
LISÄARVON TUOTTAMINEN ASIAKKAALLE PROAGRIA HÄMEESSÄ



Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Maaseudun kehittäminen

Visamäki 12.3.2012

Tiina Mäkelä



VISAMÄKI
Maaseudun kehittäminen

Tekijä	Tiina Mäkelä	Vuosi 2012
Työn nimi	Lisäarvon tuottaminen asiakkaille ProAgria Hämeessä	

TIIVISTELMÄ

Tämä opinnäytetyö käsitteli lisäarvon tuottamista asiakkaalle. Työn toimeksiantaja oli ProAgria Häme, joka tarjoaa maatalouteen ja maaseutuyrittäjyyteen liittyviä asiantuntijapalveluja. Asiakastyytyväisyyskyselyn mukaan tyytymättömien asiakkaiden määrä ProAgria Hämeessä on lisääntynyt. Nämä asiakkaat eivät koe saavansa riittävästi rahalleen vastinetta eikä toivottua lisäarvoa synny. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää mitä asiakkaat asiantuntijapalvelulta odottavat, mitkä asiat tuottavat heille lisäarvoa.

Opinnäytetyön teoriaosio perustui asiakkuuksien johtamiseen, asiakkaan arvontuotantoon sekä asiakkuuden arvoon liittyvään kirjallisuuteen. Opinnäytetyön tutkimusosio oli kvalitatiivinen ja kohderyhmiä oli kaksi: ProAgria Hämeen asiakkaat ja ProAgria Hämeen asiantuntijat. Asiakkailta tutkimusaineisto kerättiin puolistrukturoitujen teemahaastattelujen kautta. Asiantuntijat vastasivat avoimiin kysymyksiin sähköisen lomakkeen välityksellä.

Tutkimuksen perusteella asiakkaat odottavat, että ProAgria Hämeen asiantuntijoilla on viimeisin tieto asioista ja tulevaisuutta osataan ennakoida. Asiantuntijatyön suurin haaste on asiantuntijoiden välinen vaihtelu osaamisen ja kokemuksen tasossa. Merkittävin asiantuntijapalvelusta saatava lisäarvo on se, että asiantuntijan avulla asiakas säästää aikaa ja kustannuksia sekä lisää yrityksensä tuottavuutta. Lisäarvo ei aina ole nähtävissä heti, mikä hankaloittaa palvelusta saatavan hyödyn tunnistamista.

Tutkimus osoitti, että asiantuntijoiden tulee oppia kertomaan asiakkaalle, mitä hyötyä asiakas saa palvelun ostamisesta. Lisäksi asiantuntijoita on tarpeen kouluttaa ammattiosaamisessa sekä myynti- ja markkinointiosaamisessa. ProAgrian asiakkaat tulisi laittaa arvojärjestykseen niin, että parhaimmat heistä tunnistettaisiin. Kun kannattavimmat asiakkaat saavat käyttöönsä osavimmat asiantuntijat, lisääntyy molemminpuolinen tyytyväisyys ja menestys.

Avainsanat Asiakassuhde, asiakkuudenhallinta, asiakaspalvelu, asiakastyytyväisyys, lisäarvo, kannattavuus, asiantuntijapalvelut

Sivut 77 s. + liitteet 2 s.



VISAMÄKI

Degree programme in Rural Development

Author

Tiina Mäkelä

Year 2012**Subject of Master's thesis**

Creating additional value to customers of ProAgria Häme

ABSTRACT

This thesis dealt with creating additional value to customers. The principal of this study was ProAgria Häme which is agricultural expert organization serving farms and other rural entrepreneurs. According to customer satisfaction survey the amount of content customers in ProAgria Häme has decreased in last few years. Unsatisfied customers feel they don't get their money's worth. Added value isn't big enough. The aim of the thesis was to find out what expectations customers have when buying expert services and which issues they experience as value adding.


The theoretical part of the study was based on literature covering customer relationship management, value for customer and also customer value. The empiric part of the study was qualitative. Material was collected from ProAgria Häme's customers and experts. Customers took part in half-structured theme interview. Experts answered in electronical questionnaire.

According to the study, customers assume that ProAgria Häme's experts have the most recent knowledge and they can anticipate future. The biggest challenge in expert services is that competence between experts varies a lot. From customers perspective the most important additional values are savings in time and in money. Using expert services can also improve the business profitability of the customer. Often additional value isn't visible straight away which makes difficult to identify the receivable profit.

The thesis showed that experts must learn to tell customers what benefits they gain by buying expert services. In addition experts have to develop not only their professional knowledge but also skills in sales and marketing. ProAgria's customers should be ranked by their value. It would bring mutual satisfaction and success if best customers were served by most skilful experts.

Keywords Customer relationship, customer relationship management, customer service, customer satisfaction, additional value, profitability, professional services

Pages 77 p. + appendices 2 p.



SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
1.1	Kehittämistyön taustaa	2
1.2	Aiheen rajaus, tutkimusongelma ja tavoitteet	2
2	ASIAKKUUKSIEN JOHTAMISEN LÄHTÖKOHDAT	4
2.1	Asiakaskeskeinen johtaminen	4
2.2	Strategia ohjaa yrityksen toimintaa.....	5
2.2.1	Asiakasstrategia asiakkuuksien hallinnan apuna.....	7
2.2.2	Markkinointistrategia myynnin kasvattamisen välineenä	10
3	ASIAKKUUKSIEN JOHTAMISEN KESKEISET NÄKÖKULMAT	12
3.1	Mitä asiakasuskollisuus on.....	12
3.2	Mitä asiakaskannattavuus on.....	13
3.3	Mitä asiakastyytyväisyys on.....	14
3.3.1	Miten asiakastyytyväisyyttä voidaan mitata.....	15
3.3.2	Miten asiakastyytyväisyyttä voidaan parantaa	16
4	ASIAKKUUDEN ARVO YRITYKSELLE.....	17
4.1	Asiakkuuden arvon määrittämisen arviointikriteerit.....	19
4.2	Asiakkuudenhallintajärjestelmä arvonmäärittämisen apuna	21
5	LISÄARVON TUOTTAMINEN ASIAKKAALLE.....	24
5.1	Lisäarvo muodostuu arvoelementeistä.....	25
5.2	Asiakaskohtaisen lisäarvon tunnistaminen ja vahvistaminen	27
6	TUTKIMUKSEN KOHDEORGANISAATIO: PROAGRIA HÄME RY	28
6.1	Maaseudun pienyritykset asiakkaina.....	30
6.2	ProAgria Hämeen strategia	31
6.3	Asiakkuuksien johtaminen ProAgria Hämeessä	32
6.4	ProAgria Hämeen asiakastyytyväisyys	34
7	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	37
7.1	Tutkimusstrategia ja menetelmät	37
7.2	Haastattelukysymykset, haastateltavien valinta ja haastattelujen toteutus.....	38
7.3	Sähköinen kysely neuvojille.....	39
7.4	Tutkimuksen luotettavuus	40
8	TUTKIMUSTULOKSET JA TUTKIMUSAINEISTON ANALYSOINTI	41
8.1	Asiakashaastattelujen tulokset ja niiden analysointi	41
8.2	Neuvojen kyselytutkimuksen tulokset ja niiden analysointi.....	56
9	JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSEHDOTUKSET	68

9.1 Asiakkaan odotukset	68
9.2 Lisäarvo rakentuu monesta osasta	69
9.3 Neuvojat tuntevat asiakkaansa	70
9.4 Lisäarvon kokemisen vahvistaminen	71
9.5 Asiakasarvon tunnistaminen	71
9.6 ProAgrian ja henkilöstön kehittäminen	72
9.7 ProAgrian tavoitteet tutkimuksen jälkeen	74
LÄHTEET	75

Liite 1	Haastattelukysymyksiä ProAgrian asiakkaille
Liite 2	Kysymyksiä ProAgrian asiantuntijoille



1 JOHDANTO

Maatalousalan neuvontapalvelut Suomessa elävät muutoksessa. Maaseudun asiantuntijapalveluja tarjoavat, valtion tukemat ProAgria-keskukset ovat joutuneet sopeutumaan valtionapujen leikkaamiseen ja siirtymään suurelta osin markkinalähtöiseen toimintaan. Kanta- ja Päijät- Hämeessä toimiva ProAgria Häme on perinteikäs yhdistys, joka on perustettu vuonna 1880. Alusta lähtien ProAgrian toiminnan tarkoitus on ollut sama: maanviljelyksen edistäminen ja vaurastumisen parantaminen. (Meronen, 2011) ProAgria-keskukset ovat toimintamuodoltaan rekisteröityjä yhdistyksiä, niiden tavoitteena ei ole tuottaa voittoa tai jakaa osinkoa. Muutoin ProAgria-keskukset toimivat liikeyritysten tapaan ja laskuttavat asiakkaita tehdystä työstä.

Yritykset ovat olemassa asiakkaita varten. Jotta yritys voi menestyä, tulee sen ensin tuottaa menestystä asiakkailleen. Menestyvät asiakkaat ovat arvokkaita asiakkaita. Arvokkaat asiakkuudet ovat yritykselle monin tavoin kannattavia. Kilpailu parhaista asiakkaista kiristyy koko ajan. Enää ei riitä, että asiakkaille tarjotaan hyvä ydintuote ja siihen liittyvä laadukas asiakaspalvelu. Asiakas haluaa hyötyä, yhteistyön asiantuntijayrityksen kanssa pitää luoda lisäarvoa. Asiakkaat, jotka kokevat saavansa yrityksen kanssa asioidessaan riittävästi lisäarvoa, ovat tyytyväisiä. (Ulaga & Eggert 2005, 98)

Ihmisten suhtautuminen asiantuntijuuteen on muuttunut viimeisten vuosikymmenten aikana. Perinteisilläkin aloilla henkilöiden arvostus on vähentynyt. Asiantuntijoihin suhtaudutaan kriittisesti, eikä heitä enää kunnioiteta yhtä paljon kuin ennen. Yksi syy arvostuksen laskuun on se, että ihmisten oma osaaminen on lisääntynyt ja Internet on helpottanut tiedon saatavuutta. Aiemmin moniosaajia pidettiin asiantuntijayrityksissä taitavina työntekijöinä. Nykyisin arvostetaan erityisasiantuntijuutta. Huippuasiantuntijan tulee hallita kapea osaamisalue toisia paremmin.

Asiantuntijapalveluille on luonteenomaista, että työn lopputuloksena syntynyttä kirjallista tuotosta ei pidetä varsinaisena tuotteena, vaan tuote muodostuu asiakkaalle prosessin aikana syntyvästä lisähyödystä. Monet asiakkaat ovat valmiita maksamaan huippuasiantuntijuudesta. He kokevat, että erittäin yksityiskohtainen ammattiosaaminen tuo heille suurta lisähyötyä. Jos taas asiantuntijaorganisaatio tarjoaa asiakkaalle kokemattomampaa asiantuntijaa, asiakas ei koe saavansa rahalle vastinetta, vaan hän valittaa ja on tyytymätön. Asiantuntijaorganisaatioille haastetta asiantuntijuuden kaventamiseen ja syventämiseen tuo se, ettei erityisosaajille löydy tasaisesti töitä. Välillä voi olla todella kiirettä, toisinaan suuri osa työajasta on täytettävä muilla töillä.

1.1 Kehittämistyön taustaa

Opinnäytetyön aiheen ja toimeksiannon sain ProAgria Hämeeltä. ProAgria Häme on alueellinen asiantuntijaorganisaatio, jonka pääasiallinen toimiala on maaseudun ja maaseutuelinkeinojen neuvonta- ja kehitystoiminta. ProAgria Hämeen asiakkaita ovat perustuotantoa harjoittavat maatilat, monialaiset maatilat sekä maaseutuyritykset. Maatilalla tarkoitetaan kotieläintaloutta tai kasvinviljelyä harjoittavaa tilaa. Maaseutuyritys puolestaan harjoittaa muuta yritystoimintaa kuin maataloutta. Maaseutuyritys toimii maaseutuympäristössä ja maaseudun tarjoamia mahdollisuuksia hyödyntäen. Suurin osa ProAgrian asiakkaista on toimintaansa aloittavia tai kehittäviä yrityksiä. Myös toimintaansa supistavia asiakkaita on. Yritystoiminnan kehittämällä tarkoitetaan esimerkiksi tuotannon tai tilakoon laajentamista tai yritystoiminnan laajentamista eri toimialalle. Yritystoiminnan supistaminen tarkoittaa esimerkiksi yhdestä tuotantosuunnasta luopumista.

Tämän opinnäytetyön syntymiseen on vaikuttanut ProAgrian asiakastytyväisyyskyselystä ilmi käynyt asiakastytyväisyyden lasku. ProAgria -keskukset teettävät asiakkailleen asiakastytyväisyyskyselyn kolmen vuoden välein. Kahdella viime kerralla, vuosina 2007 ja 2010, asiakastytyväisyys on laskenut. ProAgria Hämeessä halutaan selvittää, mistä laskenut asiakastytyväisyys johtuu ja mitä tulisi tehdä, jotta suuntaus saataisiin käännettyä. Asiakastytyväisyyskyselystä käy ilmi, että osa asiakkaista pitää ProAgrian asiantuntijapalveluja liian kalliina, eivätkä ne vastaa kaikilta osin asiakkaiden odotuksia. Asiakkaat eivät tällöin koe saavansa palveluista riittävästi lisäarvoa. Asiakastytyväisyyskyselyn mukaan asiakkaille tärkeä lisäarvo on asiakaspalvelijan asiantuntijuus. Kyselyn perusteella asiakkaiden on vaikea havaita, että lisäarvoa voidaan tuottaa myös monella muulla tavalla.

1.2 Aiheen rajausta, tutkimusongelma ja tavoitteet

Tässä opinnäytetyössä lisäarvon tuottamista lähestytään asiakkuuksien johtamisen ja strategia-ajattelun kautta. Teoriaosiossa tarkastellaan myös asiakastytyväisyyttä, asiakasuskollisuutta ja asiakaskannattavuutta. Valitun kirjallisuuden avulla pyritään selvittämään miten asiakastyössä syntyy lisäarvoa ja miten asiakkaan kokemuksesta syntyneestä lisäarvosta saadaan vahvistettua. Lisäarvoa ovat asiat, joista syntyvän hyödyn vuoksi asiakas on valmis maksamaan palvelusta pyydetyn summan eikä pidä hintaa liian kalliina. Koska asiakkuuksien johtamisen on tarkoitus tuottaa arvoa molemminpuolisesti, sekä yritykselle että asiakkaalle, pohdittiin opinnäytetyössä lisäarvon syntymistä myös yrityksen näkökulmasta. Yritykselle on tärkeää osata tunnistaa arvokkaimmat asiakkuudet, joista on sille eniten hyötyä.

Tutkimusosiossa selvitetään, mistä asioista asiakkaan lisäarvo rakentuu. Tutkimusmenetelmiä on kaksi, haastattelu ja sähköinen kysely. Tutkimuksen kohderyhmänä ovat sekä ProAgrian asiakkaat että asiantuntijat. Asiakkailta saatuja vastauksia analysoimalla on tarkoitus päästä selville siitä, mitä asiak-

kaat ProAgria Hämeen asiantuntijapalvelulta ja asiantuntijoilta odottavat sekä millaisia mahdollisuuksia ja kehittämiskohteita he näkevät ProAgrian toiminnassa. ProAgrian asiantuntijat ovat mukana tutkimuksessa tuottamassa vertailutietoa siitä, miten hyvin he tunnistavat asiakkaiden odotuksia ja tarpeita. Kun lisäarvoa synnyttävät elementit opitaan tunnistamaan, on mahdollista vahvistaa asiakkaan arvokokemusta. Tämä puolestaan lisää asiakastyytyvyyttä ja pitkällä tähtäimellä edistää asiakaskannattavuutta.

Opinnäytetyön tuottaman lisätiedon on tarkoitus nivoutua osaksi ProAgria Hämeen vuonna 2010 uudistettua liiketoimintastrategiaa ja sen myötä tukea organisaation päätöksentekoa. Tämä kehittämistehtävä tuottaa tietoa siitä, mitä ProAgrian asiakkaat pitävät lisäarvona ja miten se voidaan heille selkeästi osoittaa. Lisäarvon tunnistaminen auttaa ProAgria Hämettä saavuttamaan kilpailuetua suhteessa muihin neuvontaorganisaatioihin. Kun asiakkaiden tarpeet tiedetään, voidaan tarjota asiakaskohtaisesti räätälöityjä laajoja palveluja, joita muilla asiantuntijaorganisaatioilla ei ole. Asiakkaat ovat valmiita maksamaan yksilöllisestä palvelusta hyvän hinnan.

Tämän opinnäytetyön tutkimusongelma on:

- Miten ProAgria Hämeen asiakkaille tuotetaan lisäarvoa?

Tutkimusongelman selvittämiseksi asetetaan seuraavat lisäkysymykset:

- Mitä asiakkaat ProAgria Hämeen asiantuntijoilta odottavat?
- Miten hyvin ProAgria Hämeen neuvojat tunnistavat asiakkaiden tarpeet?
- Mistä asioista asiakkaan kokema lisäarvo rakentuu?
- Miten lisäarvon kokemista saataisiin asiakkaissa vahvistettua?
- Miten tunnistetaan asiakkaista yritykselle syntyvä arvo?
- Miten ProAgria Häme voisi tulla paremmaksi asiantuntijaorganisaatioksi?

Opinnäytetyössä sivutaan myös markkinoinnin eri keinoja sekä asiakkuudenhallintajärjestelmän tärkeyttä, mutta näihin teemoihin ei pureuduta syvällisesti. Työn ulkopuolelle rajataan jatkuvan asiakaspalautteen keräämisen edistäminen. Vaikka molemmiin puoleisen lisäarvon syntymisen elementit pyritään tunnistamaan tässä työssä, jäävät työn ulkopuolelle ProAgria Hämeen kannattavimpien asiakkaiden nimeäminen sekä niiden konkreettisten myyntiargumenttien muodostaminen, joilla asiakkaille voidaan palvelun lisäarvo sanallisesti osoittaa.

2 ASIAKKUUKSIEN JOHTAMISEN LÄHTÖKOHDAT

Asiakassuhteen muodostaa aina kaksi eri osapuolta, ostaja ja myyjä. Osapuolten välistä yhteistyötä kutsutaan vaihdannaksi. Asiakassuhde on prosessi, jossa molemmat osapuolet tekevät vuorotellen oman osuutensa kokonaisuudesta. Hyvän asiakassuhteen elementtejä ovat luottamus, molemmin puoleinen arvostus sekä pitkäaikainen yhteistyö.

Asiakaspalvelu merkitsee asiakaspalvelijan toimintaa asiakaskohtaamisessa. Asiakaspalvelulla tarkoitetaan kaikkia toimenpiteitä, joilla edesautetaan asiakkaan helppoa ja miellyttävää asiointia yrityksessä. Asiakaspalvelun tavoitteena on asiakkaan tarpeen täyttäminen. Hyvä asiakaspalvelu voidaan ymmärtää myös kilpailukeinona, jolla tuotetaan lisäarvoa asiakkaalle.

Lisäarvo on tuotteen tai palvelun osatekijä, joka tuottaa sellaista hyötyä, josta asiakas on valmis maksamaan. Lisäarvo voi esimerkiksi olla tuotteen tai palvelun lisäominaisuus, hintaetu tai lyhyt toimitusaika. Lisäarvoa voi tarkastella paitsi asiakkaan, myös yrityksen näkökulmasta. Tällöin lisäarvo syntyy asiakkaalta saatujen tulojen ja asiakkuudesta aiheutuneiden kustannusten erotuksena. Samaa asiaa tarkoitetaan kun puhutaan asiakkuuden arvosta.

Asiakkuuksien johtaminen tarkoittaa yrityksen liiketoiminnan johtamista asiakassuhteita johtamalla. Asiakkaitaan johtava yritys tuntee asiakkaansa ja heidän arvonsa yritykselle. Lisäksi yrityksellä on halu kehittää asiakaskuntaansa koko ajan tuloksellisempaan suuntaan. Asiakkuuksien johtamisen edellytyksiä ovat asiakastavoitteiden ja asiakasstrategioiden määrittely sekä niiden toteuttamiseen soveltuvat työkalut. Asiakastavoitteet ja asiakasstrategia tulee laatia riittävän tarkasti, jotta ne todella ohjaavat yrityksen toimintaa eikä niissä ole tulkinnan varaa. (Hellman 2005, 51–52)

Merkittävin asiakkuuksien johtamisen työkalu on tekninen ratkaisu, asiakastietokanta, joka mahdollistaa asiakaskannan analysoinnin ja tarkastelun eri näkökulmista. Läpinäkyvyys ja tietojen jakaminen asiakastietokannan kautta lisäävät johdon mahdollisuuksia reagoida, kantaa vastuuta ja antaa vastauksia. Asiakkuuksien johtaminen on vaikeaa, jos tiedot eivät päädy asiakastietokantaan, vaan jäävät yhden henkilön taakse. (Mäntyneva, 2011)

2.1 Asiakaskeskeinen johtaminen

Asiakkuuksien johtamista tarvitaan, sillä 2000-luvulla asiakaskäyttäytyminen on muuttunut. Asiakkaiden tarpeet ovat pirstaloituneet ja asiakasuskollisuus on laskenut. Samaan aikaan palveluntarjoajien välinen kilpailu on kiristynyt ja tarjonta lisääntynyt. Markkinoilla vaaditaan tehokkuutta ja laatua yhtä aikaa. Voidakseen hallita tapahtuvia muutoksia yrityksen tulee siirtää liiketoimintajohtamistaan tuotekeskeisestä ajattelusta asiakaskeskeisempään suuntaan. (Hellman 2005, 51–52) Asiakaskeskeisessä johtamisessa yrityksen toimintaa ei tarkastella liiketoimintatavoitteiden kautta vaan asiakastavoitteiden kautta.

Asiakaskeskeisessä johtamisessa tarkasteltavia mittareita ovat yrityksen kannattavuuden sijaan asiakaskannattavuus ja henkilöstön osaamisen sijaan asiakasajattelun ja -osaamisen kehittäminen. (Hellman ym. 2005, 135–136) Asiakkuuksien johtamisessa on tärkeää ymmärtää, että osaaminen ja taloudellinen menestys ovat toistensa edellytyksiä. Kääntäen voidaan todeta, että osaamattomuus tarkoittaa taloudellisesti huonompaa menestystä. (Mäntyneva 2001, 117) Osaaminen on tärkeä kilpailutekijä, koska muita tuotannontekijöitä pystytään helposti kopioimaan.

Niitä käytännön toimia, joilla asiakkuuksien johtamista toteutetaan, kutsutaan asiakkuudenhallinnaksi. Asiakkuudenhallinnan toteuttamista voidaan helpottaa tietojärjestelmien avulla. Asiakkuudenhallinnassa tarkastellaan asiakkuuksien luonnetta ja elinkaarta sekä arvoa ja kannattavuutta. Asiakkuudenhallinnassa on monta painopistettä, mm. markkinointi ja myynti, organisaatio, teknologia ja muutoksenhallinta. Asiakkuudenhallinta tuottaa informaatiota, jonka perusteella kohdennetaan markkinointipanoksia sopiville asiakkaille. (Mäntyneva 2001, 11, 116)

Yrityksessä asiakkuudenhallinta kannattaa ottaa käyttöön pienin askelin, esimerkiksi kolmen eri vaiheen kautta. Ensimmäisessä vaiheessa jatketaan myyntityötä entiseen tapaan, mutta samalla selvitetään asiakkuuksien arvoja ja pyritään ohjaamaan yrityksen toimintaa niiden mukaisesti. Toisessa vaiheessa kerätään asiakasinformaatiota ja keskitytään asiakkuuksiin aiempaa tarkemmin. Kolmannessa vaiheessa kiinnitetään huomiota asiakasarvon johtamiseen sekä myynnin, markkinoinnin ja asiakaspalvelun kehittämiseen. (Mäntyneva 2001, 110–111)

2.2 Strategia ohjaa yrityksen toimintaa

Perinteinen strategia-ajattelu määrittelee, miten yritys voi saavuttaa tavoitteensa kehittämällä tuotteitaan tai tehostamalla toimintaansa. Strategia on liiketoiminnan punainen lanka. Strategiaa suunniteltaessa määritellään yrityksen visio eli tulevaisuuden tahtotila sekä tila, jossa yritys on tällä hetkellä. Strategia on kartta, joka auttaa kulkemaan nykytilasta visioon. (Anderson & Kerr 2001, 46) Strategian luomisen lähtökohtana tulee olla yrityksen toimintaympäristö, ja siinä syntyvät muutokset. Mitä paremmin yritys tuntee toimintaympäristönsä, sitä helpompi sen on ennakoida ympäristössä tapahtuvia muutoksia. Ulkoisten tekijöiden lisäksi strategiaa laadittaessa on huomioitava myös sisäiset tekijät. Yrityksen sisäiset ristiriidat tai osaamisen puute voivat hankaloittaa strategian toteutumista. Kun osaamista tarvittaisiin nopeammin kuin sitä saadaan hankittua, romuttuvat yrityksen strategia ja menestystoiveet. Jotta strategiaa voitaisiin jalkauttaa, tulee valittuun strategiaan johtaneet valinnat tiedostaa koko henkilöstön keskuudessa. (Kamensky 2010, 19–20) Strategiatyöskentely ei ole kertaluonteista vaan strategiaa tulee voida muuttaa ja uudistaa kasvavien vaatimusten myötä.

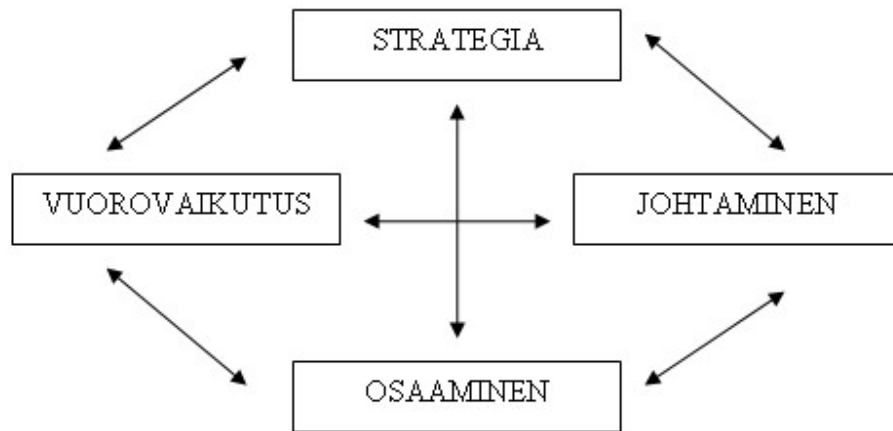
Kun yritys alkaa laatia itselleen strategiaa, luodaan ensin liiketoimintastrategia. Liiketoimintastrategiaan kuuluvat omien osaamisalueiden määrittäminen, vision selkiyttäminen sekä toimialan kokonaiskuvan ja kilpailutilanteen hahmottaminen. Liiketoimintastrategiassa yritys määrittelee omat osaamisalueensa, joilla se pystyy tuottamaan asiakkailleen lisäarvoa. (Pöllänen 1999, 64–65)

Liiketoimintastrategioita pohdittaessa keskeistä on löytää vastaus kysymykseen ”miten erottaudumme kilpailijoista”. Liikkeenjohdon konsultti Mika Kamenskyn mukaan liiketoimintastrategiassa tulee olla valittuna päädraiveri eli liikkeelle paneva voima. Päädraiveri voi olla esimerkiksi asiakaslähtöisyys, kustannuslähtöisyys tai osaamislähtöisyys. Päädraiveri määrää näkökulman, jolla yrityksen keskeiset strategiat ja strategiset näkökulmat valitaan. Päädraiverin, keskeisten strategioiden ja strategisten näkökulmien avulla yritykset erottautuvat kilpailijoistaan. (Kamensky 2010, 229–231)

Usein yritykselle tärkein liikkeelle paneva voima on osaamislähtöisyys. Osaamisessa on kyse tietojen omaksumisesta ja niiden soveltamisesta käytäntöön. Lisäksi tarvitaan tahtoa ja rohkeutta, jotta voidaan selvittää epävarmasta tulevaisuudesta ja riskeistä. Teknologinen, taloudellinen ja sosiaalinen osaaminen sisältyvät nykyään kaikkiin työtehtäviin. Kun asiakkaista kilpaillaan, on henkilöstön osaamisen taso merkittävä asia. Pitkässä juoksussa osaamisen tasoa tärkeämpää on se, miten nopeasti osaaminen kehittyy. Yritystoiminnassa tärkeää on myös taito työskennellä tiimissä. Yrityksen kokonaisosaaminen viime kädessä muodostuu yhteishengestä, yhtenäisestä tahdosta ja yhteen pelaamisen taidosta. (Kamensky 2010, 272–277)

Vuorovaikutustaidot liittyvät monella tavoin eri osaamisalueisiin. Toimintaympäristön jatkuva muutos asettaa vaatimuksia henkilöstön vuorovaikutustaitojen kehittämiseksi. Kamensky uskoo, että teknologiakeskeisessä ja kiireisessä maailmassa ihmisten välinen vuorovaikutus voi jopa olla keino erottautua kilpailijoista. (Kamensky 2010, 278–279)

Pitkällä aikavälillä yrityksen menestyksen ratkaisee strategia, johtaminen, osaaminen ja vuorovaikutus. Mikään edellä mainituista tekijöistä ei yksinään riitä, vaan ne ovat riippuvaisia toisistaan. Kamensky kuvaa näitä tärkeitä tekijöitä menestyksen timantiksi (kuvio 1), jonka tulisi olla kaiken liiketoiminnan johtamisen ja kehittämisen perustana. (Kamensky 2010, 28)



Kuvio 1 Liiketoiminnan menestyksen timantti (Kamensky 2010, 28)

Menestyksen timantissa kaikkia särmiä tulee jatkuvasti hioa. Strategiaan tulee kiinnittää huomiota, sillä yrityksen on pystyttävä luomaan menestysstrategia ja toteuttamaan se. Johtaminen tulee yrityksessä olla rehellistä ja se toteutetaan joka suuntaan, alaspäin, ylöspäin ja sivuille. Osaamisessa huomio kiinnittyy terveeseen itsetuntoon, nöyryyteen, uteliaisuuteen ja kyseenalaistamiseen, joilla ponnistetaan muutostilanteiden ylitse. Vuorovaikutukseen liittyen tulee pitää mielessä, että ihmisten tapaaminen on paras vuorovaikutuksen muoto. (Kamensky 2010, 354–355)

Yritysten olemassaolo perustuu niiden kykyyn tuottaa asiakkaille palveluja. Menestyksen saavuttaminen vaatii, että pystymme tyydyttämään asiakkaiden tarpeet muuttuvassa toimintaympäristössä, oma osaamisemme on kilpailijoihin nähden riittävällä tasolla ja onnistumme tuottamaan palveluja sellaisella arvo-kustannussuhteella, joka tyydyttää sekä meitä että asiakasta. (Kamensky 2010, 286)

2.2.1 Asiakasstrategia asiakkuuksien hallinnan apuna

Asiakasstrategiassa on yhdistetty yrityksen strategia ja asiakaslähtöisyys. Asiakasstrategiassa määritellään miten yritys pääsee liikevaihtotavoitteeseensa asiakassuhteitaan kehittämällä. Asiakasstrategia pitää sisällään asiakaskohderyhmien määrittelyn, eli segmentoinnin. Segmentoinnin tavoitteena on yhdistää yrityksen sisäinen ja ulkoinen näkökulma. Sisäinen näkökulma tarkoittaa yrityksen toimintoja ja mahdollisia asiakashyötyjä. Ulkoinen näkökulma merkitsee asiakkaiden tarpeita ja heidät erilaistavia tekijöitä. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 46–49) Asiakasstrategiaan kuuluu myös asiakasuskollisuutta vahvistavien toimenpiteiden suunnittelu, asiakkaille tarjottavien palvelujen

kehitystyö sekä asiakkaiden menettämisen ehkäiseminen. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 123)

Asiakkuusajattelun historia ulottuu kolmenkymmenen vuoden päähän. 1980-luvulla asiakkaan kohtaamista pidettiin totuuden hetkenä, jonka onnistuminen johtaa asiakastyytyväisyyteen. 1990-luvun puolessa välissä asiakkuusajattelu, customer relationship management, toi myös kustannukset ja hinnan osaksi asiakkuuksia. Asiakaskannattavuuslaskelmia alettiin käyttää hinnoittelulaskelmien apuna. Samalla huomattiin, ettei jokainen asiakkaan kohtaaminen ole totuuden hetki, vaan asiakas arvioi yksittäisiä kohtaamisia eri tavoin kuin koko asiakkuutta. Kuluvan vuosituuhannen aikana on syntynyt uusi trendi, jossa painopiste on siirtynyt yksittäisten asiakkuuksien tarkastelusta asiakaskannan tasolle. Olennaista on asiakkaiden valinta taloudellisia perusteita hyödyksi käyttäen ja yksittäisten asiakkaiden jakaminen asiakasryhmiin liiketoimintavaikutusten perusteella. Toimintatavaltaan asiakaslähtöisimmät yritykset ovat onnistuneesti yhdistäneet kaikki kolme edellä mainittua näkökulmaa: asiakaskannan, yksittäisen asiakkuuden ja asiakkaan kohtaamisen. (Arantola 2006, 28–29)

Kaikkien yritysten tulisi pyrkiä kehittämään asiakkuusajattelua eri tasoilla. Tärkeintä on saada asiakaskohtaamisen taso sellaiseksi, että se edistää asiakkaan arvontuotantoa eli tuottaa asiakkaalle lisäarvoa. Toisena olennaista on kiinnittää huomiota asiakkuustasoon. Asiakkuustasoa koskevia kehittämiskohteita ovat saavutettavuuden ja vuorovaikutuksen parantaminen. Kolmas merkittävä kehittämisalue on koko asiakaskanta. Asiakaskanta voidaan ryhmitellä eri segmentteihin, joille suunnitellaan erialaisia tuotteita tai palveluja. (Storbacka ym. 1999a, 30)

