

TAMPEREEN AMMATTIKORKEAKOULU  
Tampere University of Applied Sciences

# **ASIAKKUUDENHALLINTA MAATALOUSKAUPAN TYÖVÄLINEENÄ**

Esiselvitys Agrimyyjän käsikirjaan

Anu Nieminen

Opinnäytetyö  
Tammikuu 2010  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Maaseutuelinkeinojen markkinoinnin  
suuntautumisvaihtoehto  
Tampereen ammattikorkeakoulu

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Maaseutuelinkeinojen markkinoinnin suuntautumisvaihtoehto

NIEMINEN, ANU

Asiakkuudenhallinta maatalouskaupan työvälineenä – Esiselvitys Agrimyyjän käsikirjaan

Opinnäytetyö 86 s., liitteet 1 s.  
Tammikuu 2010

---

Maatalouskaupan toimintaympäristö on kokenut suuria muutoksia viimeisen vuosikymmenen aikana. Maatalousyrittäjien määrä on vähentynyt ja tilakoko kasvanut huomattavasti ja samalla yksittäisen maatalousyrittäjän taloudellinen merkitys maatalouskaupalle on kasvanut. Tulevaisuudessa tämä kehitys tulee jatkumaan ja siksi on tärkeää, että maatalouskauppa pyrkii johdonmukaisesti kehittämään asiakkuuksiaan. Asiakkuudenhallinta toimintatapana ja tietojärjestelmänä tarjoaa hyvät edellytykset asiakkuuksien kannattavaan segmentointiin ja hoitoon.

Toimeksiantajayrityksessä otetaan keväällä 2010 käyttöön uusi asiakkuudenhallintajärjestelmä. Opinnäytetyön tavoitteena oli tehdä kattava esiselvitys asiakkuudenhallinnasta ja ratkaisumyynnistä yrityksen käyttöön. Tarkoituksena oli koota teoriamateriaali maatalousmyyjän asiakkuudenhallinnan käsikirjaa varten ja kerätä tietoa myyjien koulutuksen tueksi uuteen toimintamalliin siirryttäessä. Opinnäytetyön tehtävinä oli kartoittaa maatalouden nykytilaa ja koota yhteen tulevaisuusvisioita, selvittää asiakkuudenhallinnan käyttöönottoon ja jalkauttamiseen liittyvät toimenpiteet sekä laatia maatalouskaupalle käytännönläheinen myyntiprosessin malli.

Työ tehtiin esiselvityksenä perustuen olemassa oleviin lähteisiin ja tutkimuksiin. Monipuolisten lähteiden avulla tutkittiin maatalouden tulevaisuusvisioita, joiden pohjalta luotiin perusteet asiakassuuntautuneeseen toimintatapaan siirtymiselle. Tutkittiin myös, minkälaista roolin muutosta uusi toimintatapa vaatii maatalousmyyjiltä ja mitä tulee huomioida myyjien koulutuksessa ja perehdytyksessä. Malli käytännön myyntiprosessiin tehtiin teoriaa ja yrityksen suunnitelmia apuna käyttäen. Opinnäytetyötä tullaan käyttämään toimeksiantajayrityksessä asiakasvastuullisten myyjien koulutuksissa ja käytännön työn tukena.

---

Asiasanat: Asiakkuus, asiakkuudenhallinta, asiakaslähtöisyys, maatalouden tulevaisuus, maataloustavarakauppa, ratkaisumyynti

## ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Administration  
Option of Marketing of Agricultural and Rural Industries

NIEMINEN ANU:

Customer Relationship Management as a Tool of Agricultural Trade –  
Preliminary Study for Guidebook of Agricultural Seller

Bachelor's thesis 87 pages  
January 2010

---

The operational environment of agricultural trade has changed a lot in the past decade. The number of agricultural entrepreneurs has decreased and at the same time the area farmed by one farmer has grown substantially. This means that an individual farmer has become economically more important to the agricultural trading companies. In the future this development will be continued. Because of these facts it is very important to agricultural trade to generate their operations customer-orientedly.

This thesis was made for an agricultural trading company in Finland. The next year the company will be introducing their new CRM-system. The aim of this study was to make an extensive research about customer relationship management and customer centric selling for the company. Another purpose of this thesis was to collect the theory material for agricultural salespersons' guidebook about customer relationship management. The future visions of agriculture in Finland were also investigated in order to find good reasons for customer-oriented way to operate. A practical model of selling process was also created for agricultural trading company.

This thesis was made as a preliminary study, which is based on existing sources and researches. This thesis will be used in the CRM-trainings of the company's employees and it will be helping the sales personnel in their everyday work with customers. This study will also be used as a basis when making the agricultural salesperson's guidebook in the company.

---

Key words: Customer relationship management, customer-oriented approach, customership, customer centric selling, future of agriculture, agricultural trade

## SISÄLLYS

1 JOHDANTO.....	6
1.1 Opinnäytetyön aihe.....	6
1.2 Opinnäytetyön teoria ja käsitteet.....	7
2 MAATALOUDEN RAKENNE SUOMESSA.....	9
2.1 Maatalous 1950-luvulta nykypäivään.....	9
2.2 Maataloustuet.....	17
2.3 Maailmanmarkkinoiden kehitys.....	19
3 MAATALOUDEN TULEVAISUUDENNÄKYMÄT.....	21
3.1 Tulevaisuuden ennustamisen menetelmät.....	21
3.1.1 Delfoi-menetelmä.....	21
3.1.2 Numeerinen yleinen tasapainomalli – Computable general equilibrium model (CGE).....	22
3.2 Maatalouden tulevaisuus Suomessa.....	23
3.2.1 Tilat ja tuotanto.....	23
3.2.2 Väestö.....	27
3.2.3 Ilmasto.....	28
3.2.4 Haasteet ja mahdollisuudet.....	28
3.2.5 Yhteenveto.....	30
4 MAATALOUSKAUPAN MERKITTÄVIMMÄT TOIMIJAT SUOMESSA.....	31
4.1 Hankkija-Maatalous Oy.....	31
4.2 Maatalouskesko Oy.....	32
4.3 Suomen Yrittäjien Maatalous Oy.....	32
4.4 Suomen maataloustukku Oy.....	32
5 ASIAKKUUDENHALLINTA JA -JOHTAMINEN.....	34
5.1 Asiakkuudenhallinta käsitteenä.....	34
5.2 Asiakasnäkökulma.....	36
5.3 Asiakkuuden elinkaari ja sen vaiheet.....	36
5.4 Tuotekeskeisyydestä asiakaskeskeisyyteen.....	37
5.5 Asiakasnäkökulman jalkauttaminen yrityksessä.....	39
5.6 Asiakaskannattavuus ja ostopotentiaali.....	40
5.7 Asiakkuustavoitteet ja -strategiat.....	43

6	ASIAKKUUDENHALLINTA CASE AGRIMARKET.....	46
6.1	Yritysesittely Agrimarket – Työtä ja palveluja maaseudun hyväksi.....	46
6.2	Yrityksen toiminta-ajatus ja visio .....	48
6.3	Yrityksen arvot, nykytila ja tavoitetila.....	48
6.4	Yrityksen asiakkuustavoitteet.....	49
7	AGRIMYYJÄN ROOLIN MUUTOS ASIAKASOHJAUTUVASSA TOIMINTAMALLISSA.....	51
7.1	Tiimityö.....	51
7.2	Asiakkuuden ja sen toimintaolosuhteiden tunteminen.....	52
7.3	Ratkaisu- ja tuotetietous.....	53
7.4	Työvälineet.....	53
7.4.1	Nelikenttäluokittelut.....	54
7.4.2	Asiakkuudenhallintajärjestelmä.....	56
8	MYYNTIPROSESSI KÄYTÄNNÖSSÄ.....	57
8.1	Myyntiprosessi.....	57
8.2	Myyntiprosessin porrasmalli Agrimarketin toimintaan sovellettuna.....	58
9	AGRIMYYNTI KÄYTÄNNÖSSÄ – TILAKÄVELYMALLI .....	61
9.1	Kiinnostuksen herättäminen.....	61
9.2	Valmistautuminen tilakäyntiin.....	63
9.3	Asiakkaan kohtaaminen.....	64
9.4	Tilakäynti.....	65
9.5	Tarvekartoitus ja hyötyjen esittely.....	67
9.6	Asiakkaan sitoutuminen.....	69
9.7	Kaupan päättäminen.....	70
9.8	Jälkihoito ja yhteydenpito asiakkaaseen .....	71
10	PÄÄTÄNTÄ.....	73
	LÄHTEET.....	80
	LIITTEET.....	87

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Opinnäytetyön aihe

Maatalouskauppa – yhtenä muiden muassa – kilpailee koko ajan laajentuvilla ja kansainvälistyvillä markkinoilla. Eriyisen toimialasta tekee asiakkaiden raju lukumääräinen vähentyminen viimeisen vuosikymmenen aikana, mikä jatkuu edelleen. Myös maatalousyrittäjien taloudellinen riippuvuus maatalouspoliittisista päätöksistä vaikuttaa merkittävästi maatalouskaupan tuloksenteikomahdollisuuksiin. Maatalouskaupassa on pitkään toimittu asiakasystävällisesti ja pidetty asiakasta tärkeänä osana liiketoimintaa, mutta nyt tätä asiakassuhdetta aletaan hoitaa sen vaatimalla huolellisuudella ja järjestelmällisyydellä. Tämä opinnäytetyö tehtiin Suomen maatalouskaupan markkinajohtajalle – Hankkija-Maatalous Oy:lle, uuden asiakassuuntautuneen toimintatavan ja asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönoton tueksi.

Tämän opinnäytetyön aiheena on asiakkuudenhallinnan tehokas hyödyntäminen maatalouskaupassa. Tavoitteena oli koota kattava teoriamateriaali asiakkuudenhallinnasta ja ratkaisumyynnistä Hankkija-Maatalous Oy:n tarpeisiin. Työn tarkoituksena oli työstää materiaali myyjien asiakkuudenhallinnan koulutusta ja myyjän käsikirjaa varten. Tarkoituksena oli, että tämän opinnäytetyön pohjalta voidaan koota Agrimarketin asiakasvastuullisille myyjille tiivis ja käytännönläheinen opas asiakkuudenhallinnasta ja että myyjät voivat käyttää tätä opasta myyntityön tukena siirryttäessä uuteen asiakassuuntaiseen toimintatapaan.

Opinnäytetyön tehtävinä on selvittää maatalouskaupan tulevaisuuden toimintaympäristön näkymiä, haasteita ja mahdollisuuksia, vastata kysymyksiin mitä on asiakkuudenhallinta, miten tuotekeskeisestä toimintatavasta siirrytään kohti asiakassuuntautunutta toimintatapaa ja mitä tämä muutos vaatii maatalouskau-

pan myyjiltä. Tämän lisäksi tässä työssä kootaan yhteen Agrimarketin asiakas-suuntaisen myyntiprosessin tärkeimmät vaiheet käytännön myyntityön avuksi ja pohditaan, mitkä asiat tulisi erityisesti huomioida myyjien koulutuksessa ja uuden toimintamallin jalkauttamisessa.

Tämä työ, kuten myös asiakkuudenhallinnan toimenpiteet yrityksessä, rajataan koskemaan business to business-asiakkuuksia, joihin luetaan maatalousyrittäjät, metsänomistajat, koneurakoitsijat, ympäristörakentajat, maaseudun yrittäjät, puutarhayrittäjät sekä kunnat ja seurakunnat.

Opinnäytetyön aihe syntyi harjoittelujaksoni aikana Hankkija-Maatalous Oy:n pääkonttorilla Hyvinkäällä. Työskentelin markkinointi- ja ketjunohjausosastolla loppuvuodesta 2008. Aihe muovautui lopulliseen muotoonsa työelämätahon edustajan kanssa syksyllä 2009. Olen työskennellyt useamman vuoden Agrimarket-ketjun palveluksessa ja tätä kautta tutustunut myös maatalouskaupan toimintaan käytännössä.

## 1.2 Opinnäytetyön teoria ja käsitteet

Teoreettisilta lähtökohdiltaan tämän työn tarkoitus on olla kartoittava ja ennustava. Kartoittavan työn tarkoitus on katsoa mitä tapahtuu, etsiä uusia näkökulmia ja löytää uusia ilmiöitä (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2007, 134). Työssä tutustutaan maatalouden rakennemuutokseen maatalouskaupan kannalta. Työssä käsitellään maatalouden tulevaisuudennäkymiä nykytutkimusten valossa. Tulevaisuusvisioille haetaan tukea maaseudun ja maatalouden lähihistoriasta ja Euroopan Unionin maatalouspolitiikasta. Tulevaisuusvisiot toimivat tässä työssä pohjustuksena asiakkuudenhallinnan tarpeellisuudelle maatalouskaupassa. Asiakkuudenhallintaa käsitellään laaja-alaisesti ja asiakkuudenhallinnan teorian kautta luodaan käytännön toimintamalleja maatalouskaupan käyttöön. Toimeksiantajayritys, Hankkija-Maatalous Oy esitellään tarkemmin luvussa kuusi. Työn

loppupuolella käsitellään Agrimarketin myyjien roolin ja työnkuvan muutosta sekä uusia käytänteitä ja toimintatapoja, joita uusi toimintatapa edellyttää. Työ on luonteeltaan esiselvitys, joka on toteutettu aineistopohjaista tutkimusmenetelmää käyttäen. Aineistona käytettiin jo olemassa olevaa materiaalia eli työ perustuu olemassa oleviin teorialähteisiin ja tutkimuksiin. Toimeksiantajalta saatiin paljon tietoa ja materiaalia yrityksestä. Työ tehtiin maatalouskaupan näkökulmasta.

Keskeisiä käsitteitä tässä työssä ovat asiakkuudenhallinta, ratkaisumyynti ja asiakkuusstrategia. Asiakkuudenhallinnan käsite on moniulotteinen ja se voidaan nähdä sekä toimintatapana, että tietojärjestelmänä (CRM). Asiakkuudenhallinta muodostuu toiminta-ajatuksista, jossa sekä asiakkaalle että yritykselle tuotetaan arvoa. Asiakkuudenhallinta on liiketoimintastrategia asiakassuhteiden valintaan ja hallintaan (Ala-Mutka & Talvela 2004, 21). Asiakkuudenhallinta koskettaa organisaation kaikkia tasoja ylimmästä johdosta myyjiin asti.

Ratkaisumyynnillä tarkoitetaan asiakkaan ongelmiin ja tarpeisiin perustuvaa myyntityötä. Asiakkuusstrategiat ovat yrityksen nykystrategioista asiakaslähtöisiksi muunnettuja strategioita, joiden jalkauttaminen on erittäin tärkeää. Asiakkuusstrategiassa määritellään ne asiakassegmentit, joihin halutaan panostaa. Strategiaa luotaessa suunnitellaan eri segmenteille sopivat tuotteet, palvelut, keinot ja tavoitteet.



## 2 MAATALOUDEN RAKENNE SUOMESSA

### 2.1 Maatalous 1950-luvulta nykypäivään

Maatalouden tuotantorakenne on viimeisten vuosikymmenien aikana muuttunut merkittävästi. Murros alkoi 1950-luvulta, jolloin koko yhteiskunnan rakenne alkoi muuttumaan voimakkaasti. Kaupungistuminen, teollistuminen ja suuri muuttoliike asettivat maatalouden uuteen tilanteeseen. Maatalouden koneellistuminen edisti rakennemuutosta ja maataloudessa siirryttiin työvaltaisista menetelmistä pääomavaltaiseen tuotantotapaan. (Suomen maatalouden historia 2004, 232.)

Euroopan Unioniin liittyminen mullisti suomalaista maataloutta pysyvästi. Tilakojen kasvu ja tilojen lukumäärän vähentyminen ovat merkittävimmät muutokset viimeisten vuosikymmenien aikana. Tarkastellaan seuraavaksi hieman tarkemmin suomalaisen maatalouden muutoksia sodanjälkeisistä ajoista tähän päivään.

Sodan jälkeen 1950-luvulla siirtoväki ja rintamamiehet asutettiin uusille pientiloille ympäri maata ja kaikkiaan uusia tiloja syntyi noin 100 000 (Suomen maatalouden historia 2004, 234–235). Kun uusia tiloja asuttivat parhaassa työiässä olevat ihmiset sai maaseutu suuren määrän uusia lapsia. Satatuhatta uutta tilaa tarkoitti myös satojatuhansia lapsia. Kun vanhoilla tiloilla tapahtui samanlainen lapsimäärän kasvu, oli lapsia vuosina 1945-60 syntynyt noin 1,5 miljoonaa ja näistä noin miljoona maaseudulle (Suomen maatalouden historia 2004, 238, 244; Tilastokeskus 2009a). Maatalousväestön lukumäärä kasvoi 1960-luvun lopun ennätysmäiseen muuttoliikkeeseen asti tasaisesti. Suurten ikäluokkien takia suurin muuttoliike osui 1960-luvun lopulle, jolloin sodan jälkeen syntyneet nuoret suurissa määrin muuttivat palkkatöihin asutuskeskuksiin ja kaupunkeihin sekä osa siirtolaisina Ruotsiin. (Luoma 2002.)

Vuonna 1950 yleisin vetovoima koneille oli hevonen. Hevosia oli maassa 391000 ja traktoreita 14500 kappaletta. Vuonna 1960 traktoreiden lukumäärä oli kasvanut 80 000 kappaleeseen. Vuonna 1975 hevosten määrä oli enää vain 39 000 ja samoihin aikoihin päättyikin suomalaisen työhevosen ura. Samalla hevosten ruokintaan käytetty heinäviljelyala vapautui muiden kasvien viljelyyn ja erityisesti rehuviljan viljelypinta-ala kasvoi. (Suomen maatalouden historia 2004, 279, 486.)

Väestölaskennan mukaan vuonna 1960 ammatissa toimivia aikuisia oli maataloudessa 593000 ja palkkatyöväkeä tiloilla tämän lisäksi noin 30000. Maa- ja metsätalousväestön osuus koko maan väestöstä oli 32 %. Keskimääräinen tilakoko vuonna 1950 oli 5,25 hehtaaria ja vastaava luku vuonna 1969 oli 9,01 ha. Suomen peltopinta-alan huippu koettiin vuonna 1968, kun viljeltävää alaa oli yli 2,7 miljoonaa hehtaaria. (Suomen maatalouden historia 2004, 246, 261, 488.)

Vielä 1960-luvulla maaseudulle syntyi enemmän ihmisiä kuin kuoli, mutta 70-luvulla maatalousvoittoisissa kunnissa alkoi väestön luonnollinen väheneminen. 1970-luvulla alkoi myös suomalaisen maatalouden ”alasajo”. Tiloja haluttiin aktiivisesti vähentää, koska ylituotanto oli suurta. Peltoalan kasvattamiseksi säädetty raivauspalkkio poistettiin ja viljelijöille alettiin maksaa korvausta, jos he jättivät osan pelloistaan viljelemättä tai metsittivät sen. Muutos oli niin odottamaton, että se sai monen tilallisen miettimään muita elinkeinomahdollisuuksia. Maatilojen lapset muuttivat pääosin kaupunkeihin ja siirtyivät muihin ammatteihin. Tämän lisäksi tilojen lopettaminen, yhdistäminen ja elinkeinosta luopuminen aiheuttivat voimakasta tilojen lukumäärän vähentymistä. (Suomen maatalouden historia 2004, 235,275,487.)

Taloudelliselta kannalta tilanne näytti kuitenkin kokonaisuudessaan paremmalta, koska tuottavuus, tuotanto ja tilakoko kasvoivat ja tulotaso nousi. Vuonna 1970 siirryttiin maatalouden verotuksessa maan keskimääräisen tuoton verotuksesta niin sanottuun todellisten tulojen verottamiseen. Maatalous saatettiin tuolloin samaan asemaan muun yritystoiminnan kanssa. Uudistus johti siihen, että tilat joilla oli mahdollisuuksia investointeihin ja tuotannon laajentamiseen hyötyivät uu-

distuksesta. Toisaalta pienviljelijöistä useat joutuivat siirtymään muihin ammatteihin, kun pieni tila ei enää elättänyt perhettä. (Luoma 2002; Suomen maatalouden historia 2004, 249, 256.)

1970-luvulla koneellistuminen kiihtyi ja töihin tarvittava työpanos pieneni. Erityisesti traktoreiden ja leikkuupuimureiden yleistyminen ja kehittyminen mahdollisti suurten alojen viljelyn. Karjanhoidon työläin vaihe oli käsinlypsy, joka vei lähes puolet karjanhoitoon käytetystä ajasta. Lypsykone yleistyi ja toi samalla miehet navettatöihin. Koneellistumisen ohella toinen yhtä merkittävä muutos oli torjunta-aineiden ja lannoitteiden käytön yleistyminen, mikä nosti satotasoa huomattavasti. Kolmas tapa, jolla maataloustuotanto muuttui, oli kasvi- ja eläinlajikkeiden jalostusmenetelmien kehittyminen. (Luoma 2002; Suomen maatalouden historia 2004, 256.)

Koneellistumiseen liittyi myös jalostus- ja palveluelinkeinojen osuuden kasvaminen. Jalostus- ja palvelutoiminnan osuus tuotannosta ja siitä syntyvästä katteesta kasvoi maatilatalouden kustannuksella. Maatilojen rooli muuttui enemmän raaka-aineiden kuin valmiiden elintarvikkeiden tuottajaksi. Tämäkin vähensi työvoiman tarvetta. (Suomen maatalouden historia 2004, 257,487.) Väestötilastojen mukaan vuonna 1970 maatilataloudessa työskenteleviä aikuisia oli 407000. Keskimääräinen tilakoko vuonna 1972 oli 9,31 hehtaaria ja vastaava luku vuonna 1979 oli 10,78 hehtaaria. (Suomen maatalouden historia 2004, 246, 261.)

1980-luvulla karjatilojen automatisointi ja muut investoinnit lisääntyivät ja vaativat maatalousyrittäjiltä yhä enemmän pääomaa. Maa- ja metsätalousväestön osuus koko maan väestöstä oli enää runsas 9 %. Vuonna 1985 keskimääräinen tilakoko oli 12,07 hehtaaria ja maatiloilla työskenteleviä ihmisiä oli 337 000. (Suomen maatalouden historia 2004, 261, 488.) Monitoimisuus lisääntyi ja enää vain noin kolmanneksella maatilallisista pääasiallinen toimeentulon lähde oli maatilatalous (Suomen maatalouden historia 2004, 263).

Vuonna 1990 maataloudesta elantonsa sai noin 300 000 ihmistä (Suomen maatalouden historia 2004, 235). Maatalous muuttui selkeästi liiketoiminnallisen te-

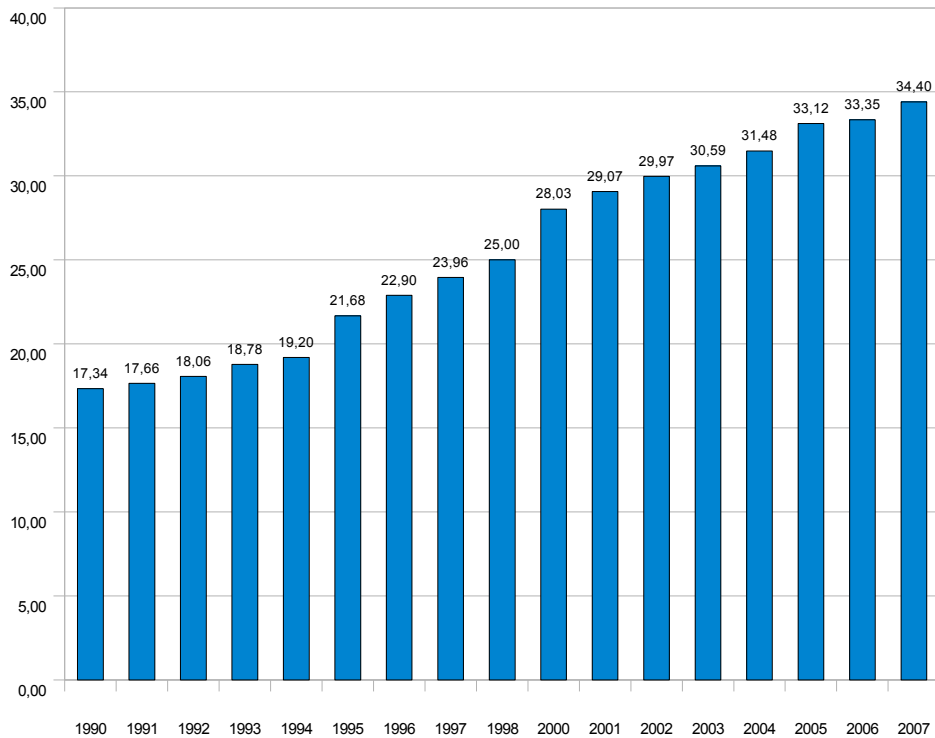
hoviljelyn suuntaan. Liiketoimintaa kuitenkin rajoittivat valtakunnalliset hintamääräykset, tuotantokatot, eläinsuojia koskevat määräykset ynnä muut. Tilanne muuttui entisestään Suomen liittyessä Euroopan Unioniin vuonna 1995, jonka jälkeen maataloudessa jouduttiin noudattamaan myös EU:n säädöksiä. Viljelijät joutuivat tekemään selvityksiä virkamiehille peltojensa jokaisesta neliömetristä ja jokaisesta eläimestä. Viljelijät säilyttivät yrittäjästatuksensa, mutta liiketoiminta muuttui erityisen säädellyksi. Maatalousyrittäjän yrittäjyystaitovaatimukset kasvoivat huomattavasti. (Suomen maatalouden historia 2004, 488).

Suurien, yli 100 peltohehtaarin tilojen, määrä ylitti tuhannen rajan vuonna 1997 (Maatilatilastollinen vuosikirja 2001, 56). Samaan aikaan lisääntyi tilojen erikoistuminen ja viljantuotanto keskittyi etelään ja lypsykarjatalous pohjoiseen. Euroopan Unioniin liittymisen myötä viljelijöiden tulot alenivat, viljelyn kannattavuus heikkeni ja maatalouden tulonmuodostuksessa tapahtui suuri rakenteellinen muutos. Kansallisesta maatalouspolitiikasta siirryttiin EU-politiikkaan. Tämä tarkoitti sitä, että kaikki merkittävimmät maataloutta koskevat päätökset alettiin tehdä Unionin tasolla. Kansallisesta tukijärjestelmästä siirryttiin EU:n koordinoimaan tukijärjestelmään, joka ei palkinnut entisen järjestelmän tapaan hyvin tehdystä työstä. Uusi järjestelmä painotti peltohehtaareja ja eläinmäärää. Maatilatilastollisen vuosikirjan tilastoista (2008, 106) tämä voidaan hyvin lukea. Tilastossa tärkeimpien viljakasvien sadoista vuosina 1990–2008, lähes kaikkien viljojen hehtaarikohtaiset satomäärät laskevat vuodesta 1996 alkaen vuoteen 2000 asti. Peltohehtaarien painotuksen takia vuokramaan määrä lisääntyi ja tilakoko kasvoi 90-luvun loppupuolella. (Maatilatilastollinen vuosikirja 2008, 106; Suomen maatalouden historia 2004, 395.)

