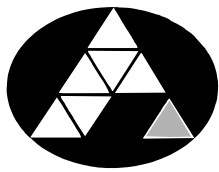


POHJOIS-KARJALAN AMMATTIKORKEAKOULU  
Maaseutuelinkeinojen koulutusohjelma

Elina Pennanen

ASIAKASSUHTEET MAITOTILANEUVONNASSA PROAGRIA  
POHJOIS-KARJALAN ALUEELLA

Opinnäytetyö  
Huhtikuu 2012



POHJOIS-KARJALAN  
AMMATTIKORKEAKOULU

**OPINNÄYTETYÖ**  
**Huhtikuu 2012**  
**Maaseutuelinkeinojen**  
**koulutusohjelma**  
Sirkkalantie 12 A 2  
80100 JOENSUU  
Puh. (013) 260 6906

Tekijä  
Elina Pennanen

Nimeke  
Asiakassuhteet maitotilaneuvonnassa ProAgria Pohjois-Karjalan alueella

Toimeksiantaja  
ProAgria Pohjois-Karjala

Tiivistelmä

Maatalouden kehitys aiheuttaa omat haasteensa myös maatalousneuvonnalle. ProAgria on päättänyt vastata tähän haasteeseen palvelu-uudistuksen avulla. Opinnäytetyössä tutkittiin palvelu-uudistuksen onnistumista ProAgria Pohjois-Karjalan alueella. Lisäksi tutkimuksessa selvitettiin, mihin suuntaan palvelu-uudistusta kannattaa tulevaisuudessa kehittää.

Tässä pääosin kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimusmenetelminä käytettiin haastattelua ja havainnointia. Teemahaastatteluun vastasi 10 Tuotto-segmenttiin kuuluvaa ProAgria Pohjois-Karjalan asiakastilaa sekä 11 maitotilaneuvojaa. Haastattelut litteroitiin ja aineiston analyysissä käytettiin sekä teemoittelua että tyypittelyä. Tulokset ilmaistiin tekstinä, suorina lainauksina ja taulukoina. Jotkut haastattelun kohdat käsiteltiin kvantitatiivisesti eli laskettiin, kuinka monta kertaa jokin asia mainitaan haastatteluissa. Havainto-osuudessa seurattiin 10 maitotilaneuvojan työtä kahden päivän ajan. Havainnot kirjattiin ylös ja niistä etsittiin pääkohdat tutkimuksessa julkaistavaksi.

Tutkimuksessa havaittiin, että maitotilaneuvonnan asiakkaat kaipaisivat lisää tietoa maitotilaneuvonnan palvelu-uudistuksen vaikutuksista ja tarjolla olevista palveluista. Maitotilaneuvojat puolestaan tarvitsisivat lisää koulutusta ja motivointia palvelu-uudistuksen mukanaan tuomien muutosten käyttöönottoon. Tärkeää olisi lisätä tiedotuksen määrää: asiakkaita tulisi informoida uuden toimintatavan käyttöönoton tärkeydestä. Maitotilaneuvojen puolestaan olisi uskallettava muuttaa totuttuja rutiineja.

Kieli  
suomi

Sivuja 99  
Liitteet 3  
Liitesivumäärä 9

Asiasanat

asiakassuhde, asiakaspalvelu, maatalousneuvonta, maito, kotieläintilat, Pohjois-Karjala



NORTH KARELIA  
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

**THESIS**  
**April 2012**  
**Degree Programme in Rural industries**  
Sirkkalantie 12 A 2  
FIN 80100 JOENSUU  
FINLAND  
Tel. 358-013-260-6900

Author  
Elina Pennanen

Title  
Customer Relations in Dairy Farm Counseling in the Area of ProAgria North Karelia

Commissioned by  
ProAgria North Karelia

Abstract

The development of agriculture causes its own challenges to the agricultural counseling. ProAgria has decided to meet these challenges by reforming their services. The aim of this thesis is to research the success of service reform in the area of North Karelia. In addition there was an aim to find out in what direction the reform of services should be developed in the future.

Interview and observation were used as research methods in this mainly qualitative research. Ten customer farms of ProAgria North Karelia answered to the interview. All of these farms belong to the segment called Profit. Eleven advisors of the dairy farms also answered to the interview. The interviews were transcribed. The material was classified into themes and types. Results were expressed as text, direct quotations and tables. Some parts of the interviews were dealt quantitatively, i.e. it was counted how many times a variable was mentioned in the interviews. In the observation part, the dairy farm advisors were followed in their work for two days. Observations were written down. The main details were searched and used for this research.

In the research it was noticed that the customers of dairy farm counseling needed more information about the effects of the service reform and the available services. Dairy farm advisors needed more education and motivation to exploit the reforms. It is important to increase the amount of informing. Customers should be informed by the importance of the new course of action. Dairy farm advisors should have the courage to change the customary routines.

Language

Finnish

Pages 99

Appendices 3

Pages of Appendices 9

Keywords

customer relation, customer service, agricultural counseling, milk, domestic animal farms, North Karelia

Nimiö  
Tiivistelmä  
Abstract  
Sisällys

1 Johdanto .....	6
1.1 Tausta .....	6
1.2 Keskeiset käsitteet .....	7
2 Palvelu .....	10
2.1 Palveluprosessi .....	10
2.2 Palvelutuotteen rakenne .....	13
2.3 Palvelun laatu .....	14
2.4 Neuvontatyö ja asiakaspalvelu .....	15
2.5 Onnistunut asiakassuhde .....	20
2.6 ProAgria ja ProAgria Pohjois-Karjala .....	22
2.7 Maitotilaneuvonnan historia .....	25
2.8 Maitotilaneuvonnan palvelu-uudistus .....	27
2.8.1 Maitotilaneuvonnan palvelut .....	30
2.8.2 Asiakkaiden segmentointi .....	32
2.9 Aiemmin tehtyjä tutkimuksia .....	35
3 Tutkimuksen tarkoitus .....	39
4 Tutkimuksen toteutus .....	40
4.1 Tutkimusmenetelmät .....	40
4.2 Aineiston keruu .....	41
4.3 Aineiston käsittely ja analyysi .....	42
5 Tulokset .....	44
5.1 Maitotilojen haastattelu .....	44
5.2 Maitotilaneuvojien haastattelu .....	56
5.3 Maitotilaneuvojien työn havainnointi .....	77
6 Tulosten tarkastelu .....	81
6.1 Maitotilaneuvonnan palvelut .....	81
6.2 Tila- ja navettakäynnit .....	82
6.3 Päivälaskelma .....	84
6.4 Asiakastilojen tarpeet, tavoitteet ja tulevaisuudensuunnitelmat .....	85
6.5 Kehittämisehdotukset .....	86
6.6 Maitotilaneuvojien ammattitaito .....	87
6.7 Segmentointi .....	89
6.8 Palaute .....	90
6.9 Palvelun laatu .....	91
7 Päättäntä .....	93
7.1 Validiteetti ja reliabiliteetti .....	93
7.2 Tutkimuksen eettisyys .....	94
7.3 Oppimisprosessi ja ammatillisen kasvun ja kehityksen kuvaus .....	94
7.4 Toimenpidesuositukset ja jatkotutkimusaiheet .....	95
Lähteet .....	97

## Liitteet

Liite 1. Kutsu asiakashaastatteluun

Liite 2. Haastattelu maitotilaneuvonnan asiakkaille

Liite 3. Haastattelu maitotilaneuvojille

## Kuvat, kuviot ja taulukot

Kuva 1.	ProAgria Pohjois-Karjalan toimipisteet
Kuvio 1.	Palvelutuotteen rakenne
Kuvio 2.	Asiakaspalvelijan portaat
Kuvio 3.	Maitotilojen määrä kunnittain joulukuussa 2011
Kuvio 4.	Maitotilaneuvojien koulutustausta
Kuvio 5.	Maitotilaneuvojien käytännönkokemus
Kuvio 6.	Millä tavoin pidätte yllä omaa ammattitaitoanne
Kuvio 7.	Maitotilaneuvojien yhteydenpitovälineet
Kuvio 8.	Maitotilaneuvonnan asiakkaiden yhteydenpitovälineet
Kuvio 9.	Maitotilaneuvojien syyt ottaa yhteyttä asiakkaisiin
Kuvio 10.	Asiakastilojen syyt ottaa yhteyttä maitotilaneuvojaan
Kuvio 11.	Maitotilaneuvojan valmistautumiskeinot tilakäynnille
Kuvio 12.	Maitotilaneuvojien tavoitteet tilakäyntien suhteen
Kuvio 13.	Maitotilaneuvojien ajankäyttö tilakäynneillä
Kuvio 14.	Asiakastilojen varautumiskeinot tilakäyntiin
Kuvio 15.	Navettakäynneillä huomioitavat asiat
Kuvio 16.	Olenneimmat läpi käytävät asiat tarkasteltaessa tilan tuloksia
Taulukko 1.	Palveluprosessi, ProAgria Pohjois-Karjala
Taulukko 2.	Asiakaspalvelijan palveluroolit suhteessa asiakastyyppeihin
Taulukko 3.	Karjantarkkailun kehitys Suomessa
Taulukko 4.	Toimintatavan muutoksen maitotilaneuvojan kannalta
Taulukko 5.	Toimintatavan muutokset maitotilaneuvonnan asiakkaan kannalta

# 1 Johdanto

## 1.1 Tausta

MTK Etelä-Pohjanmaa ilmaisi vuonna 2010 oman huolensa automaattilypsytilojen alkaessa hiljalleen erota tuotosseurannasta. Automaattilypsytilat saavat paljon tietoa lehmiensä tuotoksista robotilta, mutta esimerkiksi tuotosseurannan mukanaan tuomat vertailuluvut jäävät tuolloin hyödyntämättä. (Yle Pohjanmaa 2010.) Tämä kuvastaa hyvin muutosta, joka maataloudessa on tapahtumassa. Tilakoot suurenevat, mikä aiheuttaa lisävaatimuksia viljelijöiden ammattitaidon suhteen. Viljelijöiden ammattitaidon kasvu puolestaan lisää vaatimuksia maitotilaneuvontaa kohtaan. Kun entistä enemmän informaatiota saadaan suoraan asiakkaiden omista atk-järjestelmistä, jää maitotilaneuvonnan tehtäväksi auttaa asiakastilojaan nimenomaan näiden tunnuslukujen parantamisessa. Tämän tutkimuksen toimeksiantaja ProAgria Pohjois-Karjala on myös havainnut muutoksen maataloudessa ja päättänyt vastata siihen uudistamalla palveluitaan.

ProAgria Pohjois-Karjalan pilottihankkeena aloittama palvelu-uudistus toimii lähtökohtana myös tälle tutkimukselle. Asiakassuhteet maitotilaneuvonnassa ProAgria Pohjois-Karjalan alueella -tutkimuksessa pohditaan sitä, mitä maitotilaneuvonnan asiakkaat toivovat ProAgria Pohjois-Karjalan tarjoamilta palveluilta. Toisaalta tutkimus ottaa huomioon myös maitotilaneuvojien näkökulman palvelu-uudistukseen ja asiakassuhteisiin.

Tutkimuksen päätarkoituksena on vastata kysymykseen, miten sekä maitotilaneuvojat että maitotilaneuvonnan asiakkaat kokevat ja näkevät palvelu-uudistuksen. Tutkimus toteutetaan haastattelemalla 10 maitotilaneuvonnan asiakasta sekä kaikki 11 maitotilaneuvojaa. Lisäksi kunkin maitotilaneuvojan työtä seurataan 2 päivän ajan.

## 1.2 Keskeiset käsitteet

**Ammu**-ohjelmisto on sekä neuvojen että yrittäjien käytössä. Tietokoneohjelman avulla on mahdollista lähettää eläintiedot sekä tuotosseurannan että nautarekisterin tietokantoihin. Ammusta on löydettävissä muun muassa lehmäkortit, Koelypsykortit, Tuotos ja 12 koelypsyä sekä Koelypsykirjan poikimissivu. Kaikki Ammun avulla lähetetty tieto löytyy myös ProAgria Maito-verkkopalveluista. Ammun sijaan yrittäjä voi hankkia joko WinElmerin tai TehoElmerin, jotka ovat hieman suppeampia ohjelmia kuin Ammu. (ProAgria Maatalouden laskentakeskus 2012.)

**Huippuosaaaja**-termillä tarkoitetaan henkilöä, joka tarjoaa asiakkaiden tarpeista kumpuavaa pitkälle erikoistunutta palvelua. Valtakunnalliset huippuosaaajat täydentävät kunkin alueen omaa neuvontaa. Huippuosaaajat palvelevat asiakkaita muun muassa seuraavilla alueilla: strateginen johtaminen ja talousasiat, nurmentuotanto ja säilörehuntuotannon tehostaminen, eläinten hyvinvointi ja terveyden varmistaminen, eläinaineksen kehittäminen, lypsylehmän ruokinta sekä IT- ja mobiiliteknologia. (ProAgria 2011m.)

**Karjakompassi** on kokonaisvaltainen palvelukokonaisuus, jonka avulla voidaan analysoida tilojen tuloksia, laatia ennusteita sekä tehdä erilaisia suunnitelmia ja seurata niiden toteutumista. Karjakompassi-ohjelma sisältää monipuolisesti lähtötietoa kotimaisesta eläintutkimuksesta, rehuarvotyöstä ja rehujen syönnistä sekä maidontuotannon tuotosvasteista. (ProAgria 2011a.)

**Kausiraportti** löytyy Verkkopalvelut-sivustolta, ja se muodostetaan välittömästi maitonäytteiden analyysitietojen saavuttua ProAgria Maatalouden Laskentakeskukseen. Lehmäkohtaisesta kausiraportista löytyvät eläimen omat tiedot, kymmenen edellistä koelypsyä, viimeiset koelypsyt, tuotos tähän asti tuotosvuonna, 12 viimeisen kuukauden tuotos, viimeisin poikiminen, viimeisin siemennys sekä erilaiset tapahtumat, kuten sairauksien hoidot. ProTuotos Kausiraportti yhteenvedosta löytyvät karjan koelypsypäivän tuotos, 12 viimeisen kuukauden tuotos,

tuotos tähän asti seurantavuonna, meijerivertailu, maitomäärä ja pitoisuudet kuukausittain, tuotosseurannan keskiarvot, lehmähuomautukset sekä hedelmällisyystiedot. (ProAgria 2011c.)

**Kuntoluokituksen** avulla arvioidaan ruokinnan onnistumista. Tässä menetelmässä lehmän kuntoa arvioidaan luokittelemalla naudan ihonalaisen rasvakuoksen määrää asteikolla yhdestä viiteen. (Farmit 2012.)

**Päivälaskelma** auttaa vertaamaan toteutunutta ruokintaa suunniteltuun ruokintaan sekä toteutuneeseen maidontuotantoon. Päivälaskelman avulla voidaan selvittää muun muassa se, saavatko lehmät oikeita ravintoaineita, onko väkirehun määrä kohdallaan tai onko tilan omat rehut täydennetty oikeilla väkirehuilla. Lisäksi Päivälaskelman avulla voidaan selvittää ruokinnan kannattavuutta. (ProAgria 2011h.)

**Rehuanalyysi** antaa ruokinnan suunnittelun avuksi tietoa muun muassa säilörehun käymislaadusta, syönti-indeksistä sekä koostumuksesta ja rehuarvoista. Rehuanalyysin avulla väkirehun määrä ja laatu voidaan suunnitella täydentämään karkearehuruokintaa. (Artturi 2010.)

**Rehulato** on Verkkopalvelut-sivustolta löytyvä osio, josta sekä maitotilaneuvojat että yrittäjät löytävät tilan rehuanalyysitulokset. Rehuanalyysijä voi tarkastella myös takautuvasti, sillä Rehuladosta löytyvät tilojen rehuanalyysit vuodesta 2004 alkaen. Maitotilaneuvojat löytävät rehuanalyysit vain heidän käyttöliittymässään näkyvän Hae piirilista -linkin kautta. Piirilista näyttää koosteen tilojen viimeisen kolmen viikon aikana analysoiduista rehueristä. (ProAgria 2011d.)

**Ruokintasuunnitelmasta** yrittäjä saa käyttöönsä tilalleen räätälöidyt rehunjako-listat, tietoa rehukustannuksista, tuotantoennusteet, seosrehureseptit, eri rehujen tarpeet sekä varastot ja hankittavat rehumäärät. Ruokintasuunnitelmaa tehdessä otetaan huomioon muun muassa yrityksen tuotannolle asetettavat tavoitteet, eläinten hyvinvointi ja yksilölliset tarpeet sekä kotoisten rehujen laatu ja saatavuus sekä ostorehujen hinta. (ProAgria 2011g.)



**Tilakunto** mahdollistaa maitotilan tunnuslukujen vertailun muiden tilojen tunnuslukuihin muun muassa tuotannon ja talouden osalta. Näin Tilakunto auttaa löytämään kunkin tilan vahvuudet ja kehittämiskohteet. Tilakunto-raportteja voidaan muokata esimerkiksi lypsykonetyypin, keskituotoksen tai tilakoon mukaan. Tilakunto-raportit löytyvät Verkkopalvelut-sivustolta. (ProAgria 2011k.)

**Tuotosseurantaan** kuuluvilla tiloilla on pidettävä kirjaa kaikista karjassa olevista eläimistä ja näiden tuotantotuloksista, esimerkiksi maito-, rasva-, ja valkuaismääristä (ProAgria 2007). Tuotosseurannasta yrittäjä saa muun muassa laajat karja- ja eläinkohtaiset tuotostiedot, jotka helpottavat muun muassa talouden suunnittelua ja seurantaa. Lisäksi Tuotosseuranta helpottaa maidon laadun tarkkailua ja antaa alennuksia muun muassa siemennysmaksuissa. Tuotosseuranta on välttämätöntä ajatellen eläinten jalostusarvostelua ja -valintaa. (ProAgria 2011l.)

**Verkkopalvelut** mahdollistaa erilaisten tulosten vertailun. Verkkopalveluiden avulla sekä neuvojat että ProAgrian asiakkaat itse voivat verrata yrityksen tuloksia muiden yritysten tuloksiin ja pohtia sitä, mihin asioihin tilan tulee kiinnittää erityistä huomiota. (ProAgria 2011n.)

**Vuosiraportti** ilmaisee yhtä tuotosseurantavuotta koskevat tiedot, ja se löytyy Verkkopalvelut-sivustolta. Tuotosseurantavuosi alkaa 1.1. ja päättyy 31.12. Lehmäkohtaisesta Vuosiraportista löytyvät jokaisen lehmän omat tiedot, isän tiedot, vuosituotos, poikimistiedot, vasikan tiedot, 305 päivän tuotos sekä jalostusarvo, elopaino ja poistotiedot. ProTuotos vuosiraportti-yhteenveto kertoo karjan keskituotoksen, 305 päivän tuotoksen, elinikäistuotoksen, hedelmällisyys- ja poikimistiedot, poiston syyt, sairauksien hoidot sekä meijerimaidon solupitoisuuden. (ProAgria 2011e.)

## 2 Palvelu

Tapio Rissanen (2005,18) määrittelee termin palvelu seuraavasti teoksessaan Yrittäjän käsikirja 2005; hyvällä palvelulla kannattavuutta ja kilpailukykyä seuraavasti:

*Palvelu on vuorovaikutus, teko, tapahtuma, toiminta, suoritus tai valmius, jossa asiakkaalle tuotetaan tai annetaan mahdollisuus lisäarvon saamiseen ongelman ratkaisuna, helppoutena, vaivattomuutena, elämyksenä, nautintona, kokemuksena, mielihyvänä, ajan tai materiaalin säästönä jne.*

Palvelutuotteessa ja -tapahtumassa on monia peruspiirteitä. Ensimmäisenä voidaan mainita aineettomuus. Aineettomuuden ongelmana on se, että palvelun sisältöä on vaikea kuvata etukäteen täydellisesti. Lisäksi palvelun varastointi on mahdotonta. Tähän ongelmaan apuna on kuitenkin se, että jonkin palvelun tuottamisen valmiutta voidaan kehittää hyvinkin pitkälle. Näin ollen on olemassa valmius tuottaa jotakin palvelua hyvinkin lyhyellä varoitusajalla. Palvelun aineettomuus aiheuttaa myös sen, että jonkin palvelun perusteltu kustannuslaskenta ja tätä kautta myös hinnoittelu on haaste. (Rissanen 2005, 20.)

Lisäksi palvelutapahtuma on samanaikainen. Tällä tarkoitetaan sitä, että sekä käyttäjä että tuottaja osallistuvat palvelutapahtumaan. Prosessina palvelu on vuorovaikutteinen, ja sen ajallinen kesto voi vaihdella muutamasta sekunnista jopa kymmeneen vuosiin. Viime vuosikymmenet ovat tuoneet oman värinsä palveluihin modernien jakeluteiden kuten internetin, television, elokuvien ja puhelinten muodossa. Näiden uusien jakeluteiden asiakkaat toteuttavat palvelun käyttämisen useimmiten itsepalveluna. (Rissanen 2005, 20.)

### 2.1 Palveluprosessi

Prosessilla tarkoitetaan tapahtumasarjaa, joka muodostuu vaiheista. Prosessilla on kaksi päätarkoitusta: jotakin pitää saada aikaan eli prosessissa syntyy tulos, eli prosessin tuote. Lisäksi joku haluaa osalliseksi tästä syntyneestä tuloksesta,

eli prosessin tuloksella on asiakas. Prosessissa ovat valmiina sisällä resurssit. Sisälle prosessiin menee syöte eli niin sanottu input, ja ulos tulee tuotos eli output. Prosessien määrittäminen on hyvä aloittaa pohtimalla sitä, kuka on prosessin asiakas. Määrittäminen on myös hyvä lopettaa asiakkaaseen. Loppuvaiheessa täytyy pohtia, onko asiakas saanut sitä, mitä palvelulta on toivonut. On hyvä pohtia myös sitä, saadaanko lopputulos aikaan tehokkaasti ja tuottavasti. (Pesonen 2007, 129.) Asiakkailta, asiakaspalveluhenkilöstöltä ja muista lähteistä saatu palaute on erittäin tärkeää, sillä se osoittaa, missä kohdissa palveluprosessia sen tarjoaja on onnistunut ja missä puolestaan on varaa parantaa (Lehtinen & Niinimäki 2005, 40).

