



LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Lahti University of Applied Sciences

ASiantuntijapalveluiden kehittäminen

Case: ProAgria Häme ry:n asiantuntijapalveluiden kehittäminen
yhteistyössä strategisten asiakkaiden kanssa

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ala
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Kevät 2012
Katja Anttila

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

ANTTILA, KATJA Asiantuntijapalveluiden kehittäminen
Case: ProAgria Häme ry:n asiantuntijapalveluiden kehittäminen yhteistyössä strategisten asiakkaiden kanssa

Liiketalouden opinnäytetyö, 54 sivua, 1 liitesivu

Kevät 2012

TIIVISTELMÄ

Tässä opinnäytetyössä selvitetään asiantuntijapalveluita maatalousyrityksille tarjoavan case-yritys ProAgria Häme ry:n palveluiden kehittämistä strategisesti tärkeiltä asiakkailta saadun palautteen avulla. Työn tavoitteena on palveluiden kehittäminen vastaamaan paremmin asiakastarpeita. Tutkimuksen tärkein kohde on selvittää, mitä palveluita ja miten ProAgria Hämeen tulisi niitä jatkossa tarjota asiakkailleen, jotta se pääsisi asiakaslähtöiseen toimintatapaan. Lisäksi tutkimuksessa selvitetään asiakkaiden näkemyksiä ProAgria Hämeen imagosta ja palveluiden markkinoinnista.

Opinnäytetyön teoriaosuuden ensimmäisessä luvussa käsitellään asiantuntijapalveluiden prosessiluonne ja niiden aineettomuus, asiakaslähtöinen toimintatapa, palveluiden markkinointi. Teoriaosuuden toisessa luvussa keskitytään strategisten asiakkaiden valintaan, palvelutarjoon sisällöön ja sen kehittämiseen. Palveluiden kehittämisen näkökulma on yhteistyö asiakkaiden kanssa ja asiakaspalautteen hyödyntäminen. Empiirisessä osassa työtä on case-yrityksen yritysesittely. Lisäksi kerrotaan case-yrityksen asiakaista, palveluvalikoimasta ja asiakastyytyväisyyskyselyn tulokset vuodelta 2010. Suurin huomio osiossa kiinnittyy laadulliseen haastattelututkimukseen. Empiirinen tutkimus koostuu case-yrityksen kolmen asiakkaan haastatteluista, aineiston analysoinnista ja tulosten peilaamisesta teoriasta ja johtopäätöksistä. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina.

Tutkimuksen tuloksena voidaan todeta case-yrityksen olevan oikealla tiellä kehittäessään toimintaansa asiakaslähtöisempään suuntaan. Nykyisessä imagossa positiivista on monipuolisuus, mutta toisaalta case-yritys nähdään vanhanaikaisen ja sen hinta-laatusuhde osittain huonona. Aktiivinen palveluiden kehittäminen nähtiin haastatelluiden keskuudessa positiivisena, mutta samalla toivottiin kohdentumpaa tarjontaa eri segmenteille. Kiireellisempänä asiana palvelutarjoon kehittämässä on perus- ja erikoispalveluiden eriyttäminen toisistaan. Tutkimuksen yhteydessä kävi myös selväksi, että palveluiden markkinoinnissa ja asiakasrekistereiden sekä CRM:n ylläpidossa on kehittämistarpeita.

Avainsanat: asiakaslähtöisyys, yhteistyö, asiakaspalaute, palvelutarjoon, strategiset asiakkaat, kehittäminen

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Studies

ANTIILA, KATJA: Development of Professional Services
Case Study: Development of ProAgria Häme ry professional
services with help of customer feedback

Bachelor's Thesis in Business Studies, 54 pages, 1 appendices

Spring 2012

ABSTRACT

ProAgria Häme ry, the case study organization for this thesis, offers expert services to farmers. This paper examines how the case study organization can develop its services based on the feedback received from strategically important customers. The aim of the study is help develop the organization's services so that they better meet customer's needs. The main research problem is to find out which service needs, the customers of the case study organisation, will be needed in future and how these services should be provided in order to reach better customer feedback. The second goal of the study is to examine customer opinions of the image and marketing of the case study organization.

The first chapter of this study handles intangible of services, quality of services, customer oriented policy and marketing, including customer relationship marketing and CRM (Customer Relationship Management). The second chapter, the theoretical section, concentrates on how to define strategically important customers, what kind of service content do they need and how best to develop it. This study's point of view is developing the services cooperation with the customers and with the help of customer feedback. The empirical section of the study introduces the case study organisation, its customers, service selection, and customer satisfaction survey results for the year 2010. The base for this area in the study is qualitative research. It consists of three customer interviews, analysis of interview material, findings based on relevant theory, and draw conclusions. The interviews were conducted using thematic interviews.

This study finds that ProAgria Häme ry, the case study organization, is on the right track in developing activities to the customer. On the one hand, the current image of the organization is one of versatility. However, on the other hand, the case study organization is seen as old fashioned. The active development of services was seen to be positive, but at the same time it was hoped that services would be targeted more specifically to various segments. The most urgent matter to deal with is to separate the basic and plus services from each other more clearly. During the research process it became clear that the marketing of services, customer register and CRM also need to be developed further.

Keywords: customer orientation, cooperation, customer feedback, service offering, strategically important customers, service development

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	ASiantuntijapalvelut	4
2.1	Palvelu	4
2.2	Asiantuntijapalvelut	5
2.3	Asiantuntijaorganisaation asiakaslähtöinen toimintatapa	6
2.4	Asiantuntijapalveluiden laatu	8
2.5	Asiantuntijapalveluiden markkinointi	10
2.5.1	Suhdemarkkinointi	11
2.5.2	CRM ja asiakasymmärrys	12
3	ASiantuntijapalveluiden asiakaslähtöinen kehittäminen	15
3.1	Kenelle – strategisesti merkittävien asiakkaiden valinta	16
3.2	Mitä – palvelutarjooman sisältö	18
3.2.1	Palveluajatukselta palvelutarjoomaan	19
3.2.2	Modulaarisuus palveluiden tarjoamisessa	20
3.2.3	Asiakkaan osallistuminen palvelutarjonnan kehittämiseen	21
3.3	Miten – asiakkaiden johtaminen	22
3.3.1	Asiakkuusstrategiat	23
3.3.2	Asiakastieto asiakkaiden johtamisessa	24
3.4	Teoreettinen viitekehys	25
4	CASE: PROAGRIA HÄMEEN ASiantuntijapalveluiden kehittäminen yhdessä strategisten asiakkaiden kanssa	27
4.1	Yritysesittely ProAgria Häme ry	27
4.1.1	Organisatio ja toiminta-alue	27
4.1.2	ProAgria Hämeen tavoite ja missio	28
4.1.3	ProAgria Hämeen asiakkaat ja sen tarjoamat asiantuntijapalvelut	29
4.1.4	Tulevaisuudennäkymät	31
4.1.5	ProAgria Hämeen asiakastyytyväisyystutkimuksen tulokset vuodelta 2010	31
4.1.6	Johtopäätökset asiakastyytyväisyyskyselyn tuloksista	34
4.2	Tutkimusosuuden toteutus	35
4.3	Tulokset	37

4.3.1	ProAgrian imago ja palveluiden markkinointi	38
4.3.2	Palveluiden laatu ja niiden tuoma lisäarvo	39
4.3.3	Tilan tarpeet ja haasteet nyt ja tulevaisuudessa ja kuinka ProAgria voi olla avuksi haasteissa	41
4.4	Johtopäätökset	44
4.5	Tutkimuksen pätevyys ja luotettavuus	47
5	YHTEENVETO	49
	LÄHTEET	51
	LIITTEET	55

1 JOHDANTO

Hyvä palvelu tehdään asiakasta varten, ja parhaimmillaan se suunnitellaan yhteistyössä vastaamaan juuri asiakkaan tarpeita. Tähän päästään, kun palveluiden tuottamisessa ja laadussa otetaan huomioon asiakaslähtöisyys, ja tavoitteena on arvon tuottaminen molemmille osapuolille. Useissa yrityksissä onkin yhä enemmän kiinnitetty huomiota asiakaslähtöisyyteen ja strategisesti tärkeiden asiakassuhteiden johtamiseen. Näin on menetelty myös tämän opinnäytetyön case-yrityksessä, asiantuntijapalveluita tuottavassa neuvontajärjestö ProAgria Häme ry:ssä, jonka toimialana on maaseudun ja maaseutuelinkeinojen kehittämisen neuvonta ja kehitystoiminta.

Opinnäytetyön case-yritys ProAgria Häme ry on yksi 16 ProAgria-ryhmän suomenkielisen maaseutuneuvonnan alueellisesta toteuttajasta. ProAgria Hämeen toiminta-alueeseen kuuluu 31 kuntaa pääosin Kanta- ja Päijät-Hämeessä. Toiminnan liikevaihto vuonna 2010 oli 3,85 miljoonaa euroa, mikä koostuu asiakaslaskutuksesta, hankerahoituksesta sekä maa- ja metsätalousministeriön kanssa vuosittain tehtävästä tulossopimuksen rahoituksesta. Organisaatiossa työskenteli 65 alan ammattilaista vuonna 2010. (ProAgria Hämeen toimintakertomus 2010, 2.)

Kaikissa ProAgrioissa toteutetaan kolmen vuoden välein valtakunnallinen asiakastyytyväisyyskysely. Siinä on Hämeen kohdalla kriittisimpänä tyytymättömyys tekijänä noussut esille palveluiden hinta suhteessa niiden laatuun. Valtionavun merkittävän vähenemisen ja palkkauskehityksen myötä palveluiden hintojen pitämiseen ennaltaan ei ole mahdollisuutta, joten asiakastyytyväisyyttä on pyrittävä nostamaan tarjoamalla laadukkaampia palveluita.

Yhtenä vastauksena tähän on case-yrityksessä käynnistynyt organisaatiomuutos, jonka tarkoituksena on toteuttaa neuvontatyötä yhä asiakaslähtöisemmin ja saavuttaa tätä kautta parempi asiakastyytyväisyys. ProAgrian uuden toimintamallin yhtenä tavoitteena on saada palvelujen käyttäjät enemmän mukaan palvelujen kehitystyöhön. Tavoitteena on keskustella enemmän asiakkaiden kanssa käyttäen hyväksi asiakasraatia ja kehityskeskusteluita.

Ensisijaisesti palveluiden kehitystyötä on tarkoitus tehdä yhdessä strategisesti tärkeimmiksi arvioidun asiakkaiden kanssa. ProAgria Hämeessä strategisesti tär-

keimmäksi asiakasryhmäksi ovat valikoituneet toimintaansa kehittävät tilat, joilta toivotaan tulevan suurin liiketoiminnan volyyymi ja kannattavuus. Myös muut asiakkaat voivat jatkossa olla tärkeitä asiakkaita, esimerkiksi maatilat, joilla on myönteinen suhtautuminen asiakkuusjohtamiseen, tulevaisuuden potentiaalia, halu osallistua palveluiden kehittämiseen sekä tilat, joilla on oppimisarvoa ja referenssiarvo. Valikoitu joukko strategisesti tärkeistä asiakkaista kutsutaan muutama kerran vuodessa asiakasraatiin keskustelemaan heidän palvelutarpeistaan ja ProAgria Hämeen mahdollisuuksista vastata näihin tarpeisiin

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, kuinka case-yrityksen palveluita voidaan kehittää strategisesti tärkeiltä asiakkailta saadun palautteen avulla. Työn tavoitteena on palveluiden kehittäminen vastaamaan paremmin asiakastarpeita. Tärkeintä tutkimuksessa on selvittää, mitä palveluita ja miten ProAgria Hämeen tulisi niitä jatkossa tarjota asiakkailleen, jotta se pääsisi asiakaslähtöiseen toimintatapaan. Lisäksi tutkimuksessa kartoitetaan asiakkaiden mielikuvia ProAgria Hämeestä ja sen palveluista. Tutkimusosuus tehdään teemahaastatteluja käyttäen, mikä on kvalitatiivinen eli laadullinen tapa tehdä tutkimusta. Haasteluihin valitaan kolme tilaa asiakasraatitilojen joukosta. Merkittävin haastatteluissa selvitettävä asia on haastateltavien tulevaisuuden haasteet ja se, kuinka case-yritys voi olla apuna haasteissa. Haastatteluiden avulla pyritään lisäksi selvittämään valittujen tilojen näkemyksiä ProAgrian Hämeen imagosta ja palveluiden markkinoinnista, palveluista, niiden laadusta ja kyvystä tuottaa lisäarvoa.

Case-yritys ProAgria Häme pystyy hyödyntämään opinnäytetyön tuloksia kehittäessään palveluita strategisesti tärkeimmille asiakkaille. Tutkimustulokset ja niiden pohjalta johdettavat johtopäätökset koostuvat tilojen haastatteluista ja ProAgria Hämeen viimeisimmän asiakastytyväisyyskyselyn tuloksista. Tutkimuksen tavoitteena on strategisten asiakkuuksien johtamiseen perustuvien oppien pohjalta sekä asiakastytyväisyystulosten ja haastatteluilta tiloilta saadun aineiston perusteella antaa ProAgria Hämeelle ajatuksia palveluiden kehitystyöhön ja siihen, kuinka se voi jatkossa tehostaa asiakasraatitilojen kanssa yhteistyönä tehtävää palvelujen kehittämistyötä.

Opinnäytetyössä on viisi päälukua. Ensimmäisessä luvussa eli johdannossa kerrotaan opinnäytetyön ja tutkimuksen tausta sekä työn tarkoitus. Työn teoriaosuus

koostuu luvuista kaksi ja kolme. Toisessa luvussa käsitellään palvelun käsitettä ja asiantuntijapalveluiden erityispiirteitä sekä avataan asiakaslähtöisyyden ja palveluiden laadun merkitystä palveluiden tuottamisessa. Luvussa käsitellään myös asiantuntijapalveluiden markkinointi sekä siihen liittyen suhdemarkkinointi ja asiakkuuksienhallintajärjestelmä CRM (Customer relationship management).

Teoriaosuuden toinen ja koko työn kolmas luku keskittyy strategisten asiakkuuksien valintaan, palvelutarjooman kehittämiseen heille ja strategisten asiakkuuksien johtamiseen.

Työn neljäs luku on empiirinen osa. Siinä esitellään case-yrityksen organisaatio, yrityksen tavoite ja arvot, sen tarjoamat asiantuntijapalvelut ja asiakkaat sekä viimeisimmän asiakastyytyväisyyskyselyn tulokset. Varsinaisessa tutkimusosiossa kerrotaan tutkimuksen toteutus, tulokset, johtopäätökset ja tutkimuksen luotettavuus. Lopuksi viidennessä luvussa esitellään yhteenveto työstä ja sen tuloksista.

2 ASIANTUNTIJAPALVELUT

Tässä luvussa avataan palveluiden merkitystä yhteiskunnalle ja palveluiden sekä etenkin asiantuntijapalveluiden luonnetta. Rissasen (2006, 17) mukaan palvelut ovat jälkiteollistuneessa palveluyhteiskunnassa oleellinen osa toiminnan tuottamaa lisäarvoa ja hyvä palvelu on tavoiteltava arvo. Hyvä palvelu tehdään asiakasta varten, parhaimmillaan se suunnitellaan tiiviissä yhteistyössä asiakkaan kanssa juuri asiakkaan tarpeiden mukaiseksi. Todellisuudessa hyvä palvelu ei aina toteudu yrityksissä, vaan palveluiden laatu vaatii jatkuvaa kehittämistä.

Luvussa käsitellään myös sitä, mitä merkitsee asiakaslähtöisyys asiakaspalveluiden tuottamisessa. Korkmanin ja Arantolan (2009, 25) mukaan asiakaslähtöisyys, asiakaskeskeisyys, asiakkuusajattelu on otettu käyttöön, kun on oivallettu asiakkaiden osallistumisen tärkeys. Asiakas ja yritys toimivat asiakkuudessa yhdessä, yhdenvertaisimpina, jolloin suhde tuo arvoa molemmille sen osapuolille. Tällaisessa suhteessa ei ole kyse pelkästään hyödykkeen tai palvelun ja rahan vaihtamisesta, vaan arvon tuottamisesta molemmille osapuolilla.

Luvun lopussa keskitytään palveluiden laatuun ja markkinointiin suhdemarkkinoinnin näkökulmasta, unohtamatta CRM:n ja asiakasymmärryksen merkitystä. Asiakkaiden käsitykseen palveluiden laadusta vaikuttavat monet seikat, pelkkä hyvä tekninen laatu ei välttämättä saa hyviä arvosteluja, jos asiantuntijan asiakaspalvelutaidot eivät ole kohdallaan. Palveluiden markkinoinnissa luodaan katsaus 1990-luvulla alkunsa saaneeseen suhdemarkkinointiin, joka on pohjana nykypäivän asiakassuhdemarkkinoinnille ja asiakasymmärryksen hyödyntämiselle markkinoinnissa.

2.1 Palvelu

Länsimaissa on vallinnut jälkiteollinen palvelutalous pitkälti yli kaksi vuosikymmentä (Grönroos 2001, 23). Vuonna 2001 Suomessa palveluiden osuus oli 63 % bruttokansantuotteesta. Vuoteen 2010 mennessä palveluiden osuus on kasvanut 68,5 % (Tilastokeskus, 2011). Palveluilla ja niiden tuottamisella on siis todella suuri vaikutus yksittäisten yritysten ja koko maan talouteen.

Mitä palvelu sitten on? Rissanen (2005, 17) on määritellyt palvelun seuraavasti. "Palvelu on vuorovaikutus, teko, tapahtuma, toiminta, suoritus tai valmius, jolla asiakkaalle tuotetaan tai annetaan mahdollisuus lisäarvon saamiseen ongelman ratkaisuna, helppoutena, vaivattomuutena, elämyksenä, nautintona, kokemuksena, mielihyvä, ajan tai materiaalin säästönä."

Grönroosin (2001, 81) mukaan palveluilla on kolme peruspiirrettä.

- Palvelut ovat prosesseja, jotka koostuvat yhdestä tai useammasta toiminnosta, eivät asioista.
- Palvelut tuotetaan ja kulutetaan usein samanaikaisesti.
- Myös asiakas osallistuu yleensä palvelun tuottamiseen.

Palveluiden prosessiluonteen vuoksi tarvitaan osapuolten keskinäisten toimintojen yhteensovittamista. Tavoitteena on muokata asiakkaan ja palveluntuottajan prosesseja toisiaan vastaaviksi, jotta palvelu ja sen tuottama hyöty asiakkaalle voi toteutua (Kinnunen 2004, 12).

Palveluiden keskeinen osa on yleensä aineeton, mikä vaikeuttaa palveluiden kuvailua, kehittämistä ja analysointia. Aineettomuudestaan huolimatta hyvän palvelun luominen ja laadukas tuottaminen ei ole helppoa, vaan saattaa vaatia merkittävää taloudellista panostamista, suunnittelua ja koko palveluhenkilöstön koulutusta (Rissanen 2005, 19).

2.2 Asiantuntijapalvelut

Asiantuntijapalvelut ovat niitä palveluita, joissa tiedon, asiantuntijuuden ja erikoisasiantuntemuksen osuus on huomattava (Lehtinen & Niinimäki 2005, 10). Palvelut ovat aineettomia ja asiantuntijapalvelut ovat kaikista palveluista monesti niitä kaikkein vaikeimman määriteltäviä. Ne voivat olla suunnitelmia, ohjeita tai ideoita, joista jää vaihtelevissa määrin konkreettinen lopputulos. Asiantuntijaa tarvitaan yleensä nykyhetken tai tulevaisuuden ongelman ratkomiseen. (Sipilä 1992, 17.)