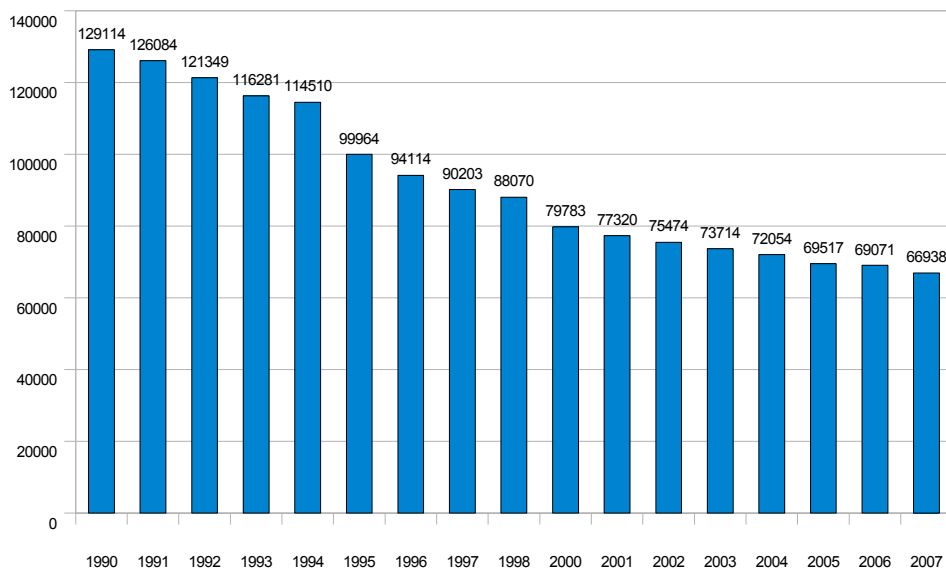
Euroopan Unioniin liittyminen toi mukanaan myös merkittävät markkinahintojen heilahtelut ja menekkiriskit, vaikka näitä pyrittiinkin tukijärjestelmällä tasaamaan. Heilahtelut johtuivat vapaammista markkinoista, joihin suomalaiset viljelijät eivät olleet tottuneet. Menekkiriski tarkoittaa Laurilan (Suomen maatalouden historia 2004, 395) mukaan sitä, että markkinatasapainosta riippuen ostajan löytäminen alhaisellakin hinnalla voi olla vaikeaa tai mahdotonta.

Vuosituhatuuden viimeisinä vuosina maalta muutettiin ahkerasti kasvukeskuksiin ja kaupunkeihin. Maaseudun väestökatoon vaikutti myös EU-jäsenyyden tuoma epävarmuus maatalouden tulevaisuudesta. Suomessa maatalouden tukia jouduttiin entisestään nostamaan ja yhdessä kansalliset ja EU-tuet muodostivat 90-luvun lopussa jo noin 40 % maatalouden kaikista tuloista. Tukien tavoitteena oli ja on edelleen tuotannon ohjaaminen ja markkinahintojen pitäminen alhaisella tasolla (Maa- ja metsätalousministeriö 2009). Vuonna 1990 keskimääräinen peltopinta-ala oli 17,34 hehtaaria (kuvio 1). (Suomen maatalouden historia 2004, 261, 489; Maatilatilastollinen vuosikirja 2003, 64.)

Koko maassa peltopinta-alaa oli vuonna 2000 noin 2,2 miljoonaa hehtaaria. Viljely peltopinta-ala tilaa kohti kasvoi ja keskimääräinen peltopinta-ala oli 28,03 hehtaaria (kuvio 1). Vuonna 2000 Suomessa oli noin 80 000 aktiivitilaa (kuvio 2) ja maatalouden työllisyys oli noin 118 000 henkeä. Maaseudulla työskenteleviä oli kuitenkin noin puoli miljoonaa. (Suomen maatalous ja maaseutuelinkeinot 2009, 88.) Kuvioista 1 ja 2 nähdään rakennemuutoksen vaikutukset tilojen pinta-alan ja lukumäärään. Molemmissa kuvioissa suurin muutos on koettu vuoden 1994 ja 1995 välillä, jolloin Suomi liittyi Euroopan Unioniin.

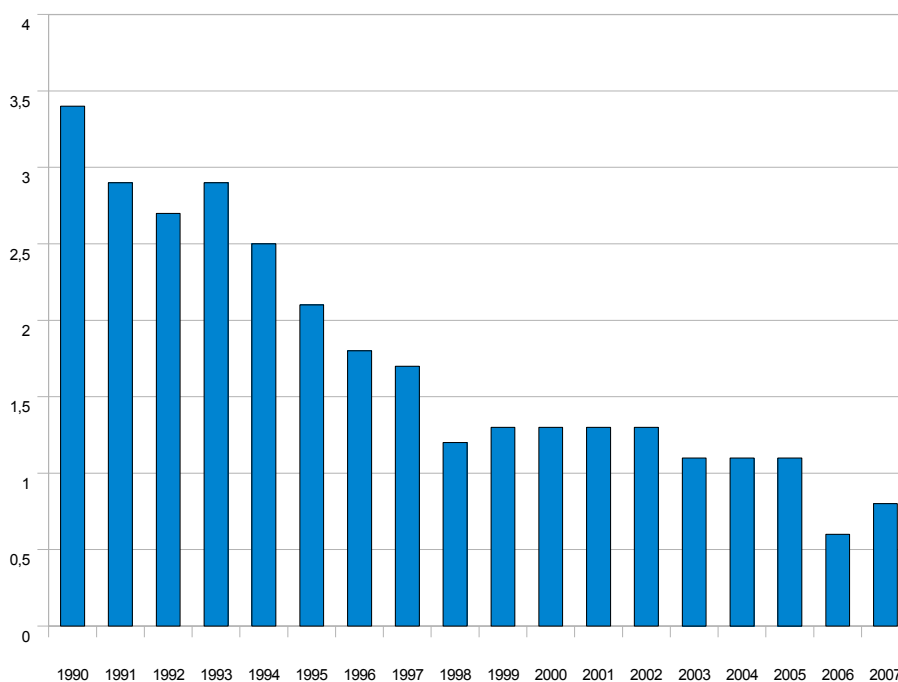


KUVIO 1. Maatilojen keskimääräinen peltoala (ha) koko maassa 1990–2007. Vuodelta 1999 ei ole virallista tilastoa saatavilla vuoden 2000 maatalouslaskennan vuoksi. (Maatilatilastollinen vuosikirja 2003, 64; Maatilatilastollinen vuosikirja 2008, 48.)



KUVIO 2. Maatilojen lukumäärä koko maassa vuosina 1990-2007. Vuodelta 1999 ei ole virallista tilastoa saatavilla vuoden 2000 maatalouslaskennan vuoksi (Eurojyvä 2005, 39; Maatilatilastollinen vuosikirja 2008, 50).

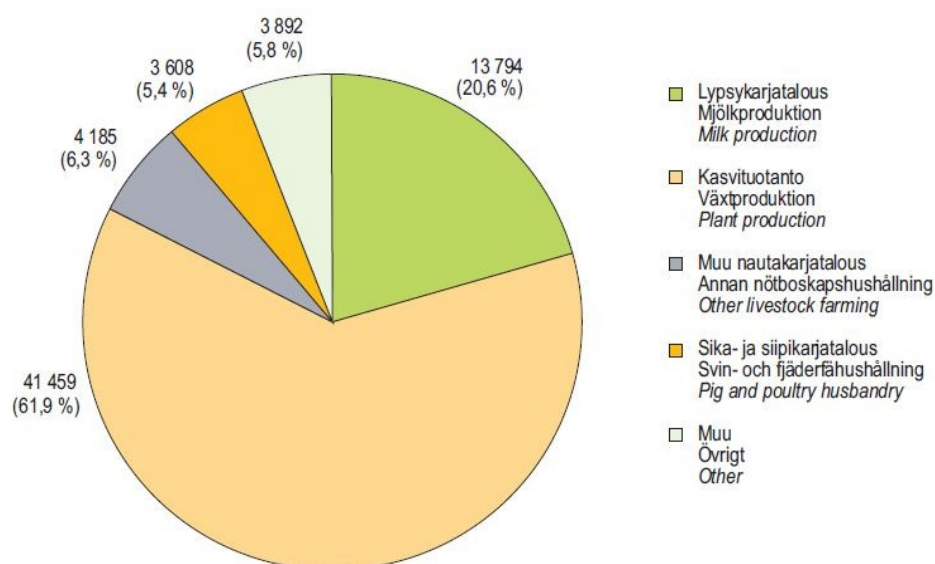
Maatalouden osuus Suomen bruttokansantuotteesta on pienentynyt tasaisesti 90-luvun alusta alkaen ja vuonna 2006 osuus laski ensimmäistä kertaa alle yhden prosentin (kuvio 3). Tarkasteltaessa pelkästään maatalouden osuutta bruttokansantuotteesta vuonna 2007 voidaan sen todeta olevan erittäin pieni osa kansantalouttamme, mutta kun tähän lisätään koko elintarviketalous, niin arvo nousee noin 11 prosenttiin. 11 prosenttia eli 22,7 miljardia euroa pitää sisällään suomalaisten ostamat elintarvikkeet ja juomat, ravintolaruokailut, suomalaisten elintarvikkeiden viennin ja maatalouden tuet. Suomen elintarviketalous on kuljetuskustannusten takia hyvin riippuvainen suomalaisista raaka-aineista. (Suomen maatalous ja maaseutuelinkeinot 2009, 8.) Elintarviketuotannon ketju pelloilta pöytiin työllistää noin 300 000 henkilöä eli 12 % työikäisistä suomalaisista (Elintarviketeollisuusliitto 2008).



KUVIO 3. Maatalouden osuus bruttokansantuotteesta prosentteina vuosina 1990-2007 (Maatilatilastollinen vuosikirja 2008, 195).

Vuonna 2007 sikatalous oli keskittynyt Varsinais-Suomen, Pohjanmaan ja Satakunnan alueille, näillä alueilla sijaitsi noin 70% sikatiloista (Maatilatilastollinen vuosikirja 2008, 59). Lypsy- ja nautakarjatalous keskittyi Pohjanmaalle ja Pohjois-Savoon (Maatilatilastollinen vuosikirja 2008, 59–61). Siipikarjatalous keskittyi Varsinais-Suomen, Satakunnan ja Etelä-Pohjanmaan alueille (Maatilatilastollinen vuosikirja 2008, 68).

2000-luvulla kotieläintilojen määrä on supistunut eniten. Monet ovat joko lopettaneet tuotannon kokonaan tai siirtyneet viljanviljelyyn (Maatilarekisteri 2008). Kuviosta 4 nähdään maatilojen tuotantosuunnat vuonna 2007. 61,9 % maataloista harjoitti päätuotantosuuntanaan kasvinviljelyä. Kasvinviljely pitää sisällään avomaaviljelyn lisäksi myös kasvihuoneviljelyn. Lypsykarjataloutta harjoitti 20,6 % tiloista ja muuta nautakarjataloutta 6,3 % tiloista. Sika- ja siipikarjataloutta harjoitti 5,4 % tiloista ja muuta tuotantoa 5,8 % tiloista. Muu tuotanto pitää sisällään esimerkiksi erikoislihantuotannon, vuohi- ja lammastalouden sekä hevostalouden.



KUVIO 4. Maatilojen tuotantosuunnat 2007 (Maatilatilastollinen vuosikirja 2008, 39).

Vuonna 2004 Euroopan Unioni laajeni 10 maalla, kun Kypros, Viro, Malta, Unkari, Latvia, Liettua, Puola, Tsekki, Slovakia ja Slovenia liittyivät jäseniksi. Vuonna 2007 liittyivät Bulgaria ja Romania. Tällöin sisämarkkinat suurenivat ja viljeltävä pinta-ala Euroopan Unionin alueella kasvoi entisestä 840 000 neliökilometristä noin 40 prosenttia 1 200 000 neliökilometriin (Tilastokeskus 2009b).



## 2.2 Maataloustuet

Maataloustukien synty sijoittuu toisen maailmansodan aikaan, jolloin käytössä oli ennennäkemättömän laaja säännöstelyjärjestelmä. Säännöstelyjärjestelmää tarvittiin, koska sota pysäytti elintarvikkeiden tuonnin lähes kokonaan ja maataloilla oli pulaa viljelijöistä miesten ja hevosten ollessa rintamalla. Tuotannon supistuessa oli valtion ryhdyttävä säännöstelytoimiin. Nämä toimet kohdistuivat tuotantoon, kulutukseen, ulkomaankauppaan ja ulkomaanmaksuihin. Maataloustuotteiden hintoja alettiin vakauttaa erilaisilla tukitoimilla. Sodan jälkeisinä vuosina erilaisia tukia otettiin käyttöön, koska pyrittiin hillitsemään valtavaa inflaatiota ja saamaan sodan aiheuttama maataloustuotannon vähentyminen nopeaan kasvuun. Seuraavina vuosina ja vuosikymmeninä tukipolitiikka kävi läpi monia muutoksia ja taistoja, mutta näistä huolimatta se oli tullut maatalouden tulonmuodostuksen pysyväksi osaksi. Tuilla pyrittiin edelleen saamaan maanviljelijöiden tulotasoa lähemmäs palkansaajien ansioita, jotta elintarvikeomavaraisuus taattaisiin Suomessa ja kuluttajahinnat pidettäisiin kohtuullisella tasolla. Maataloustulolait ohjasivatkin maanviljelijöiden tulopolitiikkaa aina 1990-luvulle asti, jolloin Suomi liittyi Euroopan Unioniin ja Unionin maatalous- ja tukijärjestelmän piiriin. (Maatalouden historia 2004, 101–103, 120, 355.)

Suurimmat erot Euroopan Unionin maatalouspolitiikan tavoitteissa verrattuna entiseen olivat elintarvikkeiden huoltovarmuuden yhtenäistäminen koko EU-alueella sekä se, ettei tilojen sijainnista ja tilakoosta aiheutuvia tuloeroja saanut juurikaan tasata tukitoimilla. Suomi tosin sai liittymissopimuksessaan luvan omista varoistaan maksaa pohjoisessa korkeampia tukia, mutta tämä lupa kumottiin joulukuussa 2008, jolloin kyseisen 142-tuen kansallista maksuoikeutta leikattiin kovalla kädellä (Maa- ja metsätaloustuottajain keskusliitto 2008). Elintarvikkeiden huoltovarmuudesta ei saanut enää huolehtia kansallisella tasolla, vaan sen oli tapahduttava koko Unionin tasolla. Korostunut kilpailukyvyyn parantaminen EU:ssa on kuitenkin keskittänyt maataloustuotantoa, varsinkin

kannattavaa sellaista, suuriin Keski-Euroopan tuottajamaihin eikä Unionin osuus maailmanmarkkinoilla ole suurentunut suunnitelmien mukaan. (Suomen maatalouden historia 2004, 357–358.)

Keskeisimpiä EU:n osittain tai kokonaan rahoittamia tukia ovat tulotuet pelto- kasveille ja eläimille eli CAP- tuet, luonnonhaittakorvaukset (LFA) ja ympäristö- tuki. Keskeisimpiä kansallisia tukimuotoja ovat Etelä-Suomen kansallinen tuki, pohjoinen tuki ja kasvinviljelyn tuki. Tukien alueellisen porrastamisen takia Suo- mi on jaettu seitsemään eri tukialueeseen. Vuonna 2003 Euroopan Unionin tuki- järjestelmä uudistui, lähes kaikkien tukien määrä irrotettiin tuotantomääristä ja muutettiin tukioikeuksiksi. Tukien saaminen edellytti ympäristöstä ja eläinten kunnosta huolehtimista, maan kasvukunnon ylläpitoa ja elintarviketurvallisuu- desta huolehtimista. Vuonna 2006 otettiin käyttöön tilatukijärjestelmä, joka on tukimuodoltaan tasatuki. Tukea maksetaan tilan pinta-alan mukaan. Tukeen liit- tyä mahdollinen tilakohtainen lisätuki, joka kuitenkin poistuu asteittain vuosien 2011-2019 aikana. Vuoden 2009 alusta myös kansalliset sika- ja siipikarjatuet ir- rotettiin kokonaan tuotannosta. Maatalous on nykyisten järjestelyjen ja maail- manmarkkinahintojen vuoksi erittäin riippuvainen maksettavista tuista. (Maa- ja metsätalousministeriö 2008.)

Maatalouspolitiikka Euroopan Unionissa on ollut viljelijän kannalta melko lyhyt- näköistä eli yllättäviä muutoksia on tullut usein ja varoittamatta. Viljelijän on ollut vaikeaa ennustaa mitä tuet ovat viiden vuoden kuluttua, koska virkamiehetkään eivät ole sitä osanneet ennustaa. Unionissa maatalouspolitiikan päätökset teh- dään yleensä vain yhdeksi rahoituskaudeksi kerrallaan. Päätökset vuoden 2013 jälkeisestä maatalouspolitiikasta ja budjetista on tarkoitus tehdä vuonna 2011. (Anttila 2009.)

Maataloustuet muodostivat vuonna 2007 tilastollisen keskiarvon mukaan noin 44 % maatilojen kaikista tuloista (Maatilatilastollinen vuosikirja 2008, 206). Eri- laisten tukien merkitys on maataloustuottajalle suuri, tuen osuus riippuu tietysti myös tilan tuotantosuunnasta. Nykytilanteessa painetta tukien alentamiseen tu- lee monelta suunnalta; Euroopan Unionilta, Maailmankauppajärjestö WTO:lta ja kansalaisilta. Unionin linjaan vaikuttaa WTO:n painostus ja Unionin linjaan sen

kansalaiset, jotka kokevat, että heidän rahoja käytetään turhaan maatalouden tukemiseen. Erityisesti Suomessa aihe puhuttaa jatkuvasti kansalaisia. Syinä tähän näen tukijärjestelmän ja sen etujen rakentaman kokonaisuuden monimutkaisuuden ja vaikean hahmotettavuuden sekä konkreettisten etujen näkymättömyyden tavallisille kansalaisille. Monikaan ei voi sanoa, että ruoka olisi halpaa ja kun tuottajat eivät kuitenkaan saa tuotteistaan kovin hyvää hintaa, herää kysymys, kenelle rahat menevät. Myös tukien maksamisen koko kuvaa tulisi saada läpinäkyvämmäksi. Se, että iltapäivälehdissä julkaistaan vuosittain suurimpien tukien saajat, vääristää kuvaa maataloustuotannosta ja sen kannattavuudesta entisestään.

### 2.3 Maailmanmarkkinoiden kehitys

Kansainväliset maatalousmarkkinat ovat heilahdelleet viimeisten kahden vuoden (2007-2009) aikana voimakkaasti. Maailmanmarkkinahinnat nousivat poikkeuksellisen kovalla vauhdilla vuosina 2007-2008. Viljan hinta nousi parhaimmillaan kaksinkertaiseksi edellisiin vuosiin verrattuna. Myös maitotuotteiden hinnat nousivat korkealle tasolle. Vuoden 2008 jälkimmäisellä puoliskolla hinnat kuitenkin romahtivat. Joulukuussa 2008 oltiin viljanhinnoissa alimmalla tasolla kahteen vuoteen ja hinnat ovat edelleen erittäin alhaiset. Myös maidon maailmanmarkkinahinnat laskivat huomattavasti. (Suomen maatalous ja maaseutuelinkeinot 2009, 23.)

Äkillisten muutosten taustalla on sekä satunnaisia että rakenteellisia syitä. Poikkeukselliset sääolojen vaihtelut tärkeimmillä satoalueilla selittävät suuren osan hintamuutosten äkillisyydestä ja suuruudesta. Eteläisen pallonpuoliskon kuivuus markkinavuosina 2006-2008 pienensi satoja ja samalla nosti hintoja. Kohonneet hinnat lisäsivät viljelyaloja 2008-2009 ja sen myötä pohjoisella pallonpuoliskolla kerättiin ennätysuuri sato vuonna 2008, mikä painoi maailmanmarkkinahinnan alas. Maidon kysyntä kasvoi vuonna 2007 ja samaan aikaan suurien viejämaiden, kuten Australian ja Uuden-Seelannin, tarjonta laski. Tämä nosti hintoja,

mutta nyt maidon kysyntä on laskenut ja tarjonta lisääntynyt. Vuoden 2007 hinnoista on tultu alas noin 40-50%. (Suomen maatalous ja maaseutuelinkeinot 2009, 5, 23–24.)

Maataloustuotteiden hintakehitykseen on viime vuosina vaikuttanut myös viljan kysynnän kasvu biopolttoaineen raaka-aineeksi ja ruoan yleisen kysynnän kasvu maailmalla. Ruoan kysynnän kasvussa on kyse pitkän aikavälin suuntauksesta ja se tulee jatkumaan. Kansainvälinen taloustaantuma kuitenkin hidastaa ruoan globaalia kysyntää. Maataloustuotteiden tuotantomäärien ja tarjonnan voimakkaat vaihtelut ja niiden aiheuttamat hintavaihtelut ovat todennäköisesti tulleet jäädäkseen. (Rantala 2009, 8–9; Suomen maatalous ja maaseutuelinkeinot 2009, 23.)

Vuoden 2007 elokuusta alkaen myös maatalouden tuotantovälineiden ostohinnat kallistuivat vuodessa 19,1 % ja tuotantoon käytettyjen palveluiden ja tarvikkeiden hinnat 26,4 %. Hintojen nousu johtui pääosin lannoitteiden kallistumisesta 117,4 prosentilla, energian 29 prosentilla ja rehujen 19,2 prosentilla sekä muiden palveluiden ja tavaroiden kallistumisesta 7,5 prosentilla. Lannoitteiden hintojen nousu johtui pääosin kovasta kysynnän kasvusta ja raaka-aineiden hinnan noususta. (Tilastokeskus 2008.)

## 3 MAATALOUDEN TULEVAISUUDENNÄKYMÄT

### 3.1 Tulevaisuuden ennustamisen menetelmät

Kaikille menetelmille yhteistä on erilaisten skenaarioiden luominen. Skenaario sanana tarkoittaa käsikirjoitusta tai juonipolkua. Skenaariot ovat ajallisesti peräkkäin sijoitettavia kuvauksia ja kehityskulkuja mahdollisista tai vaihtoehtoisista tapahtumasarjoista, jotka johtavat tiettyyn tulevaisuudenkuvaan. (Kamppinen, Kuusi & Söderlund 2002, 31.)

Tässä työssä esitettävät tulevaisuusvisiot perustuvat pääosin Maa- ja elintarviketalouden tutkimuskeskuksen ja OECD-FAO:n tekemiin selvityksiin ja ennusteisiin.

#### 3.1.1 Delfoi-menetelmä

Yleisin tekniikka tulevaisuuden skenaarioiden luomiseen on Delfoi-menetelmä. Nimi Delfoi tulee antiikin kreikkalaisesta kaupungista, jossa asui yksi antiikin merkittävimmistä ja vaikutusvaltaisimmista oraakkeleista (Gordon 1994, 1). Delfoi-tekniikka perustuu aina asiantuntijaryhmään, jolle tehdään strukturoitu tai puolistrukturoitu kysely. Kysely rakennetaan eri teemojen ympärille ja teemoihin etsitään asiantuntijavastauksia, joista kerätään ja jalostetaan tietoa. Kyselykierroksia asiantuntijaryhmälle tehdään useita. Jokaisella kierroksella haetaan tarkennusta ja selvennystä edellisen kierroksen vastauksiin. Delfoin tunnuspiirteitä ovat anonymisyys, asiantuntijuus ja toistuvuus. (Linturi 2007, 102.)

Gordon (1994, 3) kuvaa Delfoi-tekniikan perusvaiheet avaruusesimerkin kautta. Tehtävänä on arvioida koska ihminen laskeutuu ensimmäistä kertaa Marsiin. Asian selvittämiseksi kootaan asiantuntijaryhmä joka koostuu esimerkiksi geolo-

geista, tähtitieteilijöistä ja avaruusasiantuntijoista. Asiantuntijoilta kysytään aluksi aika-arviota siitä, koska ihminen laskeutuu Marsiin. Toisella kyselykierroksella asiantuntijoille näytetään ensimmäisen kierroksen vastausjakaumat ja poikkeavien kantojen esittäjiä pyydetään tarkistamaan ja perustelemaan mielipiteensä. Kolmannella kierroksella kaikille esitellään täydennetty ja tarkistettu ryhmätulos ja kaikkia pyydetään vielä tarkistamaan ja täydentämään omia perustelujaan ja mielipiteitään. Kaikkien kierroksien jälkeen vastaukset analysoidaan ja tulokset raportoidaan. (Gordon 1994, 3.)

Delfoi-prosessissa tuotetaan erilaisia näkökulmia, visioita ja teemakysymyksiä, mitkä sitten annetaan asiantuntijaryhmän analysoitaviksi ja argumentoitaviksi. Prosessilla on aina johtaja tai ohjausryhmä, joka valmistelee kysymykset ja ohjaa tutkimusta. Delfoi-menetelmä ei tuota tuloksenaan varmaa tulevaisuudenkuvaa, vaan useita mahdollisia skenaarioita tulevasta (Gordon 1994, 10).

### 3.1.2 Numeerinen yleinen tasapainomalli – Computable general equilibrium model (CGE)

Numeeriset yleiset tasapainomallit (CGE) ovat 2000-luvun käytetyimpiä poliittisten päätösten ja rakennemuutosten vaikutusten ennustusmenetelmiä. Esimerkiksi verouudistusten vaikutuksen arvioinnissa käytetään usein CGE-mallinnusta. Käytetyintä tämän mallin käyttö on ollut kauppapolitiikan tulevaisuuden tutkimisessa. CGE-mallit käyttävät talouden globaaleja tilastoituja lukuja arvioidakseen miten talous reagoi erilaisiin muuttuviin poliittisiin, teknisiin ja taloudellisiin tekijöihin. Mallit perustuvat oletukseen kuluttajien ja yritysten optimaalisesta käyttäytymisestä, joita rajoittavat käytettävissä olevat resurssit ja erilaiset rajoitukset. Resursseja ovat esimerkiksi maa, työvoima, pääoma, luonnonvarat ja rajoituksiksi luetaan esimerkiksi verot. Yleisessä tasapainomallissa kaikkien tuotteiden ja panosten hinnat joustavat ja asettuvat taloudelliseen tasapainoon niiden kysynnän ja tarjonnan mukaan. (Niemi 2008, 9 , 20; Vaittinen 2004, 2–4.)