Yritys menestyy, mikäli se kykenee havaitsemaan ympäristön muutokset, sopeuttamaan toimintansa muutoksiin ja luomaan uusia kilpailuetuja tuovia polkuja. Onnistunut asiakasstrategia luo yritykselle kilpailuetua. Asiakasstrategiaa laadittaessa on oleellista laittaa asiakasryhmät tärkeysjärjestykseen esimerkiksi kannattavuuden pohjalta. Ensisijaisesti yritykset haluavat pitää kiinni hyvistä asiakkaista. Usein yrityksen kannattaa laatia enemmän kuin yksi asiakasstrategia. Tällöin asiakkaalle voidaan tarjota erilaisia tapoja luoda asiakassuhde yrityksen kanssa. (Hellman 2005, 35–36)

Asiakasstrategian laatimisen lähtökohta on, että yrityksellä on riittävästi tietoa asiakkaistaan, heidän tarpeensa ja odotuksensa tulee tuntee. Asiakasstrategian kohderyhmiä määriteltäessä on erityisen tärkeää kyetä tunnistamaan myös ne asiakkaat, jotka eivät sovellu yrityksen valitsemaan asiakasstrategiaan. Tällaisia asiakkaita voivat olla esimerkiksi hintatietoiset asiakkaat, joiden kannattavuus on heikko ja pysyvyys epävarma. Nämä asiakkaat kannattaa karsia pois jo ennen kuin asiakkuus ehtii syntyä. (Storbacka ym. 1999a, 42) Asiakasstrategian laatimisessa ja kehittämisessä tärkeä väline on asiakastietokanta, jonka avulla asiakkaita voidaan luokitella eri segmentteihin. (Bligh & Turk 2004, 173)

Asiakasstrategia tulee Storbackan ja Lehtisen mukaan laatia niin, että yritys saisi mahdollisimman suuren osuuden paitsi asiakkaan lompakosta, myös sydäimestä ja ajatuksista. Erityisesti sydämen osuus on merkittävä, sillä suuri osa ostopäätöksistä tehdään tunteella. Tunteiden kautta myös asiakasuskollisuus saa uuden merkityksen. (Storbacka & Lehtinen 1997, 38–39) Yrityksissä ollaan myös kiinnostuneita siitä, miten asiakas kokee heidän tuotteensa. Mitä enemmän asiakas ajattelee yritystä ja sen tuotteita, sitä todennäköisempää on, että hän myös ostaa yritykseltä. Tästä syystä markkinoinnilla pyritään kiinnittämään asiakkaiden huomio ja siten siirtämään tuote osaksi asiakkaan ajatuksia. (Storbacka & Lehtinen 1997, 45)

Jotta asiakkuus voisi syntyä, tulee joko asiakkaan sopeutua yrityksen prosessiin tai yrityksen asiakkaan prosessiin. On mahdollista, että molemmat sopeutuvat. (Storbacka & Lehtinen 1997, 122) Monien asiakasstrategioiden ongelma on se, että asiakaspalvelijat pyrkivät hoitamaan mahdollisimman useita asiakkaita samalla keskimääräisellä tavalla. Tämä johtuu siitä, että erilaiset asiakasstrategiat eivät ole riittävän selväpiirteisiä, jolloin asiakaspalveluhenkilöstö alkaa toimia oman kokemuksensa pohjalta. (Storbacka ym. 1999a, 27) Asiakaspalvelijoilla on usein virheellinen käsitys, jonka mukaan on parempi mitä enemmän asiakaskontakteja saadaan. He yrittävät päästä ”täydelliseen asiakaspeittoon”. Strategioiden puuroutuminen johtaa kustannusten nousuun ja laadun heikkenemiseen. Samalla käy niin, että kannattamattomiin asiakkaisiin panostetaan liikaa kun taas arvokkaita asiakkaita ei kontaktoida riittävästi. (Hellman ym. 2005, 72)

On olemassa yrityksiä, jotka käyttävät liikaa aikaa jokaiseen yksittäiseen asiakkuuteen. Nämä yritykset kehittyvät monitaitureiksi, jotka osaavat palvella asiakkaita ja pitää heistä huolta. Taituruuden hinta on se, että yrityksen toiminnasta tulee hajanaista, tuotantokustannukset nousevat sekä kyky uudistua katoaa. Tärkeää olisi pyrkiä siihen, että arvokkaiden asiakkaiden palvelemisessa käytetään yrityksen parasta osaamista. Useimpien tavallisten asiakkaiden palvelemiseen riittäisi vähempikin panostus. Oppimalla tunnistamaan eri asiakkuuksien arvoja voidaan yrityksen resursseja kohdentaa tarkemmin niihin asiakkaisiin, jotka ovat yritykselle merkityksellisiä. (Storbacka & Lehtinen 1997, 121–122)

Asiakkuuksiin liittyvien prosessimallien laadinta voi olla yritykselle ajanhukkaa, sillä asiakkaat toimivat kuvatun prosessin mukaisesti vain harvoin. (Mattinen 2006, 41) Prosessimallien sijaan monet yritykset käyttävät strategian luomisen apuna SWOT-analyysijä. Usein SWOT-analyysin laatii yrityksen johto. Johdon tekemien SWOT-analyysien huono puoli on se, etteivät ne välttämättä vastaa oikeaa tilannetta. Jotta analyysistä saataisiin todenmukaisempi, tulee sen laatimisessa hyödyntää asiakkaita. He osaavat kertoa erityisen hyvin, mitkä ovat yrityksen vahvuuksia ja heikkouksia. Asiakkaat katsovat samaa toimialaa eri näkökulmasta ja tarjoavat siten laajennettua ymmärrystä. Asiakkaiden kertoman perusteella laadittu SWOT-analyysi myös auttaa yritystä tunnistamaan paremmin tulevaisuuden mahdollisuudet ja uhat. (Mattinen 2006, 44–45)

2.2.2 Markkinointistrategia myynnin kasvattamisen välineenä

Markkinointistrategia on osa liiketoimintastrategiaa. Markkinointiin liittyy olennaisesti viestintä. Markkinointiviestinnän tärkeimpänä tavoitteena on joko myynnin tai markkinaosuuden kasvattaminen. Toimintaympäristössä, jossa yritys pyrkii löytämään asiakkailleen sopivia tuotteita tai palveluja, tarvitaan yksilöllistä markkinointia. Yksilömarkkinointiin suuntautuneen yrityksen tavoitteena on myydä samalle asiakkaalle mahdollisimman paljon. Tavoiteltavaa on asiakassuhteen pitkä kesto. Jos taas yritys on tuottanut hyvän tuotteen tai palvelun, jolle yritetään löytää sopivia asiakkaita, on massamarkkinointi oikea lähestymistapa. Massamarkkinointi tähtää markkinaosuuden kasvattamiseen. (Pöllänen 1999, 39–40) Yleinen suuntaus on massamarkkinoinnista kohti yksilömarkkinointia.

Markkinointiviestinnällä pyritään kasvattamaan asiakkaiden tietoisuutta, vaikuttamaan asenteisiin, rakentamaan luottamusta sekä vahvistamaan asiakas-tyytyväisyyttä ja asiakasuskollisuutta. Kuluttajille suunnattu markkinointi tehdään yleensä mainonnan kautta. Myös suoramarkkinointi ja myyntityöntäminen ovat paljon käytettyjä keinoja. Yritysassiakkaille markkinointiviestintä tehdään pääasiassa henkilökohtaisen myyntityön, suhdetoiminnan ja messujen kautta. (Karjaluo 2010, 21–23)

Digitaalinen eli sähköinen markkinointiviestintä on uusi viestinnän muoto, jonka avulla tavoitetaan tehokkaasti eri kohderyhmiä. Digitaalisia markkinointikanavia ovat mm. internet, sähköposti ja matkapuhelimet. Digitaalinen markkinointi toimii parhaiten osana koko markkinointiviestintää. Digitaalinen markkinointiviestintä on edullista ja sen tavoitteena on tihentää yhteydenottoja asiakkaaseen. Sähköisessä viestinnässä mainonnan määrää on helppo mitata. Digitaalinen markkinointiviestintä toimii erityisen hyvin olemassa olevien asiakassuhteiden viestinnässä. (Karjaluo 2010, 10–11)

Digitaalisen markkinoinnin tulee perustua yrityksen strategiaan ja sen tavoitteena on pyrkiä kehittämään asiakkuuksia haluttuun suuntaan. Asiakkaat haluavat vuorovaikutteisuutta ja yksilöllistä viestintää, josta käy ilmi, että heidät tunnetaan. (Buttle 2009, 182) Yksittäisten asiakkaiden lähestyminen on kallista, joten yritykselle on kannattavampaa ryhmitellä asiakkaita heidän kiinnostuksensa perusteella segmentteihin ja kohdentaa markkinointia ryhmäkohtaisesti. Markkinointiviestintä on sitä tehokkaampaa, mitä paremmin lähetetty viesti on muokattu kohdentamaan vastaanottajan tarpeita. (Karjaluo 2010, 216–217) Jos yritys onnistuu lähestymään asiakasta sopivalla tiheydellä ja häntä kiinnostavalla tavalla, on oletettavaa, että asiakas reagoi saamiinsa viesteihin herkemmin, kuin vaihtoehtoisesti massamarkkinointiviesteihin. (Mäntyneva 2001, 75)

Markkinointiviestinnän lisäämisen on todettu kasvattavan myyntiä. Tällöin on huomioitava, että myynti kasvaa vain tiettyyn pisteeseen saakka, jonka jälkeen lisätyt markkinointipanostukset eivät enää vaikuta myyntimääriin. Myynnin kasvua ei voida pelkästään selittää markkinointiviestinnän perus-

teella, sillä myyntiin vaikuttavat myös yleinen taloudellinen tilanne, kilpailu, tuote tai palvelu ja sen ominaisuudet sekä hinnoittelu ja jakelu. Markkinointiviestinnässä ongelmaksi saattaa muodostua myös viestinnän liiallisuus. Jos markkinointia tehdään liian paljon, asiakkaat saavat siitä tarpeekseen ja markkinointi kääntyy itseään vastaan. Tästä syystä kohderyhmä on syytä rajata tarkasti ja toteuttaa heille markkinointia, joka perustuu olemassa oleviin tarpeisiin. (Mäntyneva 2001, 104–105)

Yrityksissä markkinointiviestintää pohditaan yleensä hyvin lyhyellä tähtämellä. Pitkäaikaisia markkinointisuunnitelmia ja tavoitteita ei yleensä ole asetettu. Jotta markkinointipanosten vaikuttavuus tunnistettaisiin, markkinointiviestinnälle tulisi aina asettaa tuloksellisuustavoitteet. Tavoitteiden toteutumista seurataan, jotta saadaan selville, ketkä asiakkaat ovat ostaneet ja ketkä eivät. Markkinointiviestinnän rahalliset panostukset riippuvat yrityksen taloudellisesta tilanteesta ja tulevaisuudennäkymistä. Huonona aikana markkinointia vähennetään ja valitut kanavat ovat edullisia. Nousukaudella markkinointiviestintää puolestaan lisätään. (Karjaluoto 2010, 32–33)

Usein yrityksen markkinointipanostukset kohdennetaan uusasiakashankintaan. Uusien asiakkaiden sijaan yrityksen tulisi huolehtia nykyisistä asiakkaistaan, sillä liiketoiminnan pyörittäminen on kannattavampaa silloin, kun se perustuu tämän hetkisten asiakkaiden ostoihin eikä uusien asiakkaiden hankintaan. Jos yrityksen kiinnostus tämän hetkistä asiakasta kohtaan on pieni, asiakkaan luottamus alkaa laskea kun yrityksestä ei kuulu uusia kontakteja. Mikäli kilpailija on yhtä aikaa yhteydessä asiakkaaseen, saattaa asiakas liukua heille. (Hellman ym. 2005, 32–33)

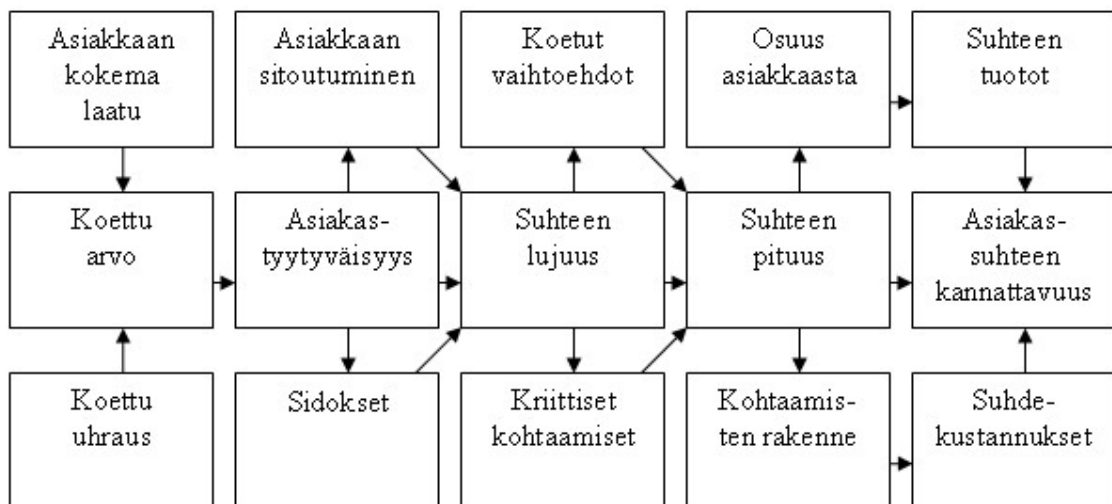
”1-5-25”-säännön mukaan 1 tarkoittaa myyntikustannusta nykyiselle asiakkaalle, eli yhden tuotteen tai palvelun myyminen nykyiselle asiakkaalle maksaa yhden yksikön. Yksikkö sisältää esimerkiksi euroja, työtunteja, käyntejä, soittoja, kampanjan. Kun tuotetta myydään uudelle asiakkaalle, myyntikustannukset viisinkertaistuvat. Säännön mukaan ennen kuin kauppa on saatu entisen, aiemmin menetetyn asiakkaan kanssa sovittua, ovat myyntikustannukset kivunneet 25-kertaisiksi. (Hellman ym. 2005, 28–29)

Jotta markkinointiviestintä voi toimia, tulee yrityksen kaikkien työntekijöiden tietää markkinointistrategian pääperiaatteet. Markkinoinnin pitäisi olla aktiiviteetti, josta yrityksen kaikki työntekijät ovat vastuussa. Palveluyrityksissä markkinointia tekee jokainen työntekijä, sillä he ovat koko ajan tekemisissä asiakkaiden kanssa. Markkinointia sisältävät kaikki ne työt, joilla on välillinen tai välitön vaikutus asiakassuhteiden luontiin, säilyttämiseen ja vahvistamiseen. (Grönroos 2010, 407) Onnistunut markkinointi luo asiakkaalle lisäarvoa ja kehittää asiakassuhteiden kannattavuutta. (Karjaluoto 2010, 15)

3 ASIAKKUUKSIEN JOHTAMISEN KESKEISET NÄKÖKULMAT

Asiakassuhde koostuu kolmesta eri osa-alueesta: asiakastyytyväisyydestä, asiakasuskollisuudesta ja asiakaskannattavuudesta. Kaikki kolme vaikuttavat toisiinsa, yhden parantaminen voi edistää toista tai vaihtoehtoisesti tuhota sen. Näistä asiakaskannattavuutta pidetään yleensä tärkeimpänä, koska sen avulla voidaan arvioida asiakkaan arvoa yritykselle. (Mäntyneva, 2011)

Asiakassuhteen kannattavuuden malli (kuvio 2) kuvaa mitkä asiat lisäävät tai vähentävät asiakkaan kannattavuutta. Asiakaskannattavuuteen vaikuttavat asiakastyytyväisyyden ja asiakasuskollisuuden ohella monet pienemmät tekijät. Osaa tekijöistä voi mitata laskennallisesti, osaa vain laadullisesti. Asiakassuhteen kannattavuuden malli sisältää useita kytköksiä. Mallin mukaan asiakkaan kokemaa arvoa vaikuttaa asiakastyytyväisyys. Asiakastyytyväisyys vaikuttaa suhteen lujuuteen. Suhteen lujuus vaikuttaa suhteen pituuteen. Ja suhteen pituus vaikuttaa asiakassuhteen kannattavuuteen. (Grönroos 2010, 201–202)



Kuvio 2 Asiakassuhteen kannattavuuden malli (Grönroos 2010, 201)

3.1 Mitä asiakasuskollisuus on

Asiakasuskollisuus tarkoittaa asiakkuuden lujuutta eli asiakkaan tahtotilaa pysyä yrityksen asiakkaana. (Mäntyneva 2001, 125) Uskollisuus on hankalasti mitattavissa oleva asiakkuuden tunnusluku. Asiakas voi sanoa yhtä ja tehdä toista. Asiakkaan uskollisuus eli sitoutuminen koostuu kahdesta eri osa-alueesta: sitoutumisesta tuotekategoriaan ja sitoutumisesta asiakassuhteeseen. Huomion arvoista on myös se, että asiakkuuden luonteeseen ei vaikuta pelkästään asiakkaan sitoutuminen vaan myös asiakaspalvelijan sitoutuminen. (Mattinen 2006, 149–150)

Asiakasuskollisuus on hyvin toimialakohtainen ja yksilöllinen asia. Uskollisuuteen liittyy paljon tunnesiteitä. Tästä syystä sen määrittäminen on hankalaa. Uskollisuus syntyy rakenteellisista ja koetuista sidoksista, joita yrityksen ja asiakkaan välille on rakentunut. Rakenteellisia sidoksia ovat esimerkiksi juridiset, taloudelliset ja tekniset sidokset. Koettuja sidoksia ovat kulttuuriin liittyvät, tiedolliset ja ideologiset sidokset. (Storbacka ym. 1999a, 61) Uskollisuuteen vaikuttavat pienet tekijät, esimerkiksi hyvään käyttäytymiseen liittyvät säännöt, kuten anteeksipyyntö tarvittaessa, hyvä kohtelu sekä valmius nähdä vaivaa asiakkaan puolesta. (Hellman 2005, 39) Tästä syystä laadukkaan asiakaspalvelun uskotaan lisäävän asiakasuskollisuutta. (Anderson & Kerr 2001, 19)

Uskollisuus voidaan luokitella neljään eri ryhmään, jotka ovat: piilouskollisuus, matala uskollisuus, korkea uskollisuus ja ristiriitainen uskollisuus. Piilouskollinen asiakas toivoo voivansa olla uskollinen yritykselle, mutta se ei esim. myymälän kaukaisen sijainnin vuoksi onnistu. Matala uskollisuus tarkoittaa sitä, ettei asiakas ole yritykselle uskollinen eikä hän myöskään halua olla. Ristiriitainen uskollisuus on sitä, että asiakas asioi yrityksessä usein, mutta hän ei koe olevansa uskollinen. Korkea uskollisuus tarkoittaa sitä, että asiakas käyttäytyy uskollisesti ja hän myös itse kokee olevansa uskollinen. (Hellman 2005, 39)

3.2 Mitä asiakaskannattavuus on

Asiakaskannattavuus on vertailua asiakkaalta tulevien myyntitulojen sekä asiakkaan palvelusta aiheutuvien kustannusten välillä. Asiakkuuden oletettu elinkaari on huomioitava kannattavuutta arvioitaessa, pitkät asiakassuhteet ovat lyhyitä kannattavampia. Tämä johtuu siitä, että asiakashankintaan käytetyt kustannukset ikään kuin saadaan kuoletettua pois silloin, kun asiakkaalta tulevat tuotot kattavat menneisyydessä syntyneet kulut.

Asiakaskannattavuutta määriteltäessä asiakkaat tulee laittaa tärkeysjärjestykseen. Näin voidaan tunnistaa, minkälaisiin asiakkaisiin yrityksen on järkevää kohdentaa markkinointipanostuksiaan. Asiakkuuksien arvoa tulee tarkastella kokonaisuutena. Tärkeää on tunnistaa kaikkien kannattavimmat ja tappiollisimmat asiakkaat. Yrityksen ulkopuolelle asiakkaiden eriarvoisuus ei saa näkyä, sillä tämä aiheuttaa asiakaskunnassa eripuraa. Kaikki asiakkaat haluavat saada parasta mahdollista kohtelua, kukaan ei mielestään ole ”huono” asiakas.

Monet yritysjohtajat uskovat, että asiakkaan uskollisuus ja kannattavuus liittyvät toisiinsa. Uskollisia asiakkaita pidetään usein kaikkein kannattavimpina asiakkaina. On totta, että uskollisista asiakkaista tulevat tasaiset kassavirrat tuovat tuottoa. Käsitys kannattavuudesta voi kuitenkin olla väärä. Asiakkaita analysoitaessa selviää, että suuri osa asiakkuuksista on kannattamattomia riippumatta siitä, miten pitkään asiakkuus on kestänyt. Tästä syystä yrityksen tulisi valita itselleen ensisijaisesti sellaisia asiakkaita, joiden tuottoihin ja kustannuksiin yritys pystyy toimillaan vaikuttamaan. Kannattamattomista asiak-

kuuksista tulee osata luopua, riippumatta siitä, miten uskollinen asiakas on. (Storbacka ym. 1999a, 65)

3.3 Mitä asiakastyytyväisyys on

Tyytyväinen asiakaskunta on yritykselle arvokas pääoma. Tyytyväiset asiakkaat suosittelevat yrityksen palveluja tuttavilleen. Asiakastyytyväisyyteen vaikuttaa monta muuttujaa. Eniten vaikuttavat asiakkaan odotukset suhteessa siihen, millainen ostettu palvelu todellisuudessa on. Asiakkaalle on tärkeää, että asiakaspalvelijalla on hyvät sosiaaliset taidot sekä tietoa myytävästä tuotteesta tai palvelusta. Asiakastyytyväisyydestä puhuttaessa näkyvään asemaan nousevat asiakaspalvelijan myyntitaidot ja kyky tunnistaa heikkoja signaaleja. Merkitystä on myös sillä, miten hyvin yritys pystyy räätälöimään tuotteensa tai palvelunsa asiakkaan tarvetta vastaavaksi. Asiakkaan tarpeisiin vastaamista kutsutaan asiakaslähtöisyydeksi. Hyvä asiakaspalvelija myy asiakkaalle juuri sitä, mitä tämä haluaa ostaa ja vähän enemmänkin.

Asiakastyytyväisyys on asiakkaiden odotuksiin vastaamista. Asiakastyytyväisyys tarkoittaa asiakkaan odotusten ja kokemusten välistä suhdetta. Jos kokemukset vastaavat odotuksia, on asiakas tyytyväinen. Mikäli odotukset eivät täyty, on asiakas tyytymätön. (Mäntyneva 2001, 125) Jos palveluntarjoaja lupaa liikoja, asiakkaan odotukset nousevat liian suuriksi. Tällöin hän kokee saavansa heikkoa laatua ja on tyytymätön. Yrityksen kannattaa luvata aina liian vähän ja tarjota enemmän kuin lupaa. Myönteisesti yllätynyt asiakas puhuu kokemuksestaan mielellään muille. (Grönroos 2010, 106, 142) On tärkeää ymmärtää, että asiakkaat ovat odotustensa suhteen erilaisia. Tästä syystä eri asiakkaat suhtautuvat eri tavalla samaan palveluun. Palvelun laadun kasvattaminen lisää asiakastyytyväisyyttä ja asiakkaiden sitoutumista. (Ojasalo & Ojasalo, 2010, 29)

Asiakkaalla on sietoalue, joka merkitsee sitä, että asiakkaan odotukset eivät tarkoita vain yhtä tasoa. Asiakkaat sietävät palvelutason vaihtelua, kunhan se pysyy sietoalueen rajoissa. Sietoalue sijoittuu kahden tason väliin: toivotun tason ja riittävän tason. Toivottu taso kuvaa tasoa, jolla palvelun laadun pitäisi asiakkaan mielestä olla. Riittävä taso on palvelun laadun alin hyväksyttävä taso. Jos palvelukokemus osuu näiden rajojen väliin, pitää asiakas koettua laatua hyvänä. (Grönroos 2010, 150)

Asiakkaat muodostavat tyytyväisyyskuvansa eri tavoin. Asiakastyytyväisyys muodostuu kahdella tasolla: asiakkaan kohtaamisen tasolla ja asiakkuuden tasolla. Asiakas voi olla tyytymätön yksittäiseen asiakaspalvelutilanteeseen, mutta tyytyväinen asiakkuuteen yleensä. Tai asiakas voi olla tyytyväinen yrityksen asiakaskohtaamisiin, mutta tyytymätön asiakkuuteen kokonaisuutena. Asiakaskohtaamisen tasolla asiakas arvioi sitä, mitä kohtaamisen aikana tapahtuu ja miten laadukas tilanne on. Asiakkuustasolla asiakas arvioi miten hyvin yrityksen laatutaso sopii yhteen asiakkaan panostusten kanssa ja miten yritys parantaa asiakkaan kykyä saavuttaa tärkeimmät tavoitteensa. Asiakas

on tyytymätön silloin, kun hän ei koe saavansa asiakkuudesta lisäarvoa. (Storbacka ym. 1999a, 112)

Asiakastyytyväisyys ei aina liity asiakasuskollisuuteen. Myös tyytyväiset asiakkaat vaihtavat tavarantoimittajaa tai palveluntuottajaa, koska kilpailija tarjoaa tuotetta halvempaan hintaan tai asiakas haluaa vaihtelua. Asiakas ei ole yrityksen omaisuutta. Hän voi lähteä, vaikka yhteistyöhön olisi panostettu paljonkin. (Mattinen 2006, 36–37) Sen sijaan tyytymättömät asiakkaat eivät välttämättä ”jaksa” vaihtaa yritystä, josta he ostavat palveluja. Nämä asiakkaat eivät usko tilanteen muuttuvan vaihtamalla paremmaksi.

Vaikka asiakastyytyväisyyttä pidetään merkityksellisenä asiana, on selvää että asiakastyytyväisyydellä ei ole suurtakaan vaikutusta siihen, mikä asiakkuuden todellinen arvo yritykselle on. (Storbacka & Lehtinen 1997, 102) Jos vähäpätöinen ja kannattamaton asiakas on tyytymätön, ei hänen tyytyväisyytensä kehittämiseen kannata käyttää aikaa. Ennenmin hänen tulee antaa vaihtaa tavarantoimittajaa. Mutta jos tärkeä ja kannattava asiakas ei ole tyytyväinen, pitää hänen tilanteeseensa puuttua saman tien. (Storbacka ym. 1999a, 61, 66)

3.3.1 Miten asiakastyytyväisyyttä voidaan mitata

Jotta asiakastyytyväisyyden tasosta pysytään selvillä, on tärkeää säännöllisesti kerätä asiakaspalautetta. Jos asiakastyytyväisyyttä halutaan käyttää asiakaskannan ja asiakassuhteiden arvonmäärittämisen kriteerinä, on tärkeää löytää oikeat mittarit asiakastyytyväisyyden mittaamiseen. Mittarit kannattaa määrittellä asiakasryhmittäin, sillä eri asiakasryhmissä tarvitaan eri tapoja saada asiakkaat tyytyväisiksi. Mittarien määrittelyn apuna voi käyttää yrityksen asiakasstrategiaa. (Pöllänen 1999, 180)

Asiakastyytyväisyyttä voidaan mitata esimerkiksi suosittelujen määrällä, rekламаatioiden määrällä, kehitysehdotusten määrällä tai kiitosten määrällä. Asiakastyytyväisyyden mittaamiseen käytetään myös asiakastyytyväisyystutkimuksista johdettuja asiakastyytyväisyysindeksejä. Eräs tapa mitata asiakastyytyväisyyttä on riskiasiakkaiden määrä ja sen muuttuminen. Riskiasiakkaita ovat ne asiakkaat, jotka asiakaspalautteen perusteella ovat vaarassa katkaista asiakassuhteensa. (Pöllänen 1999, 178)

Asiakastyytyväisyyden mittariksi sopii myös se, miten yritys hoitaa pettyneitä asiakkaitaan. Tyytyväinen asiakas antaa anteeksi epäonnistumisen, kunhan yritys korjaa virheensä tilanteen edellyttämällä tavalla. Kaksi kolmesta asiakkaasta ei kuitenkaan valita, vaikka he olisivatkin tyytymättömiä. Silti huono kokemus jää painamaan mieltä ja siitä kerrotaan tuttaville. Jos negatiivisia kokemuksia on useampia, ne kasaantuvat ja vähentävät asiakkaan halua sitoutua. Kun asiakkaan pettyminen tulee ilmi, tulee yrityksen välittömästi esittää anteeksipyyntö asiakkaalle ja yrittää korjata tilanne. (Pöllänen 1999, 115–116) Mitä nopeammin yritys toimii, sitä vähemmän asiakas ehtii levittää sosiaalisille verkostoilleen negatiivista palautetta yrityksestä. Anteeksipyyntöillä

yritys pyrkii myös luomaan mahdollisuuden asiakassuhteen jatkumiselle. (Buttle 2009, 212)

Pettymyksen jälkeen asiakkaalle ei saisi syntyä uusia pettymyksiä. Tästä syystä asiakkaan pettymyskokemus on tärkeää saattaa kaikkien niiden yrityksen työntekijöiden tietoon, jotka palvelevat kyseistä asiakasta. Näin voidaan välttää uusia pettymyksiä mahdollisimman hyvin. (Pöllänen 1999, 115–116) Pettymyksen perimmäiset syyt tulee tarkoin selvittää, jotta vastaavia erehdyksiä ei syntyisi muiden asiakkaiden kanssa (Anderson & Kerr 2001, 131).

Asiakastyytyväisyyden mittaamiseen liittyy monia haasteita, jotka voivat vääristää tuloksia. Valitut mittarit voivat olla vääriä tai väärinymmärrettyjä. Hankalaa on myös se, että asiakastyytyväisyysmittaukset kertovat menneestä, ne eivät kykene ennakoimaan tulevaa. On tyypillistä, että asiakkaat sanovat yhtä ja tekevät toista. Esimerkiksi asiakkaat voivat olla erittäin tyytyväisiä, vaikka ostomäärät kertoisivat muusta. Asiakastyytyväisyyskyselyjen hyvät tulokset eivät suoraan korreloi asiakaspysyvyyteen. Myös tyytyväiset asiakkaat voivat siirtyä kilpailijalle. Asiakastyytyväisyyttä vääristää niin ikään se, että helposti kyselylomakkeita annetaan vain hyvin palveluille asiakkaille, joiden tiedetään olevan tyytyväisiä. (Pöllänen 1999, 179–180)

3.3.2 Miten asiakastyytyväisyyttä voidaan parantaa

Yhdysvaltalaisen mukaan asiakastyytyväisyyttä voidaan parantaa ylittämällä asiakkaan odotukset jokaisessa kohtaamisessa. Käänteisesti ajateltuna asiakastyytyväisyys siis paranisi, jos asiakkaan odotuksia saataisiin pienennettyä. Asiakkaiden erilaisuus tekee odotuksiin vastaamisen hankalaksi; heillä on erilaiset mittarit, joita he käyttävät arvioidessaan asiakaspalvelun onnistumista. Asiakkaiden erilaisuus vaikuttaa myös siihen, että erilaisilla asiakkailla on erilainen sietokyky. Sietokykyä kehittämällä asiakkaat pysyisivät tyytyväisempinä myös laatuvaihtelutilanteissa. (Storbacka & Lehtinen 1997, 101)

Paras tapa lisätä asiakastyytyväisyyttä on hyvä asiakkuusosaaminen. Asiakkuusosaaminen tarkoittaa yhteistyön sujuvuutta asiakkaan kanssa. Asiakkuusosaaminen on eri asia kuin asiakasosaaminen, joka puolestaan tarkoittaa sitä, miten hyvin asiakas tunnetaan. Asiakkuusosaaminen edellyttää tuntemisen lisäksi reaktiivisuutta ja tilannetajua asiakaskohtaamisissa. Asiakkuusosaaminen koostuu kuudesta eri osa-alueesta: asiakastuntemuksesta, oman yrityksen ja tuotteen sisäisestä tuntemuksesta, tyylistä hoitaa asiakkaan asioita, kyvystä johtaa sekä omaa tiimiä että myös asiakasta, tuloshakuisuudesta sekä kyvystä soveltaa edellä mainittuja taitoja tilanteen mukaan parhaalla mahdollisella tavalla. (Mattinen 2006, 183–185) Asiakastyytyväisyyteen vaikuttaa myös ilmapiiri. Jos asiakaspalvelijat ovat tyytymättömiä työhönsä, siirtyvät samat tuntemukset nopeasti myös asiakkaisiin. (Anderson & Kerr 2001, 4-5) Asiakastyytyväisyyden ylläpitämiseksi yrityksen tulee jatkuvasti seurata aikaansa ja pysyä asiakkaiden tarpeiden tasalla.

