista.

Väite	Kokemus	Tärkeys	Ero
Lähtöajat pitävät paikkansa	4,6	4,8	-0,2
Peliaikojen varaus onnistuu sujuvasti	4,6	4,7	-0,1
Tasoitustietonne päivitetään nopeasti	4,3	3,9	0,4
Toimistohenkilökunta on ammattitaitoista	4,1	4,4	-0,3
Caddiemasterit palvelevat hyvin	4,3	4,6	-0,3
Caddiemasterit ovat hyvin tavoitettavissa	4,2	4,6	-0,4

Taulukko 1 Toimiston asiakaspalveluprosesseja koskevat väitteet ja tulokset (Björk & Kyykkänen 2006: 58-66)

Tutkimuksen tuloksista voidaan nähdä, että toimiston asiakaspalveluprosesseja koskevat väitteet ovat saaneet korkeita arviointeja, koska jokainen taulukossa 1 esitetty väite on saanut arvon, joka on yli neljän eli arviointiasteikon mukaan vastaajat ovat olleet samaa mieltä. Tutkimuksen mukaan golfkentät ovat onnistuneet hyvin toimiston asiakaspalveluprosesseissa, koska ero tärkeydessä ja kokemuksessa on yhtä väitettä lukuun ottamatta enintään -0,3 tai positiivinen. Ainoastaan väitteessä *caddiemasterit ovat hyvin tavoitettavissa* ero on -0,4. Tärkeimpänä vastaajat ovat pitäneet väitettä *lähtöajat pitävät paikkansa* (4,8), jossa eroa on -0,2. Ainoa väite, joka on saanut positiivisen eron on *tasoitustietonne päivitetään nopeasti* (4,3), jossa ero on 0,4.

Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan sanoa, että toimiston asiakaspalveluprosessien tila Suomen golfkentillä on hyvä. Tärkeää on, että väitteet *lähtöajat pitävät paikkansa* ja *peliaikojen varaus onnistuu sujuvasti* saivat korkeat arviot, koska nämä ovat ehdottomasti tärkeimpiä prosesseja golfkentällä. Parannettavaa on kuitenkin vielä melkein jokaisessa kohdassa, ja erityisesti caddiemastereiden tavoitettavuudessa. Tulokset antavat suuntaa sille mihin toimiston asiakaspalveluprosesseihin golfkenttien tulisi panostaa tulevaisuudessa pyrkiesään täyttämään asiakkaidensa vaatimukset yhä paremmin.

5 Lakeside Golfin asiakaspalveluprosessit

5.1 Yritys

Lakeside Golf & Country Club Oy

Lakeside Golf & Country Club Oy (Lakeside Golf) on vuonna 1992 toimintansa aloittanut golfyhtiö, joka sijaitsee Vammalan Karkussa. Lakeside Golf on Pirkanmaan ainoa 36-reikäinen golfkeskus, jonka kentät Järvenranta (valmistunut 1992) ja Pirunpelto (valmistunut 2005) tarjoavat pelaajille mahdollisuuden pelata golfia ainutlaatuisessa kulttuurimaisemassa.

Lakeside Golfin toiminta-ajatuksena on omistaa ja hallita golfkenttiä sekä tuottaa golftoimintaan tarvittavia palveluita. Yhtiön tavoite lähivuosille on hoitaa golftoimintaa siten, että golfkenttien hoitotaso, yhtiön toimintatapa ja asiakaspalvelu ovat laadultaan Pirkanmaan parasta.

Yhtiön palveluksessa oli vuonna 2006 seitsemän ympärivuotista ja 19 kausityöntekijää, joista lähes kaikki asuvat Vammalan seudulla. Työntekijät jakautuvat kolmeen eri työalueeseen: kentänhoitohenkilökuntaan, toimistotyöntekijöihin ja ravintolatyöntekijöihin. Henkilökuntaa pidetään yhtiön suurena vahvuutena, koska he ovat ammattitaitoisia, työhön motivoituneita ja asenteeltaan ”Lakeside-henkisiä”.

Yhtiön liikevaihto tilikaudella 2006 oli 1.067.779,80 euroa, jossa on lisäystä edelliseen tilikauteen 70.532,82 euroa eli 7,07 %. Tulot muodostuvat seuraavista eristä: greenfeet (32 %), osakkaiden pelikausimaksut (17 %), kausimaksut (26 %), mainostuotot (8 %), kilpailutuotot (7 %), ravintola (3 %), yritystapahtumat (2 %), välinevuokrat (2 %), range (2 %) ja muut tulot (1 %).

Lakeside Invest Oy

Lakeside Invest Oy on Lakeside Golf & Country Club Oy:n emoyhtiö, jolla oli 31.12.2006 omistuksessaan 860 osaketta eli 71,83 % yhtiön osakkeista. Loput osakkeet eli 28,17 % ovat pienomistajien hallussa. Lakeside Invest Oy:n osakkaina on 20 golfia harrastavaa sijoittajaperhettä. Toiminta-ajatuksena on omistaa ja hallita golfosakkeita sekä kehittää golfpalveluja ja ympäristöön liittyviä maa-alueita. Lakeside Invest Oy omistaa Pirunpelto-kentän, jonka se on vuokrannut tytäryhtiön käyttöön.

Lakeside Golf Vammala ry

Lakeside Golf Vammala ry (LGV) on urheiluseura, jonka kotikenttänä ovat Lakeside Golfin kentät. Lakeside Golf Vammala on Pirkanmaan alueen suurin golfseura, jonka jäsenmäärä vuoden 2006 lopussa oli 1712 jäsentä. Seura toimii eri toimikuntien kautta, joita ovat kilpailu-, seniori-, juniori-, nais-, klubi-, kenttä-, tasoitus- ja tiedotustoimikunta. Seuran toiminnan tarkoituksena on tarjota jäsenistölle virkistävää ja kehittävää harrastustoimintaa. Tähän pyritään järjestämällä monipuolista toimintaa, jonka pääpaino on eri toimikuntien tarjoamissa aktiviteeteissa kuten kilpailutoiminnassa, koulutuksessa ja klubimatkoissa.

Lakeside GA Oy

Lakeside GA Oy (Lakeside Golf Academy) vastaa koulutustoiminnasta Lakeside Golfissa. Sen toiminta-ajatuksena on tuottaa golfkurssi- ja koulutustoimintaa sekä ylläpitää golfin talviharjoittelukeskusta. Lakeside GA Oy:n osakkaina ovat Juha Passi (60 %) ja Lakeside Invest Oy (40 %). Golfkaudella koulutustoiminta järjestetään Lakeside Golfissa ja talviaikaan talviharjoitteluhallissa Ellivuoressa. Lakeside Golf Academyn opettajina kaudella 2006 toimivat PGA Prot Juha Passi ja Petri Parviainen.

Tmi GolfBalata

Tmi GolfBalata (GolfBalata) on golfvälineitä myyvä yritys, joka toimii Lakeside Golfin yhteydessä. Toiminnasta vastaa yrittäjäpariskunta Maarit ja Petri Pelttari, jotka ovat lajin aktiivisia harrastajia. GolfBalata on Pirkanmaan johtava golfvälineliike ja sen vahvuuksia ovat asiakaspalvelusuuntautuneisuus, asiantuntevuus ja laaja valikoima.