Asiantuntijapalveluiden kohdalla merkittävä osa palveluprosessia ovat asiakkaat. Asiakkaat osallistuvat palvelun ominaisuuksien ja tulokseen kohdistuvien vaatimusten määrittämiseen, mutta samalla heillä voi olla merkittävä asema myös varsinaisessa palvelun tuottamisessa ja kehittämisessä entistä paremmaksi. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 40–41.)

Taulukosta 1 havaittavan ProAgria Pohjois-Karjalan käyttämän palveluprosessin tehtävänä on tuoda ilmi se, mihin maitotilaneuvojien asiakaspalvelu perustuu. Palveluprosessin tehtävänä on tuoda ilmi maitotilaneuvonnan toimintapa samalla yhtenäistäen sitä.

Taulukko 1. Palveluprosessi, ProAgria Pohjois-Karjala (ProAgria Pohjois-Karjala 2011b)

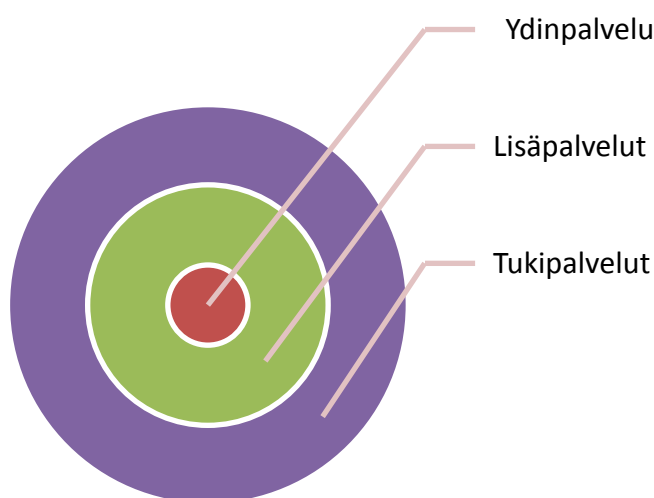
Yrittäjä	Selvittää meijerin, lainsäädännön yms. vaatimukset tuotannon suhteen	Hankkii uusimman tiedon, toimii pienryhmissä	<u>Arvioi nykytilaa, asettaa tavoitteet</u>	<u>Arvioi suunnitelmat, päättää mittarit ja seurattavat asiat</u>	Hankkii rehut, arvioi ruokinnan onnistumista, tekee muutokset	Ruokkii eläimet, seuraa ja korjaa ruokintaa, kerää tietoja
Neuvoja	Muuttaa meijerin, lainsäädännön yms. vaatimukset suunnitelmien lähtötiedoiksi	Tarjoaa uusimman tiedon ja vertailutiedot yrittäjille	<u>Käy kehityskeskustelun, tekee nykytila-analyysin sekä ehdotukset tavoitteista</u>	Tekee suunnitelmat, ehdottaa mittarit, sparraa valinnoissa	Tekee ennusteet ja seuraa ruokinnan onnistumista, päivittää suunnitelmat, pitää yhteyttä	Seuraa ruokinnan onnistumista, pitää yhteyttä, kerää tietoa
Yrittäjä	Hoitaa eläimet, <u>seuraa ja analysoi</u> terveystietoja	Lypsää lehmät ja varastoi maidon, seuraa ja analysoi tulosta	Puhdistaa ja huoltaa koneet ja laitteet	<u>Kerää ja yhdistää tulokset toiminnasta</u>	Arvioi tulosta ja toimintaa maidontuotannon ja talouden kannalta	<u>Määrittää kehittämiskohteet, toteutustoitmenpiteet ja mittarit</u>
Neuvoja	Tekee terveydenhuoltokäyntiä edeltävän tilakäynnin, lehmähavaintoja, seuraa ruokintaa, kerää tietoa	<u>Seuraa ennusteiden toteutumista, pitää yhteyttä, kerää tietoa</u>	Sparraa laitesäädöissä	Kerää ja yhdistää tietoa toiminnasta, pitää yhteyttä	<u>Analysoi ja vertaa tuloksia, sparraa ja esittää korjaavia toimenpiteitä</u>	<u>Ehdottaa kehittämiskohteet ja mittarit, suunnittelee toteutukset</u>

ProAgria Pohjois-Karjalan palveluprosessin kuvaus luo pohjan tälle tutkimukselle. Palveluprosessista on alleviivattu kohdat, joita tullaan tarkastelemaan tutkimuksessa. Yrittäjän kohdalla tutkimuksessa kiinnitetään huomiota siihen, kuinka motivoituneita viljelijät ovat analysoimaan toimintaansa ja asettamaan sille tavoitteita. Tutkimuksessa pohditaan sitä, millaisia tavoitteita yrittäjät asettavat toiminnalleen, miten he seuraavat ja analysoivat tilansa tietoja sekä miten he määrittävät kehittämiskohteet.

Neuvojen osalta tutkitaan sitä, ovatko neuvojat tietoisia yrittäjien asettamista tavoitteista. Eräs tutkittava kohde on se, kuinka neuvojat pitävät yhteyttä asiakastiloihinsa. Tärkeää on myös tutkia sitä, antavatko neuvojat asiakkaille vinkkejä erilaisten kohteiden kehittämiseen.

## 2.2 Palvelutuotteen rakenne

Kuvio 1 kuvaa palvelutuotteen rakennetta. Keskellä sijaitseva ydintuote on asia, jota henkilö käyttää ratkaistakseen jonkin ongelman. Ongelman ratkaisuksi henkilö etsii tuotetta, palvelua tai niiden yhdistelmää. Perustarpeen tyydyttäminen tapahtuu ydintuotteella, mutta lisäpalvelun ominaisuudet ratkaisevat lopputuloksen. Muodollinen tuote tai lisäpalvelut eli tuotteen keskiosa muodostuu näkyvästä osasta, joka on palveluiden ollessa kyseessä esimerkiksi laatu, hinta, tavaramerkki, lisäpalvelu, palveluympäristö tai se, miten palveluja tarjotaan asiakkaille. Nykyään markkinointi ja viestintä panostavat ennen kaikkea tähän osaan palvelurakennetta. Laajennetulla tuotteella tai tukipalveluilla on myös nykyaikana suuri merkitys. Palvelun jälkimarkkinointi, takuu ja tuoteturva, palvelun ja tavaran esillepano sekä toimitus asiakkaalle kuuluvat tähän ryhmään. (Rissanen 2005, 21–22.)



Kuvio 1. Palvelutuotteen rakenne (Bergström & Leppänen 2005, 173)

Ydinpalvelu on se asia, jonka takia yritys on alun perin perustettu. Sen tueksi on ajan saatossa kehittynyt joukko lisäpalveluita, joita ovat esimerkiksi toiminnallinen laatu, palvelun saavutettavuus, palvelun käytön sujuvuus sekä palveluun liittyvät tavarat ja materiaalit. Tukipalveluihin puolestaan kuuluvat kanta-asiakasedut, palvelun räätälöinti asiakkaan mukaan, tavanomaisesta poikkeava palvelu, kirjallinen viestintä, myyntipaikka sekä Help Desk. (Bergström & Leppänen 2005, 173.)

### 2.3 Palvelun laatu

Usein arkielämässä kuullaan puhuttavan palvelun hyvästä tai huonosta laadusta. Laadun määritelmä ja sen sisältämät asiat eivät kuitenkaan aina ole itsestään selviä. Palvelun laatuun kuuluu muun muassa pätevyys ja ammattitaito. Tämä osa-alue koostuu palvelun tuottajan ammattitaidosta palvelun ydinalueella. Toinen osa-alue on luotettavuus eli se, että palvelu tuotetaan virheettömästi ja asiallisesti, niin että asiakkaalle tulee positiivinen mielikuva tuottajan asianhallinnasta. (Rissanen 2005, 257.)

Kolmas palvelun laatuun sisältyvä asia on uskottavuus. Uskottavuus syntyy tilanteessa, jossa palvelun tarjoaja toimii asiakkaan edun vaatimalla tavalla. Lisäksi palvelun laatuun sisältyy saavutettavuus. Tällä tarkoitetaan sitä, että asiakas saavuttaa palvelun kohtuullisella vaivalla. Tärkeää palvelussa on myös turvallisuus. Turvallisuuden tunne asiakkaassa lisääntyy silloin, kun edellä mainitut seikat pätevyys, ammattitaito, luotettavuus, uskottavuus ja saavutettavuus toteutuvat palvelussa. (Rissanen 2005, 257.)

Kohteliaisuus on myös tärkeä osa palvelun laatua. Pukeutuminen, käytös ja koko palvelun tuottajan persoonallisuus luovat asiakkaalle mielikuvan huomaavaisuudesta ja kunnioituksesta. Palvelualttiudella tarkoitetaan sitä, että palvelutilanteessa asiakkaalle annetut erilaiset viestit ovat ymmärrettäviä, avoimia eivätkä liian pitkiä. (Rissanen 2005, 257.)

Palvelun laatuun kuuluu lisäksi viestintä. Viestinnän tulee olla selkeää ja asiakkaan näkökulmasta ymmärrettävää. Myös asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen ja ymmärtäminen kuuluvat olennaisena osana palvelun laatuun. Tällä tarkoitetaan sitä, että palvelun tuottajalla on ammattitaito varmistaa ja selventää asiakkaan palveluntarvetta. Viimeisenä kohtana palvelun laatuun kuuluu palveluympäristö. Palveluympäristön kohdalla on syytä kiinnittää huomiota esimerkiksi siisteyteen, tuoksuihin, visuaalisuuteen, ilmapiiriin ja viihtyvyyteen. (Rissanen 2005, 257.)

Herkko Pesonen määrittelee hyvän laadun teoksessaan Laatu!; Asiantuntija-organisaation laatuopas (2007, 37) kahdella tavalla. Pesosen mukaan hyvää laatua on se, että toteutetaan se, mitä asiakkaan kanssa on sovittu. Toiseksi toimitaan ja tehdään työt talon sisällä siten, kuin on määritetty.

## 2.4 Neuvontatyö ja asiakaspalvelu

ProAgria Pohjois-Karjala tuottaa asiantuntijapalveluita. Asiantuntijapalveluilla tarkoitetaan palveluita, jotka sisältävät ohjeita, neuvoja ja ideoita. Lisäksi asiantuntijapalvelut voivat olla prosesseja, joista jää konkreettinen lopputulos, kuten piirustus, mainos, resepti, suunnitelma, oikeuden päätös tai omaisuuden karttuminen. Asiantuntijapalveluille on ominaista myös niihin liittyvä suuri riski. Epäonnistuneen palvelun myötä asiakasyritys voi tehdä esimerkiksi konkurssin. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 11.)

Asiakkaalla on merkittävä rooli tuotettaessa asiantuntijapalveluita. Asiakas toimii palvelun tilaajana. Asiantuntijapalveluita tarvitaan silloin, kun asiakkaalle kehitetään jotain uutta tai kun ratkotaan erilaisia ongelmia. Tästä syystä asiakas ja palveluntoimittaja muotoilevat palvelun yksityiskohdat asiakkaan tarpeen mukaan. Asiakkaan tarpeiden määrittäminen onkin asiantuntijapalveluiden suurimpia haasteita, sillä asiakkaat eivät aina kykene analysoimaan omia tarpeitaan. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 11.)

Sana ”neuvonta” mielletään usein osaksi ammattityötä. Neuvonnalla tarkoitetaan viestintää, jossa neuvojalla on ammattimainen rooli. Neuvojalta odotetaan asiantuntemusta niissä asioissa, joissa asiakas kääntyy hänen puoleensa. Ominaispiirre neuvonnassa on se, ettei neuvojalla ole päätösvaltaa asiakkaan asioissa. Neuvonnan tavoitteena onkin varmistaa, että asiakas saa tietoa riittävän määrän, riittävän ajoissa ja ymmärrettävässä muodossa. Tällä varmistetaan se, että asiakas kykenee tekemään itseään tai yritystään koskevia valintoja, ratkaisuja tai päätöksiä itsenäisesti. (Kangas & Hellstedt 1995, 5–6.)

Luottamus on myös olennainen osa neuvontatyötä. Luottamus syntyy esimerkiksi käytännön tilanteissa saaduista positiivisista kokemuksista sekä asiakkaan toimintaan ja työskentelytapoihin paneutumisesta. Luottamus syntyy myös siitä, että neuvontatyötä tekevä henkilö kykenee kertomaan asiakkaalle tämän toiminnassa ilmenevät puutteet, riskit ja kehittämiskohteet. Tärkeää luottamuksen saavuttamisessa on myös neuvontatyötä tekevän henkilön johdonmukainen toiminta, rehellisyys ja avoimuus. (Sipilä 1998, 49–50.)

Työssään neuvojalla on monta erilaista roolia. Neuvoja toimii esimerkiksi mielihiteiden selvittäjänä. Tällöin hän ei etsi uutta tietoa, vaan pyrkimyksenä hänellä on asiakkaan näkemysten, arvojen ja asenteiden selkeyttäminen. Lisäksi neuvoja toimii opastajana ja ohjaajana. Neuvojan ammattitaitoon liittyy olennaisena osana oman alan hallitseminen ja alan kehityksen aktiivinen seuraaminen. (Kangas & Hellstedt 1995, 38.)

Neuvoja toimii työssään myös tiedonvälittäjänä. Tällöin hän etsii aktiivisesti tietoa ja jakaa sitä asiakkailleen. Tiedonvälittäjän roolin lisäksi neuvoja toimii niin sanottuna muutosagenttina. Tässä roolissa neuvoja analysoi, neuvoo, ohjaa sekä uudistaa. Mainittujen roolien lisäksi neuvoja toimii edunvalvojana. Tässä roolissa neuvoja auttaa ja ohjaa asiakasta ajamaan omaa asiaansa itse. (Kangas & Hellstedt 1995, 38.)

Neuvontatyön sujumiseksi neuvontatilanteet on hyvä suunnitella etukäteen. Suunnittelulla neuvoja varmistaa oman työskentelynsä johdonmukaisuuden ja tehokkuuden. Erityisen tärkeää suunnittelussa on täsmentää tavoitteet, asettaa asiat tärkeysjärjestykseen sekä varautua muutoksiin. Neuvontatilanteen suunnittelun tulee lähteä liikkeelle asiakkaan näkökulmasta. Suunnittelussa voi käyttää muun muassa seuraavanlaisia apukysymyksiä: mitkä ovat asiakkaiden odotukset ja tarpeet neuvontaa kohtaan, millaiset tiedot ja taidot heillä on, millainen on heidän asenteensa ja motivaationsa, mikä on heidän koulutuksensa sekä mitä he ovat tehneet aiemmin käsiteltävän asian hyväksi. (Kangas & Hellstedt 1995, 43.)



Jorma Sipilä tuo teoksessaan *Asiantuntija ja asiakas - myymmekö tunteja vai tulosta* (1998, 14–15) esille mielipiteitä, joita ihmiset ovat asiantuntijuudesta esittäneet. Asiantuntijuudesta ilmenee muun muassa seuraavaa: *”todellinen asiantuntija jakaa myös osaamistaan, arvostaa muiden osaamista ja tekee yhteistyötä muiden kanssa”, ”asiantuntijalla on kyky herättää luottamusta”, ”hyvän asiantuntijan tunnistaa siitä, että hän säilyttää päänsä kylmänä myös kriisitilanteessa”* sekä *”asiantuntija on utelias ja nöyrä oppimaan uusia asioita, mutta toisaalta hänellä on itseluottamusta hankkimastaan osaamisesta”*.

Maitotilaneuvoja kohtaa työssään suuren määrän erilaisia persoonia. Eroja voi olla esimerkiksi asiakkaiden asiantuntemuksessa, ystävällisyydessä, päätöksentekokyvyssä, ajankäytössä, asenteissa tai kontrollointihalussa. Neuvojan tulisi kyetä toimimaan ammattimaisesti erilaisten persoonien kanssa. On olemassa luokittelu, jossa asiakkaat on luokiteltu yhdeksään erilaiseen asiakastyyliin. Ensimmäinen näistä on asiantunteva ja luottavainen asiakas. Tällainen henkilö uskoo valinneensa luotettavat tekijät, joiden kanssa on tehnyt selkeän sopimuksen. Tällainen asiakas toivoo neuvojan toimivan itsenäisesti. Luottavainen asiakas arvostaa erityisesti henkilöiden välistä luottamusta sekä suullisia sopimuksia. Tällainen henkilö on kuitenkin omalla tavallaan vaativa, sillä hän edellyttää ehdotonta luottamusta. Jos luottamusta käytetään väärin, hän saattaa katkaista suhteet pitkäksi aikaa. Tällaiselle asiakkaalle joudutaan tekemään asiat aina hieman paremmin kuin normaalisti, jottei hän pettyisi. (Sipilä 1998, 124–125.)

Seuraava asiakastyyli on asiantunteva ja tarkka. Tällainen asiakas haluaa paneutua yksityiskohtiin ja puuttuu mielellään suurpiirteisiin tapoihin ilmaista asioita. Asiakas tuntuu vaativalta ja joissain tapauksissa jopa pelottavalta. Mieleen saattaa tulla ajatus, että mahtaako tällainen henkilö tarvita asiantuntijaa olleenaan, koska hän on itsekin hyvin pätevä. Parhaassa tapauksessa tällainen asiakas kuitenkin näkee oman asiantuntemuksensa rajat ja arvostaa toista henkilöä tämän erilaisen osaamisen takia. Tällaisen asiakkaan luo ei kannata lähettää kokematon neuvoja, vaan kokeneempi henkilö. Tällainen asiakas tarvitsee luottamuksen syntymisen avuksi tarkat laskelmat, liitteet ja perustelut. (Sipilä 1998, 126.)

Kolmas asiakastyyli on yleisjohtaja. Yleisjohtaja on kiireinen suurten linjojen päättäjä. Tällainen asiakas odottaa kaikilta tiukkaa asialinjaa. Yleisjohtaja kuuntelee, esittää kysymyksiä, ottaa hienovaraisesti, mutta määrätietoisesti kantaa ja odottaa, että hänen sanaansa kunnioitetaan. Tällaisen asiakkaan kanssa on tärkeää edetä suurista linjoista ja perusvaihtoehdoista yksityiskohtiin ja tuloksista käytettävään menetelmään. (Sipilä 1998, 127.)

Neljäs asiakastyyli on mukava asiakas. Tällainen henkilö luottaa mielellään asiantuntijan osaamisen ja keskittyy itse samanaikaisesti keskustelemaan miellyttävimmistä asioista. Mukava asiakas haluaa jättää kaiken asiantuntijan hoidettavaksi. Tällainen asiakas haluaa olla muiden kanssa samaa mieltä, ja hän luottaakin usein myötäilyyn. Hän on haastava asiakas, sillä hän ei ole tukena esimerkiksi kehittämis ehdotusten toteutuksen suunnittelussa. (Sipilä 1998, 128.)

Varovainen asiakas ei kykene tekemään päätöksiä. Tällainen asiakas ei tiedä mitä haluaa ja antaa ristiriitaisia signaaleja. Lisäksi tällainen persoona pelkää kaikkea uutta ja totutusta poikkeavaa. Varovainen asiakas haluaa varmistaa kaiken, eikä uskalla päättää yksin asioista. Tällaisessa tilanteessa on hyvä antaa mahdollisuus asiakkaalle esittää mahdollisimman paljon lisäkysymyksiä, antaa asiakkaan kokeilla itse ehdotettuja asioita, käydä läpi kaikki mahdolliset vaihtoehdot sekä käydä läpi koko prosessi vaihe vaiheelta. Tärkeää on antaa tällaiselle asiakkaalle mahdollisimman paljon tukea ja vähentää epävarmuuden tunnetta. (Sipilä 1998, 129.)

Seuraava asiakastyyli on jaarittelija ja jahkailija. Tällainen asiakas kiertelee ja kaartelee asioissa, joten aika hänen kanssaan tuntuu menevän hukkaan. Tällaisen asiakkaan kanssa päästään hitaasti varsinaiseen asiaan, sillä asiakas tuntuu tarvitsevan keskustelukumppanin. Jaarittelija ei kuitenkaan keskustele tärkeistä asioista vaan mukavammista aiheista. (Sipilä 1998, 130.)

Asiakastyyleihin kuuluu myös mykkä asiakas, joka ei halua tulla mukaan tilanteeseen. Tällaisen asiakkaan olemus on vetäytyvä, ja hän esittää hyvin niukasti kommentteja. Mykkä asiakas ei avaa keskustelua, eikä myöskään jatka sitä va-

paaehtoisesti. Kysymyksiin hän vastaa lyhyesti joko ”kyllä” tai ”ei” esittämättä mitään perusteluja. Tällaisen asiakkaan kanssa olisi tärkeää osata kysymyksillä tarkentaa hänen mielipiteitään. (Sipilä 1998, 132.)

Tärkeilevä asiakas puolestaan korostaa omaa asemaansa. Usein tällainen asiakas on nuori henkilö, joka vaatii arvostusta ja huomiota. Tärkeilevä henkilö tuo usein esille omia ajatuksiaan, eikä ole kykenevä kuuntelemaan muita. Hän myös teetättää toisilla ihmisillä paljon töitä ja usein turhaankin. Lisäksi tällainen henkilö tuntuu hakeutuvan väittelytilanteisiin. Joskus tällaisen asiakkaan kanssa voi tulla halu pudottaa tämä jalustaltaan esittelemällä omaa osaamista, mutta siitä ei seuraa muuta kuin tulehtuneet välit. Paras tapa toimia tällaisen asiakkaan kanssa on kuunnella häntä, arvostaa hänen ammattitaitoaan ja tarmokkuuttaan pyrkien unohtamaan ärsyttävät käyttäytymistavat. (Sipilä 1998, 133.)