Tullakseen paremmaksi yritys tarvitsee haasteita. Yrityksen taitoa kehittyä asiakaspalvelussa voidaan mitata arvioimalla vaativien asiakkaiden määrää. Jos yrityksellä ei ole vaativia asiakkaita, on se usein merkki joko heikosta kilpailukyvystä tai siitä, ettei yritys pysty luomaan riittävästi uutta. Vaativat asiakkaat haluavat parasta ja heidät saatetaan usein kokea hankaliksi. On kuitenkin hyvä muistaa, että heidän palvelemisensa opettaa paljon. (Pöllänen 1999, 114) Osaavat asiakkaat ovat resurssi, josta kannattaa pitää kiinni. Kertomalla vaatimuksistaan, visioistaan ja tietämyksestään he edistävät uusien ideoiden, palvelukonseptien ja ratkaisujen kehittämistä. (Grönroos 2010, 32)

Erityisen hyviä oppimistilanteita asiakastyytyväisyyden parantamiseen ovat asiakasvalitukset. Jos konflikteja yritetään tietoisesti vältellä, voidaan menettää monia kehittymisen ja sen myötä liiketoiminnan kasvun mahdollisuuksia. Valitus on osoitus asiakkaan sitoutumisesta. On epätodennäköistä, että ne asiakkaat, jotka eivät ole sitoutuneita, kertoisivat yritykselle tyytymättömyydestään. Jos asiakaspalvelija onnistuu selvittämään konfliktin parhain päin, se nostaa asiakkaan sitoutumisen tasoa korkeammalle. (Anderson & Kerr 2001, 116) Valitukseen tulisi suhtautua lahjana. Valitusten kautta epäkohdat tulevat ilmi ja niihin voidaan puuttua. Myös asiakas arvostaa sitä, että hänen valituksensa otetaan vakavasti. Valitustilanteessa on hyvä muistaa, että valittajat eivät edusta koko asiakaskantaa. Samoin kannattaa pitää mielessä, että valituksissa esille tulleet ongelmat eivät välttämättä ole kaikkien asiakkaiden ongelmia. (Storbacka ym. 1999a, 125)

4 ASIAKKUUDEN ARVO YRITYKSELLE

Yritys voi menestyä vain silloin, kun sen asiakkaat menestyvät. Yrityksen arvo muodostuu siitä, millainen sen asiakaskanta on. Yrityksen arvoon vaikuttavia tekijöitä ovat uusasiakashankinta ja se, miten yritys pystyy kehittämään asiakkuuksiaan ja säilyttämään niiden kannattavuuden. Asiakkuuksien arvon arviointi auttaa yritystä kohdentamaan markkinointi- ja palvelupanokset oikein. Jos asiakkaiden arvoa ei tiedetä, ei asiakkaita voida segmentoida. (Grönroos 2010, 207–208) (Mäntyneva 2001, 44–45)

Yrityksissä pyritään mittaamaan koko asiakaskannan arvoa, asiakasryhmien arvoa sekä yksittäisten asiakkaiden arvoa. Yrityksen asiakkuuksien yhteisarvo koostuu asiakaskannan koosta, asiakkaiden laadusta, asiakassuhteiden syvyydestä ja leveydestä, asiakaskannattavuudesta, asiakasuskollisuudesta, asiakastiedon tasosta, asiakashallinnan tehokkuudesta sekä tulevaisuuden odotuksista. Asiakasryhmien arvo syntyy siihen kuuluvien yksittäisten asiakkaiden yhteisarvosta. (Hellman ym. 2005, 101–102)

Kilpailun kiristyessä ja markkinoiden muuttuessa yritykset haluavat, että asiakkaat tuottavat mahdollisimman suurta arvoa. Tästä syystä yksittäisen asiakkuuden arvon ymmärtäminen on tärkeää yrityksen johdolle. Mikään yritys ei pysty tarjoamaan kaikkea kaikille. Parasta tulosta ei saavuteta palvelemalla mahdollisimman montaa asiakasta, vaan yrityksen tulee valita ne asiakkaat,

joiden kanssa se haluaa rakentaa asiakassuhteen. Valittujen asiakkaiden tulee sopia yrityksen strategiaan. Aina sopivimmat asiakkaat eivät ole arvokkaimpia. Jos yrityksessä opitaan ymmärtämään, miten asiakkuudet muutetaan arvokkaiksi, saadaan syntymään kilpailuetua. (Bligh & Turk 2004, 96)

Arvokkaita asiakkaita voi saada kahdella tavalla, rakentamalla uudet asiakkaat arvokkaiksi tai kehittämällä nykyisistä asiakkaista arvokkaita. Asiakkaan arvon nostaminen on mahdollista vain siinä tapauksessa, että yritys ymmärtää asiakkaan arvontuotantoprosessia syvällisesti. (Storbacka ym. 1999a, 19–21) Uusasiakashankinnassa yrityksen kannattaa pyrkiä saamaan laadukkaita asiakkaita. Uuden asiakkaan hankkiminen maksaa yritykselle yhtä paljon, riippumatta siitä onko asiakas hyvä tai huono. Laadukkailla asiakkailla odotettu asiakkuuden arvo ja asiakasuskollisuus ovat korkealla tasolla. (Hellman ym. 2005, 177)

Asiakassuhteen arvoa analysoitaessa tulee arviointi tehdä tarkoin kolmesta eri näkökulmasta, jotka ovat menneisyys, nykyisyys ja tulevaisuus. Usein asiakkaiden luokittelussa voidaan käyttää pareto-sääntöä, jonka mukaan 20 % asiakkaista tuo 80 % liikevaihdosta. Toisen yleisesti käytetyn säännön mukaan 20 % asiakkaista tuo jopa 160 % katteesta. Kun arvonmäärittely on tehty, asiakkaat voidaan esimerkiksi jakaa kolmeen luokkaan, jotka ovat: erittäin tärkeät asiakkaat, perustason asiakkaat ja vähemmän tärkeät asiakkaat. Tärkeitä asiakkaita on yleensä muutamia, perusasiakkaita on enemmän ja vähemmän tärkeitä asiakkaita eniten. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 149, 157–158) Asiakasyhmiä tarkasteltaessa tulee huomioida myös prospektit, eli erittäin potentiaaliset asiakkaat. Tähän ryhmään kuuluvat yritykset tai kuluttajat eivät vielä ole ostaneet yritykseltä, mutta heistä on mahdollista saada aktiivisia asiakkaita. Prospekteilla on tarvetta, kykyä ja päätösvaltaa ostaa. Lisäksi heillä on muita ominaisuuksia, jotka ovat asiakkaalle sopivia ja tavoittelemisen arvoisia. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 54)

Arvokkaimmat asiakkaat on ajateltava yrityksen pääomaksi, johon kannattaa sijoittaa. Laadukkaat asiakkaat auttavat hallitsemaan taloudellisia riskejä ja siten vakauttavat yrityksen toimintaa. Parhaat asiakkaat suhtautuvat kannustavasti tuotekehitykseen, jolloin he hyväksyvät yrityksen tarjoamat uudet tuotteet tai palvelut nopeasti. Tämä vaikuttaa myös toisiin asiakkaisiin. Kun joku koekäyttää uutta tuotetta tai palvelua ensin, uskaltavat muutkin hankkia sen. (Storbacka ym. 1999b, 9–10, 34)

On hyvä muistaa, että myös asiakkaat pitävät asiakassuhdetta pääomana, jolle he odottavat tuottoa. Jotta arvokkaimmat asiakkaat saadaan säilytettyä yrityksessä, on varmistettava, että heidän palvelemiseensa on käytettävissä riittävästi resursseja. Lisäksi yrityksen tulee voida luoda asiakkaalle enemmän lisäarvoa, kuin mitä kilpailijat pystyvät tarjoamaan. Molemminpuolinen arvontuotanto edellyttää tiivistä yhteistyötä asiakkaan ja yrityksen välillä. (Storbacka ym. 1999b, 10, 31)

4.1 Asiakkuuden arvon määrittämisen arviointikriteerit

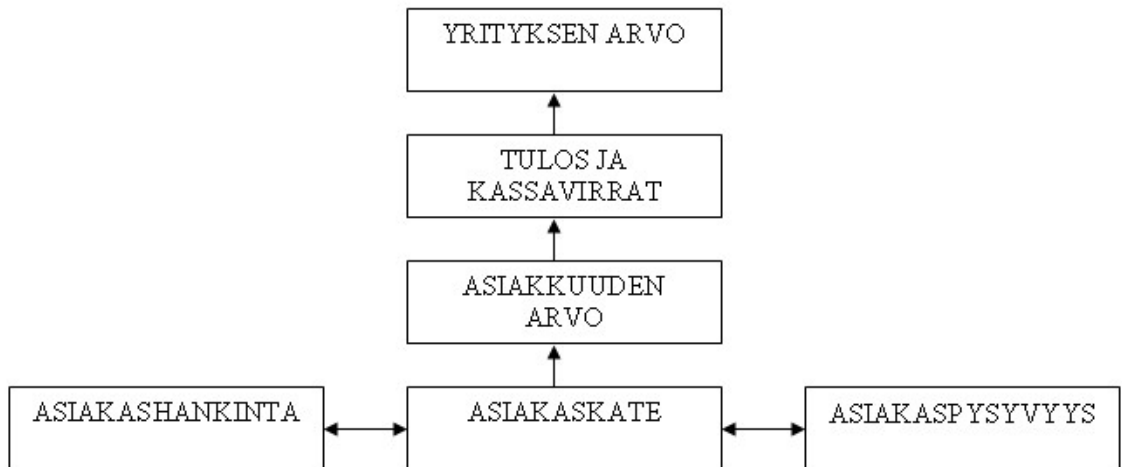
Kannattavuuden selvittämiseksi ja asiakkuuden arvon mittaamiseksi voidaan käyttää erilaisia keinoja. Arviointikriteerejä voivat olla esimerkiksi asiakaskannattavuus, asiakaskohtainen myyntimäärä, asiakkuuden elinkaaren kannattavuus, asiakkuuden kesto, asiakasosuus, asiakkuuden lujuus, asiakkuuden referenssiarvo, asiakkuudesta syntyvä osaamisarvo, asiakkaan taloudellinen vakavaraisuus ja asiakkaan tulevaisuuden kasvupotentiaali. Muutamia asiakkaat tekevät yritykselle myös ilmaista markkinointia suosittelemalla sen palveluja tuttavapiirilleen. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 126) Kun yritys laittaa asiakkaitaan tärkeysjärjestykseen, sen on päätettävä, mikä arviointikriteeri on tärkein. (Storbacka & Lehtinen 1997, 29–30)

Asiakkuuden arvoa määriteltäessä arviointikriteerejä voi olla useita ja niille voidaan valita painokertoimet esimerkiksi seuraavanlaisesti:

asiakaskohtainen myyntimäärä	30 %
asiakaskannattavuus	20 %
asiakkuuden lujuus	20 %
tulevaisuuden kasvupotentiaali	10 %
asiakkuuden referenssiarvo	10 %
asiakkuudesta syntyvä osaamisarvo	10 %

Arvonmäärittelyä ei kannata tehdä kaikille asiakkaille, vaan joukosta tulee valita esimerkiksi 100 asiakasta, joille arvonmäärittely tehdään. Arvonmäärittelyyn kannattaa valita ne asiakkaat, joille myydään eniten. Usein heidän joukostaan löytyvät ne muutamat asiakkaat, jotka ovat yritykselle kaikkein arvokkaimpia. (Storbacka ym. 1999b, 64–65)

Asiakkuuden kannattavuutta mitataan vähentämällä asiakastuloista asiakasmenot, jolloin saadaan asiakaskate. Mitä parempi on asiakaskate, sitä arvokkaampi asiakkuus on (kuviot 3). Asiakkuuden kannattavuutta voidaan joillakin toimialoilla mitata vuosittaisen kannattavuuden perusteella. Niillä toimialoilla, joilla asiakkaat eivät tee ostoja joka vuosi, koko asiakkuuden elinkaaren kannattavuus on vuosittaisesta kannattavuudesta oikeampi mittari. (Storbacka & Lehtinen 1997, 29–30) Asiakaskohtainen myyntimäärä ja kannattavuus ovat yhteydessä toisiinsa. Usein on niin, että mitä enemmän asiakas ostaa, sitä parempi on asiakkuuden kannattavuus. Tilanne ei kuitenkaan aina ole edellä kuvattun kaltainen. Myös yrityksen kannattamattomimmat asiakkaat löytyvät niiden joukosta, jotka ostavat eniten. Vain paljon ostavat asiakkaat voivat teettää yrityksellä niin suuren määrän työtä, että tarjotusta palvelusta tai tuotteesta tulee kannattamaton. (Storbacka & Lehtinen 1997, 58)



Kuvio 3 Asiakkuuden arvon ja yritysarvon yhteys (Mäntyneva, 2011)

Asiakasuskollisuus lisää asiakkuuden arvoa yritykselle. Luja asiakkuus kestää asiakassuhteeseen liittyviä ongelmiakin ilman, että asiakas siirtyy kilpailijalle. Uskollisilta asiakkailta tuleva kassavirta on huonoinakin aikoina jatkuva. Asiakkuuden lujuuteen vaikuttavat asiakastyytyväisyys sekä asiakkaan ja yrityksen väliset sidokset. Sidokset voivat perustua tekoihin, tietoihin tai tunteeseen. Esimerkiksi tekoihin perustuva sidos syntyy yrityksen ja asiakkaan välille silloin, kun asiakas osoittaa sitoutumistaan tekemällä lähes kaikki ostonsa samasta yrityksestä. (Storbacka & Lehtinen 1997, 106)

Pitkät asiakassuhteet ovat yritykselle lyhyitä kannattavampia. Jos asiakkaiden kiertonopeus on kovin lyhyt, joutuu yritys panostamaan paljon uusien asiakkaiden hankintaan ja päättyvien asiakkuuksien hoitoon. Asiakaskannan kierton nopea puoli on se, että se pakottaa yrityksen kehittämään osaamistaan. Sekä osaaminen että asiakaskanta vanhenevat ennen pitkää, osaaminen asiakaskantaa nopeammin. Uusien asiakkuuksien hoito vaatii uutta asiakasosaamista. Kun yritys saa uusia asiakkaita, sen on haastettava itsensä palvelemaan heitä parhaalla mahdollisella tavalla. (Storbacka & Lehtinen 1997, 110)

Liiketoiminnallinen kehittyminen on mahdollista myös silloin, kun opitaan ymmärtämään asiakkaan arvontuotantoprosessia ja ostopäätöksen tekemiseen vaikuttavia muuttujia. Asiakassuhdetta kehitettäessä yrityksen tulee pohtia, mitä asiakkaasta tiedetään tällä hetkellä, miten asiakassuhdetta on hoidettu ja mihin suuntaan asiakkaan kanssa halutaan mennä. Parhaassa tapauksessa asiakkuus ei ole vain kertaluontoinen kohtaaminen, vaan pikemminkin prosessi, joka jatkuu asiakkaan koko asiakkuuden elinkaaren ajan. (Storbacka ym. 1999b, 20) Erilaisia asiakkuuden kehitysnäkökulmia, joita yrityksessä tulisi jokaisen asiakkaan kohdalla käydä läpi, ovat mm. asiakkaan pysyvyys ja uskollisuus, asiakasosuus, asiakaskannattavuus, asiointikanavat sekä kontaktointi. (Hellman ym. 2005, 93)

Asiakassuhteen tulevaisuutta analysoitaessa asiakkaan tulevaisuuden kasvupotentiaalin tunnistaminen on yritykselle merkityksellistä. Kannattavissa asiakkaissa on vain harvoin todellista kasvupotentiaalia. Sen sijaan kannattamattomat, ei-aktiiviset asiakkaat ovat yrityksen suurin kasvupotentiaali. Jotta kannattamattomat asiakkuudet saadaan muutettua kannattaviksi, tulee tunnistaa kannattamattomuuden syyt. Näitä voivat olla työ, hinta tai volyyymi. Useimmat asiakkaat ovat kannattamattomia siksi, että niihin käytetään liikaa työtä saatavaan tuloon verrattuna. Myös alhainen hinnoittelu painaa kannattavuuden varsin heikoksi. Jos asiakas on erittäin tyytyväinen, on hyvä miettiä, onko asiantuntija käyttänyt hänen kanssaan liikaa työaikaa tai onko hinta liian halpa. Niin ikään asiakkuuden volyyymi vaikuttaa kannattavuuteen. Vähän ostavilta asiakkailta saadut eurot eivät riitä edes kiinteiden kustannusten kattamiseen. (Storbacka ym. 1999a, 107–108) (Mäntyneva, 2011)

Suurimmat kasvupotentiaalit löytyvät kannattamattomien pienivolyyymisten asiakkaiden joukosta. Näitä asiakkuuksia kehittämällä voidaan pienelläkin ostokäyttäytymisen muutoksella saada aikaan huomattavia parannuksia kannattavuuteen. (Storbacka & Lehtinen 1997, 60) Kun kannattamattomista asiakkaista 2 % saadaan muutettua kannattaviksi, yrityksen myyntitulot kasvavat 10 % ja kannattavuus 50 %. (Hokkanen, 2010)

Yrityksen on tärkeää tietää, miksi asiakas valitsee meidän tuotteemme tai miksi hän päätyy kilpailijalle. Monet tutkimukset osoittavat, että yleisin syy nykyisen asiakkaan siirtymiseen kilpailijalle on yrityksen puutteellinen yhteydenpito. Asiakassuhdetta kehitettäessä olennaista on oikea-aikainen, oikealla tavalla ja oikean kanavan kautta tapahtuva kontaktointi. Yrityksen kannattaa rohkaista asiakasta keskusteluun mukaan, jolloin hän saa mahdollisuuden antaa palautetta ja osallistua vuorovaikutukseen. (Hellman ym. 2005, 24) Asiakas voidaan saada sitoutumaan paremmin, mikäli hänen annetaan kertoa mitä hän odottaa yhteistyöltä. Asiakkaan esille tuomia yhteistyömalleja kehittämällä ja yhteistyöhön liittyviä ehtoja ymmärtämällä asiakas voidaan saada käyttämään rahaa ja ostamaan enemmän. (Mattinen 2006, 36–37)

4.2 Asiakkuudenhallintajärjestelmä arvonmäärittämisen apuna

Asiakastietoa käytetään yrityksissä hyödyksi aivan liian vähän. Nykymenetelmät mahdollistavat asiakastiedon keräämisen ja analysoimisen suhteellisen helposti. Monenlaista tietoa osataan kerätä, mutta tiedon ymmärtäminen ja soveltaminen käytäntöön on hankalaa. Olisi tärkeä oppia tunnistamaan tieto, joka on merkityksellistä asiakkuuksien johtamisen kannalta. (Anderson & Kerr 2001, 58) Yritys voisi tehdä enemmän rahaa, mikäli se ymmärtäisi asiakkaitaan paremmin. Päätöksenteossa asiakastieto on usein vähäistä muuhun tietoon verrattuna. Jotta liiketoiminta kehittyisi, tulee asiakasymmärrystä olla paitsi asiakastyötä tekevillä, myös yrityksen johtoryhmällä ja hallituksella. (Arantola 2006, 11–12)

Asiakastiedon hallintaa varten yrityksellä tulee olla määriteltynä toimintaprosessi, jonka avulla kerätään, jalostetaan, säilytetään ja hyödynnetään asiakkaisiin liittyvää tietoa. Jos asiakasmuisti ei toimi, joutuu asiakas opettamaan kerta toisensa jälkeen yritykselle samoja asioita itsestään. Asiakas arvostaa sitä, että asiakaspalvelija on perehtynyt hänen taustoihinsa ja on tietoinen hänen aiemmista asiointikerroistaan tässä yrityksessä. (Pöllänen 1999, 142–145)

Jokainen asiakaskontakti tuottaa uutta tietoa. Asiakassuhteen kehittämiseksi tämän tiedon talteen ottaminen on ensiarvoisen tärkeää. (Storbacka ym. 1999a, 156) Yrityksen asiakasmuisti koostuu tietokoneelle tallennetuista asiakastiedoista ja asiakaspalvelijoiden päässä olevista asiakastiedoista. Laadukkaan asiakaspalvelun edellytys on, että asiakasmuistissa oleva tieto saadaan kaikkien sitä tarvitsevien käyttöön asiakaspalvelutilanteessa. Toteutu-neeseen asiakaspalveluhistoriaan ennalta tutustuminen nopeuttaa asiakaspalvelijan työtä ja siten lisää kustannustehokkuutta (Anderson & Kerr 2001, 5).

Yrityksessä tietoa voidaan tallentaa organisatoriseen muistiin, eli asiakastietokantoihin, jotka ovat kaikkien asiakaspalvelijoiden käytettävissä. Jotta asiakastietojen tallentamisesta olisi hyötyä, tulisi tietojen olla luotettavia, ajantasaisia ja käyttökelpoisia. Tiedon ajantasaisuuden varmistaminen edellyttää, että yritys sitoutuu päivittämään asiakastietoja säännöllisesti. Laadullinen asiakastieto on merkityksellisempää kuin numeerinen mitattava tieto. Jotta laadullista tietoa voitaisiin hallita ja verrata parhaalla mahdollisella tavalla, myös se tulisi kirjata ylös määrämuodossa. (Storbacka & Lehtinen 1997, 145–146)

Organisatorisen muistin lisäksi yrityksellä on henkilökohtainen muisti, joka tarkoittaa yksittäisten asiakaspalvelijoiden muistissa olevia tietoja asiakkaista. Monien yritysten ongelma on se, että organisatorinen ja henkilökohtainen muisti eivät toimi yhdessä. Tieto on olemassa henkilökohtaisessa muistissa, mutta sitä ei ole tallennettu organisatoriseen muistiin. Tällöin tieto ei siirry toisille asiakaspalvelijoille. (Storbacka & Lehtinen 1997, 145–146)

On olemassa yrityksiä, joissa asiakaspalvelija voi suojella asiakastaan oman organisaation muiden asiakaspalvelijoiden myyntipyrkimyksiltä. Tällöin asiakaspalvelijoille muodostuu tietomonopoli, joka estää yhteisen organisatorisen muistin syntymisen. Järjestelmä on haavoittuva, sillä asiakkuusmuisti katoaa yrityksestä joka ilta kun asiakaspalvelijat lähtevät töistä kotiin. (Storbacka ym. 1999a, 156) Jos yrityksen työntekijät vaihtuvat, on suuri riski, että he vievät kaiken asiakastiedon mukanaan, ellei sitä ole minnekään tallennettu. Tällöin käy todennäköisesti niin, että myös asiakassuhde katkeaa työntekijävaihdoksen yhteydessä. (Pöllänen 1999, 155)

Asiakkaita koskeva tieto on yritykselle tärkeää pääomaa. Toimivasta sähköisestä asiakastietokannasta voidaan saada merkittävää hyötyä yrityksen toiminnan ja tuloksellisuuden analysointiin. (Bligh & Turk 2004, 7) Tietokannan avulla saadaan tietämystä asiakkaiden ostokäyttäytymisestä ja tarpeista. Tämän tiedon perusteella voidaan asiakkaiden joukosta segmentoida erilaisia

ryhmiä, joihin kohdennetaan markkinointipanostuksia. Hyvä tietokanta helpottaa palvelujen ristiinmyymistä sekä uusien tuotteiden tarjoamista asiakkaalle. (Grönroos 2010, 59) Asiakastietojärjestelmä auttaa myös ennakoimaan ostokäyttäytymistä. (Anderson & Kerr 2001, 4) Asiakastiedon tallentaminen tietokantoihin ja sitä kautta laajentaminen koko yrityksen käyttöön lisää tiedon pysyvyyttä. Tallennetun asiakastiedon kautta saadaan välittymään asiakkaasta yhtenäinen kuva kaikille yrityksen työntekijöille. (Hellman ym. 2005, 171)

Monipuolista asiakastietokantaa voidaan hyödyntää asiakkuuksien johtamisessa. Tällöin asiakkuuksille asetetaan tavoitteita, joiden toteutumista seurataan määräjain asiakkuudenhallintajärjestelmän avulla. Tavoitteet voivat liittyä esimerkiksi asiakastyytyväisyyden paranemiseen, tulovirtojen kohenemiseen tai menojen supistamiseen. (Buttle 2009, 69) Uusia työkaluja asiakkaiden numeeriseen analysoimiseen ovat mm. asiakastase, asiakkaisiin liittyvät tuloslaskelmat, asiakasvirtakortti sekä asiakasportfoliot. Asiakastase ja asiakastuloslaskelma kuvaavat koko yrityksen asiakaskantaa, sen kehitystä ja kannattavuutta. Asiakasvirtakortti kertoo asiakkaiden aktiivisuudessa tapahtuneet muutokset. Portfolio on tarkempi työkalu, jolla tarkastellaan koko asiakaskuntaa yhdestä näkökulmasta. (Hellman ym. 2005, 174) Asiakastietokannan arviointityökaluja käyttämällä asiakkuuksien johtaminen helpottuu ja asiakasstrategian käytäntöön vieminen nopeutuu. Arviointityökalujen avulla voidaan ennustaa kysynnän ja asiakastarpeiden muutoksia sekä reagoida niihin nopeasti. (Bligh & Turk 2004, 119–120)

5 LISÄARVON TUOTTAMINEN ASIAKKAALLE

Asiakkaan arvontuotantoprosessissa olennaista on se, miten yritys voi olla avuksi asiakkaan huolten poistamisessa. 2010-luvulla asiakkaan tavoitteena on ostaa yritykseltä ongelmanratkaisuja, ei tuotteita tai palveluja sinänsä. (Grönroos 2012, 25) Asiantuntijayritykselle asiakkaan ongelma tarkoittaa aina mahdollisuutta myynnille, mikäli yrityksen palvelutarjoomasta löytyy ongelmaan sovellettavissa oleva ratkaisu. Hankalaksi tilanteen tekee se, että asiakas ei aina osaa tunnistaa ongelmaansa oikein, eikä hän tiedä tarkasti, mikä yritys osaisi häntä auttaa. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 63)

Kun yritys auttaa asiakasta ratkaisemaan ongelmaa, on olennaista tehdä ongelmanmäärittely oikein ja tunnistaa asiakkaan tarpeet. Joissain tapauksissa todellista ongelmaa on vaikeaa havaita, jolloin saatetaan epähuomiossa hoitaa seurausta ymmärtämättä sen oikeaa aiheuttajaa eli ongelman syytä. Asiakas haluaa ostaa hyötyä. Usein jo oikean ongelman havaitseminen ja ymmärtäminen ovat asiakkaan mielestä arvokkaita. Ongelman lievittäminen ja ratkaiseminen tuovat asiakkaalle merkittävää hyötyä. Aina ei ole olemassa valmiita ratkaisumallia, jolloin syntyy tarvetta räätälöinnille. Yhdessä asiakkaan kanssa saavutettu ongelmanratkaisu tiivistää yrityksen ja asiakkaan välistä suhdetta merkittävästi. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 63)

Liiketoiminnassa menestymiseen vaikuttaa ennen kaikkea se, miten hyvin yritys on arvon luomisessa onnistunut. Asiakkaan halu maksaa riippuu siitä, miten arvokkaana hän yhteistyötä yrityksen kanssa pitää. Jos asiakkaan saama lisäarvo on vähäinen, hän vaihtaa palveluntuottajaa heti paremman tarjouksen saatuaan. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 16)

Arvontuotantoprosessin ymmärtämiseksi on välttämätöntä tietää lisäarvon syntymiseen vaikuttavat neljä eri ominaispiirrettä (Ulaga & Eggert 2005, 75):

1. lisäarvon syntyminen koetaan subjektiivisesti
2. lisäarvo käsittää vaihtokaupassa koetun hyödyn ja tehdyn uhrauksen välisen suhteen
3. lisäarvoon liittyvät hyödyt ja uhraukset voivat olla monitahoisia
4. lisäarvon oivaltaminen vaikuttaa kilpailutilanteeseen

Lisäarvoa voi lisätä asiakashyötyä kasvattamalla tai asiakkaan uhrausta vähentämällä. (Buttle 2009, 188) Lisäarvon syntymiseksi asiakkaasta pitää tuntua, että tehdyt kaupat ovat hyvät ja että hän jää niissä voitolle. Asiantuntijapalvelua myytäessä lisäarvoa syntyy siitä, että palvelu ei ole vain palvelua, vaan asiakaspalvelijalla on osaamista ja ymmärrystä, jota asiakkaalla ei ole. Parhaassa tapauksessa asiakaspalvelija tuntee asiakkaan elämänhistorian, jolloin hänellä on asiakkaasta sellaista tietämystä ja kokemusta, jota ei ole kenelläkään muulla. (Räsänen 2011) Mitä suurempi lisäarvo asiakkaalle syntyy, sitä korkeampi tulisi olla myös palvelun hinta. (Storbacka ym. 1999b, 84)

Palvelua ostettaessa asiakas ei saa konkreettista tuotetta vaan kokemuksen. Kokemuksen vaikutukset asiakkaaseen ovat sekä tiedollisia että tunteellisia.

(Buttle 2009, 168) Jos palvelukokemusta saadaan kehitettyä elämykselliseen suuntaan, voidaan tuottaa asiakkaalle lisäarvoa. Hyvä palveluelämys on asiakkaalle arvokas ja hän on valmis maksamaan siitä korkean hinnan. Useimpien palveluyritysten tavoitteena on yksinkertaisesti helpottaa asiakkaan arkea, jolloin elämyksellisyyden kehittäminen ei ole tärkeysjärjestyksessä korkeimmalla. (Grönroos 2010, 35–36)

5.1 Lisäarvo muodostuu arvoelementeistä

Mikäli mahdollista, asiakaspalvelijan olisi hyvä oppia tunnistamaan myytävän palvelun arvoelementit ja viestiä niistä asiakkaalle. Tavoitteena on se, että asiakas pystyy kertomaan kolmannelle osapuolelle saamastaan palvelusta ja sen arvosta. Asiakaspalvelijan on siis varmistettava, että asiakas ymmärtää minkä tuotteen tai palvelun hän on ostanut ja miksi, mitä lisäarvoa sen hankkiminen ammattilaiselta on hänelle tuonut ja mistä palvelun hinta on muodostunut. (Anderson & Kerr 2001, 138)

Lisäarvon tuottamiseen sisältyy neljä pääelementtiä, ne ovat: nopeus, joustavuus, laatu ja kustannus. (Räsänen 2011) Asiakaspalvelijan nopea reagointi on asiakkaalle mieleen. Sen sijaan merkittävä virhe on asiakkaan unohtaminen, jolloin vastaus asiakkaan ongelmaan jää kokonaan antamatta. Reagointinopeus on suhteellinen käsite. Siihen vaikuttaa erityisesti kilpailijoiden toimintanopeus. Usein joudutaan tilanteeseen, jossa asiakkaan täytyy odottaa palvelun saamista. Hyvä palvelu saattaa mennä pilalle siitä, että asiakas joutuu odottamaan. Asiakkaan kokemukset reagointinopeudesta on hyvä selvittää, jotta pystytään arvioimaan tilanteen vaikuttavuus asiakkaan sitoutumiseen sekä tunnistamaan mahdolliset toimintaan liittyvät muutostarpeet. Ylikysyntätilanteessa on tärkeää määritellä millä perusteella seuraavaksi palveltavat asiakkaat valitaan. (Mattinen 2006, 104–106)

Joustavuus arvontuotannossa tarkoittaa palvelun räätälöintiä asiakkaan tarpeiden mukaiseksi ja sitä, että palvelua tuotettaessa huomioidaan asiakkaan erityistoiveet. Mitä enemmän asiakas antaa itsestään tietoa myyvälle yritykselle, sitä paremmin palvelu pystytään räätälöimään asiakkaalle sopivaksi ja synnyttämään hänelle toivottua lisäarvoa. Mitä pidemmälle tuote on räätälöity, sitä vaikeampaa asiakkaan on verrata sen hintaa kilpailijan tuotteeseen. (Storbacka ym. 1999b, 81). Räätälöinti luo asiakkaan ja yrityksen välille tunteen. Asiakkaasta tuntuu, että hän saa yksilöllistä palvelua. Samalla halu vaihtaa palveluntuottajaa vähenee. Oikein räätälöidystä palvelusta, joka tuottaa toivottua lisäarvoa, on asiakas valmis maksamaan korkean hinnan. (Bligh & Turk 2004, 145)

Erityisen tärkeää asiakkaan arvontuotannon kannalta on yrityksen laadukas asiakaspalveluprosessi. Laatu tarkoittaa ensisijaisesti yhtenäistä ja systemaattista tapaa toimia. Asiantuntijapalveluissa laadun tuotantoprosessiin vaikuttavat merkittävästi ihmiset, sekä asiantuntijat että asiakkaat. Yhden asiakkaan saama palvelu ei ole koskaan samanlaista kuin toisen saama, sillä ihmisten vä-

liset sosiaaliset suhteet ovat erilaisia. Tämä aiheuttaa johtamiselle haasteen siitä, miten pitää palvelun laatu tasaisena. (Grönroos 2010, 81)

Palvelun laatu koostuu viidestä eri osa-alueesta: luotettavuudesta, varmuudesta, empatiasta, myötämielisyydestä sekä fyysisten hyödykkeiden, laitteiden ja henkilöstön ulkoasusta. (Buttle 2009, 203) Yrityksellä tulee olla riittävän tasokasta osaamista asiakasprosessin eri vaiheiden hoitamista varten. Asiaksvastuuhenkilön tehtävänä on varmistaa, että kaikki tarvittavat resurssit tuoteosaamisessa ja erikoisasiantuntijuudessa saadaan asiakkaan käyttöön. (Storbacka ym. 1999a, 157–160) Laatua parantaa se, että osaamista, kokemusta ja asiakastuntemusta jaetaan yrityksen sisällä. Laadukkaassa palveluprosessissa asiakas sidotaan yritykseen yksittäisen asiakaspalvelijan sijasta. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 31)

Asiakkaalle tuotteen tai palvelun hinta eli vaihtoarvo ei ole tärkeysjärjestyksessä korkeimmalla, vaan tuotteen käyttöarvo määrittelee sen todellisen arvon. Käyttöarvo tarkoittaa tuotteen tai palvelun kykyä tuottaa asiakkaalle hyötyä ja tyytyväisyyden tunnetta. Myyntityötä tehtäessä yrityksellä tulee olla selvillä, mikä on yrityksen tuotteiden käyttöarvo asiakkaalle. Asiakas on kiinnostunut siitä, mikä on tuotteesta saatava hyöty suhteessa siitä syntyviin kustannuksiin. Myyjän on myös osattava kertoa, miksi heidän tuotteensa on parempi kuin kilpailijan vastaava tuote. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 57)

Monet asiakkaat seuraavat myös hinta-laatu-suhdetta. Hinta-laatu-suhde on haastava muuttuja, sillä vaikka tuote olisi ilmainen, eivät laadun odotukset välttämättä putoa nolnaan. Tästä syystä hinnan alennukset eivät välttämättä tuo toivottua tulosta. Myös hinnaltaan halvan odotetaan olevan laadukasta. Korkeampi hinta taas vähentää kysyntää. Palvelujen hinnat tulisi määritellä sen mukaan, miten paljon ne tuottavat lisäarvoa asiakkaalle. Mitä suurempi lisäarvo, sen kalliimpi palvelu, joka sisältää korkealaatuisen työpanoksen. Pienen lisäarvon tuottavista palveluista asiakas ei ole valmis maksamaan korkeaa hintaa, joten työpanoksen on niissä oltava maltillinen. (Ojasalo & Ojasalo, 2010, 29)

Lisäarvo voi olla myös pieni asia, esimerkiksi myyjäyrityksen hyvä saavutettavuus. Tiukassa kilpailutilanteessa yrityksen tulee olla läsnä markkinoilla. Tavoittamattomuus voi olla kohtalokasta. Jos yritys ei ole saavutettavissa, asiakkaat soittavat kilpailijalle. (Storbacka ym. 1999a, 23) Asiakkaat haluavat niin ikään ostaa uskottavuutta. Asiantuntijan osaamiseen tulee voida luottaa. Uskottavuus syntyy tavasta viestiä, uskosta itseensä ja tahdosta tehdä yhteistyötä. Sitoutuminen työhön ja työskentelymotivaatio näkyvät myös asiakkaalle. (Mattinen 2006, 195)

Negatiivista lisäarvoa asiakkaalle voivat aiheuttaa monimutkaiset järjestelmät, vaikeaselkoinen tekniikka, epäystävälliset ja osaamattomat työntekijät, viivästyneet toimitukset, väärä laskutus, huonosti hoidetut asiakasvalitukset tai pitkät odotusajat. Jos nämä aiheuttavat asiakkaalle ongelmia, se heijastuu kiel-

teisesti asiakkaan kokeman palveluun ja tuhoaa ydinpalvelun arvon samankaltaisesti. (Grönroos 2010, 195–196)

5.2 Asiakaskohtaisen lisäarvon tunnistaminen ja vahvistaminen

Tuote tai palvelu tuo asiakkaalle lisäarvoa, mikäli se auttaa asiakasta kasvattamaan tulojaan, pienentämään kulujaan, vähentämään sidotun pääoman määrää tai pienentämään riskejä. (Storbacka 1999b, 83) Asiakkaan arvokokemus on sitä vahvempi, mitä useampia hyötyjä asiakas pystyy tunnistamaan. Jos tuotteen tai palvelun käyttäminen auttaa asiakasta säästämään rahaa, tulee se hänelle kertoa. Kun saatu hyöty voidaan osoittaa euroissa, ymmärtävät monet asiakkaat palvelun tuottaneen heille lisäarvoa. (Räsänen 2010)

Ostokäyttäytymisellään ja toiveistaan viestimällä asiakas antaa yritykselle vinkkejä, joita oikein tulkitsemalla voidaan tuottaa asiakassuhteelle lisäarvoa. Kuunteleminen auttaa ymmärtämään asiakkaan ajattelutapaa ja niitä perusteita, joilla hän tekee ostopäätöksiä. (Mattinen 2006, 7) Jokainen asiakaskontakti on asiakaspalvelijalle mahdollisuus oppia lisää asiakkaasta ja syventää asiakassuhdetta. (Pöllänen 1999, 58) Saadun palautteen määrään vaikuttaa se, miten helppoa ja merkityksellistä palautteen antaminen asiakkaan mielestä on. Jos yritys ei täytä asiakkaan toiveita ja tarpeita, loppuu asiakkaan into palautteen antamiseen.