Asiakas turvautuu asiantuntijapalveluihin usein silloin, kun hänen oma tietotaitonsa ei riitä asian hoitamiseen. Asiantuntijapalvelut ovat vaativia palveluita, ja ne vaativat myös suorittajiltaan vankkaa osaamista ja kouluttautumista. Tämä tarkoittaa myös sitä, että asiakas ei ole asiantuntijapalveluiden kyseessä ollessa aina oikeassa. Asiantuntijan on pystyttävä ohjaamaan asiakasta valitsemaan hänelle edulliset ratkaisut pitkällä tähtäimellä. (Sipilä 1992, 19–20.)

Asiantuntijapalveluiden tuottajina ovat yleensä ammattinsa erityisosaajat, ja heidän tuottamaansa palveluun kuuluu neuvojen antaminen. Yleensä palvelutilanteissa keskitytään asiakkaan niiden ongelmien ratkaisemiseen, joita hän ei pysty ratkomaan ilman asiantuntijan apua. (Ylikoski 2000, 27.) Hyvän asiantuntijan tärkein tehtävä on auttaa asiakasta ja säästää häntä vastoinkäymisiltä. Avoimella, pitkäjänteisellä ja asiakaslähtöisellä toimintatavalla on mahdollista saada aikaan pitkäaikainen, luottamukseen perustuva asiakassuhde. (Sipilä 1995, 28–29.)

Asiantuntijapalveluissa ei ole läsnä vain asiantuntijan osaaminen, vaan myös hänen henkilökohtaiset ominaisuutensa ja soveltuvuus, jotka ratkaisevat palvelun onnistumisen. Asiantuntijapalveluissa työskentelevien on hyväksyttävä, että he ovat osa palvelukokonaisuutta. Yleiset ihmissuhde- ja vuorovikuumustaidot ovat osa asiantuntijan ammatin osatekijöitä. Nämä taidot myös ratkaisevat viihtyykö henkilö asiakaspalvelutilanteissa, vai kokeeko hän ne vaikeiksi ja epätoivottaviksi vai miellyttäväksi ja onnistuneiksi (Sipilä 1992, 222–224.)

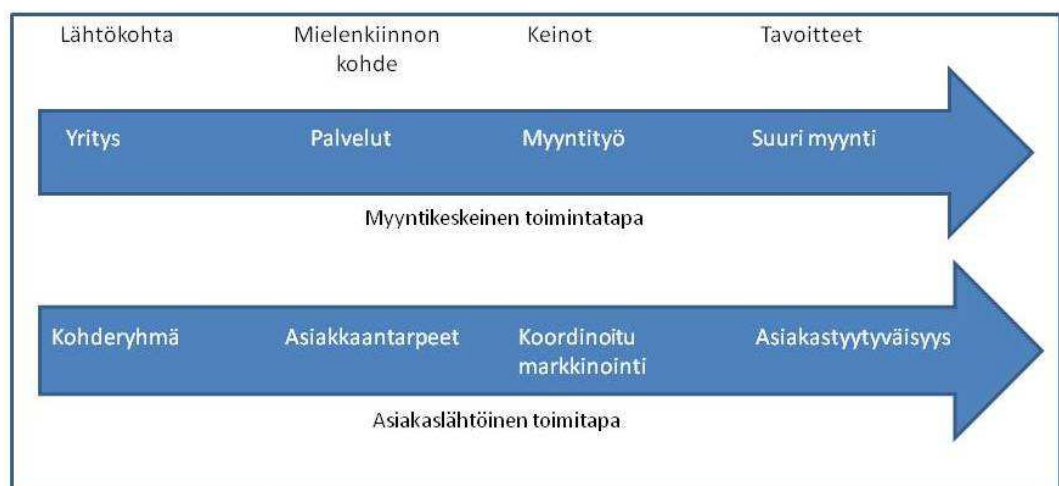
2.3 Asiantuntijaorganisaation asiakaslähtöinen toimintatapa

Organisaation asiakkuuslähtöinen toimintatapa on tarkastelunäkökulma, jossa asiakkuus on keskeisesti esillä. Se ei tarkoita asioiden tarkastelua pelkästään asiakkuusnäkökulmasta, vaan kokonaisuuden, esimerkiksi palvelukokonaisuuden, tarkastelua asiakasnäkökulmasta. Tämä tarkoittaa, että asiakas on tärkeä, mutta ei ainoa tarkastelunäkökulma. Asiakasnäkökulman huomioimisen tekee tärkeäksi se, että usein asiakkailta tulee organisaation merkittävimmät resurssit. Ilman asiakkaita ei voida toimia. (Lehtinen 2002, 8.) Sipilän (1992, 306) mukaan asiakaslähtöisyydellä tarkoitetaan halua palvella asiakasta aidosti ja kokonaisvaltaisesti. Asiantuntijan rooliin kuuluu, että osa ammattitaitoa on palvelu ja myyminen.

Huonolla palvelulla asiantuntija voi testata oman ammattiosaamisensa, kuinka moni asiakas palaa takaisin saatuun ensin huonoon palveluun. Asiakaslähtöisyydellä ei kuitenkaan tarkoiteta sitä, että asiantuntijan ja asiakkaan ollessa erimielisiä asiantuntija vaihtaa mielipidettään. Erimielisyystilanteissa asiantuntijan ei tule luopua siitä näkemyksestä, mikä on hänen mielestään paras asiakkaalle.

Asiakaslähtöisen toimintatavan lähtökohtana on asiakkaan tarpeiden tyydyttäminen niin, että asiakas kokee saavansa jotain lisäarvoa siihen nähden, että olisi toiminut ilman asiantuntijan apua. Asiakastarpeiden tyydyttämisen sijaan organisaation toiminnan perustana voi olla esimerkiksi kiinnostus alentaa tuotantokustannuksia (tuotantokeskeisyys) tai pyrkimys voimakkaalla myynnillä myydä niitä tuotteita tai palveluita, joita yritys sattuu tarjoamaan (myyntikeskeisyys). (Ylikoski 2000, 34–35.)

Kuten alussa tuli ilmi, ei asiakaslähtöisyys voi olla yrityksen ainoa toiminnan tarkastelunäkökulma. Asiakaslähtöisyys ei ole mustavalkoinen asia. Jokainen yritys pyrkii tuottamaan voittoa tai ei-kaupallisena tavoitteenaan turvaamaan toimintansa jatkuvuuden. Yritykset voidaan sijoittaa jatkumolle, jonka toisessa päässä ovat tuotanto- ja myyntikeskeisesti orientoituneet organisaatiot ja toisessa päässä aidoisti asiakaslähtöiset organisaatiot. Useimmat organisaatiot sijoittuvat näiden ääripäiden välimaastoon. (Ylikoski 2000, 35–36.) Kuviossa 1 on kuvattu myyntikeskeisten ja asiakaslähtöisten toimintatapojen erot.

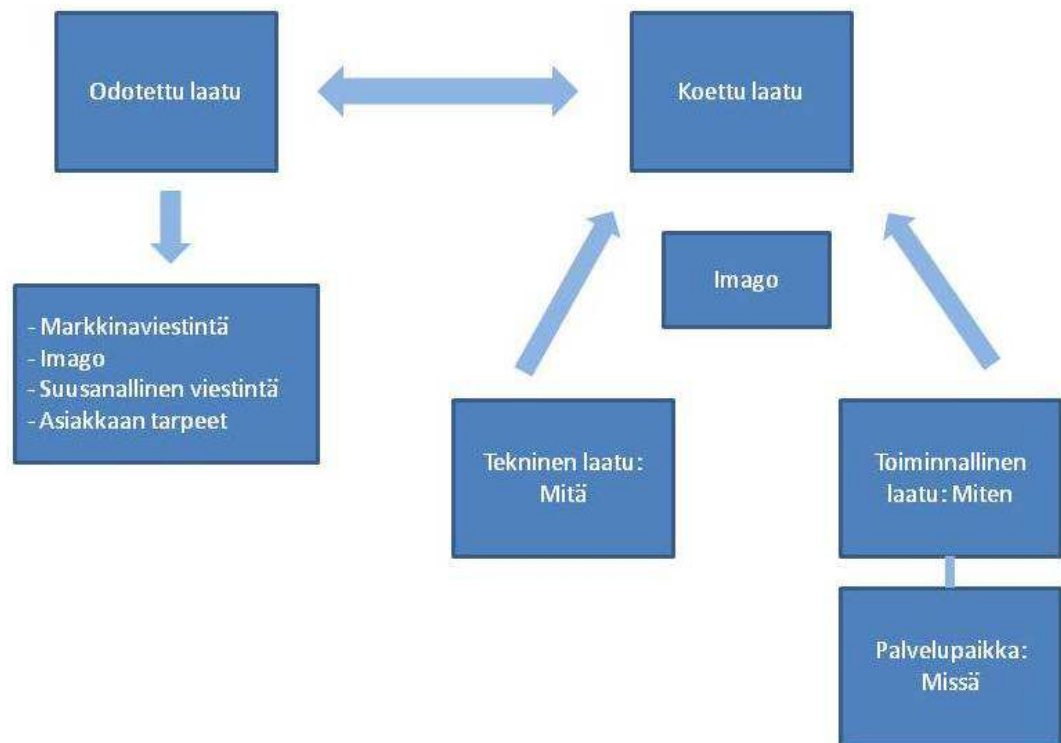


Kuvio 1. Myyntikeskeinen vs. asiakaslähtöinen toimintatapa (Ylikoski 2005, 36)

2.4 Asiantuntijapalveluiden laatu

Ennen kuin voidaan puhua laadusta, on määriteltävä mitä laadulla tarkoitetaan. Usein laadun todetaan olevan sitä, mitä asiakkaat sanovat sen olevan. Koettu laatu määritellään usein tuotteen tai palvelun teknisten piirteiden avulla tai niitä pidetään tärkeimpinä laatuun vaikuttavina tekijöinä. Käytännössä asiakkaat kokevat laadun laajemmin, eivätkä pelkät tekniset seikat ole koetun laadun perusteena. Siksi yrityksen on tärkeää määritellä laatu samalla tavalla kuin, miten sen asiakkaat sen määrittelevät. (Grönroos 2001, 99–100.)

Asiakkaan kokemaan palveluun vaikuttaa olennaisesti se, miten asiakkaan ja asiantuntijan välisessä vuorovaikutuksessa tapahtuu. Asiakkaan kokemalla laadulla on kaksi ulottuvuutta tekninen eli lopputulosulottuvuus (mitä) ja toiminnallinen eli prosessiulottuvuus (miten). Näiden lisäksi on esitetty myös kolmas ulottuvuus, palvelupaikan fyysinen ympäristö (missä). Käytännössä fyysisen paikan vaikutus on osa toiminnallista ulottuvuutta. Laadun ulottuvuudet on esitelty kuviossa 2. On myös ehdotettu, että yhdeksi palvelun laadun ulottuvuudeksi otettaisiin palvelun taloudelliset seuraukset: hyötyikä asiakas taloudellisesti palvelun käyttämisestä. (Grönroos 2001, 101–103.)



Kuvio 2. Odotettu ja koettu kokonaislaatu (Grönroos 1998, 67)

Yritys pyrkii vaikuttamaan laadun odotuksiin markkinointiviestinnällään, mutta myös yrityksen imago, muiden arviot ja asiakkaan tarpeet vaikuttavat koettuun laatuun (kuvio 2). Koetun laadun kannalta on siis ratkaisevaa millainen odotus asiakkaalla on palvelun laadusta. Laatu on hyvä silloin, kun se vastaa asiakkaan odotuksia, joihin tietenkin vaikuttaa odotusten realistisuus. Yrityksen tulee huomioida markkinointimateriaalissaan puolestaan lupauksen realistisuus, jotta se ei tule luvanneeksi liikojä. (Grönroos 2001, 104–106.)

Mikä näistä laadun ominaisuuksista on tärkein? Monesti yrityksissä uskotaan teknisen laadun olevan kaikkein tärkein. Tekninen laatu on kuitenkin se, jolla kilpailijoiden on helpoin kilpailla. Tämän vuoksi usein onkin tärkeämpää panostaa toiminnallisen laadun kehittämiseen, toki unohtamatta teknisen laadun tärkeyttä, joka luo pohjan onnistuneelle vuorovaikutukselle asiakkaan kanssa. (Grönroos 2001, 104.)

Laadun ja asiakastyytyväisyyden välinen suhde ei välttämättä aina ole lineaarinen. Storbackan ja Lehtisen (1997, 99–100) mukaan asiakkaan kokeman laatua voidaan kuvata neljän eri laatufunktiotypin avulla. 1) Kriittiset tekijät on lineaarinen laatu-funktio. Kun laatua parannetaan, asiakastyytyväisyys kasvaa suoraan samassa suhteessa ja päinvastoin. 2) Hygieniatekijät tarkoittavat tekijöitä, joiden parantaminen ei kasvata asiakkaiden tyytyväisyyttä, mutta niiden huononeminen tietyn tason alapuolelle tarkoittaa asiakastyytyväisyyden merkittävää vähenemistä. Palveluiden laadussa täytyy olla tietty taso, mutta tason ylittämisen jälkeen laatuun panostaminen hygieniatekijän osalta ei ole kannattavaa. 3) Indifferentitekijät ovat tekijöitä, joiden laatu ei vaikuta millään tavalla asiakkaan tyytyväisyyteen tai kokemaan laatuun eli ne ovat yhdentekeviä. Viimeisenä laatufunktiona ovat 4) profiloivat tekijät. Näillä tarkoitetaan tekijöitä, joiden avulla yritys voi erottautua edukseen toimialan keskitasosta tai kilpailevista yrityksistä. Laadun parantaminen näissä tekijöissä nostaa merkittävästi asiakastyytyväisyyttä, mutta pieni laadun laskeminen puolestaan ei juuri vaikuta. (Storbacka & Lehtinen 1997, 99–100.)

Laatuajattelussa on myös hyvä muistaa, että asiakkaalla on tietty budjetti eli rajallinen määrä resursseja. Käytännössä se tarkoittaa, että absoluuttinen laatu ei suoraan ratkaise asiakkaan tyytyväisyyttä, vaan asiakas suhteuttaa laadun suhteessa tekemiinsä taloudellisiin ja muihin panostuksiin. Täten asiakastyytyväisyys riippuu asiakkaan siitä arvosta, jonka asiakas olettaa saavansa suhteessa omiin panostuksiinsa ja käyttämiinsä resursseihin, sisältäen taloudelliset, tiedolliset ja tunteelliset resurssit. (Storbacka & Lehtinen 1997, 104.)

2.5 Asiantuntijapalveluiden markkinointi

Markkinoinnin onnistumisen edellytyksenä on yrityksen onnistunut organisoituminen. Lupausten antajien ja niiden täyttäjien tulee koordinoita toimintansa, jotta annettuihin lupauksiin voidaan vastata (Grönroos 1998, 178). Perinteisesti markkinoinnissa on puhuttu 4P:stä, joka pitää sisällään tuotteen, jakelun, hinnan ja markkinointiviestinnän. On nähty, että näitä oikein yhdistelemällä luodaan prosessi, jonka lopputuloksena syntyy molempia osapuolia tyydyttävää kauppa. Palveluiden markkinoinnissa 4P on todettu liian rajoittuneeksi, ja siihen on haluttu tuoda mukaan viides ulottuvuus, ihmiset. Ihmisten lisäksi on myös mainittu kuudes ja

seitsemäs osatekijä, suhdetoiminta sekä politiikka. (Grönroos 1998, 184.) 4P:stä on Gummessonin (1997, 267) mukaan siirrytty 30 R:ään, joka on hänen näkemyksensä suhdemarkkinoinnista. Suhdemarkkinointiajatus on viety eteenpäin ja kehityksen tulos on CRM (Customer relationship management), suomennettuna asiakkuuksienhallinta.

2.5.1 Suhdemarkkinointi

Palveluiden markkinoinnissa on 1990-luvulta lähtien vahvistunut suhdemarkkinoinninnäkökulma (englanniksi RM, Relationship marketing). Suhdemarkkinointi on määritelty, että se on ”asiakkaiden ja sidosryhmien kanssa ylläpidettävien suhteiden tunnistamista, solmimista, vaalimista ja kehittämistä niin, että kaikkien osapuolten tavoitteet täyttyvät.” (Grönroos 1998, 190.) Gummessonin (1997, 267–268) mukaan suhdemarkkinointi on suhteita, kontakteja ja yhteistyötä. Suhdemarkkinoinnin avulla pyritään luomaan arvoa sekä palveluiden tarjoajalle että asiakkaalle, arvo syntyy osapuolten yhteistyön kautta. Arvopohjana suhdemarkkinoinnissa on molempien osapuolien hyötyminen suhteesta. Suhdemarkkinoinnin avulla pystytään myös lisäämään asiakkuuksien pysyvyyttä ja pidentämään asiakassuhteen kesto.

Suhdemarkkinoinnissa toimittaja tuottaa asiakkaalle arvoa kannattavasti. Prosessin jälkeen asiakas kokee tarpeensa täytetyksi tavoitteidensa mukaisesti. Suhdemarkkinointi pyrkii myös kestävään ja molempia osapuolia tyydyttävään asiakassuhteeseen, korostaen asiakasuskollisuutta. Asiakkaan tyytyväisyys saamaansa palveluun on keskeinen tekijä pitkäaikaisessa liikesuhteessa. Pitkäaikaiset liikesuhteet on todettu kannattavammiksi kuin lyhytaikaiset. (Roslender & Hart 2010, 746.)

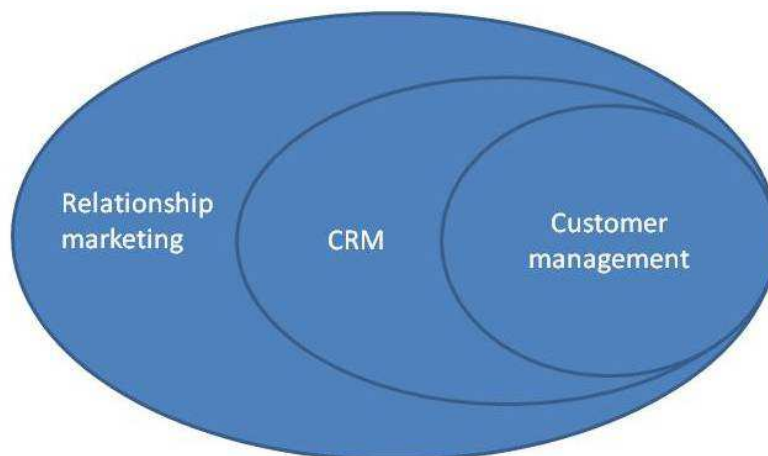
Suhdemarkkinoinnissa keskitytään siihen, että toimittaja ja asiakas tunnistavat tiiviin asiakassuhteen positiiviset vaikutukset. Näin ollen asiakas ei saa tyydytystä pelkästään rahalleen saamasta vastineesta, vaan myös kaikesta siitä, mitä liittyy palvelutapahtumaan. Suhdemarkkinoinnissa toimijan aktiivinen toiminta asiakkaan tarpeiden ymmärtämiseksi ja korkean asiakastyytyväisyyden saavuttamiseksi edesauttavat asiakkuuden säilymistä. (Roslender & Hart 2010, 746.)