Kielteinen asiakas suhtautuu joko palveluita tarjoavaan yritykseen tai itse palveluihin negatiivisesti. Taustana tälle negatiivisuudelle voi olla jokin aikaisempi huono kokemus, johon henkilö saattaa palata puheissaan uudelleen ja uudelleen. Neuvojalle tällainen asiakas on haaste siinä suhteessa, että kielteisesti suhtautuva asiakas epäilee kaikkea kerrottua eikä antaudu kunnolla vapautuneeseen keskusteluun. Tällaisen asiakkaan kanssa on parasta vain kuunnella tämän tunnepurkausta antautumatta itse siihen mukaan. Mitä vähemmän ärtyymystä aiheuttavaa asiaa kommentoidaan, sitä nopeammin asiakas todennäköisesti unohtaa aiheen ja siirtyy itse asiaan. (Sipilä 1998, 134.)

Erilaisille asiakastyyleille on vastapainoksi olemassa myös asiakaspalvelijan palveluroolit. Kuten taulukosta 2 havaitaan, asiakastyyppejä on 6 kappaletta: tiedonetsijä, rutiiniostaja, kuuntelun tarvitsija, avuntarvitsija, vaatija ja räjähtäjä. Maitotilaneuvoja kohtaa työssään monenlaisia ihmisiä ja varmasti asiakkaiden joukosta löytyy kaikkia näitä. Työssään maitotilaneuvoja joutuu siis olemaan tiedonvälittäjä, rutiinimyyjä, empaatikko, aloitteentekijä, tehomyyjä ja sovittelija. (Asiakaspalvelun virtuaalikoulu 2007.)

Taulukko 2. Asiakaspalvelijan palveluroolit suhteessa asiakastyyppeihin (Asiakaspalvelun virtuaalikoulu 2007. Asiasanasto)

<b>Asiakastyppi</b>	<b>Asiakastyypistä vastaava palvelurooli</b>
Tiedonetsijä	Tiedon välittäjä
Rutiiniostaja	Rutiinimyyjä
Kuuntelun tarvitsija	Empaattikko
Avuntarvitsija	Aloitteentekijä
Vaatija	Tehomyyjä
Räjähtäjä	Sovittelija

## 2.5 Onnistunut asiakassuhde

Asiantuntijat kohtaavat työssään monenlaisia asiakkaita ja asiakaspalvelutilanteita. On erityisen tärkeää, että asiantuntijalla on halu ja riittävät kyvyt paneutua asiakkaan tilanteeseen riittävällä tavalla. Asiantuntijan tulee tarjota asiakkaalle juuri sellainen ratkaisu, jonka asiakas tarvitsee. Asiantuntijalta vaaditaan erityisen hyviä asiakaspalvelutaitoja niissä tilanteissa, joissa asiakas haluaa asiantuntijan mielestä väärää ratkaisua. Jossain tapauksissa asiantuntijan on uskallettava jopa uhata hankkeesta vetäytymisellä, jos hän ei usko asiakkaan haluamaan ratkaisuun. (Sipilä 1998, 19.)

Asiantuntijan työssä erityisen tärkeää on tunnistaa omat vahvat ja heikot puolensa. Asiantuntijan tulee uskaltaa pyytää tarvittaessa apua kollegoilta. Tällä toimenpiteellä varmistetaan, että asiakas saa palvelusta parhaan mahdollisen hyödyn. Markku Lahdenpää kuvaa asiantuntijan henkilökohtaisia ominaisuuksia muun muassa seuraavalla tavalla: asiantuntijalla tulee olla korkea etiikka, hänen tulee olla empaattinen ja luotettava sekä hänellä tulee olla positiivinen ajattelutapa. Asiantuntijan tulee olla itseohjautuva, ei käskettävä. Asiantuntijana toimivan henkilön tulee olla valmis liikkuvaan työhön, mikä puolestaan vaatii energiaa. Lisäksi asiantuntijalla tulee olla hyvä itsetuntemus. (Sipilä 1998, 19–20.)

Hyvän asiakassuhteen edellytyksiä ovat seuraavat asiat: toiminnan tavoitteena on asiakkaan todellisen hyödyn tavoittelu. Asiantuntijan tulee osoittaa, mitkä asiat ovat mahdollisia toteuttaa ja mitkä toimenpiteet ovat tärkeitä myös pitkällä

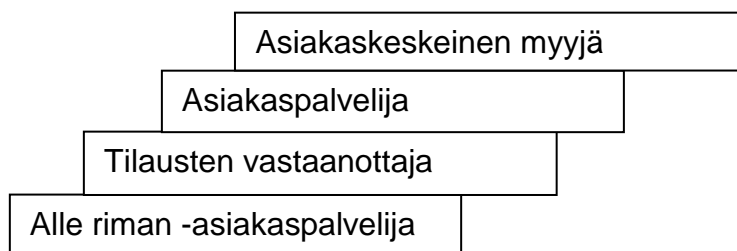
tähtäimellä. Lisäksi asiantuntijana toimivan henkilön tulee hallita oma erikois-osaamisalueensa ja ymmärtää asiakkaan liiketoimintaa sekä kehittää omaa osaamistaan jatkuvasti. Asiantuntijan tulee kuunnella asiakasta ja paneutua tämän tilanteeseen. Asiakkaan saaman palvelun tulee olla ystävällistä ja miellyttävää. Myös tilannetaju on tärkeää. On otettava huomioon muun muassa se, mitä vaihtoehtoja asiakkaalla on asiantuntijan tarjoaman vaihtoehdon lisäksi. Asiantuntijan tulee myös ymmärtää, mitä neuvoja ja vinkkejä asiakas pystyy hyödyntämään ja mitä ei. (Sipilä 1998, 113–114.)

Asiakaspalvelutyössä kohdataan monia ongelmia. On kiirettä, ruuhkaa ja niin edelleen. Harmitusta aiheuttaa se, että meneillään olevat tehtävät joudutaan keskeyttämään esimerkiksi asiakaspuhelun takia. Myös hankalat asiakkaat ja päivästä toiseen toistuvat kysymykset turhauttavat. Asiakkaiden heikko osaaminen käsittelyssä olevan asian suhteen vaikeuttaa asiantuntijan ja asiakkaan välistä vuorovaikutusta. Joskus asiantuntija voi joutua asiakasyrityksen sisäisten ongelmien ratkojaksi. Asiakaspalvelutyön positiivisia puolia ovat muun muassa työn vaihtelevuus, mahdollisuus työskennellä ihmisten kanssa, asiakkailta saatu myönteinen palaute ja jatkuva oppiminen. Vaikeissa tilanteissa asiantuntija joutuu ponnistelemaan ja pohtimaan tarkasti oikeita ratkaisuja, mutta onnistumiset ovat vaikeuksien jälkeen todella palkitsevia. Myös oman työn jälki ja sen merkitys varsinkin asiakkaalle ovat helposti nähtävissä. (Sipilä 1998, 115.)

Asiakaspalvelijan osaamista voidaan havainnollistaa asiakaspalvelijan portailla. Alimpana portaana on ”alle riman” -asiakaspalvelija, joka tekee työssään paljon virheitä, saa asiakkaan suuttumaan ja voi jopa menettää asiakkaan, mikä puolestaan aiheuttaa kolhuja yrityksen maineelle. Tällainen asiakaspalvelija pitäisi siirtää pois asiakaspalvelutehtävistä mahdollisimman pian. Kuten kuviosta 2 havaitaan, että seuraava askel asiakaspalvelijan portailla on tilausten vastaanottaja. Tällainen asiakaspalvelija tekee vain sen, mitä asiakas pyytää. Tällainen henkilö onnistuu työssään niissä tilanteissa, joissa asiakas on asiantunteva ja kykenee tekemään tarvittavat analyysit ja tilaukset itse. (Sipilä 1998, 116–117.)

Seuraava askelma on nimeltään Asiakaspalvelija. Tällainen henkilö kykenee paneutumaan asiakkaaseen. Hän myös kysyy ja kuuntelee, joustaa tilanteen

mukaan eikä stressaannu. Tällaisen asiakaspalvelijan luota asiakas lähtee tyytyväisenä. Asiakaspalvelijan ongelmana voi olla se, että hän saattaa käyttää jopa liikaakin aikaa yhteen asiakkaaseen. Viimeinen porras on nimeltään Asiakaskeskeinen myyjä. Tällainen henkilö saa aikaan hyvät määrälliset tulokset. Lisäksi hänellä on pitkät asiakassuhteet, ja hän kykenee aikaansaamaan lisäämyyntiä. (Sipilä 1998, 116–117.)



Kuvio 2. Asiakaspalvelijan portaat (Sipilä 1998, 117)

Joissakin tapauksissa asiakaspalvelija voi olla teknisessä osaamisessaan huipputasoa, mutta sosiaalinen puoli on heikko. Käyttäytymisasiossa voi ilmetä muun muassa seuraavanlaisia ongelmia: asiantuntija ei tule sovittuihin tapaamisiin ajoissa, hän unohtaa esitellä itsensä uusille henkilöille tai hän unohtaa teitillä silloin, kun on sen aika. Lisäksi asiantuntijan tulisi pukeutua asiakkaan mukaan eli aina hieman paremmin kuin asiakas itse. Asiantuntija ei myöskään saisi vähätellä asiakkaan mielipidettä tai alkaa riidellä tämän kanssa. Lisäksi asiantuntijan olisi tärkeää antaa erilaisia vaihtoehtoja asiakkaan toiminnan kehittämiseksi. Epäselvyyksien välttämiseksi asiakaspalvelijan tulisi käyttää tarkkoja määreitä sovittaessa esimerkiksi tapaamisajoista. (Sipilä 1998, 118.)

## 2.6 ProAgria ja ProAgria Pohjois-Karjala

Sana ProAgria tarkoittaa 'Maaseudun puolesta'. Tämä kuvaakin hyvin yrityksen toimintaa, sillä ProAgria tarjoaa palveluita liittyen maaseudun ja maaseutuelinkeinojen neuvontaan ja kehittämiseen. ProAgria ryhmän palvelukokonaisuudet ovat ProAgria Maito, ProAgria Kasvi, ProAgria Liha, ProAgria Yritys sekä ProAgria Tekniikka. (ProAgria 2011i.)

ProAgria-ryhmä on perustettu vuonna 2002, ja siihen kuuluvat seuraavat toimijat: alueelliset ProAgria Keskukset, ProAgria Lantbrukssällskapetit, Faba, ProAgria Maatalouden laskentakeskus, ProAgria Svenska lantbruksällskapetets förbund, Valio Alkutuotanto sekä ProAgria Keskusten Liitto. Toiminnallaan ProAgria-ryhmä pyrkii laaja-alaiseen yhteistyöhön maaseudun kehittämiseen liittyvässä neuvonnassa. (ProAgria 2011j.)

ProAgria Keskuksia on Suomessa 16 kappaletta, ja ne työllistävät noin 733 henkilöä (ProAgria 2011f). Näihin Keskuksiin kuuluu myös ProAgria Pohjois-Karjala.

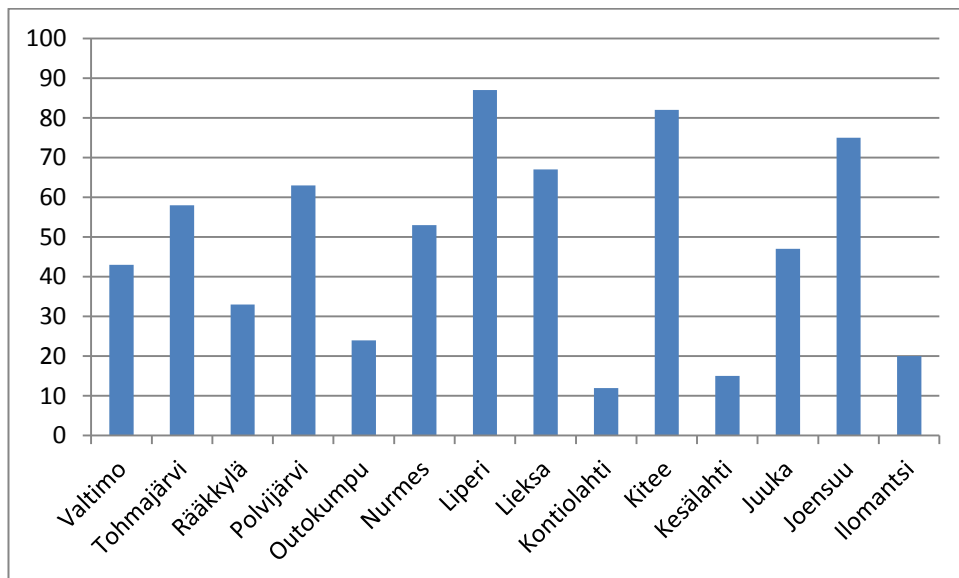
ProAgria Pohjois-Karjalassa työskentelee lähes 60 asiantuntijaa, jotka auttavat maaseutu- ja maatalousyrittäjiä saavuttamaan seuraavat päämäärät: kilpailukykyisen yrityksen, työssään viihtyvän yrittäjän sekä hyvinvoivan luonnon ja ympäristön. Palveluiden avulla pyritään etsimään ratkaisuja yritysten kehittämiseen, johtamiseen sekä yrityskokonaisuuden hallintaan. (ProAgria Pohjois-Karjala 2011d.)

ProAgria Pohjois-Karjala palvelee asiakkaitaan 8 toimipisteestä käsin. Kuten kuvasta 1 havaitaan, toimipisteitä on ympäri Pohjois-Karjalaa Nurmeksessa, Lieksassa, Juuassa, Ilomantsissa, Liperissä, Joensuussa, Kiteellä ja Tohmajärvellä. (ProAgria Pohjois-Karjala 2012b.) Näissä toimipisteissä asiakaspalvelusta vastaa 11 maitotilaneuvojaa (ProAgria Pohjois-Karjala 2012a).



Kuva 1. ProAgria Pohjois-Karjalan toimipisteet (ProAgria Pohjois-Karjala 2012b)

Pohjois-Karjala on erittäin vahvaa maatalousaluetta 700 maitotilansa ansiosta. Tämä on 7 % koko Suomen maitotiloista. Kuviosta 3 havaitaan, että eniten maitotiloja Pohjois-Karjalassa on Liperissä ja Kiteellä. Vähiten maitotiloja puolestaan on Kontiolahtella ja Kesälahdella. (ProAgria Pohjois-Karjala 2011a.)



Kuvio 3. Maitotilojen määrä kunnittain joulukuussa 2011 (ProAgria Pohjois-Karjala 2011a)



## 2.7 Maitotilaneuvonnan historia

Neuvontaorganisaatioiden juuret ovat vuodessa 1797, jolloin perustettiin Suomen Talousseura. Kyseisen järjestön perustamisen jälkeen Suomeen alettiin perustaa maakuntiin erilaisia maataloutta edistäviä järjestöjä, kuten Oulun läänin talousseura v. 1822 ja Viipurin läänin maatalousseura v. 1847. Neuvontaa antamaan maanviljelysseurat alkoivat palkata niin kutsuttuja lääninkarjakoita. Heidän tehtäväkseen tuli ohjeistaa karjanhoidossa, ruokinnassa, maidon käsittelyssä sekä voin valmistuksessa. (Maaseutukeskusten liitto 1998, 16.)

Vuodesta 1899 lähtien maanviljelys- ja talousseurat saivat entistä enemmän valtionapua, mikä puolestaan mahdollisti agronomitutkinnon suorittaneiden karjanhoitokonsulenttien palkkaamisen. Konsulenttien tehtävänä oli antaa henkilökohtaista neuvontaa tiloilla sekä järjestää erilaisia kursseja, näyttelyitä ja karjanpalkitsemisskilpailuita. Lisäksi he pitivät esitelmiä ja edistivät karjanjalostusta muun muassa perustamalla sonni- ja tarkastusyhdistyksiä. Tarkastusyhdistysten tehtävänä oli järjestää koelypsyjä sekä määrittää maidon rasvapitoisuutta. Lisäksi alettiin pitää kirjaa myös eläimen ruokinnasta, mikä puolestaan edesauttoi kunkin eläimen tuotoksen laskentaa. (Maaseutukeskusten liitto 1998, 17–18.)

1930-luvulla karjantarkkailutoiminta oli alkanut vakiintua ja löytää omat rutiininsa. Tilanväki hoiti kaksi kertaa kuukaudessa koelypsyt itse, kerran kuukaudessa tilalla vieraili tarkkailukarjako tekemässä koelypsyt. Karjako suoritti tilakäynnillä myös rasvakokeen teon ja kirjanpitotyöt. Lisäksi hän antoi neuvontaa tilan tarpeiden mukaan. Rehuntarpeen laskemiseksi lehmien elopaino määritettiin vähintään kerran vuodessa joko punnitsemalla tai mittaamalla. Karjakon tulopäivä ei saanut olla ennalta tilanväen tiedossa, vaan tarkastuskarjako saapui taloon yllättäen. (Maaseutukeskusten Liitto 1998, 51–52.)

Maitotilaneuvojien ammattinimike on ollut vuosien varrella niin kontrolliassistentti, tarkastuskarjako, tarkkailuneuvoja kuin karjantarkkailijakin. Myös työnkuva on ollut moninainen: neuvoja on valmistanut utaretulehduslääkkeitä, irrottanut

jälkeisiä, salvannut porsaita, nupouttanut vasikoita, tiskannut, laittanut ruokaa ja toiminut maatalouslomittajana. (Maaseutukeskusten liitto 1998, 41.)

Taulukosta 3 havaitaan, vuonna 1898 aloittelevaan tuotosseurantaan kuuluvia tiloja oli kymmenen kappaletta, kun taas kaksikymmentä vuotta myöhemmin vuonna 1918 tiloja oli jo 4 842. Vuonna 1918 karjakoko oli 8,9 lehmää/tila. Tuotosseurannan alkaessa lehmien keskituotos oli 1 808 kiloa maitoa lehmää kohti, kun taas vuonna 1985 keskituotos oli jo 5 680 kiloa maitoa ja keskikarjakoko 12,8 lehmää. (Maaseutukeskusten Liitto 1998, 48.)

Taulukko 3. Karjantarkkailun kehitys Suomessa (Maaseutukeskusten Liitto 1998, 48)

Vuosi	Tiloja, kpl	% lehmistä, kpl	Lehmiä, kpl	Karjakoko	Maitoa, kg	Rasva-%
1898	10		429	42,9	1808	
1918	4842	4,0	43159	8,9	1583	3,85
1930/31	22191	20,6	255163	11,6	2602	4,02
1950/51	39194	25,8	282015	7,2	3275	4,26
1970/71	35169	29,8	247237	7,0	4660	4,44
1985	23992	49,5	307002	12,8	5680	4,42
1995	19842	69,0	274591	14,1	6923	4,37

1950-luvulla tarkkailutiloille annettiin karjanumero, joka tuli myös keinosiemen- nysyhdistysten käyttöön. Myös eläimet tuli numeroida kansainvälisen korvanlo- veamisjärjestelmän mukaan. Koelypsyt pidettiin kymmenen päivän välein tark- kailukarjakon käydessä tiloilla kerran kuukaudessa. Tarkkailukarjakon tehtävä- nä oli myös laatia jokaisella tilakäynnillä ruokintasuunnitelma. Vasikoiden ni- meämisjärjestelmä otettiin käyttöön 1957. Vasikat nimetään tänäkin päivänä niin, että kaikille samana vuonna syntyneille vasikoille annetaan samalla alkukir- jaimella alkava nimi. (Maaseutukeskusten Liitto 1998, 61–62.)

Maitomittarit otettiin käyttöön 1960-luvulla putkilypsykoneiden yleistymisen myö- tä. Kyseisellä vuosikymmenellä tiloille alkoivat tulla myös tilasäiliöt. Vuonna 1968 tapahtui suuria muutoksia. Mittalypsykäytäntö muuttui niin, että se pidettiin enää vain kerran kuukaudessa. Joka toinen kuukausi mittalypsyn suoritti karjan-

tarkkailija, joka otti myös näytteet rasvanmääritystä varten. (Maaseutukeskusten Liitto 1998, 64–65.)

1970-luvulla karjantarkkailijan työ alkoi muuttua neuvonnallisempaan suuntaan maidon mittaamisen ja näytteidenoton siirtyessä kokonaan tilanväen vastuulle. Maitonäytteitä alettiin ottaa vain joka toinen kuukausi ja näytteet lähetettiin maitoauton mukana analysointikeskuksiin. Myös somaattisten solujen määrittäminen utareterveyden kuvaajana alkoi. Vuonna 1979 alettiin kokeilla rehujen analysointia ruokinnallisten arvojen selvittämiseksi. (Maaseutukeskusten Liitto 1998, 67–68.)

1980-luvulla taloudellisten laskelmien osuus kasvoi muun muassa neuvojapäätteiden mukaantulon myötä. Oli tärkeää, että neuvojat oppivat tulkitsemaan laskelmia viljelijöille. Lisäkoulutusta alettiin järjestää tarkkailuneuvojakursseilla, joissa opetettiin nimenomaan neuvonnallisia asioita. 1980-luvulla koulutusvaatimusta nostettiin niin, että uusiin virkoihin alettiin ottaa agrologeja. Vuonna 1991 karjantarkkailijoista tuli maaseutukeskusten työntekijöitä. Tämän uudistuksen myötä myös koulutusvaatimusta muokattiin, ja alettiin järjestää karjantarkkailijain pätevyitysmiskoulutuksia. Nämä koulutusjaksot koostuivat peltoviljelystä ja maitotilan taloudesta. Koulutuksen käyneistä karjantarkkailijoista tuli maitotilaneuvojia. Vuosi 1995 toi mukanaan suuria muutoksia maatalouden saralla. Euroopan unioniin liittymisen myötä maitotilaneuvojien tehtävänä oli auttaa tiloja muun muassa eläinten rekisteröinnissä ja korvamerkkiasioissa. (Maaseutukeskusten Liitto 1998, 40–41, 72.)