5.2 Toimiston asiakaspalveluprosessit

Lakeside Golfin toimiston palveluihin kuuluvat kaikki pelaamiseen liittyvät tehtävät. Toimisto palvelee pelaajia ennen kierrosta, kierroksen aikana sekä kierroksen jälkeen, joten asiakkaan kanssa ollaan kontaktissa koko hänen golfkentällä viettämänsä ajan. Lakeside Golfin toimistossa asiakasta palvellaan asiantuntevasti sekä hyvällä palveluasenteella, mikä takaa onnistuneen asiakaspalvelukokemuksen niin asiakkaalle kuin myös henkilökunnalle.

Toimiston asiakaspalvelutehtäviä ovat mm. ajanvaraus, pelaajien vastaanottaminen, kilpailujärjestelyt, jäsentietojen päivitykset, opetustoiminnan ajanvaraus sekä tiedotus. Näiden lisäksi tehtäviin kuuluu mo-

nia erilaisia pienempiä tehtäviä, joita syntyy kentällä jatkuvasti. Caddiemasteria voidaanakin kutsua golfkentän jokapaikanhöyläksi, joka hoitaa tehtävän kuin tehtävän.

5.2.1 Ajanvaraus

Ajanvaraus on toimiston asiakaspalveluprosesseista tärkein. Jokainen pelaajaa varaa itselleen lähtöajan joko puhelimitse, henkilökohtaisesti paikanpäällä, sähköpostilla tai Internetin välityksellä. Ajanvarausprosessissa lähdetään liikkeelle asiakkaan lähtöaikatoivomuksesta, joka pyritään toteuttamaan mahdollisimman hyvin. Prosessissa selvitetään seuraavat asiat: toivottu lähtöaika, kenttä ja pelaajien tiedot (nimi, kotiseura ja tasoitus). Kun sopiva lähtöaika on löytynyt, caddiemaster kirjaa varauksen varauskirjaan ja toistaa varauksen tiedot vielä kerran asiakkaalle, jotta varmistutaan varauksen oikeellisuudesta. Jos varauksen tekeminen ei onnistu, caddiemaster esittää pahoittelut ja kertoo muista pelimahdollisuuksista. Ajanvarausprosessissa vaaditaan äärimmäistä huolellisuutta, jotta varaukset menevät oikein.

Lakeside Golfissa ajanvarausprosessissa pyritään olemaan mahdollisimman joustavia, ja toteuttamaan asiakkaiden vaativimmatkin toiveet. Lisäksi ajanvarauksessa kiinnitetään erityistä huomiota peliryhmien sisäiseen toimivuuteen, kuten pelaajien keskinäisiin kemioihin sekä pelitaitoihin. Tämä vaatii pelaajien hyvää tuntemista sekä kykyä hahmottaa, millaiset ryhmät toimivat hyvin pelitilanteissa.

Kuviossa 10 on kuvaus ajanvarausprosessista, jossa on pyritty ottamaan huomioon yleisimmät vaihtoehdot prosessin kulussa. Kuvio perustuu Suomen Golfkenttien Yhdistys ry:n laatukäsikirjan runkoon, josta kuviota on sitten muokattu Lakeside Golfin ajanvarausprosessiin sopivaksi.

Toiminto: Asiakaspalvelu → Pelaaminen → Ajanvaraus → Asiakas varaa ajan caddiemasterilta

Prosessista vastaa: Caddiemaster

Mistä vastaa: Ajanvarauksista yksittäisille pelaajille tai enintään kolmen lähtöryhmän suuruisille ryhmille aikaisintaan neljä päivää ennen lähtöaikaa

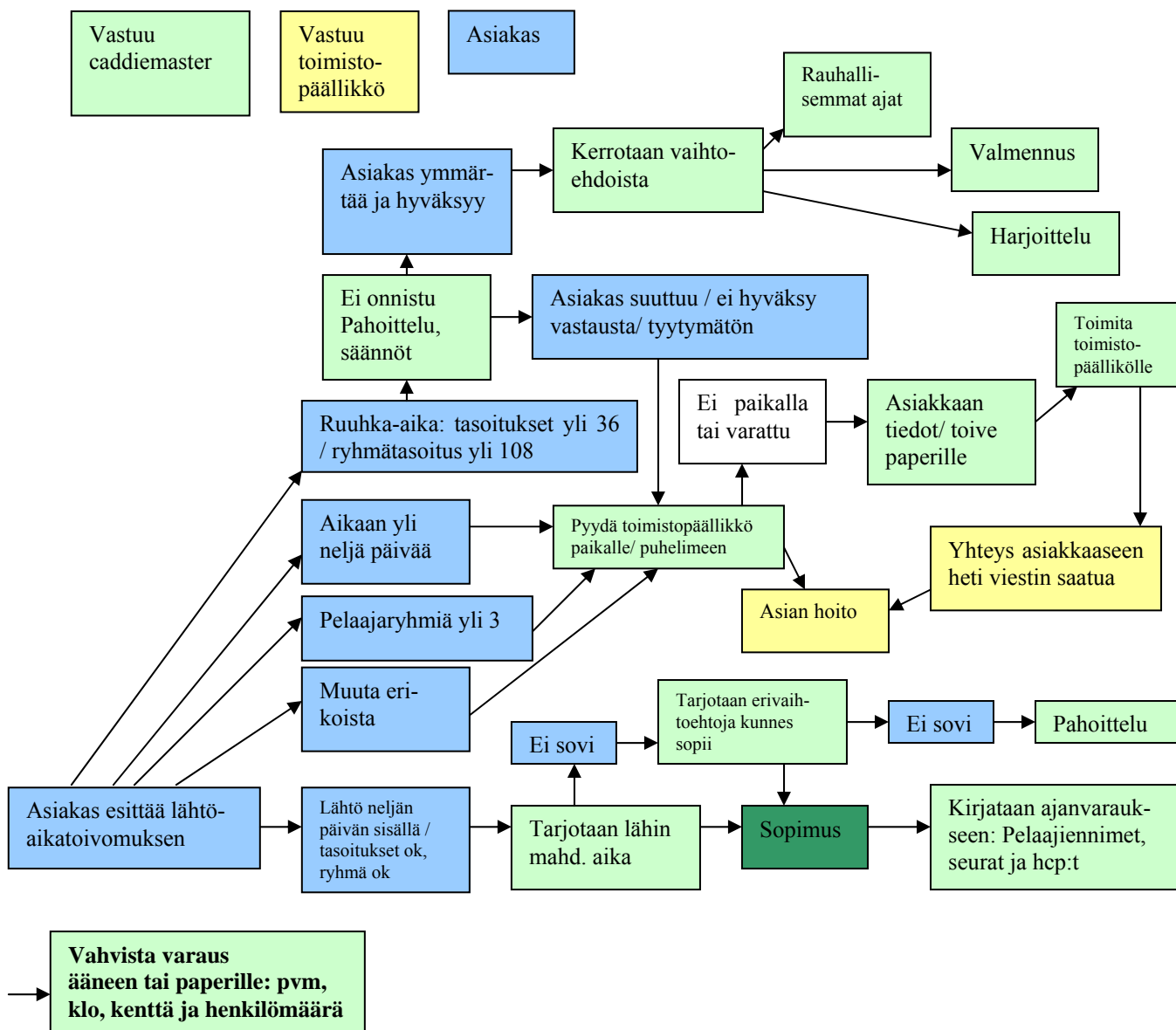
Koska: Toimiston aukioloaikoina

Miten: Ottaa vastaan lähtöaikoja puhelimitse, henkilökohtaisesti paikanpäällä tai sähköpostilla

Tavoite: 100% virheettömyys ajanvarauksissa.