2.5.2 CRM ja asiakasymmärrys

Wikipedian suomenkielisessä versiossa CRM:n sanotaan tarkoittavan asiakkuudenhallintajärjestelmää, jossa on mukana asiakaslähtöinen ajattelutapa ja siihen liittyvä tietojärjestelmät (Wikipedia, 2011).

Itse ymmärrän CRM:n samoin kuin Payne ja Wilkinson (2011, 80–81) sen kuvaavat. Heidän mukaansa CRM tarkoittaa asiakassuhteiden strategista johtamista tietojärjestelmiä apuna käyttäen. CRM on toimintaa, johon sisältyy näkökohtia asiakkaiden tunnistamisesta, asiakastuntemuksesta ja asiakassuhteiden rakentamisesta. Näin ollen CRM:n voidaan sanoa olevan strateginen asiakassuhteiden hallintajärjestelmä, jossa hyödynnetään teknisiä työkaluja. Paynen ja Wilkinsonin (2011, 80–81) mukaan suhdemarkkinointi ja CRM ovat eri ilmiöitä ja niiden välille tulisi tehdä ero, koska ilman selkeitä määritelmiä organisaation on vaikea toteuttaa onnistuneesti suhdemarkkinointia ja hyödyntää sen teknologisempaa muotoa CRM:ää.

Payne ja Wilkinson (2011, 80–81) avaavat erikseen termien relationship marketing ja customer management sisältöä. Heidän mukaansa relationship marketing – termillä tarkoitetaan tärkeiden sidosryhmäsuhteiden strategista johtamista ja termillä customer management puolestaan asiakassuhteen taktista toteutus- ja johtamismallia. Kuviossa 3 on esitetty näiden määritelmien suhteutuminen toisiinsa ja CRM:ään.



Kuvio 3. Relationship marketing, CRM ja customer management (Payne & Wilkinson, 2011, 81)

Chalmetan (2006, 1016) näkemys CRM:stä on hyvin samankaltainen kuin Paynel-la ja Wilkinsonilla (2011). Hänen mukaansa CRM tarkoittaa asiakaskeskeistä liiketoimintastrategiaa. CRM kautta saadaan laajempi näkökulma asiakkaisiin ja organisaatioon, mikä tehokkaasti yhdistää myynnin, markkinoinnin ja asiakasjohtamisen niin, että näiden avulla luodaan arvoa sekä yritykselle, että sen asiakkaille. Jotta yritys pystyy hyödyntämään CRM:ää täydellisesti, tulee sen toimintastrategiassa olla määriteltynä asiakastyytyväisyys tärkeimpien tavoitteiden joukossa. Näin toimiakseen on yrityksen pyrittävä luomaan asiakkaisiinsa aito, kestävä ja luottamukseen perustuva suhde. (Chalmeta 2006, 1016–1017.)

Chalmeta (2006, 1016–1017) on kuitenkin ensisijaisesti tietojärjestelmän puolesta tapuja. Hänen mielestään CRM asiakastietojärjestelmän avulla on mahdollista saavuttaa seuraavia asioita:

- Asiakastyytyväisyyden lisääntyminen parempia palveluita tarjoamalla.
- Yhtenäisempi johtamismalli, joka edistää asiakastyytyväisyyttä.
- Myynnin, markkinoinnin ja asiakaspalautteen yhdistäminen tietojärjestelmän avulla, mikä lisää uusien asiakkaiden määrää ja pitää nykyiset asiakkaat tyytyväisinä.
- Parantaa ja laajentaa asiakassuhteita ja luoda uusia liiketoimintamahdollisuuksia.
- Helpottaa asiakkaiden segmentointia, kannattavien asiakkaiden erottelusta kannattamattomista ja lisäksi auttaa erilaisten asiakkaiden toimintastrategiasuunnitelmien laadinnassa.
- Alentaa kustannuksia.
- CRM on yksi osoite, josta löytyvät asiakkaiden ajantasaiset tiedot.

Asiakkuudenhallinnan näkökulmasta asiakkuuden vaiheita tarkasteltaessa asiakkuus voidaan nähdä nelivaiheisena elinkaarena suhteessa asiakkuuden arvoon ja asiakkuuden keston. Elinkaaren neljä vaihetta ovat 1) hankinta, 2) haltuunotto, 3) kehittäminen ja 4) säilyttäminen. Asiakassuhteen tavoitteena on viedä asiakkuutta eteenpäin sen eri kehitysvaiheissa. Asiakkuuden hankintavaiheessa lupaavia asiakkuuksia pyritään tavoittamaan oikeanlaista markkinointiviestintää käyttäen ja saamaan aikaan ensimmäinen hankinta tarjoomasta. Haltuunottovaiheessa asiak-

kaalle pyritään tarjoamaan oikeanlaiset tuotteet tai palvelut ja tyydyttämään asiakkaan tarpeet. Asiakkuuksien kehittämisessä tavoitteena on asiakkaiden sitouttaminen yritykseen. Asiakkuuksien säilyttämisessä pyritään suhdemarkkinoinnin oppien mukaan asiakkaan syvälliseen ymmärtämiseen ja kannattavien asiakkuuksien jatkamiseen. (Mäntyneva 2001, 17, 19–24.)

Asiakastieto ei kuitenkaan vielä takaa asiakasymmärrystä. Asiakastieto voi tarkoittaa vain informaatiota asiakkaista ilman tiedon tulkintaa. Ymmärrys ja tietämys ovat analysoitua, tilanteeseen liittyvää tietoa. (Arantola 2006, 53.) Asiakasymmärrys on osa yrityksen liiketoimintamallia, se voi olla tärkein tai melkein merkityksetön resurssi (Arantola 2006, 23). Asiakasymmärryksen voidaan sanoa olevan asiakaslähtöisyyden perusta. Asiakaslähtöisissä yrityksissä on onnistuttu yhdistämään kolme eri lähestymistapaa asiakkaaseen. Näitä ovat asiakkaan kohtaamisessa onnistuminen, asiakkuuden näkeminen kohtaamisten summana sekä asiakaspääoman ryhmittely erilaisiin asiakasryhmiin. (Arantola 2006, 27–28.)

Asiakasymmärrys, englanniksi Customer insight, määritellään seuraavasti:

- Se tarkoittaa asiakastarpeiden ymmärtämistä paremmin, kuin mitä asiakas itse osaa kuvailla.
- Siinä asiakkaan rooli asiakasymmärryksen tuottamisessa on keskeinen.
- Se on yrityksen järjestelmä, johon on kerätty yrityksen asiakastieto yhteen paikkaan.
- Sen avulla saadaan kerättyä yhteen organisaation eri osissa syntynyt asiakastieto. (Arantola 2006, 53.)

Asiakaslähtöistä toimintatapaa on lähdettävä rakentamaan yrityksen liiketoimintastrategiasta lähtien. Siinä tulee huomioida, että asiakas ja yritys toimivat yhdenvertaisimpina tuottaakseen arvoa molemmille osapuolille, unohtamatta sitä, että toiminnan on oltava kannattavaa sen molemmille osapuolille. Asiakaslähtöinen palveluliiketoiminnan kehittäminen edellyttää myös asiakastietoa ja -ymmärrystä. Yrityksellä tulee olla kykyä kehittää liiketoimintaansa ymmärryksen perusteella.

3 ASIANTUNTIJAPALVELUIDEN ASIAKASLÄHTÖINEN KEHITTÄMINEN

On tärkeää kehittää ja suunnitella asiantuntijapalvelut niin, että ne vastaavat asiakkaiden tarpeita. Asiantuntijapalveluita kehittämisesä tulee pyrkiä asiakasyödyn ja -tyytyväisyyden lisäksi saavuttamaan asiantuntijayrityksen toiminnalleen asettamat tavoitteet. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 30.) Aluksi on kuitenkin ryhmiteltävä asiakkaat. On päätettävä mitä eri palveluita heille tarjotaan ja miten nämä palvelut pystyvät täyttämään asiakkaiden tarpeet. (Storbacka ym. 2000, 39–41.)

Tässä luvussa käydään läpi Storbackan ym. (2000) käyttämän jaottelun, kenelle, mitä ja miten, avulla läpi asiakassuhteiden kehittämispöessi, joka sisältää palveluiden asiakaslähtöisen kehittämisen ja asiakassuhteiden johtamisen. Ensimmäisenä käsitellään teoria strategisesti tärkeistä asiakkaista eli niistä asiakkaista, joille tarjottavien palveluiden tulisi olla juuri niitä laadukkaimpia ja räätälöidyimpiä. Storbackan ym. (2000, 15) mukaan yrityksen merkittävät asiakkuudet ovat strategisesti tärkeitä ja ne voivat olla tärkeitä usealla eri tavalla. Asiakkuus voi olla merkittävä, koska se tuo tärkeän osan liikevaihdosta, mahdollistaa tulevaisuudessa uusia liiketoimintamahdollisuuksia tai asiakkuus voi tuottaa myös osaamisarvoa. (Storbacka ym. 2000, 15–16.)

Seuraavana luvussa käydään läpi teoria strategisesti tärkeimpien asiakkaiden palvelutarjooman sisällöstä ja sen kehittämisesstä. Tässä opinnäytetyössä näkökulmana palveluiden kehittämiseen on yhteistyö asiakkaiden kanssa. Palveluita tai tuotteita kehitettäessä kehitystyötä kannattaa tehdä yhteistyössä merkittävimpien eli strategisten asiakkaiden kanssa. Strategisesti arvokkaimpien asiakkaiden palvelutarpeiden kartoittamisen avulla on tarkoitus varmistaa, että asiakkaan tarpeet ohjaavat kehitystoimintaa sen kaikissa vaiheissa. (Torkkeli ym. 2005, 7.) Yrityksen on tärkeää tarjota erilaisia palvelukokonaisuuksia eri asiakasryhmille. Yritys voi nimittäin joutua ongelmiin, jos asiakkaalle, joka arvostaa kevyttä palvelua ja kevyttä hintaa, tarjotaan tarpeet ylittävää ja kallista palvelua ja päinvastoin (Storbacka & Lehtinen 1997, 56–57.) Jos näin käy, eivät asiakkaiden arviot asiakas-tyytyväisyyskyselyssä voi nousta kovin korkeiksi.

Kolmannessa luvussa pohditaan teoriaa asiakkaiden johtamisesta. Asiakkaiden johtamisprosessi on malli asiakkuuksien johtamiseen (Storbacka ym. 2000, 39). Asiakkaat kannattaa ryhmitellä asiakaskannoiksi ja rakentaa kullekin asiakasryhmälle oma asiakkuusstrategia, jonka pohjalta johdetaan asiakassuhteita. Johtamisessa kannattaa painottaa etenkin strategisia asiakkuuksia, jotka tuovat tuottoja ja jotka muodostavat yrityksille niiden keskeisen pääoman. (Storbacka ym. 2000, 20–22). Strategisten asiakkuuksien johtamiseen kannattaa panostaa, jotta asiakassuhteista saadaan tehokkaita ja tuloksellisia. Johtamisella myös varmistetaan, että asiakas kokee tavoitteitansa ja prosessejaan tukevan asiakassuhteen arvokkaana. (Storbacka ym. 2000, 15–16.)

Luvun lopuksi vedetään teoriaosuudessa käsitellyt asiat yhteen teoreettisessa viitekehysessä.

3.1 Kenelle – strategisesti merkittävien asiakkaiden valinta

Asiakassuhteiden kehittämisprosessissa on tarpeellista valita ensin strategisesti tärkeät asiakkuudet (Evans 2002, 135). Käytännössä tämä toteutuu niin, että asiakkuudet analysoidaan ja laaditaan asiakkuusstrategiat, joiden avulla asiakkuuksia kehitetään. (Storbacka & Lehtinen 1997, 32.) Apuna tässä käytetään yrityksen liiketoimintastrategiaa (Storbacka ym. 2000, 39). Oikeiden asiakkaiden löytämiseksi yrityksen tulee analysoida asiakaskantansa ja laittaa asiakkaat paremmuusjärjestykseen eri asiakkuusarvojen mukaan. Yrityksen tulee kuitenkin ennen asiakkaiden ryhmittelyä määritellä, mitkä arvoista ovat ne tärkeimmät, joiden mukaan asiakkaiden ryhmittely tehdään. (Storbacka ym. 2000, 61–62.)

Asiakkuuden arvo voidaan määritellä usean kriteerin avulla. Tässä oppiennäytetyössä läpikäytäviä kriteerejä ovat asiakaskannattavuus, asiakkaan referenssi- ja osaamisarvo sekä volyymiarvo. Asiakkuuden arvon yksi tärkeimmistä tarkastelunäkökulmista on kannattavuus, koska ilman kannattavia asiakkaita ei ole yritystä. Usein yrityksissä on paljon myös kannattamattomia asiakkaita, mutta heistäkin voi olla kannattavaa pitää kiinni, koska tällaiset asiakkaat tuovat yritykseen usein muuta kuin suoraa taloudellista arvoa, esimerkiksi referenssi-, osaamis- ja volyy-

miarvoa sekä strategista arvoa. Myös asiakkuuden pitkä ikä voi olla arvo. (Storbacka & Lehtinen 1997, 29–30.)

Asiakkaiden ryhmittelyssä auttaa asiakkaista kerätty tieto. Ryhmittelyä ja asiakasymmärrystä helpottaa, kun voidaan yhdistää sekä määrällistä että laadullista tietoa. On myös ymmärrettävä, mitä tieto oikeasti tarkoittaa. Tämä onnistuu soveltamalla tietoa käytäntöön. Menestyneissä yrityksissä on yleensä ymmärretty asiakasymmärryksen merkitys ja osataan sopeuttaa yrityksen toiminta asiakastarpeiden mukaiseksi. (Arantola 2006, 75–77.)

Yrityksen on arvioitava myös nykyisten asiakkuuksien arvopotentiaali, jotta yrityksen panostukset tulee kohdennettua oikein odotettavissa olevien tuottojen mukaisesti. Arvopotentiaalın hyödyntäminen edellyttää asiakkuuksien johtamista niin, että asiakkuuden tuotot suhteessa asiakkuuden kustannuksiin kasvavat. (Torkkeli ym. 2005, 7.)

Asiakkaan arvoa arvioitaessa tulee huomioida asiakkaan kannattavuuden lisäksi myös asiakkaan referenssiarvo ja osaamisarvo. Yrityksen kaikki asiakkaat eivät kuitenkaan voi olla strategisesti merkittäviä, sillä tärkeimpien asiakassuhteiden johtaminen vaatii investointeja valittuihin asiakkuuksiin. Tämän vuoksi valinnan tärkein kriteeri on usein asiakkaan kannattavuus yritykselle. (Storbacka ym. 2000, 41, 52–53, 61–62.) Joissain tapauksissa asiakas voi olla merkittävä, vaikka ei olekaan taloudellisesti kannattava. Tällaisia voivat olla asiakkaat, jotka luovat arvoa muille asiakkaille, tai heillä on strateginen merkitys yritykselle. (Ivens & Pardo 2007, 472.)

Asiakkaan referenssiarvoa kuvaa hänen kauttaan mahdollisesti satavissa olevat asiakaskontaktit (Storbacka & Lehtinen 1997, 31). Etenkin jos asiakkaalla on merkittävä asema, niin asiakkuudesta kerrotaan mielellään muille. Nykyisessä verkottuneessa toimintaympäristössä asiakkuuden referenssiarvolla on yhä suurempi merkitys. (Torkkeli ym. 2005, 7.) Asiakas voi olla taloudellisesti kannattamaton, mutta pakottaa yrityksen kehittämään osaamistaan, asiakas tuo tällöin osaamisarvoa yritykseen (Storbacka & Lehtinen 1997, 31). Asiakkaiden myönteisen oppiminen ja osaamisen kehittyminen voivat toimia muutoksen ja uuden kehittämisen alkuunpanijoina. (Torkkeli ym. 2005, 7.)

Volyymiarvo tarkoittaa, että kannattamaton asiakas voi olla kannattava tuodessaan paljon volyyymia mukanaan. Tällaiset asiakkaat ovat tärkeitä etenkin yrityksille, joilla on korkeat kiinteät kustannukset. Suurivolyymiset asiakkaat luovat myös vakaita kassavirtoja. (Torkkeli ym. 2005, 7.) Asiakkuuden kesto vaikuttaa asiakkuuden arvoon. Pitkäaikaisessa asiakassuhteessa osapuolet oppivat tuntemaan toisensa paremmin ja pystyvät näin ollen paremmin kehittämään asiakassuhdetta. Yleensä pitkäaikaiset asiakkuudet ovat myös kannattavampia kuin lyhytaikaiset. (Storbacka & Lehtinen 1997, 31.)

3.2 Mitä – palvelutarjooman sisältö

Seuraava askel on ymmärtää, mikä on tärkeää asiakkaille (Evans 2002, 135). Pystyäkseen tarjoamaan strategisille asiakkaille arvokkaita tarjoamia, on yrityksen arvioitava, mitä eri asiakkaat arvostavat ja mitkä ovat taustavoimat arvostusten takana ja kehittää tämän pohjalta erilaisia tarjoamia erityyppisille asiakkaille (Storbacka ym. 2000, 65).

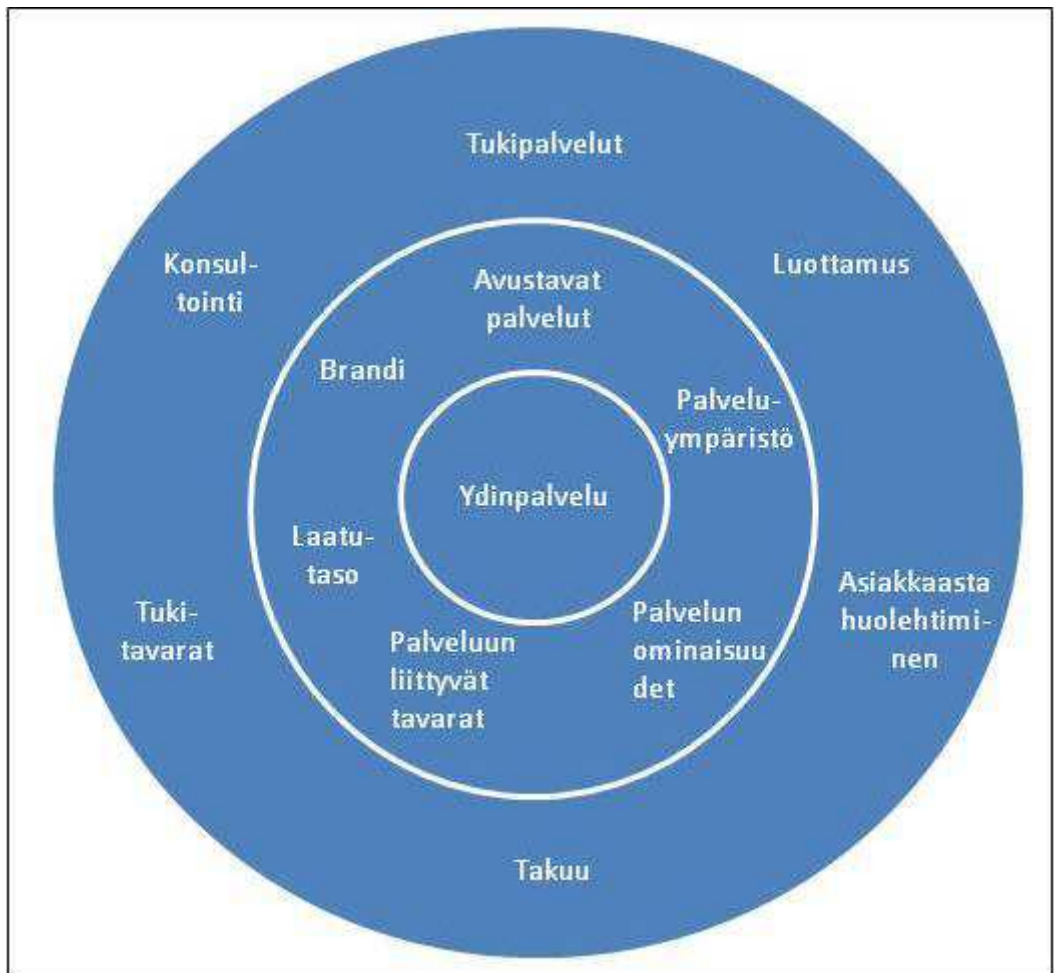
Ensimmäisenä ulottuvuutena arvioidaan yrityksen rooli. Osallistuuko yritys asiakkaan tärkeisiin liiketoimintaprosesseihin vai onko kyseessä osallistuminen asiakkaan tukitoimintoihin. Toinen ulottuvuus arvioinnissa on yhteistyön laatu eli asiakkuuden piirteet. Onko kyse kertamyynnillisestä eli pinnallisesta asiakkuudesta vai monimutkaisesta asiakkuudesta, jossa on paljon yrityksen ja asiakkaan yhteistyötä ja resurssien jakamista. Tällaisissa suhteissa tarkoituksena on optimoida tarjooma ja saada asiakkaan sekä yrityksen prosessit yhteensopiviksi, jotta asiakkuudesta hyötyvät optimaalisesti sen molemmat osapuolet (Storbacka ym. 2000, 66–67.) Storbackan ym. (2000, 68–69) mukaan näiden ulottuvuuksien avulla strategiset asiakkuudet voidaan ryhmitellä sen mukaan kuinka tiiviissä yhteistyössä asiakkaan kanssa toimitaan. Erilaisille asiakkaille tarjottava tarjooma määritellään puolestaan asiakkaan tarpeiden mukaan.