## **2.8 Maitotilaneuvonnan palvelu-uudistus**

ProAgria Pohjois-Karjalassa aloitettiin palveluiden uudistaminen jo vuonna 2007. Tämän palvelu-uudistuksen perustan luo vuosina 2008–2011 maitotilaneuvonnassa toteutettu kansallinen Karjakompassi-uudistus. (Karjalainen 2012b.) Hanke aloitettiin Pohjois-Karjalassa pilottihankkeena ja hyviksi havaitut käytännöt on tarkoitus ottaa käyttöön myös muilla alueilla. Palvelu-uudistus tuo mukanaan monia muutoksia, joista asiakkaille näkyvin on varmasti Karjakom-

passi-ohjelmiston käyttöönotto. Tämän ohjelmiston ansiosta voidaan selvittää laskentapäivän ruokinnan onnistuminen. (Karjalainen 2010.) Kevääseen 2012 mennessä ProAgria Pohjois-Karjalan lisäksi kolme muuta keskusta on alkanut soveltaa Pohjois-Karjalassa käytössä ollutta palvelumallia. Alkuvuonna 2013 loputkin ProAgria keskuksot ottavat toimintatavan käyttöönsä. (Karjalainen 2012b.)

Palvelu-uudistus tuo muutoksia myös maitotilaneuvonnan toimintatapoihin. Ruokinnan suunnittelu ja seuranta muodostavat uudistuksen myötä tiiviin kokonaisuuden. Ruokintaneuvonnan perustana on vähintään 4 päivälaskelmaa, joiden avulla pyritään selvittämään ruokinnan onnistumista. Lisäksi asiakastiloille tehdään Päivälaskelmien pohjalta Vuosiyhteenveto. Maitotilaneuvojat tekevät kaksi ruokinnan suunnittelu-tilakäyntiä. Näihin käynteihin kuuluu myös navetta-käynti, jossa lehmät kuntuokitetaan, ja rehut arvioidaan laadun ja riittävyuden suhteen. Lisäksi asiakastilat saavat rehueräkohtaiset ruokintataulut. (Karjalainen 2010.)

Palvelu-uudistuksen pohjana toimivat asiakastilojen muuttuneet tarpeet, joita käytiin läpi muun muassa ProAgria Maito -valmennuksessa 24.8.2011. Omia näkemyksiään asiasta kertoi maitotilayrittäjä Jukka Määttä Vaalasta. Määttä (2011) nosti esille muun muassa sen, että maitotilaneuvonnan tehtävänä on motivoida viljelijöitä kehittämään tilansa toimintaa. Hänen mukaansa on tärkeää myös kuunnella asiakasta. Asiakas toivoo maitotilaneuvojalta aloitteellisuutta, säännöllistä yhteydenpitoa sekä tulosten tulkintaa ja jatkotoimenpide-ehdotuksia.

Jukka Määttä esitti, että maitotilaneuvojien tulisi kiinnittää huomiota siihen, osaavatko he arvostaa omaa työtään. Muita huomionarvoisia asioita olivat muun muassa itsekritiikki, oman ammattitaidon todistaminen asiakkaan menestymisen kautta sekä asiakkaan pitäminen mukana kehityksessä. Määttä painotti hyväksi maitotilaneuvojaksi kehittymisestä seuraavaa: ”Teknisillä apuvälineillä ja ohjelmilla voi kehittyä tiettyyn rajaan asti, mutta hyväksi neuvojaksi varttuu vuorovaikutustaitojen myötä.” Lisäksi Määttä korosti sitä, että maatilayrityksen

tuottavuuden parantaminen ja ylläpitäminen ovat tärkein tavoite tilalla. Tällä tavoitteella perustellaan myös maitotilaneuvonnan palveluista maksettava hinta.

Uudistuneiden palveluiden lisäksi käyttöön tulevat uudet toimintatavat. Maitotilaneuvojien kohdalla muutokset ovat havaittavissa taulukosta 4. Merkittävin muutos koetaan asiakkaan tulosten analysoinnissa, josta tulee palvelun perusta. Myös esimerkiksi asiakastapaamiset lyhenevät ja muuttuvat tavoitteellisemmiksi. (Karjalainen 2011a.)

Taulukko 4. Toimintatavan muutokset maitotilaneuvojan kannalta (Karjalainen 2011a)

Toiminta	Nykyinen	Uusi
Asiakkaan tulosten analysointi	Jos ehditään asiakaskäynnillä	Palvelun perusta
Asiakkaan tulosten seuranta	Tilakäyntien yhteydessä	Hälytykset muutosten tapahtuessa
Yhteydenpito asiakkaaseen	Sovituilla asiakaskäynneillä	Jatkuvaa
Asiakastapaamiset	0,5-1 pv	2 tunnin aiheiltaan etukäteen sovittu palaveri
Palvelu	Pääasiassa tilalla	Pääasiassa muilla kanavilla, tilalla tarvittaessa
Palvelun hinnoittelu	Tuntiperusteinen	Asiakkaan saaman hyödyn mukainen
Asiakkaan isojen ongelmien ratkaisu	Sisältyy normaaliin neuvontaan	Erilliset kehittämisprojektit, huippuosajien hyödyntäminen

Asiakkaan kannalta näkyvimät muutokset löytyvät taulukosta 5. Suurin merkitys asiakkaalle on sillä, että asiakkaan tulosten analysointi muodostaa maitotilaneuvonnan palveluiden perustan. Lisäksi esimerkiksi ajankäytön tehostuminen säästää niin asiakkaiden kuin maitotilaneuvojienkin aikaa. Asiakkaille haasteen asettaa Päivälaskelman lähtötietojen lähetys maitotilaneuvojalle. Tämä kuitenkin edesauttaa tilakäyntien tehostumista, kun maitotilaneuvojan työskentely painottuu tilalla tietojen keruusta tulosten analysointiin. (Karjalainen 2011a.)

Taulukko 5. Toimintavan muutokset maitotilaneuvonnan asiakkaan kannalta (Karjalainen 2011a)

Tilakokonaisuuden johtaminen	Palaset hajallaan, epäselvät tavoitteet	Yrityskokonaisuuden tavoitteet ohjaavat
Asiakastapaamiset	0,5 - 1 pv, liian pitkiä	2 tunnin aiheiltaan sovitettu palaveri
Yhteistyö kasvi- ja talousneuvojien kanssa	Jokainen kerää tietoa omiin suunnitelmiin	Tieto kerralla talteen ja kaikkien käytettäväksi
Palvelu	Pääasiassa tilalla	Tilalla, ProAgrian toimistolla, lähtötiedot etukäteen neuvojalle
Raportointi ja asiakasmuistio	Satunnaista	A4 -raportti asiakkaalle toimenpiteistä
Palveluiden osto	Myydään aikaa, ei niinkään hyötyä	Selkeä ja helppo palveluvalikoima
Asiakkaan tulosten seuranta	Tilakäynneillä	Hälytykset tulosten suunnan muuttuessa
Asiakkaan tulosten analysointi	Jos ehditään tilakäynneillä, neuvojien aika kuluu lähtötietojen tallennukseen	Palvelun perusta. Vuorovaikutteista. Ajankäytön suuntaaminen tulosten analysointiin.

### 2.8.1 Maitotilaneuvonnan palvelut

ProAgria Pohjois-Karjala tarjoaa sopimusasiakkailleen seuraavanlaisia palveluita: ProTuotos, Karjakompassi-ruokinnan ohjaus, Karjakompassi plus-ruokinnan ohjaus, Ruokinnan suunnittelu, Ruokinnan seuranta sekä Maitotilan tulosseuranta ja maidon tuotantokustannuslaskenta. Kertaluontoisia palveluita ovat Suppea ruokintasuunnitelma, Terveys ja hyvinvointi, sekä Rehuntuotanto. (ProAgria Pohjois-Karjala 2011c.)

ProTuotos-palvelu sisältää tuotosseurannan tuen sekä tuotostietojen oikeellisuuden ja luotettavuuden varmistamisen. Tämän palvelun aikaresurssi on 3 tuntia/vuosi, mikä käytännössä tarkoittaa yhtä navettakäyntiä. Näiden lisäksi tila voi hankkia omaan tarpeeseensa lisäpalveluita, kuten tuotostietojen keräämisen ja tallennuksen, koelypsyjen avustamisen ja näytteiden oton, maitomittareiden testauksen tai eläinrekisterin päivityksen. Tämä palvelu on minimitaso kaikille tuotosseurantaan kuuluville tiloille. (ProAgria Pohjois-Karjala 2011c.)

Karjakompassi-ruokinnanohjauspalvelu sisältää muun muassa täydennysrehujen vertailun ja valinnan, seosrehureseptin suunnittelun, karja- tai lehmäkohtaiset kuntoluokitukset sekä kokonaisrehukulutuksen ja rehuntarpeen laskennan. Asetettuja tavoitteita mitataan muun muassa seuraavilla tavoilla: ostorehukustannukset snt/litra, keskituotos kg/lehmä, maidon pitoisuudet, rehukustannus snt/litra sekä maitotuotto-rehukustannus €/lehmä/päivä. (ProAgria Pohjois-Karjala 2011c.)

Karjakompassi Plus-palvelu puolestaan on suunnattu robottilypsyyn tai seosrehuruokintaan. Tässä palvelussa ruokintasuunnitelmat päivitetään säännöllisesti, esimerkiksi kuukausittain. Myös tilakäyntejä on runsaasti eli 4–6 käyntiä/vuosi. Tilakäynneillä pyritään seuraamaan erityisesti ruokinnan onnistumista. Navettäkäynneillä tehdään havaintoja ruokinnasta pyrkimyksenä edistää lehmien tuotavuutta ja terveyttä. Lisäksi seurataan lehmien ravintoaineiden saantia. Huomiota kiinnitetään myös ensikoiden tuotoksiin, maidon pitoisuuksiin sekä karjan hedelmällisyyteen. Mittareita tavoitteiden onnistumisen seurantaan ovat seuraavat: ostorehukustannus snt/litra, keskituotos kg/lehmä, käyntejä robotilla kpl/vrk, maitoa litraa/robotti/vrk, rehukustannus snt/l, maitotuotto-rehukustannus €/lehmä/päivä. (ProAgria Pohjois-Karjala 2011c.)

Ruokinnan suunnittelu-palvelu ei sisällä ruokinnan seurantaa, vaan koostuu muun muassa täydennysrehujen valinnasta, ostorehukustannusten optimoinnista sekä kokonaisrehukulutuksen ja rehuntarpeen laskennasta. Ruokinnan seuranta-palvelu puolestaan ei sisällä suunnittelua. Tämä palvelu koostuu muun muassa toteutuneen ruokinnan kustannusten laskennasta, ravintoaineiden saannin ja poikkeamien seurannasta sekä ruokinnan muutosehdotuksista, joita tehdään ruokinnan suunnittelun tueksi. Suppea ruokintasuunnitelma koostuu valmiiksi valituille rehuille tehtävästä ruokintasuunnitelmasta sekä eläinryhmäkohtaisista ruokintataulukoista. Tämä palvelu ei siis sisällä rehuvertailuja ruokinnan ja talouden kannalta. (ProAgria Pohjois-Karjala 2011c.)

Talousseuranta-palvelun tavoitteena on löytää tilakohtaisesti apukeinoja hyvän taloudellisen tuloksen saavuttamiseen maidontuotannosta. Tätä mitataan työn tehokkuudella pyrkimyksenä 110 litraa maitoa työtuntia kohti. Talousseuranta,

eli tulosanalyysi, sisältää maksuvalmiuden, kannattavuuden ja vakavaraisuuden laskennan ja tulosten arvioinnin, maidon tuotantokustannuksen laskennan ja kustannuserittelyn. Tässä palvelussa olennaisena osana on valtakunnallisten vertailutietojen hyödyntäminen. (ProAgria Pohjois-Karjala 2011c.)

Rehuntuotanto-palvelussa voidaan kiinnittää huomiota esimerkiksi satotason nostoon, rehujen säilönnällisen tai ruokinnallisen laadun parantamiseen, tuotantokustannusten laskentaan tai vaikkapa rikkojen torjuntaan. Terveys ja hyvinvointi-palvelussa kiinnitetään huomiota esimerkiksi utareterveyteen, hedelmällisyyteen tai tuotanto-olosuhteiden kohentamiseen. (ProAgria Pohjois-Karjala 2011c.) Nämä palvelut ovat kuitenkin vasta testausvaiheessa (Karjalainen 2012b).

Maitotilaneuvonnan palvelu-uudistus jatkuu edelleen ja palvelut uudistuivatkin jälleen vuonna 2012. Tämänhetkisiin palveluihin kuuluvat ProTuotos perustaso sekä ruokintapuolen palvelut Ruokinnan ohjaus Kasvu, Ruokinnan ohjaus Tuotto (entinen Karjakompassi Plus), Ruokinnan ohjaus Toiminta (ennen Karjakompassi), Ruokinnan suunnittelu sekä Ruokinnan seuranta. Muita palveluita ovat Tulosanalyysi, Rehuntuotannon kehittäminen, Terveys ja hyvinvointi, Maitomittareiden testaus ja säätö, rehujen ja muiden hyödykkeiden välitys, ostojen kilpailutus, kauppa- ja vuokrakirjojen teko sekä eläinrekistereiden hoito ja vasikoiden merkintä. (Karjalainen 2012b.)

### **2.8.2 Asiakkaiden segmentointi**

ProAgria Pohjois-Karjalassa on palvelu-uudistuksen myötä toteutettu myös asiakkaiden segmentointi. Segmentoinnissa asiakaskunnasta muodostetaan keskenään samanlaisia ryhmiä eli segmenttejä (Lämsä & Uusitalo 2002, 45).

Segmentoinnin takana oleva perusajatus on se, että eri markkinoilla ja varsinkin eri asiakasryhmillä on erilaiset tarpeet ja perustelut tekemilleen ostopäätöksille. Segmentointi on siis markkinoiden jakamista toisistaan erottuviin ostajaryhmiin. Segmentointi toimii perustana tuotteiden ja asiakaspalvelun suunnittelulle, jos-



kus jopa hinnoittelulle. Tuotetta ei ole tarkoituksenmukaista vain markkinoida erilaisille segmenteille, vaan onnistuneeseen ratkaisuun päästään suunnittelemalla tuote ja toiminta asiakaslähtöisesti. (Bergström & Leppänen 2005, 130–131.)

Segmentoinnin perustana toimii erilaisten asiakasryhmien tunnistaminen ja valinta. Asiakasryhmät erotetaan sen mukaan, mitä palveluita ja millä perusteella ostetaan. Yrityksen tulee myös valita kohderyhmistä itselleen tärkeimmät. Yrityksen tulee valita lukuisista segmenteistä vain muutama, sillä yrityksen resurssit eivät riitä palvelemaan monien erilaisten segmenttien tarpeita riittäväällä tavalla. (Bergström & Leppänen 2005, 131.)

Segmentointi on prosessi, joka alkaa kysynnän ja ostokäyttäytymisen tutkimisella. Tässä vaiheessa analysoidaan kysyntä ja potentiaalisten asiakkaiden ostokäyttäytyminen. Seuraavassa vaiheessa selvitetään tekijät, jotka löytyvät ostokäyttäytymisen taustalta. Lisäksi valitaan segmentointikriteerit, ja näiden segmentointikriteerien perusteella markkinat pilkotaan segmentteihin. (Bergström & Leppänen 2005, 133.)

Segmentointi voi tapahtua esimerkiksi alueellisten tekijöiden perusteella. Tällaisia ovat muun muassa maantieteellinen sijainti, asukastiheys, liikenneyhteydet tai jakeluverkosto. Lisäksi segmentointi voi perustua ostotapaan, jolloin segmentointi pohjautuu esimerkiksi tuotteen tai palvelun käytön määrään, merkkitai liikeuskollisuuteen, oston motiiveihin tai ostosten suorittamistapaan. Muita segmentointikriteereitä ovat demografiset ja sosioekonomiset tekijät, kuten ikä, sukupuoli, perheen koko, koulutus, ammatti sekä tulot ja omaisuus. Geodemografinen segmentointi puolestaan tarkoittaa väestön jakamista asuinpaikan mukaan. Suomessa tämä tarkoittaa käytännössä segmentointia postinumeroiden perusteella. Psykografiset tekijät selittävät erilaisia asiakkaan persoonallisuuden liittyviä piirteitä. Psykografisessa segmentoinnissa pyritään vastaamaan kysymykseen, miksi ostetaan. Tällaisia tekijöitä ovat muun muassa konservatiivisuus tai radikaalius, kunnianhimo, laskelmoivisuus, maskuliinisuus, feminiinisyys tai itsenäisyys. Lisäksi segmentointia voi tehdä hyödyn tai tilanteen perus-

teella. Tällaisia hyötytekijöitä ovat muun muassa taloudellisuus, samastuminen, arvovalta tai turhamaisuus. (Anttila & Iltanen 2001, 100–106.)

Seuraava vaihe on kohderyhmien valinta, jossa valitaan sekä segmentointistrategia että tavoiteltavat segmentit. Viimeisessä vaiheessa sijoitetaan yritys tai tuote markkinoille suhteessa kilpailijoihin. Tämän lisäksi jokaiselle segmentille suunnitellaan oma markkinointiohjelma, toteutetaan se ja ennen kaikkea seurataan ohjelman onnistumista. (Bergström & Leppänen 2005, 133.)

ProAgria Pohjois-Karjalan maitotilaneuvonnan asiakkaat on jaettu kolmeen eri segmenttiin, jotka ovat Kasvu, Tuotto ja Toiminta. Segmentteille yhteisiä tavoitteita ovat muun muassa ruokinnan onnistuminen, tuotannon tasaisuutta ennakoivat toimenpiteet ja neuvot, ongelmien ratkaisu ja karjan terveyden parantaminen, yhteydenpito sekä yrityksen nykyhetken aktiivinen seuranta. Segmenttien yhteisiin tavoitteisiin kuuluvat myös hyvin valmistellut tapaamiset yrittäjän ja maitotilaneuvojan välillä. (Huhtamäki 2011a.)

Kasvu-segmentin tilat ovat laajentavia tai jo laajentaneita tiloja. Tämän segmentin kohdalla pyritään takaamaan onnistunut investointiprosessi, peltoviljelyn tehostaminen sekä investoinnin käyttöönoton onnistuminen. Tälle segmentille tarjotaan seuraavanlaisia palveluita: investointisuunnitelma sekä investoivan tilan tiimin apu, tuottoennuste joka kertoo sen, missä tahdissa tilan tuotanto lisääntyy ja miten eläinten hankinta järjestetään. Lisäksi asiakas saa ruokintasuunnitelmat ja Päivälaskelmat, navettakäynnit, asiakasmuistiot sekä kirjalliset analyysit, jotka sisältävät johtopäätökset sekä toimenpide-ehdotukset tilan yritystoimintaan liittyen. (Huhtamäki 2011a.)

Kasvu-segmentin tiloille pyritään järjestämään tapaamisia maitotilaneuvojan kanssa vähintään 6 kertaa vuodessa, investointivaiheessa jopa useammin. Tärkeää on aktiivinen yhteydenpito esimerkiksi sähköpostin tai puhelinoittojen välityksellä. Oman maitotilaneuvojan lisäksi yritys voi saada neuvoja muun muassa huippuosaajilta. (Huhtamäki 2011a.)

Tuotto-segmenttiin kuuluvat kehittävät tilat. Näiden tilojen kohdalla tavoitteena on taloudellisen tuloksen parantaminen, erilaisten prosessien kuten ruokinnan ja rehuntuotannon tehostaminen sekä työmäärän vähentäminen. Tuotto-segmentille tarjotaan sähköisiä palveluita verkossa, kehityskeskusteluja, ruokintasuunnitelmia sekä Päivälaskelmia. Lisäksi maitotilaneuvojan kanssa tulkitaan erilaisia raportteja sekä laaditaan toimenpide-ehdotuksia ja käydään läpi erilaisia rehustusvaihtoehtoja. Lisäksi tehdään navettakäynti ja asiakasmuistiot. Tuotto-segmentin tiloilla käydään vähintään 4 kertaa vuodessa. Käyntien välillä pidetään yhteyttä muilla tavoilla. (Huhtamäki 2011a.)

Toiminta-segmenttiin puolestaan kuuluvat toimintaansa ylläpitävät maitotilat. Näiden tilojen kohdalla tavoitteena on tuotantokunnan säilyttäminen. Toiminta-segmentin tiloille tarjotaan verkossa olevia sähköisiä palveluita. Lisäksi näille tiloille tehdään ruokintasuunnitelmia ja Päivälaskelmia. Myös raporttien tulkinta, navettakäynti ja asiakasmuistiot kuuluvat palvelun sisältöön. Maitotilaneuvoja käy Toiminta-segmentin tiloilla vähintään 2 kertaa vuodessa. (Huhtamäki 2011a.)

## **2.9 Aiemmin tehtyjä tutkimuksia**

Vuonna 2010 toteutetussa valtakunnallisessa asiakastytyväisyystutkimuksessa 1 872 asiakasta kertoi oman mielipiteensä liittyen ProAgrian toimintaan. Kyseisessä tutkimuksessa asiakkailta kysyttiin muun muassa sitä, mitä mieltä he ovat ProAgrian palveluista. 55,8 % vastanneista koki palvelut melko hyviksi, 25,4 % tyydyttäväiksi, 14,8 % erittäin hyviksi, 3,0 % melko huonoiksi, 0,6 prosenttia erittäin huonoiksi. 0,4 % vastanneista kertoi, ettei heillä ole kokemusta ProAgrian palveluista. (ProAgria 2010.)

ProAgrian toiminnan kehittymiseen vastaajat kommentoivat seuraavasti: 44,3 % vastanneista oli sitä mieltä, että toiminta on parantunut hieman. 41,4 % vastanneista oli sitä mieltä, että toiminta on pysynyt ennallaan. 6,3 prosentin mielestä toiminta on parantunut selvästi, 6,4 prosentin mielestä heikentynyt hieman ja 1,6 prosentin mielestä heikentynyt selvästi. (ProAgria 2010.)

Asiakastyytyväisyystutkimuksen mukaan eniten kehittämistä on muun muassa hinta-laatusuhteessa, uusimman tiedon tuomisella asiakkaille, ammattitaidossa ja asiantuntemuksessa, käytännönläheisyydessä sekä yrityskokonaisuuden huomioonottamisessa. Asiakkaat ovat tyytyväisimpiä palveluiden laajalaisuuteen ja kattavaan palveluvalikoimaan, yhteydenpidon aktiivisuuteen sekä neuvojen hyvään paikallistuntemukseen. (ProAgria 2010.)