Kilpailukykyisen yrityksen on aina oltava askeleen edellä asiakkaitaan. Monille asiakkaille ei riitä, että heidän toiveensa täytetään. He myös odottavat ennakkointia ja haluavat että heille luodaan uusia palveluja ja tuotteita. Jos yritys haluaa menestyä, tulee sen osata ennakoida mitä asiakkaat tulevaisuudessa haluavat ostaa. (Pöllänen 1999, 118–119) Yksittäisiin asiakkaisiin syvällisesti tutustumalla voidaan osata päätellä, minkälaisia palveluja tulevaisuudessa tarvitaan. (Storbacka & Lehtinen 1997, 28–29)

Asiakkaille on tyypillistä, että he tottuvat rutiineihin ja suhtautuvat torjuvasti uusiin toimintatapoihin. Tästä seuraa, että muutostilanteessa syntyy vastarintaa. Mikäli yrityksen asiakassuhteet ovat luonteeltaan jatkuvia, käy helposti niin, ettei asiakkuus kehity. Asiakkaat ovat konservatiivisia, eivätkä vaadi uudistuksia, jolloin yrityksen kehittymisnopeus hidastuu. Muutosvastarinnan vähentämiseksi yrityksen tulisi säännöllisesti tarjota nykyisille asiakkailleen uusia palvelumalleja ja tuotteita. Näin asiakkaat tottuvat siihen, että yrityksen toiminnassa voi tulla muutoksia ja että niistä on yleensä hyötyä. Muutostilanteessa yrityksen tulee pitää huolta asiakkaistaan, jotta he sisäistävät uudet käyttäytymismallit eivätkä tunne epävarmuutta. (Storbacka ym. 1999a, 56, 90)

6 TUTKIMUKSEN KOHDEORGANISAATIO: PROAGRIA HÄME RY

ProAgria Häme ry, entiseltä nimeltään Hämeen Maaseutukeskus, tarjoaa asiakkailleen maatalouteen ja maaseutuyrittämiseen liittyviä asiantuntijapalveluja. ProAgria Hämeen asiakkaita ovat maatilat ja maaseutuyritykset. Myös oppilaitokset, hankkeita toteuttavat toimijat, yritykset, yhdistykset, kunnat ja muut julkiset organisaatiot ostavat ProAgrialta esimerkiksi koulutusta sekä asiantuntijapuheenvuoroja. (ProAgria Häme 2011, 3) ProAgria Hämeen liikevaihto vuonna 2011 oli 4,07 miljoonaa euroa.

Työntekijöitä ProAgria Hämeessä on 65. Heidän osaamisensa liittyvät pääasiassa talouden, investointien, kasvintuotannon, kotieläintuotannon sekä maaseutuyrittämisen palvelukokonaisuuksiin. Henkilöstö on jaettu kolmeen eri palveluryhmään, jotka ovat maito, kasvi ja yritys. Palveluryhmien esimiehinä toimivat palvelupäälliköt. Edellä mainittujen palveluryhmien lisäksi myös Kalatalouskeskus sekä Maa- ja kotitalousnaiset ovat osa ProAgria Hämettä. (ProAgria Häme 2011, 2)

ProAgria Hämeen toiminta asiantuntijaorganisaationa perustuu tietoon ja sen käytäntöön soveltamiseen uusien ratkaisujen aikaan saamiseksi. ProAgrialle on ominaista laaja asiantuntijaverkosto ja asiantuntijoiden liikkuvuus asiakkaiden tarpeiden mukaisesti. ProAgriassa on asiantuntijoita maatalouden ja maaseutuelinkeinojen eri toimialoilta. Tavoitteena on, että asiakas saa yhdestä paikasta kaikki maatalousyrittäjyyteen liittyvät neuvontapalvelut.

ProAgrian asiantuntijat ovat osaamistasoltaan erilaisia. Toiset ovat vasta aloittaneet ja toiset ovat työskennelleet ProAgriassa useita vuosia. Valmiita huippuasiantuntijoita ei ole olemassa, vaan ProAgrian tulee kasvattaa omat asiantuntijansa. Jotta tämä olisi mahdollista, pitää ProAgrian järjestää työntekijöilleen koulutusta ja tarjota mahdollisuuksia kehittyä.

ProAgria Häme on rekisteröity yhdistys, jonka ei ole tarkoitus toiminnallaan tuottaa voittoa. ProAgria Häme toimii yritysmäisesti ja elinkaarensa jatkumisen turvaamiseksi sille on välttämätöntä, että toiminta on kannattavaa. ProAgria Hämeen omistavat jäsenet. Jäsenistö muodostuu maaseudun yrityksistä, maa- ja kotitalousseuroista sekä muista yhdistyksistä ja yksityishenkilöistä. Jäsenet käyttävät ylintä päätösvaltaa ProAgria Hämeen hallinnossa. Jäsenistö valitsee keskuudestaan 3-9 jäsenestä koostuvan hallituksen, joka hoitaa yhdistyksen asioita. ProAgria Hämeen toiminnasta vastaavat toimitusjohtaja ja johdoryhmä, joka koostuu esimiehistä sekä talous-, myynti- ja viestintäpäälliköistä.

ProAgria Häme on osa ProAgria –ryhmää, jonka maaseutuneuvontaorganisaation muodostaa 16 alueellisesti toimivaa ProAgria -keskusta sekä ProAgria Keskusten Liitto. Muita ryhmän jäseniä ovat ProAgria Svenska Lantbruks-sällskapetens Förbund, ProAgria Lantbruks- och hushållningsskap, FABA, ProAgria Maatalouden Laskentakeskus sekä Valio Alkutuotanto. ProAgria -

keskusten asiakasryhmät ja tarjottavat palvelut ovat kaikilla alueilla samankaltaisia.

ProAgria-keskusten toiminta ja tulorahoituksen rakenne on olennaisesti muuttunut viime vuosikymmeninä. Kun ProAgria oli vielä Maaseutukeskus, asiantuntijoita kutsuttiin ”piiriagrologeiksi”, nykyisin he ovat ”neuvoja”. Entiset piiriagrolgit hallitsivat monia maatalouden osa-alueita hyvin. Nykyisin useilla neuvojilla on kapea osaamissegmentti ja tavoitteena on olla oman alansa huippuosaaja. Entisen Maaseutukeskuksen toimintaan tarvittava rahoitus koostui suurelta osin valtion maksamasta tuesta. Tällöin palvelujen ostaminen oli asiakkaille halpaa tai jopa ilmaista. Vuosien varrella valtion tukea on leikattu tuntuvasti, nykyisin vain pieni osa tulorahoituksesta on maa- ja metsätalousministeriöltä saatavaa avustusta. Muu toimintaan tarvittava rahoitus on hankittava laskutettavan asiakastyön ja julkisrahoitteisten hankkeiden kautta.

Ministeriön tuen väheneminen on pakottanut ProAgria-keskukset selviytymiskamppailuun. Liiketoimintamalleihin on tehtävä suuria uudistuksia, jotta ProAgriat voivat säilyä. Toiminnan kehittäminen on tarkoittanut asiakkaalta laskutettavien hintojen nousua sekä ProAgrian neuvojien työskentelyn tehostamista ja yhteistoiminnan lisäämistä alueellisten keskusten sisällä ja välillä. Kannattamattomat palvelut on karsittava pois ja huippuneuvojen maantieteellinen toiminta-alue tulee kasvamaan oman ProAgria-keskuksen ulkopuolelle. Neuvojen on opittava uudistumaan ja sen myötä palvelemaan erilaisia asiakkaita mahdollisimman joustavasti.

ProAgria Häme on yksi viidestä ProAgria-keskuksesta, jotka yhdistyvät ”ProAgria Eteläksi”. Muut mukana olevat keskukset ovat Etelä-Karjala, Kymenlaakso, Pirkanmaa ja Uusimaa. Suunnitelman mukaan ProAgria Etelä aloittaa toimintansa vuoden 2013 alusta. Yhdistymisen tavoitteena on suuremman toiminta-alueen myötä mahdollistaa neuvojille kapeammat osaamis sektorit, mikä edesauttaa huippuosaamisen syntymistä ja ylläpitämistä. Samalla monipuolisempi valikoima asiantuntijoita tulee asiakkaiden käyttöön ja kokonaisvaltaisemman neuvonnan tarjoaminen asiakkaille mahdollistuu. Yhdistyminen vähentää myös hallinnollisia kuluja, kun keskuskohtaisia tukitoimintoja voidaan supistaa.

Kilpailu asiakkaista tulee tulevaisuudessa kiristymään. Teollisuuden palveluliiketoiminta on voimakkaassa kasvussa ja myös he tavoittelevat asiakkaita maaseudun eri toimialoilta. Muun muassa Raisiolla ja Yaralla on olemassa neuvontapalveluja, joiden laatu paranee jatkuvasti. Palvelut ovat asiakkaille ”maksuttomia”, sillä syntyneet kustannukset kerätään asiakkaiden tekemien tuoteostojen hinnoissa. Näitä palveluja käyttävät maatalousyrittäjät, jotka eivät halua maksaa neuvonnasta. Syy neuvonnan käyttämiseen voi olla myös se, että yrittäjän mielestä palveluntarjoajan neuvonta ja tuotteet ovat laadultaan hyviä. Toisaalta tilanne voi olla myös sellainen, että asiakkaan tarvetta vastaavaa neuvontaa on hankala saada muualta.

Teollisuuden palveluliiketoiminnan tarjoaman neuvonnan heikkous on se, että konsultointi on puolueellista ja yksipuolista. Luonnollisesti omia tuotteita suositaan. ProAgrian vahvuus on se, että se on riippumaton toimija, josta saa puolueetonta neuvontaa. Monet asiakkaat arvostavat sitä, että neuvonta on objektiivista ja eri vaihtoehtoja tarkastellaan tasapuolisesti. Teollisuuden tarjoaminen neuvontapalvelujen lisäksi kilpailutilanteeseen vaikuttavat myös yksityiset yritykset, jotka tekevät maatalousyriyten neuvontaa. Etenkin pienet, yhden miehen yritykset pystyvät tarjoamaan neuvontapalveluja ProAgriaa edullisemmalla hinnalla, mutta kokonaisvaltaisen neuvontapaketin hankkiminen heiltä ei ole mahdollista.

6.1 Maaseudun pienyritykset asiakkaina

Suurin osa ProAgria Hämeen asiakkaista on maatiloja. Maatilat ovat yritysasiakkaita, jotka yleensä tekevät ostopäätöksiä kuluttaja-asiakkaiden tapaan omakohtaiseen tulkintaan perustuen. Maatalous poikkeaa muista toimialoista siinä, että sitoumukset ja perinteiset toimintatavat säilyvät pitkään, usein jopa sukupolvelta toiselle. Perinteiden säilyttäminen ja noudattaminen ovat kestäneet maaseudulla pidempään kuin kaupungissa.

Maaseudun pienyritykset voidaan jakaa kolmeen ryhmään: perustuotantoa harjoittaviin maatiloihin, monialaisiin maatiloihin ja muihin maaseutuyrityksiin. Perustuotantotiloilla harjoitetaan maa- ja metsätaloutta. Monialaisilla maatiloilla harjoitetaan maa- ja metsätalouden lisäksi myös muuta yritystoimintaa. Muita maaseutuyrityksiä ovat pienyritykset, jotka sijaitsevat maaseutualueella, mutta joilla ei ole maatilakäytäntöä. (Suomen maatalous ja maaseutuelinkeinot 2011, 10)

Tällä hetkellä Suomen maataloustuotanto perustuu lähes pelkästään perheviljelmiin. Osuuskunnat ja osakeyhtiöt omistavat vain noin 1 % maatiloista. Maatalousyrittäjien keski-ikä Suomessa on 51 vuotta, ikä on kohonnut kolmella vuodella viimeisen 15 vuoden kuluessa. EU-aikana Suomen maatilojen määrä on vähentynyt 35 %, 95 500 tilasta on lopettanut 33 100 tilaa. Tilamäärän vähentyessä tilojen keskikoko on kasvanut. Toimivista tiloista monet ovat laittaneet kotieläimet pois ja siirtyneet kokonaan kasvinviljelyyn. Esimerkiksi lypsykarjatilojen määrä on vuosien 1995–2010 aikana vähentynyt yli 21 000 tilalla. Tuotannon kokonaisarvolla mitattuna lypsykarjatalous on silti edelleen suurin tuotantosuunta Suomessa. (Suomen maatalous ja maaseutuelinkeinot 2011, 14–16)

Maatalouden poliittinen ja rakenteellinen muutos on pakottanut maatilat suunnittelemaan toimintaansa uudella tavalla. Osa tiloista panostaa yksikkökoon kasvuun ja voimakkaaseen investoimiseen. Nämä maatalousyrittäjät ovat taloudellisten vaateiden alla erikoistuneet hyvin pitkälle ja suurimmat tilat ovat ulkoistaneet osan tuotannostaan. Toisaalta maatiloissa on paljon monialayrittäjiä, jotka harjoittavat perusmaatalouden ohella muuta liiketoimintaa. Lopuilla maatalous ei ole pääasiallinen tulonlähde, vaan peltoja viljellään har-

rastuksenomaisesti ja saadaan niistä jossain määrin tuloa. Erilaisten maatalousyrittäjien tarpeet tuovat haasteita myös neuvonnalle.

Tilakoon kasvaessa maatilayrittäjien oma osaaminen on kasvanut. Monet isojen tilojen yrittäjät eivät välttämättä tarvitse neuvontapalveluja, vaan he hoitavat asioita itse. Toisaalta tilakoon kasvun myötä myös kiireet lisääntyvät. Yrittäjien ajanpuute on ProAgrialle myynnin mahdollisuus: palveluja ostamalla yrittäjät ostavat itselleen aikaa. Asiakasyritysten erikoistuesssa ennen kaikkea huippuosaamiselle on tulevaisuudessa kysyntää. Niin ikään yritystoimintaan liittyvien tavanomaisten paperitöiden taitajia tarvitaan neuvonnassa. Suurten tilojen ohella monialaiset maatalousyrittäjät sekä maaseutuyrittäjät ilman maatilakyköstä tarvitsevat asiantuntija-apua. Heidän palvelemiseensa tulee olla ProAgriassa valmiudet.

6.2 ProAgria Hämeen strategia

ProAgria Hämeessä tehtiin vuonna 2010 organisaatiostrategian päivitys, jonka laadinnassa henkilöstö ja hallitus olivat mukana. Strategia ulottuu vuoteen 2014 saakka. Strategian luonnissa ajattelun apuna käytettiin asiakastytyväisyyskyselyn ja henkilöstön työhyvinvointitutkimusten tuloksia. Strategiatyöhön liittyi toukokuussa 2010 kaksipäiväisen henkilöstöpäivän aikana pidetty henkilöstötyöpaja sekä hallituksen kaksipäiväinen strategiaseminaari. Strategiaa työstettiin ja terävöitettiin syksyn kuluessa. Strategia valmistui lokakuussa 2010.

Strategiaan ProAgria Hämeen tulevaisuuden visioksi kirjoitettiin ”luomme valtakunnan parhaan asiantuntijaverkoston, joka menestyy vahvistamalla maaseutuyritysten kilpailukykyä ja hyvinvointia”. Keinot, joilla tähän päästään ovat yhteistyön ja verkostoitumisen edistäminen ProAgrian sisällä ja ulkopuolisten toimijoiden kanssa sekä myyntituottojen lisääminen ja kulujen karsiminen. Myös asiakaslähtöisyyden kehittäminen on olennainen osa ProAgrian strategiaa. (ProAgria Hämeen strategia 2010)

Strategian mukaan asiakaslähtöisyyttä parannetaan uudistamalla palveluja ja työskentelytapoja yhteistyössä toimintaansa kehittävien asiakkaiden kanssa. Asian käytäntöön viemiseksi ProAgria Hämeeseen on perustettu asiakaspaneeli. Asiakaspaneeli syntyi marraskuussa 2011 siten, että ProAgrian palveluryhmäpäälliköt ehdottivat johtoryhmälle asiakaspaneeliin kutsuttavia asiakasyrityksiä. Ehdotusten joukosta johtoryhmä valitsi parisenkymmentä asiakasta, jotka edustavat tasaisesti kolmea eri palveluryhmää: maito, kasvi ja yritys. Kaikki paneeliin valitut asiakkaat ovat aikaansa seuraavia yrityksiä, jotka kehittävät toimintaansa jatkuvasti.

Asiakaspaneelin lupautui mukaan noin viitisentoista asiakasyritystä. Yritykset ovat kooltaan erilaisia, lisäksi ne ovat ostaneet eri määriä ProAgrian asiantuntijapalveluja. Asiakasyritykset sijaitsevat sekä ProAgria Hämeen toiminta-alueella että alueen ulkopuolella. Muutamit heistä ovat käyttäneet myös mui-

den ProAgria –keskusten asiantuntijapalveluja. Asiakkaiden toivotaan olevan aktiivisesti mukana uudistamassa ProAgri-
an palveluja, jolloin myös ProAgri-
alla on mahdollisuuksia palvelu heitä aiempaa paremmin. Asiakaspaneelin toiminnan tavoitteena on luoda uusia palveluja ja toimintamalleja siten, että uudistuksia kokeiltaisiin asiakaspaneelissa mukana olevissa yrityksissä vuosien 2012–2013 aikana. Vuoden 2013 lopulla on tarkoitus esitellä kokeilusta syntyneet hyvät käytännöt muille ProAgria –keskuksille ja ottaa ne yleisesti käyttöön asiakastyössä.

ProAgriassa uskotaan, että vahva osaaminen on edellytys markkina-
aseman säilyttämiselle ja parantamiselle. Strategian mukaan ProAgria Hämeen vahvuus, jolla erotutaan kilpailijoista, on maaseutuyrittämiseen liittyvä monipuolinen asiantuntijuus sekä maaseudun toimialoihin liittyvä erityisosaaminen. (ProAgria Hämeen strategia 2010). Työnantaja puolestaan pyrkii kannustamaan tähän tarjoamalla neuvojille olemassa olevien resurssien mukaan erilaisia kehittymismahdollisuuksia. ProAgriassa työntekijän osaamisen nykytilan arviointi tehdään esimiehen ja alaisen välisissä kehityskeskusteluissa. Tämän seurannan tavoitteena on varmistaa, että kaikki neuvojat käyvät säännöllisesti koulutuksissa.

Strategiatyön käytäntöön viemiseksi ProAgria Hämeen hallitus päätti aloittaa vuonna 2010 koko henkilökunnan koulutus- ja kehittämishankkeen, joka kestää vuoden 2012 loppuun saakka. Koulutuksen teemat liittyvät asiakastyöhön, myyntiin, asiakaspalveluun ja asiakassuhteisiin sekä kustannustietoisuuden parantamiseen. Tavoitteena on oppia toisilta asiantuntijoilta siten, että kehittämistä tarvitsevat neuvojat ottavat mallia tuottavuudeltaan ja lisäarvotuotetaan parhaiden neuvojen toimintatavoista ja osaamisesta. Koulutukseen sisältyy myös ammatillisen erityisosaamisen kehittämistä.

6.3 Asiakkuuksien johtaminen ProAgria Hämeessä

ProAgria Hämeessä asiakkuuksien johtamista on tehty vain vähän. Asiakkuuksien johtamisesta vastaavaa henkilöä ei tällä hetkellä ole nimetty ja vastuhenkilön puuttuminen on hidastanut asian edistymistä. Asiakkuuksien hallintaa varten ProAgriassa on käytössä kaksi sähköistä järjestelmää: MK-toimisto ja CRM-asiakkuudenhallintajärjestelmä. MK-toimisto on atk-järjestelmä, jota käytetään työaikojen kirjaamiseen ja asiakaslaskutukseen. MK-toimistoon on välttämätöntä kirjata asiakkaan tiedot, jotta neuvojan tekemä työaika saadaan kohdennettua oikealle asiakkaalle ja lasku lähetettyä. Asiakkaan yhteystietojen lisäksi MK-toimistoon merkitään segmentointitietona asiakasryhmä (vaihtoehtoja ovat esimerkiksi maatila, maaseutuyritys, valtio), toimiala sekä elinkaaren vaihe (laajentava, normaali, supistava). Jos näitä kohtia ei täy-
tä, ohjelma muistuttaa siitä automaattisesti.

ProAgria Hämeessä asiakkaat segmentoidaan yleisimmin palveluryhmien mukaisesti: asiakkaat kuuluvat joko maito-, kasvi- tai yrityspalveluryhmän asiakkaisiin. Myös MK-toimistoon täytettyjä asiakastietoja on mahdollista

käyttää hyväksi asiakkaiden tarkemmassa segmentoinnissa, mutta tällä hetkellä niitä hyödynnetään vain satunnaisesti. ProAgrian johtoryhmä seuraa MK-toimiston avulla, mitä palveluja eri ryhmiin kuuluvat asiakkaat käyttävät ja kuinka paljon. Jollekin tietylle MK-toimistossa rajatulle asiakasryhmälle kohdennetaan tarpeen mukaan markkinointitoimenpiteitä. Edellä mainittujen esimerkkien lisäksi MK-toimistosta olisi mahdollista saada monia erilaisia asiakastietoja, joita hyödyntämällä asiakkaista opittaisiin paljon enemmän. MK-toimiston tehokasta käyttöä asiakkuuksien johtamisessa vähentää se, että järjestelmä on monimutkainen, hidas ja kankea käyttää.

MK-toimiston lisäksi ProAgrialla on käytössä asiakastietokanta CRM, jota käytetään intranetin kautta. Asiakkaan tiedot siirtyvät MK-toimistosta automaattisesti CRM:ään. CRM:ään tallennetut asiakastiedot ovat kaikkien ProAgria -keskusten neuvojen nähtävissä ja muokattavissa. CRM on tarkoitettu palvelutilanteissa syntyvän asiakastiedon tallentamiseen ja jakamiseen laajasti muiden neuvojen käyttöön. Jotta tämä tavoite toteutuisi, asiakastapaamisen jälkeen neuvojan tulisi kirjoittaa CRM:ään asiakasmuistio siitä, mitä asiakkaan kanssa on tehty ja miten asian kanssa on tarkoitus edetä. ProAgria Hämeen neuvojat ovat kokeneet CRM:n käyttämisen aikaa vieväksi, tästä syystä sitä ei ole hyödynnetty kovinkaan monipuolisesti. Syyskuussa 2011 ProAgria Hämeen johtoryhmä päätti, että asiakastapaamisista on laadittava CRM:ään muistio, joka lähetetään tiedoksi omalle esimiehelle sekä mahdollisesti työkollegalle, joka tietoa voi hyödyntää. Asiakasmuistioita on alkanut vähitellen tulla järjestelmään. Seuraava askel on se, että neuvojat paitsi kirjoittavat muistioita, myös lukevat niitä ennen asiakastapaamista.

MK-toimisto ja CRM on tarkoitus vaihtaa uuteen toiminnanohjausjärjestelmään vuoden 2013 alusta lukien. Uusi järjestelmä on vanhoja järjestelmiä helppokäyttöisempi ja joustavampi. Se mahdollistaa toiminnan suunnittelun ja seurannan entistä tehokkaammin. Järjestelmä kommunikoi neuvojille hankitun sähköisen kalenterin kanssa. Uudessa järjestelmässä kalenteriin merkityt työt siirtyvät oletuksena työaikakirjanpitoon. Neuvoja voi tehdä halutessaan työaikoihin jälkeinpäin lisäyksiä ja muutoksia. Uuden toiminnanohjausjärjestelmän toivotaan vähentävän byrokratiaa ja parantavan palvelun laatua.

Asiakkuuksien arvoa ei ole ProAgriassa tarkemmin määritetty, eikä asiakkaita laitettu paremmuusjärjestykseen. Tällä hetkellä tilanne on se, että ProAgrian asiantuntijat osaavat tunnistaa ”musta tuntuu” -menetelmän avulla hyvät asiakkaat, jotka ostavat palveluja säännöllisesti. Säännöllisyys ProAgrian näkökulmasta tarkoittaa sitä, että vakioasiakkaat ostavat palvelua vähintään kerran vuodessa. MK-toimistosta saisi helposti tiedon siitä, mitkä asiakkaat ovat ostaneet eniten. Asiakaskohtaisen kannattavuuden määrittely on hankalampaa, koska siinä pitää huomioida tulojen lisäksi myös asiakkaaseen kohdistunut työaika. Myös tämän tiedon saaminen olisi mahdollista MK-toimiston avulla, jos tarkastelua haluttaisiin tehdä.

Asiakasstrategioiden laatiminen on ProAgria Hämeessä kesken. Työ on annettu palveluryhmille, joissa esimiesten lisäksi myös neuvojat osallistuvat

asiakasstrategioiden tekemiseen. Tärkeimmät asiakasryhmät on jo nyt määriteltä ja kirjattu ProAgria Hämeen strategiaan. Kärkisijalla asiakkaista ovat laajentavat ja kehittävät maatilat sekä yritysmäisesti tai yhtiömuotoisesti toimivat maatilat. Tärkeää on myös palvella ProAgrian omistajia eli yritys-, yhdistys- ja henkilöjäseniä hyvin. Uusiasiakashankinnassa ensisijainen kohde-ryhmä ovat maaseutualueella toimivat mikroyritykset sekä kestävästä kehityksestä ja ekologisuudesta kiinnostuneet maatilat ja maaseutuyritykset. Strategian mukaan ProAgria palvelee lisäksi kaikkia maatiloja ja maaseudun mikroyrityksiä, jotka palveluista hyötyvät. (ProAgria Hämeen strategia 2010)

6.4 ProAgria Hämeen asiakastyytyväisyys

Alkususäyksenä tämän tutkimuksen syntymiselle on toiminut ProAgria Hämeen asiakastyytyväisyyskyselyn tulokset vuodelta 2010. ProAgria Keskusten Liiton johtamana mitataan alueellisten ProAgria -keskusten asiakastyytyväisyyttä säännöllisesti kolmen vuoden välein tehtävällä asiakaskyselyllä. Aikaisemmat tutkimukset on tehty vuosina 2001, 2003 ja 2007. Asiakastyytyväisyyskyselyjen vastauksissa on selkeästi nähtävissä, että ProAgria -keskusten asiakaskannan rakenteessa on tapahtumassa muutos. Kun asiakaskannan rakenne muuttuu, muuttuvat myös vaatimukset. Asiakastilat ovat koko ajan isompia ja yrittäjät koulutetumpia. He kehittävät yrityksensä toimintaa ja heillä on tarvetta monipuolisille asiantuntijapalveluille. (Anttila 2012)

Asiakastyytyväisyyskyselyn vastausten perusteella kehittävien tilojen tarpeisiin vastaaminen on ProAgrialle haaste. Kehittävät yrittäjät ovat kriittisiä ja heillä on paljon odotuksia. Kehittävät yrittäjät arvostavat ammattitaitoa ja asiantuntemusta sekä toiminnan luotettavuutta. Tärkeää on myös palveluallttius sekä asiakaslähtöisyys. (ProAgria Hämeen asiakastyytyväisyyskysely 2010)

Vuonna 2010 Hämeen alueella asiakastyytyväisyyskyselyyn saatiin 128 vastausta. Yli puolet vastanneista asiakasyrityksistä oli maitotiloja. Vastaajista 86 % oli päätoimisia maatilayrittäjiä. Saadun asiakaspalautteen perusteella ProAgria Hämeen asiakastyytyväisyydessä on parantamisen varaa. Muihin ProAgria -keskuksiin verrattuna ProAgria Hämeen asiakastyytyväisyys oli valtakunnan toiseksi huonoin 7,7.

Kun asiakkaita pyydettiin arvioimaan ProAgria Hämeen vahvuuksia, peruspalvelut arvioitiin parhaimmiksi: EU-tukinevonta, kirjanpito ja verotussuunnittelu sekä viljelysuunnittelu. Asiakkaat tunnistivat neuvojen joukosta muutamia erinomaisia asiantuntijoita. Heikoimmin asiakkaiden mielestä ProAgria Hämeessä hoidettiin rakennussuunnittelu, luomutuotannon palvelut sekä maidontuotannon palvelut. (ProAgria Hämeen asiakastyytyväisyyskysely 2010)

Tyytymättömyys osaan palveluista johtuu siitä, että myyjän ja ostajan odotukset ovat erilaisia. Asiakas ei tiedä mitä hänen ostamansa palvelu sisältää ja myyjä ei tiedä mitä asiakas haluaa ostaa, eikä siten osaa täyttää hänen toiveitaan. Jotta lisämyyntiä voitaisiin saada, tulisi ProAgria Hämeessä panostaa

siihen, että palvelut saataisiin sovitettua asiakkaiden tarpeita vastaaviksi. Asiakastyytyväisyyskyselyn tuloksista käy selvästi ilmi, että muutamat asiakkaat pitävät ProAgria Hämeen hintoja kalliina. Kaikissa asiantuntijapalveluissa hinta-laatu-suhde ei ole kohdallaan. Syynä tähän on se, että toivottua lisäarvoa ei aina synny riittävästi tai sitä ei ole osattu asiakkaille osoittaa. (ProAgria Hämeen asiakastyytyväisyyskysely 2010)

Asiakastyytyväisyyteen vaikuttaa osaltaan myös neuvojen erilainen osaamisen taso ja siitä syntyvät laatuvaihtelut. Palvelujen hinnoissa ei ole suurta eroa tekipä työn juniori- tai seniorineuvoja. Usein asiakkaat kokevat, että tietyn toimialan tai palvelun erityisosaaminen on yhtä kuin korkea laatu. Asiakkaat ovat valmiita maksamaan todellisesta huippuasiantuntijan työstä korkeankin hinnan. Sen sijaan ”rivineuvojat” eivät täytä asiakkaan arvo-odotusta, jolloin hinnan odotetaan olevan alhaisempi. (ProAgria Hämeen asiakastyytyväisyyskysely 2010)

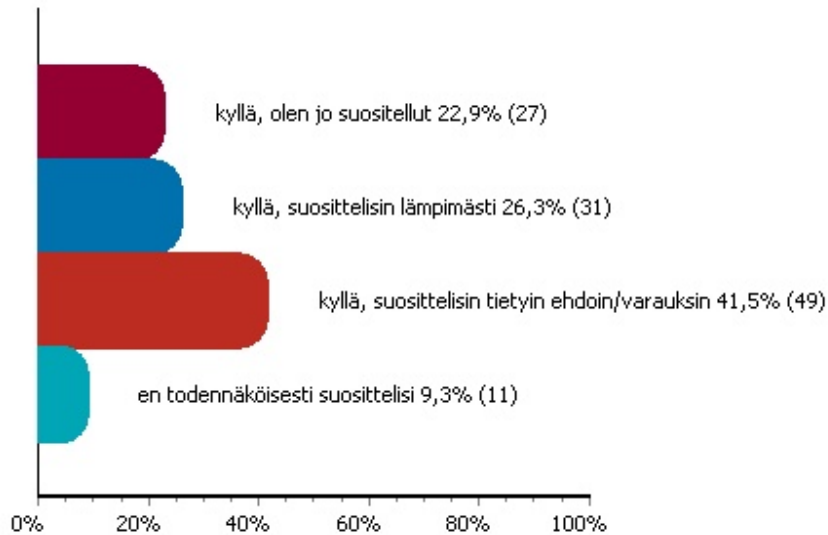
Asiakkaat toivovat löytävänsä ProAgriasta huipputietoa toimialan viimeisimmästä kehityksestä ja valveutuneita arvioita siitä, millaiseksi tulevaisuus kehittyy. Kyselypalautteen mukaan tätä ei aina ole ProAgriasta riittävän hyvin saatavilla. Myös yrityskokonaisuuden parempi huomioon ottaminen ja kokonaisvaltaisen palvelupaketin tarjoaminen ovat asiakkaiden toivelistalla. (ProAgria Hämeen asiakastyytyväisyyskysely 2010)

Suurin osa asiakastyytyväisyyskyselyn vastaajista oli sitä mieltä, että ProAgrian asiantuntijapalvelujen ostojen määrä pysyy seuraavan vuoden aikana ennallaan (kuvio 4). Vain 15 % vastaajista arveli, että ostojen määrä voisi kasvaa seuraavan vuoden aikana. Sama 15 % arveli, että ostojen määrä tulee väheneeseen. Ostojen määrän väheneminen on selitettävissä tilojen määrän vähenemisellä. (ProAgria Hämeen asiakastyytyväisyyskysely 2010)



Kuvio 4 Miten ProAgrian palvelujen ostot kehittyvät seuraavan vuoden aikana? (ProAgria Hämeen asiakastyytyväisyyskysely, 2010)

ProAgrialle parasta markkinointia olisi toisten asiakkaiden suosittelu. Asiakastyytyväisyyskyselyn mukaan ProAgria Hämeen asiakkaista 23 % on jo suositellut ja 26 % voisi suositella lämpimästi ProAgriaa muille (kuvio 5). 42 % suosittelee tietyin ehdoin/varauksin. Varauksin suositteleminen tarkoittaa sitä, että tiettyä palvelua tai yksittäistä neuvojaa suositellaan, mutta ei ProAgriaa kokonaisuutena. (ProAgria Hämeen asiakastyytyväisyyskysely 2010)



Kuvio 5 Suositteletko ProAgriaa muille? (ProAgria Hämeen asiakastyytyväisyyskysely, 2010)

Asiakastyytyväisyyden parantamista hidastaa se, että pettyneet asiakkaat eivät useinkaan valita suoraan ProAgriaan. Asiakastyytyväisyyskyselystä voidaan nähdä, että palvelut eivät täysin vastaa odotuksia ja asiakkaat ovat tyytymättömiä, mutta tämän palautteen antajien jäljille on mahdotonta päästä. Virheitä on vaikea korjata kun ei tarkalleen tiedetä kenelle on aiheutettu ja mitä. Jos virhe päästäisiin selvittämään asiakkaan kanssa kasvotusten, lisäisi se asiakkaan sitoutumista ja kehittäisi ProAgrian asiakkuusosaamista.