CGE-malleja tarkennetaan yleensä erilaisilla hyvin tarkoilla tietokannoilla, jotka sisältävät tietoja esimerkiksi kyseisen maan teollisuudesta tai maataloudesta. Erityisesti maatalouden tutkimiseen on kehitetty Purduen yliopistossa oma tietokantamallinsa – GTAP (Global Trade Analysis Project). Tämä tietokanta sisältää 87 maan tai alueen panos-tuotos pohjaisen toimialakuvauksen sekä 57 eri toimialaa. Toimialaluokituksensa takia tämä tietokantamalli sopii hyvin maailmankaupan maatalouskysymysten arviointiin, koska luokituksissa on mukana 12 maataloustoimialaa ja 8 elintarvikkeita jalostavaa sektoria. (GTAP 2009; Niemi 2008, 9.)

Suomessa käytössä on myös MTT:n DREMFIA-sektorimalli. Tämä malli sisältää Suomen maatalouden päätuotantosuunnat ja niiden ulkomaankaupan. DREMFIA- tietokannassa on 18 eri tuotannollista aluetta ja tarkka maataloustukipolitiikan kuvaus. (Niemi 2008, 25; Esala, Lehtonen & Regina 2008, 1–3.)

## 3.2 Maatalouden tulevaisuus Suomessa

### 3.2.1 Tilat ja tuotanto

Lähihistoriasta ja Euroopan Unionin maatalouspolitiikasta voidaan päätellä, että maatilojen määrä tulee vähenemään ja tilakoko kasvamaan edelleen. Vuonna 2008 yli yhden hehtaarin aktiivituloja oli Suomessa noin 65000 ja maatalous työllisti noin 90000 ihmistä (Suomen maatalous ja maaseutuelinkeinot 2009, 7, 11). Ennusteiden mukaan aktiivitulojen määrä laskee vuoteen 2013 mennessä noin 53000 tilaan. Tilojen määrä vuodesta 2008 vähenisi noin 18,5 % viiden vuoden ajanjaksolla (Lehtonen & Pyykkönen 2005, 23). Myös Suomen Gallup Elintarviketieto Oy:n tutkimusten mukaan tilojen lukumäärä laskee noin 47000 kappaaleeseen vuoteen 2016 mennessä ja samalla aikavälillä keskimääräinen tilakoko kehittyi 47,5 hehtaariin (Suomen Gallup Elintarviketieto Oy 2008).

Vuonna 2007 kotieläintaloutta harjoitti noin kolmannes tiloista ja näistä maitotilojen lukumäärä oli lähes 14 000 (kuvio 4). Vuoteen 2013 mennessä kotieläintilojen määrän nähdään vähentyvän eniten ja kasvinviljelytilojen määrän pysyvän lähes ennallaan, kotieläintilojen lopettaessa ja siirtyessä kasvinviljelyyn (Kola & Niemi 2008). Jatkavia maitotiloja TNS Gallupin kyselyjen mukaan olisi vuonna 2016 noin 7000 kappaletta (Suomen Gallup Elintarviketieto Oy 2008). Maidon tuotantomäärien odotetaan silti vähenevän vain hieman tilakoon kasvaessa. Käännekohta maidon tuotannolle Suomessa tulee olemaan vuosi 2015, jolloin EU:n päätöksen mukaan maitokiintiöt poistuvat.

Maitokiintiöillä on rajoitettu tuotanto tiettyyn määrään tilaa ja valtiota kohti. Maidosta maksettava tuki on kansallista tukea, joka on sidottu maitolitroihin ja tuotantoalueeseen (Maatalousvirasto 2009). Kiintiöiden poistuessa Suomen maitotuotteiden vienti vaikeutuu huomattavasti, koska kiintiöiden vapautuessa suuret tuottajamaat kasvattavat tuotantoaan ja samalla vientiä merkittävästi ja silloin myös Suomeen tuonti lisääntyy (Lehtonen 2007, 41). Esimerkiksi juustojen tuonti on alkuvuonna 2009 lisääntynyt 21 % (Turun Sanomat 2009). Vuonna 2007 vientiin meni joka kolmas Suomessa tuotettu maitolitra (Rajaniemi 2008, 20). Valmiiksi jalostettujen elintarviketuotteiden runsas tuonti uhkaa pitkällä aikavälillä myös elintarvikkeiden jalostustoimintaa Suomessa.

Maitotuotteille, kuten lähes kaikille maataloustuotteille, maksetaan EU:ssa vientitukea. Tuki mahdollistaa tuotteen viemisen kannattavammin EU:n ulkopuolisille markkinoille kuin sisämarkkinoille. Samoin käytössä ovat tuontitullit, joiden tarkoituksena on suojata omaa tuotantoa. Nämä rajoittavat kasvavien talouksien kilpailua ja vientimahdollisuuksia. Maailmankauppajärjestö - WTO (World Trade Organisation) onkin sitouttanut jäsenmaansa asteittain tukien ja tullien vähentämiseen ja sen tavoitteena on markkinoiden rajoitteiden poistaminen kokonaan. WTO haluaa myös vähentää – ja mahdollisuuksien mukaan poistaa kokonaan – maataloudelle maksettavat tuotantotuet. Tämä vaikuttaa osaltaan suomalaisen maatalouden tulevaisuuden kannattavuushaasteisiin, sillä maailmankaupan vapauttaminen tulee alentamaan hintoja ja lisäämään kilpailua. Suomen on vaikeaa kilpailla Keski- ja Etelä-Euroopan maiden kanssa, koska kasvukausi Suo-



nessa on lyhyempi ja tuotantokustannukset korkeampia. WTO:n tavoitteiden toteutuminen nähdään todennäköisenä, vaikka neuvottelut asiasta ovat edelleen kesken. (Rajaniemi 2008, 20; Rikkonen 2003, 43–44.)

EU:n ehdotus WTO neuvotteluissa on ollut korkeimpien tullien leikkaaminen 60 prosentilla ja muiden tullien leikkaaminen 25-60 prosenttia, kun taas USA:n ehdotus on ollut leikata korkeimpia tulleja jopa 90 prosentilla. Tuontitullien ja vientitukien poistamisen vaikutuksia on tutkittu MTT:n toimesta. Tutkimusten mukaan markkinoiden vapauttamisen seurauksena EU:n tuotanto ja vienti supistuisivat lähes kaikkien maataloustuotteiden kohdalla. Voimakkainta tuotannon supistumisen nähtäisiin olevan naudanlihatuotteissa ja sokerissa. Naudanlihatuotannon väheneminen johtuisi pääosin maitotuotannon vähenemisestä eli emolehmien määrän vähenemisestä. Maidontuotannon ennustetaan vähenevän 5-12 % vuoteen 2020 mennessä. MTT:n tutkimusten mukaan EU:n menettämän osan maataloustuotannosta saisi USA, Australia, Uusi-Seelanti ja MERCOSUR-maat. (Niemi 2008, 5, 12, 28, 33.)

Kuviosta 5 nähdään GTAP-tietokannan avulla lasketut tullien alenemisen ennustetut vaikutukset Suomen maataloustuotantoon. EU:n WTO-skenaariossa eli ”pehmeässä” skenaariossa eniten vähenee maitotuotteiden ja rehuviljan tuotanto. USA:n esittämässä mallissa eli ”kovassa” skenaariossa tuotanto vähenee runsaasti rehuviljassa, sokerissa ja maitotuotteissa. Näiden tuoteryhmien suuri väheneminen Suomen tuotannossa johtuu suurien tuottajamaiden (USA, Brasilia) tuotannon todennäköisestä lisääntymisestä ja helpommasta markkinoille pääsystä. Tämä johtaa tuottajahintojen laskuun EU:ssa. Nykyiset tuotantomäärät ovat olleet tukien ansiosta kannattavia, mutta markkinoiden vapautuessa ja vientitukien poistuessa EU:n ylituotantoa alettaisiin kauppaamaan sisämarkkinoilla, jolloin kilpailu kiristyisi, hinnat alenisivat ja tuotanto vähenisi. (Niemi 2008, 14–15.) Toisaalta esimerkiksi Valio hakee juuri nyt USA:sta uusia markkinoita laktoosittomalle maidolle, joten jalostettujen tuotteiden markkinat voivat kehittyä moneen suuntaan (Taloussanommat 2009).

Tuote	EU:n WTO-skenaario			USA:n WTO-skenaario		
	Vienti	Tuonti	Tuotanto	Vienti	Tuonti	Tuotanto
Vehnä	-18	+4	-4	-24	+5	-5
Rehuvilja	-31	-7	-14	-34	-3	-16
Sokeri	-62	+142	-9	-58	+310	-15
Naudanliha	-80	+96	-6	-89	+209	-9
Sian- ja siipikarjanliha	-16	+15	-3	-3	+28	-4
Maitotuotteet	-64	+19	-11	-70	+49	-13
Maito		-6			-7	

KUVIO 5. Maatalouskaupan vapautumisen vaikutukset Suomelle (%) eri WTO-skenaarioissa GTAP-tulosten mukaan (Niemi 2008, 33).

Sian ja siipikarjanlihan tuotanto vähenee todennäköisesti hyvin vähän tullien poistumisen seurauksena (kuvio 5). Siipikarjanliha säilyttää suosiotaan kuluttajien keskuudessa ja sen kulutus kehittyvissä maissa kasvaa (Niemi 2008, 29, 34). Siipikarjanliha on kysynnästä huolimatta herkkä tullien alennuksille, vaikka tuotanto ei välttämättä merkittävästi alenisi Suomessa, niin tuonti lisääntyy etenkin Brasiliasta ja Thaimaasta. Tämä vahvistaa tuontilihan asemaa ja pitkällä aikavälillä vähentää suomalaista siipikarjanlihan tuotantoa (Forsman-Hugg & Turunen 2008, 110). Siipikarjanlihan herkkyteen vaikuttaa huomattavan paljon myös euron kurssi suhteessa dollariin. Vahva euro lisää tuontia esimerkiksi Brasiliasta (Huan-Niemi 2007, 25).

Sokerijuurikkaan viljely loppuisi tullien alentamisen myötä todennäköisesti Suomessa kokonaan vuoteen 2020 mennessä. Vapautuva peltoala siirtyisi todennäköisesti viljan tai öljykasvien viljelyyn. Viljan viljelyn pinta-alan nähdään Dremfiaskenaarioissa lisääntyvän, mutta GTAP-skenaarioissa vähenevän. Viljan viljelyn pinta-alan kehittyminen riippuu kuitenkin todellisuudessa enemmän viljan hintakehityksestä, kuin poliittisista päätöksistä. (Niemi 2008, 30, 33.) OECD-FAO (2009, 15–16) ennustaa viljan hinnan suotuisaa kehitystä, kunhan talous lähtee toipumaan 2-3 vuoden kuluttua. Biopolttoaineiden raaka-aineiden viljelyn lisääntyminen riippuu OECD-FAO:n (2009, 15–16) katsauksen mukaan lähinnä hallitusten käyttömääräyksistä ja linjauksista lähivuosina. Viljellyn kokonaispel-

topinta-alan ennustetaan lisääntyvän Suomessa hieman vuoteen 2020 mennessä, mutta Pohjois- ja Itä-Suomessa viljelty ala vähenisi huomattavasti. Toisin sanoen maatalous tulee keskittymään Etelä- ja Länsi-Suomeen sekä Pohjanmaalle. (Rikkonen 2005, 6.)

Tulevaisuudessa energiakasvien viljely tulee lisääntymään ja viljojen käyttö uusiutuvana energiana kasvamaan. Toivottavana nähdään kuitenkin energiakasvien eriytyminen ruokaviljelykasveista, jotta ruokaa ei poltettaisi energiana. Ruokohelpin viljelyala on jo nyt kasvanut melko paljon (Käytännön Maamies 2005). Vuonna 2008 ruokohelpin viljelypinta-ala oli 18700 hehtaaria (Maatilatilastollinen vuosikirja 2008, 95). Kasvia on helppo viljellä ja se on vähätöinen. Biovoimalaitoksia rakennetaan koko ajan lisää ja nykyisten voimalaitostenkaan tuotantorajat eivät aivan heti tule vastaan. Tulevaisuudessa erityisesti eläintiloilla oman biovoimalaitoksen rakentaminen voi olla yleinen ratkaisu. Bioenergian ja biopolttoaineiden käyttöön tulevaisuudessa vaikuttavat eniten poliittiset ja yhteiskunnalliset kannusteet käytön lisäämiseen. (Aakkula, Grönroos, Haapala, Manni, Pyykkönen, Rikkonen & Tapio 2006, 24.)

### 3.2.2 Väestö

Koko Suomen ja erityisesti maaseudun ikärakenne on vaativa yhteiskunnan kannalta. Suomessa ikääntyneiden määrä on lähiaikoina kasvamassa erittäin suureksi suhteessa työikäisiin. Hoivayritysten määrän maaseudulla on lähes pakko lisääntyä ikärakenteen muuttuessa ja tämä lisää osaltaan monialaista maaseutuyrittämistä. Maaseudulla siirrytään muutenkin alkutuotannosta yhä enemmän yrittämiseen ja monialaisuuteen. Maatalousyrittäjien keski-ikä on melko korkea ja tiloille ei aina löydy jatkajaa, joten ammattitaitoisen työvoiman löytäminen tiloille on myös tulevaisuuden haaste. (Suomen maaseutu 2015, 12.)

Maatalouskaupalle haasteena tulee olemaan ammattitaitoisen työvoiman löytäminen. Maatalouskaupan henkilöstön keski-ikä on Suomessa melko korkea ja monella eläkeikä lähestyy. On tärkeää löytää motivoituneita nuoria oppimaan

vanhemmilta myyjiltä. Omaa maanviljelijätaustaa ei voida enää pitää välttämättömyytenä henkilöstöä palkatessa, koska yhä harvemmalla on kokemusta maanviljelystä maatilojen vähentyessä. (Rekrytointi maatalouskaupan haasteena 2008.)

### 3.2.3 Ilmasto

Myös ilmaston lämpeneminen tulee vaikuttamaan maa- ja metsätalouteen ja varsinkin kasvinviljelyyn. Keskilämpötilojen odotetaan nousevan ja kasvukauden pitenevän, mutta samalla säät muuttuvat epävarmemmiksi. Kuivuus ja toisaalta taas runsaat sateet ja tulvat vaikeuttavat maanviljelyä. Metsän kasvu kiihtyy ja lehtipuut leviävät pohjoisemmaksi. Samalla tuhoeläinten määrä lisääntyy. Suomen maatalous voi hyötyä merkittävästi ilmaston lämpenemisestä, mutta myös riskit lisääntyvät. Monilla sellaisilla alueilla maailmassa, joilla nyt tuotetaan paljon ruokaa olosuhteet huononevat ja ruoantuotanto vähenee merkittävästi (S-ryhmän mediapalvelu 2008). Epävarmuus satojen laadusta aiheuttaa hinnan vaihteluita koko maailmassa. (Ilmatieteen laitos 2008; Maa- ja elintarviketalouden tutkimuskeskus 2009.)

Toisaalta myös ilmastonmuutosta epäileviä tutkijoita ja tutkimustuloksia on runsaasti. Backmanin toimittaman aineiston mukaan (2009) ilmastonmuutos ja maapallon liiallinen lämpeneminen on epätodennäköistä. Tutkimukset perustuvat erilaisiin eri tutkijoiden suorittamiin todellisiin tutkimusmenetelmiin, kun taas rajua ilmastonmuutosta ennustavien tutkijoiden tulokset perustuvat pääosin erilaisiin matemaattisiin malleihin. (Backman 2009.)

### 3.2.4 Haasteet ja mahdollisuudet

Kauppapolitiikalla tulee todennäköisesti olemaan pienempi vaikutus maatalouden rakenteeseen kuin maatalouspolitiikalla. Euroopan Unionin ja Suomen kansallinen maatalouspolitiikka ohjaavat tällä hetkellä vahvasti maaseudun ja maa-

talouden kehitystä. Useiden asiantuntijatutkimuksien perusteella suurimpia haasteita näillä näkymin ovat maaseudun autioituminen, maataloustuotannon kannattavuus, kotimaisten tuotteiden laskeva arvostus kuluttajien keskuudessa ja tulevaisuuden maataloustukijärjestelmän epävarmuus. (Rikkonen 2005, 5–6.)

Asiantuntijatutkimuksien näkemyksissä uskotaan vahvasti teknologian kehittymiseen maataloudessa ja internetin hyödyntämisen lisääntymiseen sadon kauppaamisessa ja kasvukauden aikaisissa toimenpiteissä. Geenimuunneltujen kasvien lisääntyminen viljelyssä nähdään todennäköisenä, mutta ei toivottavana. Teknologian kehittymisen myötä uskotaan että maatalouden ympäristörasite alenisi tulevaisuudessa. (Rikkonen 2003, 26, 47; Suomen maaseutu 2015, 13.)

Elintarvikeeturvallisuus Suomessa saattaa heikentyä ja riskit voivat lisääntyä tuonnin edelleen kasvaessa. Rehuja ja elintarvikkeita jalostaviin yrityksiin tuodaan paljon raaka-aineita eri puolilta maailmaa ja valvonta tapahtuu yhä useammin Suomen rajojen ulkopuolella. Muualla Euroopassa ja maailmalla on erilaisia käytäntöjä tilojen ja raaka-aineiden testauksessa ja tutkimuksessa. Valvonta on usein huomattavasti heikompaa kuin Suomessa. Esimerkki mahdollisista riskeistä saatiin alkuvuodesta 2009, jolloin sekä Rehuraision että Hankkija-Maatalouden tuontiraaka-aineista löytyi salmonellaa. Rehuraision tapauksessa salmonella päätyi tuotantoeläimiin asti. Saastunut rehu aiheutti suuritöiset ja kalliit puhdistustoimenpiteet ja osalle tiloista se merkitsi merkittäviä tulonmenetyksiä. Saastuneilla mailla tai saastuneella vedellä viljeltyjen elintarvikkeiden yleistymisen maailmassa nähdään todennäköisenä. Suomen vahvuuksia elintarviketuotannossa ovat puhdas maaperä, vesistöt ja hyvin valvottu elintarvikeketju. Suomessa osaamisen taso elintarviketuotannossa ja -jalostuksessa tuottavat meille laadukkaita elintarvikkeita myös vientiin. (Elintarviketalouden reunaehdot vuoteen 2030 mennessä 2002, 25–26.)

Maatalouden tuotantopanosten rajut hinnan vaihtelut tulevat todennäköisesti jatkumaan. Raaka-aineista ainakin öljyn ja fosforin hintojen ennustetaan nousevan. Joidenkin asiantuntija-arvioiden mukaan fosforin nähdään loppuvan maailmasta kokonaan 50 vuoden kuluessa. (Yle Uutiset 2009.)

### 3.2.5 Yhteenveto

Yhteenvetona maatalouden tulevaisuudessa voidaan nähdä olevan paljon haasteita, mutta toisaalta juuri Suomen maataloudella on monia vahvuuksia, kuten puhdas luonto ja vähäiset tuholaismäärät. Verrattaessa Suomen maataloustuotantoa moniin suuriin maihin, kuten USA:aan tai Brasiliaan, voidaan tuotannon todeta olevan huomattavan paljon puhtaampaa ja valvotumpaa (MercoPress 2009). Suomessa torjunta-aineiden käyttö on huomattavasti vähäisempää, kuin esimerkiksi Keski- ja Etelä-Euroopassa (Maa- metsätaloustuottajain keskusliitto 2009). Mikäli ilmasto merkittävästi ja pysyvästi lämpenee, tuholaiset ja kasvitautit tulevat lisääntymään. Suomen puhtaan tuotannon säilymisestä on huolehdittava. Maatalouskaupankin etu on hyvinvoiva ja toimeentuleva viljelijä.

Tulevaisuudessa maatalouden monialaisuus ja osa-aikaviljely lisääntyvät. Maaseudun elävyyden ja elinvoimaisuuden säilyttämisessä monipuoliset palvelut ovat tärkeässä roolissa ja siksi valtion ja EU:n tulisi poliittisilla päätöksillä johdonmukaisesti tukea maaseudun kehittämistä. Tuotantomäärien nähdään monissa ennusteissa laskevan hieman, toisaalta satotasojen odotetaan nousevan entisestään. Maataloustuilla voidaan kannustaa tehokkaaseen tuotantoon. Alkutuotanto on välttämätöntä ravinnon saannin takaamiseksi ja sen toimintaolosuhteiden säilymisestä Suomessa on huolehdittava. Vaihtelevien markkinatilanteiden vuoksi maatalouskaupan palveluissa tulevat todennäköisesti lisääntymään erilaiset riskienhallintaan ja hintamuutoksiin varautuvat viljelijäpalvelut. Jo nyt pankit tarjoavat erilaisia johdannaiskauppamahdollisuuksia viljelijöille. Johdannaiskaupalla voidaan varautua viljan hinnan laskuun (Mustonen 2009).

## 4 MAATALOUSKAUPAN MERKITTÄVIMMÄT TOIMIJAT SUOMESSA

### 4.1 Hankkija-Maatalous Oy

Hankkija-Maatalous Oy on Suomen Osuuskauppojen Keskuskunnan (SOK) tytäryhtiö, josta Yara Suomi Oy omistaa 19%. Hankkija-Maatalous vastaa S-ryhmässä maatalouskaupasta ja Agrimarket-ketjun kehittämisestä. (Agrimarket-ketjun toimintakatsaus 2007, 36.)

Hankkija-Maatalous konserniin kuuluvat Hiven Oy, SIA Baltic Feed, UAB Baltijos Pasarai ja Movere Oy. Vuonna 2008 Suomen Rehu Oy ja Lännen Rehu Oy sulautuivat yhtiöön. Hankkija-Maatalous Oy on Suomen suurin rehujen valmistaja. (SOK-yhtymä 2009, 50.)

Agrimarket-ketju on maatalous- ja konekauppaan sekä rauta- ja puutarhakauppaan erikoistunut myymälä- ja palveluverkosto Suomessa. Ketjun muodostavat Hankkija-Maatalous Oy, Etelä-Pohjanmaan Osuuskauppa, Kymenlaakson Agrimarket Oy ja Suur-Seudun Osuuskauppa. Vuoden 2008 alussa Agrimarket ketjuun kuului 130 Agrimarketia. Agrimarketit ovat täyden palvelun maatalousmyymälöitä, joiden valikoimiin kuuluvat kaikki maataloudessa tarvittavat tuotantotarvikkeet. Agrimarketin Suomen maatalouskaupan markkinaosuus vuonna 2008 oli 50 %. (Agrimarket-ketjun toimintakatsaus 2007; S-ryhmän mediapalvelu 2009.)

Maataloustyökoneet myydään kahdeksassa Agrimarket Konekeskuksessa eri puolilla maata. Näiden lisäksi Hyvinkäällä sijaitsee ympäristöhoito- ja golfkoneisiin erikoistunut John Deere keskus. Varaosamyyntiä on 30 Agrimarketissa. Tässä työssä keskitytään maatalouskaupan osuuteen toiminnasta.

## 4.2 Maatalouskesko Oy

Maatalouskesko Oy jakautui vuoden 2009 alusta Rautakesko Oy:öön ja Konekesko Oy:öön. Suomen maatalouskaupan toiminnot (työkoneet, tuotanto- ja maataloustarvikkeet sekä vilja- ja siemenkauppa) liitettiin osaksi Rautakesko Oy:tä ja konekauppa sekä Baltian maatalous- ja konekauppa liitettiin osaksi Konekesko Oy:tä. Jakautumisen taustalla oli halu kehittää maatalous-rautakauppakonseptia ja lisätä tehokkuutta. Konekesko harjoittaa maatalous- ja konekauppaa Suomen lisäksi Virossa, Latviassa ja Liettuassa. (Keskon vuosi 2008; K-Maatalous 2008.)

K-Maatalous-ketju hoitaa Keskon maatalouskauppaa hankkimalla ja myymällä maatalouden tuotantotarvikkeita ja koneita maatalousyrittäjille. K-maatalous-ketjun muodostavat Suomessa 91 K-maatalous toimipistettä, joista noin puolet toimivat Rautian tai K-Raudan kanssa yhteisissä tiloissa. K-Maatalouden Suomen markkinaosuus vuonna 2008 oli 33 %. (Keskon vuosi 2008; S-ryhmän media-palvelu 2009.)

## 4.3 Suomen Yrittäjien Maatalous Oy

Suomen Yrittäjien Maatalous Oy:llä on noin 5 % markkinaosuus Suomen maatalouskaupasta. Yhtiö harjoittaa kone, vilja ja maatalouden tuotantotarvikekauppaa. Yrittäjien Maataloudella on 30 toimipistettä Suomessa. Pääosin yritys toimii suoramyyntiperiaatteella, suuria varastoja ei ylläpidetä vaan tavara toimitetaan suoraan tehtaalta asiakkaalle. (Suomen Yrittäjien Maatalous Oy 2009.)

## 4.4 Suomen maataloustukku Oy

Suomen maataloustukku on kauppiaiden omistama keskusliike. Kauppiaita yhtiöllä on noin 60 ympäri Suomen. Yritys harjoittaa maatalouden tuotantotarvike-



kauppaa, konekauppaa sekä rauta- ja rakennustarvikekauppaa. Pääosin yritys toimii suoramyyntiperiaatteella. Suomen maataloustukun markkinaosuus Suomen maatalouskaupasta on noin 3 %. (Suomen maataloustukku 2009.)

## 5 ASIAKKUUDENHALLINTA JA -JOHTAMINEN

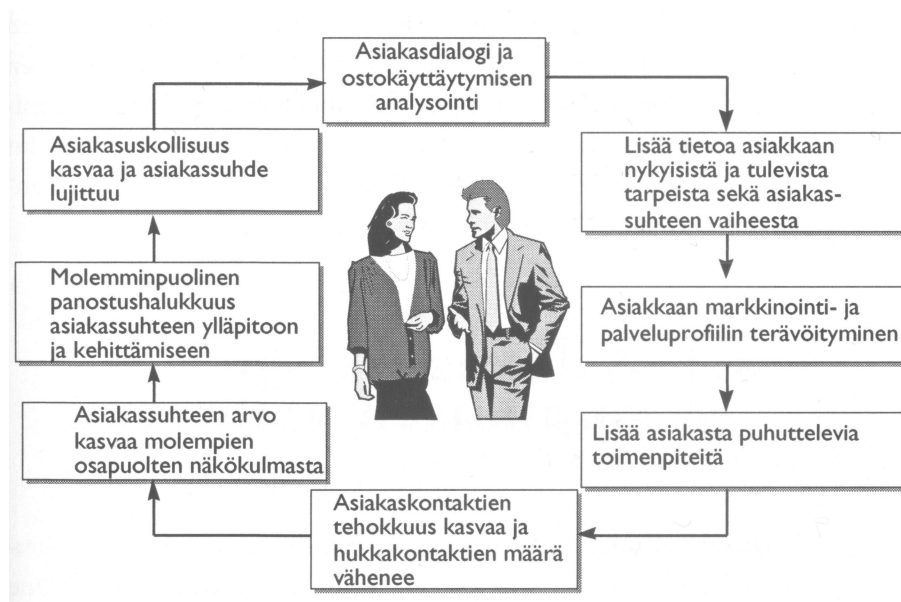
### 5.1 Asiakkuudenhallinta käsitteenä

Asiakkuudenhallinnasta puhuttaessa tarkoitetaan yrityksen asiakkuuksien määrätietoista johtamista. Samaa asiaa tarkoitetaan termeillä asiakashallinta, asiakassuhdejohtaminen, asiakkuuden johtaminen ja asiakkuusajattelu. Englanniksi termi on Customer Relationship Management eli CRM. Suomenkielisessä kirjallisuudessa käytetään myös termiä CRM.