(Laatukäsikirjan runko: 63)

Värikoodien selitykset:



Kuvio 10 Lakeside Golfin ajanvarausprosessi (Laatukäsikirjan runko: 63-64)

5.2.2 Ilmoittautuminen

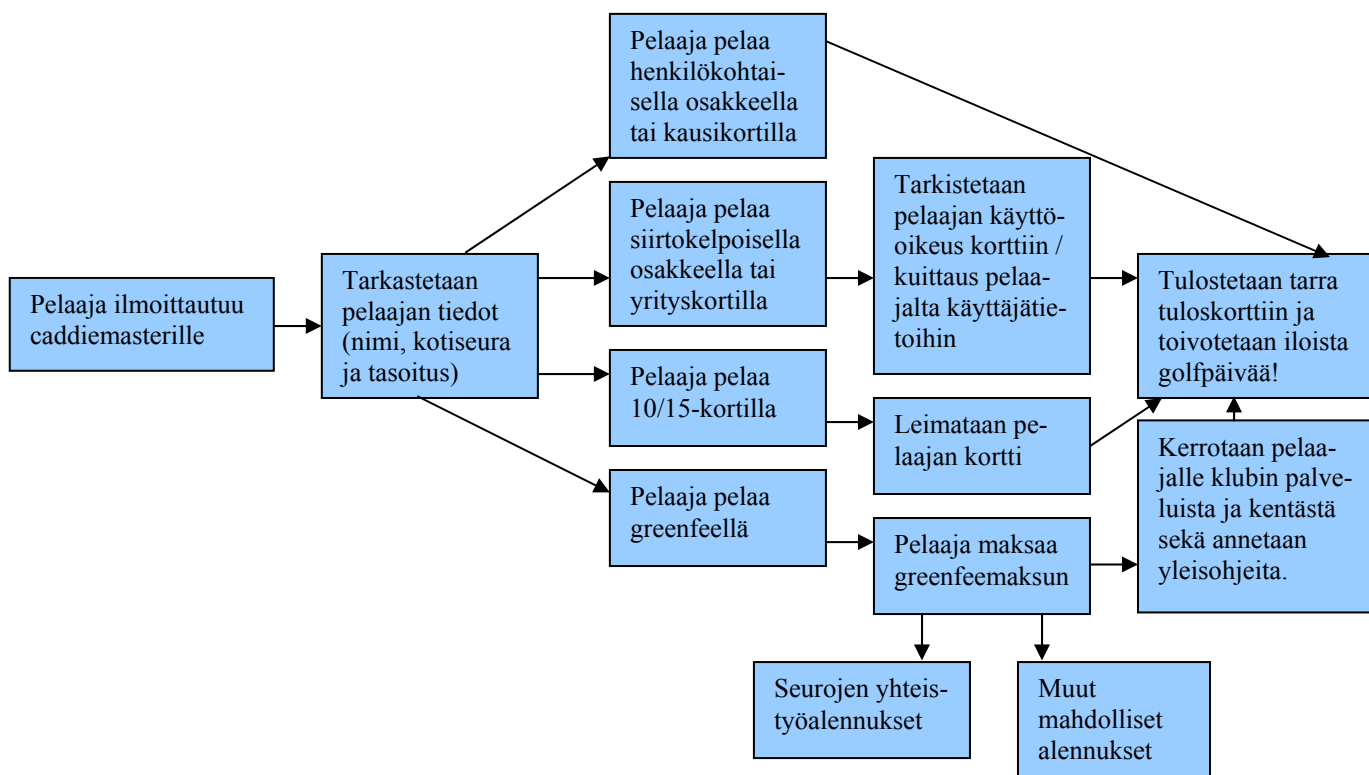
Ilmoittautumisprosessissa pelaajat ilmoittautuvat golfkierrokselle caddiemasterille. Lakeside Golfissa pelaajien tulee ilmoittautua viimeistään 10 minuuttia ennen lähtöaikaa. Ilmoittautumisessa caddiemaster tarkastaa pelaajan tiedot (nimi, kotiseura ja tasoitus) sekä merkitsee ajanvarausohjelmaan pelaajan ilmoittautumisen. Erittäin tärkeää on tarkistaa Suomen Golfliiton jäsen- ja tasoituskortti niiltä pelaajilta, jotka eivät ole LGV:n jäseniä. Tällä voidaan varmistua siitä, että heillä on vakuutukset ja pelimaksut omaan kotiseuraan kunnossa. Ilmoittau-

tumisessa pelaaja kertoo myös millä pelimaksulla hän pelaa: osakkeella, kausikortilla, 10/15-kortilla, yrityskortilla tai greenfeellä. Kaikille pelaajille annetaan kierrokselle tuloskortti, johon liimataan pelitositarra, joka kertoo lähtöajan (1. ja 10. tii), tarkan tasoituksen, pelitasoituksen (slope) ja peliryhmän. Tämä tarra on samalla tosite maksusuorituksesta eli että pelimaksu on kunnossa kierrokselle.

Lakeside Golfissa caddiemasterin toimenkuvaan kuuluu, että hän tuntee aktiivipelaajat nimeltä. Tämä helpottaa ilmoittautumisprosessia paljon, koska tällöin caddiemasterin ei tarvitse kysyä perustietoja jokaisella pelikerralla. Myös asiakas arvostaa sitä, että hänet tunnetaan nimeltä ja että tuloskortti on hänelle valmiina, kun hän tulee ilmoittautumaan.

Ilmoittautumisprosessi vaihtelee sisällöltään riippuen siitä, onko pelaaja LGV:n jäsen vai vieraspelaaja. Omille jäsenille ilmoittautuminen on vapaamuotoisempaa ja tuttavallisempaa. Vieraspelaaja saattaa taas olla ensimmäistä kertaa pelaamassa kentällä, jolloin hänelle annetaan tietoja klubin palveluista, kentästä ja yleisestä pelaamisesta Lakeside Golfissa.

Kuviossa 11 on havainnollistettu Lakeside Golfin ilmoittautumisprosessin eri vaiheet. Ilmoittautumisprosessi muuttuu sen mukaan kuinka usein pelaaja käy kentällä ja millä pelioikeudella hän pelaa.



Kuvio 11 Lakeside Golfin ilmoittautumisprosessi

5.2.3 Kilpailujärjestelyt

Kilpailujärjestelyihin kuuluu avoimien kilpailuiden organisointi ja toteutus. Lakeside Golfin kauden 2007 kilpailukalenteriin on merkitty 33 kpl avointa kilpailua, jotka pääsääntöisesti sijoittuvat viikonlopuille. Avoimiin kilpailuihin voivat osallistua kaikki Suomen Golfliiton jäsenseurojen jäsenet.

Kilpailujärjestelyprosessi jaetaan kahteen osaan: ennen kilpailupäivää tapahtuviin tehtäviin ja kilpailupäivän tehtäviin. Kuviossa 12 on esitetty kilpailuprosessin kaksi eri vaihetta. Ennen kilpailua caddiemaster ottaa vastaan ilmoittautumiset ja kirjaa pelaajan tiedot ilmoittautumislistaan. Tärkeää on varmistaa, että pelaajalla on oikeus ilmoittautua ko. kilpailuun. Esteitä osallistumiselle voivat olla mm. tasoitusrajan ylittäminen/alittaminen, vääränikäisyys (seniori-/juniorikilpailut) tai väärä joukkuekoko (pari-/ryhmäkilpailut).