Tulevaisuudessa asiakkaat toivovat ProAgrialta paneutumista seuraaviin asioihin:

- maatilán ja yrityksen talouden suunnittelu ja seuranta
- maatilán tai yrityksen johtaminen ja liiketoiminnan kehittäminen
- ajankäytön tehostaminen, työmäärán vähentäminen ja työhyvinvoinnin lisääminen
- hyvin toimivat peruspalvelut
- keskustelut tilán pitkánajan tavoitteista ja tuloksista

(ProAgria 2010).

ProAgria Oulun sisällä puolestaan toteutettiin maitotilaneuvojille internetkysely Erikoistuminen ja myyntityö. Tällä kyselyllä pyrittiin saamaan tietoa maitotilaneuvojen mielipiteistä koskien johonkin osaamisalueeseen erikoistumista. Toisena pääteemana kyselyssä oli palvelupakettien myyminen. Kyselyssä maitotilaneuvojilta tiedusteltiin muun muassa sitä, mitä erikoistumismahdollisuuksia maitotilaneuvonnassa on tai mitä erikoistumismahdollisuuksia maitotilaneuvojat haluaisivat. Esille nousivat muun muassa erikoistuminen tietyn segmentin tiloihin, kehityskeskusteluihin, johtamiseen ja henkilöstöön, eläinten hyvinvointiin ja utareterveyteen, palvelujen myyntityöhön, ruokintaan, nuorkarjaan, tuotantotekniikkaan sekä luonnonmukaiseen tuotantoon. (ProAgria Oulu 2011.)

Lisäksi maitotilaneuvojilta kysyttiin sitä, minkälaista tukimateriaalia he tarvitsevat palveluiden myyntiin asiakkaille. Eräs maitotilaneuvojista nosti esille sen, että palvelupaketeista tarvittaisiin selkeät ja yksinkertaiset esitteet, joita maitotilaneuvojat voivat käydä läpi yhdessä asiakkaiden kanssa. Maitotilaneuvojat toivoivat palvelupaketeista myös selkeitä esitteitä segmenteittäin. Näin maitotila-

neuvojien olisi helpompi alkaa myydä oikeita palveluita oikeille tiloille, kun esimerkiksi Kasvu-tilalle voisi heti etsiä Kasvu-tilan palvelupakettiesitteen. Maitotilaneuvojat nostivat esille myös sen seikan, että esitteistä tulisi selkeästi käydä ilmi asiakkaiden palveluista saama euroissa mitattava hyöty. (ProAgria Oulu 2011.)

Maitotilaneuvojat vastasivat kysymykseen, minkälaista valmennusta koet tarvitsevasi esittely- ja myyntityöhön. Esille nousi muun muassa se, että maitotilaneuvojat tarvitsisivat enemmän kannustusta muutostilanteissa. Lisäksi maitotilaneuvojat korostivat sitä, että palvelupaketin sisältö tulee olla maitotilaneuvojalta hyvin hallussa, kun palveluita lähdetään esittelemään asiakkaille. Maitotilaneuvojat kaipasivat lisää koulutusta itse myyntityöhön. (ProAgria Oulu 2011.)

Maitotilaneuvonnan palvelu-uudistusta on pohjustettu myös erilaisissa neuvojille suunnatuissa koulutuksissa. Maitotilaneuvojat ovat nostaneet esille palvelu-uudistuksen puolia, jotka he kokevat positiiviseksi. Esille nousi muun muassa se, että Päivälaskelman avulla tuotanto-ongelmiin on helpompi päästä kiinni nopeastikin. Lisäksi maitotilaneuvojat kokevat palvelu-uudistuksen hyväksi puoleksi sen, että tilalla käytettävä aika lyhenee ja neuvojan työskentely tehostuu. (Huhtamäki 2011b.)

Palvelu-uudistus ei kuitenkaan ole herättänyt pelkkää innostusta maitotilaneuvojien keskuudessa, vaan esille on noussut muun muassa epäuskoa muutoksen toteutumiseen, turhautumista uusien tietokoneohjelmien opetteluun, työn muuttumista yksinäiseksi, kun suuri osa töistä tehdään toimistolla sekä turhautumista siihen, että Päivälaskelman lähtötietoja on hankala saada asiakkailta ennen tilakäyntejä. Varsinkin toimistotyön lisääntyminen jakoi mielipiteitä. Osa neuvojista arvostaa työrauhaa, jonka toimistolla työskentely mahdollistaa. Pro-Agrian toimipisteessä työskentelyn positiiviseksi puoleksi nähtiin myös toimivat internetyhteydet. Joillakin asiakastiloilla tietoliikenneyhteyksien toimivuus on epävarmaa. (Huhtamäki 2011b.)

Maitotilaneuvojien motivaatiota parantavat muun muassa seuraavat asiat: toimivat tietokoneohjelmat sekä internetyhteydet, ajankäytön hallinta, vaihtelevat

työtehtävät ja palaute sekä asiakkailta että esimieheltä. Lisäksi työmotivaatiota lisää uusien asioiden oppiminen ja ammattitaidon ylläpitäminen. Maitotilaneuvojat ottivat esille myös sen, että asiakastiloille tulisi kertoa entistä selkeämmin, mitä neuvojat ehtivät kunkin palvelun puitteissa tehdä. Jos asiakas haluaa enemmän, on myös maksettava enemmän. Lisäksi asiakkaille tulee kertoa selkeästi se, mitkä asiat tulevat muuttumaan palvelu-uudistuksen myötä. Myös asiakkaiden motivointi lähtötietojen lähetyksen suhteen on tärkeää. Olennainen osa motivointia on osoittaa se, mitä hyötyjä asiakas saavuttaa keräämällä lähtötiedot valmiiksi. (Huhtamäki 2011b.)

### 3 Tutkimuksen tarkoitus

Tutkimuksen tarkoituksena on kuvata sitä, miten ProAgria Pohjois-Karjalassa toteutettu palvelu-uudistus on otettu vastaan niin maitotilaneuvojien kuin maitotilaneuvonnan asiakkaidenkin keskuudessa. Tämä toimii myös tutkimustehtävänä. Tarkasteltaessa maitotilaneuvontaa asiakkaiden näkökulmasta päätehtävänä on selvittää, millaiseksi maitotilaneuvonnan asiakkaat kokevat palvelu-uudistuksen. Muita tehtäviä ovat:

- Millaista tulosten läpikäyntiä asiakkaat toivovat?
- Mitä toiveita asiakkailla on maitotilaneuvojien suorittamien tiläkäyntien suhteen?
- Mitkä olisivat asiakkaan kannalta parhaat reitit antaa palautetta niin maitotilaneuvojalle kuin ProAgriallekin?

Maitotilaneuvojien kohdalla päätehtävä on selvittää, miten neuvojat ovat sisäistäneet palvelu-uudistuksen mukanaan tuomat muutokset toimintatavoissa. Muita tehtäviä ovat:

- Mitä uutta palvelu-uudistus on tuonut maitotilaneuvojien työhön?
- Miten maitotilaneuvojat käyvät läpi asiakastilojen tulevaisuudensuunnitelmia ja tavoitteita?
- Miten maitotilaneuvojat auttavat asiakastiloja kehittämään yrityksensä toimintaa?
- Miten maitotilaneuvojat toivoisivat saavansa palautetta työstään?

## 4 Tutkimuksen toteutus

Asiakassuhteet maitotilaneuvonnassa ProAgria Pohjois-Karjalan alueella - tutkimuksessa tutkimusmenetelmänä käytettiin haastattelua ja havainnointia. Tutkimuksessa haastateltiin 10 maitotilaneuvonnan asiakasta ja 11 maitotilaneuvojaa. Havainnoinnissa 10 maitotilaneuvojan työtä seurattiin 2 päivän ajan.

### 4.1 Tutkimusmenetelmät

Haastattelun etuna pidetään aineiston keruun joustavuutta. Tässä tutkimusmenetelmässä aineiston keruuta voidaan säädellä joustavasti kyseessä olevan tilanteen mukaan. Tämä tarkoittaa muun muassa sitä, että haastatteluaiheiden järjestystä voidaan muuttaa tarpeen mukaan. Lisäksi haastattelumenetelmän eduksi voidaan laskea se, että vastaajiksi kaavaillut henkilöt saadaan yleensä aina osallistumaan tutkimukseen. Haastateltavien tavoittaminen myöhemmin on mahdollista siinä tapauksessa, jos aineistoa on tarvetta täydentää myöhemmin. Haastattelun ongelmaksi voidaan lukea siihen tarvittava aika. Lisäksi haastateltujen teko edellyttää tarkkaa suunnittelua sekä haastattelijan roolin omaksumista. (Hirsjärvi ym. 1997, 206.)

Tutkimuksessa kyseessä oleva haastattelu on puolistrukturoitu haastattelu. Puolistrukturoidulla haastattelulla tarkoitetaan tilannetta, jossa kaikille haastateltaville esitetään samat kysymykset samassa järjestyksessä. Tällainen haastattelumenetelmä on sopiva sellaisiin tilanteisiin, joissa halutaan tietoa juuri tietyistä asioista. Näin haastateltaville ei haluta antaa kovin suuria vapauksia haastattelutilanteessa. Puolistrukturoidusta haastattelusta voidaan joskus käyttää myös termiä teemahaastattelu. Tätä termiä käytetään silloin, kun esitetään tarkkoja kysymyksiä tietyistä teemoista, muttei välttämättä käytetä täysin samoja kysymyksiä kaikkien haastateltavien kanssa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)



Toinen tutkimuksessa käytetty menetelmä on havainnointi. Havainnoinnin avulla saadaan tietoa siitä, mitä todella tapahtuu. Haastattelut ja kyselyt puolestaan perustuvat siihen, miten ihmiset kertovat toimivansa. Havainnoinnin etuna voidaan pitää sitä, että sen avulla saadaan suoraa tietoa ihmisten toiminnasta ja käyttäytymisestä. Havainnointimenetelmä sopii erityisen hyvin esimerkiksi vuorovaikutuksen tutkimiseen. Havainnoinnin suurin ongelma on se, että havainnoija saattaa häiritä havainnointitilannetta tai pahimmassa tapauksessa jopa muuttaa sen kulkua. Toisena haittapuolena saattaa olla havainnoijan kiintyminen tutkittavaan ryhmään tai kohteeseen. Ongelmana on myös se, että joissakin havainnointitilanteissa tietoa ei voida tallentaa heti, vaan tutkijan täytyy turvautua muistiinsa kirjatessaan tuloksia ylös jälkikäteen. (Hirsjärvi ym. 1997, 212–213.)

Havainnointi jaetaan kahteen lajiin: systemaattiseen ja osallistuvaan havainnointiin. Tässä kyseisessä tutkimuksessa käytetty menetelmä on osallistuva havainnointi, jossa tutkija osallistuu tutkittavien toimintaan. Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija asettuu yhdeksi ryhmän jäsenistä muun muassa omaksumalla heidän kielenkäyttönsä. (Hirsjärvi ym. 1997, 214–216.) Tällainen tutkimustyyppi soveltuu hyvin luonnollisiin tilanteisiin. Tämän menetelmän etuna on se, että tutkija voi osallistuvassa havainnoinnissa saada tietoonsa sellaisia asioita, mitä ulkopuoliselle henkilölle ei kerrotaisi. (Uusitalo 1991, 90.)

## **4.2 Aineiston keruu**

Haastattelututkimus toteutettiin puhelinhaastatteluna. Maitotilaneuvonnan asiakkaiden haastattelut toteutettiin vuonna 2012 viikoilla 1 ja 2. Asiakkaille lähetettiin tutkimusraportin liitteenä 1 oleva saatekirje 27.12.2011. Katri Karjalaisen lähettämän saatekirjeen mukana haastatteluun valituille asiakastiloille lähetettiin myös haastattelukysymykset. Maitotilojen haastattelu on tutkimusraportin liite numero 2 ja maitotilaneuvojen haastattelu tutkimusraportin liite numero 3. Maitotilaneuvojen haastattelukysymykset lähetettiin heille etukäteen sähköpostilla tutkimuksen tekijän toimesta.

Maitotilojen haastattelussa mukana oli 10 tilaa ympäri Pohjois-Karjalaa. Nämä maitotilat kuuluvat Tuotto-segmenttiin. Tuotto-segmentin valintaan vaikutti se, että useimmiten erilaiset tutkimukset koskevat Kasvu-segmentin tiloja. Tutkimuksessa haluttiin ottaa uusi näkökulma ja pohtia sitä, mitä tilaansa kehittävät asiakkaat maitotilaneuvonnalta haluavat. Toiminta-segmentin tilat jäivät tutkimuksen ulkopuolelle siitä syystä, että heidän joukossaan on paljon lopettavia tai toiminnaltaan vakiintuneita tiloja, joille pystytään jo nyt tarjoamaan sopivaa palvelua.

Asiakastilojen valinta tapahtui arpomalla asiakaslistauksesta. Lyhin haastattelu oli kestoaltaan 12 minuuttia 5 sekuntia, pisin 35 minuuttia 50 sekuntia. Maitotilaneuvojen haastattelut toteutettiin viikoilla 5, 8 ja 9. Haastateltavia maitotilaneuvoja oli yhteensä 11. Lyhimmän haastattelun kesto oli 22 minuuttia 37 sekuntia ja pisimmän tunti 18 minuuttia ja 29 sekuntia. Puhelinkeskustelut tallennettiin nauhoituslaitteella myöhempää tarkastelua varten. Jokaiselta haastateltavalta pyydettiin lupa haastattelun nauhoittamiseen. Lisäksi heille painotettiin sitä, että kaikki vastaukset analysoidaan ja julkaistaan niin, ettei yksittäistä vastaajaa voida erottaa vastauksista.

Toinen tutkimuksessa käytetty aineiston keruumenetelmä on havainnointi. Havainnoinnissa tutkija seurasi 10 maitotilaneuvojan työtä 2 päivän ajan. Yhteensä havainnointipäiviä kertyi siis 20. Havainnointimenetelmänä käytettiin osallistuvaa havainnointia, josta lisää luvussa 4.1 Tutkimusmenetelmät. Havainnoinnista tehtiin muistiinpanot jokaisen havainnointipäivän jälkeen ja tutkimusta varten tulokset analysoitiin. Olennaisimpia havaintoja hyödynnettiin tutkimuksessa.

### **4.3 Aineiston käsittely ja analyysi**

Haastattelujen tallennuksen jälkeen ne litteroitiin, eli kirjoitettiin puhtaaksi tekstinkäsittelyohjelmalla sanasta sanaan (Hirsjärvi ym. 1997, 222). Litteroinnin jälkeen kullekin haastateltavalle annettiin oma numero, jotta aineiston käsittely oli helpompaa ja selkeämpää. Aineiston analysoinnissa käytetyt tavat olivat teemoittelu ja tyypittely. Teemoittelulla tarkoitetaan aineiston jakamista pienempiin

osiin aihepiirien mukaan (Silius & Tervakari 2006). Tässä tutkimuksessa teemoittelu aloitettiin etsimällä kuhunkin kysymykseen kaikki annetut vastaukset. Jokaisesta kysymyksestä muodostettiin tekstinkäsittelyohjelmalla oma tiedosto, johon vastaukset kerättiin.

Tyypittelyllä puolestaan tarkoitetaan aineiston ryhmittelyä niin, että aineistosta muodostetaan ryhmiä, jotka sisältävät samankaltaisia tarinoita. Tyypittelyn avulla aineistosta voidaan löytää kolmenlaisia tyyppisiä: autenttisia, yhdistettyjä, sekä mahdollisimman laajoja tyyppisiä. Autenttisella tyypillä tarkoitetaan yhden vastauksen sisältävää tyyppiä. Yhdistetty puolestaan on mahdollisimman yleinen tyyppi. Mahdollisimman laaja tyyppi puolestaan on sellainen, johon mukaan otettavat asiat ovat esiintyneet ehkä vain yhdessä vastauksessa. (Silius & Tervakari 2006.) Tutkimuksessa jokaisen kysymyksen kohdalla alettiin etsiä samankaltaisia vastauksia. Pyrittiin löytämään esimerkiksi negatiivissävytteiset ja positiiviset vastaukset. Lisäksi pohdittiin sitä, löytyisikö vielä esimerkiksi negatiivissävytteisten vastausten keskuudesta useampia erilaisia perusteluita.

Lisäksi joidenkin kysymysten kohdalla käytettiin kvantitatiivista eli määrällistä analyysiä. Kvantitatiivisen analyysin yksinkertaisin muoto on jäsentelyn yhteydessä tapahtuva laskenta, esimerkiksi esiintyvien teemojen tai tyyppien laskeminen (Silius & Tervakari 2006). Kyseisessä tutkimuksessa laskettiin esimerkiksi sitä, kuinka monta kertaa jokin asia esiintyi vastauksissa. Muun muassa maitotilaneuvojien haastattelun analysoinnissa laskettiin sitä, kuinka monta kertaa erilaiset muuttujat, kuten keskituotos tai maidon pitoisuudet esiintyvät vastauksissa kysyttäessä olennaisimpia asioita, joita maitotilaneuvojat käyvät läpi asiakastilojen tuloksia tarkasteltaessa.

## 5 Tulokset

### 5.1 Maitotilojen haastattelu

Asiakassuhteet maitotilaneuvonnassa ProAgria Pohjois-Karjalan alueella - tutkimuksessa haastateltiin tiloja (n=10), jotka kuuluvat Tuotto-segmenttiin. Haastateltujen asiakastilojen keskilehmäluku on 42 lypsylehmää. Tilojen vaihteluväli koon suhteen on 17–79 lypsylehmää. Kaikki haastatellut asiakastilat kuuluvat tuotosseurantaan, eli palvelun ProTuotos on valinnut 10 asiakastilaa. Ruokinnan ohjaus Toiminta-palvelun on valinnut 3 asiakastilaa, Ruokinnan ohjaus Tuotto-palvelun puolestaan on valinnut 1 asiakastila. Kaksi asiakastilaa käyttää ruokinnan suunnittelupalvelua. Yksikään asiakastila ei ole valinnut Ruokinnan seuranta-palvelua. Haastatelluista asiakastiloista 2 on valinnut Talousseuranta-palvelun. Kertaluonteisista palveluista 2 tilaa on valinnut Suppean ruokintasuunnitelman sekä 1 tila Terveys ja hyvinvointi-palvelun. Yksikään tiloista ei ollut valinnut Rehuntuotanto-palvelua. Lisäpalveluista 1 asiakastila on valinnut ProTuotostietojen lähetys-palvelun. (Karjalainen 2012b.)

Maitotilaneuvonnan asiakkaiden haastattelussa esitettiin kysymys, **mitä maitotilaneuvonnan palveluita tilalla hyödynnetään**. Kaikilla asiakastiloilla oli epäselvyyttä maitotilaneuvonnan palveluiden nimistä. *”Kun ne muuttuu yhtä mittaa niin ei, ei niin kun pysy perässä siinä, et ku jatkuvasti myllätään niitä.”*

Haastattelussa kysyttiin **maatalousyrittäjien koulutustaustaa**. Yhdeksän yrityksen kohdalla kyse oli yrittäjäpariskunnasta. Yhden tilan kohdalla saatiin vastaus vain toisen yrittäjän koulutustausta. Lisäksi 1 yrittäjä toimii tilallaan yksin. Tähän kysymykseen saatiin siis yhteensä 18 vastausta, kun mukaan otettiin myös yrittäjien puoliset. Vastaajista 1 oli valmistunut agrologiksi ammattikorkeakoulusta. Neljä vastaajista oli opistotason agrologeja. Muun opistotason suorittaneita oli puolestaan 3 kappaletta. Maatalouden perustutkinnon suorittaneita oli 3. Yksi vastaajista oli käynyt peruskoulun ja 2 kansakoulun. Peruskoulun käynyt vastaaja oli lisäksi käynyt erilaisia maatalouteen liittyviä kursseja. Yksi vastaajis-

ta oli käynyt kauppaopiston ja 1 lukion. Kaksi vastaajista oli suorittanut filosofian maisterin tutkinnon. Toinen filosofian maistereista oli suorittanut myös maatalouden perustutkinnon. Toiseen kysymykseen, eli tiedusteluun yrittäjien iästä saatiin 19 vastausta. Vastaajien **keski-ikä** oli 46 vuotta. Nuorin vastaajista oli 32 ja vanhin 65 vuotta.

Maatalousyrittäjiltä kysyttiin **tilan tulevaisuudensuunnitelmia 1 - 3 vuoden ajalle**. Näistä yrityksistä 3 tilan kohdalla tapahtuu muutoksia tuotannossa. Ensimmäinen tila on päättänyt luopua lypsykarjataloudesta ja vaihtaa tuotantosuuntaa 1 - 3 vuoden aikana. Toisella tilalla puolestaan on käynnissä sukupolvenvaihdos, joka saatetaan loppuun mainittuna ajanjaksona. Kolmas tila laajentaa maidontuotantoaan. Seitsemällä tilalla tuotanto jatkuu entiseen malliin.

Haastattelussa kysyttiin **suunnitelmia myös pidemmälle aikavälille eli 3 - 5 vuodelle**. Tähän kysymykseen vastasi 8 tilaa, sillä 2 vastaajatilalla tapahtuu muutoksia tuotannossa jo 1 - 3 vuoden aikana. Toinen tiloista vaihtaa tuotantosuuntaa, eli se ei enää kuulu maitotilaneuvonnan piiriin ja toisella tilalla tapahtuu sukupolvenvaihdos, eli tähän haastatteluun vastaajat eivät enää ole vetovastuussa tilasta. Vastaajatiloista 4:llä tapahtuu muutoksia tuotannossa 3 - 5 vuoden aikana. Kaksi tiloista lopettaa maidontuotannon. Toisessa tapauksista syynä on kansaneläkeiän saavuttaminen, toisessa haluttomuus jatkaa maidontuotantoa. Kolmannella tilalla muutos tapahtuu toisen yrittäjän sairastumisen ja uudelleen koulutautumisen myötä. Neljännelle tilalle tulee 3 - 5 vuoden aikana lisää työvoimaa perheenjäsenten mukaantulon myötä. Neljä tiloista jatkaa tuotantoaan entiseen tapaan.