Käsitteenä asiakkuudenhallinta tarkoittaa jatkuvaa oppimisprosessia, jossa yritys pyrkii lisäämään tietämystään ja ymmärrystään asiakkuuksistaan ja tällä tavalla parantamaan asiakkuuksien kannattavuutta ja arvoa. Asiakkuudenhallinnassa on kyse asiakkaiden prosessien ja liiketoiminnan tuntemisesta, niiden tarpeiden tunnistamisesta ja tarpeisiin vastaamisesta. Tarkoituksena on saada paremmalla asiakaspalvelulla ja -tyytyväisyydellä lisää liikevaihtoa nykyisiltä asiakailta. (Mäntyneva 2001, 7.)

Asiakkuudenhallinta on myynnin, markkinoinnin ja asiakaspalvelun järjestelmällistä kehittämistä asiakkaan tarpeita vastaavaksi. Toimiakseen tehokkaasti asiakkuudenhallinnan tulee näkyä yrityksen strategiassa ja operatiivisessa toiminnassa kaikilla tasoilla. Asiakkuudenhallinnan hyötyjä ovat parempi asiakastyytyväisyys sekä asiakasuskollisuus ja sitä kautta parempi kate. Kilpailutilanteessa asiakkaansa tarpeet paremmin tunteva yritys yleensä voittaa. Tuhansia asiakkaita ei voida tehokkaasti hallita ilman hyvää asiakkuudenhallintajärjestelmää eli tietojärjestelmä on tärkeä osa asiakkuudenhallintaa ja järjestelmään kerätyt tiedot ovat helposti kaikkien asiakastyötä tekevien saatavilla. Järjestelmän tulee olla yhteensopiva yrityksen muiden järjestelmien kanssa, jotta asiakastieto pysyy helposti ajan tasalla ja on kaikkien käytettävissä. (Accenture 2009.)

Kuviossa 6 on kuvattu oppivan asiakassuhteen hyödyt molemmille osapuolille. Kyseessä on jatkuva prosessi, jossa yritys yhdessä asiakkaan kanssa suunnittelee ja toteuttaa asiakassuhteen arvoa kasvattavia elementtejä ja karsii kannattamattomia pois.



KUVIO 6. Oppiva asiakassuhde asiakasuskollisuutta vahvistavana kehänä (Pöylänen 2003, 109).

Aktiivisten maatilojen lukumäärä on viime vuosina vähentynyt ja peltoala kasvanut. Viljelty ala ei juurikaan vähene, vaan yksittäinen maanviljelijä viljelee suurempaa pinta-alaa. Maatalouskaupalle tämä tarkoittaa maatalousasiakkaiden lukumäärän vähenemistä vuosittain. Menestymisen kannalta on yhä merkittävämpää pyrkiä asiakkuuksien hyvään hoitoon ja asiakkaiden tarpeiden pohjalta tehtyyn myyntityöhön. Uusasiakashankinta maatalouden ulkopuolelta on myös merkittävä tekijä menestymisen kannalta. Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli on luonnollinen tapa parantaa asiakasuskollisuutta ja asiakaskannattavuutta.

## 5.2 Asiakasnäkökulma

Asiakas on se, joka ostaa tuotteen tai palvelun ja maksaa siitä (Selin & Selin 2005, 17). Ilman asiakkaita mikään yritys ei voi käytännössä toimia.

Asiakassuhteessa olennaista on molemminpuolinen arvon tuottaminen. Kun asiakas kokee saavansa arvoa asiakkuudesta yritykseen, niin edellytykset pitkäaikaiselle asiakassuhteelle ovat olemassa. (Korkeamäki, Lindström, Ryhänen, Saukkonen & Selinheimo 2002, 139).

Asiakkuudessa on kaksi osapuolta ja asiakkuus on näiden kahden osapuolen välistä vaihdantaa. Asiakkuus saa alkunsa ostotapahtumasta. Asiakkuudessa osapuolten välillä siirtyy tavaraa, tietoa ja tunnetta. Mitä syvempi ja parempi tunne asiakkaaseen saadaan sitä kestävämpi asiakkuus on. Asiakasuskollisuus on usein vahvasti tunnepohjaista. Mäntynevan (2002, 14) mukaan asiakkuus on asiakkaan ja yrityksen välisistä kohtaamisista muodostuva prosessi. Yrityksen on saatava myös arvoa asiakassuhteesta. Yritys voi saada arvoa siksi, että asiakkaalla on osaamisarvoa, referenssiarvoa, suosittelija-arvoa ja ennen kaikkea, että asiakas vaikuttaa positiivisesti yrityksen kannattavuuteen. Asiakkuuden vaikutus yrityksen kannattavuuteen on yleensä ensisijainen arvo ja muut arvot tulevat sen jälkeen. (Korkeamäki ym. 2002, 138; Selin & Selin 2005, 30.)

## 5.3 Asiakkuuden elinkaari ja sen vaiheet

Asiakkuuden elinkaarella tarkoitetaan asiakassuhteen pituutta ja sen arvoa osapuolille. Korkeamäen ym. (2002, 139) mukaan asiakkuuden elinkaari voidaan jakaa neljään vaiheeseen; hankintaan, haltuunottoon, kehittämiseen ja säilyttämiseen. Asiakashankinta on yritykselle kalliimpaa kuin vanhojen asiakkuuksien ylläpito. Hankintavaiheessa on tärkeää viestiä asiakkaalle yrityksen tarjoamasta lisäarvosta. Asiakkaan tulee kokea saavansa jotain enemmän kuin muilta yrityksiltä. Tässä asiakkuuden vaiheessa on tärkeää saada asiakas toistamaan ostojaan ja toisaalta antamaan mielikuva siitä, että hänestä ollaan erittäin kiinnostuneita asiakkaana. (Mäntyneva 2001, 20.)

Asiakkuuden haltuunotolla tarkoitetaan asiakassuhteen kehittämistä kohti pysyvää asiakassuhdetta. Haltuunottovaiheessa pyritään sovittamaan tuotetarjonta vastaamaan asiakkaan tarpeita mahdollisimman hyvin. Mikäli haltuunottovaiheessa asiakkaalle pystytään tarjoamaan hänen tarvitsemiaan ratkaisuja ja asiakkaalle jää hyvä kuva yrityksestä on todennäköistä että asiakkuus jatkuu ja kehittyy. Asiakkuuden kehittämisellä pyritään syventämään tietoja asiakkaasta ja vastaamaan juuri tämän asiakkaan tarpeisiin. Asiakkuuden kehittämisellä tavoitellaan suurempaa osaa asiakkaan kokonaisostoista eli prosentuaalisesti suurempaa osaa asiakkaan ostopotentiaalista. Asiakkuudenhallinta mahdollistaa asiakkuuksien säilyttämisen ja asiakassuhdemarkkinoinnin kannattavamman toteuttamisen. Asiakkuuden kehittämisen tavoitteena on asiakkaan sitouttaminen yritykseen ja asiakassuhteen kannattava säilyminen pitkään. Asiakkuudenhallinnassa on kyse parhaiden ja toivottujen asiakassuhteiden luomisesta ja ylläpitämisestä mahdollisimman pitkään. (Korkeamäki ym. 2002, 140–141.)

#### 5.4 Tuotekeskeisyydestä asiakaskeskeisyyteen

Asiakaskeskeisessä toimintatavassa on tärkeää siirtyä yksittäisen tuotteen ja sen ominaisuuksien myynnistä ratkaisujen ja kokonaisuuksien myyntiin. Asiakas ei ole kiinnostunut pelkästään siitä mitä ominaisuuksia tuotteella on, vaan siitä miten se ratkaisee juuri hänen tarpeensa. Asiakslähtöinen yritys pyrkii tuottamaan itselleen mahdollisimman paljon tietoa siitä, miten asiakkaat tuottavat itselleen arvoa. Tämän perusteella on helpompaa arvioida, miten yritys voi auttaa tarjoamillaan palveluilla asiakasta. (Blomqvist, Dahl, Haeger & Storbacka 2003, 21.) Yksittäisen tuotteen kannattavuuden sijaan yrityksen pitäisi tarkastella asiakkaan kannattavuutta yritykselle, sillä kannattamaton tuote voi olla kannattamaton siksi, ettei sitä ole sovitettu asiakkaiden tarpeisiin (Selin & Selin 2005, 21).

Philip Kotler on kuvannut tuotekeskeisyydestä asiakaskeskeisyyteen siirtymistä 4P-mallin kautta. 4P eli product (tuote), price (hinta), place (jakelu) ja promotion (viestintä). Tästä tuotenäkökulmasta siirrytään asiakkaan saappaisiin ja katsotaan tuotetta, hintaa, jakelua ja viestintää asiakkaan näkökulmasta.

4P:stä 4C:hen

Tuote (Product)	⇒	Lisäarvo (Customer Value)
Hinta (Price)	⇒	Kustannus (Cost to Customer)
Jakelu (Place)	⇒	Mukavuus (Convenience)
Viestintä (Promotion)	⇒	Kommunikointi (Communication)

KUVIO 7. Asiakasnäkökulma (Kotler 1999, 131).

Kotlerin mallin mukaan tuotetta tulisi siis tarkastella vahvasti asiakkaalle tuotettavan lisäarvon kautta. Hintaa tulisi tarkastella asiakkaan kannalta; mitä hyötyä asiakas saa tällä rahallisella panostuksellaan. Jakelua tulisi toteuttaa asiakkaan kannalta mukavasti eli tuoda koko tarjontakokonaisuus helposti saataville. Viestintä tulisi nähdä asiakkaan ja myyjän vastavuoroisena kommunikointina, jossa asiakkaan vaikuttamisen mahdollisuudet kehittyvät ja yritys voi syventää asiakastuntemustaan. (Kuvio 7.)

Asiakkaan asiointitavat ja -kanavat ovat tärkeä osa asiakaskohtaamisia. Nykyasiakkaat käyttävät monia eri kanavia asioidessaan yritysten kanssa, joten yrityksen on syytä kehittää ja hallita omia asiointikanaviaan jatkuvasti. Erityisesti verkkopalveluihin kannattaa panostaa, koska ne ovat useimmiten edullisia sekä asiakkaalle että yritykselle. Verkkopalvelut ovat aina tavoitettavissa ja asiakas saa enemmän valinnan vapautta palveluaikoihin.

Yksi asiakkuudenhallinnan lähtökohdistista on segmentointi. Segmentoinnilla eli ryhmittelyllä asiakkaat voidaan jakaa erilaisiin ryhmiin, joille kohdennetaan erilaisia markkinointitoimenpiteitä. Segmentoinnin perusteena voidaan käyttää esimerkiksi asiakkaiden ostojen määrää tai ostopotentiaalia. (Mäntyneva 2001, 13.)

## 5.5 Asiakasnäkökulman jalkauttaminen yrityksessä

Sen jälkeen kun yrityksen strategiset päätökset on tehty asiakaslähtöisiksi, on asiakaslähtöisyys ja sen toimintatavat siirrettävä luontaiseksi osaksi koko organisaation toimintaa. Tämä tarkoittaa toimintamallin maastouttamista jokaisen työntekijän päivittäisiin tapoihin toimia ja ajatella. Tärkeää toimintamallin maastouttamisessa on sen tarkka läpikäynti koko henkilöstön kanssa, sillä jos asioista tiedotetaan huonosti jää liian monta asiaa työntekijän tulkittavaksi. Tällöin toimintaan ei saada haluttua tasalaatuisuutta ja varmuutta. Tällaisia asioita voivat olla esimerkiksi ajan määrittäminen – mitä eri ihmisille tarkoittaa ”mahdollisimman nopeasti”? Toiselle se voi tarkoittaa paria päivää, toiselle viikkoa ja asiakkaalle muutamaa tuntia. Tällaisissa asioissa lopputulos ei ole kovin hyvä, jos kaikilla ei ole samanlaisia käsityksiä. Tämän takia asiakkuudenhallinnan jalkauttamisessa kaikki yksinkertaisiltakin tuntuvat asiat on hyvä käydä mahdollisimman tarkasti ja pitkälle selitettynä läpi, jotta epäselvyyksiltä vältyttäisiin. Suurimpana haasteena uusien toimintatapojen jalkauttamisessa voidaan nähdä juuri ihmisten erilainen tapa ymmärtää ja sisäistää asioita. (Selin & Selin 2005, 89.)

Uuden toimintamallin jalkauttamisessa henkilöstön sitoutumisvaikeudet asiaan voivat johtua monista tekijöistä. Usein syynä ovat henkilöstön epätietoisuus siitä, miksi tulee toimia niin kuin on ohjeistettu ja miten tulee toimia. Muita syitä voivat olla epätietoisuus yrityksen pelisäännöistä, asioiden oma tulkinta, riittämätön palautteen saanti, uskon puute siihen mitä ollaan tekemässä, tavoiteltavien asioiden pitäminen tarpeettomina tai työtehtävien pitäminen epämielekkäinä. Nämä asiat on hyvä ottaa huomioon suunniteltaessa henkilöstön koulutuksia asiakkuudenhallinnasta ja koulutuksissa perustella kaikki toimintatavat mahdollisimman hyvin. Jokaiselle yrityksen työntekijälle on tehtävä selväksi, että asia koskee kaikkia. Työntekijät pitää siis saada hyväksymään, ymmärtämään ja käytännössä sisäistämään uusi asiakaslähtöinen toimintamalli. (Selin & Selin 2005, 89.)

Muita haasteita uuteen toimintatapaan siirryttäessä voivat olla kannustejärjestelmien muuttuminen, esimiesten muutosvalmennuksen puutteellisuus ja kiire. Kannustejärjestelmät muuttuvat, koska mitattavat asiat myyntityössä muuttuvat. Kannustejärjestelmien muuttaminen on aina haasteellista, koska niistä on henkilöstöllä monia mielipiteitä. Esimiesten tulisi sisäistää ja oppia muutos erittäin hyvin, koska he vaikuttavat suurelta osin myyjien muutoksen johtamiseen. Mikäli myynnin esimiehille ei ole selkeää, miten uudessa toimintatavassa edetään se tuskin tulee koskaan selviämään muullekaan myyntihenkilöstölle. Muutoksessa on kyseessä nykyisistä toimintamalleista poisoppiminen ja uuden omaksuminen. Tämä on usein ihmisille erittäin haasteellista ja muutospelko voi olla vahvaa. Kaikkea muutosta vaikeuttaa kiire. Kiireessä helposti palataan vanhaan totuttuun tapaan toimia, koska mielletään, ettei ole aikaa opetella uutta tapaa. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 188.)

Onnistuneesti läpi viety muutos vaatii johdolta hyvää ihmisten ja asioiden johtamista. Muutosprosessin pituus riippuu henkilöstön muutosvastarinnan voimakkuudesta ja siitä kuinka pitkään entiset toimintatavat ovat olleet käytössä. Selkeät visiot ja tavoitteet auttavat kaikkia muutosvaiheessa. Tärkeitä asioita ovat myös henkilöstön sitouttaminen, omaksuttavien asioiden pilkkominen tarpeeksi pieniin osiin ja välitavoitteiden asettaminen alkuvaiheessa.

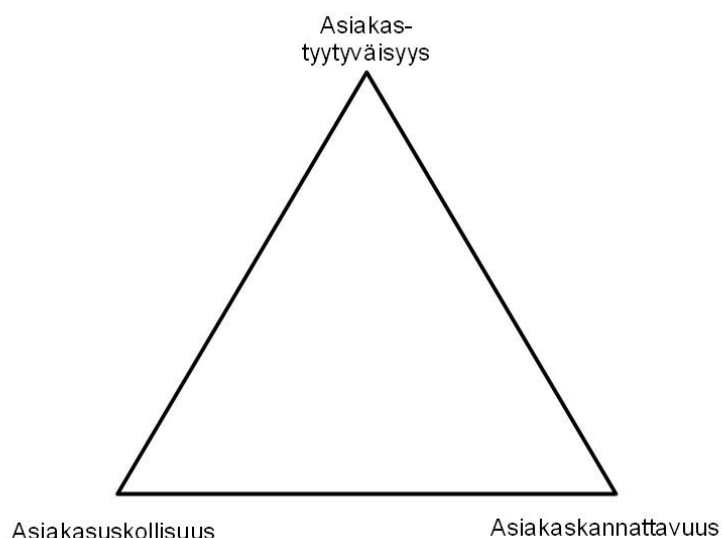
## 5.6 Asiakaskannattavuus ja ostopotentiaali

Kaikkia asiakkuuksia ei kannata pyrkiä hallitsemaan, vaan on arvioitava mihin asiakkuuksiin kannattaa panostaa. Asiakkuuksien kokonaiskannattavuus on yrityksen elinehto. Asiakkuudenhallinnalla pyritään parhaiden ja tavoiteasiakkaiden sitouttamiseen. Asiakkuuden kannattavuudella tarkoitetaan yhden asiakkuuden kannattavuutta tietyllä aikavälillä. Asiakkuuden kannattavuus lasketaan asiakkuuden katelaskelmalla. Katelaskelma lasketaan yksinkertaisesti siten, että kaikista asiakkuuden tuomista tuotoista vähennetään kaikki asiakkuuteen



kohdistuvat kulut tietyllä aikavälillä. Tuottoihin vaikuttavat asiakkaalle myönnetty alennukset ja maksuehdot. Suorien kustannusten lisäksi kuluiksi luetaan myynnin, markkinoinnin ja asiakaspalvelun kustannukset. Usein ajanjaksona käytetään vuotta, mutta on huomioitava että asiakkuuden alkuvaiheessa kuluja on usein enemmän kuin tuottoja. Tämä tulee huomioida tuoreen asiakkuuden asiakaskannattavuutta arvioitaessa. Kannattavuus yleensä paranee asiakkuuden jatkuessa pidempään. (Lehtinen 2004, 125–127.)

Mäntyneva (2002) kuvaa asiakkuuksia kolmiyhteys-mallilla, jossa kolmion muodostavat asiakastyytyväisyys, asiakaskannattavuus ja asiakasuskollisuus (kuvio 8). Asiakastyytyväisyys muodostuu asiakkaan odotuksien ja kokemusten välistä suhteesta. Asiakastyytyväisyydellä nähdään olevan suuri merkitys asiakasuskollisuuteen. Asiakasuskollisuudella taas on suuri merkitys asiakaskannattavuuteen. Pitkäkestoinen asiakassuhde on yleensä kannattava ja usein uskolliset asiakkaat pysyvät pitkään. Paras yksittäinen keino asiakaskannattavuuden lisäämisen on tämän mallin mukaan lisätä asiakasuskollisuutta ja asiakasuskollisuuden lisääminen onnistuu parhaiten hyvällä asiakastyytyväisyydellä. Asiakastyytyväisyys pysyy korkealla, kun kysytään asiakkailta itseltään mikä on hyvin ja mikä huonosti. Asiakastyytyväisyystutkimuksen teettäminen ja sen tuloksiin reagoiminen on suositeltavaa. Tyytyväiset asiakkaan voivat olla myös vähemmän hintatietoisia, koska hyvä ja luotettava palvelu nähdään ensisijaisen tärkeänä. (Mäntyneva 2002, 27.)



KUVIO 8. Asiakkuuksien kolmiyhteys (Mäntyneva 2002, 27).

Asiakastyytyväisyyteen voidaan merkittävästi vaikuttaa hyvällä palautejärjestelmällä. Asiakaspalautetta ei tule kerätä, jos siihen ei olla valmiita kaikissa tapauksissa reagoimaan. Yrityksellä tulisi olla selkeä palautejärjestelmä, jossa määritellään miten erilaisiin palautteisiin vastataan. Asiakkaan näkökulmasta kyse on siitä, että hän tietää, että hänen palautteensa on huomioitu ja se otetaan vakavasti. Oleellista on, että asiakas saa tiedon siitä, että hänen palautteeseensa on huomioitu. Palautteen keräämisellä pyritään varmistamaan asiakassuhteen jatkuvuus ja syventämään sitä, sekä saamaan kehitysideoita yrityksen toimintaan. Pyykön ja Ropen mukaan keskeinen asia on palaute palautteesta -järjestelmä eli niin kutsuttu pal pal-järjestelmä. Tällä tarkoitetaan sitä, että yrityksellä on valmius reagoida niin negatiivisiin kuin positiivisiin palautteisiin. Kuviossa 9 on kuvattu Pyykön ja Ropen mallin mukainen toimintasisältö pal pal-järjestelmässä. Keskeistä kuviossa 9 on se, että yritys reagoi aina saatuun palautteeseen ja vastaus palautteeseen on erilainen negatiivisen ja positiivisen palautteen kohdalla. (Pyykkö & Rope 2003, 338–339.)

Palaute kielteiseen palautteeseen	Palaute positiiviseen palautteeseen
Kiitetään saadusta palautteesta	Kiitetään saadusta palautteesta
Kerrotaan palautteen noteeraaminen ja, että yritys on pahoillaan asiakkaan kielteisestä kokemuksesta.	Kerrotaan tyytyväisyys siitä, että asiakas on ollut tyytyväinen yrityksen toimintaa kohtaan.
Selvitetään yrityksen toiminta palautteen huomioimisessa, eli se, miten yritys palautteen pohjalta tulee reagoimaan.	Todetaan, että yritys yrittää jatkossa pitää tasonsa ja koko ajan sitä vieläkin kehittää.
Ei anneta palautelahjaa palautekommentin yhteydessä.	Annetaan palautteesta ilahduttamislahja kiitokseksi saadusta palautteesta.

KUVIO 9. Kielteisen ja myönteisen palautteen mukainen toimintasisältö palaute palautteesta -järjestelmässä (Pyykkö & Rope 2003, 339).

Asiakaskannattavuus, kuten asiakkuudenhallinta muutenkaan, ei saa olla irrallinen osa liiketoiminnan ohjaamista. Asiakaskannattavuustietoa tulee voida hyö-

dyntää organisaation ja asiakkaiden johtamisessa. Huono asiakaskannattavuus on lähes poikkeuksetta yrityksen eikä asiakkaan syytä. Yritys on voinut hinnoitella tuotteensa huonosti, tehnyt huonon sopimuksen, panostanut asiakkaaseen liikaa tai toiminut muuten väärällä tavalla. Näihin asioihin on syytä kiinnittää erityistä huomiota asiakaskannattavuuden parantamista suunniteltaessa ja toteutettaessa. (Hellman & Värilä 2009, 120–121.)

Asiakaskannattavuuden lisäksi hyvä menetelmä asiakkuuden arvon määrittämiseen on asiakasosuus. Asiakasosuus kertoo sen osuuden asiakkaan kokonaisostoista, jonka asiakas ostaa yritykseltä eikä kilpailijalta. Yleensä asiakasosuus ilmaistaan prosentteina tiedossa olevista kokonaisostoista. Osuus kertoo myös asiakkuuden lujuudesta ja yrityksen merkityksestä asiakkaalle. Tämän lisäksi asiakasosuudesta voidaan päätellä onko asiakkuudessa ostopotentiaalia vai ei. Asiakasosuus on hyvin käyttökelpoinen kriteeri ryhmiteltäessä tai määriteltäessä asiakkuuksien arvoja. Asiakasosuuden arviointi voi olla kuitenkin vaikeaa, koska ei välttämättä tiedetä paljonko asiakas käyttää rahaa kilpailijoilta ostamiseen. (Pöllänen 2003, 85.) Aallon ja Rubanovitschin (2007a, 65) mukaan asiakasvalinnan tulisi perustua asiakkaan ostopotentiaaliin. Ostopotentiaalilla tarkoitetaan ostajan mahdollisuuksia ostaa yritykseltä, useimmiten puhutaan rahamääräisestä potentiaalista.

### 5.7 Asiakkuustavoitteet ja -strategiat

Asiakkuustavoitteiden asettaminen on tarpeellista, koska yksikään yritys ei pysty olemaan kaikkea kaikille. Yrityksen on siis valittava ne asiakkaat, joiden kanssa se haluaa kehittää molemmille osapuolille arvoa tuottavan suhteen. Asiakkuustavoitteet ja -strategiat ja niiden toteutusta tukevat työkalut ovat edellytys asiakkuuksien johtamiselle (Hellman, Peuhkurinen & Raulas 2005, 13).

Asiakastavoitteita ja -strategioita varten yrityksen tulee ensin analysoida nykytilanne. Nykytilanteen kartoittamisessa analysoitavia kokonaisuuksia ovat yrityksen liiketoimintaympäristö, resurssit, asiakashallinta omassa toiminnassa

sekä asiakastietojen merkitys muilla liiketoiminnan kehittämisaalueilla (Hellman ym. 2005, 120). Nykytilan kartoituksessa käydään läpi myös yrityksen nykyiset liiketoimintatavoitteet ja -strategiat ja pyritään löytämään ne asiat, jotka ovat jo vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa tai riippuvat asiakasrajapinnan toiminnasta.

Nykytilakartoituksen jälkeen on hyvä luoda asiakasvisio. Visio sisältää yrityksen näkökulman siitä, mitä se haluaa tulevaisuudessa olla ja millaiseksi se haluaa asiakashallinnassaan kehittyä. Visiossa määritellään minkälaisia asiakkaita yrityksellä halutaan olevan ja miten asiakkaiden halutaan kokevan yrityksen. Asiakasvisio sisältää mahdollisimman konkreettisia asioita, joille voidaan asettaa mittarit. Visiot luodaan aina tietylle ajanjaksolle ja niitä päivitetään aivan kuten muitakin tavoitteita ja strategioita. Tavoitteiden saavuttamiseksi on ensin luotava asiakkuusstrategia, joka sisältää tiedot siitä mitä tehdään, miten ja kenelle. (Selin & Selin 2005, 131.)