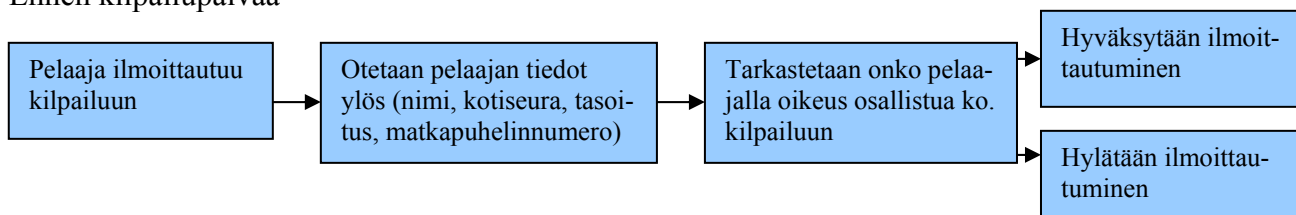
Kilpailun lähtölista tehdään kaksi päivää ennen kilpailua. Lakeside Golfissa on tapana tehdä lähtölista suunnitellusti, ei pelkästään golfohjelman avulla arpomalla. Lähtölistan huolellinen suunnittelu lisää kilpailijoiden tyytyväisyyttä ja sitä, että kilpailukierroksesta tulee positiivinen kokemus asiakkaalle. Lähtölistan luomisessa otetaan huomioon seuraavat asiat:

- lähtöryhmien koko (3 tai 4 pelaajaa)
- lähtöväli pelimuodosta riippuen (7 tai 10 minuuttia)
- lähtöryhmien koostumus
 - samassa ryhmässä vain saman sarjan kilpailijoita
 - kilpailijoiden tasoitukset ovat samalla tasolla
 - mies-/naispelaajien oikea suhde (ei yhtä miestä kahden naisen kanssa)
 - kilpailijoiden henkilökemiat toimivat keskenään
- kilpailijoiden lähtöaikatoiveet (aikainen/myöhäinen tai lähellä kaveria)

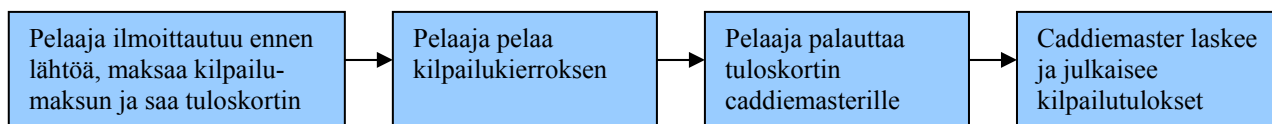
Lähtölistan valmistuttua se julkaistaan Internetissä sekä klubilla ja halukkaille lähetetään lähtöaika myös tekstiviestillä.

Kilpailupäivänä pelaaja ilmoittautuu caddiemasterille ennen lähtöaikaansa ja saa tulokortin sekä kilpailuohjeet. Kilpailukierroksen jälkeen pelaaja palauttaa tulokortin, josta caddiemaster kirjaa tuloksen golfohjelmaan. Tulokset julkaistaan, kun kaikki kilpailijat ovat palauttaneet tulokortit caddiemasterille. Jos kilpailussa on useita sarjoja, voidaan tulokset julkaista myös sarjoittain. Palkintojenjaon pitää toimitusjohtaja yhdessä kilpailun yhteistyökumppanin kanssa. Kilpailutulokset julkaistaan myös Internetissä.

Ennen kilpailupäivää



Kilpailupäivänä



Kuvio 12 Lakeside Golfin kilpailujärjestelyprosessi

5.2.4 Yritystapahtumajärjestelyt

Lakeside Golfissa järjestetään erilaisia yritystapahtumia koko pelikauden ajan. Tapahtumien koko voi vaihdella pienistä kymmenen hengen ryhmistä aina suuriin yli 100 hengen tilaisuuksiin. Tapahtumaan voi kuulua golfkierroksen lisäksi esimerkiksi golfopetusta tai tutustumista Vammalan eri nähtävyyksiin. Suosituimmat yritystapahtumien järjestämisajankohdat ovat kesä- ja elokuun arkipäivät. Lisäksi tapahtumia järjestetään jo toukokuun lopussa ja syyskuun alkupuolella. Yritystapahtumat voidaan jakaa asiakastilaisuuksiin, jossa yritys kutsuu asiakkaitaan viettämään golfpäivää ja henkilökuntatilaisuuksiin, jossa yritys järjestää virkistäytymispäivän tai golfmestaruuskilpailut henkilökunnalleen.

Yritystapahtuman järjestelyprosessi jakautuu samalla tavoin kahteen osaan kuin kilpailujärjestelytkin: ennen kilpailupäivää tapahtuviin tehtäviin ja kilpailupäivän tehtäviin. Prosessi käynnistyy asiakkaan yhteydenotosta kentälle kevättalvella. Tässä vaiheessa sovitaan tapahtuman ajankohta sekä lähetetään asiakkaalle tarjous tapahtumasta. Tilaisuuden kulku sovitaan lähempänä ajankohtaa, yleensä kutsun lähettämisenvaiheessa noin 1-2 kuukautta ennen tapahtumaa. Tarkat yksityiskohtat käydään asiakkaan kanssa läpi noin 1-3 viikkoa ennen tilaisuutta. Ennen kilpailupäivää tapahtuvista prosessin osista vastaa toimistopäällikkö tai toimitusjohtaja.

Tilaisuuden suunnittelua ja yksityiskohtien muistiinmerkitsemistä varten on Lakeside Golfissa käytössä yritystilaisuuslomake (Liite 1). Lomakkeeseen kirjataan kaikki tapahtuman yksityiskohtat, jolloin tietojen tarkistaminen niin golf-, ravintola- kuin opetuspalveluiden osalta on helppoa. Yritystilaisuuspohjan olen päivittänyt kautta 2007 varten

entistä toimivammaksi ja selkeämmäksi, jotta siitä saataisiin kaikki mahdollinen hyöty irti. Lomaketta selkeyttääkseni jaoin sen viiteen osa-alueeseen, jotka ovat tapahtuman perustiedot, yrityksen yhteystiedot, kilpailujärjestelyt, muut järjestelyt, ei-golfaavat vieraat ja ravintolapalvelut. Näin jokaisen osa-alueen tiedot ovat selkeästi erillään ja esimerkiksi ravintolatilauksen tiedot voi toimittaa ravintolaan helposti.