7 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tässä opinnäytetyössä pyritään selvittämään, mitä ProAgria Hämeen asiakkaat odottavat asiakassuhteelta sekä mitkä asiat tuovat asiakkaille toivottua lisäarvoa. Tutkimusmenetelmiä on kaksi. Asiakasta on tarkoitus kuunnella puolistrukturoitua haastattelupohjaa apuna käyttäen. Tutkimukseen osallistuvat myös ProAgrian neuvojat, joille tutkimus tehdään sähköisen lomakkeen avulla. Tarkoitus on saada selville, ajattelevatko asiakkaat ja asiantuntijat lisäarvosta samalla tavalla.

7.1 Tutkimusstrategia ja menetelmät

Tämän tutkimuksen lähestymistapa on kvalitatiivinen eli laadullinen. Kvalitatiivinen tutkimus on luonteeltaan selittävää. Se pyrkii vastaamaan kysymyksiin ”miksi on tapahtunut” ja ”onko tapahtunut sellaista, mistä emme tiedä”. (Mattinen 2006, 48–51) Laadullinen tutkimus koostuu kahdesta eri vaiheesta, jotka ovat saatujen vastausten pelkistäminen ja havaintojen selittäminen. Ensimmäisessä vaiheessa pyritään yhdistämään saatuja vastauksia ja muodostamaan niiden perusteella sääntöjä. Erot vastauksissa tulee nähdä mahdollisuutena. Ne voivat antaa arvokkaita johtolankoja siihen, mistä jokin asia johtuu. Toisessa vaiheessa saadut havainnot tulkitaan aiempia tutkimustuloksia, kirjallisuutta ja muuta informaatiota apuna käyttäen. Mitä enemmän tutkimusaineistosta löytyy samaa asiaa selventäviä vihjeitä, sitä helpompi on päätyä mielekkääseen tulkintaan. (Alasuutari 1994, 33–35, 43)

Haastattelu on hyvä menetelmä saada selville, mitä ihmiset ajattelevat. Haastattelu on tilanne, jossa yksi ihminen esittää kysymyksiä toiselle. Haastattelu on keskustelua, joka lähtee tutkijan aloitteesta. Todenmukaisten vastausten saamiseksi haastateltavien tulee luottaa siihen, että keskustelu on luottamuksellista. (Eskola & Suoranta 1998, 86) Eduksi on, että haastattelun aikana kysymysten järjestystä voidaan vaihdella ja saatuja vastauksia on mahdollista selventää ja syventää.

Haastattelussa syntyy paljon aineistoa. Tuotetun puheen lisäksi myös puhujan epäröinti, änkytys, toistot tai intonaatiot tuovat asioille uusia merkityksiä. (Alasuutari 1994, 76, 79) On myös sanattomia viestejä, joista voi tehdä tulkintoja ja päätelmiä. Haastateltavan ilmeet, eleet ja asennot kertovat paljon. Analyysimahdollisuuksien rajana on vain tutkijan mielikuvitus. Haastatteluja tehtäessä tulee muistaa, että myös haastattelijan eleet ja ilmeet vaikuttavat haastateltavaan. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 119–120)

Tutkimusmenetelmiä tässä opinnäytetyössä on kaksi: haastattelu ja sähköinen kysely. ProAgrian asiakkaille tutkimus toteutettiin haastattelututkimuksena ja menetelmänä käytettiin puolijäsenneltyä teemahaastattelua. Haastattelun kysymykset ovat kaikille samat ja haastateltavat saivat vastata niihin omin sanoin. Tilanteen mukaan haastattelijat esitti tarkentavia kysymyksiä. Asiakashaastattelujen toteuttamisen jälkeen ProAgrian asiantuntijoille lähetettiin

sähköinen kysely, jossa kaikki kysymykset olivat avoimia. Neuvojakyselyn tarkoitus oli saada tutkimukseen myös toinen näkökulma. Lisäksi neuvojen vastausten on tarkoitus täydentää haastattelusta saatua aineistoa ja auttaa ymmärtämään erilaisia asiayhteyksiä. Molemmille ryhmille esitetyt kysymykset olivat samoista teemoista. Muuten kysymysten sisällöt poikkesivat toisistaan jonkin verran.

Tutkimusosio olisi ollut mahdollista kokonaisuudessaan toteuttaa sähköisesti, mutta tällöin asiakkaiden antamat vastaukset olisivat todennäköisesti olleet sanamääräisesti lyhyempiä ja riittävän vastausmäärän saaminen epävarmaa. Haastattelu on kyselyä joustavampi tiedonhankintamenetelmä. Myös tämä vaikutti siihen, että haastattelua käytettiin ProAgrian asiakkaiden kanssa. Menetelmän valinta osui oikeaan. Asiakkaat kokivat, että ProAgria on todella kiinnostunut asiakkaiden ajatuksista, koska tietoa hankkimaan lähetettiin henkilö sähköisen kyselyn sijaan. Asiakkaat pitivät haastatteluja erittäin positiivisena asiana. Heistä oli tärkeää, että ProAgrian toiminnan kehittämiseen tarvittavaa tietoa haettiin niiltä, jotka palveluja käyttävät eikä ostopalveluna konsulteilta, kuten usein on tapana.

Neuvojille kysely toteutettiin sähköisenä, koska lomakkeen täyttäminen sujuu heiltä nopeasti eikä vastausten keräämiseen kulu tutkijalta yhtä paljon aikaa kuin haastatteluissa. Monet neuvojat ovat myös työssään kiireisiä, jolloin yhteisen haastatteluajan löytäminen olisi ollut hankalaa. Sähköiseen kyselyyn neuvojat vastasivat silloin kun se heille parhaiten sopi, monessa tapauksessa työpäivän jälkeen.

7.2 Haastattelukysymykset, haastateltavien valinta ja haastattelujen toteutus

Haastatteluun osallistuneet asiakkaat valittiin ProAgria Hämeen asiakaspaneelissa mukana olevien yritysten joukosta. Haastateltavat edustivat eri tuotantosuuntia, mukana oli maitotiloja, sikatiloja, kasvitiloja sekä hevostalouden palvelutoimintaa tuottavia maaseutuyrityksiä. Yksi sikatiloista on mukana luomutuotannossa. Asiakaspaneelissa mukana olevien asiakkaiden käyttäminen haastatteluissa antaa käsityksen siitä, mitä mieltä maaseudun kärkiyritykset ovat ProAgria Hämeen neuvontapalveluista. Kääntöpuoli asiassa on se, ovatko valitut asiakkaat sellaisia, jotka tuottavat tutkimuksen kannalta olennaista tietoa.

Asiakaspaneelin asiakasyritykset ovat kooltaan ja liikevaihdoltaan suuria kun taas merkittävä osa ProAgria Hämeen asiakkaista on pieniä maatiloja, jotka eivät määrätietoisesti kehitä toimintaansa. ProAgrian asiakkaina on myös jonkin verran yrittäjiä, jotka supistavat tai ajavat yritystoimintaansa alas. Haastatteluissa ei kuulla heidän näkökulmaansa lainkaan. Mielenkiintoista olisi ollut haastatella myös niitä asiakkaita, jotka ovat joskus hankkineet jonkin ProAgrian palvelun, mutta eivät sen jälkeen ole enää ostaneet neuvontaa. Asiakaspaneelin asiakkaat valikoitiin haastateltaviksi siksi, että toimintaansa kehittä-

vät yritykset ovat ProAgria Hämeen strategiassa niitä asiakkaita, joiden palvelamiseen halutaan erityisesti panostaa.

Haastattelukysymykset laadittiin yhdessä ProAgria Hämeen johtoryhmän kanssa. Kysymyksiä oli parisenkymmentä ja ne liittyivät eri teemoihin. Teemoja on kolme: 1. neuvontapalvelun osto, 2. neuvonnan vaikutus ja neuvontasuhte sekä 3. asiakkaan tyytyväisyys ja tarpeet. Kysymyksissä edetään yleisistä kysymyksistä yksityiskohtaisempiin. Alkuun sijoitettiin helpompia kysymyksiä, jotta haastateltava koki osaavansa vastata ja haastattelu pääsi vauhtiin. Kysymyksillä pyrittiin selvittämään, mitä asiantuntijapalveluja asiakas tarvitsee ja miksi. Miksi-kysymykset ovat tärkeitä, jotta saatuja havaintoja voidaan tarkemmin ymmärtää (Alasuutari 1994, 187). Olennaista selvitystyössä oli myös se, löytyykö ProAgrialta asiakkaan tarvitsemia palveluja. Tutkimuksen tavoitteena oli niin ikään selvittää, miten asiakas kokee palvelujen hinta-laatu-suhteen. Lisäksi tutkittiin asiakkaan odotuksia ja sitä, miten asiakkaan toiveisiin on kyetty ProAgriassa vastaamaan.

Haastattelukysymysten toimivuus testattiin ja yhden haastattelun tekemiseen kuluva keskimääräinen aika arvioitiin ennen tutkimustyön aloittamista. Alustavan suunnitelman mukaan haastatteluun valittiin 8 asiakaspaneelissa mukana olevaa asiakasyritystä. Määrää lisättiin kun haastattelut tuottivat koko ajan uutta tietoa tutkimusongelmaan liittyen. Lopullinen haastateltavien määrä oli 11.

Käytännössä asia eteni niin, että potentiaalisille asiakkaille lähetettiin asiakaspaneelityöskentelyyn liittyvä kirje. Tämän jälkeen ProAgria Hämeen myyntipäällikkö soitti asiakkaille sopiakseen mahdollisen asiakaspaneeliyhteistyön aloittamisesta, samalla hän mainitsi haastatteluista. Jos asiakas lupautui mukaan paneeliin ja haastatteluun, soitin hänelle ja sovin tarkemman haastatteluajankohdan. Haastattelut toteutettiin pääasiassa asiakkaan kotona. Pari etäisintä asiakasta haastateltiin puhelimesta ajan säästämiseksi. Haastatteluista kerätty tieto tallennettiin, kirjoitettiin auki muistiinpanoiksi ja valmisteltiin teknisesti käsiteltävään muotoon. Tämän jälkeen aineisto järjestettiin, jonka jälkeen se analysoitiin ja siitä tehtiin opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin vastaukset antavia johtopäätöksiä ja kehitysehdotuksia. Olennaista oli nostaa esiin ne haastateltavien mainitsemat osaamisalueet, joita kehittämällä ProAgria voisi palvella asiakkaitaan paremmin ja kustannustehokkaammin.

7.3 Sähköinen kysely neuvojille

Kun asiakashaastattelut oli tehty, laadittiin neuvojille Webropol-järjestelmällä sähköinen kyselylomake, jonka he pääsivät täyttämään sähköpostiin lähetetyn linkin kautta. Neuvojen kysely toteutettiin tarkoituksella vasta asiakaskyselyjen jälkeen. Tällöin neuvojakyselyyn voitiin tehdä täsmällisempiä kysymyksiä ja ottaa mukaan haastatteluissa esiin nousseita teemoja, joita etukäteen ei osattu huomioida. Pyyntö osallistua kyselyyn lähetettiin kaikille ProAgria Hämeen neuvojille ja vastausaikaa annettiin yksi kuukausi. Kyselyyn vastat-

tiin anonymisti. Vastauksia saatiin määräaikaan mennessä 28 kappaletta, vastausprosentti oli 43 %. Saadut vastaukset jakautuivat tasaisesti eri palveluryhmien välillä: maito-, kasvi- ja yritys-palveluryhmistä oli 8 vastaajaa kustakin. Maa- ja kotitalousnaisista saatiin kaksi vastausta ja kaksi vastaajaa ei halunnut ilmoittaa mihin palveluryhmään kuuluu.

Vastausajan päättymisen jälkeen Webropol-järjestelmä koosti vastauksista raportin, joka analysoitiin ja siitä tehtiin johtopäätöksiä ja kehitysehdotuksia. Kyselyaineistosta etsittiin haastatteluvastauksia täydentävää tietoa opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin. Neuvojille ja asiakkaille esitetyt kysymykset olivat sanamuodoiltaan jonkin verran erilaisia. Kysymysten teemat ovat samoja, jotta vastauksia päästään vertaamaan keskenään. Neuvojen kysymyksiin lisättiin myös kysymykset asiakastapaamiseen valmistautumisesta ja CRM-järjestelmän hyödyntämisestä.

7.4 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksessa pyritään välttämään virheitä, mutta tulosten luotettavuus voi siitä huolimatta vaihdella. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan parantaa kuvailemalla tarkasti tutkimuksen toteuttamisen kaikki vaiheet. Lisäksi syntyneet tulokset ja päätelmät tulee perustella hyvin. (Hirsjärvi ym. 2004, 216–218) Luotettavuuteen liittyvät termit validiteetti ja reliabiliteetti. Validiteetti merkitsee tehtyjen johtopäätösten sekä tutkimusaineiston välisen suhteen pätevyyttä. Tutkimushavainnon sanontaan olevan validi silloin, kun se osoittaa sen mitä tutkimuskohde oikeastikin on. Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimusmenetelmän ja käytettyjen mittareiden kykyä saavuttaa tarkoitettuja tuloksia. Aineiston tulkinnan sanotaan olevan reliaabeli silloin, kun se ei sisällä ristiriitaisuuksia. (Eskola & Suoranta 1998, 214)

Kvalitatiivinen tutkimusaineisto ei ole tilastollisesti luotettava, vaan se perustuu tutkijan tulkintaan saaduista lausunnoista ja tehdyistä havainnoista. Tästä syystä laadulliseen aineistoon perustuva tutkimus vaatii lukijalta kriittisyyttä. Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus perustuu usein keskusteluun. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on olennaista mennä aiheeseen riittävän syvälle, jotta löydetään jotain uutta. Kvalitatiivisen tutkimuksen heikkous on se, ettei tutkimusaineiston pohjalta voida tehdä yleistettäviä päätelmiä. (Mattinen 2006, 48–51)

Laadulliseen tutkimukseen verrattuna kvantitatiivinen kyselyaineisto, joka tilastollisesti täyttää luotettavuuden ominaisuudet, ei välttämättä tuota sisällöllisesti luotettavaa tulosta. Tulokset voivat olla epäluotettavia kohderyhmän otosmenetelmästä johtuen, sillä on todennäköistä, että vastaajiksi päätyvät ne henkilöt, jotka ovat asenteeltaan myönteisiä kyselymenetelmälle tai tutkimuksen kohteelle. (Mattinen 2006, 48) Sen sijaan haastatteluun on helpompi saada myös sellaisia vastaajia, jotka eivät syystä tai toisesta halua kyselylomakkeita täyttää.

8 TUTKIMUSTULOKSET JA TUTKIMUSAINEISTON ANALYSOINTI

Tutkimustulosten analyysi rakentuu aineiston kuvailemiselle. Eskolan ja Suorannan mukaan tutkijan on syytä perehtyä aineistoon perinpohjaisesti, jotta analysoinnin voi ylipäänsä tehdä ja syntyneille päätelmille löytyy perustelut. Asiyhteyksiin liittyvän kontekstitiedon lisääminen mukaan tekstiin auttaa lukijaa ymmärtämään asioiden välisiä merkityksiä. (Eskola & Suoranta 1998, 153) Aineiston läpikäynti tehtiin tässä tutkimuksessa sisällönanalyysin keinoin. Aineisto hajotettiin ensin osiin ja koottiin sen jälkeen uudelleen johdonmukaisiin kokonaisuuksiin. Apuna analysoinnissa toimivat aiemmat teoriatiidot.

8.1 Asiakashaastattelujen tulokset ja niiden analysointi

Tässä osiossa tarkastellaan ja analysoidaan haastattelukysymyksiin saatuja vastauksia. Tekstin välissä on suoria lainauksia haastatteluvastauksista sekä tulkintaa siitä, mitä kyseinen haastatteluote kuvaa tai todistaa. Haastattelukysymyksiä oli 19 kappaletta (Liite 1). Suorat lainaukset haastatteluvastauksista on kirjoitettu kursivoidulla tekstillä. Haastateltavat voi erottaa toisistaan lainauksen loppuun tehdystä merkinnästä, jossa vastaajalle on annettu oma numero. Lisäksi lainauksen perään on merkitty yrityksen tuotantosuunta.

Neuvontapalvelun osto

- Mihin asioihin elinkeinotoiminnassasi tarvitset ulkopuolista asiantuntemusta?

Vastaajat käyttävät ulkopuolista asiantuntijaa säännöllisesti kirjanpitoon ja verotussuunnitteluun, viljelysuunnitteluun ja EU-tukien hakemiseen sekä investointi- ja taloussuunnitteluun. Kotieläintilat mainitsivat käyttävänsä myös terveydenhoitoon liittyviä eläinlääkäripalveluja sekä maitotilaneuvontaa. Asiantuntijan apua tarvitaan rakennussuunnittelussa sekä investointitukien hakemisessa ja liitteiden laadinnassa. Monet vastaajat olivat käyttäneet asiantuntijaa tila- ja maakaupoissa sekä sukupolvenvaihdossuunnittelussa. Muutamat mainitsivat hankkineensa ympäristö- ja pihasuunnittelua.

- Mitä ProAgrian palveluja olet ostanut?

Monet vastaajat ostavat kaiken käyttämänsä asiantuntijapalvelun ProAgrialta, mutta eivät välttämättä Hämeestä, vaan myös ProAgria Pirkanmaata, Satakuntaa, Farmaa ja Oulua on käytetty. ProAgriasta ei välttämättä saa kaikkia maatilan tarvitsemia palveluja, esimerkiksi eläinlääkäripalvelu on välttämätöntä ostaa muualta. Niistä palveluista, joita myös ProAgria tarjoaa, ostetaan rakennussuunnittelu useimmiten toiselta palveluntarjoajalta. Osa vastaajista kertoi olevansa mukana ProAgrian toteuttamissa hankkeissa.

- Miksi asiantuntijapalvelua ostetaan?

Haastateltavat kertoivat ostavansa asiantuntijapalvelua ajan säästämisen vuoksi tai siksi, ettei oma osaaminen riitä. Usein myös rahoittaja vaatii asiantuntijan laatimat asiakirjat. Asiantuntijan tapaaminen voi olla keino saada asiat tehtyä ajallaan.

Itsellä on vahva taipumus siirtää asioita huomiseen ja ylihuomiseen ja ensi viikkoon. Asiantuntijan tulo tekee viimeisen päivämäärän. (Haastateltava 4, maito)

Monet maatilayrittäjät kokevat oppivansa neuvojilta uusia asioita ja saavansa siten itselleen ammatillista hyötyä. ProAgrian neuvojat tapaavat erilaisia asiakkaita ja näkevät paljon erilaisia toimintatapoja.

Pääsee vertailemaan miten mulla menee ja miten muilla menee. (Haastateltava 5, maito)

Vastaajat kokevat, että neuvojaa käytettäessä asiat menevät oikein ja virheiden todennäköisyys on pieni. Kun osa vastuusta siirtyy toiselle, vähenee yrittäjän stressi. Lisäksi yritystoiminnan suunnittelu yhdessä neuvojan kanssa tuo paitsi ajallisia, myös rahallisia säästöjä sekä lisää tuottavuutta.

Kaikki ulkopuoliset palvelut hankitaan maidontuotannon tukemiseksi, koska raha tulee maidosta. (Haastateltava 6, maito)

- Millainen asiakaspalvelu kuuluu laadukkaaseen asiantuntijapalveluun?

Vastaajien mielestä tärkeintä hyvässä asiakaspalvelussa on rehellisyys ja luottavuus. Asiakkaan tulee luottaa asiakaspalvelijaan. Henkilökemiat vaikuttavat paljon luottamuksen syntymiseen. Hyvä asiakaspalvelija tietää paljon myymästään tuotteesta. Hän pystyy tuomaan tuotteen ominaisuuksia esille ja perusteluja siitä, miksi tämä kannattaa ostaa. Hyvään asiakaspalveluun kuuluu se, että asiakaspalvelijan kanssa voi jutella niitä näitä kaikista asioista.

Tilalla on vähän kontakteja, sosiaalinen kanssakäyminen on tärkeää. En halua koskaan mennä siihen, että kaikki hoidettaisiin etänä. Silloin kun vain navetan ja talon väliä kulkee, on tärkeää, että joku käy. (Haastateltava 6, maito)

Hyvä asiakaspalvelija on valmis ottamaan selvää, jos ei itse tiedä. Hyvä asiakaspalvelija hoitaa sovitut asiat kohtuullisessa ajassa. Työt eivät jää kesken eikä puolitiehen. Lisäksi hän on kriittinen ja uskaltaa sanoa jos joku asia ei hänen mielestään asiakkaalle sovi. Hyvä asiakaspalvelija osaa tarjota asiakkaalle korvaavia toimintatapoja ja vaihtoehtoja.

Maalaisjärkeä tulee olla ja rohkeutta sanoa, jos yrittäjän visio on kallis tai ajatus ei ole todenmukainen. (Haastateltava 1, kasvi)

Hyvä asiakaspalvelija tulee toimeen erilaisten ihmisten kanssa ja osaa muuttaa lähestymistapaansa asiakkaan mukaan. Kuuntelemalla asiakasta hän pääsee nopeasti selville siitä mitä tämä haluaa. Hyvä asiakaspalvelu on positiivista ja kannustavaa, neuvojalla on hyvä fiilis. Hyvä asiakaspalvelija osaa asettaa asiakkaan asemaan. Hyvä asiakaspalvelija selviää myös vaativista asiakkaista.

Vaativat asiakkaat ovat yleensä joko tyhmiä tai liian viisaita asiakkaita ja kun he kyseenalaistavat hinta-laatusuhteen, tulee haasteita. (Haastateltava 8, hevonen)

- Millainen on hyvä asiantuntija?

Hyvä asiantuntija kuuntelee asiakasta, mutta uskaltaa myös sanoa vastaan ja kysyä ja kyseenalaistaa. Hyvä asiantuntija hallitsee kokonaisuuksia, lisäksi hänellä on erikoistunutta ammattiosaamista ja viimeisin tieto asiasta.

On tärkeää, että kaikilla neuvojilla on maatalousasioista jokin perustaso, mutta lisäksi pitää olla erityistä ammattitaitoa. Varsinkin huippuosajia tarvitaan, tällä hetkellä huipputietoa on vaikea saada mistään. (Haastateltava 3, kasvi)

Hyvällä asiantuntijalla on näkemystä ja kokemusta siitä mikä toimii ja mikä ei. Parhailla neuvojilla on myös käytännön kokemusta maataloustöistä, jolloin he osaavat erityisen hyvin asettaa asiakkaan asemaan. Tärkeää on se, että osaa neuvoa toista ja puhua sellaisella kielellä, jota toinen ymmärtää.

ProAgrian yhdellä neuvolla oli suuri ammattitaito ja tiedon määrä, mutta kun häneltä kysyi jotain, hän ei edes kuunnellut loppuun mikä kysymys oli, vaan tekstiä alkoi heti tulla aivan liikaa. Se, että osaa selittää oikeat asiat toiselle, ei ole kovin yksinkertainen asia. Neuvoja mielellään esittää, kuinka pätevä olen itse, jolloin se, että oltiin neuvomassa toiselle, unohtuu. (Haastateltava 4, maito)

Hyvä asiantuntija on rehellinen ja luotettava, hän tarkoittaa sitä mitä sanoo ja tunnustaa, jos ei osaa jotain. Hänellä on hyvät kontaktit alan muihin toimijoihin. Hyvän asiantuntijan tulee olla esillä alan piireissä. Hyvä asiantuntija pitää asiakkaan puolta ja löytää sopivat ja edulliset ratkaisut asiakkaan ongelmiin.

Hyvä neuvoja pitää aina asiakkaan puolta, vaikka se ei välttämättä toisi hänen edustamalleen firmalle parasta tulosta. Asiakkaalle ei saa tulla rahastamisen makua. On tärkeää, että tulee tunne, että yritetään samaa asiaa. (Haastateltava 6, maito)

Neuvonnan vaikutus ja neuvontasuhde

- Mitä ajattelet ProAgriasta asiantuntijaorganisaationa?

Monet haastateltavista kokivat, että ProAgria on asiantuntijaorganisaatio ja se on ainoa toimija, josta saa koko skaalan palveluja maatalouteen.

Niihin asioihin, joihin on tarvittu, on täältä aina saatu asiantuntijan apua. (Haastateltava 1, kasvi)

Muutamien haastateltavien mielestä kaikki ProAgrian neuvojat eivät ole erityisen hyviä asiantuntijoita. Ammattiosaaminen ei ole riittävän korkealla tasolla. Tämän arvellaan johtuvan ainakin osittain siitä, että maatalousyrittäjien oma osaaminen on parantunut ja suhtautuminen neuvojiin on ajan saatossa muuttunut.

Kun olin lapsi ja muistan Maaseutukeskusta, neuvojathan olivat puolijumalia. Ennen vanhaan viljelijät olivat vähemmän koulutettuja kuin nykyään. Tämä päivänä tämä asettaa korkeampia vaatimuksia myös niille tyypeille, jotka ProAgriassa ovat töissä. (Haastateltava 10, maito)

Haaste on se, että myös maataloudessa maailma muuttuu. Vaatii jatkuvaa kehitystyötä, että ProAgria on asiantuntijaorganisaatio myös tulevaisuudessa.

ProAgrian pitää juosta kovaa, että pysyy kehityksessä kiinni. (Haastateltava 2, sika)

- Onko ProAgrialla tarvettasi vastaavaa osaamista?

Pääasiassa haastateltavat vastasivat, että kyllä on, mutta heidän mielestään henkilöiden välillä on eroja. Myöskään eri ProAgria-keskukset eivät ole keskenään samanlaisia. Positiivista on se, että ProAgriassa osataan neuvoa eteenpäin, jos asiaan liittyvää asiantuntemusta ei löydy lainkaan. Sikapuolella ProAgria Häme on kehittämässä lihasikatilojen neuvontaa, tältä asiakkaat odottavat paljon. Monet kokevat, että rakennuspuolella ei ole terävää osaamista.

ProAgrian rakennussuunnittelu ei ole ihan oikealla vuosikymmenellä. Moneen paikkaan tämä taso on riittävä, mutta ei ison tuotantorakennuksen piirtämiseen, jonka suunnittelussa pitäisi olla paljon erilaista näkemystä ja tietoa. (Haastateltava 6, maito)

- Miten ProAgrialta ostetut palvelut vastaavat odotuksiasi?

Haastateltavien mukaan palvelut vastaavat odotuksia pääasiassa hyvin. Jotkut kaipasivat eläkkeelle jääneitä neuvoja. Toiset taas olivat sitä mieltä, että eläkkeelle jääneiden tilalle on saatu rekrytoitua aiempaa paljon parempia neuvoja. Kasvinviljelypuolella on yksi kokenut neuvoja jäänyt hiljattain eläkkeelle, monet ottivat hänet puheeksi. Kasvinviljelyneuvonta ei vastaajien mielestä

silti ollut merkittävästi heikentynyt, vaan neuvojan korvaaminen oli onnistunut kun hänen työnsä oli jaettu useammalle.

Eläkkeelle jäänyt X.X. selvitti asiat todella tarkkaan, teki ylimääräistäkin työtä paljon, oli oikealla alalla. (Haastateltava 1, kasvi)

Useat haastateltavat kehuivat yksittäisiä neuvoja, joiden kanssa yhteistyötä oli tehty jo useita vuosia. Muutamille neuvojille annettiin myös risuja. Eniten palautetta saivat maitopuolen neuvojat. Asiakkaiden mielipiteistä voi päätellä, että joku neuvojista on huippuosaaja ja joku taas sellainen, jota ei pidetä kovinkaan taitavana asiantuntijana. Positiivisena pidettiin sitä, että neuvoja pitää oma-aloitteisesti yhteyttä.

Y.Y. on huippukaveri. Hän on niin aktiivinen, että pitää olla suorastaan varovainen mitä asiaa kysyy. Jos ei halua, että Y.Y. selvittää asian, ei pidä ottaa sitä lainkaan puheeksi. (Haastateltava 4, maito)

L.L. en osaa arvostaa riittävästi. Enemmän tarvisi olla innostusta ja löytää uusia asioita, L.L. junnaa paikallaan (Haastateltava 6, maito).

Muutamit vastaajista kertoivat, että palvelut vastaavat sisällöllisesti odotuksia, mutta välillä odotusaika on liian pitkä. Yksittäisistä palveluista odotusaika on erityisen pitkä rakennussuunnittelussa ja yrityspuolen tilinpäätöksissä.

Tuntuu välillä, että työntekijöitä pidetään ääri rajoilla, palvelua joutuu odottaa liian pitkään. (Haastateltava 8, hevonen)

- Mitkä asiat ovat heti neuvontakäynnin jälkeen paremmin?

Neuvontakäynnin konkreettiset hyödyt näkyvät välittömästi esimerkiksi kasvinviljelyssä siten, että kasvustokäynnillä huomattuihin rikkakasveihin ja tuholaisiin liittyvät kasvinsuojeluvinkit saa neuvojalta heti. Myös eläimillä neuvonnan vaikutukset näkyvät nopeasti. Esimerkiksi lehmillä ruokinnan muutokset vaikuttavat maidon tuotostasoon tai maitonäytteestä voi nähdä, onko eläin sairastumassa.

Neuvontakäynti vaikuttaa myös yrittäjän mielentilaan. Neuvojan kanssa keskusteleminen lisää intoa tehdä asioita. Kun asiaa käy läpi neuvojan kanssa, monta seikkaa selkiytyy ja yrittäjän oma tietämys lisääntyy. Monet vastaajat sanoivat, että kun yritystoimintaan liittyvät paperit on täytetty, voidaan olla rauhallisin mielin kun on yksi työ saatu eteenpäin.

Voidaan olla mieli rauhallisena, että homma on jotenkin hallinnassa, jos vaikka tarkastaja tulee. (Haastateltava 4, maito)

Haastateltavat olivat ymmärtäneet sen, että jotta asiat etenisivät, ei neuvojan tapaaminen yksistään riitä. Yrittäjän tarvitsee niin ikään tehdä oma osansa.

Neuvojilta saa paljon eväitä, mutta miten se muuttuu toiminnaksi, on itsestä kiinni. (Haastateltava 10, maito)

- Miten neuvontapalvelu on vaikuttanut elinkeinotoimintaasi pitkällä tähtäimellä?

Monien vastaajien mielestä yrityksen pyörittäminen on kokonaisuus, jossa neuvontapalvelu vaikuttaa kaikkeen toimintaan. Neuvontapalvelu on tilan toiminnan tukijalka. Sen tärkeyden huomaa vasta sitten, jos jotain yllättävää tapahtuu.

Olen alkanut ajatella pitkäkestoisen neuvonnan käyttöä vähän niin kuin vakuutuksena. Jos jotain sattuu rakennuksille, palaa tai jotain, löytyy tiedot myös ProAgriasta. Tai jos itse putoaa pelistä pois, monia tilan asioita pystyy silti pyörittämään, jos joku ottaa ProAgriaan yhteyttä. (Haastateltava 9, sika)

Neuvontapalvelun koetaan edistävän yrityksen talouden hoitoa ja parantavan tuottavuutta. Laskelmien avulla voidaan tarkastella kannattavuutta ja miettiä investointien järkevyyttä. Suunnittelu tuo maatilalle säästöjä. Kun pohditaan asioita hyvin etukäteen, tehdään vähemmän virheitä ja välttyään monelta turhalta työltä. Hyviltä neuvoilta saa myös apua tulevaisuuden ennustamiseen.