Asiakasvisioiden laatimisen jälkeen yrityksen liiketoimintatavoitteet muutetaan asiakastavoitteiksi. Tämä tarkoittaa perinteisten tavoitteiden muuttamista asiakaslähtöisiksi. Esimerkkeinä perinteisistä tavoitteista ovat myynnin kasvu ja markkinaosuus, jotka asiakastavoitteiksi muutettuina voisivat olla asiakassuhteiden syventäminen ja asiakasosuus. Yksi tyypillinen asiakastavoite on aikaisemmin tässä työssä käsitelty asiakaskannattavuus. Myös asiakastavoitteet on syytä tarkentaa mahdollisimman pitkälle, jotta tulkinnan varaa jää mahdollisimman vähän ja tavoitteiden toteutumista voidaan mitata. Asiakastavoitteiden tulee olla linjassa asiakasvision kanssa. (Hellman ym. 2005, 131, 135.)

Asiakastavoitteiden ja -visioiden määrittelyn jälkeen voidaan lähteä luomaan yritykselle varsinaista asiakasstrategiaa. Strategiassa määritellään mitä tehdään, miten tehdään ja kenelle tehdään, toisin sanoen miten saavutetaan asetetut tavoitteet ja visiot. Asiakasstrategia johdetaan asiakastavoitteista liiketoimintatavoitteet huomioiden. Suunnittelutyöhön on hyvä ottaa mukaan myös strategiaa käytännössä suorittavan henkilökunnan mielipiteitä ja ideoita, ettei strategiasta tule todellisuudesta vieraantunutta. Strategia kertoo yrityksen merkityksestä asiakkaan arvontuotantoprosessissa. Asiakasstrategiaa luotaessa tulisi suunnit-

tella myös strategian jalkauttaminen ja käytännön toimintaan saattaminen. Jokaisessa liiketoimintayksikössä, esimerkiksi myymälässä, tulisi tehdä oma suunnitelma miten asiakkuusstrategiaa käytännössä toteutetaan. Strategia sisältää yhteiset mittarit, joilla toiminnan kehitystä voidaan seurata. (Selin & Selin 2005, 132.)

Suuri virhe strategian toteuttamisessa on lähteä viemään strategiaa käytäntöön lennokkaiden ajatusten avulla. Esimerkiksi ajattelemalla, että ”alamme toimimaan asiakaslähtöisesti”. Strategian käytäntöön saattamisessa on erityisen tärkeää pilkkoa strategian sisältö tarpeeksi pieniin osiin ja lähteä toteuttamaan strategiaa niiden kautta. Varsinkin kun yrityksessä otetaan käyttöön kokonaan uusi ajattelutapa, on tärkeää että johto ja esimiehet laativat myyjille tarpeeksi tarkat toimintaohjeet. On syytä muistaa, että ihminen pystyy omaksumaan rajatun määrän asioita kerralla ja siksi on hyvä tehdä yksityiskohtaiset päivä- tai viikkotavoitteet joita noudatetaan. Vastuun- ja tehtävienjako on alkuvaiheessa tärkeää. (Aalto & Rubanovitsch 2007a, 46.)

## 6 ASIAKKUUDENHALLINTA CASE AGRIMARKET

### 6.1 Yritysesittely Agrimarket – Työtä ja palveluja maaseudun hyväksi

Hankkija-Maatalous Oy:ssä ollaan ottamassa käyttöön uusi asiakkuuksien hallinnan toimintatapa ja tietojärjestelmä tätä varten. Uutta asiakasohjautuvaa myyntimallia on ajettu sisään syksystä 2008. Uusi tietojärjestelmä on valittu ja se otetaan käyttöön vuoden 2010 alussa. Myyjistä valitaan ns. asiakasvastuumyyjät, jotka koulutetaan vastuulliseen tehtäväänsä erikseen. Toiminnassa ollaan siirtymässä tuotelähtöisestä ajattelusta vahvasti asiakaslähtöiseen ajattelu- ja toimintatapaan.

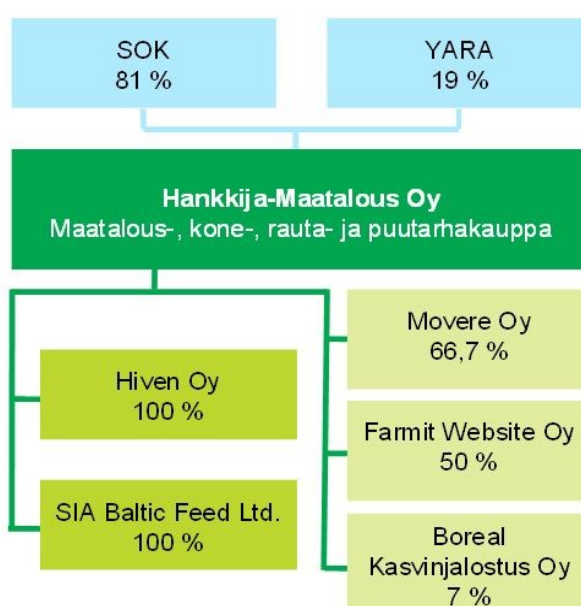
Agrimarket-ketju harjoittaa S-ryhmässä maatalous-, kone-, rauta-, ja puutarhakauppaa. Ketjun muodostavat Hankkija-Maatalous Oy, Etelä-Pohjanmaan Osuuskauppa, Suur-Seudun Osuuskauppa ja Kymenlaakson Agrimarket Oy. Hankkija-Maatalous Oy vastaa S-ryhmässä tehdyn työnjaon mukaisesti maatalouskaupan ja Agrimarket-ketjun kehittämisestä. (Agrimarket yritystieto 2009.)

Agrimarket-myyvälöitä on yhteensä 130 ympäri Suomen. S-Rautamarket toimii 24 myymälän yhteydessä, sen valikoimiin kuuluvat rauta-, rakennus- ja sisustustuotteet. Multasormi-puutarhamyyvälöitä löytyy 90 Agrimarketin yhteydestä, sen valikoimiin kuuluvat kaikki pihan kunnostamiseen ja puutarhan hoitoon tarvittavat tuotteet. Suurimmilla paikkakunnilla sijaitsevat Agrimarket Konekeskukset, joissa myydään erikoisosaamista vaativat koneet kuten traktorit ja puimurit. Konekeskuksia on yhteensä kahdeksan. Näiden lisäksi viherrakentamisen, kiinteistönhoidon ja golfkentän koneiden kauppaan keskittynyt John Deere Keskus toimii Hyvinkäällä. Agrimarketilla on kaksi siemenkeskusta, jotka vastaavat ketjun omasta sementtuotannosta ja 111 viljan vastaanottopistettä Suomessa. Agrimarket-ketju työllistää noin 1200 alan ammattilaista. (Agrimarket yritystieto 2009.)

Hankkija-Maatalous Oy on SOK:n 81 %:sesti omistama tytäryhtiö (kuvio 10). Loput yhtiöstä omistaa Yara Suomi Oy. Hankkija-Maatalous Oy aloitti toimintansa vuonna 1988, jolloin Keskusosuusliike Hankkijan maatalous- ja konekauppa siirrettiin yhtiöön. Saman vuoden heinäkuussa SOK ja Hankkija muodostivat Hankkija-Maatalous Oy:stä yhteisen maatalous- ja konekauppayrityksen, joka siirtyi vuonna 1993 kokonaisuudessaan SOK:n omistukseen. (Agrimarket yritystieto 2009.)

Vuonna 2008 Suomen Rehu Oy ja Lännen Rehu Oy sulautuivat yhtiöön. Hankkija-Maatalous Oy omistaa kivennäisiä ja vitamiineja valmistavan Hiven Oy:n sekä erikoisrehutoimintaa Baltian maissa harjoittavan Sia Baltic Feed Ltd:n kokonaan. Logistiikkayhtiö Movere Oy:stä yhtiö omistaa 2/3 ja loput 1/3 omistaa Yara Suomi Oy. Farmit Website Oy:stä Hankkija-Maatalous Oy omistaa puolet ja Boreal Kasvinjalostus Oy:stä 7 %. (Kuvio 10.)

Hankkija-Maatalous Oy vastaa myös S-ryhmän perusrakennustarvikkeiden hankinnasta. Keskittämällä rakennustarvikkeiden ja rakentamisen volyymeja yhteen S-ryhmä pystyy tarjoamaan entistä kilpailukykyisempää palvelua ja yhteistyömahdollisuuksia koko maassa. Yhtiön toimitusjohtaja on Ensio Hytönen. (Agrimarket yritystieto 2009.)



KUVIO 10. Hankkija-Maatalous Oy:n konsernirakenne (Agrimarket-ketjun toimintakatsaus 2007).

## 6.2 Yrityksen toiminta-ajatus ja visio

Hankkija-Maatalous Oy:n toiminta-ajatuksena on harjoittaa maatalous-, kone-, rauta- ja puutarhakauppaa tuottamalla palveluja ja etuja maatalouden kanta-asiakkaille ja asiakasomistajille (Agrimarket-ketjun toimintakatsaus 2007).

Yrityksen vision mukaan Agrimarket-ketju on maatalouskaupassa edelläkävijä-yritys ja ammattilaisen valinta. Rauta- ja puutarhakaupassa yritys on asiakasomistajille ja rakennusalan ammattilaisille palveleva erikoisliike, jossa asioiminen on yllättävän kätevää. (Torttila 2009.)

## 6.3 Yrityksen arvot, nykytila ja tavoitetila

Yritys on määritellyt itselleen neljä arvoa, joita se pyrkii kaikessa toiminnassaan noudattamaan.

**Asiakslähtöisyys.** Olemme asiakasta varten.

**Uudistuminen.** Uudistamme jatkuvasti toimintaamme.

**Vastuullisuus.** Kannamme vastuuta ympäristöstä ja ihmisistä.

**Tuloksellisuus.** Toimimme tuloksellisesti. (Torttila 2009.)

Nykytilanteessa asiakslähtöisyyttä on jo lähdetty kehittämään, mutta käytännössä toimitaan vielä pitkälti tuotelähtöisesti. Tämä tarkoittaa sitä, että asiakkaat kysyvät tuotteita ja hintoja, minkä jälkeen ostavat yksittäisiä tuotteita tinkiä. Myyjät toimivat tuotelähtöisesti eivätkä vielä hallitusti pyri rakentamaan asiakkaalle kokonaisratkaisuja. Myynnissä kilpaillaan pääosin hinnalla, ei niinkään kokonaisvaltaisilla ratkaisuilla asiakkaille. Hintakilpailu heikentää kannattavuutta ja pitää asiakastaseen alhaisella tasolla. Asiakastase antaa yleiskuvan yrityksen asiakaskannasta, sen nykyisestä arvosta ja kehityksestä (Hellman 2003, 183).



Yritys on määritellyt itselleen tavoitetilan seuraavilla asioilla.

**Markkinaykkönen.** Pitää kiinni ja vahvistaa markkinajohtajan asemaa.

**Haluttu kumppani.** Olla asiakkaiden halutuin ja luotettavin kauppakumppani.

**Kannattava.** Toimia kannattavasti ja tuloksellisesti.

**Kasvava.** Kehittää liiketoimintaa ja kasvattaa myyntiä.

**Tavoiteltu työpaikka.** Olla haluttu ja arvostettu työpaikka.

#### 6.4 Yrityksen asiakkuustavoitteet

Hankkija-Maatalous Oy on määritellyt asiakkuustavoitteensa seuraavasti:

- Keskitytään asiakkaisiin, jotka ovat liiketoiminnassa mukana pitkällä aikavälillä.
- Vahvistetaan kokonaisasiakkuuksia koordinoidulla ja suunnitelmallisella asiakkuuksien hoitamisella.
- Asiakas saa Agrimarketilta hyötyä yrityksensä menestymiseen.
- Uusien asiakasryhmien haltuunotto.
- Hyödynnetään asiakastietoa monipuolisesti myyntityössä, pyrkimys asiakkaiden kokonaisvaltaiseen tuntemiseen.
- Markkina-aseman vahvistaminen suurien maatalojen ryhmässä.
- Vuorovaikutteisuuden ja sitoutuneisuuden lisääntyminen.
- Asiakkaiden segmentointi. (Torttila 2008.)

Asiakkuustavoitteissa pyritään pitkiin asiakkuuksiin. Konkreettisemmin on määriteltävä tavoitteeksi asiakkuudet, jotka ovat mukana liiketoiminnassa vielä viiden vuoden päästä. Kokonaisasiakkuuksien vahvistamiseen pyritään myyjien avulla yhteistyöllä ja asiakastuntemuksella, jolloin myyjä tarjoaa kulloinkin asiakkaan tarpeisiin sopivia kokonaisratkaisuja. Kokonaisasiakkuudella tarkoitetaan asiakkuutta, jonka kaikki ostot keskittyvät yritykseen. Uusien asiakasryhmien haltuun-

otolla tarkoitetaan erityisesti koneurakoitsijoita, yksityismetsänomistajia ja erilaisia yhteisöjä. Asiakastiedon monipuolinen hyödyntäminen myyntityössä ja asiakkaiden kokonaisvaltainen tunteminen vaatii tietojärjestelmän tehokasta hyödyntämistä ja kaikkien asiakkaan kanssa tekemisissä olevien myyjien aktiivista asiakastietojen ylläpitoa järjestelmässä. Suurien maatilojen ryhmässä on tällä hetkellä paljon tiloja, joilla ei ole ollenkaan ostoja Agrimarketista. Näiden tilojen ostopotentiaali on suuri ja tähän kohderyhmään kannattaa panostaa. Vuorovaikutteisuuden ja sitoutumisen lisääntyminen vaatii myyjän ja asiakkaan välisen vuoropuhelun lisääntymistä ja tunteen lisääntymistä yhteistyössä. Asiakkaiden segmentointi suoritetaan nykyisin käytössä olevalla nelikenttämallilla, jossa asiakkaat on jaettu neljään kenttään sitoutuneisuuden ja ostopotentiaalın mukaan (liite1). Nelikentän lokerot ovat satunnaiset asiakkaat, perusasiakkaat, tavoiteasiakkaat ja parhaat asiakkaat. Tämän lisäksi ovat ryhmät pienet ei ostavat ja suuret ei ostavat.

Asiakkuustavoitteet on mielestäni asetettu hyvin, suurin osa tavoitteista on helposti muutettavissa konkreettisesti mitattaviksi. Tärkeimmässä roolissa tavoitteiden toteutumisessa ovat myyjät, joten asiakkuustavoitteiden ja -strategian jalkauttamiseen on käytettävä riittävästi aikaa ja resursseja, jotta uusi toimintamalli saadaan käyttöön. Selkeä vastuun ja tehtävienjako on alkuvaiheessa erityisen tärkeää. Myyjien koulutuksella on merkittävä rooli, jotta uusi toimintamalli saadaan toimimaan tehokkaasti.

Tiivistetysti sanoen Hankkija-Maatalouden tavoitteena on olla tunnettu ja tunnustettu alan asiantuntija ja yhteistyökumppani, jonka kautta sekä asiakas että yritys itse saa hyötyä ja kannattavuutta toimintaan. Asiakastase kehittyy vahvaksi. (Torttila 2009.)

## 7 AGRIMYYJÄN ROOLIN MUUTOS ASIAKASOHJAUTUVASSA TOIMINTAMALLISSA

### 7.1 Tiimityö

Uudessa toimintatavassa nimetään asiakasvastuumyyjät, jotka ovat vastuussa tietyn maantieteellisen alueen asiakkaista ja asiakkuuksien kehittymisestä. Asiakasvastuumyyjät toimivat yhteistyössä muiden myyjien kanssa ja muodostavat tiimejä. Kone-, rehu- ja maatalousmyyjät toimivat yhteistyössä, jotta asiakkaalle voidaan tarjota paras mahdollinen tuote- ja ratkaisuvaihtoehto. Yhteistyössä esimerkiksi maatalousmyyjä välittää tietoa asiakkaan konetarpeista konemyyjälle, joka ottaa yhteyttä asiakkaaseen. Uudessa toimintamallissa tiimien yhteistyöllä ja tiedon liikkumisella on menestymisen kannalta keskeinen merkitys. Asiakas ei odota pitkään, jos hänellä on jokin selkeä tarve, joten rautaa on taottava sen ollessa kuumaa.

Asiakasvastuumyyjän työnkuva on selkeästi enemmän joukkuepelaamista, kuin myyjän rooli aikaisemmin. Tämä on toisille helpompaa ja toisille vaikeampaa. Tiimin yhteistyöllä ja henkilökemioilla on merkitystä asiakkuudenhallinnan prosesseissa.

*”Jos haluat rakentaa laivan, älä patista miehiä menemään metsään hakemaan puuta, sahaaman sitä ja naulaaman lankkuja yhteen. Istuta sen sijaan heidän mieleensä halu lähteä merelle (Antoine de Saint-Exupéry).”*

Päämäärällä on aina suuri merkitys toiminnassa, mutta erityisesti kun työtä tehdään yhdessä tiimeissä. Päämäärä innostaa ja ohjaa toimintaa oikeaan suuntaan. Tämä tietysti edellyttää, että päämäärä on yhteisesti hyväksytty ja tunnistettu. Tiimissä kaikki tekevät työtä yhdessä, yhteisen tavoitteen eteen. Tiimi eroaa ryhmästä yhteisillä tavoitteilla, jatkuvalla työnteolla, itseohjautuvuudella ja jaetulla vetovastuulla. Kun taas ryhmässä toimitaan yleensä yksilöinä ja projek-

tinomaisesti. Ryhmässä on johtaja ja johtaja jakaa tehtäviä ja vastuita. (Niemi-  
nen & Nordman-Sjöberg 1998, 11.) Tiimin on muistettava, että se toimii asiakas-  
ta varten. Ajattelumalli siitä, että työtä tehdään esimiehelle on vanhanaikainen,  
tulosta saavutetaan kun työtä tehdään sekä sisäisille että ulkoisille asiakkaille.  
(Skyttä 2005, 69.)

Sana tiimi tulee englanninkielen sanasta team, joka tarkoittaa joukkuetta. Tiimis-  
sä on aina vähintään kaksi henkilöä (Virtanen 2005, 148). Tiimityötä kuvaavat  
erittäin hyvin sanat joukkue ja joukkuepelaaminen. Joukkueessa pelaajilla voi  
olla erilaisia rooleja, mutta jokaisen työpanosta tarvitaan. Hyökkääjän tehtävä  
on yhtä arvokas kuin puolustajan ja syöttöpisteetkin lasketaan. Ilman yhteistyötä  
ei synny joukkuelajeissa tuloksia, sama pätee myös uudessa asiakasvastuu-  
myyjän toimenkuvassa.

## 7.2 Asiakkuuden ja sen toimintaolosuhteiden tunteminen

Asiakasvastuumyyjältä vaaditaan aikaisempaa suurempaa ymmärrystä ja tietä-  
mistä alan markkinatilanteesta nyt ja tulevaisuudessa. Voidakseen toimia luot-  
tettavalla tavalla asiakasta kohtaan myyjän on tunnettava alan markkinatilannet-  
ta. Esimiesten ja johdon on syytä pitää huolta tiedon sujuvasta liikkumisesta  
myyjille.

Myyjän pitää myös oppia tuntemaan asiakkuuksiensa toimintaolosuhteita, han-  
kintamenettelyitä ja asiakkaan toiminnan kehitystarpeita. On tunnettava asiak-  
kaan ostoprosessi. Vaikka kyse on yritysten välisestä kaupankäynnistä, on  
maatalousyritys yleensä hyvin vahvasti henkilöitynyt tilan isäntään tai emän-  
tään. Myyjän on hyvä tietää kuka tekee viime kädessä ostopäätökset tilalla.  
Myyjän toiminnan tukena toimii asiakkuudenhallintajärjestelmä, jonne asiakas-  
tietoa on helppo lisätä ja josta se on helposti saatavilla.

### 7.3 Ratkaisu- ja tuotetietous

Asiakasvastuumyyjältä vaaditaan aikaisempaa parempaa Agrimarketin ratkaisu- ja tuotetietoutta. Kattavaa tuotetietoutta on tarvittu aikaisemminkin, mutta pääosin on riittänyt oman ydinalueen tunteminen hyvin. Nyt on osattava miettiä ratkaisuja asiakkaan tarpeisiin kokonaisvaltaisesti. Uudessa toimintamallissa ei riitä pelkästään oman tuotealueen tuotteiden myyminen myymälässä, vaan on osattava tarjota kokonaisuuksia. Edelleen myyjä voi siirtää asiakkaan asiantuntevimman myyjän palveltavaksi, mutta esimerkiksi asiakastapaamisissa on maatalousmyyjän hyvä tuntee kone- ja rehupuolenkin ratkaisuja ja tuotteita. Samoin kone- ja rehumyyjän tulee tuntee Agrimarketin tuote- ja ratkaisuvaihtoehtoja hyvin osataksaan tarjota asiakkaalle kokonaisvaltaisia ratkaisuja. Tuote- ja ratkaisuvaihtoehtojen lisäksi myyjien on syytä tuntee hyvin käytössään olevat erilaiset Agrimarketin asiantuntijapalvelut, joita myyjä ja asiakas voivat hyödyntää.

Myyjien asiakkaiden tuntemus ja asiakkuudenhallintataidot ovat tärkeä osa uutta toimintatapaa. Myyjän on osattava neuvotella erilaisissa tilanteissa erilaisten asiakkaiden kanssa. Myyjien koulutuksessa tähän osa-alueeseen kannattaa mielestäni panostaa. Myyjien on aikaisemminkin pitänyt osata neuvotella ja perustella asioita hyvin, mutta nyt kyseinen taito nousee tärkeydessään korkeammalle tasolle.

### 7.4 Työvälineet

Asiakasvastuullinen myyjä tarvitsee myös taitoa ja työvälineitä osataksaan analysoida asiakkuuden tilaa ja pystyä kehittämään asiakassuhdetta vahvempaan ja kannattavampaan suuntaan.

### 7.4.1 Nelikenttälukittelut

Nelikenttämallit ovat yleinen tapa asiakkuuksien luokitteluun. Asiakkuudet voidaan luokitella ostojen tai ostopotentiaalin mukaan eri ryhmiin. Nelikenttämalli helpottaa asiakkaiden segmentointia ja markkinointitoimenpiteiden kohdentamista tehokkaammin. Agrimarketin asiakkuuksien hoidossa asiakkuudet on jaettu neljään kenttään vuosittaisten ostojen ja ostopotentiaalin avulla (liite1). Ostojen määrä ilmoitetaan prosentteina laskennallisesta ostopotentiaalista. Ostopotentiaali perustuu asiantuntijoiden arvioon tuotantopanosten hinnoista yhtä tuotantoyksikköä, esimerkiksi peltohehtaaria tai eläinyksikköä, kohti. Näiden tuotantoyksiköiden ja olemassa olevien tilatietojen perusteella lasketaan asiakkaiden ostopotentiaali. Koneiden hankinnat eivät sisälly näihin laskelmiin.

Asiakkaat on jaettu neljään luokkaan: satunnaiset- ja perusasiakkaat sekä tavoite- ja parhaat asiakkaat. Satunnaiset asiakkaat ovat pieniä määriä satunnaisesti ostavat, ostopotentiaailtaan pienet asiakkuudet. Satunnaisiin asiakkaisiin kohdennetaan lähinnä yleistä markkinointiviestintää ja heille tarjotaan peruspalveluja myymälässä. Tähän ryhmään ei erityisesti kannata panostaa, sillä vaikka heitä on määrällisesti paljon, he tuovat vain pienen osan myyntituloista.

Perusasiakkaat ovat sitoutuneita asiakkaita, jotka asioivat tasaisen varmasti Agrimarketissa mutta heidän vuosittainen ostopotentiaalinsa ei ole kovin suuri. Heille kohdennetaan kanta-asiakasviestintää ja markkinointiviestintää eri muodoissa ja heidät kutsutaan tapahtumiin. Satunnais- ja perusasiakkaiden palvelusta vastaavat Agrimarketin maatalousmyyjät ja keskitetty asiakaspalvelu.

Tavoiteasiakkaat ovat asiakkaita, joilla on suuri ostopotentiaali, mutta he eivät ole kovin sitoutuneita Agrimarkettiin. He tekevät suuren osan ostoistaan muissa maatalouskaupoissa. Markkinointitoimilla pyritään lisäämään tämän ryhmän sitoutuneisuutta ja saamaan heistä parhaita asiakkaita. Tähän ryhmään kannattaa erityisesti panostaa, koska potentiaali on suuri. Näihin asiakkaisiin kohden-

netaan asiakkuudenhallinnan toimenpiteitä. Heihin otetaan yhteyttä, sovitaan asiakastapaaminen ja kartoitetaan heidän tarpeitaan. Tilatiedot päivitetään vähintään kerran vuodessa ja asiakkaisiin pidetään säännöllisesti yhteyttä joko puhelimitse, sähköpostilla tai kirjeellä. Pyrkimyksenä on analysoida ja arvioida, miksi nämä asiakkaat ovat epälojaaleja Agrimarketia kohti. Heidät myös kutsutaan aina tapahtumiin. On myös varmistettava, että asiakkaat kuuluvat Agribonus-järjestelmään. Näihin asiakkaisiin asiakasvastuumyymyjien tulee keskittyä eniten tavoitteenaan tehdä tavoiteasiakkaista parhaita asiakkaita. (Torttila 2009.)

Parhaat asiakkaat ovat nimensä mukaan yrityksen suurin voimavara. Heitä on määrällisesti vähän, noin 14 % kaikista asiakkaista, mutta he tuovat noin 68 % myyntituloista. Heistä on syytä pitää hyvää huolta, jotta he pysyvät jatkossakin parhaina asiakkaina. Asiakasvastuumyymyjän tulee vastata oman alueensa parhaista asiakkaista pitämällä heihin säännöllisesti yhteyttä, vähintään joka toinen kuukausi joko puhelimitse, sähköpostilla tai asiakkaan vieraillessa myymälässä. Näiden asiakkaiden toiminta ja tarpeet pyritään tuntemaan perinpohjaisesti ja heille tarjotaan parhaita mahdollisia ratkaisuja. Tilalla vierailaan kerran vuodessa ja parhaat asiakkaat kutsutaan henkilökohtaisesti tapahtumiin. Myyjän on varmistettava myös, että asiakkaat kuuluvat Agribonus-järjestelmään. (Torttila 2009.)

Agribonus on maatilayrittäjien kanta-asiakkuusohjelma, jossa tuotantopanosten ostojen ja viljan myynnillä vaikutetaan bonuskertymään. Mitä enemmän ostoja, sitä suurempi bonusprosentti. Kanta-asiakasohjelmassa asiakkaan täytyy olla jonkin osuuskaupan jäsen eli omistaa S-etukortti.