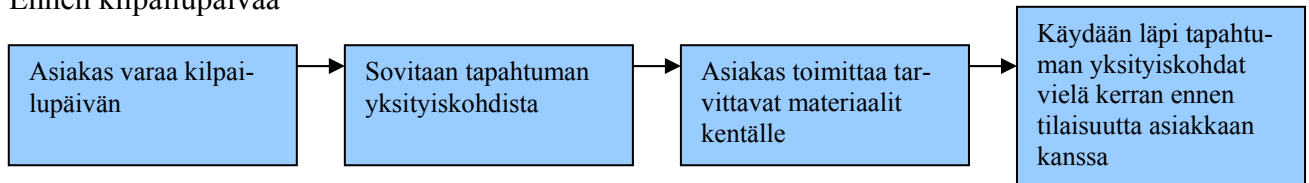
Kilpailupäivänä klubialueella sijoitetaan yrityksen rekvisiittaa, kuten lippuja ja banderolleja, jolloin tapahtuma-alueesta saadaan yrityksen ulkoiseen ilmeeseen sopiva. Tapahtumaan osallistujat ilmoittautuvat caddiemasterille ennen tapahtuman alkua ja he saavat tuloskortin, kilpailun yleisinfon ja mahdolliset muut jaettavat muistolahjat tai golf-tarvikkeet. Ennen kilpailun alkua osallistujille voidaan tarjota aamiaista/lounasta tai muuta tarjottavaa ravintolassa, jonka jälkeen pidetään kilpailuinfo piha-alueella. Infon pitää toimitusjohtaja yhdessä asiakkaan edustajan kanssa. Kilpailun jälkeen osallistujat palauttavat tuloskortit caddiemasterille, joka syöttää tulokset golfohjelmaan. Tulokset julkaistaan päätösruekailun yhteydessä pidettävässä palkintojenjakotilaisuudessa.

Ei-golfaaville yrityksen vieraille on mahdollista järjestää golfopetusta rangella. Opetus alkaa samaan aikaan kuin kilpailussa on yhteislähtö. Opetus mahdollistaa yritykselle tilaisuuden vahvistaa suhteitaan myös ei-golfaaviin asiakkaisiinsa sekä tarjota omille työntekijöilleen mahdollisuutta tutustua golfiin.

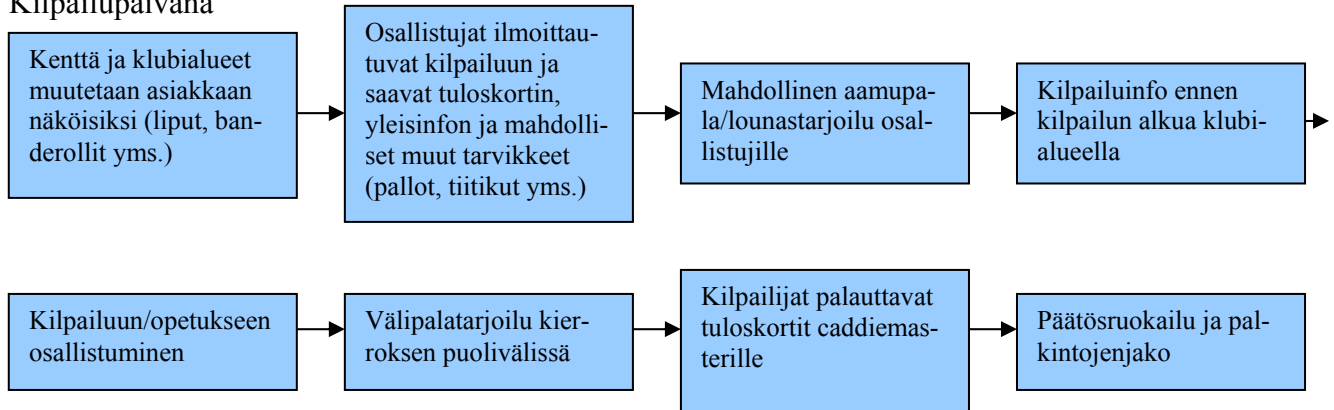
Esimerkki yritystapahtuman ohjelmasta:

Klo 9:00 alkaen	Aamiaisen tarjolla klubilla Ilmoittautuminen kilpailuun/opetukseen Lämmittely rangealueella
Klo 10:45	Kilpailuinfo
Klo 11:00	Kilpailun yhteislähtö (shotgun) Golfopetus alkaa rangella
Klo 15:00 alkaen	Sauna lämpimänä klubilla
Klo 16:30	Päätösruekailu ja palkintojenjako Kartanoravintolassa

Ennen kilpailupäivää



Kilpailupäivänä



Kuvio 13 Lakeside Golfin yritystapahtuman järjestelyprosessi

5.3 Toimiston asiakaspalveluprosessien SWOT-analyysi

SWOT-analyysi (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) on Boston Consulting Groupin 1970-luvulla kehittämä nelikenttämenetelmä, jota käytetään oppimisen tai ongelmien tunnistamisessa, arvioinnissa ja kehittämisessä. Analyysissä kirjataan ylös analysoidun asian vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Tämän jälkeen SWOT-analyysiä voidaan jatkaa pohtimalla ratkaisuja näihin neljään kenttään löydettyihin asioihin. Miten mahdollisuudet hyödynnetään vahvuuksien avulla, miten heikkouksista pyritään eroon, miten uhat torjutaan tai väistellään? (SWOT-Analyysi 2007: 1)

Taulukossa 2 esitetyn SWOT-analyysin Lakeside Golfin toimiston asiakaspalveluprosesseista olen laatinut yhdessä toimitusjohtaja Liisa Kuparisen ja toimistopäällikkö Johanna Mäkelän kanssa. Prosesseja pyrittiin tarkastelemaan mahdollisimman laajasti ja eri näkökulmista, jotta analyysistä saataisiin mahdollisimman hyödyllinen. Analyysissa havaittuja heikkouksia pitäisi tulevaisuudessa pyrkiä vähentämään ja mahdollisuuksia hyödyntämään. Ughiin tulee varautua, mutta samalla kehittää keinoja niiden poistamiseksi.

Vahvuudet	Heikkoudet
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Henkilökunnan ammattitaito, monipuolisuus ▪ Golfalan ja liiketoiminnan ymmärtämisen yhdistäminen ▪ Pelaajien tunteminen henkilökohtaisesti ▪ Yritystilaisuus- ja kilpailujärjestelyt ▪ Yrityksen palvelustrategian sisäistäminen ja hyvä palveluasenne ▪ Joustavuus, sopeutuminen vaihteleviin työtehtäviin ja työaikoihin ▪ Avainhenkilöiden sitoutuminen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Osaaminen liikaa muutamien henkilöiden varassa ▪ Palvelutason vaihtelu (vrt. edellinen kohta) ▪ Asiakastyytyväisyyden mittaus
Mahdollisuudet	Uhat
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Uusi golfohjelma / uusi tekniikka ▪ Liikkuvien (ei tiettyyn seuraan/kenttään sitoutuneiden) pelaajien sitouttaminen hyvällä palvelulla ▪ Uusien tapahtuma- ja kilpailukonseptien luominen, innovatiivisuus ammattitaidon kautta 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Avainhenkilöiden menettäminen (vrt. heikkoudet, osaaminen muutamien varassa) ▪ Työvoiman saatavuus (kausityön ongelmat) ▪ Uusi pelaajia paljon – ei henkilökohtaista tuntemusta ▪ Uusi golfohjelma / uusi tekniikka ▪ Henkilökunnan loppuunpalaminen (työtaakka golfkauden aikana)

Taulukko 2 Lakeside Golfin toimiston asiakaspalvelun SWOT-analyysi

Vahvuudet

Toimiston asiakaspalveluprosessien vahvuudet perustuvat henkilökunnan vahvaan ammattitaitoon ja monipuoliseen osaamiseen. Ammattitaidon perustana on golfalan työkokemus usean vuoden ajalta ja lisäksi sitä tukee liiketoiminnallinen pohjakoulutus. Erittäin tärkeänä pidetään avainhenkilöiden sitoutumista työhön ja yritykseen. Lisäksi henkilökunnan joustava suhtautuminen vaihteleviin työaikoihin ja so-

peutuminen erilaisiin työtehtäviin vahvistavat asiakaspalveluprosessin toimivuutta kiireisenä kesäaikana.