Haastattelussa tiedusteltiin **yrittäjien syitä käyttää maitotilaneuvonnan palveluita**. Neljä tiloista mainitsi tuotosseurantaan kuulumisen syyksi maitotilaneuvonnan palveluiden käytölle. Eräs näistä tiloista mainitsi, etteivät he käyttäisi ProAgrian palveluita ollenkaan, ellei tuotosseurantaan kuulumisen sitä velvoitaisi. Kolme tiloista mainitsi maitotilaneuvonnan palveluiden yhdeksi syyksi avun käytön ruokinnan suunnittelussa. Muita syitä maitotilaneuvonnan palveluiden käytölle ovat muun muassa niin kutsutun tilasokeuden välttäminen, ajankohtai-

sen tiedon saaminen sekä vastausten saaminen erilaisiin kysymyksiin ja pulmiin. Eräs tiloista kiteytti syyt seuraavasti:

*onhan se tietysti hyvä tietää vähän näitä niin kun paljon tuottaa ja muuta kun ei niitä muuten tule seurattuu ja kyllähän sit aina sillon niin tuota saahhaan neuvoja ja vasttauksia kysymykssiin sillon aina.*

Eräs tila mainitsi syyksi maitotilaneuvonnan palveluiden käytölle työmäärän vähentämisen. Vastaaja mainitsi hallitsevansa esimerkiksi ruokintasuunnitelmien teon, mutta haluavansa keventää työmääräänsä ulkoistamalla suunnittelutyön.

Vastaajilta kysyttiin myös sitä, **millä tavoin he ovat saaneet tietoa ProAgria Pohjois-Karjalassa toteutetusta palvelu-uudistuksesta**. Kolme vastaajaa kertoi saaneensa informaatiota sekä maitotilaneuvojalta että ProAgrialta tulleiden tiedotteiden kautta. Viisi vastaajaa kertoi saaneensa tietoa palvelu-uudistuksesta vain maitotilaneuvojalta. Yksi vastaaja oli saanut tietoa lehdistä lukemalla ja 1 ProAgrian infokirjeiden ja sähköpostien avulla. Erään vastaajan mielestä informaatio ei kuitenkaan ole ollut riittävää:

*ei ees tiiä oikein, että mitä, mitä siellä nyt sitten on. Että myö vaan tietään, että sama neuvoja on pysyny, mutta samoja asioita ne neuvojat yhä tekkee, mutta, mut että mitä siellä nyt oikeestaan on näitten nimien takana ni, näitten hienojen termien takana, ni sitä nyt ei niin.*

Haastattelussa tiedusteltiin sitä, **miten vastaajat kokevat maitotilaneuvonnan muuttuneen palvelu-uudistuksen myötä**. Neljä tilaa oli sitä mieltä, ettei maitotilaneuvonta ole muuttunut palvelu-uudistuksen myötä. Eräs vastanneista mainitsi, että palvelu-uudistuksen vaikutukset ovat voineet jäädä heiltä huomaamatta siitä syystä, ettei heidän maitotilaneuvojansa ole vaihtunut. Kuusi tilaa oli havainnut maitotilaneuvonnan muuttuneen palvelu-uudistuksen myötä. Kaksi näistä tiloista mainitsi, että maitotilaneuvojan käyntikerrat olivat vähentyneet muutoksen myötä. Eräs vastanneista tiloista kertoi, että yhteydenpito maitotilaneuvojan ja tilan välillä on lisääntynyt maitotilaneuvonnan palvelu-uudistuksen myötä, kun tila lähettää maitotilaneuvojalle erilaisia tietoja sähköpostilla. Palvelu-uudistus näkyi eräälle vastanneista tiloista ensisijaisesti uuden atk-ohjelmiston, Karjakompassin muodossa.

Vastaajilta kysyttiin myös sitä, **miten he kokevat uudistuneet palvelut**. Tähän kysymykseen vastasi 9 henkilöä, sillä yhdellä tilalla ei ollut käynyt maitotilaneuvoja vuoteen, joten heillä ei ollut kosketuspintaa uudistuneisiin palveluihin. Yksi vastanneista oli pettynyt palveluihin siitä syystä, että heidän maitotilaneuvojansa oli vaihtunut niin usein. Tämä tila koki, etteivät he ole viimeisten vuosien aikana saaneet kunnollista palvelua siitä syystä, että uusien neuvojen aika on mennyt työtehtävien opetteluun tilan tarpeiden huomioinnin sijaan. Yksi vastanneista mainitsi uudistuneiden palveluiden positiiviseksi puoleksi sen, että esimerkiksi Päivilaskelman läpikäynnin yhteydessä voi käydä läpi karjan ruokintaan liittyviä seikkoja ulkopuolisen henkilön kanssa. Näin tilan väki saa myös palautetta omasta tekemisestään. Muita esille tulleita asioita uudistuneista palveluista ovat muun muassa se, että Karjakompassin avulla yrittäjät voivat yhdessä maitotilaneuvojan kanssa vertailla erilaisia rehuvaihtoehtoja sekä se, että erilaisten sähköisten kanavien kautta voidaan hoitaa yhteydenpitoa maitotilaneuvojen kanssa.

Kolme tilaa mainitsi toivovansa maitotilaneuvonnasta **ohjeita ja vinkkejä** karjansa ruokintaan. Kolme vastannutta mainitsi kaipaavansa vinkkejä lehmien tiinehtyvyyssasioihin. Muita mainittuja asioita olivat eläinten terveys, maatalousyrittämiseen liittyvät vaatimukset ja säännökset, tuotostason kehittäminen sekä ongelmakohtien havaitseminen. Yksi tiloista ei osannut eritellä toiveitaan liittyen maitotilaneuvonnasta saataviin ohjeisiin ja vinkkeihin. Kaksi tiloista esitti kritiikkiä suhteessa maitotilaneuvonnasta saataviin ohjeisiin ja vinkkeihin. Ensimmäinen tila koki tilanteen niin, että ainoa maitotilaneuvonnasta saatava ohje liittyy tuotannon laajentamiseen. Vastaaja koki, ettei neuvojilla ole antaa neuvoja tuotannon tehostamiseen muuten kuin laajennuksen kautta.

*Tuntuu ettei näillä neuvojillakkaan toisaalta hirveesti oo, oo semmosta vinkkiä oikein antaa, että ku se alkaa mennä siihen, et melkein, melkein kaikki jos ruvetaan jotain parannusehdotuksia kyselemään niin se, se on vaan se laajentaminen mikä, mikä on mielessä.*

Toinen vastaajista näki, että maitotilaneuvonnasta pitäisi saada laajalti erilaisia ohjeita ja vinkkejä. Vastaaja kertoi kuitenkin hyödyntäneensä erilaisia laskelmia ja suunnitelmia itsenäisesti, joten hän koki, ettei maitotilaneuvonnalla ole heidän tilalleen riittävästi uutta annettavaa.

Kysyttäessä vastaajien mielipidettä suhteessa **maitotilaneuvonnan palveluiden hintaan**, 2 tilaa piti hintaa sopusuhtaisena, 8 korkeana. Kolme vastanneista tiloista mainitsi hintojen olevan korkeat saatavaan hyötyyn nähden.

*Se on tuota aika ajoin ehkä pieni ongelma se, se puoli siellä että se niinku vuatis todella paljon siltä neuvojalta...Ammattitaitoo ja näkemystä ja näin. Että ei, ei ihan aina ei voi ihan varma siitä olla. Että tullooko sille rahalle sitä vastinetta mitä uottaa.*

Yksi näistä tiloista kaipasi maitotilaneuvojille lisää ammattitaitoa ja sitä kautta omaa näkemystä asiakastilojen toimintatapoihin ja tuloksiin. Toinen näistä kolmesta tilasta mainitsi, että he pitäisivät hintaa sopusuhtaisena, jos maitotilaneuvonnasta saisi uusia ideoita omaan tekemiseen. Lisäksi he toivoivat lisää valinnanvaraa palveluihin. He toivoivat voivansa valita palveluiden sisältä pienempiä osasia. Eräs vastaaja piti hintaa hiukan korkeana, mutta ymmärsi siihen vaikuttavat tekijät. Vastaaja mainitsi muun muassa palvelun tason ylläpidon asiakastilojen vähentyessä ja valtionavustuksien pienentymisen. Eräs hintaa kalliina pitänyt vastaaja mainitsi, että heidän tilallaan on jo karsittu palveluita niiden hinnan takia.

Vastaajilta kysyttiin myös sitä, **millaisia tavoitteita tilalla on tuotannon, kuten keskituotoksen tai satotason, suhteen**. Kolme vastaajaa mainitsi tavoitteeseen keskituotoksen noston. Viisi tilaa oli asettanut tavoitteeksi keskituotoksen ylläpidon saavutetulla tasolla. Muita vastaajien mainitsemia tavoitteita olivat keskipoikimakerran nosto, maidon hyvät pitoisuudet, vähän siemennyksiä poikimista kohti, eläinten rakenteen parantaminen sekä lypsylehmien pitkämaitoisuus.

Lisäksi vastaajia pyydettiin kertomaan, **miten he ovat käyneet tilansa tuotannollisia tavoitteita läpi maitotilaneuvojansa kanssa**. Kahdeksan tilaa oli käynyt tilan tavoitteita läpi maitotilaneuvojan kanssa. Heistä kaikki olivat käyneet tilan tavoitteita läpi keskustelemalla maitotilaneuvojan kanssa. Eräs vastaajista mainitsi, että tilan tavoitteita käydään läpi varsinkin navettakäyntien yhteydessä. Tuolloin keskitytään pääasiallisesti jalostustavoitteiden läpikäyntiin. Eräs tiloista toivoi maitotilaneuvonnasta lisää apua ja vinkkejä tavoitteiden saavuttamiseen.



Vastaajan mielestä maitotilaneuvoja käy hyvin läpi tilan tulosta ja vertaa sitä muiden samankaltaisten tilojen tuloksiin. Hän kuitenkin toivoi lisää pohdintaa siihen, kuinka he voisivat kehittää tuotantoaan edelleen. Kaksi tilaa ei ollut käynyt tuotostavoitteitaan läpi maitotilaneuvojan kanssa. Toinen tiloista on lopettamassa muutaman vuoden sisällä, ja ainoa tavoite onkin tuotostason ylläpito. Tästä syystä vastaaja ei ollut käynyt maitotilaneuvojan kanssa erityistä tavoitekeskustelua.

Vastaajilta tiedusteltiin myös sitä, **miten maitotilaneuvoja ottaa huomioon kunkin tilan yksilölliset tarpeet**. Neljä tiloista oli sitä mieltä, ettei heidän yksilöllisiä tarpeitaan huomioida maitotilaneuvonnassa. Eräs vastaajista arveli, että maitotilaneuvoja ei kykene huomioimaan heidän tilansa tarpeita riittävästi johtuen kiireistään ja työhön liittyvistä paineistaan. Toinen vastaaja mainitsi, että maitotilaneuvojalla on tapana vain todeta tilalla vallitseva tilanne sen sijaan, että tämä esittäisi kehittämissuhteita. Eräs vastaajista kertoi, että heidän tilallaan käy maitotilaneuvoja vain kerran vuodessa, mikä tietenkin vaikuttaa tilan yksilöllisten tarpeiden huomiointiin.

Viisi vastaajaa oli tyytyväisiä siihen, miten maitotilaneuvoja huomioi heidän **tilansa yksilölliset tarpeet ja tavoitteet**. Eräs vastaajista mainitsi maitotilaneuvojan paneutuvan heidän tilansa asioihin hyvin ja tuovan tilalle tarvittavaa uutta tietoa. Eräällä tilalla maitotilaneuvoja oli suositellut laidunnuksen laajentamista johtuen tilakeskuksen yhteydessä olevien peltojen kivisyydestä. Lisäksi eräs vastaajista kertoi, että maitotilaneuvoja on hyvin perillä yrittäjän ammattitaidosta ja vahvuuksista, joten hän osaa tuoda uutta tietoa juuri oikeilta, hieman tuntemattomammilta osa-alueilta.

*Ne asiat mitkä on nii itellä hallussa niin niitä ei sitten tarvihe päivittää, mutta sitten niitä, niitä asioita mitä, mihinkä tarviiä sitä päivittysappuu niin niihen on tullu sitä sitten.*

Vastaajilta kysyttiin myös, **millä tavoin maitotilaneuvoja ottaa huomioon tilan tulevaisuudensuunnitelmat** (n=8). Kolme vastaaja oli sitä mieltä, ettei heidän tilansa tulevaisuudensuunnitelmia huomioida maitotilaneuvonnassa. Eräs vastaajista mainitsi, ettei maitotilaneuvoja ole huomioinut tilan lopettamissuunnitelmia millään tavalla, vaikka tila on yrittänyt ottaa asiaa puheeksi. Neljä tilaa oli

sitä mieltä, että tilan tulevaisuudensuunnitelmat on otettu huomioon maitotilaneuvonnassa. Eräs vastaajista käytti esimerkkinä tulevaa laajennusvaihetta. Tila on pohtinut yhdessä maitotilaneuvojan kanssa sitä, miten laajennus saadaan sujumaan mahdollisimman hyvin. Laajennusta ajateltaessa on otettu huomioon muun muassa se, ettei eläinten ruokintaan tule muutoksia. Lisäksi on pohdittu sitä, millaista eläinainesta tilalle laajennuksen yhteydessä toivotaan. Eräs vastaajista valitteli oman maitotilaneuvojansa kokemattomuutta. Tulevaisuudensuunnitelmat otetaan kyllä neuvonnassa huomioon, mutta yleisemmällä tasolla kuin aiemmin.

Vastaajilta tiedusteltiin myös sitä, **miten yhteydenpito maitotilaneuvojan ja tilan välillä tapahtuu**. Monet tiloista käyttivät useampaakin yhteydenpitotapaa, joista suosituin oli puhelinsoitto, jota kertoi käyttävänsä 9 vastaajatilaa. Viisi tilaa kertoi käyttävänsä yhteydenpitoon myös sähköpostia. Yksi tiloista piti yhteyttä maitotilaneuvojaan myös tekstiviestein.

Vastaajat kertoivat pitävänsä yhteyttä maitotilaneuvojaan sovittaessa tilakäyntien aikatauluja. Muita **syitä** olivat muun muassa Päivälaskematietojen lähetys maitotilaneuvojalle ennen tilakäyntiä, mieleen tulleet kysymykset, ruokinnassa ilmenneet seikat sekä äkilliset ongelmatilanteet, kuten lehmien sairaudet. Eräs tiloista kertoi pitävänsä yhteyttä maitotilaneuvojaan joskus jopa viikoittain.

Vastaajia pyydettiin kertomaan **toiveitaan liittyen yhteydenpitoon tilan ja maitotilaneuvojan välillä**. Tilat olivat keskimäärin todella tyytyväisiä tilan ja neuvojan väliseen yhteydenpitoon. Kaksi tiloista toivoi ProAgrialta tulevan postin siirtyvän pikkuhiljaa sähköiseen muotoon, sillä postin kautta saapuvat kirjeet saattavat vahingossa joutua roskapostin joukkoon. Eräs tiloista toivoi maitotilaneuvojalta hieman lisää aktiivisuutta yhteydenpitoon. Tila on usein lähettänyt maitotilaneuvojalle tietoja joko tekstiviestinä tai sähköpostilla. Neuvoja on kuitenkin unohtanut saaneensa nämä tiedot, joten on alkanut pyydellä niitä tilalta uudemman kerran. Tämä tila toivoi myös hieman nopeampaa vastausta maitotilaneuvojaltaan.

Asiakastiloilta kysyttiin myös sitä, **toivovatko asiakkaat tapaavansa maitotilaneuvojaa mieluummin kasvokkain omalla maatilalla vai esimerkiksi ProAgrian toimistolla**. Kaikki 10 vastaajatilaa tapaavat maitotilaneuvojaa mieluummin omalla tilalla. Tilat perustelivat vastaustaan muun muassa sillä, että omalla tilalla kaikki tarvittavat paperit ovat varmasti saatavilla. ProAgrian toimistolle mentäessä tulisi pohtia tarkasti sitä, mitä tietoja tilalta tarvitaan mukaan. Tilat kokivat tärkeäksi myös sen, että maitotilaneuvojat käyvät tilakäynneillä navetassa. Eräs tila mainitsi, että ProAgrian toimistolle voidaan kokoontua keskustelemaan esimerkiksi tilan erilaisista strategisista ratkaisuista. Tällöin mukaan ei tarvita tilan papereita. Yksi asiakastila mainitsi myös, että jos maitotilaneuvoja haluaa tehdä töitä toimistolla, niin he voivat antaa laskelmiin tietoja joko puhelimessa tai sähköpostilla.

Tiloilta tiedusteltiin sitä, **mistä asioista he toivoisivat neuvojan keräävän tietoja sähköisesti ja mistä vasta tilakäynneillä** (n=7). Eräs asiakastiloista mainitsi, että maitotilaneuvoja kerää tälläkin hetkellä esimerkiksi taloustietoja sähköisesti. Tila oli todella tyytyväinen tähän, sillä kun lähtötiedot lähetetään sähköisesti, tila ehtii rauhassa etsiä kaikki tarvittavat faktat. Yksi asiakastiloista mainitsi, että Päivälaskelmatietojen lähetys on heidän mielestään positiivinen asia. Näin tilakäynneillä on mahdollista keskittyä Päivälaskelman tuloksiin, ei laskelman tekoon.

Vastaajilta kysyttiin myös sitä, **mitkä ovat heidän tilansa resurssit lähettää tietoja maitotilaneuvojalle etukäteen ennen tilakäyntiä** (n=9). Seitsemän asiakastilaa koki resurssit lähettää tietoja maitotilaneuvojalle etukäteen ennen tilakäyntiä hyväksi. Sähköposti koettiin hyväksi välineeksi, sillä tietokoneelta valmiina löytyvät tiedot on helppo lähettää sähköisesti maitotilaneuvojalle. Kaksi tilaa koki resurssinsa rajallisiksi. Toinen näistä tiloista kertoi, ettei heillä ole aikaa lähettää tietoja ennen tilakäyntiä. Toinen tiloista mainitsi, että talviaikana tietojen lähetys saattaisi onnistua, mutta kesällä heidänkään aikansa ei riitä tietojen etsimiseen ja lähettämiseen.

Tiloilta tiedusteltiin sitä, **miten he kokevat tietojen lähetyksen maitotilaneuvojalle ennen tilakäyntiä** (n=4). Tietojen lähetys ennen tilakäyntiä ei ollut en-

tuudestaan tuttu käytäntö kuin 4 tilalle. Näistä asiakastiloista kaikki olivat valmiita lähettämään tietoja ennen tilakäyntiä. Tilat perustelivat valmiuttaan esimerkiksi sillä, että tilakäynneillä voidaan keskittyä tilan tuloksiin eikä laskelmien tekoon, kun maitotilaneuvojat ovat ehtineet tehdä laskelmat toimistolla etukäteen.

Seitsemän asiakastilaa oli tyytyväisiä, kun heiltä kysyttiin sitä, **miten he kokevat maitotilaneuvojan suorittamat navettakäynnit**. Eräs asiakastiloista oli erityisen tyytyväinen siihen, että maitotilaneuvoja tulee navettakäynnille aamulypsyn loppuvaiheessa, jotta tilanväen ei tarvitse kulkea edestakaisin talon ja navetan välillä. Toinen asiakastiloista oli sitä mieltä, että navettakäynnit antavat paljon. Kolme tiloista oli tyytymättömiä navettakäynteihin. Kaikki näistä 3:sta olivat sitä mieltä, etteivät he saa navettakäynneistä riittävästi hyötyä. Kaksi tilaa mainitsi osaavansa tehdä kuntoluokitukset lehmille itse. Yksi näistä tiloista mainitsi, että navettakäynneistä on vaihtelevasti hyötyä. Irti saatu hyöty riippuu tilan mielestä paljon neuvojan ammattitaidosta ja kokemuksesta. Kyseinen tila mainitsi kuitenkin, että on hyvä, että navetassa käy joku ulkopuolinen ihminen tekemässä havaintoja, joita tilan väki ei välttämättä itse huomaa.

Lisäksi asiakastiloilta kysyttiin sitä, **mihin asioihin he toivovat käytettävän aikaa navettakäynneillä** (n=9). Kahdella asiakastilalla ei ollut erityistoiveita navettakäyntien suhteen. Yksi asiakastiloista piti lehmien painojen mittauksia ja kuntoluokituksia tärkeänä asiana. Varsinkin kuntoluokitus on tärkeää, sillä se kertoo ruokinnan onnistumisesta. Myös 2 muuta tilaa mainitsi kuntoluokituksen tärkeäksi asiaksi navettakäynneillä. Eräs asiakastila kaipasi maitotilaneuvojalta enemmän käytännönvinkkejä ja kokemuksia toimivista käytännöistä.

*Että jos neuvojalla on tavallaan hakkee tai jos se on suanu näkemystä samantyylisiltä tiloilta ja tuota sellassii niin ku vertailukohtia niin ne ois tietysti niinku mitä ois aina mukava kuulla jos joku toinen pääsöö jossain kohti parempaan tulokseen.*

Eräs tiloista piti tärkeänä sitä, että navettakäynnillä voi keskustella karjan asioita ulkopuolisen kanssa. Eräs tiloista mainitsi, että kaipaa navettakäynniltä enemmänkin yleissilmäystä, sillä kyseisellä tilalla käy eläinlääkäri tekemässä terveydenhuoltokäynnit.