3.2.1 Palveluajatuksista palvelutarjoomaan

Asiakaskeskeinen palveluorganisaatio tuottaa erilaisille asiakkaille heidän erilaiset tarpeensa täyttäviä palveluita. Organisaation palveluajatus eli liikeidea kertoo miten ja millä resursseilla palveluorganisaatio tämän toteuttaa. Palveluajatus kertoo organisaation käsityksen menestystekijöistä, joilla organisaatio palvelee asiakkaitaan. Organisaatiolla voi olla useita palveluajatuksia, kullekin segmentille voidaan suunnitella oma kokonaisuutensa. Organisaation säilyminen kilpailukykyisenä edellyttää, että palveluajatus/ajatuksia muutetaan yhteiskunnan ja kilpailutilanteen mukaan. (Ylikoski 2000, 215–219.) Tikkasen ja Vassisen (2009, 102) mukaan tässä auttaa organisaation asenne, johon kuuluu ymmärrys, valmius, uskallus ja halu hyväksyä liiketoiminnan olevan jatkuvassa muutoksessa.

Asiantuntijapalvelut koostuvat muiden palveluiden tapaan ydinpalvelusta sekä avustavista ja tukipalveluista, näistä koostuu yhdessä palvelupaketti (Lehtinen & Niinimäki 2005, 39). Näistä avustavat palvelut ovat välttämättömiä palvelun käytön kannalta ja tukipalvelut ovat asiakkaan mukavuutta lisääviä palveluita (Ylikoski 2000, 226). Kuviossa 4 on esitetty palvelutuotteen eri kerrokset.

Ydinpalvelu on palvelutuotteen oleellisin osa, sitä voidaan kuvata kysymällä, miksi asiakas on valmis maksamaan juuri tästä palvelusta (Lehtinen & Niinimäki 2005, 39). Organisaatio voi erottautua kilpailijoista ja heidän tarjonnastaan avustavilla ja erityisesti tukipalveluilla luomalla asiakkaille halutunlaisen mielikuvan omista palveluistaan ja niiden vaikutuksista. Erilaisille asiakkaille voidaan tarjota erilainen palvelupaketti yhdistelemällä palvelun eri osia. Kaikille asiakkaille ei ole järkevää tarjota kaikkia toimintoja, esimerkiksi tärkeimmille asiakkaille voidaan laatia omat palvelukokonaisuudet. (Ylikoski 2000, 226–230.) On tärkeää myös muistaa, että henkilöstön on toimittava johdonmukaisesti palvelupakettien koostamisessa ja liitännäispalvelujen tarjoamisessa, jotta palvelun taso on samanlainen läpi koko organisaation asiantuntijasta riippumatta (Lehtinen & Niinimäki 2005, 40).



Kuvio 4. Palvelutuotteen eri kerrokset (Ylikoski 2000, 224)

3.2.2 Modulaarisuus palveluiden tarjoamisessa

Yrityksille ei ole helppo tehtävä tarjota eri asiakkaille erilaisia räätälöityjä palveluja joustavasti ja tehokkaasti, ilman että kustannukset nousevat. Avuksi tähän on kehitetty palvelujen modulointi. Modulaarisuus palveluiden suunnittelussa tarkoittaa, että lopullinen palvelu koostuu erillisistä moduuleista, tavoitteena tarjota runsaasti erilaisia palveluita kustannustehokkaasti. (Rahikka ym. 2011, 357.) Palveluiden moduloinnissa kannattaa pyrkiä siihen, että standardoitu osuus on mahdollisimman suuri. Standardoidun osuuteen liitetään asiakaskohtaisesti valittu määrä palvelumoduuleja ja tehdään asiakastarpeen mukainen palvelun räätälöinti. (Torkkeli ym.2005, 26.)

Palvelumoduuli on palveluyksikkö, jota voidaan tarjota yksinään asiakkaille, jotka haluavat vain peruspalvelun. Palvelumoduuleja voidaan myös liittää yhteen ja tarjota asiakkaalle suurempaa palvelukokonaisuutta. Moduulien laajuus ja koko vaihtelevat siis asiakkaan tarpeiden mukaan. Palvelumoduuli koostuu ryhmästä

palveluyksiköitä, jotka ovat toisistaan riippuvista, mutta jotka ovat vain vähän riippuvaisia toisten yksiköiden ominaisuuksista. Modulaarinen palvelujentuottaminen lisää vuorovaikutusta palvelujen käyttäjän ja tuottajan välillä. Se auttaa myös joustavaan, tehokkaaseen sekä asiakaslähtöiseen toimintatapaan, jossa asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin kyetään vastaamaan nopeasti. (Rahikka ym. 2011, 358–359.)

3.2.3 Asiakkaan osallistuminen palvelutarjonnan kehittämiseen

Palveluntarjoaja ei voi toimia tehokkaasti ilman, että hän ymmärtää asiakasymmärryksen arvon. Tärkeä haaste on tunnistaa kuinka asiakkaat arvioivat palveluita ja kuinka arvontuottamisen eri elementit edistävät käsitystä palveluiden tuottamasta arvosta. Tämä on haasteellista etenkin asiantuntija-aloilla, joiden asiakaskunta on heterogeenistä. Tämän vuoksi on tärkeää, että yritys pystyy katsomaan palveluita asiakkaiden näkökulmasta ennen kuin se lähtee kehittämään palvelutarjontaansa. (Rahikka ym. 2011, 357.)

Palveluita kehitettäessä on tärkeää, että jo varhaisessa vaiheessa otetaan huomioon asiakkaiden tarpeet ja toiveet. Tämä varmistaa palvelun suunnittelijalle palvelun sopivuuden asiakkaiden tarpeisiin. Organisaatiossa tehdyt suunnitelmat eivät aina välttämättä ole niitä, jotka ovat todellisuudessa lähtöisin asiakkaiden todellisista tarpeista ja uusi palvelu ei vastaakaan asiakkaan toiveita. Jos organisaatiossa ei ole selkeää kuvaa asiakastarpeista palvelun kehittämistä aloitettaessa, saattavat suunnitelmat olla kaukana asiakkaan todellisista tarpeista ja tavoiteltu hyöty ja asiakkaan arvontuotannon lisääminen jäävät saavuttamatta. (Kinnunen 2004, 42.)

Asiakkailta saatu palaute palvelunsisällöstä ja palveluprosessista on ensiarvoisen tärkeää. Palautteen avulla selviää missä palvelun osissa palvelun tuottaja on onnistunut ja missä puolestaan epäonnistunut. Asiantuntijayritys voi hyödyntää palautetta palvelutuotteiden kehittämisessä. Asiantuntijapalveluiden oleellinen osa on asiakkaan osallistuminen palveluprosessiin, he voivat siis olla myös merkittävä osa palveluiden kehittämisessä entistä paremmiksi. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 39).

Asiakaspalautteen hyödyntäminen on osa palveluiden kehittämistä. Asiakassuhde on palvelusuhde, johon asiakkaalla pitää olla mahdollisuus vaikuttaa. (Sipilä 1998, 170.) Asiakkaita kuuntelemalla saadaan yrityksessä käyttöön tieto asiakkaiden tyytyväisyydestä ja arvostuksista (Garver 200, 41). Asiakkaiden haastattelemine on yksi tapa kuunnella heitä. Haastatteluja käytetään yleensä asiakkaiden syvällisen ymmärtämisen lisäämiseksi ja silloin, kun yritys on kiinnostunut jatkuvasta toiminnan kehittämisestä. (Garver 2001, 48).

3.3 Miten – asiakkaiden johtaminen

Asiakkaiden johtaminen tarkoittaa, että yritys asettaa tavoitteet asiakkaille ja asiakassuhteille. Asiakastavoitteiden saavuttamiseksi tulee määritellä asiakasstrategia. (Hellman 2003, 145.) Asiakkuuksien strategisen johtamisen ydin on asiakkaan arvontuottoprosessi, jossa päämääränä on päästä pysyvään yhteistyöhön asiakkaiden kanssa. Tausta-ajatuksena tässä on, että suhde tuottaa molemmille osapuolilleen arvoa. Asiakkuuslähtöisyys merkitsee tarjoajan ja ostajan siirtymistä yhteisen hyödyn tavoitteluun, ja luopumista vastakkain asettelusta (Storbacka ym. 2000, 20–21.)

Asiakasstrategian päämääriin pääsemiseksi yrityksen tulee hallita asiakastietonsa ja ymmärtää, kuinka tietoa voidaan hyödyntää tehokkaasti liiketoiminnassa. Asiakasstrategiaa määriteltäessä tulee olla käytettävissä asiakkaisiin liittyvää tietoa, jota tulee hyödyntää oikealla tavalla. Yrityksen tulee myös määritellä ketkä ovat sen asiakkaita, pystyä konvertoimaan liiketoimintatavoitteet asiakastavoitteiksi ja ymmärtää asiakasstrategian olevan koko organisaation yhteinen työväline parempaan asiakastytytyväisyyteen. (Hellman 2003, 145–146.)

Parhaassa tapauksessa strategisesti tärkeiden asiakkuuksien johtaminen auttaa asiakasta selkeyttämään omaa toimintaansa ja mahdollistaa asiakaslähtöisen toiminnan. Tämän vuoksi strategisten asiakkaiden johtamisessa on tärkeää kiinnittää huomiota ennakoivaan johtamiseen, eikä reagoida vasta eteen tuleviin tilanteisiin. Tämän mahdollistamiseksi tulee kaikille toimintatasoille kehittää työkaluja ja menettelytapoja, joiden avulla tunnistetaan ja hyödynnetään asiakkuuden tarjoama potentiaali. (Storbacka ym. 2000, 15–16.)

Strategisten asiakkuuksien johtamisen tulisi tuottaa arvoa sen molemmille osapuolille. Asiakkaan näkökulmasta tämä tarkoittaa lisääntyntä kykyä tuottaa arvoa omaan toimintaansa. Saatavaa arvoa voidaan tarkastella kolmesta eri näkökulmasta: asiakaskohtaamistasolla, asiakkuustasolla ja kokonaisuuden tasolla (Storbacka ym. 2000, 22).

Asiakaskohtaamistaso realisoituu tilanteessa, jossa asiakkaan on tehtävä valintansa tarjoomasta. Yritys voi lisätä tarjoomansa arvoa selvittämällä asiakkaan ongelmat ja tarjoamalla oikeaa ratkaisua näihin. Myös asiakkaan toivoma asiakaskohtaamisen sisältö ja kohtamiskanava lisäävät ostotapahtuman arvoa. (Storbacka ym. 2000, 22–24.) Asiakkaan kokema tyytyväisyys on myös tärkeä kehittämiskohde asiakaskohtaamistasolla (Storbacka & Lehtinen 1997, 116). Asiakkuustasolla asiakas arvio asiakkuutta ja sen kykyä tuottaa arvoa itselleen (Storbacka ym. 2000, 22–24.) Asiakkuustasolla asiakkuuden eteenpäin meneminen edellyttää järjestelmällistä asiakaskohtaista työskentelyä ja suunnitelmallisuutta asiakkuuden arvon kasvattamiseksi (Storbacka & Lehtinen 1997, 116). Tällä tasolla asiakkaan kokemaa arvoa voi lisätä kehittämällä tarjooman sisältöä ja asiakasprosessia (Storbacka ym. 2000, 22–24.) Kokonaisuuden tasolla asiakas arvio, kuinka hyvin asiakkuus palvelee hänen päämääriänsä ja toimintaansa kokonaisuutena (Storbacka ym. 2000, 22–24.)

3.3.1 Asiakkuusstrategiat

Storbacka ja Lehtinen (1997, 123) ovat määritelleet kolme eri asiakkuusstrategiaa eli vetoketju-, neppari- ja tarrastrategian. Yrityksen strategisesti merkittävien asiakkaiden kanssa tehtävää yhteistyötä voidaan kutsua vetoketjustrategiaksi. Tämä tarkoittaa hyvää perehtymistä asiakkaan toimintaan ja yhteistyössä asiakkaan kanssa luotavaa toimintamallia, jonka mukaan toimittaessa molemmat osapuolet hyötävät yhteistyöstä. Molempien osapuolten sopeuttaessa omia prosessejaan, sopivat ne lopulta vetoketjun lailla lomittain toisiinsa. Lehtisen (2002, 93) mukaan vetoketjustrategian käyttöön liittyviä konkreettisia asioina esille on noussut toimittajan ja asiakkaan yhteisten arvojen löytyminen, avoimuus kustannuksissa ja keskusteluissa, henkilökohtainen yhteydenpito ja halu kehittää asiakkuutta yhdessä.

Vetoketjustrategian vastakohta on nepparistrategia, jossa yritys tarjoaa tietynlaista ratkaisua, johon asiakas sopeutuu. Kohtaamiset eivät edellytä syvällisempää yhteistyötä tai prosessien yhteensovittamista. (Storbacka & Lehtinen 1997, 123.)

Mielestäni yrityksen myyntikeskeinen toimintatapa on nepparistrategian mukaan toimimista.

Kolmannessa strategiamallissa, tarrastrategiassa, yritys on asiakkaan armoilla, sillä asiakas määrittelee toimintatavat ja yritys joutuu sopeuttamaan oman toimintansa näihin täysin. Tarrastrategiassa yritys tekee parhaansa sopeuttaakseen omat prosessinsa asiakkaalle sopiviksi niin, ettei asiakas joudu käyttämään aikaa tai energiaa omien toimintojensa sopeuttamiseen. (Storbacka & Lehtinen 1997, 123.)

3.3.2 Asiakastieto asiakkaiden johtamisessa

Asiakkuuksien hallinta (CRM) on oleellinen osa asiakkuuksien johtamista. Asiakkaiden tunteminen ja asiakastiedon hyödyntäminen luovat asiakkuuksien hallinnan perusteet. (Hannus 2004, 133.) Asiakastiedolla ei kuitenkaan ole arvoa, jos sitä ei käytetä. Jos asiakastiedon avulla voidaan saavuttaa kilpailuetua, on tärkeää että tietoa myös käytetään asiakassuhteiden ja yrityksen toiminnan kehittämiseen. (Hellman 2003, 160.) Asiakkuuden hallintaa tulee tarkastella sekä asiakkaan, että palveluntarjoajan näkökulmasta. Asiakkaan näkökulmasta nähtynä asiakkuuden hallinnan on tarkoitus luoda asiakkaalle enemmän arvoa kilpailijoihin nähden. Onkin tärkeää, että palveluntarjoaja osaa määritellä oman, kilpailijoista selvästi eroavan asiakaslupauksensa. Organisaation näkökulmasta katsottuna on myönnettävä, että kaikki asiakkuudet eivät ole samanarvoisia ja arvokkaimpien asiakkuuksien tunnistaminen ja kehittäminen on toiminnan perusta. Molemmista näkökulmista katsottuna asiakkuuksien hallinnan tavoitteena voidaan nähdä pitkäikäisen suhteen luominen, sen kehittäminen ja ylläpitäminen molemmille osapuolille arvoa luovalla tavalla. (Hannus 2004, 133–135.)

Asiakkaat voidaan ryhmitellä CRM:n avulla asiakkaiden arvon mukaan. Ryhmitelyn jälkeen on jokaiselle asiakasryhmälle hyvä määritellä oma asiakkuushoitomalli, johon asiakkuuksien johtaminen pohjautuu. Taulukossa 1. esitellään eri vaihtoehtoja eri asiakasryhmien hoitomalleista.