Vahva golfalan työkokemus takaa erilaisten yritystilaisuuksien ja kilpailujärjestelyiden hoitamisen miellyttävästi ja ammattimaisesti. Onnistuneen asiakaspalvelutoiminnan edellytyksenä on, että henkilökunta on sisäistänyt Lakeside Golfin palvelustrategian ja heillä on jo luonnostaan oikea palveluasenne. Lakeside Golfin erikoisvahvuutena pidetään sitä, että asiakaspalveluhenkilöstö tuntee aktiivipelaajat henkilökohtaisesti.

Heikkoudet

Ehdottomana heikkoutena toimiston asiakaspalveluprosesseissa on osaamisen keskittyminen liikaa muutamien henkilöiden varaan. Kausityöntekijöiden rekrytointi ei ole onnistunut viime vuosina siten, että työntekijät olisivat jääneet useamman kesän ajaksi töihin. Tämä tarkoittaa sitä, että lähes jokaisen kauden alkaessa uudet kausityöntekijät joudutaan kouluttamaan työtehtäviin. Tällöin heidän tarjoamansa palvelun laatu ei ole niin korkeatasoista kuin kokeneimpien työntekijöiden kohdalla.

Asiakastyytyväisyysmittauksen puute on toinen selkeä heikkous. Tällä hetkellä asiakastyytyväisyydestä ei ole saatavilla ajantasaista tietoa, koska viimeisin tyytyväisyyskysely on tehty vuonna 2004. Tähän heikkouteen on kuitenkin helppo tehdä parannus aloittamalla säännöllinen asiakastyytyväisyyden mittaus. Tulosten perusteella voidaan siten parantaa asiakaspalveluprosesseja ja lisätä siten asiakkaiden tyytyväisyyttä.

Mahdollisuudet

Tulevaisuuden mahdollisuuksiksi nähdään mm. uusien tapahtuma- ja kilpailukonseptien kehittäminen. Lakeside Golf on toiminut edelläkävijänä Pirkanmaan alueella uusien toimintakonseptien luomisessa ja se pyrkii myös jatkossa näkemään jo ennalta asiakkaiden tulevat kiinnostuksen kohteet. Toisena kehitettävissä olevana mahdollisuutena nähdään liikkuvien pelaajien sitouttaminen Lakeside Golfin jäseniksi ja osakkaiksi. Nämä pelaajat ovat ns. etäjäseniä, jotka pelaavat paljon, mutta eivät ole sidoksissa kunnolla mihinkään kenttään tai seuraan. Nämä pelaajat pitäisi tulevaisuudessa pyrkiä sitouttamaan Lakeside Golfiin hyvän palvelun sekä loistavien pelimahdollisuuksien avulla.

Uusi tekniikka voi tulevaisuudessa mahdollistaa aivan uusia tapoja palvella asiakkaita. Tärkeää on olla kehityksessä mukana, seurata uusia innovaatioita ja uskaltaa myös kokeilla niitä. Tulevaisuuden mahdollisuuksia voivat olla mm. Internet-pohjaiset varaus- ja maksumenetelmät, itsepalveluilmoittautuminen kentällä tai rangepallojen maksaminen matkapuhelimella.

Uhat

Tulevaisuuden pahimpana uhkana voidaan tällä hetkellä pitää avainhenkilöiden menettämistä. Myös työntekijöiden huono saatavuus kausityöhön on uhka, johon pitää yrittää keksiä uusia ratkaisuja tulevaisuutta varten. Henkilökuntaa koskeva uhka on myös töiden suuri määrä kauden aikana, joka saattaa johtaa pahimmassa tapauksessa jopa loppuunpalamiseen.

Uhkana palvelutasolle voi olla myös suuri määrä uusia pelaajia, jolloin henkilökohtaista kontaktia ei synny uusiin pelaajiin. Uusi tekniikka, jota pidettiin myös mahdollisuutena, voi olla myös uhka hankintojen epäonnistuessa.

5.4 Asiakastyytyväisyys

Lakeside Golfin asiakastyytyväisyyden tason voidaan sanoa olevan hyvä. Tämän ei kuitenkaan pidä riittää, vaan koko ajan pitää pyrkiä parantamaan palveluita, jotta asiakkaat olisivat entistä tyytyväisempiä. Asiakastyytyväisyyden tason määrittäminen on tällä hetkellä vaikeata, koska tyytyväisyyttä on viimeksi mitattu kyselyllä syksyllä 2004. Palautetta palveluista on totta kai saatu yksittäisinä myös tämän jälkeen, mutta niistä ei voida arvioida kokonaisuutta.

Vuonna 2004 tehdyssä kyselyssä toimiston asiakaspalveluprosessit saivat korkeat arviot. Caddiemasterin ystävällisyys ja täsmällisyys/luotettavuus saivat arvot 4,6 (asteikko 1-5) sekä ammattitaitoisuus ja nopeus/täsmällisyys arvot 4,5. Aikojen saatavuus sai alemman arvon 4,0, mutta tämä on hyvin ymmärrettävää, koska kauteen 2004 saakka käytössä oli ainoastaan yksi kenttä, mistä kentän ruuhkaisuus ja aikojen ajoittainen huono saatavuus johtui. (Lakeside Golfin... 2004: 2)

Asiakastyytyväisyyden mittaus on tehtävä suunnitellusti ja etukäteen harkiten. Tarkoituksena on, että tästä eteenpäin Lakeside Golfissa tehdään asiakastyytyväisyystutkimus joka vuosi aina kauden loppupuolella esimerkiksi elo-syyskuussa. Lisäksi palautetta kerätään kauden aikana jatkuvasti Internet-sivuilla olevan palautelomakkeen avulla sekä perinteisillä paperipalautelomakkeilla.

Asiakastyytyväisyystutkimusta varten olen laatinut kyselylomakkeen, jolla tutkimus voidaan toteuttaa. (Liite 2) Tarkoituksena on, että tutkimukseen olisi mahdollista vastata Internetissä sekä paperiversiona klubilla. Jäsenmäärän laajuudesta johtuen kyselyä ei kannata lähettää jäsenille postitse, vaan järkevämpää on lähettää sähköpostilla linkki Internetkyselyyn. Kauden aikaan onkin välttämätöntä kerätä jäsenten sähköpostiosoitteita, jotta kyselyn lähettäminen onnistuu mahdolli-

simman suurelle osalle jäsenistöä. Internetkyselyn vahvuuksia ovat sen nopeus sekä paikattomuus eli kyselyyn voi vastata juuri itselle sopivassa paikassa sopivaan aikaan. Paperikysely takaa puolestaan sen, että myös niillä jäsenillä, jotka eivät käytä Internetiä, on mahdollisuus osallistua kyselyyn.

Asiakastyytyväisyyskyselyn olen jakanut kahteentoista osa-alueeseen, jotka ovat: vastaajan perustiedot, kenttä, klubirakennus, caddiemaster, ravintola, proshop, harjoitusalueet, opetustoiminta, kilpailutoiminta, pelin sujuvuus ja valvonta, tiedotus sekä seuratoiminta. Nämä osa-alueet kattavat kaikki Lakeside Golfissa tarjottavat palvelut sekä osan seuratoiminnasta. Tarkoituksena oli laatia lomake siten, että sitä voidaan käyttää samassa muodossa myös tulevana vuosina, jolloin tulokset ovat helposti vertailtavissa keskenään.