Liiketoimintasuunnitelman laatiminen toi ahaa-elämyksiä siitä, mitä kannattaa ja mitä ei kannata tehdä, sen avulla voidaan sulkea kannattamattomia reittejä pois ja samalla voi syntyä kuningasidea. (Haastateltava 2, sika)

Haastateltavien mielestä neuvontapalvelun käyttö parantaa ajanhallintaa, ylläpitää työmotivaatiota ja järkevöittää työtapoja. Neuvoja tuo uusia näkökulmia. Esimerkiksi investointisuunnittelussa hyötyjä ei voi tarkastella pelkästään kustannussäästöjen näkökulmasta, vaan myös työn mielekkyyden kannalta.

Tuo mielekkyyttä työhön kun tietää, mitä lehmät lypsävät ja miten asioihin voi vaikuttaa. (Haastateltava 5, maito)

- Mistä neuvontapalvelusta on ollut sinulle eniten hyötyä ja miksi?

Haastatteluissa esiin nousseita neuvontapalveluja oli useita. Eläintiloilla yksi tärkeimmistä neuvontapalveluista on eläinlääkärin tarjoamat eläinten terveyden ylläpitämiseen liittyvät palvelut. Muut vastaajien mainitsemat palvelut ovat niitä, joita saa ProAgriasta: viljelysuunnittelu, maitotilaneuvonta, veroneuvonta kirjanpito, EU-paperien täyttö, rakennussuunnittelu sekä yrityspalvelut.

Neuvontapalvelun merkittävimpiä hyötyjä olivat esimerkiksi virheiden välttäminen ja vaikeiden töiden teettäminen asiantuntijalla, jolloin omaa aikaa säästyy. Neuvonnasta saa myös taloudellista etua ja rahavirtojen jatkuvuus varmistuu. Rakentamisessa ja eläintenlääkinnässä on asioita, joita ei saa tehdä itse. Tällöin ulkopuolista asiantuntijaa on pakko käyttää.

- Onko neuvontapalvelua ostettaessa tullut vastaan haasteita tai ongelmia? Jos on, niin mitä?

Haastatteluvastauksista käy ilmi monenlaisia ProAgrian toimintaan liittyviä haasteita ja ongelmia. Eräs vastaajien tunnistama haaste on ProAgrian palvelujen hinta, joka välillä tuntuu korkealta. Yllätysten välttämiseksi pitäisi aina sopia tarkasti etukäteen, mitä palveluun sisältyy ja mitä se maksaa. Tämä koskee erityisesti rakennussuunnittelua.

Tilanteeseen vaikuttaa se, että karjasuojien ja muiden tuotantorakennusten toimittajat antavat rakentajille hyviä neuvoja ilmaiseksi, ProAgrian maksullisen palvelun on vaikea kilpailla heidän kanssaan. (Haastateltava 3, kasvi)

Joitakin palveluja pidetään kankeina ja asiakkaan tarpeeseen taipumattomina. Räättälöintiä pitäisi olla enemmän. Kiireaikoina palvelua on saanut toisinaan odottaa pitkään. Jonoa on ollut erityisesti rakennuspuolella. Joskus on käynyt niin, että sovitut asiat jäävät neuvojalta roikkumaan. Pahimmassa tapauksessa asiakkaan palveleminen voi unohtua kokonaan.

Olisi hyvä, jos viikon aikana saisi ratkaisun, että selvitetäänkö asiaa ProAgriassa vai ei. Neuvojan pitäisi tietää omat työt ja osaaminen niin hyvin, että voi sanoa pystyykö ProAgria tekemään vai ei. Aina tämä ei toteudu. (Haastateltava 1, kasvi)

ProAgrian kipukohta on rakennussuunnittelu. Annettujen vastausten perusteella tarvittavaa huippuosaamista ei tällä hetkellä ole. Rakennussuunnittelun koettiin parantuneen viime vuosina, mutta ammattitaidon taso ei siltikään ole asiakkaiden tarpeisiin nähden riittävän korkea.

Rakennussuunnittelua käytettiin 2000-luvun alussa. Silloin heillä ei ollut käytössä ajan mukaisia tietokoneohjelmia, vaan piirrä ja kumita ja piirrä. Se ei toiminut, koska homman olisi pitänyt onnistua kertalaakista. Todellisuudessa navetan piirtäminen vaatii useita luonnoksia ja muutoksia (Haastateltava 10, maito)

Myös muutamissa muissa yksittäisissä palveluissa oli havaittavissa ongelmia. Erityisesti elinkeinoverotuksen piirissä olevien yritysten palvelemisessa on mahdollisuus kehittyä. Esimerkiksi yhdellä haastatteluun osallistuneessa yrityksellä ProAgriassa tehtävä tilinpäätös venyy joka vuosi ja siihen liittyviä papereita joudutaan tekemään uudestaan. Yrittäjä kokee tästä aiheutuvan hänelle ylimääräistä vaivaa.

Maitotilat ovat havainneet ongelmia maitotilaneuvonnassa. Yhdellä tilalla neuvoja on vaihtunut usein. Nyt heillä on hyvä neuvoja, mutta aina asia ei ole ollut näin. Maitotilaneuvojat ovat osaamistasoltaan erilaisia. Joskus voi käydä niin, ettei asiakas saa vastinetta rahalleen.

Mulla on hyvä neuvoja, mutta tutut ovat sanoneet, että on toisia maitotilaneuvojia, joista he eivät saa sitä vastinetta rahalle, jonka mä saan. Nämä neuvot puhuvat päivän säästä ja tekevät jotenkuten perusjutut, mutta eivät muuta. (Haastateltava 5, maito)

Vastaajilla on ollut haasteita myös Pirkanmaan ja Satakunnan ProAgrioiden kanssa. Pirkanmaalla hankaluudet liittyivät yrityssuunnitteluun ja Satakunnassa luomutuotantoon. Pirkanmaan tapauksessa asiakas ei tiennyt maatalousyrittämisestä mitään, eikä sen takia saanut neuvonnasta toivomaansa hyötyä. Neuvoja ei puhunut asiakkaan kanssa samaa kieltä. Satakunnan asiakas puolestaan tiesi luomuun siirtymisestä jo niin paljon, ettei neuvoja osannut häntä auttaa.

- Näetkö, että asioidessasi ProAgrian kanssa, kyseessä on pitkäkestoinen neuvontasuhte vai yksittäinen neuvontakäynti?

Haastateltavista kahdeksan vastasi, että kyseessä on pitkäkestoinen neuvontasuhte. Kolmen mielestä asiointi on paremminkin yksittäisiä käyntejä. Vastaukseen vaikutti se, miten usein asiakasyritys ostaa ProAgrian palveluja. Jos ProAgriaan ollaan yhteydessä useita kertoja vuodessa, ajattelevat asiakkaat tämän pitkäkestoiseksi suhteeksi. Jos palvelua ostetaan kerran vuodessa tai harvemmin, on asiakkaiden mielestä kyseessä yksittäinen neuvontakäynti.

Yhden vastaajan mielestä on erittäin tärkeää, että suhte ProAgrian kanssa on samanlainen kuin lääkärissä tai pankissa. Asiakkaaseen liittyvät tiedot tulee olla tallennettuna ProAgrian järjestelmiin. Neuvojien pitää tutustua niihin ennen asiakastapaamista, jolloin taustat ovat tutut ja asiakkaan aikaa säästyy.

Aina kun jotain tehdään, niin toivoo, että neuvoja pystyy huomaamaan, että aijaa, sulle on tehty tällainenkin. Ja että katotaan, löydetäänkö tästä aiemmasta jotain apua sun visioon ja suunnitelmaan. Vertaan tätä siihen, että kun käy lääkärissä, niin toivoo, että lääkäri lukee sun aikaisemmat jutut ja perehtyy sun papereihin, ennemmin kuin aloittaisi tyhjältä pöydältä. (Haastateltava 11, hevonen)

Asiakkaan tyytyväisyys ja tarpeet

- Onko ProAgrian asiantuntijapalvelujen hinta saatuun hyötyyn nähden kohdallaan?

Monien haastateltavien mielestä hinnat ovat kohtuullisia, ehkä hiukan kalliimpia kuin muilla yksityisillä toimijoilla. Usein palvelusta saatava hyöty on riittävä. Joissakin vaativuustasoltaan alhaisissa palveluissa tuntiperusteinen hinnoittelu tuntuu väärältä. Pakettihinnoittelua ja räätälöintiä pitäisi olla enemmän. Hinnan ja laadun suhteuttaminen on vaikeaa niissä palveluissa, joissa hyöty ei näy heti. Asiakkaiden mielestä on vaikeaa hahmottaa mitä etua palvelun hankkiminen voi tuottaa.

Niin ei saisi käydä, että lasku tulee suuremmaksi kuin hyöty. Jos asiantuntija on oikein hyvä, siitä on myös valmis maksamaan enemmän. (Haastateltava 7, luomusika)

Hintojen korottamisesta vastaajat eivät olisi hyvillään. He ymmärtävät kyllä, että hintojen korotukset johtuvat osaltaan valtionavun leikkaamisesta, mutta uskovat, että hintojen nostaminen johtaa siihen, että ProAgria menettää asiakkaita. Jo nyt muutamat haastateltavat ovat miettineet, voisiko ProAgrian neuvontapalvelun käyttöä vähentää. Etenkin maitotilat kokevat, että maitotilaneuvonnan maksu on kallis. Taloudellinen tilanne monilla tiloilla on tiukka.

Olen ymmärtänyt, että karjantarkkailumaksu nousi viime vuonna 10 % ja että hinta nousee nytkin. Se on kestänyt hinnoittelua, ei niin suurta korotusta voi tehdä. Se ajaa siihen, että täytyy miettiä kuinka paljon palvelua voi käyttää. Täytyy harkita voisiko jonkin käytikerran jättää väliin. (Haastateltava 6, maito)

- Onko palvelu ProAgriassa riittävän nopeaa ja tehokasta?

Haastateltavista 9 vastasi, että palvelu on riittävän nopeaa. Kahden vastaajan mielestä nopeudessa olisi parannettavaa. Etenkin rakennussuunnittelua joutuu odottamaan. Yksi vastaajista tarkensi, että jos asia lähtee etenemään alle viikossa, se riittää. Vastaajat ovat huomanneet, että neuvojilla on paljon töitä. Tämä ei yleensä vaikuta palvelun ripeyteen, vaan neuvojat osaavat organisoida työnsä hyvin.

ProAgriassa pitäisi paremminkin päästä ylitehokkuusajattelusta pois, inhimillisempään suuntaan. (Haastateltava 7, luomusika)

- Mitä mieltä olet palvelun tasalaatuisuudesta?

Vastaajat olivat havainneet neuvojissa paljon eroja. Joillakin neuvojilla on enemmän kiire kuin toisilla. Kiire näkyy välillä niin, että sovitut asiat viipyvät. Luonnollisesti uudet neuvojat eivät ole työssään yhtä hyviä kuin kokeneet. Haastateltavien mielestä on toisaalta hyvä, että kokeneiden rinnalla myös uusia neuvojia, joilla on asioista viimeisin kirjatie. Kokeneista neuvojista muutamilla voi huomata muutosvastarintaa uusia asioita kohtaan.

Ongelma ovat urautuneet vanhat jäärät, jotka eivät haluakaan oppia uutta. (Haastateltava 3, kasvi)

Vastaajista neljällä on maitotila. Heistä jokainen vastasi, että maitotilaneuvojissa on paljon eroja. Tilat puhuvat usein keskenään neuvojista ja heidän työskentelytavoistaan. Eri henkilöiden välillä laatu vaihtelee ja aika, mitä työn tekemiseen kuluu. Jos hinnoittelu on tuntiperusteinen, on vaarana se, ettei samalla rahalla saa samaa lopputulosta. Vastaajien mielestä tässä pitäisi huomioida myös erilaiset asiakkaat ja valikoida neuvojat tilan vaatimustason mukaan, hyville asiakasyrityksille hyvät neuvojat.

Ei helmiä sioille, parhaat neuvojat parhaille tiloille, toimintaansa alas ajavilla tiloilla pärjää tavallisempikin neuvoja. (Haastateltava 4, maito)

- Mitä mieltä olet ProAgrian palvelun joustavuudesta?

Haastateltavien mielestä ongelmia joustavuudessa ei ole ollut. Soittamalla saa apua, jos on kiireellisiä kysymyksiä. Monet neuvojat vastaavat heti tai ainakin soittavat takaisin. Haastateltavat yrittävät olla tarkkoja siitä, etteivät vaivaa neuvojaa työajan ulkopuolella. Häätötilanteessa palvelua on saanut myös lauantaina. Neuvojat ovat olleet joustavia, jos tapaamisia on tarvinnut siirtää asiakkaan kiireiden vuoksi. Joustavuuteen kuuluu myös palvelujen asiakaskohdittainen räätälöinti, jota toivottiin enemmän. Eräs haastateltavista ehdotti, että pikapalvelu voisi maksaa asiakkaalle enemmän. Monet ovat valmiita maksamaan korkeamman hinnan, jos asiat saadaan kiiretilanteessa nopeasti hoidettua ja ylimääräisiltä seuraamuksilta vältytään.

Olen kuullut, että joskus asiakkaalle on ollut tarkastaja tulossa ja paperit ovat olleet tekemättä. ProAgriasta on saanut apua nopealla aikataululla kun on ollut akuutti tarve. (Haastateltava 3, kasvi)

- Mitä ProAgrian palveluja voisit suositella tuttavillesi?

Muutammat vastaajista voisivat suositella kaikkia ProAgrian palveluja, sillä ProAgria on puolueeton, luotettava ja suurin osa peruspalveluista on huipputasolla. Yksittäisistä suositeltavista toimialoista esiin nousivat tilakaupat, viljelysuunnittelu, maitotilaneuvonta, sikapuolen neuvonta, talouslaskelmat ja yrityssuunnittelu. Myös rakennussuunnittelua voitaisiin suositella muuten, mutta ei navettarakentamisen osalta. ProAgrian toteuttamia hankkeita sekä Maa- ja kotitalousnaisten toimintaa pidettiin myös hyvinä.

- Millaiselle neuvontapalvelulle maatiloilla ja maaseutuyrityksillä voisi olla tarvetta sesonkiaikojen ulkopuolella?

Yleisin vastaus tähän kysymykseen oli kokonaisuuden hallintaan liittyvät palvelut, esimerkiksi yritystoiminnan kustannustehokkuuden seuraaminen säännöllisesti ja talouden tunnuslukujen tarkastelu. Myös eri velvoitteiden toteutumista pitäisi seurata. Kokonaisuuden hallinnan avuksi asiakasyrityksellä tulisi olla nimettyä ”oma neuvoja”, joka valvoisi asiakkaan tilannetta.

ProAgria voisi tarjota asiakkailleen kokonaisuuden hallintaa, johon kuuluisi vaikka tilakohtainen nettisivu, mistä löytyisi kootusti kaikki lait ja asetukset ja viranomaisvaatimukset sekä sitoumukset, jotka koskevat maatalouden eri tuotantosuuntia. Sikapuolella Sikavaa ja teurastamoja ei tarvitse saada tähän mukaan, paitsi ehkä linkkitasolla, tällöin näkisi heti tilan toimintaympäristön ja sidosryhmät. (Haastateltava 7, luomusika)

Maitonäytteiden otto on työ, joka haluttaisiin ulkoistaa ProAgrialle, koska se työllistää tiloja paljon. Puolueetonta rakennuttajapalvelua tarvittaisiin myös, koska nyt ollaan kaupallisten toimijoiden armoilla. Sikapuolella ProAgria Häme on kokeillut uutta sikalasihteeripalvelua. Palvelua kehitetään yhdessä asiakkaiden kanssa, mikä haastatteluun osallistuneiden mielestä on hyvä asia. Sikaneuvonnan kiinnostavin osa-alue on ruokintareseptien laadinta.

Hyvää ProAgrian sikapuolen neuvonnassa on se, että minkään lihatalon asiat eivät pääse vaikuttamaan yhteistyöhön. Odotukseni uuden tuotteen suhteen ovat korkealla, uskon että palvelulle on muillekin käyttöä. (Haastateltava 8, hevonen)

Isoilla tiloilla työnantajana toimiminen on haastavaa. Rekrytoinnissa ja työsuhteasioissa tarvittaisiin asiantuntijan apua. Muutamat haastateltavat olivat kokeneet hankaluuksia Salaojakeskuksen kanssa. He toivoivat, että myös ProAgria Hämeestä saisi salaojitukseen liittyvää neuvontaa. Eräs vastaaja toivoi hankintojen kilpailuttamiseen liittyvää neuvontaa. Myös yrittäjien atk-taidoissa on kehittämistarpeita ja ProAgrialta toivottiin aiheeseen liittyvää kurssia.

Kylällä on ollut opetusta joskus, ProAgrian neuvoja piti atk-kurssin, jossa käytiin läpi sähköpostia ja ihan perusasioita. Tähän koulutukseen olivat kaikki tyytyväisiä. Tällainen tarvittaisiin uudestaan, tietoa Facebookista myös. (Haastateltava 6, maito)

- Mitkä asiat ovat tilallasi toisin 10 vuoden päästä?

Kaikilla haastatteluun osallistuneissa asiakasyrityksissä toimintaa pyritään kehittämään, kaikki haluavat olla lähellä kärkeä. Jokainen yritys ostaisi peltoa, jos sitä saisi sopivasti. Nyt vuokraaminen on todennäköisempi vaihtoehto, sillä ostohinnat ovat kalliita. Muutamilla tiloilla sukupolvenvaihdos on kymmenen vuoden päästä ajankohtainen. Jos lapset ovat tulossa mukaan yrittäjyyteen, yritystoimintaa laajennetaan. Osa yrityksistä on jo suunnitellut investointeja: uusia koneita ja tuotantorakennuksia. Pari tilaa pohtii lypsyrobotin hankkimista.

Jos pojat eivät osoita innostusta, ei yksikkökoon kasvattaminen tule kyseeseen, tällä pärjätään eläkeikään asti. Silti olemassa olevaa toimintaa tulee koko ajan kehittää ja pitää huolta siitä, että navetta pysyy helppohoitoisena. (Haastateltava 4, maito)

Tulevaisuus nähdään valoisana, sikapuolellakin eläinten pitämisen uskotaan jatkuvan. Muutamassa yrityksessä on kymmenen vuoden sisällä tarvetta uudelle työntekijälle tai työpanoksen ostamiseen palveluntarjoajalta. Vastaajat uskovat, että viljelykasveissa tulee muutoksia energiakasvien suuntaan. Uudet sivuelinkeinot, muun muassa elintarvikkeiden valmistaminen ja energian tuotanto kiinnostavat. Atk:n hyödyntämisen kasvinviljelyssä uskotaan lisäänty-

vän. Haastatteluun osallistuneet hevosilat investoivat niin ikään ja kehittävät asiakkailleen uusia palveluja.

Ollaan innovatiivisia ja meillä on oman alan uusin tietämys. Haluaisin, että me ollaan mallitila ja mallitalli. Oltaisiin erilaisia kuin muut, niin että joku voisi sanoa, että käypä siellä tai soita sinne ja kysy niiltä, ne on hoitaneet tän jutun jo kuntoon. Siihen pisteeseen haluaisin päästä. (Haastateltava 11, hevonen)

- Millaiselle neuvontapalvelulle maatiloilla voisi olla tarvetta 10 vuoden kuluttua?

Monet haastateltavat vastasivat, että tulevaisuudessa kokonaisuuksien ja riskienhallintaan tarvittaisiin apua. Maatilat vähenevät ja tilakoko tulee kasvamaan, tämä tuo uusia haasteita. Neuvojen tulee tukea tiloja muutostilanteessa, auttaa töiden ja toiminnan suunnittelussa sekä laskea eri vaihtoehtojen kannattavuutta. Etenkin suurilla kasvitiloilla kiireajat merkitsevät tilojen välistä koneyhteistyötä tai joidenkin töiden ulkoistamista urakoitsijalle.

Maatilojen talouden parantaminen on aina ajankohtainen asia, tulevaisuudessa on tarpeen tehdä enemmän laskelmia siitä, kannattaako investoida vai ulkoistaa työ urakoitsijalle. Ulkoistamisessa yrittäjälle jää myös enemmän työaikaa, tämäkin tulee huomioida. (Haastateltava 2, sika)

Tulevaisuudessa maaseudulle perustetaan pieniä maatilantojen jalostamiseen liittyviä yrityksiä, joista ei tule yrittäjälle merkittäviä tuloja. Osa yrittäjistä on monialaisia maatiloja, osa taas maaseudulle muuttavia kaupunkilaisia, jotka yrityshaaveineen leijuvat pilvilinnoissa. Haastateltavien mielestä neuvojen tehtävä on palauttaa haaveilijat takaisin maan pinnalle.

Tehdään koju tienviereen ja myydään mökkiläisille juustoja kun ne menee mökille. Tiedän kyllä, ettei tästä tarvi kuvitella mitään. Jos alkaa myydä kotijäätelöä, niin kyllä rahan tarvii tulla muualta. Mutta jos tykkää ihmisten kanssa olla ja haluaa niiden poikkeavan, niin sitten sitä voi tehdä. (Haastateltava 6, maito)

Viljelijöiden ammattitaidon taso kasvaa tulevaisuudessa, jolloin myös neuvojen osaamisen tulee parantua. Erityisosaamiselle on tilausta koko ajan enemmän, jolloin ProAgrian on työnantajana annettava mahdollisuuksia neuvojen kehittymiselle. Asiakkaat odottavat, että ProAgriasta löytyy alan viimeisin tieto. He toivovat myös, että ProAgrian hankkeiden järjestämää täydennyskoulutusta olisi tarjolla vielä kymmenenkin vuoden kuluttua.

Hankkeet ja niihin liittyvät koulutussarjat ovat olleet älyttömän hyviä, niitä tarvitaan lisää. (Haastateltava 11, hevonen)

Maataloudessa byrokratia ei tule vähentymään, siihen liittyvälle neuvonnalle on jatkossakin kysyntää. Tulevaisuudessa lannan merkitys lannoitteena lisään-

tyy, koska tällä voidaan saada säästöjä. Tästä syystä ProAgrian viljelyneuvonnassa tulisi kannustaa lannan parempaan hyödyntämiseen. Luomun merkitys kasvaa ja vihreät arvot näyttelevät entistä isompaa osaa, näihin osaamisalueisiin erikoistuneita neuvoja tarvitaan. Energia-asiat ovat merkittävässä roolissa etenkin silloin, jos lämpökeskuksia pystytään tulevaisuudessa rakentamaan nykyistä alhaisempaan hintaan.

Energia-ala tulee työllistämään tulevaisuudessa, öljy kallistuu koko ajan ja vaihtoehtoisia energiamuotoja etsitään jatkuvasti. Energiantuotannossa oljet olisivat mahtava voimavara ja ne ovat uusiutuva luonnonvara toisin kuin öljy, pohja olisi kestävämpi. Biodieseliin varsinkin ruis olisi hyvä. (Haastateltava 1, kasvi)

Tietotekniikan hyödyntäminen peltoviljelyssä lisääntyy. Tulevaisuudessa tiedot siirtyvät traktorista ja työkoneesta suoraan tietokoneelle. Tilakoon kasvaessa myös työssäjaksaminen ja eläinten hyvinvointi ovat entistä tärkeämpiä. Kymmenen vuoden kuluttua työntekijän rekrytoiminen maatilalle on paljon nykyistä vaikeampaa. Haastatellut maitotilat toivovat, että ProAgria loisi nettiin kanavan, josta löytyisi avoimia työpaikkoja ja työnhakijoita.

Osaavia työntekijöitä on koko ajan vähemmän, ellei ota virolaista. (Haastateltava 4, maito)

Eräs haastatteluun osallistunut toivoi, että maatalouteen liittyvien isojen näyttelyiden olemassa olo turvattaisiin myös tulevaisuudessa.

On vahvuus, että on olemassa tällainen näyttely-systeemi, jolla joukkoja saadaan liikkeelle, monikaan organisaatio ei pysty tätä tekemään. Tapahtuman järjestämiseen liittyvää tietotaitoa ei saa hukata, on tärkeää, että tieto siirtyy ja perinne jatkuu. (Haastateltava 10, maito)

Monille nykyisille palveluille on tarvetta myös kymmenen vuoden kuluttua. Maitotilaneuvontaa, viljelysuunnittelua, kirjanpitoa ja verosuunnittelua tullaan käyttämään myös silloin. Neuvontaa tehdään edelleen kasvitusten, sosiaalinen kanssakäyminen on tärkeää. Vastaajat arvioivat, että eri toimialojen neuvojat tekevät tulevaisuudessa enemmän yhteistyötä ja oppivat toistensa osaamisista.

Neuvontaa tarvitaan, yrittäjälle ei kasva aivoja eikä käsiä lisää. (Haastateltava 4, maito)

- Missä ProAgria voisi kehittyä?

Haastateltavat antoivat paljon hyviä kehitysehdotuksia. Lähes kaikki mainitsivat markkinoinnin lisäämisen. Heidän arvionsa mukaan ProAgrialla on paljon hyviä palveluja, joista monikaan ei tiedä. Palvelujen ostaminen olisi helppompaa, jos asiakas tuntisi neuvojat edes jotenkuten ja tietäisi mitä kukakin

tekee. Asiakkaat haluaisivat käyttää parasta mahdollista asiantuntijaa. Keinoja etsiä tietoa huippuneuvojista on monia.

Viljelysuunnitteluun tilasin neuvojan yhden lehtijutun perusteella, joka oli tehty porkkanatilalla. Ajattelin, että neuvojan täytyy olla aika hyvä, kun se tekee visun noillekin. (Haastateltava 6, maito)

Tunnettuuden lisäämiseksi neuvojien tulisi vieraillla maamiessseurojen ja maataloustuottajien kokouksissa. Myös esitteiden päivittämistä toivottiin. Esitteessä tulee olla neuvojien ajantasaiset yhteystiedot ja se, mitä kukakin tekee.

Neuvojien pitäisi myydä itseään paremmin ja käydä juttelemassa ihmisille. On hyvä, että maamiessseurat saavat yhden maksuttoman neuvontaluennon vuodessa, toivottavasti tämä säilyy myös jatkossa. Näissä tilaisuuksissa pääsee aina näkemään ja kuulemaan uusia neuvoja. (Haastateltava 6, maito)

Vastaajat uskovat, että moni asiakasyritys ostaisi enemmän ProAgrian palveluja, jos ne räätälöitäisiin heille asiakaskohtaisesti. Asiakas ei halua vaihtoehtoja vaan valmiin paketin. Tätä varten asiakassegmentointia tulisi tehdä tarkemmin ja miettiä mitä tarjotaan ja kenelle. Erilaisten asiakkaiden tarpeet tulee huomioida. Vastaajien mukaan aktiivisempi yhteydenpito asiakkaaseen olisi hyvästä. Positiivisena koettiin myös se, että asiakkaat on otettu mukaan kehittämään ProAgria Hämeen toimintaa ja palveluja.

ProAgria on oikealla tiellä, haetaan koko ajan sitä, miten asiakasta voitaisiin palvella paremmin. (Haastateltava 9, sika)

Haastateltavien mielestä töiden tasaaminen kiireaikojen ulkopuolelle, esimerkiksi viljelysuunnitelmien tekeminen jo syksyllä, on hyvä asia. Keväällä kiirettä on myös maatilalla. Asiakkaita voisi ohjata tähän vaikkapa antamalla hinnanalennuksia sesonkien ulkopuolella. Monilla ProAgrian asiantuntijoilla on monipuoliset verkostot, mutta etenkin uusien neuvojien tulisi heti alussa oppia tuntemaan työkaverinsa paremmin, että he tietäisivät keneltä kysyä neuvoa pulmatilanteessa.

On hyvä, että ProAgrian neuvojat tekevät toistensa ja toisten hankkeiden kanssa yhteistyötä. Näin kaikkien yrittäjien ei tarvitse lyödä päätä seinään, vaan ProAgrian verkoston kautta voi löytyä ratkaisu. (Haastateltava 11, hevonen)

Hämeen maa- ja kotitalousnaiset ovat osa ProAgria Hämettä. Maa- ja kotitalousnaisten tekemää neuvontatyötä arvostetaan maaseudulla suuresti. Haastateltavien mukaan on harmillista, että monetkaan eivät tiedä, kuinka paljon maa- ja kotitalousnaiset osaavat. Naiset tekevät tärkeää työtä, heiltä saa hyviä käytännön vinkkejä muonitukseen tai ihan mihin tahansa asioihin.

Maa- ja kotitalousnaisten neuvoja R.R. pyrkii aina innostamaan ja hakee uusia uria, en ole kuullut hänestä sanottavan poikkipuoleista sanaa. Hän näkee

aina asioiden positiiviset puolet. Kun osaa olla sellainen ihminen, niin se on aika paljon. (Haastateltava 10, maito)

Koska ProAgriassa tunnetaan maatalousala ja siihen liittyvä byrokratia hyvin, tulisi ProAgrian hakea maaseutua kehittäviä, elävöittäviä ja yhteisöllisyyttä lisääviä yleishyödyllisiä hankkeita nykyistä enemmän. Jos ProAgrian resurssit eivät kokonaisvaltaiseen hankkeiden pyörittämiseen riitä, toinen vaihtoehto olisi kirjoittaa valmiita hankeaihoita ja tunnistaa mahdollisia hakijoita, jotka hankkeita voisivat toteuttaa. Hankkeiden kautta maaseudulla on hoidettu useita pieniä asioita kuntoon, tästä syystä niitä halutaan myös jatkossa.

Hankkeiden kautta meillä on monta juttua ilmaiseksi hoidettu. (Haastateltava 10, maito)

Monet kyselyyn vastanneista asiakkaista ovat ProAgria Hämeen Huomisen hämäläinen maatila –hankkeessa mukana. Hankkeessa tarjotaan investoiville tai kehittäville tiloille tukitiimipalvelua, joka tarkoittaa maksutonta aloitusneuvontaa useamman asiantuntijan tiimiltä. Vastaajien mielestä tukitiimi on hyvä ja sitä tulisi markkinoida enemmän. Sen sijaan hankkeen pienryhmätöimintää voisi uudistaa, jotta osallistujat saisivat siitä mahdollisimman suuren hyödyn.

Meidän pienryhmä on viiden tilan ompeluseura. ProAgrian neuvoja on joka kerta mukana, mutta hänellä ei ole muuta roolia kuin kerätä nimet listaan. Ehkä ryhmä pitäisi muodostaa uudestaan niin, että siinä olevilla tiloilla olisi jokin yhteinen tavoite tai kaikki ryhmän tilat olisivat kasvavia. (Haastateltava 6, maito)

ProAgrian neuvojien odotetaan kehittyvän tulevaisuuden ennakkoinnissa. Neuvojien pitäisi uskaltaa katsoa enemmän eteenpäin ja ennustaa maailmanmarkkinatilannetta siltäkin riskillä, että välillä arvioitaisiin väärin. Neuvojan tulisi olla enemmän asiakasta edellä. Vakioneuvojan vaihtaminen välillä toiseen voi herättää uusia ajatuksia sekä asiakkaassa että neuvojassa. Lisäksi neuvojien halutaan edistävän yritysten välistä yhteistyötä ja tuottavan tietoa siitä, miten muilla yrityksillä menee.

Jos neuvojalla on kaksi asiakasta, joista toisella on tietoa tai taitoa, joka helpottaisi toista, tulee ammattitaitoisen neuvojan pystyä ehdottamaan yrityksille keskinäistä konsultointia. Meidän yrittäjien pitäisi tajuta, että vain yhteistyötä tekemällä voimme parhaiten saada EU:n yritystukirahoja. Ja jos joku saa jotain hienoa aikaan, se on eduksi kaikille. (Haastateltava 11, hevonen)

Haastateltavien mielestä ProAgrian atk-ohjelmien kehittäminen on pysähtynyt. Aikanaan ProAgria oli tietotekniikan edelläkävijä, mutta nyt kilpailijat ovat ajaneet ohi. Etenkin viljelysuunnittelussa käytetyn Wisu-ohjelman kehittäminen huolettaa. Kun tietotekniikan hyödyntäminen peltoviljelyssä lisääntyy, miten tiedot saadaan siirtymään traktorin ja työkoneiden tietojärjestelmistä suoraan Wisuun.

Tekniikan lisääntyminen parantaa viljelyn ketteryyttä. (Haastateltava 2, sika)

Uudelta ProAgria Etelältä haastateltavat odottavat paljon. Keskusten yhdistymisen myötä osaamisen kehittäminen mahdollistuu nykyistä paremmin. Tämä tarkoittaa ProAgrian neuvojille nykyistä paljon kapeampia osaamissectoreita ja tilaisuuksia huippuosaamisen hankkimiseen. Yksittäisistä toimialoista etenkin rakennuspuolta pitäisi kotieläintilojen osalta kehittää. Enemmän osaamista tarvittaisiin myös maatilan yhtiöittämisessä, maatilamatkailussa ja erikoiskasvien viljelyssä. Haaste on myös maitotilaneuvojien epätasaisuus, neuvontatyön laatua tulisi parantaa.

Laadun valvomiseksi asiakkaille voisi lähettää kyselyn, josta näkyy mitä kaikkea maitotilaneuvoja voi tehdä. Asiakas saisi rastittaa ne kohdat, mitä neuvoja tilalla tällä hetkellä tekee. Tästä ProAgria voisi vertailla mitä kenellekin tehdään ja selvittää sitä, miksi jotain jää tekemättä. (Haastateltava 6, maito)

8.2 Neuvojien kyselytutkimuksen tulokset ja niiden analysointi

Tässä osiossa tarkastellaan ja analysoidaan Webropol-kyselyn kautta neuvojilta kerätyjä vastauksia. Webropol-kyselyssä kaikki kysymykset olivat avoimia ja niitä oli 20 kappaletta (Liite 2). Tekstin välissä on suoria lainauksia vastauksista sekä tulkintaa siitä, mitä kyseinen vastaus kuvaa tai todistaa. Suorat lainaukset kyselyvastauksista on kirjoitettu kursivoidulla tekstillä. Kysely tehtiin anonyymisti, joten vastaajatietoja ei voi yhdistää annettuihin vastauksiin.

Neuvontapalvelun osto

- Millainen on hyvä asiantuntija?