Taulukko 1. Esimerkki asiakkuushoitomallien määrittelystä (Hannus 2004, 142)

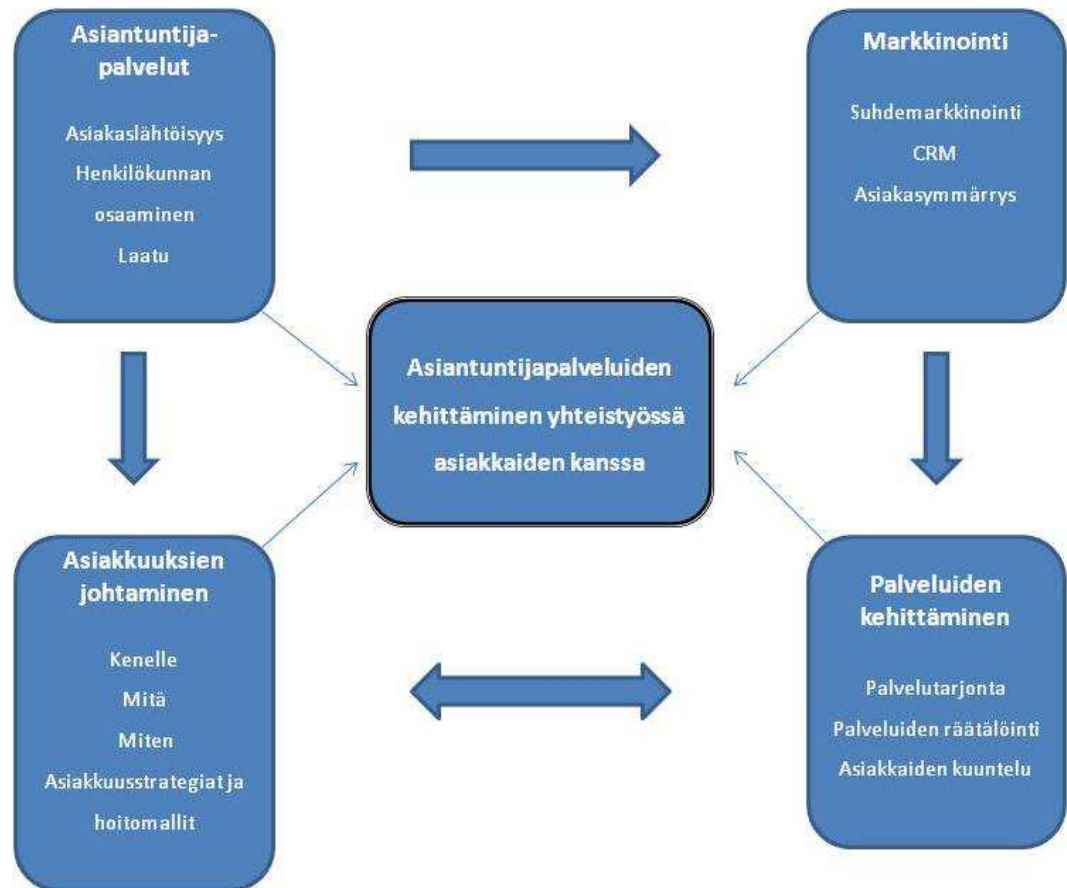
Asiakasryhmä	Asiakkuushoitomalli
Strategiset asiakkuudet	<ul style="list-style-type: none"> - Kattava ja jatkavasti ylläpidettävä asiakkuussuunnitelma jokaiselle strategiselle asiakkaalle - Nimetyt asiakkuusvastuuhenkilöt - Säännölliset johdon tapaamiset ja yhteiset työseminaarit - Rääätälöidyt lisäarvopalvelut
Avainasiakkuudet	<ul style="list-style-type: none"> - Kompakti asiakassuunnitelma jokaiselle avainasiakkaalle - Nimetyt asiakkuusvastuuhenkilöt, yksi hoitaa useampaa asiakkuutta - Säännölliset johdon tapaamiset ja yhteiset työseminaarit - Massaräätelöidyt lisäarvopalvelut
strategiset mahdollisuudet	<ul style="list-style-type: none"> - Asiakuussuunnitelma kunkin strategisen mahdollisuuden osalta, syvyys riippuu potentiaalista - Nimetyt vastuuhenkilöt - Panostus asiakassuhteen avaamiseen ja tätä tukevat toimet
Kerta-asiakkuudet	<ul style="list-style-type: none"> - Kustannustehokkaat hoitotavat

Asiakkuussuunnitelma on keskeinen osa asiakkuushoitomallia. Siinä kuvataan asiakkaan lähtötiedot, asiakassuhteen luonne, asiakkuussuhteen hoitamisen vastuut ja asiakkuuden kehittämisen tarpeet ja toimenpiteet. Suunnitelman syvyys vaihtelee eri asiakasryhmien mukaan. Tärkeimmille asiakkuuksille laaditaan perusteellisempi asiakkuussuunnitelma, kuin vähemmän tärkeille. Kerta-asiakkaille ei laadita erillisiä asiakkuussuunnitelmia (Hannus 2004, 140–141.)

3.4 Teoreettinen viitekehys

Opinnäytetyön teoreettisen viitekehysten lähtökohtana ovat asiantuntijapalvelut, niiden laatu ja asiakaslähtöinen toimintamalli palveluiden tuottamisessa. Asiantuntijapalveluiden yksi osa-alue on niiden markkinointi ja asiakaslähtöisen toimintatavan huomioiminen markkinoinnissa, mikä johdattaa suhdemarkkinoinnin oppien pariin ja tätä kautta CRM:n ja asiakasymmärryksen hyväksikäyttöön. Asiantuntijapalveluiden asiakaslähtöisessä kehittämisessä on taustalla jaottelu: tärkeimpien asiakkaiden valinta, palvelutarjoaman sisältö ja asiakkaiden johtaminen. Näiden avulla käydään läpi teoria siitä, millä perusteilla asiakkuudet voidaan luokitella, miten ja millaisia palveluita kullekin asiakasryhmällä on kannattavaa tarjota ja lopuksi käydään läpi, kuinka eri asiakasryhmiä voidaan johtaa, jotta molem-

mat osapuolet hyötyvät asiakkuussuhteesta tasapuolisesti. Asiakasryhmien johtamisessa apuna ovat asiakastiedot ja asiakasymmärrys. Teoreettinen viitekehys on kuvattu kuviossa 5.



Kuvio 5. Teoreettinen viitekehys

4 CASE: PROAGRIA HÄMEEN ASIANTUNTIJAPALVELUIDEN KEHITTÄMINEN YHDESSÄ STRATEGISTEN ASIAKKAIDEN KANSSA

Tässä luvussa esitellään aluksi case-yritys ProAgria Häme ry:n perustiedot, toiminnan tavoitteet, asiakasryhmät, palveluvalikoima ja tuloksia ProAgria Hämeen viimeisimmästä asiakastyytyväisyyskyselystä. Kyselyn tuloksia käytettiin apuna haastatteluteemojen valinnassa sekä tukemaan tutkimustulosten pohjalta tehtyjä johtopäätöksiä. Tutkimusosiossa kerrotaan tehdyn tutkimuksen tausta ja toteutus, tutkimustulokset sekä johtopäätökset ja tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttavat tekijät.

Tämän opinnäytetyön tutkimusosuudessa selvitetään teemahaastattelujen avulla case-yrityksen asiakkaiden palvelutarpeita nyt ja tulevaisuudessa. Lisäksi haastatteluissa käsitellään asiakkaiden näkemykset ProAgrian imagosta, palveluiden laadusta sekä näkemys palveluiden markkinoinnista ja lisäarvon tuottamiskyvystä. ProAgria Häme voi hyödyntää opinnäytetyön tuloksia kehittäessään palvelutarjontaa toimintaansa kehittäville maatiloille, jotka se on valinnut strategisesti tärkeimmiksi asiakkaiksi.

Työn tulokset auttavat ProAgria Hämettä ensisijaisesti palveluiden kehittämisessä. Työ tarjoaa myös ajatuksia asiakasyhteistyön kehittämiseen. Asiakasyhteistyö on jo käynnistynyt ensimmäisen asiakasraatitilaisuuden merkeissä. Asiakasraati koostuu joukosta toimintaansa kehittäviä tiloja, joiden kanssa keskustellaan tulevista asiantuntijatarpeista maatilojen ja maaseutuyritysten johtamisen eri osa-alueilla. Tutkimusosiossa haastateltavat tilat valittiin asiakasraatitiloista.

4.1 Yritysesittely ProAgria Häme ry

4.1.1 Organisaatio ja toiminta-alue

ProAgria Häme ry on yksi 16 ProAgria-ryhmän suomenkielisen maaseutuneuvonnan alueellisesta toteuttajasta. ProAgria Hämeen toiminta-alueeseen kuuluu 31 kuntaa pääosin Kanta- ja Päijät-Hämeessä. (ProAgria Hämeen vuosikertomus 2010, 2, 5.) Liikevaihto vuonna 2010 oli 3,85 miljoonaa euroa, mikä koostuu

asiakaslaskutuksesta, hankerahoituksesta sekä maa- ja metsätalousministeriön kanssa vuosittain tehtävästä tulossopimuksen rahoituksesta. Organisaatiossa työskenteli 65 alan ammattilaista vuonna 2010. (ProAgria Hämeen toimintakertomus 2010, 2.)

ProAgria Hämeen toiminta-alueella on noin 5 400 maatilaa (MTT Taloustohtori, 2011). Vuonna 2010 Hämeen ELY-keskusalueen maatilojen keskipinta-ala oli 42,61 hehtaaria. Maatilojen lukumäärä on ollut laskussa koko 2000-luvun ajan, samalla maatilojen koot ovat suurentuneet. Yksityisten henkilöiden ja maatalousyhtymien omistuksessa olevien maatilojen määrä on vähentynyt ja etenkin osakeyhtiömuotoisten maatilojen määrä on kasvanut. Viljelijöiden keski-ikä on puolestaan laskenut noin puolella vuodella, ja se oli vuonna 2009 keskimäärin 50,2 vuotta. Nuoret, noin 30-vuotiaat viljelijät, pitävät hallussaan keskipelto-alalla mitattuna isoimpia tiloja. (Matilda maataloustilasto, 2011.) Näistä luvuista on havaittavissa maatalouden kehityssuunta Suomessa, pienten perheviljelmätilojen määrää vähenee vuosi vuodelta ja toimintaansa jatkavat isot, kehittävät tilat. Maatilayritysten koko tulee kasvamaan jatkossakin, tilojen toiminta muuttuu yritysmäisemmäksi ja viljelijöiden osaamistaso kasvaa. Jatkavat tilat tulevat tarvitsemaan jatkossa vaativampia asiantuntijapalveluita kuin pienet perheviljelmät.

4.1.2 ProAgria Hämeen tavoite ja missio

- ProAgria Hämeen missiona on toimia hämäläisen maaseudun puolesta. Sitä toteutetaan maataloutta ja muita maaseutuelinkeinoja sekä maaseudun ihmisten aineellista ja henkistä hyvinvointia kehittämällä. Visiona on luoda valtakunnan paras asiantuntijaverkosto, joka menestyy vahvistamalla maaseutuyritysten kilpailukykyä ja hyvinvointia. (ProAgria Hämeen toimintakertomus 2010, 2.)

ProAgria Hämeen arvoja ovat:

- Ydinosaaminen. Ydinosaamiseen kuuluvat maatilojen ja maaseutuyritysten päivittäiseen toimintaan ja kehittämiseen liittyvät asiantuntijapalvelut. Ydinosaamista tukevat jäsen- ja asiakassuhteen ylläpito ja kehittäminen. Sidosryhmä- ja kumppaniverkosto täydentävää ydinosaamista.

- Yhteisöllisyys. ProAgrian tavoitteena on yhteisöllisyyden lisääminen jäsenistön ja asiakkaiden keskuudessa yritysten välisen yhteistyön ja maaseudun yhdistystoiminnan hyväksi. ProAgria Hämeen vahvuus on monipuolinen asiantuntijoiden joukko.
- Kehittyminen. ProAgria Hämeen asiantuntijat haluavat kehittää itseään ja toimintatapojaan vastaamaan asiakkaiden kehittyviä tarpeita. ProAgria Häme etsii avoimesti uusia ratkaisuja asiakkaan parhaaksi.
- Jatkuvuus. ProAgria Häme kantaa vastuuta toiminnan tuloksista pitkälle tulevaisuuteen.
- Taloudellisuus. ProAgria Häme on järjestö ja se merkitsee, että se haluaa tuottaa jäsenistölleen ja asiakkailleen laadukkaita palveluja edullisesti. (ProAgria Hämeen toimintakertomus 2010, 2.)

4.1.3 ProAgria Hämeen asiakkaat ja sen tarjoamat asiantuntijapalvelut

ProAgrian asiakkaita ovat maatalousyritykset ja muut maaseutuyritykset. Asiakkaat on segmentoitu kolmeen perussegmenttiin, kotieläin- kasvituotanto- ja maaseutuyrityspalveluasiakkaat. Segmentointi ohjaa asiakasstrategioiden muodostamista ja on pohjana asiakaskeisten toimintamallien rakentamisessa. Asiakas-tiedon hallinta perustuu eri tietojärjestelmissä oleviin tietoihin. (ProAgria keskusten yhteinen laatukäsikirja.) ProAgria Hämeessä on käytössä ProAgria-yhtymään kuuluvan ProAgria Maatalouden Laskentakeskuksen tuottama MK-toimisto-ohjelma, jossa ylläpidetään mm. asiakasrekisteriä, työaikakirjanpitoa ja laskutusta. Asiakasmuistiot (CRM) kirjataan ProAgria keskusten sisäiseen Internet-sivustoon.

ProAgria Häme tarjoaa monipuolisen valikoiman johtamis-, suunnittelu-, seuranta- ja kehittämispalveluja maaseutuyrittäjäasiakkailleen. Maaseutuneuvonnan palvelut muodostuvat talouden, kasvintuotannon, kotieläintuotannon, rakennussuunnittelun ja maaseutuyrittämisen kokonaisuuksista. ProAgria Hämeen alaisuudessa toimivat Hämeen kalatalouskeskus ja Maa- ja kotitalousnaiset tarjoavat omat kattavat palvelunsa. Taulukossa 2 on kuvattu ProAgrian palvelukokonaisuuksia palveluryhmittäin sekä yksittäisiä palveluita.

Taulukko 2. ProAgria Hämeen palveluvalikoima (ProAgrian Intranet, 2012)

Palveluryhmä	Palvelukokonaisuudet	Yksittäiset palvelut
Kotieläinpalvelut - maidontuotanto - lihan tuotanto	KarjaKompassi Tilipalvelut Investoivan tilan tiimi Huippuosaajat Luomuneuvonta	Sukupolvenvaihdos ja omistajanvaihdospalvelu Ruokinnan suunnittelu ja onnistumisen seuranta Tuotosseuranta Viljelysuunnittelu, rehuksvit Veroneuvonta Kirjanpito Tulosanalyysi Elinkeino- ja taloussuunnittelu Maatilan energiasuunnitelma Rakennussuunnittelu Maisemanhoito- ja ympäristöneuvonta
Kasvintuotantotilat	ProViljelys Tilipalvelut Helppoviljely Huippuosaajat Luomuneuvonta	Viljelysuunnittelu Sukupolvenvaihdos ja omistajanvaihdospalvelu Veroneuvonta Kirjanpito Tulosanalyysi Elinkeino- ja taloussuunnittelu Maatilan energiasuunnitelma Rakennussuunnittelu Maisemanhoito- ja ympäristöneuvonta
Yrityspalvelut	Tilipalvelut Alkavan yrityksen neuvonta Toimivan ja kasvuyrityksen neuvonta	Sukupolvenvaihdos ja omistajanvaihdospalvelu Johtamisvalmennus Veroneuvonta Kirjanpito Tulosanalyysi Elinkeino- ja taloussuunnittelu Maatilan energiasuunnitelma Liiketoimintasuunnitelman ohjaus Investointi- ja rahoitussuunnittelu

Maksullisten palveluiden lisäksi tiloille tarjotaan valtion kokonaan tai osittain tukemia palveluita. Näihin kuuluvat EU-tukiin kuuluvien täydentävien ehtojen noudattamisen neuvonta ja maatalojen energiasuunnitelmat. Molempiin tilojen on mahdollista hakea valtion tuki palvelun käyttämisen jälkeen. Lisäksi ProAgria tarjoaa maataloille ja yrityksille kehityskeskusteluita. Keskustelu sopii pohjaksi kaikkiin palveluihin ja on hyödyllinen esimerkiksi sukupolvenvaihdoksessa, investoinneissa tai muuten toimintaa kehitettäessä. Keskustelussa pohditaan tilan toiminnan suunnittelua ja kehittämistä sekä laaditaan toimenpide-ehdotukset ja ehdotukset palveluista, joista olisi hyötyä tilan toiminnan kehittämisessä. Keskustelu suositellaan käytäväksi 2-3 vuoden välein. Keskustelu on tiloille ilmainen. (ProAgrian Intranet, 2012.)

4.1.4 Tulevaisuudennäkymät

ProAgria Hämeessä käynnistyi organisaatiomuutos, jonka tuloksena pyritään nostamaan asiakastytyväisyyttä siirtymällä asiakaslähtöisempään toimintatapaan. Uudistus perustuu asiakasryhmien entistä selkeämpään segmentointiin. Jokaiselle segmentille valittiin palvelupäällikkö vastaamaan palveluiden johtamisesta ja kehittamisestä yhteistyössä toimitusjohtajan, myyntipäällikön ja viestintäpäällikön kanssa. Tämän muutoksen lisäksi ProAgria Hämeessä on lähitulevaisuudessa tapahtumassa historiallisen suuri uudistus. Etelä-Suomen ProAgriat (Häme, Kymenlaakso, Pirkanmaa, Uusimaa ja Etelä-Karjala) yhdistävät toimintansa vuoden 2013 alusta lähtien, tavoitteena parempien palveluiden tuottaminen ja hintalaatusuhteen turvaaminen jatkossa. Uudistuksen myötä ProAgrian kilpailukyvyyn toivotaan kasvavan ja organisaation itselleen asettamien tavoitteiden olevan paremmin saavutettavissa.

4.1.5 ProAgria Hämeen asiakastytyväisyystutkimuksen tulokset vuodelta 2010

Tässä esitellään osa ProAgria Hämeen asiakastytyväisyyskyselyn tuloksista vuodelta 2010. Mukaan on valikoitu kysymykset, jotka antavat käsityksen tämän hetkisestä asiakastytyväisyydestä ja kertovat sen, millaisia palveluita asiakkaat toivoisivat ProAgria Hämeen tarjoavan tulevaisuudessa.

ProAgria Keskusten Liiton toimesta tehdään kolmen vuoden välein asiakastytyväisyyskysely. Kyselyssä arvioidaan sekä koko ProAgria organisaatiota, että paikallisia ProAgria yhdistyksiä. Asiakastutkimuksen asiakaspalautteen perusteella ProAgria Hämeen strategiaa päivitetään vastaamaan entistä paremmin asiakkaiden tarpeita. Tutkimukset tehdään alueittain, eli jokaisen ProAgrian alueelle (16 kpl) lähetetään satunnaisesti kyselyjä. Kysely lähetetään satunnaisotannan mukaisesti asiakasrekisterissä oleville maataloille tai maaseutuyrityksille. Vuonna 2010 asiakastytyväisyyskyselyn suoritti Innolink Research Oy.

Valitsin opinnäytetyöhön mukaan kysymykset, joissa selvitetään asiakastytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä ja uusia palvelutoiveita. Kysymykset ja koosteet niihin saaduista vastauksista on esitetty alla.

Mikä yksittäinen asia tai tekijä vaikuttaa merkittävimmin asiakastyytyväisyyteesi?

Asiakkaat olivat tyytyväisiä:

- Ammattitaitoiseen apuun, joustavuuteen, nopeuteen, luotettavuuteen ja tilan kehittämisessä apuna olleisiin tietoihin.
- Tyytyväisiä oltiin myös osaan neuvojista henkilökohtaisesti, heidän ominaisuuksiinsa ja tapaansa toimia.
- Verolaskenta ja taloudellinen suunnittelu sai osa-alueista eniten positiivisia mainintoja.
- Poimintoja positiivisista kommentteista: ”Hyvä ja osaava henkilökunta, monipuolinen, ihmisläheiset ja ystävälliset ihmiset, tietoa laajalta aihealueelta, talousneuvonta ja viljely- ja tukihakuneuvonta, luotettava kumppani, lähellä asiakkaita ja paikallista asiantuntemusta.”