6 Yhteenveto

Laatu on yrityksen laaja-alaista kehittämistä ja johtamista, jonka tavoitteena on asiakkaiden tyytyväisyys, kannattava liiketoiminta ja pitkällä aikavälillä myös kilpailukyvyn säilyttäminen ja kasvattaminen. Laatu kilpailuetuna on nousemassa yhä tärkeämmäksi, eivätkä tulevaisuuden yritykset tule pärjäämään markkinoilla ilman toimivaa laatu-järjestelmää. Laadun mittaaminen ja ylläpitäminen on tärkeää yrityksen jatkuvan kehityksen kannalta.

Laatutyöhön liittyvät oleellisesti myös yrityksen prosessit ja niiden tunnistaminen ja muokkaaminen. Yrityksen toiminnan muuttaminen kohti prosessiorganisaatiota on laatutyön yksi elementeistä. Prosessien avulla määritellään oikeat asiat ja poistetaan turhia tehtäviä, jotka eivät tuota lisä-arvoa yritykselle.

Laatuasiat ovat tällä hetkellä ajankohtainen asia Suomalaisilla golfkentillä. Laadun mittaaminen ja ylläpitäminen on tärkeää yrityksen jatkuvan kehityksen kannalta. Golfkentät toimivat asiakaslähtöisesti eli asiakkaiden tarpeet ja toiveet pyritään ottamaan huomioon toimintaa suunniteltaessa.

Lakeside Golfin tulee tulevaisuudessa panostaa asiakastyytyväisyyteen ja sellaisten palveluiden kehittämiseen joista asiakkaat ovat kiinnostuneita. Tämän takia asiakastyytyväisyyttä tulee mitata säännöllisesti ja palveluita kehittää asiakkaiden kiinnostuksen kohteiden mukaan. Tällä voidaan varmistaa se, että asiakkaat haluavat myös tulevaisuudessa olla Lakeside Golfin asiakkaita.

Lähteet

- Asiakastyytyväisyys 2000-2006. 2006. Nurmijärven Golfklubi ry:n jäsenlehti Lähipeli 5/2006, 16 [online][viitattu 22.1.2007] www.nurmijarvi-golf.fi
- Aura Golf ry:n jäsentutkimus 2005. 2006. Aura Golfin jäsenlehti Viheriö 1/2006, 4-5. [online][viitattu 22.1.2007] www.auragolf.fi
- Bergström, Seija & Leppänen, Arja 2003. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Björk, Anne & Kyykkänen, Eeva 2006. Jäsenten tyytyväisyys golfseurojen palvelujen laatuun. Opinnäytetyö. Helsingin liiketalouden ammattikorkeakoulu, Liiketalous. Helsinki.
- EFQM Excellence Model – Suomenkielinen käännös. 2003. Helsinki: Laatuokeskus, European Foundation for Quality Management.
- Grönroos, Christian 2000. Nyt kilpaillaan palveluilla. Helsinki: WSOY.
- Hannukainen, Timo 1992. Laatuyritykset – Laatujohtaminen maailman valioyrityksissä. Tampere: Metalliteollisuuden Keskusliitto, MET.
- Hannus, Jouko 1994. Prosessijohtaminen – Ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suori-tuskyky. Espoo: HM&V Research Oy.
- Hölttä, Tuula & Savonen, Marja-Leena 1997. Muutosvoimana laatujohtaminen. Helsinki: Oy Edita Ab.
- ISO 9001 pk-yrityksille. 2003. Helsinki: Suomen standardoimisliitto
- Jäsentutkimus: EGS:läiset edelleen tyytyväisiä kenttäänsä ja seuraansa. 2007 Espoon Golf-seuran jäsenlehti EGS Press 1/2007, 6-7.
- Laadunhallinnan periaatteet. 2006. Suomen Standardisoimisliitto SFS ry [online][viitattu 18.10.2006] www.sfs.fi
- Laamanen, Kai & Tinnilä, Markku 2002. Prosessijohtamisen käsitteet. Helsinki: Metalliteollisuuden Keskusliitto, MET.
- Laatukustannusten laajennettu ajatusmalli. 2000. Qualitas Fennica Oy [online][viitattu 28.12.2005] www.qualitas-fennica.fi
- Laatukäsikirjan runko. 2003. Suomen Golfkenttien yhdistys ry (SGKY ry)
- Lakeside Golfin asiakastyytyväisyystutkimus 2004. Lakeside Golf & Country Club Oy
- Lecklin, Olli 2002. Laatu yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Kauppakaari.

-
- Lele, Milind & Sheth, Jagdish 1991. Asiakasmenetyksen avain. Helsinki: Rastor-julkaisut.
- Lipponen, Toivo 1993. Laatujohtaminen – Laatujohtamistyökalujen valinta ja soveltaminen. Jyväskylä: A Financier Oy / QMB Books.
- Silén, Timo 2001. Laatu, brändi ja kilpailukyky. Helsinki: WSOY.
- Silén, Timo 1998. Laatujohtaminen – menetelmiä kilpailukyvyn vahvistamiseksi. Helsinki: WSOY.
- Suomen Golfliitto ry 2007. Suomen Golfliiton verkkopalvelu [online][viitattu 22.1.2007] www.golf.fi
- Suomen laatupalkinto 2006 – Kilpailun säännöt ja ohjeet. 2006. Laatukeskus Excellence Finland [online][viitattu 19.10.2006] www.laatukeskus.fi
- SWOT-Analyysi 2007. Wikipedia – Vapaa tietosanakirja [online][viitattu 28.2.2007] <http://fi.wikipedia.org/>
- TQM - kaikkea mahdollistako? 2003. Qualitas Fennica Oy [online][viitattu 28.12.2005] www.qualitas-fennica.fi
- Ylikoski, Tuire 2000. Unohtuiko asiakas? Helsinki: KY-Palvelu.

Liitteet

Liite 1: Lakeside Golfin yritystilaisuuslomake

YRITYSTILAISSUUS LAKESIDE GOLFISSA _____ / _____ 200_____

TAPAHTUMAN NIMI _____

PERUSTIEDOT

Pvm _____ Klo _____

Henkilömäärä _____

Kilpailukenttä Järvenranta Pirunpelto

YHTEYSTIEDOT

Yritys _____

Yhteyshenkilö _____

Matkapuhelin _____ Työpuhelin _____

Sähköposti _____

Laskutusosoite _____

KILPAILUMUOTO

Yhteislähtö Liukuva yhteislähtö Suorat lähdöt

PELIMUOTO

Pistebogey Lyöntipeli (hcp) Lyöntipeli (Scr)

Muu _____

JOUKKUEKILPAILU Kyllä Ei

Joukkueen muodostaa Lähtöryhmä Muu _____

Tuloslaskenta Kaksi parasta pb-tulosta Muu _____

ERIKOISKILPAILUT

Longest Drive _____ Best scr

Closest to the Pin _____ Best lady

Muut _____

ILMOITTAUTUMISET Järjestäjälle Suoraan kentälle _____ mennessä

LÄHTÖLISTA Järjestäjä tekee Toimisto tekee

VIERAIDEN VASTAANOTTO

Pelaajille jaetaan _____

Info klo _____

Muuta _____

MUUT JÄRJESTELYT

Rangeoletit _____

Golfautot _____

Liput, banderollit _____

Juoma-auto _____

Mäkikuljetus _____

Valokuvat _____

Palkinnot _____

Muuta _____

EI-GOLFAAVAT VIERAAT

Henkilömäärä _____

Opetus _____ Hinta _____

Muuta _____

Liite 2: Lakeside Golfin asiakastyytyväisyystutkimus

LAKESIDE GOLFIN ASIAKASTYYTYVÄISYYSTUTKIMUS 2007

Vastausasteikko:

1= erittäin huono 2= huono 3= ei hyvä, ei huono 4= hyvä 5= erittäin hyvä
Mikäli et osaa ottaa kantaa johonkin kysymykseen, ympyröi vastaus eos (en osaa sanoa).