Vastaaajien mielestä hyvä asiantuntija on ennen kaikkea luotettava ja täsmällinen. Hänellä on positiivinen lähestymistapa asioihin ja hän on helposti tavoitettavissa. Lisäksi hyvä asiantuntija on puolueeton ja uskottava. Hän osaa perustella kantansa monipuolisesti. Hyvä asiantuntija myöntää, jos ei tiedä jotain ja on valmis ottamaan asioista selvää.

Hyvä asiantuntija osaa esittää kehittämissuhteet positiivisella sävyllä eikä haukkujen kautta.

Neuvojien mielestä hyvä asiantuntija osaa kartoittaa asiakkaan ongelman ja auttaa häntä ratkaisemaan sen. Hyvä asiantuntija kuuntelee asiakasta ja ottaa tämän huomioon. Hän ajaa aina ensisijaisesti asiakkaan etua. Hyvä asiantuntija puhuu samaa kieltä asiakkaan kanssa ja ohjaa häntä keskustelun kautta kohti lopputulosta. Hyvä asiantuntija kykenee sanomaan asiakkaalle vastaan, jos hänestä näyttää siltä, että asiat ovat menossa väärään suuntaan.

Tärkeää on antaa luonnollinen kuva siitä, että asiantuntija ei tee palvelua saadakseen rahaa talolle ja itselleen palkan, vaan auttaakseen asiakasta.

Hyvällä neuvojalla on käytännön kokemusta omasta alastaan. Hän tietää kaikesta perusmaataloudesta ainakin vähän. Lisäksi hän on erikoistunut johonkin osa-alueeseen. Hyvä neuvoja haluaa oma-aloitteisesti kehittää omaa osaamistaan ja hankkii jatkuvasti ajantasaista tietoa. Hän soveltaa teoretietoa eri käytännön tilanteisiin ja hänellä on taitoa ennustaa tulevaisuutta. Hän jakaa tietoa työyhteisössä sekä osaa hyödyntää muiden osaamista.

Hyvä asiantuntija osaa etsiä tietämystä muilta tai etsiä henkilön joka tietää.

- Millainen asiakaspalvelu kuuluu laadukkaaseen asiantuntijapalveluun?

Monien vastaajien mielestä asiakaspalvelun tulee olla kohteliasta, eikä missään tapauksessa tyrkyttävää. Asiakaspalvelijan on hyvä olla innostava, mutta ei yli-innokas. Asiakaspalvelija on helposti lähestyttävä ja sosiaalinen. Hyvä asiakaspalvelija on ihmisläheinen, ystävällinen ja aidosti välittävä. Hänen toimintatapsansa on johdonmukainen. Hän paneutuu asiakkaaseen ja aiheeseen ja pystyy tekemään räätälöintejä palveluista ja hinnoista.

Asiakaspalvelijan tulee olla asiakkaan tarpeita kuunteleva, asiantunteva, tehokas ja hänen tulee omata looginen toimintatapa.

Osa laadukasta asiantuntijapalvelua on aikataulutettu palveluprosessi, joka toteutetaan suhteellisen nopeasti. Yhteistyön alkaessa sovitaan etukäteen, mitä asiakkaan ostama palvelu sisältää ja mitä se maksaa. Tärkeää on oikea hinnoittelu, yli- tai alihintaa ei saa olla. Laadukkaalle asiakaspalvelulle on tunnusomaista, että asiakas saa valita tehdäänkö palvelu hänen kotonaan vai ProAgrian toimistolla.

Hyvä asiakaspalvelija varmistaa aina, että asiakas on todella ymmärtänyt kaiken, mitä hänen itsensä pitää hoitaa.

Hyvä asiakaspalvelija auttaa asiakasta oivaltamaan, mitä hyötyä asiantuntijapalvelun hankkimisesta hänelle on. Asiakkaan kanssa pyritään pitkäkestoiseen suhteeseen. Asiakkaan pitää voida tuntea, että hänet muistetaan. Samoja asioita tarvitse kertoa uudelleen. Laadukkaaseen asiakaspalveluun kuuluu myös se, että asiakkaaseen pidetään yhteyttä säännöllisesti ja muistutetaan tärkeistä asioista.

Laadukkaassa asiakaspalvelussa asiantuntija auttaa asiakkaita oivaltamaan palveluista saatavan hyödyn myös pitkällä aikavälillä.

Neuvonnan vaikutus ja neuvontasuhde

- Kuvaile, millainen asiantuntijaorganisaatio ProAgria mielestäsi on?

Vastaajat näkevät ProAgrian monipuolisena ja auttamishaluisena asiantuntijaorganisaationa. ProAgria on luotettava ja vastuullinen. Se toimii lähellä viljelijää, neuvojen työskentelytavat ovat käytännönläheisiä ja maaseutu toimintaympäristönä tunnetaan erinomaisesti. Yhtä laajaa maaseutuelinkeinoihin liittyvää asiantuntemusta ei saa muualta.

ProAgria on monipuolinen asiantuntijaorganisaatio, joka tarjoaa myös sellaista asiantuntemusta, jota ei välttämättä ole muualta helposti saatavilla.

Vastaajien mielestä ProAgrian asiantuntijoista laaja-alaista osaamista on monilla, minkä johdosta perustason palvelut ovat laadukkaita. Sen sijaan erityisosaamista ja kokemuksen tuomaa tietoa on liian harvoilla. ProAgriassa on vahvoja maatalouden osaamisalueita ja myös uusia aluevaltauksia, joissa osaaminen on yhden tai kahden neuvojan varassa.

Monet neuvojat ovat yrittäjähenkisiä, asiakkaita palvellaan kuin ne olisivat omia. Tämä voi johtaa siihen, että työt eivät jakaudu tasaisesti. Asiakkaita ei kiireessäkään haluta siirtää toiselle neuvojalle. Kollegat tukevat toisiaan, mutta toisten osaamista ei aina osata hyödyntää riittävästi. Oman ProAgria-keskuksen sisällä ja myös ProAgria-keskusten välillä yhteistyötä kehittämällä voitaisiin vastata nykyistä paremmin asiakkaiden tarpeisiin.

ProAgrialla on käytettävissään valtakunnallinen verkosto, jonka kautta on mahdollisuus palvella kattavasti asiakkaita.

Vastauksista löytyi myös negatiivisia asioita. Etenkin palvelujen markkinoinnissa ja tiedottamisessa olisi neuvojen mielestä parannettavaa. Monet potentiaaliset asiakkaat eivät edes tiedä, mitä ProAgria voisi heille tarjota. Samoin nykyiset asiakkaat odottavat parempaa jälkimarkkinointia ja huolenpitoa.

Vastaajien mielestä ProAgrian pitkät perinteet hidastavat organisaation uusiutumiskykyä. ProAgria on joissain asioissa joustava, mutta toisaalta kankea. Esimerkiksi ProAgriassa neuvoja pystyy järjestelemään melko hyvin töitään, mutta työskentelymenetelmät ja työkalut uudistuvat hitaasti. Myös yhdistysmuotoisen toimijan päätöksenteko vie oman aikansa.

ProAgria on jäykkä paikoitellen, vanhanaikainen, hidas, itsepäinen.

- Miten hyvin ProAgria mielestäsi pystyy täyttämään asiakkaan odotukset?

Vastaajat uskovat, että ProAgria pystyy täyttämään asiakkaiden odotukset erittäin hyvin laadukkaiden peruspalvelujen osalta. Joskus tehdään jopa yli-laatua. Haaste on se, että erityisosaamista ei aina löydy. Monissa asioissa asiakkaat ovatkin ProAgriaa edellä. Asiantuntijan tehtävä on selvittää asiakkaan

tarpeet ja löytää hänelle sopiva palvelu. Eri ProAgria -keskusten huippuosajista pitäisi olla enemmän tietoa, jotta asiakkaalle löydettäisiin helposti sopiva asiantuntija.

Asiakkaan odotukset pystytään täyttämään, kunhan ei luvata enempää kuin asiantuntijaresurssit myöntävät.

Vastaajien mielestä neuvojen välillä on eroja, joku on 10 + kun taas joku toinen on taidoiltaan heikompi. Maitopuolella tilanne ei ole hyvä, eikä neuvonnan tulevaisuuskaan näytä valoisalta. Osaavia neuvoja on liian vähän. Myös varamiesjärjestelmä puuttuu ProAgriasta lähes kokonaan. Tämä voi aiheuttaa ongelmia, jos neuvoja jää työstä pois.

Neuvojen välillä vaihtelu on suurta ja erityisosaamisessa on puutteita.

- Mitkä asiat ovat asiakkaan näkökulmasta paremmin heti neuvontakäynnin jälkeen?

Vastaajat tunnustivat monia asioita, jotka ovat paremmin heti neuvontakäynnin jälkeen. Esimerkiksi neuvontaa käytettäessä asiakkaalle tulee tunne, että hän ei ole asiansa kanssa yksin. Neuvoja tukee ongelmanratkaisussa. Neuvontakäynnin jälkeen asiat selkiytyvät asiakkaan mielessä ja niiden selvittämisessä päästään eteenpäin. Asiakas voi luottaa, että asiat hoidetaan kuntoon ja ajan tasalle. Neuvontakäynti vähentää asiakkaan stressiä ja palauttaa mielenrauhan. Neuvontakäynti tuo varmuutta siitä, että yritystoiminta on menossa haluttuun suuntaan. Toisaalta neuvoja voi auttaa näkemään myös sen, jos asiat ovat oletettua huonommin.

Asiat ovat hoidossa, on helpotus ja varmuus siitä, ettei ole yksin byrokratian kanssa. On joku keltä kysyä ja kehen luottaa.

- Miten neuvontapalvelu vaikuttaa asiakkaan elinkeinotoimintaan pitkällä tähtäimellä?

Vastaajien mielestä neuvontapalvelun säännöllinen käyttö lisää yrityksen menestymistä. Paras hyöty saavutetaan käyttämällä kokonaisvaltaisesti ProAgrian eri neuvontapalveluja. Neuvonta tuottaa tietoa toiminnan kannattavuudesta ja toimintatavoista suhteessa muihin yrittäjiin. Neuvontapalvelun käyttö auttaa yrittäjää näkemään asioita ja asiayhteyksiä laajemmalti. Neuvonta tuo lisää tietoa, joka helpottaa päätöksen teossa. Neuvonta palauttaa siihen sijoitetut eurot takaisin joko säästöinä tai tuottavuuden paranemisena.

Neuvontapalvelun käyttäjät osaavat paremmin luotsata yritystään eteenpäin.

Neuvontapalvelun avulla voidaan löytää helpotusta työtavoissa, mikä lisää asiakkaan jaksamista. Neuvonta auttaa asiakasta kehittymään omassa ammatissaan jatkuvasti. Neuvojan kanssa juttellessa pysyy uusista asioista ajan tasalla.

1a. Neuvontapalvelun käyttö auttaa suunnittelemaan tulevaisuutta ja aktivoi ajattelemaan yritystoimintaa pitkällä tähtäimellä.

Neuvontapalvelun avulla voi vertailla erilaisia visioita.

- Mitä ongelmia tai haasteita asiakas voi ProAgrian neuvontapalvelua hankkiessaan kohdata?

Vastaajat arvelevat, että asiakas voi kohdata monenlaisia ongelmia neuvontapalvelua hankkiessaan. Usein haasteena on se, että sopivaa neuvojaa ei löydy. Yleensä tämä tarkoittaa sitä, että neuvojan osaamisen taso ei ole riittävä. Toisaalta ongelmia voi syntyä siitä, että henkilökemiat eivät neuvojan ja asiakkaan välillä kohtaa. Neuvojalla voi olla omia ennakkoluuloja tai muutosvastarintaa, jotka asiakas kokee ahdistaviksi. Saattaa myös olla niin, että neuvoja ei osaa käyttää sellaista kieltä, jota asiakas ymmärtää.

Asiakas ja neuvoja eivät ymmärrä toisiaan.

Neuvojan tavoittaminen tai sovitun palvelun suorittaminen voi viipyä, jos neuvoja on liian kiireinen. Toisaalta neuvojan kiire voi viedä asiaa liiaksi eteenpäin. Kovassa kiireessä voi asiakas unohtua kokonaan. Töiden tasaamista ja asiakkaiden siirtämistä hankaloittaa se, että neuvot eivät tarkkaan tiedä toistensa osaamista ja työtilannetta. Tällöin ei myöskään osata myydä asiakkaalle lisäpalveluja, vaikka niistä olisi hänelle hyötyä.

Neuvonnan ruuhkahuiput aiheuttavat sen, että asiakkaalla ei ole mahdollisuutta saada palvelua juuri haluamanaan ajankohtana.

Monien neuvojen mielestä ProAgrian nettisivut ovat sekamelska, josta asiakkaan on vaikea löytää tietoa. ProAgrialla on monia palveluja, joista asiakkaat eivät tiedä. Toisaalta usein käy myös niin, että asiakkaan haluamaa palvelua ei sellaisenaan ole olemassa, vaan on tarvetta räätälöintiin.

Osa asiakkaista ei tiedä meitä kirjanpitojen tekijäksi, kun kyseinen palvelu on asiakkaan mielikuvissa tilitoimistojen työkenttään kuuluvaa hommaa.

- Mitä hyötyä on siitä, että neuvoja valmistautuu etukäteen asiakastapaamiseen?

Kaikkien vastaajien mielestä asiakastapaamiseen kannattaa valmistautua. Neuvoja on tällöin itsevarmempi ja antaa itsestään asiantuntevan kuvan, jolloin asiakas luottaa häneen paremmin. Asiantuntijan ajatukset ovat käsillä olevassa asiakkaassa ja tarvittava oheismateriaali on mukana. Kun tietoja asiakkaasta on hankittu jo valmiiksi, päästään heti asiaan, eikä asiakkaan tarvitse kertoa samoja asioita aina uudelleen. Molempien aikaa säästyy, tehokkuus lisääntyy ja palvelun laatu paranee.

Asiakas kokee palvelun parempana kun ei tarvitse jokaiselle asiantuntijalle samoja asioita kertoa.

Neuvojan hyvä valmistautuminen antaa asiakkaalle kuvan, että hän on tärkeä. Toisaalta neuvojan on helpompi nähdä asiakokonaisuus laajemmin ja määrittellä asiakkaan palvelun tarve. Asiakkaan tietoihin perehtyessä voi myös tulla mieleen jokin ajankohtainen tiedotusasia, parannusehdotus tai ongelma, jota pitää ennen tapaamista selvittää.

Etukäteisvalmistautumisen avulla neuvoja voi huomata, mihin asioihin on tärkeä kiinnittää huomiota tapaamisessa ja mitkä ovat vähemmän tärkeitä.

- Mitä hyötyä on asiakasmuistioiden kirjoittamisesta ja asiakastietojen tallentamisesta CRM:ään?

Vastaajista 22 on sitä mieltä, että CRM:stä on hyötyä. Heidän mielestään CRM:n asiakasmuistioissa asiakkaisiin liittyvät tiedot ovat tallessa ja neuvojat voivat lukea niitä ennen asiakastapaamista. Asiakasmuistioihin kirjataan asiakkaan tulevaisuuden tarpeet. Näihin liittyviä palveluja voidaan myöhemmin kohdennetusti markkinoida.

Tilalle jää vaikutelma, että ProAgriassa asioita hoidetaan kokonaisvaltaisesti.

CRM:n avulla asiakastieto on kaikkien neuvojien käytettävissä. Tästä on hyötyä etenkin silloin, jos samaa asiakasta palvelee useampi asiantuntija yhtä aikaa. CRM:n tallennettuja tietoja voi hyödyntää asiakastapaamiseen valmistaututtaessa. Tietokannasta nähdään, mitä palveluja asiakas on ostanut aiemmin, mihin asioihin on hyvä varautua ja ketä asiantuntija asiakasta on viimeksi neuvonut. CRM:stä neuvoja voi tarkastaa itsekkin mitä on aiemmin asiakkaan kanssa tehnyt. CRM:stä on apua myös niissä tilanteissa, kun neuvoja vaihtuu: asiakkaan tiedot säilyvät ProAgriassa eivätkä mene neuvojan mukana.

Erittäin tärkeä tilanteessa, jossa työntekijä vaihtuu loman, sairastumisen tai toisiin tehtäviin siirtymisen vuoksi. Asiakkuutta ei ole varaa jättää hoitamatta.

Vastaajista 6 kokee, että CRM:stä ei ole hyötyä. Järjestelmä on liian raskas täyttää toisen järjestelmän, MK-toimiston, ohella. Lisäksi työaika asiakasmuistioiden kirjoittamiseen kuluu paljon. Yksi vastaajista uskoo, että CRM:n käyttö tuo vain sekavia asiakasmuistioita, joiden hyötyä on vaikea nähdä.

Muistioita eivät todelliset tekijät kirjoita eivätkä lue.

- Miten asiakassuhdetta tulee mielestäsi hoitaa?

Vastaajien mielestä asiakassuhteiden hoidon on oltava henkilökohtaista ja sen tulee tapahtua asiakkaan toivomalla tavalla. Paremmille asiakkaille tulee an-

taa parempaa hoitoa, perusasiakkaille perushoitoa. Hyvään asiakassuhteiden hoitamiseen kuuluu se, että asiakkaaseen pidetään aika ajoin yhteyttä. Asiakkaalle soitetaan tai lähetetään sähköpostia ajankohtaisista asioista ja kysellään onko avun tarvetta. Merkittävälle asiakkaalle lähetetään oikeat paperiset joulukortit ja kutsu glögille tai puurolle. Myös muut muistamiset voivat olla mahdollisia. Asiakassuhteen hoitamiseen kuuluvat niin ikään hyvä tavoitettavuus työaikana, sovittujen asioiden tekeminen ajallaan sekä palautteen kerääminen siitä, miten hyvin ProAgrian neuvojat ovat asiakasta onnistuneet auttamaan.

Asiakassuhdetta tulee hoitaa inhimillisesti, ei siihen tarvita suuria euromääriä, vaan riittävästi taustatietoa ja hienotunteisuutta sekä oikeaa asennetta.

- Näetkö, että asioidessasi asiakkaan kanssa, kyseessä on pitkäkestoinen neuvontasuhte vai yksittäinen neuvontakäynti? Perustele vastauksesi.

Vastaajien mielestä se, onko kyseessä pitkäkestoinen neuvontasuhte vai yksittäinen neuvontakäynti riippuu asiakkaasta. Joskus kyseessä on yksittäinen neuvontakäynti, mutta yleensä neuvontasuhte. ProAgriassa on uusia toimialoja, joilta tuleville asiakkaille lisämyynti on hankalaa, monet palvelut eivät sovellu heidän tarpeeseensa. Tällöin kyseessä on yksittäinen neuvontakäynti. Vastaajat haluavat pyrkiä pitkäkestoiisiin asiakassuhteisiin, he ymmärtävät, että lyhyet eivät yleensä ole ProAgrialle kannattavia. Tavoitteena on, että kehitetään yhdessä asiakkaan kanssa yrityksen elinkaaren eri vaiheissa.

Haluan pitkiä ja luottamuksellisia asiakassuhteita ja rakennan jokaisen uuden käynnin sitä ajatellen.

Yksi vastaajista oli havainnut, että asiakkaat voivat kokea yhteistyön ProAgrian kanssa eri tavalla kuin neuvojat kokevat. Vaikka he asioisivat ProAgriassa useinkin, he voivat pitää tapaamisia yksittäisinä neuvontakäynteinä. Pitkäkestoiseen neuvontasuhteeseen liittyy olennaisesti luottamus. Jos luottamusta ei ole, ei asiakkaan ja ProAgrian välille synny pitkäkestoista suhdetta, jossa asiakas kokee, että hänen asiansa ovat hyvässä hoidossa.

Pitkäkestoisessa neuvontasuhteessa asiakkaan ja neuvojan välille syntyy yhteistyö- ja avunantosopimus, johon asiakas luottaa.

Vastaajat näkevät pitkäkestoisen neuvontasuhteiden riskinä sen, että asiakassuhteet henkilöityvät. Voi käydä niin, että asiakkaat kokevat ensisijaisesti olevansa neuvojan asiakkaita ja vasta sitten ProAgrian asiakkaita. Tästä pitäisi päästä pois. Neuvojan pitäisi rohkaista asiakasta ostamaan myös muita palveluja kuin niitä, joita hän itse osaa tehdä.

On ajateltava, että kyseessä on aina pitkäkestoinen neuvontasuhte, koska ProAgriassa on töissä muitakin, joiden tekemät palvelut on otettava huomioon. Ei voi ajatella itsekkäästi, että kunhan saan tämän tällä kertaa tehdyksi.

Asiakkaan tyytyväisyys ja tarpeet

- Onko ProAgrian neuvontapalveluissa hinta saatuun hyötyyn nähden kohdallaan?

Kahdeksan vastaajan mielestä ProAgrian hinnat ovat liian kalliit, yhdeksän mielestä hinta on kohdallaan. Loput yksitoista vastaajaa totesivat, että tilanne vaihtelee eri palvelujen ja neuvojien välillä. Jotkut palvelut ovat kalliita suhteessa saatavaan hyötyyn. Jotkut palvelut taas ovat liian halpoja. Jos saman työn tekee eri neuvoja, voi laatu olla eri, vaikka hinta olisi sama. Tällöin asiakkaan saama hyöty vaihtelee. Ne palvelut ovat kalliita, joista asiakas ei saa tarvettansa vastaavaa hyötyä. Joskus asiakkaan voi olla vaikea tunnistaa hyötyä heti, jolloin hinta tuntuu korkealta.

Jos asiakas maksaa laskun ja tulee silti uudestaan, on hinta kohdallaan.

Vastaajien mielestä räätälöintimahdollisuuksia pitäisi olla enemmän, valmiit palvelupaketit ovat raskaita. ProAgriassa toteutetut hinnan korotukset ovat lisänneet kilpailua, neuvontapalveluja tarjoavia yhdenmiehen yrityksiä on ilmaantunut toiminta-alueelle. Toinen ProAgrian kilpailija on tuotantopanosteollisuus, joka tarjoaa neuvontapalveluja asiakkailleen ilmaiseksi. Kilpailun kiristyessä palvelujen ja osaamisen jatkuva kehittäminen on ensiarvoisen tärkeää.

Isot yritykset myyvät paljon halvemmalla samoja palveluja, koska voivat paketoita ne tuotteiden kanssa samaan nippuun.

- Mitä mieltä olet ProAgrian palvelujen tasalaatuisuudesta?

Useimmat vastasivat, että palvelujen laatu vaihtelee, mutta parempaan suuntaan ollaan menossa. Luonnollisesti neuvojien välillä on eroja. Saman asian voi myös tehdä eri tavalla ja saada silti oikean tuloksen. Vastaajien mielestä henkilöiden vahvat puolet tulisi huomioida ja kääntää ne ProAgrian eduksi, eikä pakottaa samaan muottiin. Silti samat perusvaatimukset pitäisi täyttyä kaikilla neuvojilla. Huippuasiantuntijoiden osaamista on vaikea tasata suhteessa muihin neuvojiin. ProAgrian kannalta ikävää on se, että yliosaaaja helposti huomaamattaan luovuttaa osan tiedoistaan asiakkaalle ilman korvausta.

Huippuasiantuntijat voisivat olla vähän enemmän juristityyppejä eli eivät käsittelee muuta kuin asiakkaan esille tuomaa ongelmaa tai työtehtävää.

Paitsi neuvojien, myös palvelujen välillä on eroja. Jotkut ovat tasokkaita, joi-takin kartetaan. Peruspalveluista verokirjanpito, viljelysuunnittelu ja EU-tuet ovat neuvojien mielestä tasalaatuisia. Jatkossa parhaille asiakkaille pitäisi saada parhaat neuvojat, perusasiakkaille perusneuvojat.

Yhden vastaajan mielestä omituista on se, että ProAgriassa parhaina asiakkaina pidetään laajentavia tiloja, vaikka pienet tilat ostaisivat ProAgrian palvelu-

ja paljon suuremmalla euromäärällä. Asiakkaiden arvojärjestystä pitäisi vielä miettiä uudelleen.

Onko iso kivi vai pieni jalokivi, meillä sitä ei haluta nähdä, vaan pienten tarpeet mitätöidään.

- Saako ProAgriasta riittävän nopeaa/tehokasta palvelua?

Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että palvelu on riittävän nopeaa. Muutamien mielestä palvelua saa yleensä nopeasti, mutta välillä joutuu myös odottamaan. Asiakkailta on usein kiire, ProAgriaan otetaan viime tingassa yhteyttä kun asian hoitamiseen ei ole enää paljoa aikaa. Asiakkaiden pitäisi oppia tilaamaan palvelut aiemmin, niin töiden järjesteleminen helpottuisi. Sesonki-huippuina käy niin, että ne asiakkaat, joilla ei ole kiire, joutuvat odottamaan.

Juu ja ei. Usein asiakas on ajatellut asiaa jo melko pitkälle, ennen kuin ottaa yhteyttä. Silloin pitäisi hänen mielestään tulla valmista heti.

- Mitä mieltä olet ProAgrian joustavuudesta?

Kolmea vastaajaa lukuun ottamatta kaikkien mielestä palvelu on joustavaa. Monet vastasivat, että neuvot joustavat usein liikaakin. Asiakkaita palveluaan myös toimistotyöaikojen ulkopuolella ja siellä missä asiakas haluaa. Kiireinä aikoina tämä rasittaa neuvoja. Asiakkaat osaavat todella hyödyntää ProAgrian joustavuutta. Joskus käy niin, että asiakas alkaa johtaa koko prosessia.

Neuvojat joustavat ja pitävät asiakkaan puolta joskus pidemmältikin kuin asiantuntijan roolin näkökulmasta on tarvis.

Yhden vastaajan mielestä palvelujen hinnoittelussa ei ole riittävästi joustovaraa. Eräs vastaajista oli huomannut, että jos asiakkaan ympärille on kerätty moniammatillinen tiimi, voi useamman asiantuntijan aikataulujen yhteensovittaminen olla haastavaa. Tällöin joustaminen asiakkaan toiveiden mukaisesti on hankalaa.

Asiakaskohtaiseen hinnoitteluun ei ole annettu lupaa, vedotaan hinnastoon ja joskus se voi lopettaa mahdollisen palvelunostotapahtuma-aikomuksen.

- Missä neuvontapalvelussa meillä ProAgriassa on huippuosaamista?

Monien vastaajien mielestä ProAgria Hämeessä on huippuosaamista useissa neuvontapalveluissa, mutta neuvot kiireiden vuoksi asiakas ei välttämättä aina saa parasta osaajaa. Muutamat taas olivat sitä mieltä, että ProAgria Hämeessä on erityisosaamista, mutta huippuosaamisesta ei niinkään voida puhua. Useimmin mainittuja palveluja olivat talous- ja investointisuunnittelu, MVL-kirjanpito ja veroneuvonta sekä viljelysuunnittelu ja EU-tukihakua. Monien vastaajien mielestä erittäin hyvää osaamista on myös omistajanvaihdok-

sisä ja sukupolvenvaihdossuunnittelussa. Toistuvasti vastauksissa esiintyivät maitotilaneuvonta ja kasvinviljely, ja niistä erityisesti jalustalle nostettiin maitotilojen ruokintaosaaminen ja nurmentuotanto. Niin ikään luomutuotanto ja uusiutuvan energian käyttö ovat asioita, joissa neuvojen arvion mukaan osaaminen on jo korkealla tasolla.

Selkeästi on nähtävissä, että riittävästi töitä on vain niillä neuvoilla, joilla osaaminen on hyvällä tasolla.

- Entä mitä osaamisalueitamme tulisi vahvistaa?

Annettujen vastausten perusteella kaikkia osaamisalueita tulisi vahvistaa, jotta kehityksessä pysytään mukana. Muutamien vastaajien mielestä osaamista on tarpeen hankkia lisää uusilta toimialoilta, kuten EVL-kirjanpidosta. Myös niitä osaamisalueita on tärkeä vahvistaa, jotka ovat asiakkaiden mielestä heikkoja.

Kaikkia osa-alueita tulisi vahvistaa. Ketjussa ei saa olla heikkoja lenkkejä.

Vastaajien mielestä on tärkeää kehittää myös niitä osaamisalueitamme, joissa jo olemme hyviä. Näin syntyy valtakunnan huippuosaajia. Vahvoja osaamisalueitamme, joita tulisi edelleen kehittää, ovat maitotilojen ruokintaosaaminen, nurmentuotanto, suurten maatilojen taloussuunnittelu ja johtaminen sekä luomutuotantoon liittyvä neuvonta. Ammatillisen osaamisen päivittäminen on tärkeää kaikille neuvoille, mutta yhtä lailla myös myyntiosaamisen ja vuoro-vaikutustaitojen kehittäminen on tarpeellista.

Jokaisen tulisi tunnistaa oma erityisosaamisalueensa ja vahvistaa sitä itse.

- Mitä muutoksia uskot maatalo- ja maaseutuyrittämisessä tapahtuvan seuraavan 10 vuoden aikana?

Vastaajat tunnistivat monia tulevaisuudessa mahdollisesti tapahtuvia muutoksia. Rakennemuutos maataloilla tulee jatkumaan. Perusmaatalous keskittyy suurille tiloille, jotka erikoistuvat. Suuret tilat ovat useista pienemmistä tiloista yhdistettyjä yksiköitä. Yritysmuoto tulee yhä useammin olemaan osakeyhtiö. Tilakoon kasvaessa johtamisen merkitys kasvaa ja toimintaan liittyvät riskit monikertaistuvat. Pienet kotieläintilat lopettavat, pieniä kasvitiloja voidaan viljellä osa-aikaisesti palkkatyön ohella. Pienille tiloille vaihtoehtoinen selviytymiskeino on ottaa uusia sivuelinkeinoja. Monialaisten maatilojen lisäksi maaseudulle perustetaan lisää mikroyrityksiä, joissa ei harjoiteta lainkaan perusmaataloutta. Näiden toimialoja ovat hevostalouden palvelutoiminta, bioenergia, hoiva, maaseutumatkailu ja koneurakointi.

Perinteiset maatilat suurenevät ja muuttuvat yritysmäisiksi, lisää liitännäiselinkeinoja, maaseudun mikroyritykset ilman maatilakytöstä lisääntyvät.

Tulevaisuudessa yrittäjät ovat kiireisiä. Maatilojen on pakko ulkoistaa joitakin toimintojaan, aika ei riitä kaikkeen tekemiseen. Tässä ProAgrialla voi olla myynninmahdollisuuksia. ProAgrian asiakkaat tulevat vaativammiksi. Tämä lisää haasteita, mutta toisaalta tuo myös mahdollisuuksia kehittyä. Yksi neuvoja ei yksinään pysty täyttämään isojen tilojen asiantuntijapalvelujen tarvetta. Ympäristön suojelun merkitys lisääntyy, samalla luomun ja lähiruuan suosio kasvaa. Kymmenen vuoden päästä ilmastonmuutoksen vaikutukset on jo huomioitava.

ProAgriassa tiimityötä pitää kehittää ja palkita.

- Miten ProAgria voisi valmistautua tulevaisuuden muutoksiin?

Vastaajat arvelivat, että ProAgria voi valmistautua tulevaisuuden muutoksiin vain kehittymällä jatkuvasti itse. Jo nyt on hyviä suunnitelmia, ne pitäisi vain toteuttaa. Henkilöstön ammatillista osaamista tulee kehittää ja palkata uusia innovatiivisia työntekijöitä. Neuvojan pitää aina olla askeleen verran asiakasta edellä, opin hankkiminen ulkomailta tulisi olla mahdollista. Etenkin erikoisalojen osaamista on lisättävä. Samalla tulee muistaa, että myös monialaisia perusneuvoja tarvitaan. Siitä voitaisiin oppia paljon, että seurattaisiin muiden neuvonta-alan asiantuntijaorganisaatioiden tapoja hoitaa asioita.

Neuvojan on haettava osaamista Euroopasta ja muualta. Perusviljelijätkin jo käyvät ulkomaan opintomatoilla solmimassa suhteita tavarantoimittajiin.

Mitä ketterämpiä opitaan olemaan, sitä paremmin voidaan selvittää tulevaisuuden muutoksista. Muutaman vastaajann mielestä välijohtajia ja henkilöitä, jotka eivät tee asiakastyötä, tulee ProAgriassa vähentää. Vastaajat kokivat myös, että ProAgria Keskusten Liitto vaikuttaa alueellisessa päätöksenteossa liikaa. Keskusten Liiton laatimien kehittämissuunnitelmien noudattamisen sijaan asiakkailta tulisi kerätä tietoa siitä, mitä toiminnassamme pitäisi muuttaa ja toimia saadun palautteen mukaisesti.

Johtajien vaihtoa voisi harkita.

Vastaajat huomasivat myös, että ProAgrian toteuttamien yleishyödyllisten hankkeiden tarjoamia mahdollisuuksia voitaisiin käyttää hyväksi nykyistä enemmän. Hankkeiden avulla on mahdollista harjoitella asiakkaiden ympärille perustetun monialaisen asiantuntijatiimin yhteistyötä. Näin opitaan tarjoamaan asiakkaille kokonaisuutta, mitä muilla asiantuntijaorganisaatioilla ei ole.

Hanketoiminnan kanssa pitäisi istua välillä alas ja miettiä mitä osaamista ja taitoja voimme saada itsellemme.

- Missä muissa asioissa ProAgrian pitäisi kehittyä?

Annettujen vastausten perusteella kehittämiskohteita on useita. Monien vastaajien mielestä ProAgrian tulisi kehittyä etenkin työnjohtamisessa ja työn or-

ganisoinnissa. Henkilöstön mielipiteitä pitäisi kuunnella enemmän ja henkilöstöstä pitää huolta. Kilpailukykyisempi palkkaus ja mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhön lisääisivät työskentelymotivaatiota. Uudet työntekijät tulisi perehdyttää nykyistä paremmin työtehtäviinsä.

Työhönsä väsynyt neuvoja ei jaksa olla hyvä asiakaspalvelija.

ProAgria Hämeessä olisi tärkeää pikaisesti päättää mihin osaamisalueisiin keskitytään, kaikessa ei voida olla hyviä. Neuvojien toimenkuvia tulee kaventaa, jotta erikoisosaamista voi hankkia. Tiimityötä pitää kehittää ProAgria Hämeen sisällä ja myös eri ProAgria –keskusten välillä.