Asiakkailta kysyttiin myös sitä, **miten he toivovat maitotilaneuvojan käyvän läpi heidän tilansa tuloksia**. Asiakastilat mainitsivat tärkeiksi läpikäytäviksi asioiksi muun muassa seuraavat: kannattavuus, maitotuotto-rehukustannus sekä kehittämiskohteet, eli kohdat tuloksissa, jotka ovat valtakunnallisen keskiarvon alapuolella. Kolme tilaa korosti juuri erilaisia kehittämiskohteita. He pitivät tärkeänä sitä, että maitotilaneuvojalla olisi aikaa ja ammattitaitoa pohtia yhdessä asiakkaiden kanssa sitä, miten tilan tunnuslukuja voitaisiin parantaa.

Asiakastilat pohtivat myös kysymystä ”**millaiseksi koette oman maitotilaneuvojanne ammattitaidon?**” Neljä tiloista oli tyytyväisiä maitotilaneuvojansa ammattitaitoon. Yksi näistä asiakastiloista oli niin tyytyväinen omaan maitotilaneuvojaansa, että uhkasi purkaa koko maitotilaneuvonnan palvelusopimuksen, jos maitotilaneuvoja vaihtuu. Kuusi haastatelluista tiloista ei ollut täysin tyytyväisiä maitotilaneuvojansa ammattitaitoon. Yksi haastatelluista tiloista mainitsi, että heidän maitotilaneuvojallaan olisi parantamista ruokintaan liittyvissä asioissa. Neuvoja ei pysty täysin vastaamaan asiakastilan tarpeisiin ruokinnan suhteen. Eräs haastatelluista tiloista kertoi, että pitää maitotilaneuvojan ammattitaitoa samankaltaisena kuin omaansa:

*ei sen parempi kuin itelläkkää. Näin rehellisesti sanottuna. Että ihan tuota joskus voisi ajatella että itellä on jo 25 vuoden ammattikokemus, että se on. Se on jo vähän vakkaampi.*

Toinenkin haastatelluista tiloista oli sitä mieltä, että neuvojan ammattitaito on samankaltainen kuin hänen omansa. Sen takia maitotilaneuvoja ei pysty tuomaan tilalle riittävästi uutta tietoa. Kyseinen tila pohti myös sitä, että maitotilaneuvonta tulee olemaan suurien haasteiden edessä maatalousyrittäjien ammattitaidon parantuessa ja tilakoon kasvaessa. Eräs haastatelluista tiloista toivoi lisää kokemusta ja koulutusta omalle maitotilaneuvojalleen.

Asiakastilat vastasivat myös kysymykseen, **mitä uutta tietoa olette saaneet maitotilaneuvojanne välityksellä**. Kuusi tiloista mainitsi, että he saavat maitotilaneuvojaltaan uutta tietoa liittyen ruokinta-asioihin. Varsinkin Karjakompassi sai tiloilta kiitosta. Kaksi tiloista mainitsi, että he saavat maitotilaneuvojalta informaatiota liittyen EU-tukiasioihin. Kolme tiloista ei antanut esimerkkejä siitä, mitä uutta tietoa maitotilaneuvoja on tilanne tuonut.

Lisäksi haastattelutiloilta kysyttiin, **millaisissa tilanteissa olette käyttäneet tai voisitte käyttää huippuosaajia**. Neljä tiloista oli käyttänyt huippuosaajaa. Kahdelle tiloista termi huippuosaaja ei ollut ennestään tuttu. Eräs tiloista kertoi, että voisi käyttää huippuosaajan apua esimerkiksi tulevassa tuotantosuunnanmuutoksessa. Muita esille tulleita tarpeita huippuosaajalle olivat muun muassa eläinainekseen liittyvät seikat, ruokinta-asiat, talouspuoli sekä tuotannosta luopumiseen liittyvät asiat.

Lisäksi asiakastiloilta kysyttiin, että **millaisia neuvoja he ovat saaneet maitotilaneuvojaltaan tilansa kehittämiseen**. Kaksi haastattelutilaa kertoi, että he eivät ole saaneet suoraan neuvoja tilansa kehittämiseen, vaan neuvot ovat tulleet enemmänkin muun maitotilaneuvonnan seassa. Neljä tilaa oli sitä mieltä, etteivät he ole saaneet kunnollisia neuvoja tilansa kehittämiseen. Eräs tiloista oli pettynyt siihen, että maitotilaneuvojan ratkaisu tilan kehittämiseen oli ollut se, että tila tulisi myydä ja isäntäväen muuttaa muualle asumaan. Eräs tiloista kritisoi sitä, että kaikkien tilojen tulisi olla samankaltaisia. Tämä tila kaipasi lisää suvaitsevaisuutta tilan toimintatapoja kohtaan. Tila painotti sitä, että esimerkiksi keskituotoksen nosto maksimiin ei välttämättä ole kaikille tiloille sopiva, eikä edes taloudellisin vaihtoehto. Neljä tiloista oli tyytyväisiä maitotilaneuvojalta saamiinsa neuvoihin. Tilat olivat saaneet neuvoja muun muassa sukupolvenvaihdoksen tekoon, kannattavuuteen liittyviin asioihin sekä investointien tekoon liittyviin seikkoihin.

Haastattelutiloilta tiedusteltiin sitä, **millaista apua maitotilaneuvoja on antanut tilanne kohtaamiin pulmiin**. Yksi tiloista mainitsi, että heidän tilallaan on pohdittu yhdessä maitotilaneuvojan kanssa siirtymistä puolitiivisteviljaruokinnasta kokonaan täysrehuruokintaan. Kolme muutakin tilaa mainitsi, että neuvojan kanssa on käyty läpi ruokintaan liittyviä asioita. Kolme tiloista on pohtinut maitotilaneuvojan kanssa eläinten terveyteen liittyviä asioita. Yksi tiloista on käynyt maitotilaneuvojan kanssa läpi satotasoihin liittyviä asioita. Kaksi tiloista ei osannut eritellä pulmia, joihin olisi etsitty vastauksia maitotilaneuvojan kanssa.

Kaikki haastattelutilat olivat tyytyväisiä siihen, **miten maitotilaneuvoja hoitaa sellaiset tilanteet, joissa tarvitaan toistakin mielipidettä**. Tällaisia tilanteita ovat muun muassa ne, joissa maitotilaneuvoja ei itse osaa vastata johonkin kysymykseen. Kaikki tilat kertoivat, että maitotilaneuvoja selvittää asian joko paikan päällä tai vaihtoehtoisesti toimistolla ja ilmoittaa vastauksen tilalle.

Haastattelutiloilta tiedusteltiin myös sitä, **millä tavoin he ovat antaneet palautetta maitotilaneuvojalleen**. Neljä haastateltua tilaa ei ollut antanut minkäänlaista palautetta maitotilaneuvojalleen. Kuusi tiloista oli antanut palautetta maitotilaneuvojalle keskustelemalla suoraan tilakäynnin aikana.

Haastattelutiloilta kysyttiin myös sitä, **miten he ovat antaneet palautetta ProAgria Pohjois-Karjalan palveluihin tai toimintaan liittyen**. Viisi tiloista ei ollut antanut palautetta. Yksi tiloista kertoi turhautuneensa palautteen antamiseen, koska ei usko, että se toisi muutosta. Kyseinen tila mainitsi, että varsinkin hintalaatusuhde olisi tärkeää saada kohdalleen. Neljä haastattelutiloista oli antanut palautetta ProAgria Pohjois-Karjalan palveluihin tai toimintaan liittyen. Nämä tilat olivat täyttäneet erilaisia palautelomakkeita tai antaneet palautetta maitotilaneuvojan välityksellä.

Tiloilta tiedusteltiin myös sitä, **mikä olisi heidän mielestään helpoin tapa antaa palautetta**. Kolme tiloista oli sitä mieltä, että suullinen palaute on kaikista paras tapa. *”No tietysti joku assii kun suahhaan toimimaan ni se pitäs sitten antaa suullisesti ja heti sanoo tuota mitä on mieltä.”* Kolme tiloista kannatti esimerkiksi internetistä löytyvää asiakaskyselyä. Yksi tiloista oli sitä mieltä, että palaute menee parhaiten perille maitotilaneuvojan kautta. Kolme tiloista ei osannut nimetä itselleen sopivinta palautteenantokanavaa.

Haastattelun lopuksi tiloilta kysyttiin **lisäkommentteja liittyen maitotilaneuvontaan tai ProAgria Pohjois-Karjalaan**. Viidellä tiloista oli mielessään erityis-terveisi. Ensimmäinen tiloista kaipasi aktiivisempaa tiedotusta ProAgrialta. He olivat pettyneitä tilanteeseen, jolloin maitotilaneuvoja oli vaihtunut. Maitotilaneuvojan vaihdoksesta oli tiedotettu todella myöhään ja tilalle oli ollut hetken epäselvää, kuka heidän asioitaan hoitaa.

*Vaihtunu tämä meidän maitotilaneuvoja aivan yks'kaks ja sitten niitä tuli jotaki uudistuksia myös silloin, että myös olttiin silloin aika niin kun tyhjän päällä siinä yhdessä vaihheessa, kun meillä oli maitotilaneuvoja, et kuka kuka. Et kuka se nyt sitten on, et se tuli aika yllätyksenä.*

Tila toivoi myös lisää informaatiota erilaisiin uudistuksiin liittyen. Yksi tiloista halusi vielä ilmaista tyytyväisyytensä neuvontapalveluihin. Tämä tila on erityisen tyytyväinen sekä maitotilaneuvonnan että talouspuolen palveluihin.

Yksi haastattelutiloista toivoi jonkinlaista järjestelmää, joka mittaisi maitotilaneuvonnan onnistumista. Tila oli tyytymätön erilaisiin palautekyselyihin: *”et joskus se, että tuota kysellään, että oliko mukavoo ja näin niin se ei ihan sitä, sitä tavoitetta sitten lopulta täytä”*. Kyseinen tila toivoi myös, että maitotilaneuvonnassa käytäisiin enemmän läpi tilakohtaisia tavoitteita. Eräs haastattelutila nosti vielä esille sen, ettei hinta saisi nousta enää, jotta tilat voisivat käyttää maitotilaneuvonnan palveluita. Yksi tiloista nosti esille maatalousyrittäjien ammattitaidon kasvun. Tila oli sitä mieltä, että nykyisellään neuvojat pystyvät kyllä antamaan perusneuvontaa, mutta mistä löytyvät neuvojat ratkomaan yksityiskohtaisia ongelmia ja tarjoamaan korkeamman vaatimustason neuvontaa.

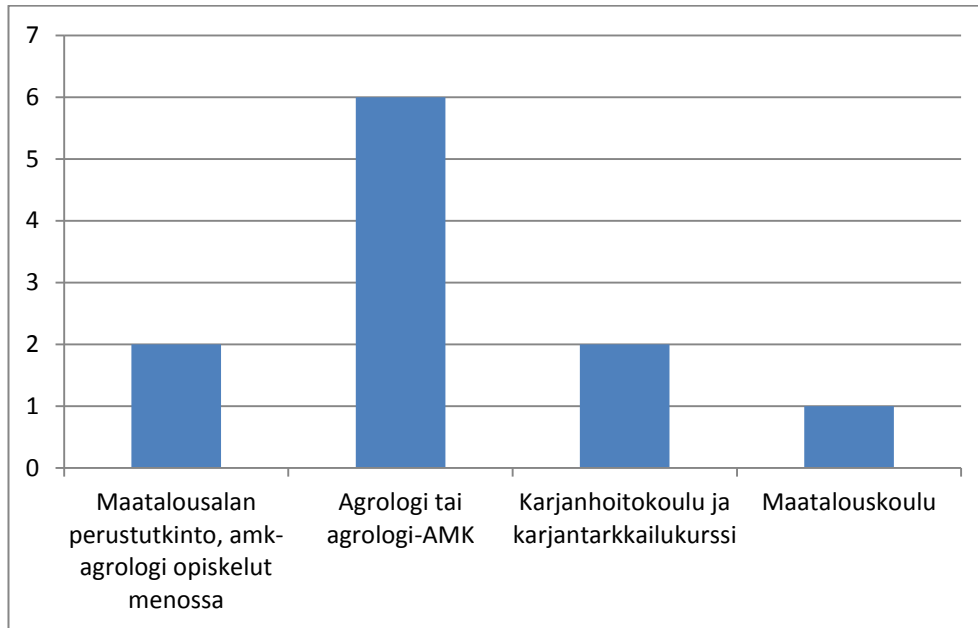
## 5.2 Maitotilaneuvojien haastattelu

Asiakassuhteet maitotilaneuvonnassa ProAgria Pohjois-Karjalan alueella - tutkimuksessa haastateltiin kaikki ProAgria Pohjois-Karjalan maitotilaneuvojat (n=11). Maitotilaneuvojilta kysyttiin, **kuinka kauan he ovat toimineet työssään**. Uusin tulokas on työskennellyt ProAgria Pohjois-Karjalassa alle vuoden. Pisin työura puolestaan on 35 vuotta. Maitotilaneuvojat ovat toimineet työssään keskimäärin 16 vuotta.

Maitotilaneuvojilta kysyttiin heidän **koulutustaustastaan**. Kaksi maitotilaneuvojaa on suorittanut maatalousalan perustutkinnon ja opiskelee tällä hetkellä ammattikorkeakoulussa agrologeiksi. Kuusi neuvojaa on suorittanut joko agrologin tai AMK-agrologin tutkinnon. Kaksi neuvojaa on suorittanut karjanhoitokoulun ja

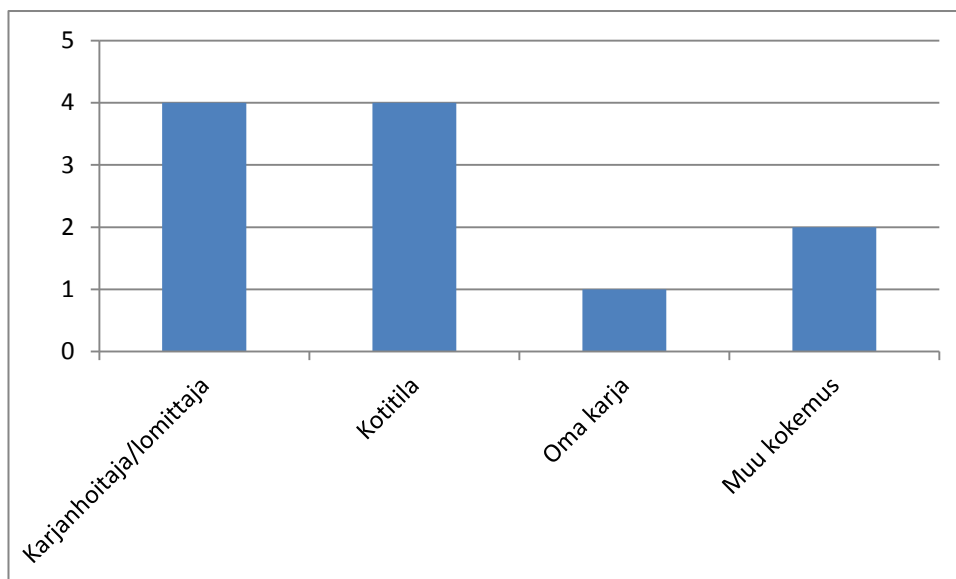


karjantarkkailukurssin. Yksi maitotilaneuvojista on käynyt maatalouskoulun. (ku-  
vio 4.)



Kuvio 4. Maitotilaneuvojien koulutustausta

Maitotilaneuvojilta kysyttiin heidän **käytännönkokemuksestaan lypsykarjatalouden suhteen**. Kuvio 5 havaitaan, 4 maitotilaneuvojaa oli toiminut joko lomittajana tai karjanhoitajana, 4 neuvojaa puolestaan on maatilalta kotoisin. Yhdellä neuvojista on ollut oma karja, kun taas 2:lla neuvojista on muuta kokemusta lypsykarjataloudesta.



Kuvio 5. Maitotilaneuvojien käytännönkokemus

Maitotilaneuvojilta kysyttiin myös sitä, **mitkä asiat ovat heidän vahvuuksiaan maitotilaneuvojina**. Esille nousivat muun muassa käytännönkokemus lypsykarjataloudesta, ruokinta-asiat, pitkä kokemus maitotilaneuvojana, sosiaalisuus ja hyvät välit asiakkaiden kanssa, käytännönläheisyys, talouspuolen osaaminen, maitotilaneuvonnan muutosten mukana pysyminen sekä maatalousyrittäjän rutiinien vahva tuntemus. *”Niin se on ollut niin kuin semmoinen vahvuus tietysti se, jotta on ollut itse mukana niin kuin karjanhoitotyössä ja nähnyt sen koko kuvion”*.

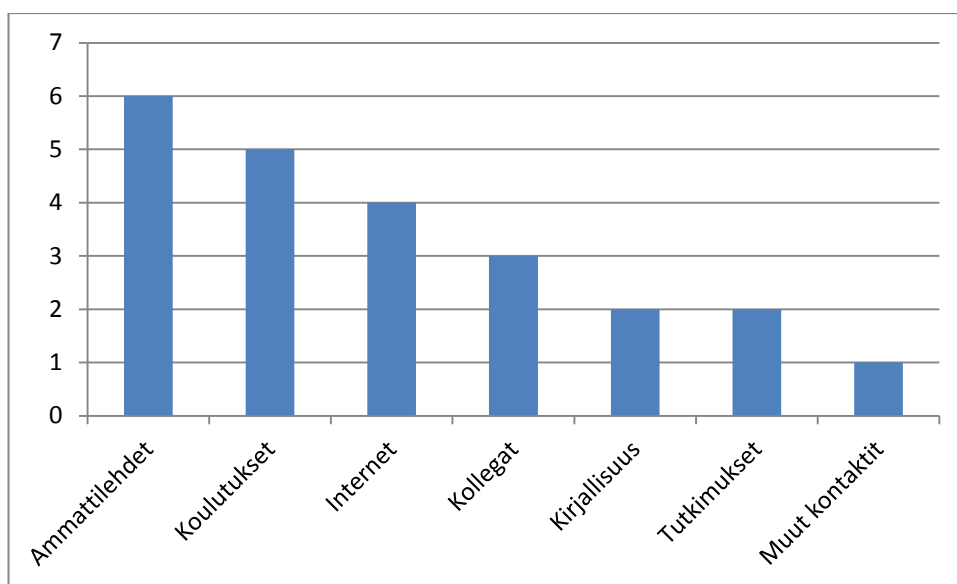
Maitotilaneuvojat vastasivat myös kysymykseen, **mitä asioita haluaisitte kehittää omassa ammattitaidossanne**. Maitotilaneuvojat mainitsivat haluavansa kehittää muun muassa seuraavia asioita: ruokinta-asiat, erityisesti nuorkarjan ruokinta, luonnonmukainen tuotanto, eläinten terveyteen liittyvät asiat, peltopuoli, automaatiotekniikka sekä talouslukujen syvälinen tulkinta. Eräs maitotilaneuvojista haluaisi viedä hyviä käytäntöjä tilalta toiselle: *”sitten just aina kun tuota olisi, olisi joku tällöinen jolla on hyvä käytäntö niin sitten se tuliskii sen neuvonjanki korviin ja sitten sais sen semmoseks yhteiseks käytännöks muillekkin”*.

Maitotilaneuvojilta kysyttiin myös sitä, **millaiseksi he kokevat mahdollisuutensa kouluttautua**. Kuvio 6 havaitaan, että 4 maitotilaneuvojista oli tyytyväisiä kouluttautumismahdollisuuksiinsa. Seitsemän maitotilaneuvojaa koki kou-

luttautumismahdollisuutensa rajallisiksi. Eräs maitotilaneuvojista mainitsi seuraavaa:

*kyllähän se joskus vähän tuntuu vaikeelta, että ku on tätä työtä koko ajan, että missä, missä välissä sitten, mutta kyllähän meillä kuiteski mihin haluvvaa kouluttautuu niin päässee, mutta sitten aina sen omien töitten järjestäminen sitten jos on joku pitempi koulutus.*

Eräs maitotilaneuvojista kommentoi seuraavaa: *”jos haluaa muutakin kuin perustietto, niin ne on kyllä erittäin huonot”.*



Kuvio 6. Millä tavoin pidätte yllä omaa ammattitaitoanne?

Maitotilaneuvojilta tiedusteltiin sitä, **miten he kokevat työnsä maitotilaneuvojana muuttuneen palvelu-uudistuksen myötä**. Kolme maitotilaneuvojaa oli sitä mieltä, ettei heidän työnsä ole suuresti muuttunut palvelu-uudistuksen myötä. Kahdeksan maitotilaneuvojaa oli havainnut työssään muutoksia. Kolme maitotilaneuvojaa mainitsi, että tiloilla oloaika on vähentynyt ja paperityöt ovat siirtyneet tehtäväksi suurimmaksi osaksi toimistolla.

*Niin, no elikkä se tilalla olo jäis sitten vähemmälle, pitäs enemmän tehdä toimistolla ja pittääki tehdä ja on tehtyki. Se tilalla olo jäis vähemmäks sitten ,sitten valmistelu ois enemmän, et kyllähän se toisaalta on hyväki asia, että sitten se on molemminpuolista, että molempien työaikkaa säästyy.*

Paperitöiden tekeminen ennen tilakäyntiä on myös mahdollistanut varsinaisen neuvonnan lisääntymisen, kun aikaa ei enää mene laskelmien tekemiseen.

Eräs neuvojista mainitsi, että sähköpostin käyttö on lisääntynyt. Eräs neuvojista korosti navettakäyntien tärkeyttä:

*että niin kun nimenommaan vielä entistä enemmän saatas kyllä korosttaa sitä, että ne elläinten, elläinten tuota näkemisethän meille on se ja ruokinnan lähtötijoks et elopainot mittailaan on ehottoman hyvä, et se niin ku kannusttaa sinne navettakäynnille neuvoja.*

Kaksi neuvojista nosti esille uudistuneet palvelut: nyt asiakkaiden täytyy tarkkaan tietää, mitä palveluita he haluavat ja tarvitsevat. Myös neuvojien on otettava huomioon asiakkaan palvelusopimuksen sisältö, jotta he osaavat palvella asiakkaita sopimuksen mukaisesti. Yksi maitotilaneuvojista mainitsi työnsä tavoitehakuisuuden lisääntyneen palvelu-uudistuksen myötä.