1. PERUSTIETOJA

Olen 1 Mies 2 Nainen

Olen 1 Osakas 2 Jäsen 3 Vieraspelaaja Pirkanmaalta 4 Vieraspelaaja muualta

Pelaan 1 Osakkeella 2 kausikortilla 3 10/15-kortilla 4 Greenfeellä

Pelaan mieluummin 1 Järvenrannalla 2 Pirunpellolla

Tasoitus _____

Pelaan _____ kertaa vuodessa **TAI** _____ viikossa

Ikä _____

2. KENTTÄ

Kentän kunto

Järvenranta						
Teepaikat		eos	1	2	3	4 5
Väylät		eos	1	2	3	4 5
Raffit		eos	1	2	3	4 5
Greenit		eos	1	2	3	4 5
Välialueet		eos	1	2	3	4 5
Väyläopasteet		eos	1	2	3	4 5
Pirunpelto						
Teepaikat		eos	1	2	3	4 5
Väylät		eos	1	2	3	4 5
Raffit		eos	1	2	3	4 5
Greenit		eos	1	2	3	4 5
Välialueet		eos	1	2	3	4 5
Väyläopasteet		eos	1	2	3	4 5
Muut kenttäalueet						
Range		eos	1	2	3	4 5
Parkkialueet		eos	1	2	3	4 5
Pihamiljö		eos	1	2	3	4 5
Yleinen siisteys		eos	1	2	3	4 5

3. KLUBIRAKENNUS

Pukuhuoneet ja saunatilat	eos	1	2	3	4	5
Neuvottelutilat	eos	1	2	3	4	5
Bägivarasto	eos	1	2	3	4	5
Viihtyvyyys	eos	1	2	3	4	5
Siisteys	eos	1	2	3	4	5

4. CADDIEMASTER

	Puhelimessa					Paikanpäällä						
Palvelun ystävällisyys	eos	1	2	3	4	5	eos	1	2	3	4	5
Ammattitaitoisuus	eos	1	2	3	4	5	eos	1	2	3	4	5
Nopeus	eos	1	2	3	4	5	eos	1	2	3	4	5
Täsmällisyys/luotettavuus	eos	1	2	3	4	5	eos	1	2	3	4	5
Aukioloajat	eos	1	2	3	4	5						
Ajanvaraus												
Aikojen saatavuus	eos	1	2	3	4	5						
Internet-varauksen toimivuus	eos	1	2	3	4	5						

4A Jos lähtöaikoja olisi mahdollista varata internetin välityksellä, uskoisitko käyttäväsi palvelua?

1 Kyllä

2 Ei

4B Parannusehdotuksia tai kommentteja caddiemastereille

5. RAVINTOLA

Palvelun ystävällisyys	eos	1	2	3	4	5
Lounas (laatu)	eos	1	2	3	4	5
Vitriinutuotteet (laatu)	eos	1	2	3	4	5
Hintataso	eos	1	2	3	4	5
Bistro						
Tuotevalikoima (laajuus)	eos	1	2	3	4	5
Siisteys	eos	1	2	3	4	5
Aukioloajat	eos	1	2	3	4	5
Bufferi						
Tuotevalikoima (laajuus)	eos	1	2	3	4	5
Siisteys	eos	1	2	3	4	5
Aukioloajat	eos	1	2	3	4	5

5A Parannusehdotuksia tai kommentteja ravintolapalveluille

6. PRO SHOP

Palvelun ystävällisyys	eos	1	2	3	4	5
Valikoiman laajuus/sopivuus	eos	1	2	3	4	5
Hinta/laatusuhde	eos	1	2	3	4	5
Ammattitaito	eos	1	2	3	4	5

6A Parannusehdotuksia tai kommentteja proshop-yrittäjille

7. HARJOITUSALUEET

Kunto ja viihtyvyys	eos	1	2	3	4	5
Pallojen saatavuus (onko koneessa palloja?)	eos	1	2	3	4	5
Etäisyys klubitalolta	eos	1	2	3	4	5
Pallojen määrä/poletti	eos	1	2	3	4	5
Pysäköinti	eos	1	2	3	4	5

7A Parannusehdotuksia tai kommentteja harjoitusalueista

8. OPETUSTOIMINTA

Palvelun ystävällisyys	eos	1	2	3	4	5
Ajanvaraus/aikojen saatavuus	eos	1	2	3	4	5
Opetuksen taso	eos	1	2	3	4	5
Hintataso	eos	1	2	3	4	5

Opettajan nimi, jota kommentoit _____

7A Parannusehdotuksia tai kommentteja opetustoiminnasta

9. KILPAILUTOIMINTA

Avoimien kilpailujen määrä	1 liian vähän	2 sopivasti	3 liian paljon	4 en kilpaile
Kilpailujärjestelyjen toimivuus	eos 1	2 3	4	5
Palkintojen määrä ja laatu	eos 1	2 3	4	5
Pelimuodot ja sarjajako	eos 1	2 3	4	5

9A Mitä palkintoja haluaisit saada avoimissa kilpailuissa palkinnoksi?

9B Parannusehdotuksia tai kommentteja kilpailuihin

10. PELIN SUJUUVUUS JA VALVONTA

Valvonnan tehokkuus	eos 1	2 3	4	5
Valvonnan määrä	eos 1	2 3	4	5
Valvojien ystävällisyys	eos 1	2 3	4	5
Järvenranta				
Pelinopeus arkisin	eos 1	2 3	4	5
Pelinopeus viikonloppuisin	eos 1	2 3	4	5
Pirunpelto				
Pelinopeus arkisin	eos 1	2 3	4	5
Pelinopeus viikonloppuisin	eos 1	2 3	4	5

11. TIEDOTUS

Jäsenlehti	eos 1	2 3	4	5
www.lakesidegolf.fi	eos 1	2 3	4	5
Tekstiviestitiedotus	eos 1	2 3	4	5
Ilmoitustaulu	eos 1	2 3	4	5

11A Tiedotetaanko ajankohtaisista asioista riittävästi?

- 1 Kyllä 2 Ei

11B Miten haluaisit jatkossa saada tietoa ajankohtaisista asioista?

- 1 Ilmoitustaulu 2 Perinteinen kirjeposti
 3 Sähköposti 4 Tekstiviesti
 5 www.lakesidegolf.fi 6 Muu, mikä _____

12. SEURATOIMINTA

Klubitoiminta (matkat, juhlat)	eos 1	2 3	4	5
Junioritoiminta (harjoitukset, leirit)	eos 1	2 3	4	5
Naistoiminta (maanantai-illat, kilpailut)	eos 1	2 3	4	5

12A Minkälaista seuratoimintaa haluaisit saada lisää?

Toivomuksia, kehitysehdotuksia, ruusuja ja risuja golfyhteisömme toimintaan liittyen.

Kiitos vaivannäöstäsi!