Isot ei-ostavat asiakasryhmä on yksi mielenkiinnon kohde, sillä heillä on suuri ostopotentiaali, mutta heihin ei ole saatu luotua suhdetta. Pitkän aikavälin tavoitteena on luoda asiakassuhde kaikkiin Suomen suuriin tiloihin. Asiakasryhmät, joihin asiakasvastuumyymyjän tulee erityisesti panostaa ovat siis parhaat- ja tavoiteasiakkaat sekä myöhemmin isot ei-ostavat asiakasryhmä. Kaikki kone-

urakointia tekevät yritykset on myös asetettu yhdeksi vastuuryhmäksi. Näiden lisäksi asiakasvastuuta otetaan hevostalleista ja golfkentistä.

Nämä kohderyhmät on valittu, koska resurssit eivät riitä kaikkien asiakkaiden systemaattiseen hoitoon. Silloin on keskityttävä asiakkuuksiin, jotka nähdään tulevaisuudessa merkittävimpinä. Kaikki myynnin ja markkinoinnin tekemiset suunnitellaan tätä kautta huolellisemmin ja kohdistetaan tiettyihin asiakkaisiin. Tällä tavalla saavutetaan kustannussäästöjä ja parannetaan tulosta.

#### 7.4.2 Asiakkuudenhallintajärjestelmä

Asiakkuudenhallintajärjestelmä – Luotsi, otetaan käyttöön alkuvuonna 2010. Tärkeää on myyjien koulutus ohjelman käyttöön, mutta vielä tärkeämpää on saada kaikki myyjät sisäistämään järjestelmän merkitys. Hallintajärjestelmästä ei saada täyttä hyötyä irti, mikäli asiakastapahtumia ei dokumentoida tarkasti järjestelmään. Koulutuksissa on hyvä käsitellä tarkasti kaikki informaatio, jota on hyödyllistä kirjata Luotsiin. Yksi asiakasvastuumyyjän toimenkuvista on ylläpitää asiakastietoja järjestelmässä. Järjestelmä itsessään ei luo parempaa asiakasuskollisuutta tai myyntiä, vaan siihen tarvitaan asiakasvastuullisia myyjiä (Marshall, Solomon & Stuart 2009, 464).

Riittävästä ohjelman käytön koulutuksesta on hyvä huolehtia, jotta myyjien on helppo käyttää ohjelmaa. Mikäli myyjä kokee ohjelman käytön vaikeaksi voi moni tärkeä asia jäädä merkitsemättä järjestelmään. Asiakkuudenhallintaohjelma on yhteydessä yrityksen moniin muihin järjestelmiin, joista se myös etsii asiakkaaseen liittyviä tietoja.



## 8 MYyntIPROSESSI KÄYTÄNNÖSSÄ

### 8.1 Myyntiprosessi

Myyntiprosessilla tarkoitetaan myynnin koko projektia asiakkaan kiinnostuksen herättämisestä aina kaupan syntymiseen asti. Erilaisissa asiakkuuksissa tämä polku voi pitää sisällään erilaisia asioita, mutta teoreettisesti voidaan seurata tiettyä portaittaista mallia. Seuraavaan vaiheeseen voidaan mallissa edetä vasta, kun edellisen askelman tavoite on saavutettu. (Laine 2008, 59.)

Hyvä myyntiprosessi kopioi hyväksi ja toimivaksi havaittua myyntitapaa vaiheittain. Laineen (2008, 70) mukaan hyvin suunniteltu myyntiprosessi kuvaa seuraavat asiat:

- Mitä myydään.
- Kuinka asiakas ostaa.
- Mikä on paras tapa myydä.
- Ketkä myyntiin osallistuvat.
- Mitkä ovat kenenkin vastuut ja velvollisuudet.
- Millä perusteella myyntiennuste tehdään.

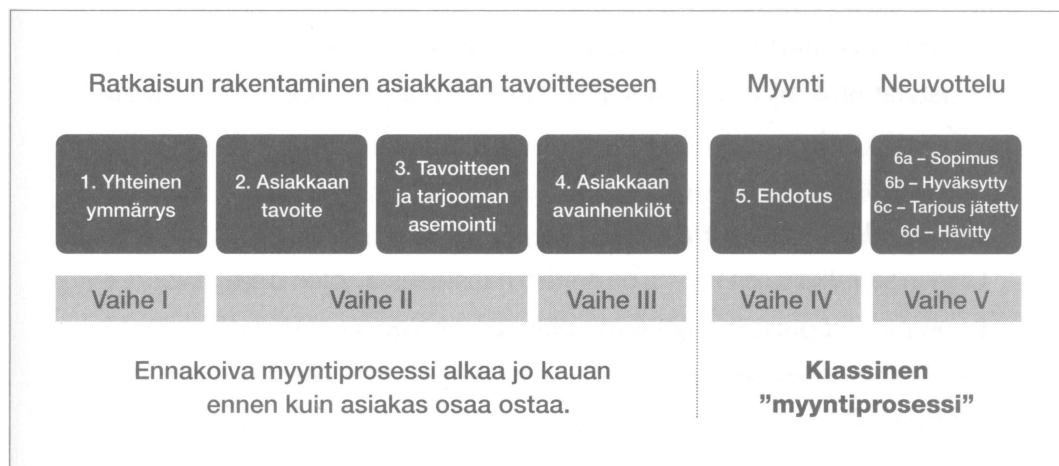
Kaikki myyntiprosessin vaiheet tulee kirjata muistilistaksi. Lista auttaa myyjiä pitämään mielessä mitä tulee tehdä ja mitä tekemisellä tavoitellaan ja kuinka se dokumentoidaan. Myyntiprosessin tarkoitus on kaupan ohjaaminen ja kaupan syntymisen helpottaminen tai jopa automatisointi.

Myyntiprosessin ja markkinoinnin tulee tukea toisiaan. Markkinointi toimii asiakas kohtaamista valmistelevana tekijänä ja luo pohjaa asiakkaan ostopäätöksen-

le. Markkinoinnissa ja mainonnassa luodaan asiakaslupauksia, joita myyjän on pystyttävä lunastamaan asiakaskohtaamisissa. (Aalto & Rubanovitsch 2007b, 28.)

## 8.2 Myyntiprosessin porrasmalli Agrimarketin toimintaan sovellettuna

Laine (2008, 59) kuvaa myyntiprosessin kuusiportaisena tapahtumaketjuna (kuvio 11). Ensimmäiset neljä porrasta ovat ratkaisun etsimistä asiakkaan tavoitteeseen ja viimeiset kaksi porrasta ovat klassista myyntiä ja neuvottelua.



KUVIO 11. Myyntiprosessin porrasmalli (Laine 2008, 59).

Agrimarketin malliksi sovellettuna ensimmäinen vaihe sisältäisi asiakkaan kiinnostuksen herättämisen, yhteydenoton asiakkaaseen ja tilakäynnin tai muun tapaamisen sopimisen asiakkaan kanssa. Tapaamisen yhteydessä myyjä saa karotettua asiakkaan ongelmia, haasteita ja tarpeita. Myyjä saa tiedon siitä, mitä asiakas haluaa ja mihin toimenpiteisiin asiakkaalla on motivaatiota ja tarvetta. Myyjä esittää asiakkaalle järkeviä eli hyötyjä, jotka tuovat kilpailukykyä tai -etua asiakkaalle.

Toinen vaihe Agrimarketin toimiin sovellettuna olisi yhteisen tavoitteen löytäminen. Tavoite on seurausta tarpeesta ja syy ostopäätökselle. Tavoite voi olla esimerkiksi maitotilan tuotoksen parantaminen. Myyjän tehtävänä on saada asiakas kertomaan mikä on liiketoiminnallinen tavoite, joka on todellinen syy, jonka poistaminen, lisääminen tai parantaminen saa aikaan haluttuja tuloksia. Tässä vaiheessa myyjän on syytä käyttää tiiminsä ja organisaationsa asiantuntemusta hyväkseen.

Kolmannessa myyntiprosessin vaiheessa yhdistetään tavoite ja myyjän tarjooma. Tässä vaiheessa asiakkaan kehitysprojekti ja myyjän myyntiprosessi yhdistetään yhdeksi yhteiseksi projektiiksi, yhteiseksi ratkaisuksi. Tässä vaiheessa myyjä viimeistään konkretisoi saavutettavan hyödyn esittämällä tarkkoja lukuja ja ratkaisumalleja tavoitteen saavuttamiseksi. Myyjän tiimi (konemyyjä, rehumyyjä, maatalousmyyjä) ja muut organisaation ammattilaiset (esim. tuotantorakentamisen asiantuntijat) auttavat parhaan kokonaisratkaisun löytämisessä. Tuottolaskelma on hyvä keino perustella asiakkaalle konkreettisesti mitä etuja hän saa. On muistettava, että investoinnin on tuotettava arvoa asiakkaalle. Esimerkiksi maitotilan tuotoksen parantamisessa voidaan tutkia rehuanalyysien avulla rehujen ravintoarvoja ja miettiä rehujen parannuskeinoja. Keinoja voivat esimerkiksi olla lannoitesuunnitelmat viljelijän pelloille sekä Suomen Rehun kokonaisvaltaiset ruokintaratkaisut tilalle.

Neljännessä vaiheessa Agrimarketin toimintaan sovellettuna, myyjän on saatava muut ostopäätökseen vaikuttavat henkilöt vakuuttuneiksi ratkaisun hyödyistä ja eduista. Esimerkkinä maatilataloudessa tällaisia henkilöitä voivat olla viljelijän puoliso tai maatalousyhtymässä muut osakkaat. Kaikkien avainhenkilöiden on hyväksyttävä projektisuunnitelma.

Vasta viidennessä vaiheessa päästään itse myyntityöhön. Viidenteen vaiheeseen asiakaskeskeisessä myyntimallissa päästään yleensä vain, jos aikaisemmat portaat on saatu suoritettua yhteisymmärryksessä asiakkaan kanssa. Tässä vaiheessa myyjä tekee ehdotuksen eli kuvauksen ratkaisusta ja siihen liitty-

vistä toimista. Ehdotus sisältää kaiken siihen mennessä läpikäydyn ja ehdotuksen tarkoituksena onkin varmistaa, että molemmat osapuolet ovat samaa mieltä asiasisällöstä. Tässä vaiheessa ehdotusta voidaan vielä muokata ja esimerkiksi tuotteita vielä muuttaa asiakkaalle mieluisampiin.

Kuudennessa vaiheessa tehdään ehdotuksen mukainen tarjous asiakkaalle. Tarjouksia voidaan tehdä muillekin asiakkaille kuin edeltävät vaiheet läpikäyneille, mutta tällöin kilpaillaan yleensä pelkästään hinnalla. Tarjouksen jälkeen voidaan joutua neuvottelemaan asiakkaan kanssa ja asiakas usein yrittää tinkiä hinnasta. Mikäli asiakkaalle on onnistuttu tarjoamaan oikeasti arvoa tuottava ratkaisu hinta ei yleensä ole pääosassa. Mikäli sopimukseen ei päästä mitenkään muuten, kuin hieman hintaa alentamalla kannattaa asiakkaalta vaatia pieniä myönnytyksiä. Esimerkkinä hintaa lasketaan 5 % sillä ehdolla, että asiakkuutta saadaan käyttää referenssiesimerkkinä nettisivuilla ja muussa mainonnassa tai vaihtoehtoisesti kevennetään tarjouksen sisältöä jotenkin, jätetään joku lisäosa pois kaupasta ja näin lasketaan hintaa ja pidetään kannattavuus oikealla tasolla.

## 9 AGRIMYYNTI KÄYTÄNNÖSSÄ – TILAKÄVELYMALLI

### 9.1 Kiinnostuksen herättäminen

Markkinointitoimet herättävät monien kiinnostuksen ja mainonta antaa erilaisia asiakaslupauksia. Myyjän vastuulle jää näiden lupauksien lunastaminen myymälässä. Myymälämyynnin lisäksi halutaan kuitenkin luoda henkilökohtaisempia suhteita parhaisiin ja tavoiteasiakkaisiin. Yrityksellä ja asiakkaalla on oltava käytössä useita eri yhteydenpitomahdollisuuksia asioinnin, asiakkuuden ja markkinoinnin näkökulmasta. Erilaisia yhteydenpitomahdollisuuksia ovat henkilökohtaiset tapaamiset myymälässä tai tilalla, puhelin ja erilaiset sähköiset välineet sekä painettu- ja sähköinen markkinointi ja viestintä. Asiakkaalla tulee olla mahdollisuus valita hänelle kulloinkin sopivin yhteydenpitovaihtoehto. Oppivassa asiakassuhteessa on tärkeää kuunnella asiakkaan toiveita ja haluja. (Pöllänen 2003, 107; Torttila 2008.)

Asiakkaan kiinnostuksen herättämisessä tärkeää on myös myyjän aktiivisuus. Tilakäynnin sopiminen vaatii onnistunutta yhteydenottoa asiakkaaseen. Puhelinoitto on todennäköisesti ensimmäisen tilakäynnin sopimiseen hyvä väline. Onnistumisen edellytyksenä on hyvä valmistautuminen puheluun. Soittaessa myyjän kannattaa ajatella tilanne viljelijän kannalta, jos esimerkiksi ajankohta on huono, on parempi soittaa myöhemmin uudelleen kuin yrittää väkisin viedä keskustelua eteenpäin sopimattomassa ajankohdassa. Yhteydenoton tarkoituksena on hyvän ensivaikutelman luominen, mielenkiinnon herättäminen, motivointi ja tilakäynnin tai tapaamisen sopiminen. Myyjällä on oltava hyvä näkemys siitä, miksi viljelijän tulisi ottaa hänet vastaan vierailulle. Myyjä joutuu tavallaan myymään itsensä viljelijälle ja tähän auttaa hyvä valmistautuminen.

Puhelinkeskustelussa on hyvä muistaa muutama asia. Innostuneisuus ja aktiivisuus kuuluvat äänessä, joten myyjän tulee olla itse innostunut asiasta, näin

asiakkaan mielenkiinto saadaan herätettyä. Riittävä rohkeus ja varmuus asioista helpottavat keskustelua, epäröinti voi saada myös asiakkaan epäröimään. Luonnollisuus ja puheen selkeys ovat tärkeitä ja myös äänenpainojen käyttöä kannattaa miettiä. Yleensä oma puhe mukautuu toisen puheeseen melko luonnollisesti, on kuitenkin myyjän tehtävä mukautua asiakkaan puhetyyliin ja -nopeuteen. Turhaa lörpöttelyä ei tule harrastaa, vaan pysyä asiassa ja viedä keskustelua tehokkaasti eteenpäin. Näin säästetään kummankin osapuolen aikaa ja saadaan tuloksia. (Pänkälä 2009.)

Puhelun aikana kuunteleminen ja kuullun käsittely on tärkeää, sillä vain tällä tavoin voidaan kartoittaa asiakkaan tarpeita ja perustella miksi tilakäynti olisi viljelijälle hyödyllinen. Erilaisilla kysymystekniikoilla saadaan asiakkaalta vastauksia. Puhelun alkaessa ei pidä ennakkoon olettaa mitään vaan hakea kysymällä vastaukset kaikkiin tärkeisiin asioihin. Kysymystyyppejä käsitellään tarkemmin tämän työn kohdassa tarvekartoitus. Vastaväitteisiin on hyvä varautua. Jos viljelijä esittää epäilyjä, on niihin osattava vastata vakuuttavasti. Moni asiakas voi ajatella, että vierailun sopiminen myyjän kanssa velvoittaa ostamaan jotakin ja siksi epäröidä tapaamista. On hyvä selventää puhelimesta, ettei näin ole. Keskustelun päättämisessä myyjän tulee koota asia yhteen, kertoa vielä tapaamisen edut viljelijän kannalta ja ehdottaa tilakäyntiä. (Pänkälä 2009.)

Puhelinkontakti käytännössä:

- Valmistaudu soittoon, tarkista asiakkaan perustiedot ja mieti mitä sanot.
- Avaus, esittele itsesi, soiton aihe ja selvitä onko oikea henkilö puhelimesta.
- Tapaamisen ehdottaminen viljelijälle ja perustelut siitä, miksi hänen kannattaa uhrata aikaansa.
- Mikäli viljelijä torjuu ehdotuksen tai esittää vastaväitteitä selvitä syy vastakysymyksellä, käsittele vastaväite ja ehdota tämän jälkeen uudestaan tapaamista tai päätä puhelu tahdikkaasti.

- Ehdota tapaamisajankohtaa. Kahden eri ajan tarjoaminen on usein tehokasta, koska näistä asiakas voi valita mieluisamman.
- Sovi etukäteen valmistelua vaativista asioista, onko jotain mitä isännän tulisi selvittää ja onko jotain mitä sinun myyjänä tulisi selvittää.
- Kertaa ajankohta, tilan osoite ja asiat. Päätä keskustelu aina kohteliaasti näin jätät hyvän vaikutelman.
- Heti puhelun jälkeen kirjaa tilan tiedot ylös ja merkitse asiakkuudenhallintajärjestelmään tieto soitosta ja omaan kalenteriin tapaamisaika. (Aalto & Rubanovitch 2007b, 60; Pänkälä 2009.)

## 9.2 Valmistautuminen tilakäyntiin

Tilakäynti on etukäteen asiakkaan kanssa sovittu tapaaminen viljelijän tilalla. Tilakäynnin etukäteissuunnittelu on erittäin tärkeää, jotta voidaan onnistua. Asiakasvastuumyyjän kannattaa etukäteen miettiä miten luo sekä säilyttää vierailulla myönteisen ilmapiirin ja luottamuksen. On hyvä miettiä neutraaleja aloituspuheenaiheita. Etukäteen tutustutaan asiakkaaseen hänen asiakastietojen ja puhelinkeskustelun kautta. Etukäteen tietoja voidaan tietojärjestelmien lisäksi hankkia myös myyjäkollegoilta, esimerkiksi tietoja siitä, onko tilalla ollut jonkinlaisia ongelmia koneiden tai eläinten terveyden kanssa.

Etukäteistietojen pohjalta luodaan ”juoni” tilakäynnille eli määritellään konkreettinen tavoite käynnille etukäteen. Etukäteen mietitään mitä halutaan saada selville, miten saadaan viljelijän tarpeet ja ongelmat tietoon ja minkälaisia ratkaisuja mahdollisesti lähdetään tarjoamaan. Tilakäynnillä pyritään mahdollisimman tarkkaan tarve- ja ongelmakartoitukseen, koska halutaan auttaa viljelijää ratkaisemaan ongelmat. Koko ajan on pidettävä mielessä asiakaslähtöinen ajattelutapa; ei myydä tavan vuoksi jotakin vaan myydään ratkaisuja asiakkaan tarpeisiin. Etukäteen kannattaa hahmotella myös aikataulu vierailulle.

### 9.3 Asiakkaan kohtaaminen

Osa asiakkaista voi olla Agrimarketin myyjälle jokseenkin tuttuja, mutta silti on hyvä kiinnittää hieman huomiota myyntikeskustelun aloitukseen ja ensivaikutelmaan. Aivan kuten muussakin viestinnässä ja ihmisten kohtaamisessa ensivaikutelmalla on suuri merkitys. Tavatessamme uuden ihmisen muodostamme jonkinlaisen kuvan hänestä ensimmäisten sekuntien aikana. Tätä mielikuvaa on vaikea myöhemmin muuttaa. Tämä tosiasia on hyvä pitää mielessä, kun kohtaa uusia asiakkaita. Ensikohtaamisella tarkoitetaan tässä myymälämyyntiä, puhelinkontaktointia sekä asiakaskäyntejä. Aallon & Rubanovitchin mukaan (2005) ensitapaamisella myyjän tulee muistaa seuraavat asiat:

- Olla sovituisissa tapaamisissa aina ajoissa.
- Myymälässä mennä reippaasti palvelemaan asiakasta.
- Olla itsevarma ja määrätietoinen.
- Muistaa katsekontakti, kättely ja selkeä itsensä esittely.
- Herättää asiakkaan kiinnostus olemalla aktiivinen ja positiivinen. (Aalto & Rubanovitsch 2005, 59.)

Ensikohtaamisella myyjän on ansaittava asiakkaan luottamus. Luotettavuusvaikutelman muodostavat myyjän asiantuntemus, auktoriteetti, hyväntahtoisuus, myyntipuheen sujuvuus, myyjän ulkoinen olemus ja argumentointi. Luottamuksen rakentamisessa myyjän nonverbaalisella viestinnällä on suuri merkitys. Ilmeet ja eleet paljastavat monta asiaa ja jos asiakas tulkitsee, että myyjä ei ole tosissaan kiinnostus hänen ongelmistaan saattaa kaupanteko loppua lyhyeen. (Pekkarinen, Pekkarinen & Vornanen 2006, 51.)

Myyntityössä ajatellaan usein, ettei asiakas voi tehdä päätöstä suuresta kaupasta ensikohtaamisella. Kauppaa tehdessä myyjän kannattaa kuitenkin ajatella, että on mahdollista edetä päätökseen ensikohtaamisella. Ensikohtaamisella



ei välttämättä vielä saada nimiä paperiin tai kauppaa päätökseen, mutta ratkaiseva hankintapäätös voidaan saada aikaan. Uskomalla vahvasti itseensä myyjä todennäköisemmin saavuttaa hyviä tuloksia. Hyvällä ratkaisujen tarjonnalla voidaan peitota kilpailijat jo ensikohtaamisella. (Aalto & Rubanovitsch 2005, 59.)

#### 9.4 Tilakäynti

Ensikohtaaminen on merkityksellinen eli aiemmin käsitelty ensikohtaamisen muistilista on hyvä pitää mielessä. Tärkeitä asioita myyjälle on olla ajoissa paikalla ja pukeutua asianmukaisesti. Asianmukaisella pukeutumisella tarkoitetaan tilalla liikkumiseen varustautumista esimerkiksi kumisaappailla. Ohjenuorana siistit vaatteet, mutta ei ylipukeutumista. Luottamusmielikuvaa ja sen muodostumista käsiteltiin aikaisemmin ja samat asiat ovat tärkeitä tilakäynnilläkin. Tärkeimpinä asioina tulee muistaa tervehtiminen, katsekontakti, puheen sujuvuus, myyjän asiantuntemus ja siisti ulkonäkö. Keskustelun aloitustyyliä on todennäköisesti lähes yhtä monia kuin on asiakkaita. Toiset pitävät asiallisista ja lyhyistä kommentteista, toiset taas rennoista ja huumoripitoisista. Myyjän on osattava hieman lukea asiakasta ja ainakin hänen reaktioitaan valittuihin tapoihin. Jos asiakkaasta näkee, että tyyli ei miellytä kannattaa sitä yrittää vaihtaa. Heti tilakäynnin aluksi on hyvä tarkistaa viljelijältä aikataulu, kuinka paljon aikaa on käytettävissä.

Agrimarketin tilakäynnin yhtenä tärkeänä osana on tilakävely. Tilakävelyllä tarkoitetaan myyjän ja viljelijän tilan rakennuksiin ja ympäristöön tutustumista. Tilakävely suoritetaan viljelijän sallimassa laajuudessa. Myyjän on tärkeää kulkea silmät ja korvat auki, Agrimarketin tuotetarjontaa mielessään pitäen. Erityishuomiota tulee kiinnittää tilan epäkohtiin ja viljelijän kertomiin ongelmiin ja tarpeisiin. Epäkohtiin ei tule kuitenkaan puuttua välittömästi, koska asiakas voi kokea tämän erittäin hyökkäävänä ja epäkohteliaana. Myyjän tulee esittää erilaisia kysymyksiä ja kysymystyyppejä saadakseen selville mahdollisimman paljon tilan asioista. Kysymyksiä voidaan esittää esimerkiksi satotasosta, lehmien tuotok-

sesta, porsaiden päiväkasvusta, rehujen jaosta, konekannasta jne. Kysymystyyppejä käsitellään tarkemmin myöhempanä. (Pänkälä 2009.)

Tilakävelyä varten asiakasvastuumyymyjille on luotu lomake, johon voidaan merkitä laajasti tilan ja tilakäynnin tietoja. Tilakävelylomaketta ei kannata täyttää tilakävelyn aikana, sillä se luo turhaa jäykkyyttä itse asiaan. Sen sijaan myyjän tulee painaa asioita mieleensä tai kirjata tietoja muistilapulle, jos se sopii isännälle. Tilakävelylomake kannattaa täyttää heti vierailun jälkeen tai mahdollisesti tilalla kahvipöydän ääressä jutellessa. Myyjän tulee kuitenkin tilakävelyllä keskittyä kuuntelemaan viljelijää ja havainnoimaan yksityiskohtia.

Tilakävelyllä selvitettäviä asioita on paljon. Kysymykset riippuvat myös tilan tuotantosuunnasta. Erikoiskasvitiloilla selvitettäviä asioita ovat koneet ja niiden työtehokkuus sekä onko yhteiskonehankintoja suunnitteilla. Useiden omistajien yhteiskonehankintoihin viljelijä voi saada tukea TE-keskukselta. Muita selvitettäviä aihealueita ovat kasvinsuojeluaineiden hankinta ja lannoitus. Erikoiskasvitiloilla lannoitustasapaino on erittäin tärkeä ja tulokseen vaikuttava tekijä. Myös viljelykierto ja maan viljavuuden tunteminen ovat olennaisia asioita. (Pänkälä 2009.)

Kasvinviljelytiloilla keskeisiä asiakokonaisuuksia selvitettäväksi ovat viljeltyjen kasvien lajikkeet, käyttötarkoitus, satotaso, pinta-ala sekä laadulliset ja määrälliset tavoitteet. Näiden lisäksi on hyvä selvittää onko viljaa varastoituna ja onko asiakas sopimusviljelijä. Lannoitteiden ja öljyn hankinnan rutiineja on hyvä selvittää. On myös hyvä tietää minkälaisia koneita tilalla on, mitä asiakas arvostaa koneissa, mistä koneet on hankittu ja tekeekö asiakas urakointia. (Pänkälä 2009.)

Kotieläintiloilla huomiota kannattaa kiinnittää koneisiin ja rehuihin. Löytyykö ajo-silppuria, silppurivaunua, noukinvaunua, paalainta tai apevaunua. Onko tilalla säilörehutornia, -aumoja vai paaleja ja käytetäänkö säilöntäaineita. Mitä eläimiä tilalla on, kuinka paljon, mitkä ovat maidon/lihantuotantomäärät ja -tavoitteet. Minkälaista ruokintamallia käytetään ja minkälainen on eläinten terveydentila. Paljonko viljely/nurmipinta-alaa on ja keneltä tuotantopanokset pääosin hankitaan. (Pänkälä 2009.)