Asiakkaat olivat tyytymättömiä:

- Rakennuspuolen palveluihin, osittain myös karjantarkkailuun.
- Neuvojen tietämykseen, se on liian yleisellä tasolla.
- Neuvojen myyntitaitoihin oltiin osin tyytymättömiä, siihen etteivät he osaa tarjota tiloille oikeanlaisia palveluita.
- Epäpätevyys, hinta/laatu-suhde, kallista ja tehotonta.
- Poimintoja negatiivisista kommentteista: ”Henkilöstön välillä suuria tasoeroja. Viljelijöiden jaksamiseen ja hyvinvointiin voisi kiinnittää enemmän huomiota. Palvelut kilpailukykyisiin hintoihin. Karjantarkkailun kehittäminen. Ehkä olisi syytä keskittyä enemmän perustyön hoitamiseen, tai kohta ei ole asiakkaita, jos peruspalveluiden tasoa ei pystytä pitämään ennallaan ja mieluummin parantamaan. Osaavasta henkilöstöstä on pidettävä kiinni. Lähestykää perusteellisella palveluesitteellä ja tehkää itsenne tärkeäksi taloudellisen tilanpidon kannalta. Kasvinviljelyssä lisää hi-tec tietoa ja käytännön koulutusta. Bisneksenteko ei saa paistaa läpi neuvontatilanteessa. ProAgrialla on olemassa mahtavat ohjelmistot käytettävissä maidontuotannon kehittämiseen, siihen tarvittaisiin vain ihmisiä, jotka osaavat hyödyntää nämä ohjelmat.”

Millaisia uusia palveluita toivoisit ProAgrialta tulevaisuudessa?

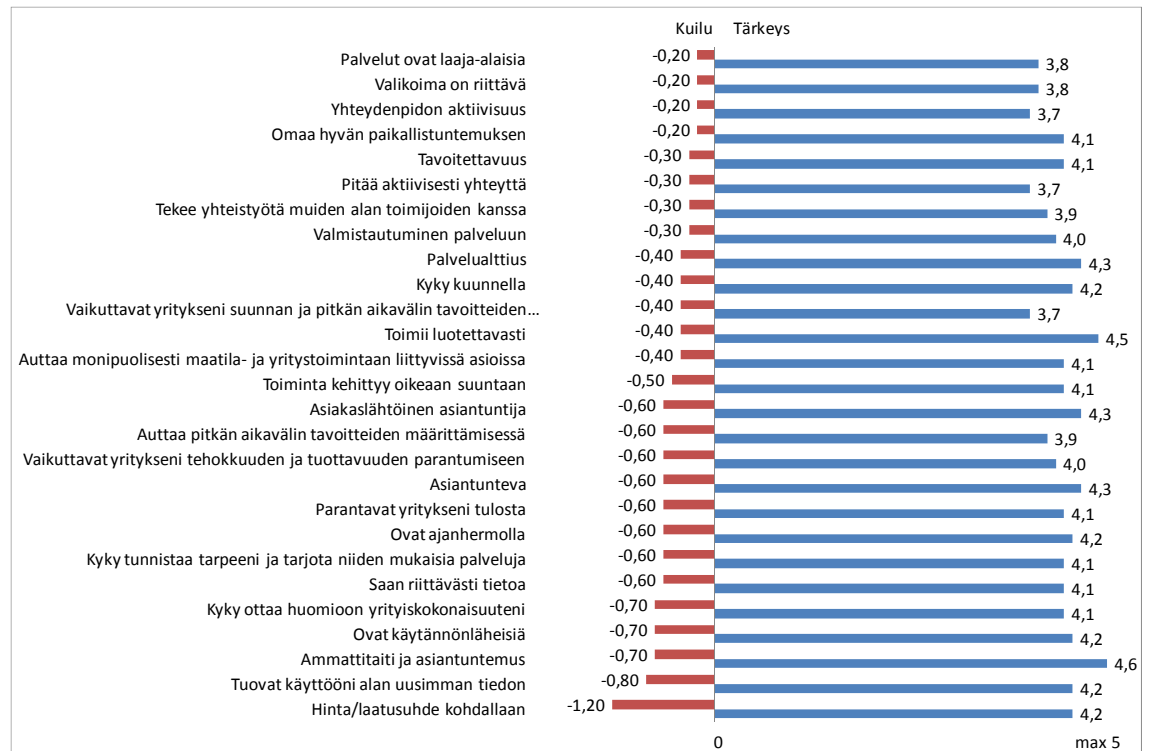
Uusia toivottuja palveluita olivat:

- Muuttuva toimintaympäristö koetaan haasteena, esim. viljahintojen voimakas vaihtelu, palveluissa toivotaan ajan hermolla pysymistä.
- Nykyään tilat ovat yhä suurempia, lisäksi monella tilalla voi olla monenlaista toimintaa. Neuvontaa toivotaankin tilan kokonaisuuden hallintaan, tulevaisuuden visiointiin ja suunnitteluun.
- Tietoa palkkatyövoimasta, neuvoja pienimuotoisen lisää”bisneksen” perustamiseksi, esim. bed & breakfast, kesäkahvila suoramyynnin yhteydessä.
- Eläinpuolen ohjelmissa kehiteltävää, toivotaan tässä yhteistyötä maataloustuottajien kanssa niin, että kuunnellaan niitä, jotka tekevät ja osaavat maataloustyöt.
- Monitahoinen avustaminen tuotantotilojen rakennusvaiheessa.
- Metsä ja metsäyrittäjyys enemmän mukaan.
- Tilojenvälisen yhteistyön avaaminen, Proagria voisi olla tienavaajana.
- Hevostalouden asiantuntijapalvelut.

ProAgrian toiminnan tekijöistä laadittiin Innolink Research Oy:n toimesta myös kuiluanalyysi (Kuvio 6). Kuiluanalyysi kertoo tyytyväisyyden ja tärkeyden erotuksen, eli kuilu = tyytyväisyys – tärkeys. Mitä suurempi tekijän negatiivinen kuilu-arvo on, sitä heikommin tekijässä on onnistuttu (Manninen 200, 61).

Innolink Research Oy:n tulosten tulkintaohjeistus :

- Onnistuneet tekijät: negatiivinen kuilu on alle 0,5 yksikköä tai kuilu on positiivinen,
- Parantamisen varaa tekijät: negatiivinen kuilu on 0,5-0,9 yksikköä
- Kriittiset tekijät: negatiivisen kuilun arvo on vähintään 1,0 yksikköä.



Kuvio 6. Toiminnan tekijöiden kuiluanalyysi (Innolink Research Oy:n toteuttama asiakastyytyväisyyskesely 2010)

4.1.6 Johtopäätökset asiakastyytyväisyyskyselyn tuloksista

Tuloksia tarkasteltaessa voidaan todeta, että asiakkaat ovat tyytymättömiä palveluiden hintaan suhteessa niiden laatuun. Tämän kohdalla kyse on kriittisestä tekijästä, johon olisi kiinnitettävä nopealla aikataululla huomioita. Tulevaisuudessa palveluiden hintojen laskemiseen ei ole mahdollisuutta, joten asiakastyytyväisyyttä on pyrittävä nostamaan tarjoamalla laadukkaampia palveluita. Tekijöitä, joissa ProAgria Hämeellä on parantamisen varaa, ovat neuvojien ajantasainen tietämys ja asiantuntemus, neuvonnan käytännönläheisyys, kyky tarjota asiakas-tarpeen mukaisia palveluita palveluvalikoimasta sekä asiakaslähtöisyys. Tekijöistä, joissa on parantamisen varaa, välittyy kuva, että palveluiden tarjonta ja neuvon-jien asiantuntemus eivät ole kehittyneet samaan tahtiin toimialan kehityksen mu-kana. Kyse ei ole vielä kriittisestä tekijästä, mutta tähän on jatkossa syytä kiinnit-tää huomioita. Tulosten mukaan asiakkaat olivat tyytyväisiä neuvonjien yhteyden-pittoon, palveluvalikoiman kattavuuteen ja asiakaspalveluun. Tekijät, joihin ollaan tyytyväisiä kertovat, että palveluiden toiminnallinen laatu on kunnossa tai aina-kaan siinä ei ole suuria puutteita. Neuvojat siis hallitsevat hyvin asiakaspalveluti-lanteet. Uusista palvelutarve-ehdotuksista puolestaan välittyy sama vaikutelma

kuin asiakastyytyväisyys-osuudesta, ProAgria ei ole onnistunut täysin pysymään ajan hermolla ja kehittämään toimintaansa vastaamaan nykypäivän tilojen toiveita ja haasteita.

4.2 Tutkimusosuuden toteutus

Mitä reaaliaikaisempia tietoja yritysjohdolla on asiakkaiden tarpeista ja toimintaympäristön muutoksista, sitä parempia päätöksiä yrityksen johto voi tehdä. Tutkimusta apuna käyttäen yrityksen on mahdollista saada luotettavaa tietoa avuksi päätöksen tekoon. (Lahtinen & Isoviita 1998, 7, 21.)

Kirjoituspöytä tutkimus on usein nopea ja hinnaltaan edullinen tapa saada lisätietoa organisaation ongelma-alueista. Kirjoituspöytä tutkimuksessa voidaan käyttää lähdemateriaalina joko sisäisiä lähteitä, kuten asiakaspalautetta, kustannus- ja myyntitietoja tai ulkoisia lähteitä, kuten vuosikertomusta, tutkimuksia, Internetiä, kirjoja ja aikakauslehtiä. (Mäntyneva ym. 2008, 29.) Jos päädytään siihen, että olemassa oleva materiaali ja sen perusteella tehty kirjoituspöytä tutkimus ei yksin riitä, on tarve tehdä lisäksi kenttä tutkimusta. Kenttä tutkimuksen aineistolähteitä voivat olla mm. kyselytutkimukset. (Mäntyneva ym. 2008, 31–32.) Myös Ropen ja Pölläsen (1994, 64) mukaan ennen varsinaista asiakastyytyväisyyttä ja -tarpeita mittaavaa tutkimusta on hyvä tehdä esitutkimus, jonka avulla selvitetään ne asiat, joita asiakkaat organisaatiolta odottavat. Tässä tutkimuksessa käytetään esitutkimuksena ProAgrian asiakastyytyväisyyskyselyn tuloksia vuodelta 2010, mikä helpotti aiheeseen perehtymisessä ja kysymysten laatimista. Varsinainen tutkimusosio suoritettiin haastattelututkimuksena.

Tässä opinnäytetyössä käytetään laadullista eli kvalitatiivista tutkimusta. Laadullista tutkimusta voidaan kutsua ymmärtäväksi tutkimukseksi, jolla pyritään tutkitavan kohteen syvällisempään ymmärtämiseen kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Yksi kvalitatiivisen tutkimuksen muoto on haastattelu. (Mäntyneva ym. 2008, 69.) Tämän opinnäytetyön tutkimusosio muodostuu haastatteluista, joissa käydään kolmen merkittäväksi arvioidun asiakkaan kanssa läpi heidän käsityksiään case-yrityksen imagosta ja palveluiden markkinoinnista, palveluiden laadusta ja niiden tuottamasta lisäarvosta sekä palvelutarjooman kehittämistarpeista.

Opinnäytetyössä käytetty haastattelun muoto on puolistrukturoitu haastattelu eli teemahaastattelu. Teemahaastattelussa haastattelu kohdennetaan valittuihin teemoihin. Siinä on tärkeintä, että haastattelu etenee valittujen keskeisten teemojen varassa, mutta ei valmiiksi laadittujen kysymysten pohjalta. Tämä auttaa tuomaan tutkittavien äänen paremmin kuuluville. Teemahaastattelusta puuttuu strukturoitujen lomakehaastattelukysymysten tarkka muoto ja järjestys. Teemahaastattelussa on valmiiksi laadittuja apukysymyksiä, mutta vain haastattelun tema-alueet ovat kaikille samat. (Hirsijärvi & Hurme 2000, 47–48.)

Haastattelujen teemoiksi valikoituivat:

1. ProAgrian imago ja palveluiden markkinointi
2. Palveluiden laatu ja niiden tuoma lisäarvo
3. Tilan tarpeet ja haasteet nyt ja tulevaisuudessa ja kuinka ProAgria voi olla avuksi haasteissa.

Ennen teemoihin siirtymistä kartoitettiin lyhyesti haastateltavien taustatiedot. Lisäksi jokaisen teeman alle oli kirjattu apukysymyksiä avuksi, jos keskustelua ei muuten syntyisi. Haastatteluissa käytetty haastattelurunko on esitetty liitteessä 1.

Haastateltavien määrää pohdittaessa on mietittävä tutkimuksen tarkoitusta (Hirsijärvi & Hurme 2008, 58). Kvantitatiivisessa tutkimuksessa pyritään tilastollisten yleistysten avulla ymmärtämään asioita, kun taas kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään kvantitatiivisesta tutkimuksesta poiketen ymmärtämään jotakin asiaa syvällisemmin ja löytämään uusia näkökulmia. Tällöin tutkimusaineiston ei tarvitse olla niin suuri kuin tilastollista analyysia käytettäessä. (Hirsijärvi & Hurme 2000, 59.) Tässä tutkimuksessa haluttiin perehtyä syvällisemmin kolmen strategisesti merkittävän asiakkaan näkemyksiin ja tulevaisuuden toiveisiin liittyen case-yrityksen palvelutarjontaan.

Case-yritys ProAgria Hämeessä käynnistyi loppuvuodesta 2011 asiakasraatitoiminta. Raatiin valittiin tiloja, joiden oletettiin olevan toimintaansa kehittäviä ja täten strategisesti merkittävimpiä asiakkaita nyt tai tulevaisuudessa. 24 tilalle lähetettiin kutsu osallistua asiakasraatiin, jossa kuultaisiin tilojen näkemyksiä ja toiveita ProAgrian palveluista. Kutsutuista valittiin kolme erityyppistä tilaa tätä

opinnäytetyötä varten tehtäviin teemahaastatteluihin. Haastateltavat tilat ovat tulevaisuudessa tärkeimmiksi arvioituja asiakkaita ja vastaus teoriaosuudessa esillä olleeseen kysymykseen kenelle, strategisesti tärkeimpien asiakkaiden valinta.

Opinnäytetyön tutkimusosion avulla pyritään valittujen tilojen avulla saamaan vastauksia kysymyksiin, mitä palvelutarjooman tulisi sisältää ja miten palveluita tulisi kehittää ja tarjota. Lisäksi haastattelujen avulla selvitettiin case-yrityksen imagoa ja palveluiden ladussa ja markkinoinnissa onnistumista. Tiloista ensimmäisenä haastateltu edusti sivutoimisia viljanviljelijöitä (H1), toinen toimintaansa kehittäviä maidontuottajia (H2) ja kolmas haastateltu maatiloja, jolla on maatilan lisäksi ulkopuolista yritystoimintaa (H3). Haastateltavien nimiä tai tilojen sijaintia ei mainita, jotta haastateltavien yksityisyys tulee suojattua.

Haastattelut suoritettiin marras- ja joulukuussa 2011. Jokaisen tilan kanssa sovittiin noin viikkoa ennen haastattelua haastattelu-aika ja kaikki tilat haastateltiin erikseen. Haastattelu-aikoja sovittaessa tiloille kerrottiin haastattelusta ja läpikäytävistä teemoista. Kaikki kolme tilaa lähtivät mielellään mukaan haastateltaviksi, vaikka kaikilla oli omat työkiireensä. Haastateltavat olivat persoonina erilaisia. Ensimmäisessä ja kolmannessa haastattelussa apukysymyksiin oli turvaututtava enemmän kuin toisessa haastattelussa. Kaikki haastateltavat suhtautuivat kuitenkin positiivisesti haastatteluun ja tilanteet sujuivat hyvissä merkeissä. Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja kirjoitettiin puhtaaksi eli litteroitiin. Haastatteluiden purkaminen tehtiin sanatarkasti. Haastatteluaineistoja käytiin useasti läpi tuloksia kirjoitettaessa. Haastatteluissa nousi monipuolisesti asioita esille joka temasta. Haastattelujen mielipiteissä oli paljon poikkeamia toisistaan, mutta myös samoja näkemyksiä nousi esiin.

4.3 Tulokset

Tämä luku koostuu haastattelun tuloksista. Haastattelussa läpikäytyt asiat on esitetty samassa järjestyksessä, kuin missä ne käytiin läpi haastattelun aikana. Ensin tarkastellaan haastateltujen näkemyksiä case-yrityksen imagosta ja palveluiden markkinoinnista. Toisena teemana käsitellään palveluiden laatu ja niiden tuottama lisäarvo. Viimeinen tema koskee haastateltujen tarpeita ja haasteita nyt ja tulevaisuudessa ja sitä kuinka ProAgria Häme voi olla avuksi haasteissa. Haastattelu-

aineistosta tehtyjen suorien lainausten perässä on merkintä (H1, H2 tai H3), joka kertoo kenen haastattelusta lainaus on.

4.3.1 ProAgrian imago ja palveluiden markkinointi

Ensimmäisen teeman kohdalla paneuduttiin ProAgrian imagoon: millaisena haastateltavat näkivät sen. Lisäksi keskusteltiin palveluiden markkinoinnista. Imagosta keskusteltaessa kaksi vastanneista nosti esille ProAgrian palveluvalikoiman monipuolisuuden, mikä nähtiin sekä hyvänä sekä huonona asiana. Molemmat haastateltavat näkivät positiivisena sen, että ProAgriasta löytyy melkein jokaiseen pulmaan aina apua. Toinen haastatelluista näki asiassa myös negatiivisen puolen, monen neuvojen osaaminen jää liian yleiselle tasolle, kun monesta asiasta hallitaan osasia. Kolmas vastaajista oli tuore ProAgrian asiakas ja hänen käsityksensä imagosta oli varsin ympäröivä. Hänellä oli myös melko suppea käsitys ProAgrian tarjoamista maatalouteen liittyvistä asiantuntijapalveluista.

Keskustelujen edetessä kävi myös ilmi, oliko imagokäsityksen takana negatiivinen, positiivinen vai neutraali näkemys case-yrityksestä yleensä. Nämä kaikki kolme tulivat esille haastatteluissa, eli jokainen haastateltava suhtautui eri tavalla. Tuorein ProAgrian asiakkaista suhtautui erittäin neutraalista ja diplomaattisesti keskusteltaessa imagosta, hänellä oli myös kaikista maltillisimmat ajatukset oman tilan toiminnan kehittämisen suhteen, maatalouden ollessa hänelle sivuelinkeino. Positiivisimmin ProAgrian palveluihin suhtautui haastatellun yhdessä antanut yrittäjäpariskunta, jolla on sekä maataloudesta erotettua yritystoimintaa että suoramyyntimaatila. Heidän käsityksensä ProAgriasta oli erittäin positiivinen, ja he uskoivat ProAgriaan ja sen palveluihin lujasti. He olivat osittain myös valmiita katsomaan läpi sormien palvelussa tapahtuneita virheitä, ilman että se vaikutti negatiivisesti heidän imagokäsitykseensä. Negatiivisimmin ProAgrian imagoon suhtautunut käytti ProAgriasta nimitystä prorahastus. Lisäksi hän näki ProAgrian vanhanaikaisena ja ajasta jälkeen jääneenä suojatyoapaikkana.

”Ei varsinaisesti vielä mitään käsitystä, tota tota, maatalouteen liittyviä juttuja, asiantuntija-apua.”(H1)

”Aika laajahan se on, palveluita on... pystyy tekemään muutakin kuin, mikä liittyy maatalouteen.”(H3)

”Proagrian imagohan on kaveripiirissä yleisesti niinku prorahastus, jos kysyt suoraan ProAgrian imagosta, niin se on vähä sellane, että kaikkialta muualta saa palvelua paljon edullisemmin, mutta ProAgriasta saa kaikkia palveluita.”(H2)

Haastateltujen välillä oli eroja siinä kuinka paljon ja mitä palveluita he ostavat ProAgriasta. Kaikille yhteistä oli kuitenkin se, että neuvojat eivät olleet palvelutilanteiden yhteydessä juurikaan markkinoineet muita talon tarjoamia palveluita. Kaikki olivat kuitenkin tyytyväisiä nykyiseen tilanteeseen palveluiden markkinoinnissa. Haastatelluista kaksi käytti jo hyvin laajasti eri palveluita, ja tuorein asiakkaista kommentoi, etteivät ”paperityöt” ole hänen alansa, joten hän ei olisi jaksanut kuunnella markkinointipuheita neuvopakäynnin yhteydessä. ProAgrian Internet-sivut olivat kaikille haastatelluille täysin vieraat. Kaksi ei ollut koskaan vierailut sivustolla ja yksi kertoi käyneensä etsimässä sivustolta yhteystietoja.