Opettelemalla yhteistyötä ja uskomalla, että se on ainoa tie.

Monet neuvojat haluavat kehittyä atk-laitteiden ja – järjestelmien hyödyntämisessä. Myös tietojärjestelmiin tallennettujen asiakastietojen hallinta ja tehokas käyttö ovat monille neuvojille haaste, tähän tarvitaan lisää opastusta. Lisäksi olisi tärkeää voida osallistua sidosryhmätapaamisiin, luoda yhteistyöverkostoja ja näkyä kentällä. Tätä kautta saataisiin lisää tunnettuutta.

Yhteistyön parantamisessa muiden alalla toimivien kanssa olemme menneet 20 vuodessa 100 vuotta taaksepäin.

9 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSEHDOTUKSET

Tutkimustulosten analysoimisen jälkeen tulokset tulee vielä tulkita. Tulkinta tarkoittaa omaa pohdintaa sekä johtopäätösten ja kehitysehdotusten tekemistä. (Hirsjärvi ym. 2004, 213)

Tämän opinnäytetyön haastatteluosiosta saadut tutkimustulokset ovat osaltaan melko yhteneväiset ProAgrian asiakastytyväisyyskyselyn vastausten kanssa. Kummassakin asiakkaat odottavat neuvoilta huippuosaamista. Webropol-kyselyn perusteella myös neuvojat pystyvät tunnistamaan, että huippuosaamista ei ole riittävästi. Toisaalta tutkimustulokset kertovat sen, että asiantuntijapalvelulle syntyy lisäarvoa monesta muustakin asiasta kuin neuvojan huippuosaamisesta. Yritystoiminnan kehittämässä ja investointien suunnittelussa ei toimialan huippuosaaja välttämättä ole paras mahdollinen konsultti. Olennaista on se, että neuvoja osaa laskea ja ymmärtää eri asiayhteyksiä. Usein suurin hyöty syntyy siitä, että neuvoja osaa kysyä asiakkaalta oikeat kysymykset joiden avulla hän ymmärtää asiakkaan ongelman ja osaa tarjota eri ratkaisuvaihtoehtoja.

9.1 Asiakkaan odotukset

Tutkimusosion asiakashaastattelujen perusteella asiakas odottaa, että ProAgriasta saa kattavasti maatalouteen liittyvää neuvontaa. ProAgriassa on viimeisin tieto asioista ja tulevaisuuden suuntauksia osataan ennakoida. Asiakkaiden mielestä asiantuntijoista tärkeimpiä ovat kokeneet huippuosaajat, mutta myös uudet neuvojat ovat avustavissa töissä tarpeellisia. Neuvojat ovat luonteeltaan positiivisia. Myös neuvojan käytännön kokemus maataloustyöstä on asiakkaille tärkeää. Erittäin merkityksellistä on se, että henkilökemiat toimivat, muuten luottamuksellista suhdetta ei voi asiakkaan ja neuvojan välille syntyä. Asiakas haluaa luottaa siihen, että neuvoja pitää kaikissa tilanteissa asiakkaan puolta.

Huippuneuvojan asiantuntemuksesta asiakkaat ovat valmiita maksamaan enemmän kuin rivineuvojan tekemästä työstä. Asiakkaat toivovat, että palveluja voidaan räätälöidä ja hinnoitella asiakaskohtaisesti sekä pakettihintoja käyttää nykyistä enemmän. Asiakkaat odottavat, että palvelu on aina ripeää ja asiakkaita kohdellaan yksilöllisesti. Varsinkin pitkäkestoisissa asiakassuhteissa asiakas odottaa neuvojalta säännöllistä yhteydenpitoa.

Haastattelujen perusteella asiakkaana olemista helpottaa se, että yrityksen asiakasmuisti toimii. Tällöin asiakkaan tiedot ja historia ovat löydettävissä ProAgrian tietokannoista eikä asiakkaan tarvitse kertoa niitä aina uudelleen, mikäli neuvoja vaihtuu.

Asiakkaat odottavat, että neuvojat näkyvät ”toreilla ja turuilla”. Neuvojaa on helpompi lähestyä kun henkilö on ennalta tuttu. ProAgrian halutaan aktiivi-

sesti edistävän yritysten välistä yhteistyötä ja lisäävän verkostoitumista eri toimialojen välillä.

ProAgrian oletetaan toimivan myös maaseudun kehittäjänä ja kouluttajana. Asiakkaiden mielestä tätä voitaisiin parhaiten tehdä yleishyödyllisten hankkeiden kautta. Haastateltavat kokevat, että hankkeet tarjoavat hyviä koulutuksia. Heidän mielestään hyvä, että hankkeiden tukemana voidaan monia asioita hoitaa edullisemmin kuin laskutettavana työnä.

9.2 Lisäarvo rakentuu monesta osasta

Haastattelujen mukaan neljästä lisäarvon pääelementistä nopeus toteutuu ProAgriassa hyvin. Myös joustavuus ja kustannus ovat kohtalaisella tasolla. Sen sijaan laatu vaihtelee paljon eri alojen ja neuvojien välillä. Huippuosamista on asiakkaiden mielestä liian vähän. Erityisesti rakennussuunnittelun laatua haastateltavat eivät pitäneet kovin korkeana. Suurimmat erot asiantuntijoiden välillä puolestaan on maitotilaneuvonnassa. Hinta-laatu-suhteen hahmottaminen on asiakkaiden mielestä usein hankalaa, sillä asiantuntijapalveluja ostettaessa hyöty ei yleensä ole nähtävissä heti. Olisi hyvä, jos neuvoja pystyisi etukäteen osoittamaan palvelun hyötysuhteen. Etenkin se kiinnostaa, miten paljon sijoitettu euro poikii uusia euroja ja millä aikajänteellä. Euromääräisen hyödyn osoittaminen on neuvoille hankalaa, sillä tulokseen vaikuttaa monta muuttujaa, merkittävimmin yrittäjä itse.

Asiakkaan näkökulmasta tärkeimmät lisäarvot, jotka ProAgria pystyy tuottamaan, ovat suunnittelun ansiosta syntyneet ajan ja kustannusten säästöt sekä tuottavuuden lisääntyminen. Kun suunnitellaan hyvin etukäteen, vältetään monilta virheiltiltä ja turhalta työltä. Asiantuntijan mukanaolo yritystoiminnassa jakaa vastuuta ja riskiä. Tällöin yrittäjän ei tarvitse tietää tai hoitaa kaikkea itse ja stressi vähenee. Pitkäaikaiset asiakkaat pitävät yhteistyötä ProAgrian kanssa eräänlaisena vakuutuksena; jos itselle tai maatilalle sattuu jotain, löytyy ProAgriasta oman yrityksen tietoja, joiden avulla asioita saadaan hoidettua. On tärkeää, että asiakkaan neuvontahistoria on tallennettu ProAgrian järjestelmiin niin, että tiedot ovat neuvojien tarkasteltavissa. Tällöin monenlaista informaatiota voidaan löytää ilman, että asiakkaan tarvitsee kertoa siitä neuvojalle.

Muita lisäarvoja, joita neuvontapalvelun ostamisesta voi tunnistaa, ovat asioiden hoituminen ajallaan, parempi ajanhallinta, hyvän työmotivaation ylläpitäminen ja työtapojen selkiytyminen. Kun ongelmista keskusteleo neuvojan kanssa, monta asiaa tulee selvemmäksi. Usein neuvoja tuntee monia saman alan yrityksiä, jolloin hänellä on asioihin erilaisia näkökulmia ja mahdollisuus vertailla miten toiminnot eri yrityksissä on järjestetty. Haastateltavat mainitsivat myös, että ProAgrian neuvojilta voi oppia uusia ja ajankohtaisia ammattiasioita. Lisäksi erityistä lisäarvoa asiakkaalle tuottaa se, että ProAgria on puolueeton toimija, jolloin asiakas voi luottaa siihen, että neuvoja pitää ensisijaisesti asiakkaan puolia.

9.3 Neuvojat tuntevat asiakkaansa

Tutkimusosion neuvojakyselystä käy ilmi, että neuvojat tunnistavat asiakkaiden odotukset hyvin ja ovat asioista yhtä mieltä heidän kanssaan. Yllättävää tuloksessa on se, että vaikka kehittämiskohteet ovat tiedossa, ei asioita ole pystytty riittävästi ohjaamaan oikeaan suuntaan. Liian hitaan kehittymisen merkinä on laskenut asiakastyytyväisyys. Jotta asiakkaiden odotuksiin voitaisiin vastata parhaalla mahdollisella tavalla, tulisi ProAgrian reagoida muutoksiin aikaisemmin ja tehdä tarvittavat korjausliikkeet nopeasti.

Yritystoiminnan kehittäminen vaatii aina rahallisia panostuksia. Ongelmalliseksi tilanteen tekee se, ProAgrian talous on laskeneen valtionavun myötä ollut viime vuosina varsin tiukka. Niukat taloudelliset resurssit eivät ole mahdollistaneet esimerkiksi markkinoinnin lisäämistä tai neuvojen osaamisen riittävää päivitystä. ProAgria Hämeelle on tärkeää ajantasaistaa kaikkien neuvojen osaamista vuosittain. Erityisosaamisen kohdalla työnantajan ajalliset ja taloudelliset resurssit henkilökunnan kouluttamiseen eivät käytännössä useinkaan riitä. Suurin osaamiseen liittyvä haaste on se, että nykyään tiedon määrä lisääntyy kovaa vauhtia. Vaikka ProAgrian neuvojat koulutautuvat ahkerasti, ei kehittävien asiakkaiden tarpeisiin pystytä täysin vastaamaan.

Jotta ProAgrian kehittyminen neuvontaorganisaationa olisi taloudellisesti vankalla pohjalla, tulee tuottavuutta pystyä lisäämään tai kustannuksia vähentämään. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että neuvojen on muutettava työskentelytapojaan. Toisinaan neuvojat ajavat liiankin tehokkaasti asiakkaan etua ja tekevät silloin paljon ilmaista työtä. Jos ProAgriassa halutaan lisätä tuottavuutta, tästä pitää päästä pois. Myös matkakulujen osuus on ProAgrian kustannuksissa suuri. Mikäli töitä saataisiin mahdollisuuksien mukaan siirrettyä asiakasyrityksistä ProAgrian toimistolle, toisivat matkakuluihin ja matkoihin kuluneen ajan vähentyminen ProAgrialle säästöjä.

Tutkimusaineiston mukaan neuvojat osasivat hyvin nimetä samoja neuvontapalvelusta syntyviä hyötyjä mitä asiakkaat olivat tunnistaneet. Nopeus, joustavuus, hinta ja laatu ovat lisäarvon tuottamiseen liittyviä elementtejä. Näiden toteutumisesta neuvontatyössä ProAgrian asiantuntijat olivat asiakkaiden kanssa hieman eri mieltä. Asiakkaat kokivat asiakaspalvelun arvoelementtien toteutuvan paremmin kuin neuvojat. Siitä huolimatta molempien tunnistama kompastuskivi oli palvelujen suuret laatuvaihtelut. Peruspalvelut ovat usein tasalaatuisia, mutta muissa asiantuntijapalveluissa on suuria vaihteluja. Jos palvelusta saatava hyöty on vaikea nähdä, asiakas pitää sitä kalliina. Lisäarvon kokemisen vahvistaminen on näissä tilanteissa tarpeen.

Merkittävä asiakkaalle syntyvä hyöty, jota neuvojat eivät tunnistaneet, oli se että paljon palveluja käyttävät asiakkaat pitävät ProAgriaa eräänlaisena toimintansa vakuutuksena. Asiakkaat olettavat, että ProAgriasta löytyy paljon tietoa yrityksen toiminnasta ja neuvojat saavat asiakkaan asiat hoidettua silloinkin, jos maatilalle tai yrittäjälle itselleen sattuu jotain. Tätä taustaa vasten asiakkuudenhallintajärjestelmän monipuolinen hyödyntäminen nousee uudelle

tärkeysasteelle. Jos asiakkaille halutaan tuottaa lisäarvoa, on CRM:ää käytettävä nykyistä enemmän.

9.4 Lisäarvon kokemisen vahvistaminen

Asiantuntijapalveluun sisältyvistä arvoelementeistä tulee kertoa asiakkaalle. Asiakkaan pitää tietää mitä hänen ostamansa palvelu sisältää ja mitä se maksaa niin, että hän voisi kertoa siitä toisille. Olennaista on myös se, että asiakas ymmärtää miksi hänen on kannattanut ostaa palvelu ammattilaiselta, eli mikä on asiantuntijan antama lisäarvo. Tutkimusaineiston mukaan ProAgria Hämeessä lisäarvon elementtien tunnistaminen ja niistä viestiminen on tarpeen erityisesti rakennussuunnittelun asiakkaille. Toinen tärkeä kohderyhmä ovat ne maitotilaneuvonnan asiakkaat, jotka pohtivat maitotilaneuvontakäyntien vähentämistä korkean hinnan vuoksi.

Neuvojen tulee miettiä lisäarvon vahvistamiseen liittyviä argumentteja oman erityisosaamisen ja myytävän palvelun näkökulmasta, mitä hyötyä asiakas voi niistä saada. Asiaa voi hahmotella myös toisin päin, eli mitä haasteita ja riskejä asiakas voisi kohdata, jos asiantuntijapalvelua ei käytettäisi. Jos arvoelementtien tunnistaminen tuntuu vaikealta, jokaisessa tapaamisessa asiakasta voi muistuttaa ainakin siitä, että asiantuntijan apua käytettäessä vältytään monilta virheiltilta ja turhalta työltä. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että aikaa ja rahaa säästyy.

9.5 Asiakasarvon tunnistaminen

ProAgria Hämeessä asiakkaita ei ole järjestelty asiakassuhteen arvon mukaan. Jatkossa tämän työn aloittaminen on tarpeen. Jotta toiminnasta saataisiin paremmin kannattavaa, tulee asiakkaita valikoida. Tutkimusaineiston perusteella sekä asiakkaat että neuvojat ovat sitä mieltä, että parhaille asiakkaille tulisi antaa parhaat neuvojat ja perusasiakkaille perusneuvojat. Tämä on mahdollista vain laittamalla asiakkaat paremmuusjärjestykseen.

Asiakaspaneelissa mukana olevien asiakasyritysten voidaan ajatella olevan arvokkaita asiakkaita. Heitä ei ole valittu myyntimäärän tai kannattavuuden perusteella, jotka yleensä kuvaavat asiakassuhteen arvoa parhaiten. Asiakaspaneelin asiakasyritysten valinnassa tärkeimmät kriteerit ovat olleet referenssiarvo ja asiakkaiden palvelemisesta syntyvä osaamisarvo. Asiakaspaneelin asiakkailla on myös suuri ostopotentiaali. Jos ProAgria onnistuu kehittämään näiden asiakkaiden tarpeisiin sopivia tuotteita, on erittäin todennäköistä, että he ostavat niitä.

ProAgria Hämeessä asiakasstrategioiden laatiminen on käynnissä. Tätä työtä auttaisi, mikäli asiakkaat olisi järjestetty segmentteihin arvonsa perusteella. Arvokkaiden asiakkaiden tunnistaminen ja heidän laadukas palvelemisensa parantaisivat yrityksen tulosta ja lisäisivät kassavirtoja.

Asiakkaiden arvoa pohdittaessa kannattamattomia asiakkaita ei saa unohtaa, sillä heissä on kasvupotentiaalia enemmän kuin monissa kannattavissa asiakkaissa. Pienikin ostokäyttäytymisen muutos voi vaikuttaa kannattavuuteen heti. Haastavaa tässä on se, että ostamisen kasvupotentiaalia on hankala tunnistaa. Jos parhaimman kasvupotentiaalilin omaavia asiakkaita saadaan tunnistettua, voidaan miettiä, miten heille saataisiin myytyä enemmän. ProAgria Hämeen toteuttamat hankkeet ovat hyvä väylä markkinoida kannattamattomille asiakkaille ProAgrian näkökulmasta kannattavampia palveluja.

9.6 ProAgrian ja henkilöstön kehittäminen

ProAgria voi tulla paremmaksi asiantuntijaorganisaatioksi yksittäisten neuvojien osaamista kehittämällä. Tutkimusaineiston perusteella huippuosaamista ja erikoistumista kapeisiin osaamis sektoreihin tarvittaisiin nykyistä enemmän. Henkilöiden osaamistasojen välinen hajonta on suurinta maitotilaneuvojilla. Ongelmaa voisi yrittää ratkaista kahdella tavalla; joko pyrkiä saamaan neuvojien osaaminen samalle tasolle tai todennäköisemmin jakaa neuvojat asiakkaiden kesken siten, että parhaat asiakkaat saavat osaavimmat neuvojat.

Toinen neuvojien osaamisalue, jota tulisi kehittää, on myynti- ja markkinointiosaaminen. Jotta neuvoja voisi markkinoida asiakkaalle ProAgrian palveluja kokonaisvaltaisessa paketissa, tulee hänen tunnistaa palvelut, joita ProAgriasta voi saada sekä henkilöt, jotka palveluja tuottavat. Neuvojilta kerätyssä tutkimusaineistoissa kävi ilmi, että monien mielestä suuri haaste on se, että neuvojat eivät tunne toistensa osaamista riittävästi. Jotta asiakasta pystyttäisiin palvelemaan mahdollisimman joustavasti, pitäisi tietää mitä asiantuntevasta ProAgriasta voi saada. Tällöin välttyttäisiin myös siltä ongelmalta, että palvelun myynyt asiakaspalvelija lupaa asiakkaalle sellaista, mitä toinen asiantuntija ei pysty toteuttamaan.

Pitkäkestoisessa asiakassuhteessa asiakkaat olettavat, että heidät muistetaan ja asiakastiedot ovat neuvojien käytettävissä. ProAgrian neuvojat tuntevat hyvin asiakkaansa. Usein silti käy niin, että asiakasmuisti ei ole kaikkien neuvontatyötä tekevien käytettävissä, vaan se kulkee neuvojien päiden sisällä. Järjestelmä on haavoittuva ja siitä tulee päästä pois. Olemassa olevaa CRM-asiakkuudenhallintajärjestelmää ja sen asiakasmuistioita on opeteltava hyödyntämään paremmin.

Asiakkaat ovat huomanneet, että ProAgrian neuvojilla on välillä kova kiire, töiden organisoinnin ja ajankäytön hallinnan keinoja olisi hyödyllistä harjoitella niin ikään. Kiire heikentää työssäjaksamista ja huonontaa palvelun laatua. Jälkemarkkinointi ja yhteydenpito asiakkaaseen unohtuvat helposti, kun neuvojalla on kiire. Asiakkaat arvostavat sitä, että heistä pidetään huolta. Jälkemarkkinoinnin tärkeyttä tulee ProAgriassa painottaa. Esimerkiksi CRM:ssä on muistutusjärjestelmä, johon voi kirjoittaa itselleen muistutuksen ottaa yhteyttä asiakkaaseen muutaman viikon päästä palvelun ostamisen jälkeen.

Tilakokojen kasvaessa maatiloja yhtiöitetään. Yhtiömuodon muuttamiseen ja osakeyhtiön asiakirjojen hallintaan liittyvää osaamista on hyvä vahvistaa. Isot tilat tarvitsevat kokonaisvaltaista neuvontaa ja monen eri asiantuntijan osaamista. Tätä varten myös tiimityöskentelytaitoja tulee parantaa. Tiimissä työskennellessään neuvojat oppivat toistensa toimialoista ja samalla ymmärtävät, miten eri asiakokonaisuudet liittyvät toisiinsa.

Tulevaisuuden nousevia toimialoja ovat bioenergia ja luomutuotanto. Vihreät arvot ja kestävä kehitys nousevat yhä tärkeämpään asemaan. Myös näihin muutoksiin on syytä ProAgriassa varautua. Ylipäänsä tulevaisuuden ennakointi ja muutosjohtaminen ovat asioita, jotka asiakkaita kiinnostavat. Neuvojien tietoa vaihtoehtoisista tulevaisuuksista sekä niihin sisältyvistä haasteista ja mahdollisuuksista on tarpeen lisätä.

Asiakkaat toivovat räätälöityjä palveluja ja hintoja. Neuvojalta räätälöinti ei onnistu helposti. Suurin vaikeus on se, että palvelun tuottamiseen kuluva työmäärä on hankala etukäteen arvioida. Tällöin riski hinnoitella palvelu väärin on suuri. Hinnoittelua ja työajankäytön arviointia tulisi harjoitella, jotta räätälöinnissä voitaisiin kehittyä.

Tutkimusaineiston perusteella ProAgria Häme saisi lisää myyntiä markkinointiaan tarkentamalla. Asiakkaiden segmentointi ja kohdennetut markkinointitoimenpiteet ovat erittäin tarpeellisia. Nykyisin yrittäjät saavat suuret määrät mainoksia monista tuotteista ja palveluista, jotka eivät heitä edes hyödytä. Toinen hyvä markkinointikeino olisi neuvojien näkyminen maaseutuun tai omaan erityisalaansa liittyvissä tapahtumissa. Asiakkaiden mielestä neuvoojia on helpompi lähestyä kun kasvat ovat ennalta tutut. Toimialan piireissä näkyminen on asiakkaiden mielestä merkki asiantuntijuudesta ja osoitus siitä, että neuvojalla on hyvä verkosto.

Asiakkaiden mielestä ProAgrian toteuttamat yleishyödylliset hankkeet ovat tarpeellisia, mutta hankkeiden edut eivät ole kaikkien neuvojien tiedossa. Hankkeet järjestävät laadukkaita koulutuksia, joihin osallistumisesta voisi olla hyötyä myös neuvojille. Tätä mahdollisuutta tulisi hyödyntää enemmän. Samalla saataisiin päivitettyä neuvojien ammattiosaamista. Koulutuksiin osallistuminen lisäisi neuvojien positiivista suhtautumista hankkeisiin ja heiltä voisi saada hyviä ehdotuksia koulutusten sisällöiksi.

Asiakkaille on tärkeää, että ProAgria on toisaalta perinteinen, toisaalta edelläkävijä. Perinteisiin liittyen ProAgrian tulee säilyttää maaseudun elävöittäjän roolinsa. Asiakkaat uskovat, että tätä voidaan parhaiten vahvistaa yleishyödyllisten hankkeiden sekä Maa- ja kotitalousnaisten järjestötoiminnan kautta. Edelläkävijyyttä puolestaan olisi teknologian monipuolinen hyödyntäminen, joka tulee yleistymään myös maataloudessa. Automatiikan lisääntyminen sekä maatilan työkoneiden kanssa toimivien atk-sovellusten yleistyminen tuovat monille neuvojille mielenkiintoisia haasteita. Jos ProAgrian omien atk-ohjelmistojen halutaan säilyttävän asemansa markkinoilla, ne vaativat asiak-

kaiden mukaan pikaista kehitystyötä. Myös neuvojat itse haluavat oppia hyödyntämään atk-laitteita ja –järjestelmiä nykyistä paremmin.

9.7 ProAgrian tavoitteet tutkimuksen jälkeen

Oleellinen osa palvelun ostamista on se, että asiakas kokee saavansa lisäarvoa. Lisäarvon kokeminen parantaa asiakastytyvääisyyttä. Tässä opinnäytetyössä on tunnistettu lisäarvon elementtejä ja pohdittu, mitä osaamista neuvojilla tulisi olla, jotta lisäarvoa saataisiin syntymään enemmän. ProAgria Hämeen johtoryhmä on luvannut, että vuoden 2012 henkilöstön kehittämis- ja koulutushankkeen sisältöjä suunniteltaessa pyritään mahdollisuuksien mukaan ottamaan opinnäytetyössä esiin nousseet osaamistarpeet huomioon. Tutkimustuloksista on hyötyä myös ProAgrian toiminnan suunnittelussa ja päätöksenteossa.

Koulutuksen vaikutuksia päästään tarkastelemaan vuoden kuluttua kun ProAgria Hämeen asiakastytyvääisyyttä mitataan seuraavan kerran vuonna 2013. Vuoden 2010 asiakastytyvääisyyskyselyssä asiakkaiden kokonaistyytyväisyys oli 7,7 kouluarvosanalla mitattuna. ProAgria Hämeen johtoryhmä on asettanut vuoden 2013 tavoitteeksi, että arvosanaa nousee 8,0. Vuonna 2013 Etelän ProAgria –keskusten yhdistyminen muuttaa ProAgria Hämeen toimintaa olennaisesti ja seuraavat asiakastytyvääisyyden parantamistoimenpiteet suunnitellaan yhdessä Etelän keskusten kanssa.

LÄHTEET

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

Alasuutari, P. 1994. Laadullinen tutkimus. Kirja. 2. painos. Tampere:
Vastapaino.

Anderson, K. & Kerr, C. 2001. Customer Relationship Management. Säh-
köinen kirja. Blacklick OH USA: McGraw-Hill Education Group. Hamkin
opiskelijoille luettavissa osoitteessa:
[http://site.ebrary.com.proxy.hamk.fi:2048/lib/hamk/docDetail.action?adv.x=1
&d=all&f00=all&f01=&f02=&hitsPerPage=500&p00=customer+relationship
+management&p01=&p02=&page=1&id=5003094](http://site.ebrary.com.proxy.hamk.fi:2048/lib/hamk/docDetail.action?adv.x=1&d=all&f00=all&f01=&f02=&hitsPerPage=500&p00=customer+relationship+management&p01=&p02=&page=1&id=5003094)

Anttila, S. 2012. ProAgria Keskusten Liiton viestintäpäällikön suullinen tie-
donanto 13.2.2012.

Arantola, H. 2006. Customer insight Uusi välinen liiketoiminnan kehittämi-
seen. Kirja. Helsinki: WSOYpro.

Bligh, P. & Turk D. 2004. CRM Unplugged –Releasing CRM’s Strategic
Value. Sähköinen kirja. Hoboken New Jersey USA: John Wiley & Sons Inc.
Hamkin opiskelijoille luettavissa osoitteessa:
[http://site.ebrary.com.proxy.hamk.fi:2048/lib/hamk/docDetail.action?docID=
10114100&p00=bligh](http://site.ebrary.com.proxy.hamk.fi:2048/lib/hamk/docDetail.action?docID=10114100&p00=bligh)

Buttle, F. 2009. Customer Relationship Management –Concepts and Tech-
nologies. Kirja. Oxford GB: Elsevier Ltd.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Kirja. 3.
painos. Tampere: Vastapaino.

Grönroos, C. 2010. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Kirja. 4. painos.
Juva: WSOYPro.

Hellman, K., Peuhkurinen, E., Raulas, M. 2005. Asiakasjohtamisen työkirja.
Kirja. Juva: WS Bookwell Oy.

Hirsjärvi S. & Hurme H. 2001. Tutkimushaastattelu teemahaastattelun teoria
ja käytäntö. Kirja. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi S., Remes P., Sajavaara P. 2004. Tutki ja kirjoita. Kirja. 10. painos.
Helsinki: Tammi.

- Hokkanen, J. Asiakasosaaminen kilpailukeinona. Kalvosarja. HAMK. Hämeenlinna
- Kamensky, M. 2010. Strateginen johtaminen menestyksen timantti. Kirja. Helsinki: Talentum.
- Karjaluoto, H. 2010. Digitaalinen markkinointiviestintä. Kirja. Jyväskylä: WSOYpro.
- Mattinen, H. 2006. Asiakkuusosaaminen kuuntele asiakastasi. Kirja. Helsinki: Talentum.
- Meronen, P. 2011. ProAgria Hämeen historiasta. Luentomateriaali.
- Mäntyneva, M. 2001. Asiakkuudenhallinta. Kirja. Vantaa: WSOY.
- Mäntyneva, M. 2011. Customer Relationship Management. Kalvosarja. HAMK. Hämeenlinna.
- Ojasalo, J. & Ojasalo, K. 2010. B-to-b-palvelujen markkinointi. Kirja. Helsinki: WSOYpro.
- ProAgria Hämeen asiakastyytyväisyyskysely 2010.
- ProAgria Hämeen strategia 2010.
- ProAgria Häme 2011. Vuosikertomus 2010. Julkaisu. Lahti: Ecapaino.
- Pöllänen, J. 1999. Yksilömarkkinointi oppivan asiakassuhteen rakentaminen. Kirja. Helsinki: Kauppakaari.
- Räsänen H. 2011. Innovaatioiden johtaminen. Kalvosarja. HAMK. Hämeenlinna.
- Storbacka, K., Blomqvist, R., Dahl, J., Haeger, T. 1999a. Asiakkuuden arvon lähteillä. Kirja. Juva: WSOY –Kirjapainoyksikkö.
- Storbacka, K. & Lehtinen, J. 1997. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla. Kirja. Porvoo: WSOY –Kirjapainoyksikkö.
- Storbacka, K., Sivula, P., Kaartio, K. 1999b. Create value with strategic accounts. Kirja. Helsinki: Kauppakaari.
- Suomen maatalous ja maaseutuelinkeinot 2011. MTT Taloustutkimuksen julkaisu. Luettavissa osoitteessa:
https://portal.mtt.fi/portal/page/portal/mtt/mtt/julkaisut/suomenmaatalousjamaaseutuelinkeinot/jul111_SM2011.pdf

Ulaga, W. & Eggert, A. 2005. Relationship Value in Business Markets: The Construct and its Dimensions. Artikkelinä lehdessä *Journal of Business to Business Marketing* vol. 12, no. 1 (2005), p. 73-99.

HAASTATTELUKYSYMYKSIÄ PROAGRIAN ASIAKKAILLE

Neuvontapalvelun osto

- Mihin asioihin elinkeinotoiminnassasi tarvitset ulkopuolista asiantuntemusta?
- Mitä ProAgrian palveluja olet ostanut?
- Miksi asiantuntijapalvelua ostetaan?
- Millainen asiakaspalvelu kuuluu osana laadukkaaseen asiantuntijapalveluun?
- Millainen on hyvä asiantuntija?


Neuvonnan vaikutus ja neuvontasuhde

- Mitä ajattelet ProAgriasta asiantuntijaorganisaationa?
- Onko ProAgrialla tarrettasi vastaavaa osaamista?
- Miten ProAgrialta hankitut palvelut vastaavat odotuksiasi?
- Mitkä asiat ovat heti neuvontakäynnin jälkeen paremmin?
- Miten neuvontapalvelu on vaikuttanut elinkeinotoimintaasi pitkällä tähtäimellä?
- Mistä neuvontapalvelusta sinulle on ollut eniten hyötyä? Miksi?
- Onko neuvontapalvelua hankittaessa tullut vastaan haasteita tai ongelmia? Jos on, niin mitä?
- Näetkö, että asioidessasi ProAgrian kanssa, kyseessä on pitkäkestoinen neuvontasuhde vai yksittäinen neuvontakäynti? Miksi?

Asiakkaan tyytyväisyys ja tarpeet

- Onko ProAgrian asiantuntijapalvelun hinta saatuun hyötyyn nähden kohdallaan?
- Onko palvelu ProAgriassa riittävän nopeaa ja tehokasta?
- Mitä mieltä olet ProAgrian palvelun tasalaatuisuudesta?
- Mitä mieltä olet ProAgrian palvelun joustavuudesta?
- Mitä ProAgrian palveluja voisit suositella tuttavillesi?
- Millaiselle neuvontapalvelulle maataloilla tai maaseutuyrityksillä voisi olla tarvetta sesonkiaikojen ulkopuolella?
- Mitkä asiat tilallasi ovat toisin 10 vuoden päästä?
- Millaiselle neuvontapalvelulle maataloilla voisi olla tarvetta 10 vuoden kuluttua?
- Missä ProAgria voisi kehittyä?

Taustatiedot

- sukupuoli
 - ikä
 - koulutus
 - tilan tuotantosuunta
 - tilan koko hehtaareina, eläinmäärä
 - tilan toiminnan kasvu
 - kasvaa
 - pysyy ennallaan
 - vähenee
- 

KYSYMYKSIÄ PROAGRIAN ASIANTUNTIJOILLE

Neuvontapalvelun osto

- Millainen on hyvä asiantuntija?
- Millainen asiakaspalvelu kuuluu osana laadukkaaseen asiantuntijapalveluun?

Neuvonnan vaikutus ja neuvontasuhte

- Kuvaile, millainen asiantuntijaorganisaatio ProAgria mielestäsi on?
- Miten hyvin ProAgria pystyy täyttämään asiakkaan odotukset?
- Mitkä asiat ovat asiakkaan näkökulmasta paremmin heti neuvontakäynnin jälkeen?
- Miten neuvontapalvelu vaikuttaa asiakkaan elinkeinotoimintaan pitkällä tähtäimellä?
- Mitä ongelmia tai haasteita asiakas voi neuvontapalvelua hankkiessaan kohdata?
- Mitä hyötyä on siitä, että neuvoja valmistautuu etukäteen asiakastapaamiseen?
- Mitä hyötyä voi olla asiakasmuistioiden kirjoittamisesta ja asiakastietojen tallentamisesta CRM:ään?
- Miten asiakassuhdetta tulee mielestäsi hoitaa?
- Näetkö, että asioidessasi asiakkaan kanssa, kyseessä on pitkäkestoinen neuvontasuhte vai yksittäinen neuvontakäynti? Miksi?

Asiakkaan tyytyväisyys ja tarpeet

- Onko ProAgrian neuvontapalveluissa hinta saatuun hyötyyn nähden kohdallaan?
- Mitä mieltä olet ProAgrian palvelujen tasalaatuisuudesta?
- Saako ProAgriasta riittävän nopeaa/tehokasta palvelua?
- Mitä mieltä olet palvelun joustavuudesta?
- Missä neuvontapalvelussa meillä ProAgriassa on huippuosaamista?
- Mitä osaamisaluettamme tulisi vahvistaa?
- Mitä muutoksia uskot maatila- ja maaseutuyrittämisessä tapahtuvan seuraavan 10 vuoden aikana?
- Miten ProAgria voisi valmistautua tulevaisuuden muutoksiin?
- Missä muissa asioissa ProAgrian pitäisi kehittyä?

Taustatiedot

- sukupuoli
- ikä
- koulutus
- palveluryhmä
- työvuosia ProAgriassa