Yleisiä asioita, joita on hyvä selvittää ovat asiakkaan suhtautuminen Agrimarkettiin ja onko tuottajalla sopimuksia muiden toimijoiden kanssa sekä onko metsää ja miten metsätyöt tilalla hoidetaan. Asiakkaan tulevaisuuden visioita ja toimintaedellytyksiä pitkällä aikavälillä on syytä pyrkiä kartoittamaan. Tilakäynnin aikana kannattaa kysyä myös, kuinka usein asiakas toivoisi myyjän yhteydenottoa tulevaisuudessa. Asiakaspalautteen antamiseen kannattaa antaa mahdollisuus, sillä sitä kautta saadaan arvokasta tietoa asiakkaan mielipiteistä.

### 9.5 Tarvekartoitus ja hyötyjen esittely

Tarvekartoitusta tehdään erityisesti tilakäynnillä, mutta myös kaikissa muissa asiakaskohtaamisissa. Hyötyjä voidaan esitellä jo tilakäynnillä, mutta jos myyjän tiedot eivät riitä kaikkien ongelmien ja tarpeiden ratkaisemiseen tilalla on asiaan hyvä palata tilakäynnin jälkeen. Tällöin myyjä voi pyytää apua tiiminsä ja yrityksensä muilta asiantuntijoilta, joiden kanssa voidaan rakentaa ratkaisuja asiakkaan ongelmiin. Myyjä voi myös luvata asiakkaalle oman yrityksensä asiantuntijan yhteydenottoa. Tällöin myyjän on huolehdittava, että luvattu asiantuntija ottaa asiakkaaseen yhteyttä nopealla aikataululla.

Asiakasvastuumyyjän on paneuduttava asiakkaan ongelmiin ja kartoitettava asiakkaan tarpeet huolella, jotta asiakkaalle voidaan tarjota oikeanlaisia ratkaisuja ja hyötyjä. Asiakkaasta on niin sanotusti ongittava esille tarpeet ja löydettävä kokonaisvaltainen ratkaisu hänen tarpeisiinsa. Asioiden tiedusteleminen saattaa tuntua myyjästä utelulta ja siihen suomalaiset eivät oikein ole tottuneet. Asiaa kannattaa kuitenkin ajatella tässäkin asiakkaan näkökulmasta, kumpi on suurempi virhe: se, että myyjä utelee ja selvittää asiakkaan tarpeet vai myy asiakkaalle väärän tuotteen? (Aalto & Rubanovitsch 2005, 9.)

Tarvekartoituksessa on tärkeää, että myyjä osaa esittää oikeanlaisia kysymyksiä, mutta yhtä tärkeää on osata kuunnella asiakkaan vastauksia. Taitava kysely on usein myyntikeskustelun perusta, jolle muut keskustelun vaiheet voidaan ra-

kentaa. Esitetyt kysymykset ja asiakkaan vastaukset antavat myyjälle faktatietoja asiakkaasta ja hänen ongelmistaan. Ne antavat myös mahdollisuuden käyttää psykologista vastavuoroisuutta. Kuuntelemalla tarkasti myyjä tutustuu asiakkaan maailmaan ja maailmankuvaan. Myyjän vastaanottavaisuus ja kiinnostus lisää asiakkaan luottamusta ja tunnetta kaupanteossa. (Pekkarinen ym. 2006, 55.)

Kysymystyyppinä on hyvä vaihdella myyntiprosessin eri vaiheissa. Keskustelun alkuvaiheessa käytetään faktakysymyksiä, sillä ne paljastavat myyjälle olennaiset tosiasiat. Myöhemmin voidaan käyttää muita kysymystyyppinä kuten mielipidekysymyksiä, jotka paljastavat tietoa asiakkaan näkemyksistä ja tuntemuksista. Kysymyksillä myyjä auttaa asiakasta kartoittamaan tarpeensa, ongelmansa ja lopuksi syyt ongelmille. Tämän jälkeen myyjä etsii asiakkaan ongelmiin ratkaisut, jotka tyydyttävät asiakkaan tarpeet. Pekkarisen ym. (2006) mukaan kysymystyyppit voidaan jakaa seitsemään erilaiseen kategoriaan.

**Faktakysymykset.** Käytetään, kun tarvitaan suoraa vastausta. Vastaus on usein joko kyllä tai ei.

**Kertovaa vastausta vaativat kysymykset.** Käytetään tiedon keräämiseen asiakkaan tilanteesta ja ongelmista. Kysymyksellä haetaan pitkää vastausta. Voidaan aloittaa esimerkiksi sanoilla kuka, milloin, kuinka, miksi. Esimerkkikysymys: ”Millaiset ovat tilanne tulevaisuuden suunnitelmat?”

**Johdattelevat kysymykset.** Kysymystyyppi johdattaa tiettyyn vastaukseen. Käytetään usein yhteenvedoissa ja ne ilmaisevat myyjän ja asiakkaan mielipiteitä. Sisältävät usein ilmauksia eikö totta, vai kuinka, varmaankin. Esimerkkikysymys: ”Haluaratte varmasti tämän rakennusprojektin käyntiin mahdollisimman nopeasti, vai kuinka?”

**Kokeilukysymykset.** Käytetään kokeilemaan asiakkaan väitteitä ja tietämystä asiasta sekä aikaisempia kokemuksia. Esimerkkikysymys: ”Teillä on mielenkiintoinen näkemys tästä asiasta/tuotteesta, miten olette päätyneet siihen?”

**Provosoivat kysymykset.** Käytetään varoen, koska voivat olla hyvin tunnepitoisesti latautuneita ja helposti asiakasta loukkaavia. Kysymykset voivat sopia hitaasti syttyville asiakkaille. Esimerkkikysymys: ”Tuotantomenetelmäsi vaikuttavat kovin vanhanaikaisilta ja tehottomilta, oletteko ajatelleet uudistaa tuo-

tantovälineitänne lähiaikoina?”

**Lukitsemiskysymykset.** Käytetään asiakkaan lukitsemiseen sopimukseen tai muuhun hyväksymiseen. Esimerkkikysymys: ”Jos me teemme tämän nyt teidän toiveidemme mukaan näin, niin olemmeko silloin yhtä mieltä asiasta?”

**Vaihtoehtokysymykset.** Asiakkaalle annetaan vaihtoehtoja, joista valita. Näin myyjä voi ohjata keskustelua, ilman että asiakas tuntee olevansa millään tavalla ohjailun alaisena. Esimerkkikysymys: ”Pidätkö parempana vaihtoehtona tätä muotoiltua täysjousitettua istuinta vai tätä perusmallia?” (Pekkarinen ym. 2006, 56.)

Näitä kysymyksiä oikein käyttämällä ja asiakasta kuuntelemalla saadaan tehtyä kattava tarvekartoitus, jonka jälkeen asiakkaalle voidaan kertoa juuri niitä hyötyjä ja ominaisuuksia tuotteesta tai ratkaisusta, jotka häntä kiinnostavat. Hinnan sijaan myydään hyötyjä asiakkaalle. Hyötyjen esittelyvaiheessa voidaan tukena käyttää erilaisia esitteitä ja muuta materiaalia. On tärkeää aktivoida asiakasta. Esitteet ja muu tukimateriaali kannattaa antaa asiakkaalle hyötyjen esittelyvaiheessa, ei vasta esittelyn päätyttyä. Usein esitteet työnnetään asiakkaan käteen esittelyn loputtua jolloin on luonnollista, että asiakas lähtee kotiin tutkimaan esitteitä ja miettimään ostopäätöstä. Hänelle saattaa myös syntyä paljon kysymyksiä, joihin olisi voitu vastata esittelyvaiheessa ja näin vahvistaa ostopäätöksen tekemistä. Hyötyjen esittelyvaiheessa on edelleen muistettava kuunnella asiakasta ja pitää asiakas mukana keskustelussa, sillä yksipuolinen, pitkään jatkuva myyjän myyntimonologi harvoin tuottaa toivottua tulosta. On muistettava puhua asiakkaan kieltä.

## 9.6 Asiakkaan sitoutuminen

Asiakkuudenhallinnassa on tärkeää seurata myös asiakkaan sitoutumista yritykseen. Usein tätä mitataan vain myyjän intuitiolla ja tunteella, mutta tärkeää olisi kuitenkin saada dokumentoitavaa tietoa, joka on yrityksessä kaikkien käytettävissä. Asiakkaan sitoutumisen mittaaminen perustuu niihin asioihin, joita asiakas sanoo, hyväksyy tai jättää hyväksymättä. Esimerkiksi asiakkaan luona tai

asiakkaan myymälässä käyntitiheydellä ei ole mitään arvoa, jos ei tiedetä mitä käyntien aikana on tapahtunut. Moni asiakas ei ole todellisuudessa mitenkään sitoutunut myyjään. Myyjää voidaan käyttää hyväksi asiakasyrityksen omien tavoitteiden saavuttamiseksi. On asiakkaita jotka voivat pyytää saman yrityksen eri myymälöistä tai eri myyjiltä tarjousta samoista tuotteista. Tämä aiheuttaa paljon vaivaa myyjille ja samalla kuluja myyjäyrittäjälle. Tämänkin takia on tärkeää, että tietojärjestelmistä löytyy tiedot kaikista asiakkaalle tehdyistä myyntiprosessin toimista. (Laine 2008, 71.)

Sitä onko asiakas tosissaan voidaan Laineen (2008, 73) mukaan seurata mm. seuraavilla asioilla:

- Sitooko asiakas omia resurssejaan ja aikaansa projektiin, vaikei ole vielä tehnyt ostopäätöstä.
- Tekeekö asiakas sovitut asiat sovitussa aikataulussa.
- Vastaako hän puheluihin ja sähköpostiviesteihin.
- Kertooko mitä on tavoittelemassa.
- Suostuuko asiakas varaamaan tapaamisen.

Agrimarketin asiakkuudenhallinnassa keskeisimpänä asiana on asiakkaan euro-määräinen ostopotentiaali ja ostojen määrä tietyllä ajanjaksolla, näilläkin voidaan mitata asiakkaan sitoutumista. Silti muitakin sitoutumisen mittareita olisi hyvä pohtia. Näin voidaan säästää aikaa ja sitä kautta rahaa. Jos joku tietty asiakas esimerkiksi teettää usein paljon työtä vaativia tarjouspyyntöjä, eikä juuri koskaan päädy ostamaan Agrimarketista voidaan hänen sitoutumistaan pitää heikkona ja häneen käytettäviä panoksia vähentää.

## 9.7 Kaupan päättäminen

Tilakäynnin jälkeen myyjän on hyvä tutkia yhdessä tiiminsä kanssa tarkasti tilan tietoja, satotasoja, viljavuustutkimuksia, rehuanalyysseja, kotieläinten tuotosta ja

-terveyttä ja muita relevantteja asioita. Näistä tiedoista on haettava ongelmia ratkaistavaksi, jotta asiakkaalle voidaan tarjota rahanarvoisia hyötyjä. Etsimällä ongelmia ja niille ratkaisumalleja herätetään asiakkaassa ostotarvetta. Mikäli yrityksellä on esitellä referenssituloksia vastaavista tiloista, joilla on ratkaistu vastaavia ongelmia samankaltaisilla ratkaisuilla, on ne hyvä esitellä asiakkaalle. (Pänkälä 2009.)

Varsinainen myyntitapahtuma ja kaupanteko sijoittuu tilakäynnin, tarvekartoituksen ja hyötyjen esittelyn jälkeiseen ajankohtaan. Kun asiakkaan ongelmat ja tarpeet on kartoitettu huolella, asiakkaan toiveet huomioitu ja todella hyödyllinen ratkaisu näihin tarpeisiin löydetty, on myyntityö helpompaa kuin aikaisemmin.

Tässä vaiheessa myyjältä tarvitaan kaupanpääöstaitoja. Monille myyjille tämä voi olla vaikea ja stressaavakin vaihe ratkaisumyyntiä (Rummukainen 2008, 116). Myyjän on luotettava itseensä ja tekemänsä ehdotuksen hyötyihin asiakkaalle. Ostopäätöstä haettaessa on hyvä käyttää aiemmin esitettyjä johdattelevia ja lukitsevia kysymystyyppejä ja mahdollisesti myyntiprosessin porrasmallin kuudennessa vaiheessa esiteltyä myönnytystaktiikkaa. Asiakkaalle on pystyttävä perustelemaan hyvin, miksi hänen kannattaisi ostaa tuote tai ratkaisu meiltä. Kaupan päättäminen on hyvin hoidettuna alku pitkäaikaiselle yhteistyölle ja kumppanuudelle (Manning & Reese 2004, 300).

## 9.8 Jälkihoito ja yhteydenpito asiakkaaseen

Myyntin jälkihoito on erittäin tärkeä osa kaupantekoa. Asiakas tarvitsee yleensä eniten tukea juuri kaupanteon jälkeen ottaessaan uutta laitetta tai palvelua käyttöön. Asiakassuuntautuneessa toimintamallissa jälkihoito on yksi tärkeä osatekijä asiakkaan luottamuksen ja asiakassuhteen säilyttämisessä. Agrimarketissa tähän asiaan on panostettu jo pitkään ja jälkihoitoa ja -markkinointia kannattaa varmasti jatkossakin kehittää.

Säännöllinen yhteydenpito on tärkeä osa Agrimarketin asiakkuudenhoito-ohjelmaa. Asiakkaiden kokonaistyytyväisyys muodostuu pääosin siitä, että asiakas kokee saavansa henkilökohtaista, ystävällistä ja informatiivista palvelua. Asiakslähtöisessä toimintamallissa on tärkeää, että yhteydenpitoa kehitetään asiakkaan toivomaan suuntaan ja yhteydenpitoa toteutetaan asiakkaalle kulloinkin parhaiten sopivalla tavalla. Tämä koskee viestintä- ja yhteydenpitovälineitä markkinoinnissa, asiakaskontakteissa ja erilaisissa kaupallisissa impulsseissa. Myyjät pitävät yhteyttä asiakkaaseen joko puhelimitse, sähköpostilla tai kirjeitse. Asiakkaat voivat tavata myyjää myös myymälässä entiseen tapaan.

Yhteydenpito uusiin asiakkaisiin aloitetaan yleensä puhelimitse ja yhteydenpitoa jatketaan asiakkaan toivomalla tavalla. Aivan kaikki maatalousyrittäjät eivät vielä käytä aktiivisesti sähköpostia, mutta suuntaus sähköisiin palveluihin on selkeä. Asiakkaalle voidaan lähettää erilaisia uutiskirjeitä sähköpostitse häntä kiinnostavista tuotealueista. Kannattaa kuitenkin olla tarkkana, ettei asiakkaan sähköpostiin lähetetä kaikkia mahdollisia mainoksia ja tiedotteita, sillä asiakas voi alkaa helposti luokittelemaan postit roskaposteiksi. Mainosviestien ja tiedotteiden tulee vastata asiakkaan mielenkiinnon kohteita.

Yritykselle tavoitellaan kustannustehokkaampaa ja kohdistetumpaa markkinointia. Asiakasvastuullisen myyjän tehtävänä on pitää asiakastiedot ajantasalla. Asiakas voi myös itse päivittää yhteystietojaan S-Agrinetin kautta. S-Agrinet on verkkokauppapalvelu kanta-asiakkaille. Se on vaihtoehtoinen kanava tehdä kauppaa. Palvelua on kehitetty paljon ja se on saavuttanut varsinkin nuorempien viljelijöiden keskuudessa suosiota (Suomen Gallup Elintarviketieto Oy 2008). S-Agrinetistä asiakas voi tilata mm. kasvinsuojeluaineita, lannoitteita, rehuja, polttoöljyä, voiteluaineita, puupellettiä, säilöntäaineita, viljansiemeniä ja merkkituotteita kuten vaatteita ja leluja. Rekisteröityäkseen palveluun asiakkaalla tulee olla voimassaoleva Agrimarketin asiakastili. Palvelussa asiakas voi seurata myös omaa ostohistoriaansa ja bonuksia. Verkkokauppa on integroitu Agrimarketin toimitus- ja laskutusjärjestelmiin, joten asiakas saa tilausvahvistuksen reaaliajassa. (S-Agrinet 2009.)



## 10 PÄÄTÄNTÄ

Opinnäytetyön tavoitteena oli koota kattava asiakkuudenhallinnan tietopaketti, jonka pohjalta Hankkija-Maatalous Oy:ssä voidaan toteuttaa myyjän käsikirja asiakkuudenhallintaan. Työn tarkoitus oli koota yhteen myyjän käsikirjaan tarvittava aineisto ja näin helpottaa käsikirjan tekijän työtaakkaa. Työn osia ja siitä toteutettua myyjän käsikirjaa voidaan käyttää hyödyksi asiakasvastuullisten myyjien koulutuksissa ja myyjien käytännön työn tukena.

Tehtävinä oli myös vastata kysymyksiin mitä on asiakkuudenhallinta, miten tuotekeskeisestä toimintatavasta siirrytään asiakaskeskeiseen toimintatapaan ja mitä tämä muutos vaatii myyjiltä. Näihin kysymyksiin työssä löydettiin vastauksia. Asiakkuudenhallinnan käsitteen voidaan todeta olevan melko laaja, mutta tiivistetysti kyse on asiakassuhteen mahdollisimman hyvästä hoidosta tavalla, joka luo arvoa sekä asiakkaalle että yritykselle. Tuotelähtöisestä myynnistä asiakaskeskeiseen myyntiin siirtymistä on helpointa tarkastella asettumalla asiakkaan asemaan ja miettimällä mitä tuote on asiakkaan näkökulmasta. Tällöin tuote muuttuu palveluksi, tarpeiden tyydyttäjäksi ja ongelmien ratkaisijaksi. Tätä asiaa ei voi mielestäni liikaa korostaa, kun koulutetaan asiakasvastuullisia myyjiä uuteen tehtävään. Muita tärkeitä asioita myyjien koulutuksessa ovat vahvan tiimihengen luominen ja neuvottelutaitojen kehittäminen.

Työ täyttää mielestäni sille asetetut tavoitteet ja tehtävät kokoamalla yhteen Suomen maatalouden tulevaisuudennäkymät, jotka toimivat perusteluina sille, miksi yrityksessä siirrytään uuteen asiakassuuntautuneeseen toimintatapaan. Tulevaisuusvisioiden kautta siirrytään tutkimaan asiakkuudenhallintaa ja Agri-marketin asiakkuustavoitteita, toimintatapoja ja uutta myyntiprosessia.

Tulevaisuutta on mahdotonta varmasti ennustaa, mutta erilaisia skenaariomalleilla voidaan selvittää erilaisten todennäköisten tapahtumapolkujen seurauksia ja lopputuloksia. Varmasti voidaan sanoa maatalousyrittäjien määrän edelleen

vähenevän tulevana vuosina, sillä asiasta on tehty kyselytutkimuksia viljelijöille (Suomen Gallup Elintarviketieto Oy 2008).

Todennäköisenä pidetään myös maailmankaupan vapautumista, mikä tarkoittaa EU:n rajojen tuonti- ja vientitullien alenemista. Vielä ei tiedetä paljonko tullimaksut tulevat laskemaan, koska Maailmankauppajärjestön – WTO:n jäsenillä on hyvin erilaisia tavoitteita. Tullien laskiessa EU:n alueen melko vahvasti suojatut sisämarkkinat saavat paljon uusia kilpailijoita suurista tuottajamaista. Lopullista vaikutusta tuotantoon on vaikea varmasti ennustaa, mutta todennäköistä on, että tuotanto supistuu hieman ja tietyt tuotteet poistuvat Suomen tuotannosta kokonaan. Tällainen tuote on esimerkiksi sokerijuurikas ja tämä tarkoittaisi sokerintuotannon loppumista Suomessa kokonaan, mikä olisi erittäin huolestuttava ratkaisu huoltovarmuuden kannalta. Omavaraisuutemme sokerin suhteen oli 40 % vuonna 2007 ja vuonna 2008 se oli 26% (Suomen Gallup Elintarviketieto Oy 2009). Suomen kahdesta sokeritehtaasta toinen suljettiin loppuvuonna 2006. Kauppapolitiikalla ei kuitenkaan ollut osuutta asiaan silloin, kun päätös sokerintuotannon vähentämisestä tehtiin, vaan asialla oli Euroopan Unionin komissio. Komissio ja Euroopan Unionin maatalouspoliittiset ratkaisut tulevat erittäin todennäköisesti vaikuttamaan eniten maatalouden tulevaisuuteen Suomessa. Tähän asti EU:n poliittiset päätökset eivät ole suosineet pieniä tuottajamaita, ja on toivottavaa että asiaan saataisiin tulevaisuudessa muutoksia. Maatalouskaupalta ja -myyjältä vaaditaan ajankohtaista tietoa poliittisista päätöksistä ja erilaisista tukiasioista, jotta maatalousasiakasta voidaan palvella parhaalla mahdollisella tavalla.

Maatalouden tulevaisuuden suurimpina mahdollisuuksina tässä työssä nähdään maatalousyrittämisen monipuolistuminen, teknologian kehitys ja Suomen puhdas luonto. Erityisesti bioenergian tuottamiseen ja sen tuotekehitykseen uskotaan vahvasti. Biovoimalaitosten yleistyminen suurilla tiloilla voisi tuoda maatalouskaupalle myyntiin uuden kannattavan tuoteryhmän. Elintarviketuotanto nähdään alana, jonka säilyminen on välttämätöntä. Ruuan kysynnän suuri kasvu globaalista elintason noususta johtuen on väistämätöntä.

Tulevaisuudennäkymistä siirrytään asiakasnäkökulmaan. Asiakasnäkökulmaa ja asiakkuudenhallinnan teoriaa käsitellään työssä laajasti. Teoriassa keskitytään erityisesti siihen, miten vanhasta tuotteisiin keskittyvästä näkökulmasta siirrytään asiakkaan näkökulmaan. Tällöin esimerkiksi hinnan sijaan tarkastellaankin asiakkaalle tuotettavaa lisäarvoa ja tuotteen sijaan asiakkaalle syntyvää hyötyä. Tärkeä osa asiakkuudenhallinnan toteutumisen onnistumista on huolellinen suunnitteluvaihe, joka Hankkija-Maatalous Oy:ssä on jo pääosin suoritettu ja riittävä ja perusteellinen henkilöstön perehdytys sekä ajatusmaailmaan että tietojärjestelmiin. Tärkeimmiksi huomioitaviksi asioiksi asiakkuudenhallinnan käyttööntovaiheessa nousivat prosessien pilkkominen tarpeeksi pieniin osiin, selkeiden muistilistojen tekeminen myyjille ja vahva esimiesten tuki alkuvaiheessa. Käytännössä tämä sisältää selkeiden tavoitteiden asettamisen tiimeille, myyjille ja asiakkuuksille. Myyjien kannusteet tulee sitoa ainakin osittain näiden tavoitteiden toteutumiseen, jotta saadaan pidettyä motivaatiota yllä.

Asiakassuuntautuneella toimintatavalla pyritään paremman asiakastyytyväisyyden kautta parempaan myyntitulokseen. Toiminnan lähtökohtana on arvontuotanto kummallekin osapuolelle ja tavoitteena on toimia erittäin tuloksellisesti. Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli ei ole koskaan valmis, vaan se vaatii jatkuvaa kehittämistä ja johtamista asiakkaiden, markkinoiden ja kilpailun muuttuessa (Ala-Mutka & Talvela 2004, 25).

Jokaisen myyjän tulisi sisäistää, että asiakas on hänen palkanmaksajansa, ja tätä kautta kehittää omaa toimintaansa (Kiiras, Korkeamäki & Pakkanen 2009, 61). Moni maatalousmyyjä ymmärtää tämän, mutta yrityksessä on vielä henkilökuntaa, joka näkee asiakkaan työntekoa häiritsevänä tekijänä. Osaltaan tämä johtuu siitä, että monissa Agrimarketeissa myyjällä on paljon toimenkuvia ja paljon tehtävää. Aika ei aina tahdo riittää kaikkien tehtävien suorittamiseen, jolloin asiakas koetaan häiritsevänä tekijänä. Tärkeää olisi erityisesti asiakasvastuullisten myyjien kohdalla huolehtia työn aikataulutuksesta, jotta he ehtivät hoitaa

vastuullisen tehtävänsä kunnolla. Tarkoituksena on, että asiakasvastuulliset myyjät työskentelevät myymälässä vain kovimman sesongin aikana.

Asiakasvastuullisten myyjien ollessa pois päivittäisestä myymälätyöskentelystä, myymälähenkilökunnan työn määrä ja rasittavuus vastaavasti lisääntyvät. Tällöin on esimiestasolla seurattava myymälähenkilökunnan ajankäyttöä ja tehtävistä suoriutumista. Erityisen haasteellista tämä on osan myyjistä ollessa lomautettuna. Suurempi haaste tämä on pienemmissä toimipisteissä, joissa henkilökuntaa on entuudestaan vähän. Uudet toimenkuvat muotoutuvat lopullisiin uomiinsa ajan myötä, mutta on syytä aktiivisesti seurata myyjien jaksamista.

Uusi toimintatapa vaatii myyjiltä erilaisia taitoja kuin aikaisempi toimintamalli. Erityisesti vaaditaan tiimityötaitoja, asiakkuuden ja sen toimintaolosuhteiden tuntemista, laajempaa Agrimarketin tuote- ja ratkaisutietoutta ja uusien työvälineiden käytön osaamista. Uudessa toimintatavassa tärkeiksi asioiksi nousevat myyjän motivaatio, asenne, halu ja ymmärrys siitä, mihin uudella toimintatavalla pyritään. Asiakasvastuulliset myyjät muodostavat asiantuntijatiimejä, joihin kuuluu rehu-, kone- ja maatalousmyyjä. He tekevät tiivistä yhteistyötä palvelukseen ja tarjotakseen asiakkaalle parhaita mahdollisia tuotteita ja kokonaisratkaisuja. Asiakkaan ja asiakkuuden toimintaolosuhteet on tunnettava hyvin, jotta asiakkaalle voidaan tarjota todella lisäarvoa tuovia ratkaisuja. Asiakkaaseen kohdistuvien toimenpiteiden suunnittelun ja toteutuksen apuvälineinä toimivat asiakkuudenhallintajärjestelmä ja nelikenttälukittelu. Asiakkuudenhallintaa tietojärjestelmänä käsitellään tässä työssä hyvin vähän, koska Agrimarketin järjestelmä on jo valittu ja sen käyttöönottoa suunnittelevat muut tahot. Mahdollisimman paljon asiakastietoja tulee kuitenkin sisältymään uuteen asiakkuudenhallintajärjestelmään, joka integroidaan yrityksen muihin tärkeisiin tietojärjestelmiin. Nelikenttäjärjestelmää, jolla asiakkaat segmentoidaan ostopotentiaalin ja ostojen mukaan sen sijaan käsitellään työssä melko laajasti ja selkeästi. Nelikenttälukittelu tulee olemaan yksi asiakasvastuullisen myyjän tärkeimmistä apuvälineistä. Toiminnassa keskitytään pääosin nelikenttälukittelun parhaisiin ja tavoiteasiakkaisiin. Myyjän tehtävänä on ylläpitää ja luoda uusia asiakassuhteita näihin

ydinasiakasryhmiin. Myyjä tarvitsee perinteisten myyjän taitojen ja kaupallisuuden lisäksi sitkeyttä, systemaattisuutta ja määrätietoisuutta toimintaansa.