Haastatelluista kaikki kolme oli kutsuttu asiakaspaneelitulaisuuteen, mutta vain kaksi tiloista pääsi paikalle. Nämä molemmat tilat nostivat esille segmentoinnin palveluiden markkinoinnissa. He näkivät tärkeänä, että eri asiakasryhmille tarjotaisiin heidän tarpeen mukaista tietoa palveluista. Myös asiakaspaneelitulaisuudet he toivoivat jatkossa kutsuttavan koolle segmentteittäin, eikä kaikki asiakasryhmiä kerralla samaan tilaisuuteen.

4.3.2 Palveluiden laatu ja niiden tuoma lisäarvo

Palveluiden ladusta keskusteltaessa esille nousi paljon positiivisia asioita ja positiiviset laatukokemukset olivat samantyyppisiä kaikilla haastatelluilla. Kaikki positiiviset kokemukset olivat syntyneet ns. peruspalveluista. Peruspalvelulla tarkoitetaan palvelua, jolla on runsaasti käyttäjiä, eikä se vaadi pitkälle erikoistunutta osaamista. Negatiiviset laatukokemukset liittyivät huolellisuuteen, osaamiseen ja hinta-laatusuhteeseen. Negatiivisia kokemuksia oli sekä peruspalveluista, että erityisosaamista vaativissa palveluissa. Yhden haastatellun näkemys oli, että case-

yrittäminen ei pysty kunnolla vastaamaan nykyisillä resursseilla erityisosaamista vaati-
viin palvelutarpeisiin.

Haastateltujen keskuudessa laatu koettiin hyväksi asiantuntemuksen osalta, neu-
voijat koettiin myös ystävällisiksi ja heidän koettiin osaavan pukea asiat hyvin
ymmärrettävään muotoon. Haastatellut kokivat myös, että he voivat keskustella
asioistaan luottamuksellisesti neuvojien kanssa ja, että neuvojat ovat hyvin val-
mistautuneita asiakaskohtaamisiin. Hyvänä asiana nähtiin myös se, että saman
tilan asioita hoitavat, eri osaamisalueen neuvojat, keskustelevat keskenään ja poh-
tivat yhdessä ratkaisuja asiakkaan parhaaksi.

*”...emmä käyttäis niitä (palveluita), jos mulla ei olisi positiivista ku-
vaa. Esimerkiksi x:n kanssa tosi hyvin karjataloushommat menneet,
x:n kanssa menee tosi hyvin kaikki kirjanpitojutut ja x:n kanssa me-
nee ihan hyvin noi (kasvinviljelynsuunnittelu).” (H2)*

*”Oletus oli, että sieltä saa jotain neuvoja ja sitten niitä papereita ja
laskelmia, mutta järjestyi sitten samalta tekijältä, hyvä siinä, ylitti
odotukset.” (H1)*

*”...aina kun jotain kysyt niin aina löytyy vastaus... on mahtavaa kun
on joku, jolta kysyä, kun ite ei oikeesti tiedä noista asioista mitään,
niin on hyvä kun on semmonen ihminen, joka tietää.” (H3)*

Hinta-laatusuhteesta keskusteltaessa osa koki palveluiden hintojen olevan nyt ki-
purajalla ja osa palveluista koettiin jo nyt liian kalliiksi laatuun nähden. Yksi
haastatelluista ei tosin ollut edes selvillä kuinka paljon hän palveluista maksaa,
eikä täten osannut oikein ottaa kantaa hintakysymykseen. Keskusteltaessa petty-
myksistä palveluun laatuun liittyen, nousi esille sekä hinta-laatusuhde erityis-
osaamista vaativissa palveluissa, että neuvojan huolimaton toiminta.

*”No x:lla välillä, niin sillä kestää välillä, niin mutta toki kiireitä on.
Yhden y:n tuki voi mennä vähän hassusti..., niin jotain meni vikaan
siinä..., unohtui tehdä semmonen ilmoitus..., riski on, että haetaan
takas yhden y:n tuki kokonaan, tai ei varmaan kokonaan, mutta osa,
katotaan nyt.” (H3)*

”...mää sain sieltä niin kauhean laskun, että meinasin pudota. ...joo kyllä mä niitä käytin, mutta lähinnä byrokratiaan, mutta en mihinkään muuhun. En siihen oikeaan (tekemiseen, mistä laskutettu), koska mä sain osan sitten vasta, kun mä pyysin niitä. ...ne oli ihan piimeet ne kustannukset, se oli aivan järjetöntä siihen ammattitaitoon nähden.”(H2)

Kaikki haastatellut kokivat saaneensa palveluista lisäarvoa oman tilansa toiminnan pyörittämiseen. Kaksi haastatelluista nosti esille palveluiden käytössä olevan se etu, että kun ne teettää asiantuntijalla, niin ne menevät varmemmin oikein. Lisäksi omat kyvyt koettiin riittämättömiksi, esimerkiksi hakemusten laadinnassa. Kukaan haastatelluista ei käyttänyt palveluita pääasiassa siksi, että omaa aikaa olisi säästynyt, vaan palveluihin turvaututtiin nimenomaan asiantuntijan paremman osaamisen vuoksi. Lisäksi esille nousi taloudellinen hyöty. Palveluita käytetään, koska niistä on taloudellista hyötyä tilan liiketoiminnan kannalta.

4.3.3 Tilan tarpeet ja haasteet nyt ja tulevaisuudessa ja kuinka ProAgria voi olla avuksi haasteissa

Haastatellut tilat erosivat keskenään toisistaan, ja tässä osiossa tilojen erilaisuus tuli selkeimmin ilmi. Kaikilla kolmella oli ihan omanlaisensa haasteet ja toiveet tulevaisuuden suhteen.

Keskustelussa kävi ilmi, että viljanviljelijöille ei ole tarjota tällä hetkellä uusia palveluita. Jos asiakas ei tarvitse perusviljelysuunnittelupalveluita, jää muu tarjonta aika ohueksi. Haastatellulla viljanviljelijällä oli itsellä hoidossa monet asioista, joita saa ostaa palveluna case-yrityksestä. Hän oli tullut asiakkaaksi tilalla menossa olevan sukupolvenvaihdoksen ja siihen tarvittavan elinkeinosuunnitelman myötä. Tulevaisuuden haasteekseen hän nimesi kannattavuuden, mutta toisaalta myös työnantajana toimimiseen liittyvät asiat. Myös palveluun, joka ilmoittaa kasvin-suojelutarpeesta, oli kiinnostusta.

”No selkeä vihkonen tarvittais siitä, mitä ulkopuolisen työvoiman palkkaaminen vaatii, mitä lippuja ja lappuja, papereita se vaatii, mitä pitää maksaa ja miten lasketaan nää kaikki että menee sitten oikein.”(H1)

”Jos on jotai ötököitä tulossa ulkomailta, niin neuvoja niihin, että ruiskuttako vai mitä pitäisi tehdä.”(H1)

Tila oli myös kiinnostunut ajatuksesta, että neuvoja ottaa yhteyttä ja yhdessä käydään läpi tilan tilannetta ja tulevaisuuden näkymiä.

Tila, joka kehittää aktiivisesti toimintaansa, ei kokenut saavansa kaikkien palveluiden osalta riittävää asiantuntemusta, jotta siitä olisi apua tilan kehittämässä. Hän näki edessä olevan organisaatiouudistuksen ja mahdollisen Etelä-Suomen ProAgrioiden yhdistymisen positiivisena asiana. Yhdistyminen nähtiin positiivisena asia etenkin, jos tätä kautta saadaan erityisosaajia, joiden palveluille ei ole yksin Hämeen alueella riittävästi asiakkaita. Vaikka yhdistyminen jäisi toteutumatta, niin joka tapauksessa olisi tärkeää saada erityisosaajia Hämeen alueelle, esimerkiksi välittämällä palveluita niiltä keskuksilta, joilla alan erityisosaamista on. Paras vaihtoehto olisi, että erityisosaajan lisäksi neuvontatilanteessa olisi mukana oma peruspalveluita tarjoava neuvoja ja erityisosaamista vaativien asioiden ympärille koottaisiin asiantuntijoista koostuva asiantuntijaryhmä.

”Niiden palveluidenkin täytyy kanssa koko ajan kehittyä ja elää tässä mukana. Laajentaville tiloille on eri neuvot ja eri systeemit, kun niille, jotka junnaa paikallaan, kiukuttelee ja rissaa vastaan.”(H2)

”Mää on taas sitä mieltä, että se palvelu, vaikka se tulee Timbuktus-ta, mutta kun se on sellaista täsmäpalvelua, se on niin kun tärkeä asia. Jos siellä on huippukaveri, joka on tähän mun kokoluokkaan tai muuten mun tilanteeseen, mikä mulla on, niin siihen panostanut tai on siinä ammattilainen.”(H2)

”... ja nimenomaan just laajentaa tätä aluetta, tää menee hyvin kun nämä yhdistyy (ProAgria Etelä-Suomeksi).”(H2)

Haasteena tilalla on tilan toiminnan kehittämisen ja rahan riittävyyden suhde. Tähän liittyen on ostettu case-yrityksen palveluita, mm. laskelmia ja talousneuvontaa. Lisäksi karjatalouspalvelut nähtiin jatkossakin tarpeellisina, koska neuvojalla on laaja kokemus ja hän pystyy vertailemaan eri tilojen tuloksia keskenään ja kertomaan muiden toteuttamista hyvistä käytännöistä toiminnan helpottamiseksi.

Myös sähköisten palveluiden hyväksikäyttö peruspalveluissa nähtiin hyvänä asiana, etenkin jos osa tilakäynneistä pystytään hoitamaan sähköisesti ja näin säästämään kustannuksissa. Haastateltu kertoi myös kokeillensa yksityisten neuvojen palveluita niiden edullisuuden takia. Tällä hetkellä oli harkinnassa, jatkaako yksityisen neuvojan käyttämistä vai palatako takaisin case-yrityksen neuvojan palveluihin.

Nuori pariskunta, joka pitää suoramyyntitilaa ja jolla on tilan ulkopuolinen yritys, oli erittäin tyytyväinen nykyisiin palveluihin. Tilan ulkopuolisen yrityksen toimintaa oli viime vuosina kehitetty voimakkaasti ja case-yritys oli ollut tässä vahvasti mukana neuvomassa ja auttamassa. Yrityksen toimintaa ei kuitenkaan jatkossa ole tarkoitus laajentaa. Sen sijaan pariskunnalla oli herännyt kiinnostus kehittää maatalan toimintaa. Maatalan puolella heillä ei ollut yhtä laajasti case-yrityksen palveluita käytössä, kun mitä oli yrityspuolella. Tätä asiaa ei ehkä ole nähty case-yrityksessä tarpeeksi selvästi, jotta olisi osattu markkinoida maatalouspuolen palveluita kohdennetusti tilan tarpeet huomioiden. Tila on maatalouspalveluiden osalta mukana hankkeessa, jota johdetaan Hämeen ulkopuolelta, mutta jossa Häme on vahvasti mukana. Hanke tarjoaa osittain samoja palveluita kuin case-yritys.

”Ei tule tarpeet lisääntymään tai tilan puolella voisi tarvita enemmän.”(H3)

”Tuo menee tuossa samaa rataa tuo yritys sitten. Niin ei siinä oikeen ProAgrialle töitä ole, niin siihen alaan liittyen.”(H3)

”Nyt on vähän päälle x ha ja tulee lisää x ha.”(H3)

Haasteena tilalla oli ajankäyttö ja tasapainoilu työvoiman kanssa, työntekijöitä ei haluttu palkata lisää. Osittain oli nähtävissä myös, että pariskunnalla oli enemmän kiinnostusta ja halua tilan toiminnan ja suoramyynnin kehittämiseen kuin uskallusta. Yritystoiminta kuulosti puolestaan raskaalta työltä, johon ei ollut yhtä innostunutta otetta, kuin tilan kehittämiseen.

4.4 Johtopäätökset

Teoriaosuuden alussa kuvailtiin hyvä asiantuntija ja asiakaslähtöisyyden tärkeys asiantuntijaorganisaatiossa. Palveluiden laatuun liittyen esille nostettiin mm. tekninen ja toiminnallinen laatu sekä lisäarvon tuottaminen. Kuinka ProAgria Hämeessä on onnistuttu näissä asioissa? Haastattelutulosten valossa näyttää siltä, että asiakkaat ovat pääosin tyytyväisiä toiminnalliseen laatuun, ProAgrian neuvojat ovat luotettavia, ystävällisiä ja valmistautuvat hyvin tapaamisiin. Sen sijaan tekninen laatu, asiantuntijoiden osaaminen, nähtiin kahtalaisena. Se on hyvää peruspalveluissa, joissa tarvitaan paikallista osaamista ja tiedon tason ei tarvitse olla huipputasoista. Sen sijaan erityisosaamiseen liittyvät palvelut, ne joista ollaan valmiita maksamaan enemmän, saivat negatiivisempaa palautetta. Tämä sama asia heijastuu myös ProAgrian imagoon. ProAgria nähdään monipuolisena palveluiden tarjoajana, mutta samalla vanhanaikaisena ja osittain myös hinta-laatu-suhteeltaan huonona. Ajanmukaisella ja nykyhetken tarpeisiin vastaavalla palveluvalikoimalla ProAgria voitaisiin nähdä dynaamisena ja eteenpäin menevänä, uusimman tiedon jakajana. Näitä asioita ei kuitenkaan mainittu kertaakaan haastattelujen aikana. Asiakastyytyväisyyskyselyn tulosten mukaan palveluiden hinta-laatu – suhde on kriittinen tekijä. Haastatteluissa tämä ei tullut yhtä selvästi esille yhtä haastattelua lukuun ottamatta. Hinta-laatu – suhteen kriittisyyden vuoksi siihen on puuttava nopealla aikataululla ja palveluiden laatua on nostettava. Palveluiden laadun olisi hyvä olla myös se profiloiva tekijä, jolla ProAgria Häme pystyy erottautumaan kilpailevista palveluntarjoajista.

Jokainen haastateltu koki saavansa käyttämistään palveluista lisäarvoa. Kaikki mainitut lisäarvoa tuottavat palvelut kuuluvat mielestäni case-yrityksen tarjoamiin peruspalveluihin. Tämä tukee käsitystä siitä, että peruspalveluiden tarjoajana ProAgria Häme on onnistunut hyvin. Sen sijaan moni ei ole, tässä tutkimuksessa haastatellun pariskunnan tavoin, valmis katsomaan läpi sormien palvelun laadussa tapahtuneita virheitä. Ne olisi syytä karsia pois, jotta ProAgrian imago laadukkaana peruspalveluiden tuottajana ei kärsisi. Voidaan siis sanoa, että haastateltujen keskuudessa ProAgria nähdään monipuolisena peruspalveluiden tarjoajana. Sen sijaan maatalouden huippuosaajana sitä ei nähdä. Tulosten perusteella ProAgria

Hämeen suurimmat vahvuudet ovat tällä hetkellä peruspalvelut ja neuvojen hyvä paikallistuntemus.

ProAgria Häme on valinnut tärkeimmiksi asiakkaiksi toimintaansa kehittävät tilat. Valinta on luonteva, koska isoilta, toimintaansa kasvattavilta ja investoivilta tiloilta on jatkossa mahdollista saada suurin tuotto. Erityisosaamista vaativien palveluiden sisällössä ja kehittämisessä ollaan kuitenkin, tämän tutkimuksen ja vuoden 2010 asiakastyytyväisyyskyselyn tulosten mukaan, jääty jälkeen siitä, mitkä ovat näiden tilojen tarpeet. Erityisosaamista vaativien palveluiden sisältöön on jatkossa kiinnitettävä nopealla aikataululla huomiota ja kehitettävä toimintatapoja. ProAgria Hämeen toiminta-alue ei välttämättä yksin riitä tarjoamaan riittävästi työtä eri alojen erityisosaajille. ProAgrioiden yhdistyminen viisi maakuntaa yhdistäväksi ProAgria Etelä-Suomeksi ja erityisosaajien laajempi toiminta-alue voi hyvin olla vastaus tähän ongelmaan. Osaamisvaateiden kasvu luo jatkuvan tarpeen henkilökunnan kouluttamiselle ja tiedon jakamiselle. Täten on hyvä kiinnittää huomiota myös peruspalveluita tuottavien alueellisten neuvojen osaamiseen, koska myös peruspalveluiden laatuun liittyen oli havaittavissa tyytymättömyyttä sekä tämän tutkimuksen, että asiakastyytyväisyyskyselyn vastausten perusteella.

Haastatelluista tiloista kaksi oli osallistunut asiakasraatitilaisuuteen ja molemmat olivat samaa mieltä, että asiakkaiden segmentointia tulisi lisätä ja tarjota juuri heille kohdennettuja palveluita. Palveluiden tarjoaminen asiakaslähtöisemmin ja eri segmenteille kohdennetusti on yksi case-yrityksen organisaatiouudistuksen tavoitteista. Organisaatiouudistuksen onnistunut läpivienti edellyttää asiakastarpeiden ymmärryksen lisäämistä. Tässä on hyvänä apuna jo alkanut asiakasraatitoiminta. Jatkossa on kuitenkin syytä pohtia tulisiko eri palveluryhmät kutsua eri aikaan paikalle, jotta voitaisiin keskittyä pelkästään yhtä ryhmää koskeviin palvelutarpeisiin. Asiakasraatilaisilta ei kannata kysyä pelkästään heidän palvelutoiveitaan, vaan pyrkiä kartoittamaan myös palveluiden laatuun, markkinointiin ja yhteistyön syvyyteen liittyviä toiveita. Haastattelun viimeistä teemaa, tilojen haasteiden kartoittamista, on tarpeellista jatkaa myös asiakasraadissa, jotta kaikki palvelutarpeet saataisiin kattavasti esille.

Tässä tutkimuksessa tehdyt haastattelut osoittavat, että asiakkaiden tarkempi segmentointi ja ryhmittely ovat tarpeellista. Nykyisen CRM:n ja asiakasrekisterin

tiedot olisi saatava luotettavasti yhdistettyä. Tämä on tärkeää, koska asiakasymmärryksen ja asiakaslähtöisen toiminnan kehittämisen kannalta on tärkeää, että asiakastieto on saatavissa yhdestä paikasta. Asiakasraatia valittaessa oli siihen tarkoitus kutsua strategisesti tärkeimpiä asiakkaita, ja siksi myös tämän tutkimuksen haastateltavat valittiin asiakasraatitilojen joukosta. Asiakasraadien valinnoissa ei kuitenkaan täysin onnistuttu. Esimerkiksi yksi haastatelluista ei selkeästikään kuulunut, sivutoimisena viljelijänä ja pienen kasvinviljelytilan omistajana, strategisesti tärkeimpien asiakkaiden joukkoon. Jatkossa on syytä kehittää CRM:n ja asiakastietojen hyväksikäyttöä ja käydä uudestaan läpi valitut asiakasraatitilat sekä katsoa edustavatko ne todella toimintaansa kehittäviä tiloja. Tarvittaessa on syytä poistaa raadista ehdot täyttämättömät tilat ja valita niiden tilalle uudet, jotta asiakasraadista saadaan se hyöty, mitä sillä haetaan.