Moni asiakasvastuullinen myyjä voi kokea työnkuvan muutoksen ja aktiivisen yhteydenpidon asiakkaisiin aluksi raskaana ja jopa epämiellyttävänä. Uuden toimintamallin jalkautusvaiheessa on tärkeää, että myyjät saavat selkeitä ja riittävän tarkkoja ohjeita esimiehiltä ja tukea kollegoilta. Ohjeiden tulee olla kansankielisiä ja helposti ymmärrettäviä, jotta työskentelystä tulee koko ketjun tasolla tasalaatuista ja tulkinnan varaa yksittäiselle myyjälle jää mahdollisimman vähän.

Agrimarketin myyntiprosessia ja sen tärkeimpiä käytännön vaiheita käsiteltiin luvuissa kahdeksan ja yhdeksän. Johdonmukainen myyntiprosessi on tärkeä silloin, kun halutaan kilpailla muilla asioilla kuin pelkästään hinnalla. Selkeän myyntiprosessin avulla helpotetaan myyjän työtä, tarjotaan asiakkaalle parempia kokonaisratkaisuja ja kilpaillaan arvontuotannolla asiakkaalle eikä niinkään hinnalla. Tässä työssä myyntiprosessin pohjana käytetään Laineen (2009, 59) esittelemää kuusiportaista myynnin mallia, joka on suunniteltu erityisesti ratkaisumyyntiin. Mallissa edetään asiakkaan kiinnostuksen herättämisestä järjestelmällisesti aina tarjouksen tekemiseen ja myynnin päättämiseen saakka. Malli soveltuu mielestäni hyvin Agrimarketin myyntiprosessiksi ja Tilakävelymalli onkin monilta osin yhteneväinen Laineen esittelemän myyntiprosessin kanssa.

Tilakävelymallia käytiin läpi vaihe vaiheelta luvussa yhdeksän. Tilakävelymalli on Agrimarketin oma asiakastapaamisiin suunniteltu toimintamalli. Asiakkaan kiinnostuksen herättämisessä tärkeässä osassa on markkinointi ja asiakasvastuullinen myyjä yhdessä. Markkinoinnissa pyritään kaikki viestintä kohdentamaan mahdollisimman hyvin ja asiakkuudenhallintajärjestelmän avulla tehostamaan markkinointia. Käytännössä tämä tarkoittaa asiakkaan tilatietojen ja omien mielenkiinnon kohteiden kirjaamista järjestelmään ja tätä kautta asiakasta kiinnostavan markkinointiviestinnän lähettämistä asiakkaalle. Sähköisen markkinoinnin vahvistaminen ja näin paino- ja postituskulujen pienentäminen sekä markkinointiviestinnän personointi ovat tulevaisuudessa tärkeitä. Asiak-

kuudenhallintajärjestelmän ja asiakkaan kanssa käytävän vuoropuhelun yhtenä tärkeimpänä tarkoituksena on markkinoinnin tehostaminen ja parempi kohdistettavuus. Myyjän tehtävänä kiinnostuksen herättämisessä on toimia aktiivisesti potentiaalisia asiakkaita kohtaan. Tällä tarkoitetaan aktiivista yhteydenpitoa asiakkaisiin ja tapaamisten sopimista.

Ensikohtaaminen ja luotettavuusvaikutelman syntyminen ovat tärkeitä asioita myyntityössä erityisesti silloin, kun puhutaan asiakkaan kannalta kohtalaisen suurista investoinneista. Myyjän luotettavuusvaikutelman syntymiseen vaikuttaa asiantuntevuus, puheen sujuvuus, auktoriteetti ja nonverbaalinen viestintä. Asiakkaan on koettava, että myyjä on todella kiinnostunut ratkaisemaan hänen ongelmansa, voidakseen luottaa myyjään. Ongelmien ratkaisua ja tarvekartoitusta käsitellään työssä paljon, koska tämä on uudessa toimintamallissa tapa jolla tulosta tullaan tekemään. Tilakäynnillä kartoitetaan asiakkaan toimintaa ja mahdollisia ongelmia tai puutteita, joiden kautta myyjät pohtivat ratkaisuja asiakkaan ongelmiin. Tavoitteena on aidosti lisätä arvontuotantoa kummallekin osapuolelle. Näkemykseni mukaan tämä asia vaatii paljon myyjien perehdytystä, koulutusta ja tukea. Tänä vuonna koulutusta aiheesta on myyjille annettu, yhteistyössä Mercuri Internationalin kanssa. Koulutuksissa on käyty läpi mitä, miten ja minkälaisilla kysymyksillä erilaisten asiakkaiden toimintaolosuhteita lähdetään kartoittamaan. Koulutukset kehittävät myös myyjien keskinäistä yhteistyötä ja ovat näin tärkeässä osassa tiimihengen luomisessa. Taloudellisessa taantumassa, myynnin ollessa hieman hiljaisempaa on tärkeää hyödyntää aika myyjien koulutuksella ja organisaation kehittämisellä. Taantumana aikana on erityisen tärkeää pitää yhtiön myyntikoneisto taistelukunnossa. Huonot ajat heikentävät helposti myyjien motivaatiota ja lomautukset voivat syödä innokkuutta työntekoon. Samaa mieltä on Mercuri Internationalin Kim Mäki. Hän pitää erityisen tärkeänä yrityksen ilmapiiristä ja oikeista asenteista huolehtimista. Tähän vaikuttaa eniten johdon määrätietoinen toiminta, mikä pitää sisällään selkeiden tavoitteiden asettamisen ja aktiivisen johtamisotteen. Myyjien voitontahtoa on osattava pitää yllä.

*”Laskusuhdanteessa menestyvät ne yritykset ja myyjät, jotka jaksavat lisätä omaa aktiivisuuttaan ja tehokkuuttaan. Yritykset, jotka huolehtivat asiakkaistaan ja kiinnittävät huomiota myyntityöhön ja asiakaspalveluun, ovat parhaissa lähtöruuduissa, kun talous kääntyy jälleen nousuun. (Mäki 2009.)”*

Tämän työn luontevaksi jatkoksi sopisi myyjän käsikirjan käytännön toteuttaminen. Työtä voisi ajatella opinnäytetyöaiheeksi tai suuntautumisharjoittelun työtehtäväksi Hankkija-Maatalous Oy:ssä. Myös uuteen toimintatapaan siirtymistä voisi tulevaisuudessa tutkia monesta näkökulmasta. Vuoden kuluttua uuden järjestelmän käyttöönotosta voisi olla hyvä tehdä kysely myyjille, jossa selvitettäisiin miten myyjät ovat sisäistäneet uuden toimintamallin ja minkälaista tukea he kaipaisivat.

## LÄHTEET

Aakkula, J., Grönroos, J., Haapala, H., Manni, J., Pyykkönen, S., Rikkonen, P. & Tapio, P. 2006. Ennakoiden kohti kestäväää maataloutta – ympäristötekniologian tulevaisuuden mahdollisuudet maataloudessa vuoteen 2025. 2006. MTT:n selvityksiä 116. Helsinki: MTT taloustutkimus.

Aalto, E. & Rubanovitsch, M. 2005. Myynnin lyhytterapia – sanoista tekoihin. Helsinki: OY Imperial Sales AB.

Aalto, E. & Rubanovitsch, M. 2007a. Haasteena myynnin johtaminen. 1. painos. Helsinki: OY Imperial Sales AB.

Aalto, E. & Rubanovitsch, M. 2007b. Myy enemmän, myy paremmin. 4. uudistettu painos. Porvoo: WSOY.

Accenture. 2009. Asiakkuudenhallinta. Luettu 07.10.2009.  
<http://www.accenture.com/>

Agrimarket-ketjun toimintakatsaus 2007. 2008. Hankkija-Maatalous Oy. Luettu 12.10.2009. <http://www.digipaper.fi/agrimarket/12492>

Agrimarket yritystieto. 2009. Luettu 30.09.2009.  
<http://www.agrimarket.fi/Agrimarket/Yritystieto/>

Ala-Mutka, J. & Talvela, E. 2004. Tee asiakassuhteista tuottavia: asiakaslähtöinen liiketoiminnan ohjaus. Helsinki: Talentum.

Anttila, S-L. 2009. Puhe Suomen maatalouden tulevaisuudesta Lahdessa 05.06.2009. <http://www.sirkka-liisaanttila.fi/puheet/>

Backman, M. (toim.) 2009. MOT: Ilmastokatastrofi peruutettu. 09.11.2009. YLE TV1.

Blomqvist, R., Dahl, J., Haeger, T. & Storbacka, K. 2003. Asiakkuuden arvon lähteillä. Juva: WSOY.

Elintarviketalouden reunaehdot vuoteen 2030 mennessä ETU 2030. 2002. Maa- ja metsätalousministeriö. MMM:n julkaisuja 9/2002.

Elintarviketeollisuusliitto. 2008. Elintarviketeollisuus – Maistuvaa työtä. Esitys. 8/2008.

Esala, M. & Lehtonen, H. & Regina, K. 2008. Arvio perusuran ja politiikkaskenaarioiden mukaisesta maatalouden kasvihuonekaasupäästöjen kehityksestä vuoteen 2050 mennessä. Muistio. Luettu 23.09.2009.  
[http://www.mmm.fi/attachments/ymparisto/5zZorlsh1/Arvio\\_maatalouden\\_kasvi\\_huonekaasupaastojen\\_kehityksesta\\_MTT\\_13\\_2\\_2008.pdf](http://www.mmm.fi/attachments/ymparisto/5zZorlsh1/Arvio_maatalouden_kasvi_huonekaasupaastojen_kehityksesta_MTT_13_2_2008.pdf)



Eurojyvä. Maatilat Suomessa ja EU:ssa. 2005. Tike, Maa- ja metsätalousministeriön tietopalvelukeskus. SVT Maa-, metsä-, ja kalatalous 2005:54. Helsinki.

Forsman-Hugg, S. & Turunen, H. 2008. Näkökulmia Suomalaisen siipikarjanlihan tuotannon kilpailukykyyn, kulutukseen ja kauppaan. MTT:n selvityksiä 124. Helsinki: MTT taloustutkimus.

Gordon, T.J. 1994. The Delphi Method. AC/UNU Millennium Project. Futures Research Methodology. Luettu 13.9.2009.  
[http://www.gerenciamento.ufba.br/Downloads/delphi%20\(1\).pdf](http://www.gerenciamento.ufba.br/Downloads/delphi%20(1).pdf)

GTAP. 2009. The Global Trade Analysis Project. Data Base 7.  
<https://www.gtap.agecon.purdue.edu/>

Hellman, K. 2003. Asiakastavoitteet ja -strategiat: asiakastuloslaskelma, -tase, -virta ja -portfoliot. Helsinki: WSOY.

Hellman, K., Peuhkurinen, E. & Raulas, M. 2005. Asiakasjohtamisen työkirja. Juva: WSOY.

Hellman, K. & Värilä, S. 2009. Arvokas asiakas. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.

Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Huan-Niemi, E. 2007. Market Access under the World Trade Organization: Identifying Sensitive Agricultural Products in the EU. Agrifood Research Working papers 146. Helsinki: MTT Taloustutkimus.

Ilmatieteen laitos. 2008. Ilmastonmuutos: Vaikutuksia Suomessa – Maa- ja metsätalous. Luettu 02.10.2009.  
[http://www.fmi.fi/ilmastonmuutos/vaikutuksia\\_6.html](http://www.fmi.fi/ilmastonmuutos/vaikutuksia_6.html)

Kamppinen, M., Kuusi, O. & Söderlund, S. 2002. Tulevaisuudentutkimus: perusteet ja sovelluksia. Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura.

Keskon vuosi 2008. 2009. Kesko-konserni. Luettu 04.10.2009.  
<http://www.kesko.fi/vuosikertomus2008/FI/index.html>

Kiiras, H., Korkeamäki, A. & Pakkanen, R. 2009. Palvelun taitajaksi. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.

K-Maatalous 2008. Kesko vahvistaa K-maatalous- ja Rautia-ketjujen kilpailukykyä. Luettu 04.10.2009. <http://www.k-maatalous.fi/Tiedotteet/Sivut/KeskovahvistaaK-maatalous-jaRautia-ketjujenkilpailukyky%C3%A4.aspx>

- Kola, J. & Niemi, J. 2008. Yhteisen maatalouspolitiikan (CAP) vaikutukset Suomessa ja CAP:n tulevaisuus. Luettu 30.09.2009. [http://www.mm.helsinki.fi/mmtal/mae/opiskelu/docs/MPOL1\\_2008\\_CAP-Suomi\\_kalvopohjat.pdf](http://www.mm.helsinki.fi/mmtal/mae/opiskelu/docs/MPOL1_2008_CAP-Suomi_kalvopohjat.pdf)
- Korkeamäki, A., Lindström, P., Ryhänen, T., Saukkonen, M. & Selinheimo, R. 2002. Asiakasmarkkinointi. Helsinki: WSOY.
- Kotler, P. 1999. Muuttuva markkinointi: luo, voita ja hallitse markkinoita. Porvoo: WSOY.
- Käytännön Maamies. 07.08.2005. Viljelijät innostuivat helpistä. Luettu 20.10.2009. <http://www.kaytannonmaamies.fi/arkisto/km-805/viljelijat-innostuivat-helpista>
- Laine, P. 2008. Myynnin anatomia: anna asiakkaan ostaa. Helsinki: Talentum.
- Lehtinen, J. 2004. Asiakkuuksien aktiivinen johtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Lehtonen, H. & Pyykkönen, P. 2005. Maatalouden rakennekehitysnäkymät vuoteen 2013. MTT:n selvityksiä 100. Helsinki: MTT Taloustutkimus.
- Lehtonen, H. (toim.) 2007. EU:n maitokiintiöjärjestelmän poistumisen vaikutukset Suomen maitosektorille. Luettu 29.09.2009. MTT:n selvityksiä 144. Helsinki: MTT taloustutkimus.
- Linturi, H. 2007. Delfoin metamorfooseja. Futura 1/2007. [s.102-114.]
- Luoma, P. 2002. Vihreät viirit: Muutos ja pysyvyys Maa- ja metsätaloustuottajain keskusliiton ympäristöpoliittisissa näkemyksissä vuosina 1980-2000 maataloustuottaja-lehden valossa. Oulun yliopisto. Luettu 16.9.2009. <http://herkules oulu.fi/isbn9514267745/html/f48.html>
- Maa- ja elintarviketalouden tutkimuskeskus. 2009. Ilmastonmuutokseen sopeutuminen maa- ja elintarviketaloudessa. Luettu 13.09.2009. <https://portal.mtt.fi/portal/page/portal/mtt/kestavatuotanto/muuttuvailmastojaamaa/talous/ilmasopu1>
- Maa- ja metsätaloustuottajain keskusliitto. 2008. MTK ei hyväksy pohjoisen 142-tuen ratkaisua. Luettu 30.11.2009. [http://www.mtk.fi/mtk/ajankohtaista/tiedotteet/tiedotteet2008/joulukuu/fi\\_FI/mtk\\_ei\\_hyvaksy\\_pohjoisen\\_142\\_tuen\\_ratkaisua/](http://www.mtk.fi/mtk/ajankohtaista/tiedotteet/tiedotteet2008/joulukuu/fi_FI/mtk_ei_hyvaksy_pohjoisen_142_tuen_ratkaisua/)
- Maa- ja metsätaloustuottajain keskusliitto. 2009. Torjunta-aineiden käyttö. Luettu 24.11.2009. [http://www.mtk.fi/maatalous/ymparisto/ymparistonhoito/torjunta\\_aineet/fi\\_FI/torjunta\\_aineet/](http://www.mtk.fi/maatalous/ymparisto/ymparistonhoito/torjunta_aineet/fi_FI/torjunta_aineet/)

- Maa- ja metsätalousministeriö. 2008. EU:n suorien tukien järjestelmä. Luettu 18.09.2009.  
<http://www.mmm.fi/fi/index/etusivu/maatalous/tuet/merkitys/eunsuorientukienjarjestelma.html>
- Maa- ja metsätalousministeriö. 2009. Maataloustukien merkitys. Luettu 18.09.2009. <http://www.mmm.fi/fi/index/etusivu/maatalous/tuet/merkitys.html>
- Maatalousvirasto. 2009. Maidon tuotantotuki. Hakuohje 2009. Luettu 12.10.2009. <http://lomake.mmm.fi/ShowFile?ID=27288&LANGUAGE=FI>
- Maatilarekisteri. 2008. Tike. Maa- ja metsätalousministeriön tietopalvelukeskus. Matilda-tietopalvelu. <http://www.matilda.fi/>
- Maatilatilastollinen vuosikirja 2001. Tike, Maa- ja metsätalousministeriön tietopalvelukeskus. SVT Maa-, metsä- ja kalatalous 2001:61. Helsinki.
- Maatilatilastollinen vuosikirja 2003. Tike, Maa- ja metsätalousministeriön tietopalvelukeskus. SVT Maa-, metsä- ja kalatalous 2003:62. Helsinki.
- Maatilatilastollinen vuosikirja 2008. Tike, Maa- ja metsätalousministeriön tietopalvelukeskus. SVT Maa-, metsä- ja kalatalous 2008. Helsinki.
- Manning, G. & Reece, B. 2004. Selling Today: creating customer value. New Jersey: Pearson Education Inc.
- Marshall, G., Solomon, M., & Stuart, E. 2009. Marketing real people, real choices. New Jersey: Pearson Education Inc.
- MercoPress. 18.04.2009. Brazilian agriculture, world's top consumers of pesticides. Luettu 24.11.2009. <http://en.mercopress.com/2009/04/18/brazilian-agriculture-worlds-top-consumers-of-pesticides>
- Mustonen, E. 2009. Viljan hintamuutokset kuriin johdannaisilla. Käytännön maamies 5/2009. [s.6-8.]
- Mäki, K. 2009. Markkinatilanne vaatii aiempaa aktiivisempaa otetta. Yrittäjä 1/2009. [s. 12-15.]
- Mäntyneva, M. 2001. Asiakkuudenhallinta. 1. painos. Helsinki: WSOY.
- Mäntyneva, M. 2002. Kannattava markkinointi. Helsinki: WSOY.
- Niemi, J. (toim.) 2008. Kansainvälisen maatalouskaupan vapautumisen vaikutukset Suomessa. MTT:n selvityksiä 164. Helsinki: MTT Taloustutkimus.
- Nieminen, J. & Nordman-Sjöberg, S. 1998. Hyvään asiakaspalveluun tiimityöllä. Helsinki: Edita.

OECD-FAO Agricultural Outlook 2009-2018. 2009. Organisation for Economic Co-Operation and Development & The Food and Agriculture Organization. Luettu 30.09.2009. <http://browse.oecdbookshop.org/oecd/pdfs/browseit/-5109021E.PDF>

Pekkarinen, E., Pekkarinen, U. & Vornanen, J. 2006. Menestyvän myyjän käsikirja. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.

Pyykkö, M. & Rope, T. 2003. Markkinointipsykologia: väylä asiakasmieleiseen markkinointiin. Helsinki: Talentum.

Pänkälä, M. 2009. Asiakkuuden johtaminen: Tilakävely-sapluuna.

Pöllänen, J. 2003. Yksilömarkkinointi: oppivan asiakassuhteen rakentaminen. Helsinki: Talentum.

Rajaniemi, M. 2008. Suomalaisen maidontuotannon tulevaisuus ja politiikkahaasteet vuoteen 2025 – asiantuntijanäkemyksiä maitosektorin kehityksestä. MTT:n selvityksiä 162. Helsinki: MTT Taloustutkimus.

Rantala, S-H. 2009. Viljan maailmanmarkkinahintojen vaihteluiden ja hintaan vaikuttavien tekijöiden analysointi. Pro gradu-tutkimussuunnitelma. Helsingin Yliopisto.

Rekrytointi maatalouskaupan haasteena. 2008. Maatalouskesko Oy. Luettu 14.09.2009. [http://www.k-maatalous.fi/k\\_maatalous/tyopaikat/Documents/Rekrytointi\\_maatalouskaupan\\_haasteena.pdf](http://www.k-maatalous.fi/k_maatalous/tyopaikat/Documents/Rekrytointi_maatalouskaupan_haasteena.pdf)

Rikkonen, P. 2003. Maatalouden tulevaisuus vuoteen 2025. Elintarvikeketjun asiantuntijoiden tulevaisuudenkuvia Suomen maataloudesta. Väiliraportti. MTT:n selvityksiä 32. Helsinki: MTT Taloustutkimus.

Rikkonen, P. 2005. Utilisation of alternative scenario approaches in defining the policy agenda for future agriculture in Finland. Agrifood research reports 73. Doctoral dissertation. <http://www.mtt.fi/met/pdf/met73.pdf>

Rummukainen, T. 2008. Huippumyyjä: ominaisuudet & tositarinoita. Helsinki: Yrityskirjat Oy.

S-Agrinet 2009. Luettu 20.11.2009. <http://www.agrimarket.fi/>

Selin, E. & Selin, J. 2005. Kaikki on kiinni asiakkaasta: avaimia asiakasrajapintojen hallintaan. Helsinki: Tietosanoma.

Skyttä, A. 2005. Tiimitys ja sen läpivienti: matkalla kohti matalampia organisaatioita. Otava: Innotiimi Oy.

SOK-yhtymä. 2009. SOK-vuosikertomus 2008. Luettu 04.10.2009. <http://www.digipaper.fi/sok-yhtyma/27408/index.php?pgnumb=52>

S-ryhmän mediapalvelu. 2008. Maatalous- ja rautakaupan toimialakatsaus. Luettu 16.09.2009. [http://mediapalvelu.s-kanava.fi/s-ryhma/toimialakatsaukset/kansio\\_toimialakatsaukset/fi\\_FI/maatalouskauppa/\\_files/80175053468404003/default/Maatalouskauppa.pdf](http://mediapalvelu.s-kanava.fi/s-ryhma/toimialakatsaukset/kansio_toimialakatsaukset/fi_FI/maatalouskauppa/_files/80175053468404003/default/Maatalouskauppa.pdf)

S-ryhmän mediapalvelu. 2009. Maatalous- ja rautakaupan toimialakatsaus. Luettu 16.09.2009. [http://mediapalvelu.s-kanava.fi/s-ryhma/toimialakatsaukset/kansio\\_toimialakatsaukset/fi\\_FI/maatalouskauppa/\\_files/81840503692594521/default/Maatalouskauppa.pdf](http://mediapalvelu.s-kanava.fi/s-ryhma/toimialakatsaukset/kansio_toimialakatsaukset/fi_FI/maatalouskauppa/_files/81840503692594521/default/Maatalouskauppa.pdf)

Suomen Gallup Elintarviketieto Oy. 2008. Agrimarketin asiakastytyväisyystutkimus 2008.

Suomen Gallup Elintarviketieto Oy. 2009. Elintarvikeomavaraisuus. Luettu 25.11.2009. [http://www.stat.fi/tup/suoluk/suoluk\\_maat4.xls](http://www.stat.fi/tup/suoluk/suoluk_maat4.xls)

Suomen maaseutu 2015: Maaseudun kehittämistyön toimintaympäristön tulevaisuus. 2006. Helsinki: Maaseutupolitiikan yhteistyöryhmä.

Suomen maatalouden historia osa 3: Suurten muutosten aika – Jälleenrakennuskaudesta EU-Suomeen. 2004. Suomalaisen kirjallisuuden seuran toimituksia 914:3. Helsinki: Gummerus kirjapaino Oy.

Suomen maatalous ja maaseutuelinkeinot 2009. 2009. Maa- ja elintarviketalouden tutkimuskeskus. Helsinki: MTT Taloustutkimus.

Suomen maataloustukku. 2009. Luettu 04.10.2009. <http://www.suomenmaataloustukku.fi>

Suomen Yrittäjien Maatalous Oy. 2009. Luettu 04.10.2009. <http://www.yrma.net>

Taloussanomat. 11.09.2009. Valio lähti maitokauppiaksi USA:han. Luettu 11.09.2009. <http://www.taloussanomat.fi/kauppa/2009/09/11/valio-lahti-maitokauppiaksi-usahan/200919802/12>

Tilastokeskus. 2008. Maatalouden tuotantovälineiden ostohintaindeksi. Luettu 18.09.2009. [http://tilastokeskus.fi/til/ttohi/2008/08/ttohi\\_2008\\_08\\_2008-09-25\\_fi.pdf](http://tilastokeskus.fi/til/ttohi/2008/08/ttohi_2008_08_2008-09-25_fi.pdf)

Tilastokeskus. 2009a. Elävänä syntyneet sukupuolen mukaan 1751-2008. Luettu 17.9.2009. [http://pxweb2.stat.fi/Database/StatFin/vrm/synt/synt\\_fi.asp](http://pxweb2.stat.fi/Database/StatFin/vrm/synt/synt_fi.asp)

Tilastokeskus. 2009b. Maailma numeroina: viljelyalat. [http://www.stat.fi/tup/maanum/05\\_pinta-ala\\_ja\\_maankaytto.xls](http://www.stat.fi/tup/maanum/05_pinta-ala_ja_maankaytto.xls)

Torttila, M. 2008. Asiakasstrategia ja myynnin mittaaminen Agrimarket-ketjussa. Esitys 09.10.2008.

Torttila, M. 2009. Asiakasluokituksen faktat. Esitys 16.02.2009.

Turun Sanomat. 30.09.2009. Halpa tuontijuusto syö Valiota. Luettu 01.10.2009.  
<http://www.ts.fi/online/talous/77769.html>

Vaittinen, R. 2004. Trade policies and integration – Evaluations with CGE  
-models. Väitöskirja. Helsinki School of Economics. Luettu 19.09.2009.  
<http://hsepubl.lib.hse.fi/pdf/diss/a235.pdf>

Virtanen, P. 2005. Houkutteleva työyhteisö. Helsinki: Edita.

Yle Uutiset. 13.10.2009. Fosfori loppumassa maapallolla, maataloutta uhkaa  
romahdus. Luettu 13.10.2009.  
[http://yle.fi/uutiset/kotimaa/2009/10/fosfori\\_loppumassa\\_maapallolta\\_maataloutta\\_uhkaa\\_romahdus\\_1078111.html](http://yle.fi/uutiset/kotimaa/2009/10/fosfori_loppumassa_maapallolta_maataloutta_uhkaa_romahdus_1078111.html)

## LIITTEET

Agrimarketin asiakkaiden nelikenttälukittelu. (Ei julkaista)

LIITE 1