Erilaisten peruspalvelupakettien koostaminen palveluiden ympärille ja räätälöityjen palvelupakettien tarjoaminen tärkeimmille asiakkaille voi olla jatkossa hyvä vaihtoehto. Näin asiakkaat saataisiin ostamaan useampia palveluita case-yrityksestä ja riski sille vähenisi, että osa palveluista ostetaan kilpailevilta palveluntuottajilta. Palvelupakettien tarjonnassa voidaan tuoda esille synergiaetu, joka syntyy kun saman tarjoajan eri asiantuntijat voivat yhdessä pohtia ratkaisuja tilan parhaaksi. Esimerkiksi kasvinviljelyn ja maidontuotannon neuvojat voivat yhdessä pohtivat ratkaisuja optimaaliselle peltojen käytölle, jotta tilan omat rehut takaisivat parhaan mahdollisen maitotuotoksen. ProAgrian peruspalveluihin ollaan tyytyväisiä mm. siksi, että neuvojen paikallistuntemus on hyvä. Tätä kannattaa hyödyntää erityisosaamista vaativien palvelupakettien koostamisessa niin, että erityisosaajan lisäksi palveluntuottamisessa on mukana tilan hyvin tunteva, peruspalveluita tuottava neuvoja.

Kuten jo edellä mainittiin, olisi erityisen tärkeää saattaa asiakasrekisterin ja CRM:n tiedot yhteen, jotta löydettäisiin oikeasti strategisesti tärkeimmät asiakkaat ja päästäisiin eteenpäin asiakasymmärryksen tiellä. Aidosti strategisesti tärkeimpien asiakkaiden kanssa pidetyt asiakaspaneelit voivat olla suurena apuna palveluiden kehittämisessä, kunhan niistä saadut ideat otetaan aktiivisesti käyttöön kehitystyössä. Myös tiloille ilmaisia kehityskeskusteluita olisi syytä suunnata tärkeimmille asiakkaille. Kehityskeskustelujen käymiseen olisi syytä varata riittävästi resursseja ja hyödyntää käytyjen keskusteluiden tuloksia laadittaessa asiak-

kuuksienhoitosuunnitelmia. Asiakkuuksienhoitosuunnitelmat ovat aktiivisen asiakkuusjohtamisen kulmakivi. On tärkeää, että etenkin strategisesti tärkeimmille asiakkaille, mutta myös muille asiakasryhmille, laaditaan kattavat asiakkuuksienhoitosuunnitelmat. Organisaatiouudistuksen toteutuksen kannalta on tärkeää, että palveluiden kehittämistavoitteet saavat konkreettiset sisällöt asiakkuuksienhoitomalleista. Lisäämällä toimintansa asiakaslähtöisyyttä ja asiakkaiden kanssa yhteistyönä tehtävää palveluiden kehittämistä sekä asiakassuhteiden aktiivista johtamista, on ProAgria Hämeen mahdollista jatkossa siirtyä toiminnassaan noudattamaan nepparistrategian sijaan vetoketjustrategiaa.

4.5 Tutkimuksen pätevyys ja luotettavuus

Tutkimuksen pätevyydellä eli validiteetilla tarkoitetaan valitun tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä, mitä sen oli tarkoitus. Tutkimusraportissa olevalla mahdollisimman tarkalla tutkimusprosessin kuvauksella pyritään korkeaan validiteettiin. Tutkimusraportissa tulee tehdyt valinnat perustella niin tarkasti, että niiden perusteella on mahdollista toteuttaa vastaava tutkimus uudestaan. (Mäntyneva ym. 2008, 34.)

Tutkimuksen luotettavuus eli reliabiliteetti liittyy enemmän määrälliseen eli kvantitatiiviseen tutkimukseen kuin laadulliseen eli kvalitatiiviseen tutkimukseen. Reliabiliteetilla tarkoitetaan käytetyn tutkimusmenetelmän kykyä tuottaa luotettavia tuloksia niin, etteivät tulokset ole sattumanvaraisia. Luotettavassa tutkimuksessa tutkimuksen mittarit ja tutkimusmenetelmä on valittu oikein. (Mäntyneva ym. 2008, 34.)

Haastattelut sujuivat pääosin hyvin. Ainoastaan keskustelujen tallentamiseen käytetyn matkapuhelimen epävarma toiminta aiheutti päänvaivaa haastatteluiden sujumiselle. Matkapuhelin katkaisi nauhoituksen muutamia kertoja toisen ja kolmannen haastattelun aikana. Kolmannen haastattelun aikana tähän oli varauduttu, mutta toisessa haastattelussa osa alkuperäisestä keskustelusta jäi saamatta nauhalle. Kun tämä huomattiin haastattelutilanteessa, niin asia käytiin uudestaan läpi, mutta siitä jäi kuitenkin puuttumaan se into, jolla haastateltava kertoi asiasta ensimmäisellä kerralla.

Kuten edellä kävi ilmi, niin asiakkaiden valinta asiakasraatiin ja tähän tutkimukseen ei täysin onnistunut. Tämä vaikuttaa tutkimuksen reliabiliteettiin. Tutkimuksen tarkoituksena oli haastatella strategisesti tärkeimmäksi määriteltäviä asiakkaita. Haastateltujen kolmen tilan joukossa oli yksi, joka ei tätä vaatimusta täyttänyt, joten hänen osaltaan tutkimusta ei voi pitää kovin luotettavana. Kokonaisuutena tulokset voidaan kuitenkin arvioida melko luotettavaksi, koska ne ovat samansuuntaiset, kuin asiakastyytyväisyyskyselyssä saadut tulokset.

Olen tehnyt paljon tutkimusta, mutta aina kvantitatiivista, numeroihin ja tilastollisiin analyysiin perustuvaa tutkimusta. Täten kvalitatiivinen tutkimus ja haastattelijan rooli eivät olleet tuttuja. Haastatteluja litteroidessa huomasin, etten ollut osannut riittävästi tarttua lisäkysymyksillä haastateltujen omatoimisesti esille tuomiin asioihin, vaan jätin haastattelut liikaa valmiiksi laadittujen kysymysten varaan. Näiden asioiden huomaaminen ja niihin tarttuminen olisi nimenomaan ollut teemahaastattelun tarkoitus. Tämä ei kuitenkaan vie pohjaa tutkimuksen luotettavuudelta, mutta oikeat lisäkysymykset olisivat mahdollistaneet vieläkin syvällisemmät havainnot.

5 YHTEENVETO

Palveluiden tuottamisessa on yhä tärkeämpää ottaa huomioon asiakkaiden kasvavat tarpeet, jotta palvelu voidaan toteuttaa asiakaslähtöisesti. Tämä ajattelumalli on otettu käyttöön, kun on oivallettu asiakkaiden osallistumisen tärkeys. Asiakas ja yritys voivat toimia asiakkuudessa yhdessä, yhdenvertaisimpina, jolloin suhde tuo arvoa molemmille sen osapuolille. Pyrkimys parempaan, asiakastarpeiden mukaiseen tarjontaan asettaa vaatimukset myös palveluiden laadulle, lisäarvon tuottamiskyvylle ja niiden markkinoinnille.

Palveluita kehitettäessä on tärkeä ryhmitellä asiakkaat ja päättää mitä eri palvelukokonaisuuksia eri ryhmille tarjotaan. Eri ryhmistä etenkin strategisesti tärkeille asiakkaille tarjottavien palveluiden tulisi olla laadukkaita ja tarpeen mukaan räätälöityjä. Palveluita kehitettäessä kehitystyötä kannattaa tehdä yhteistyössä merkittävimpien asiakkaiden kanssa. Näin varmistetaan, että asiakkaiden tarpeet ohjaavat palveluiden kehitystyötä. Asiakkaiden ryhmittelystä on hyötyä myös asiakkuusstrategioiden laadinnassa ja asiakkaiden johtamisessa. Asiakkuuksia kannattaa johtaa, jotta asiakassuhteista saadaan tehokkaita ja tuloksellisia.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli auttaa case-yritys ProAgria Häme ry:tä kehittämään palveluita strategisesti tärkeiltä asiakkailta saadun palautteen avulla. Työn teoriaosuuden käsiteltiin asiantuntijapalveluiden prosessiluonne ja niiden aineettomuus, asiakaslähtöinen toimintatapa sekä palveluiden markkinointi. Lisäksi teoriassa kuvattiin strategisten asiakkaiden valinta, palvelutarjooman sisältö ja sen kehittäminen. Palveluiden kehittämisen näkökulmana oli yhteistyö asiakkaiden kanssa ja asiakaspalautteen hyödyntäminen.

Työn empiirisen osuuden aineisto koottiin haastattelemalla kolme, case-yrityksen tärkeäksi asiakkaaksi määrittelemää, tilaa. Haastattelujen avulla haluttiin selvittää asiakkaiden palvelutarpeita nyt ja tulevaisuudessa sekä saada käsitys asiakkaiden näkemyksestä liittyen ProAgrian imagoon ja palveluiden markkinointiin, palveluiden laatuun sekä lisäarvon tuottamiskykyyn.

Tutkimuksen tuloksena voidaan todeta case-yrityksen olevan oikealla tiellä kehitteessään toimintaansa asiakaslähtöisempään suuntaan. Nykyisessä imagossa positiivista on monipuolisuus, mutta toisaalta case-yritys nähdään vanhanaikaisen ja

sen hinta-laatusuhde osittain huonona. Aktiivinen palveluiden kehittäminen nähtiin haastatelluiden keskuudessa positiivisena, mutta samalla toivottiin kohdentumpaa tarjontaa eri segmenteille. ProAgria Hämeen tavoitteena tulee olla laadukkaiden peruspalveluiden tarjoaminen myös jatkossa ja eri vaihtoehtojen pohtiminen erityisosaamista vaativien palveluiden tarjoamiseksi. Organisaatiouudistuksen onnistumisen kannalta on tärkeää, että palveluiden kehittämistarpeet saavat konkreettiset sisällöt. Kehittämisen perustana tulee olla eri lähteistä olevien asiakastietojen yhdistäminen, jotta asiakkaat voidaan ryhmitellä eri asiakasryhmiin. Eri ryhmille on syytä laatia toisistaan eriytetyt palvelutarjoomat sekä asiakkuuksien hoitosuunnitelmat.

LÄHTEET

Painetut lähteet

Aratola, H. 2006. Customer insight, uusi välinen liiketoiminnan kehittämisen. Helsinki: WSOYPro.

Chalmeta, R. 2006. Methodology for customer relationship management. *The Journal of Systems and Software* 79: 1015-1024.

Garver, M. 2001. Listening to customers. *Mid - American Journal of Business* 16:2, 41-54.

Grönroos, C. 1998. *Nyt kilpaillaan palveluilla*. Espoo: Weilin + Göös.

Grönroos, C. 2001. *Palveluiden johtaminen ja markkinointi*. Helsinki: WSOY.

Gummesson, E. 1997. Relationship marketing as a paradigm shift: some conclusions from the 30R approach. *Management Decision* 35/4: 267-272.

Evans, G. 2002. Measuring and managing customer value. *Work Study* 51, 3:134-139.

Hannus, J. 2004. Strategisen menestyksen avaimet. Tehokkaat strategiat, kyvykkydet ja toimintamallit. Pro Talent Oy.

Helman, K. 2003. Asiakastavoitteet ja -strategiat: Asiakastuloslaskelma, -tase, -virta ja -portfoliot. Helsinki: WSOY.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.

Ivens, B.S. & Pardo, C. 2007. Are key account relationships different? Empirical results on supplier strategies and customer reactions. *Industrial Marketing Management* 36:470-482.

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

Korkman, O ja Arantola, H. 2009. Arki. Eväitä uuteen asiakaslähtöisyyteen. Helsinki: WSOYpro.

Lahtinen, J. & Isoviita, A. 1998. Markkinointitutkimus. Tampere: Avaintulos.

Lehtinen, J. R. 2002. Asiakkuuslähtöinen johtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.

Lehtinen, U. & Niinimäki, S. 2005. Asiantuntijapalvelut – tuotteistaminen ja markkinoinnin suunnittelu. Helsinki: WSOY.

Mäntyneva, M. 2001. Asiakkuudenhallinta. Helsinki: WSOY.

Mäntyneva, M., Heinonen, J. & Wrangle, K. 2008. Markkinointitutkimus. Helsinki: WSOY.

Payne, A. & Wilkinson, I.F. 2011. Customer management and CRM: addressing the dark side. *Journal of Service Marketing* 25/2:79-89.

ProAgrian asiakastyytyväisyyskyselyn tulokset vuodelta 2010, Innolink Research Oy.

ProAgria keskustusten yhteinen laatukäsikirja

ProAgrian vuosikertomus 2010

Rahikka, E., Ulkuniemi, P. & Pekkarinen, S. 2011. Developing the value perception of the business customer through service modularity. *Journal of Business & Industrial Marketing* 26, 5:357-367.

Rissanen, T. 2005. Hyvän palvelun kehittäminen. Jyväskylä: Pohjantähti.

Rope, T. & Pöllänen, J. 1994. Asiakastyytyväisyys johtaminen. Espoo: Weilin + Göös.

Roslender, R. & Hart, S.J. 2010. Taking the customer into account: Transcending the construction of the customer through the promotion of self-accounting. *Critical Perspectives on Accounting* 21: 739-753.

Sipilä, J. 1992. Asiantuntijapalveluiden markkinointi. Espoo: Weilin + Göös.

Sipilä, J. 1998. Asiantuntija ja asiakas – myymmekö tunteja vai tulosta? Helsinki: WSOY.

Sipillä, J. 1995. Asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen. Porvoo: WSOY.

Storbacka, K. & Lehtinen, J. R. 1997. Asiakkuuden ehdoilla vai armoilla. Helsinki: WSOY

Storbacka, K., Kaario K. & Sivula P. 2000. Arvoa strategisista asiakkuuksista. Helsinki: Kauppakaari.

Tikkanen, H & Vassinen, A. 2009. StratMark: Strateginen markkinointiosaaminen. Helsinki: Talentum.

Ylikoski, T. 2000. Unohtuiko asiakas? Helsinki: KY-palvelu.

Elektroniset lähteet

Manninen, P. 2004. Johdatus tilastolliseen data-analyysiin. [verkkojulkaisu]. ISSN=1456-3177. Tampere: Tampereen yliopisto [viitattu: 5.9.2011]. Saatavissa: <http://mtl.uta.fi/tilasto/excel-ohjelmointi/data-analyysi.pdf>

Matilda. Maataloustilastot [verkkojulkaisu]. [viitattu: 16.10.2011]. Saatavissa: <http://www.maataloustilastot.fi/>

MTT Taloustohtori. Tietoa maatalouden rakennekehityksestä [verkkojulkaisu]. [viitattu: 16.10.2011]. Saatavissa:

https://portal.mtt.fi/portal/page/portal/taloustohtori/rakennekehitys/aikasarja/proagria_keskukset

Torkkeli, M., Salmi, P., Ojanen, V., Länkinen, H., Laaksoaho, A., Hänninen, S. ja Hallikas, J. 2005. Asiantuntijapalveluiden johtamishaasteet. Opas suunnittelu- ja konsultointiyriyten liiketoimintaosaamisen kehittämiseen [verkkojulkaisu]. ISSN=1459-3173. Lappeenranta: Lappeenrantaan teknillinen yliopisto [viitattu: 11.9.2011]. Saatavissa:

http://kouvola.lut.fi/files/download/Tutkimusraportti_168.pdf

ProAgrian Intranet-sivusto [viitattu 5.12.2012]

Suomen virallinen tilasto (SVT): Kansantalouden tilinpito [verkkójulkaisu].

ISSN=1795-8881. Helsinki: Tilastokeskus [viitattu: 23.7.2011].

Saatavissa: <http://www.stat.fi/til/vtp/index.html>.

Wikipedia. Asiakkuudenhallinta[verkkójulkaisu] [viitattu: 16.10.2011]. Saatavis-

sa: <http://fi.wikipedia.org/wiki/Asiakkuudenhallinta>

Haastatteluteemat ja apukysymykset

Haastateltavan tausta

- ikä
- kauan toiminut viljelijänä / yrittäjänä, vai molemmat
- koulutus
- tilan tuotantosuunta / yritysmuoto, yrityksen toimiala
- ➔ jos tila, niin tilan koko hehtaareina ja eläinmäärä
- toiminnan kasvu
 - kasvaa
 - pysyy ennallaan
 - vähenee

Teema 1: ProAgrian imago ja palveluiden markkinointi

IMAGO, ODOTUKSET

- kuinka tuttu ProAgria on yrityksenä
- mielikuva imagosta
- mielikuva palvelu/neuvontavalikoiman asiakaslähtöisyydestä
- odotukset palveluiden laadusta

MARKKINOINTI

- segmentoinnissa onnistuminen
- onko neuvojilla riittävä asiakasymmärrys
- tarjotaanko tarpeen mukaisia palveluita
- tiedonhaku ja tiedotus palveluista

Teema 2: Palveluiden laatu ja niiden tuoma lisäarvo

TEKNINEN LAATU

- tyytyväisyys neuvojiin, työntekijöiden osaaminen ja tietojen hallinta riittäväällä tasolla, asiantuntijalla riittävästi taustatietoja
 - neuvojan asiantuntemus
 - välittykö alan uusin tieto asiakkaalle
 - palvelun tasalaatuisuus
 - onko palvelu/ neuvonta käytännönläheistä
 - positiiviset ja negatiiviset muistot kohtaamisista ProAgrian neuvojien kanssa
 - mikä syynä tyytyväisyyteen/ tyytymättömyyteen
 - hinta/laatu –suhde

TOIMINNALLINEN LAATU

- neuvojien ystävällisyys, tilanteiden mukavuus, palveluympäristö (miten, missä), palveluympäristön miellyttävyys ja toivottu palveluympäristö (koti / toimisto)
 - Neuvojien valmistautuminen asiakastapaamisiin
 - Yhteydenoton mahdollisuus, helppous, kynnyksen mataluus
 - Henkilökunnan kohteliaisuus, palvelutilanteen laatu
 - Viestinnän ymmärrettävyys
 - Luotettavuus (suorituksen johdonmukaisuus ja luotettavuus)

LISÄARVO

- saatteko palveluista lisäarvoa toimintaanne
- olisiko jotain jäänyt samatta, jos palvelu olisi jätetty hankkimatta
- taloudellinen lisäarvo vai ajansäästämistä
- palveluiden / neuvonnan vaikutus taloudelliseen tulokseen, positiivinen, (negatiivinen), ei mitään

Teema 3: Tilan tarpeet ja haasteet nyt ja tulevaisuudessa ja kuinka ProAgria voi olla avuksi haasteissa

- tilan / yrityksen tarpeet ja haasteet juuri nyt (tilan pidossa / yrityksen johtamisessa)
- tarpeet ja haasteet tulevaisuudessa
- miten näet asiakkuuden kehittymisen tulevaisuudessa, esteet kehittymiselle
 - uudet palvelut, palveluiden räätälöinti, tilan tarpeet
 - neuvontapalveluiden tarve myös sesonkiaikojen ulkopuolella
 - yksittäiset palvelut, tarve
 - hankkeiden tarjoama koulutuspalvelut