Maitotilaneuvojat vastasivat myös kysymykseen, **millä tavoilla he ovat tutustuneet palvelu-uudistuksen mukanaan tuomiin muutoksiin esimerkiksi käytetyissä atk-ohjelmissä tai maitotilaneuvonnan toimintatavoissa**. Neuvojat ovat muutoksiin muun muassa koulutuksissa sekä Kuopiossa että omassa keskuksessa, pyytämällä apua työkavereilta, vierailemalla Neuvoja-akatemian sivuilla sekä harjoittelemalla itsenäisesti.

Maitotilaneuvojilta kysyttiin, **millaista palautetta asiakastilat ovat antaneet palvelu-uudistuksesta**. Neuvojat ovat saaneet suurimmaksi osaksi positiivista palautetta. Varsinkin Karjakompassi-ruokintaohjelma on ollut asiakkaiden keskuudessa pidetty. Asiakkaat ovat antaneet positiivista palautetta myös siitä, että neuvoja on ehtinyt perehtyä käytännön asioihin, kuten vaikkapa nuorkarjan kasvatukseen, tilakäynneillä. Asiakkaat ovat antaneet neuvojille myös parannusehdotuksia. Kolme neuvojaa kertoi, että jotkut asiakkaat ovat maininneet palvelujen hinnasta. Lisäksi jotkut asiakkaat eivät ole valmiita siirtymään käyttämään sähköpostia esimerkiksi Päivälaskelmien lähtötietojen lähetyksessä. Jotkut asiakkaat ovat myös toivoneet palveluvaihtoehdoksi yleispakettia, sillä he kokevat nykyisen palvelukonseptin sitovan asiakastiloja liikaa. Palvelujen tarve saattaa vaihdella tiloilla vuosittain, joten joskus saattaa tulla tarve käsitellä muutama tunti jotakin yksittäistä asiaa.

Maitotilaneuvojilta kysyttiin myös sitä, **kuinka paljon eri segmentteihin kuuluvia asiakastiloja heillä on**. Suurimmalla osalla maitotilaneuvojista oli kaikkiin kolmeen segmenttiin kuuluvia asiakastiloja. Maitotilaneuvojilta ei saatu tarkkoja lukuja heidän asiakasmäärästään ja eri segmenttien jakautumisesta neuvojille.

Neuvojilta tiedusteltiin myös sitä, **miten he ottavat työssään huomioon segmenttien erilaiset tarpeet**. Maitotilaneuvojat kertoivat muun muassa olevansa enemmän yhteydessä Kasvu- ja Tuottotiloihin. Lisäksi esimerkiksi automaattilypsytiloja on pyritty keskittämään tietyille neuvojille. Eräs neuvoja kertoi käyvänsä Kasvutiloilla asioita paljon tarkemmin läpi. Esimerkiksi talousasioissa ja ruokinnassa asiat käydään osio osiolta huolellisesti läpi. Yksi neuvojista kertoi valmistautuvansa tilakäynnille huolellisemmin, kun kyseessä on Kasvu- tai Tuottotila. Kaksi maitotilaneuvojaa oli sitä mieltä, ettei itse segmentti vaikuta perustyöskentelyyn.

Maitotilaneuvojat vastasivat myös kysymykseen **mitä hyötyjä koette segmentoinnista olevan**. Yksi neuvojista oli sitä mieltä, ettei segmentoinnista ole juuriakaan hyötyä. Eräs neuvoja puolestaan mainitsi, että segmentoinnista on varmasti enemmän hyötyjä uusille neuvojille, jotka eivät vielä tunne omia asiakastilojaan kunnolla. Segmentoinnista koettiin olevan muun muassa seuraavanlaisia hyötyjä: oman työn järjeistäminen niin, että oikeita palveluita tarjotaan oikeille tiloille, huomion kiinnittäminen oikeisiin asioihin sekä se, että segmentoinnin avulla asiakaskin tietää, mitä maitotilaneuvonnalta odottaa. Selkeät palvelupaketit antavat sekä neuvojalle että asiakkaalle tietoa esimerkiksi siitä, kuinka paljon aikaa neuvontaan on käytettävissä. Segmentointi auttaa myös kohdentamaan asiakaskirjeitä oikeille tiloille.

Maitotilaneuvojilta kysyttiin lisäksi sitä, **millä tavoin he ovat käyneet läpi yhdessä asiakkaan kanssa tämän toiminnalleen asettamia tavoitteita**. Neljä maitotilaneuvojaa kertoi kirjanneensa asiakastilojen tavoitteita Verkkopalveluista löytyvään Tilakunto-osioon.

*No tuota siihen Tilakuntoon on merkitty ne tavoitteet seuraavalle vuodelle ja monellekkaan ei oo hirvveen pitkälle sitä, niitä tavoitteita laitettu, mutta sitten kaikilla tämmösillä Toiminta, Kasvu ja Tuotto -tiloilla tämmösiä asioita käyvään läpi sitten, että se pitäis ollakki sit-*

*ten ihan, ihan kyllä semmonen rutiini, että käviski jossaki vaihheessa olis joku, joku käynti, että käytäs läpi nämä tavoitteet.*

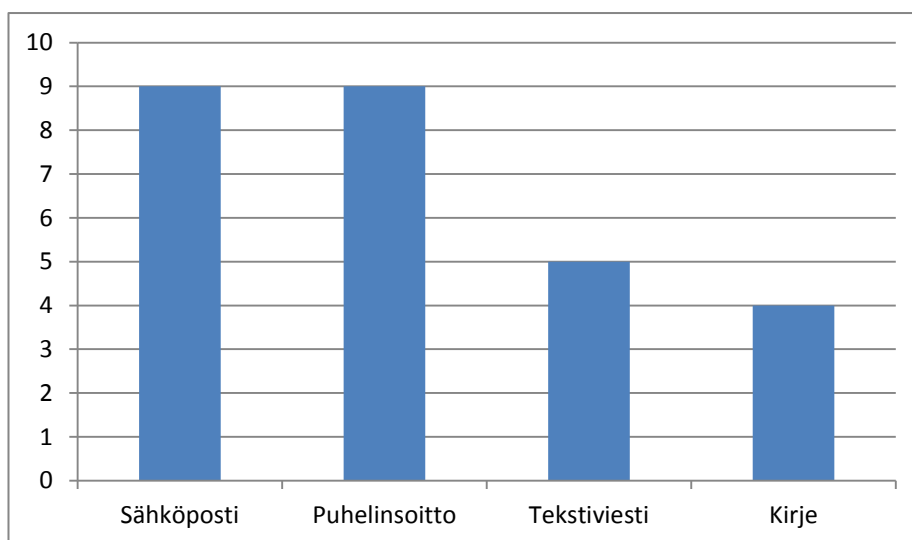
Kaksi maitotilaneuvojaa kertoi, että he olivat käyneet tavoitekeskustelun asiakastilojen kanssa palvelusopimuksia uudistettaessa. Viisi maitotilaneuvojaa käy asiakkaiden tavoitteita läpi tilakäynnillä tapahtuvien keskustelujen lomassa. Eräs maitotilaneuvoja painotti sitä, että yrittäjäpariskunnan ollessa kyseessä olisi otettava molempien osapuolten mielipiteet huomioon varsinkin siinä tilanteessa, jos molemmat puoliset osallistuvat karjanhoitotyöhön.

**Millaisia tavoitteita asiakastilat ovat asettaneet toiminnalleen** -kysymys laittoi maitotilaneuvojat pohtimaan asiakastilojen kanssa käytyjä tavoitekeskusteluja. Esille nousseita tavoitteita asiakastiloilta ovat muun muassa keskituotoksen nosto, kannattavuus, lehmien kestävyuden parantaminen sekä ruokinnan taloudellisuus. Neljää maitotilaneuvojaa pyydettiin erittelemään, miten tavoitteet eroavat eri segmenttien välillä. Maitotilaneuvojien näkemyksen mukaan Toiminta-segmenttiin kuuluvat maitotilat tavoittelevat pieniä asioita, joihin paneudutaan asia kerrallaan. Toiminta-segmenttiin kuuluu myös lähitulevaisuudessa maidontuotannon lopettavia tiloja, jotka eivät enää aseta tavoitteita tulevaisuudelle ja yrityksensä toiminnalle. Tuotto-segmenttiin kuuluvat tilat tavoittelevat ensisijaisesti hyvää kannattavuutta. Lisäksi nämä tilat pyrkivät kehittymään jatkuvasti. Kasvu-segmenttiin kuuluvat tilat puolestaan katsovat yritystään laajana kokonaisuutena, jolloin tavoitteetkin ovat kokonaisvaltaisia ja laajoja. Kasvutilat pyrkivät muun muassa siihen, että tehdystä investoinnista saadaan välittömästi paras mahdollinen hyöty irti.

Lisäksi maitotilaneuvojat pohtivat kysymystä siitä, **miten he ottavat työssään huomioon asiakastilojen erilaiset tarpeet ja tavoitteet**. Esille nousivat muun muassa seuraavat asiat: maitotilaneuvojat pitävät enemmän yhteyttä innostuneisiin ja aktiivisiin tiloihin, tavoitteellisille tiloille pyritään markkinoimaan useampia paketteja sekä aktiivisille tiloille tehdään enemmän esimerkiksi erilaisia laskelmia kuin sellaisille, joilla ei ole selkeitä tavoitteita tilan toiminnan suhteen. Viljelijän oma kiinnostus on ratkaisevassa roolissa siinä, miten huolellisesti tilan asioita käydään läpi. Eräs neuvoja kertoi myös, että on pyytänyt kollegoilta apua tilanteissa, joissa tilan tarpeet ja tavoitteet ovat olleet enemmänkin jonkun toi-

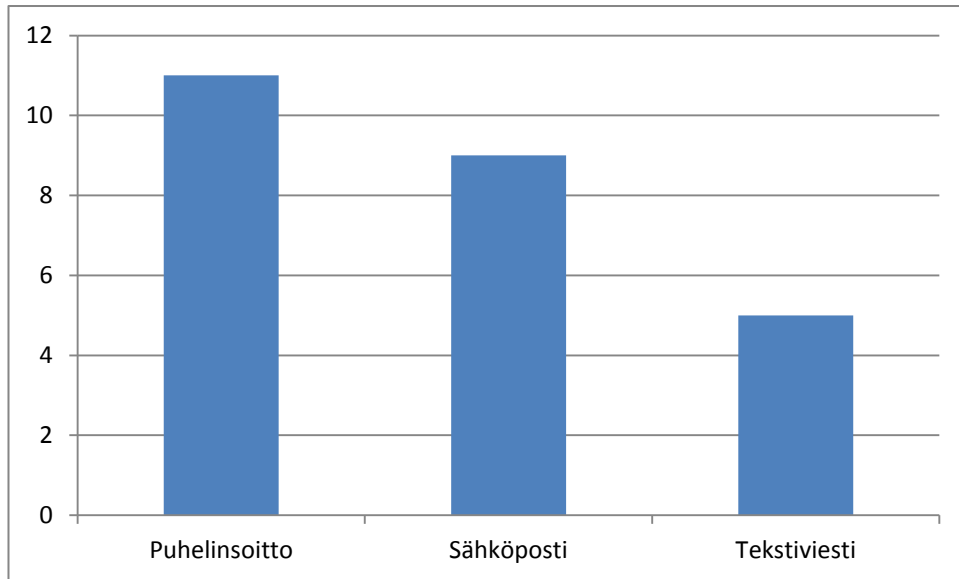
sen neuvojan erityisosaamisaluetta: *”oon koittanu saaha sinne jonku toisen neuvojan jos tiän, että jollakkii toisela on vähän parempi käsitys siitä tavoitteen, tavoitteesseen pääsemisestä kun itellä”*. Tarpeita ja tavoitteita suurempi merkitys on kuitenkin sillä, mitä palveluita asiakastilat ovat hankkineet, sillä se määrittää muun muassa kunkin tilan käytettävissä olevaa aikaresurssia.

Haastattelusta kävi myös ilmi, että maitotilaneuvojat pitävät yhteyttä asiakastiloihinsa eniten sähköpostilla ja puhelinsoitoilla. Näitä yhteydenpitotapoja hyödyntää kumpaakin 9 maitotilaneuvojaa. Seuraavaksi suosituin yhteydenpitotapa ovat tekstiviestit, joita hyödyntää 5 maitotilaneuvojaa 11:sta. Neljä maitotilaneuvojaa lähettää kirjeitä asiakastiloilleen. Kirjettä maitotilaneuvojat hyödyntävät lähinnä Ammusta tulostettavien työlistojen lähetykseen asiakastiloille, joilla itsellään ei ole käytössä kyseistä ohjelmistoa. (kuvio 7.)



Kuvio 7. Maitotilaneuvojien yhteydenpitovälineet

Maitotilaneuvojat vastasivat myös kysymykseen siitä, **miten asiakkaat pitävät yhteyttä heihin**. Kuviosta 8 havaitaan, että suosituin yhteydenpitokeino asiakkaiden keskuudessa on puhelinsoitto, jota hyödyntävät kaikkien maitotilaneuvojien asiakkaat. Sähköpostilla yhteyttä pidetään 9:n maitotilaneuvojaan ja tekstiviestillä 5:n maitotilaneuvojaan.



Kuvio 8. Maitotilaneuvonnan asiakkaiden yhteydenpitovälineet

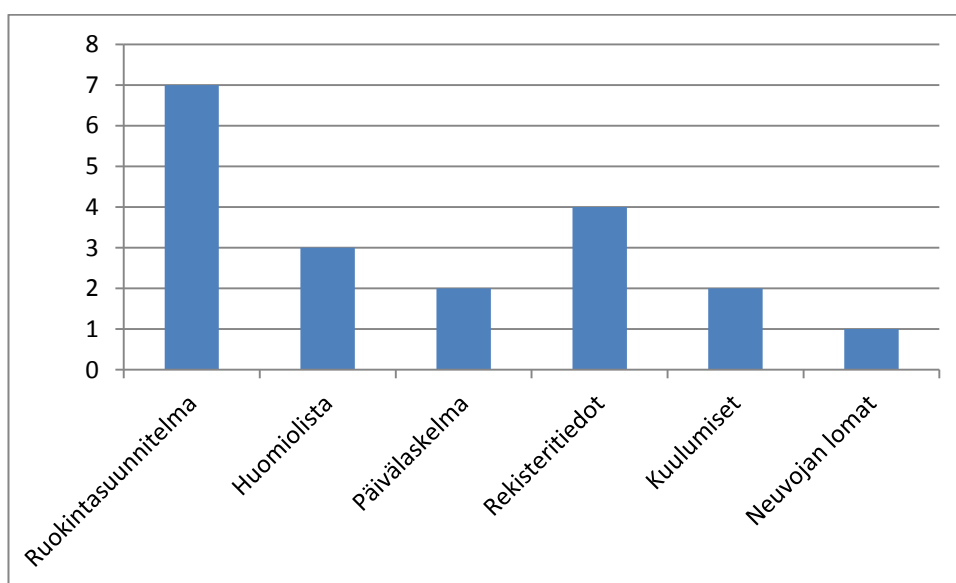
Maitotilaneuvojilta kysyttiin yhteydenpitokeinojen lisäksi myös sitä, **kuinka tiivistä yhteydenpito heidän ja asiakastilojen välillä on** (n=6). Yhteydenpidon tiheys vaihtelee suuresti riippuen asiakkaan aktiivisuudesta ja yhteydenpidon tarpeesta. Maitotilaneuvojat kertoivat, että esimerkiksi selvittäessä jotakin asiakkaan kohtaamaa ongelmaa yhteydenpito voi olla päivittäistä. Palveluudistuksen myötä yhteydenpito on hieman lisääntynyt asiakastilojen lähettäessä Päivälaskelman lähtötietoja maitotilaneuvojille.

**Miten yhteydenpitoero eroaa eri segmenttien välillä** -kysymykseen (n=7) löytyi selkeä vastaus: Kasvu- ja Tuottotilojen kanssa yhteydenpito on aktiivisempaa kuin Toimintatilojen kanssa. Jokaisesta segmentistä löytyy kuitenkin tiloja, jotka pitävät yhteyttä aktiivisesti ja tiloja, jotka eivät pidä juurikaan yhteyttä.

Maitotilaneuvojilta tiedusteltiin myös sitä, **missä asioissa he ottavat yhteyttä asiakkaisiin** (n=9). Kuviosta 9 havaitaan, että maitotilaneuvojat ottavat asiakkaisiin päin ruokintasuunnitelmiin liittyvissä asioissa. Useimmat neuvojista seuraavat ProAgrarian Verkkopalvelut-internetsivustolla sijaitsevaa osiota Rehulato, josta he näkevät tulleet rehuanalyysit. Rehuanalyysin perusteella maitotilaneuvojat tekevät tiloille uudet ruokintasuunnitelmat, joiden pohjaksi heidän täytyy vielä varmistaa tiloilta se, onko täydennysrehujen suhteen tapahtunut muutok-

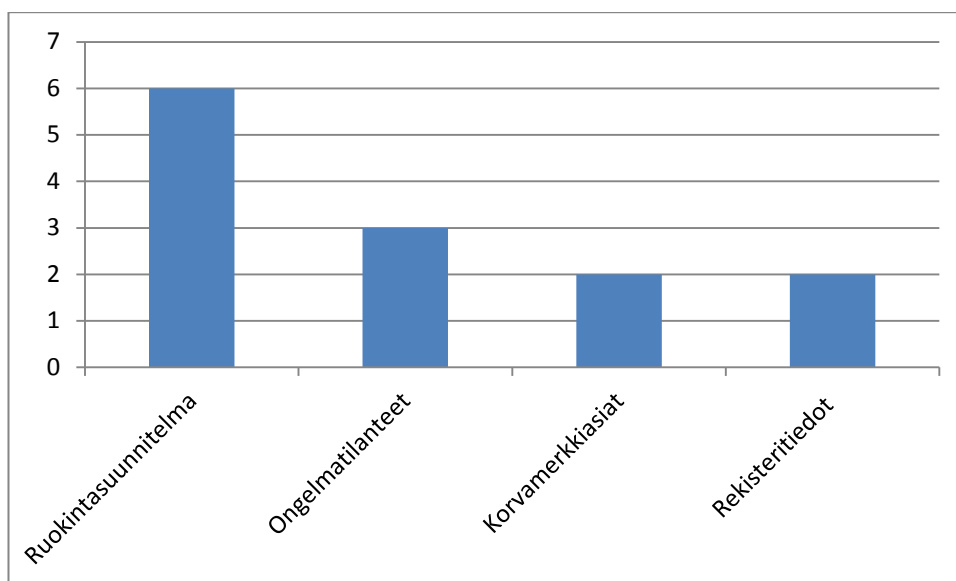


sia. Neljä neuvojaa kertoi ottavansa yhteyttä asiakastiloihin silloin, kun he huomaavat jotain korjattavaa joko eläin- tai tuotosrekisterissä. Kolme neuvojaa kertoi ottavansa yhteyttä asiakastiloihin kun he havaitsevat asiakastilan huomioliistalla. Kaksi neuvojista ottaa asiakastiloihin yhteyttä päivälaskelmien tekoon liittyvistä asioissa ja 2 maitotilaneuvojaa kyselee asiakkaiden kuulumisia esimerkiksi ruokinnan muuttuessa. Yksi maitotilaneuvojista kertoi ilmoittavansa asiakkailleen omat loma-aikansa.



Kuvio 9. Maitotilaneuvojien syyt ottaa yhteyttä asiakkaisiin

Lisäksi maitotilaneuvojilta kysyttiin sitä, **missä asioissa asiakkaat ottavat yhteyttä neuvojiin päin** (n=6). Kuvioista 10 havaitaan, että kaikkiin 6:n maitotilaneuvojaan otetaan yhteyttä eläinten ruokintaan liittyvissä asioissa. Lisäksi asiakastilat ilmoittavat ottaneensa rehuanalyysyjä, ovat huomanneet korjauskohteita ruokintasuunnitelmissa tai ovat vaihtaneet rehuja ja tarvitsevat näin ollen uuden ruokintasuunnitelman. Kolmeen neuvojaan otetaan yhteyttä ongelmatilanteissa. Tällaisia ongelmatilanteita voivat olla muun muassa eläinten sairaudet, nuorkarjaan liittyvät pulmat ja kysymykset sekä maidon pitoisuuksien ja maitomäärien laskut. Asiakastilat ovat olleet yhteydessä 2:n maitotilaneuvojaan korvamerkki-asioissa. Uutena vaihtoehtona eläinten merkitsemiseen on tullut elektroninen merkki, jonka käyttö ja varsinkin tilaaminen on aiheuttanut hämmennystä asiakkaisissa. Kaksi maitotilaneuvojaa on saanut asiakkailta yhteydenottoja myös tuotos- tai eläinrekisteriasioissa.



Kuvio 10. Asiakastilojen syyt ottaa yhteyttä maitotilaneuvojaan

Maitotilaneuvojilta kysyttiin sitä, **millä tavoin he seuraavat asiakastilojen tilannetta tilakäyntien välillä** (n=8). Seitsemän maitotilaneuvojaa kertoi käyvän-  
sä seuraamassa asiakastilojensa tilannetta Verkkopalveluiden sivuilta kohdasta Piirin tilanne.

*Seuraan kun otan noita meiltä on semmonen Huomiolista, Piirin tilanne, niin sieltä seuraan, katon ihan lähinnä noita tuotoksia sillä silmällä, et jos on jonkun tilan kanssa tehty jotakin asioita, niin jos ollaan saavutettu joku hyvä tilanne, niin sitten sieltä, sieltä sitä seuraan.*

Sieltä saadaan selville muun muassa saapuneet rehuanalyysit, koelypsyjen tulokset sekä koelypsyjen väli. Piirin tilanne kertoo maitotilaneuvojille sen, jos asiakastila on esimerkiksi jättänyt jonkun kuukauden mittalypsyksen tekemättä. Neljä maitotilaneuvojaa kertoi seuraavansa asiakastilojen tilannetta Ammun kautta. Yksi maitotilaneuvojista seuraa Maitoisan käyriä, 1 käy tutkimassa tiettyjen asiakastilojen Kausiraportteja. Yksi maitotilaneuvojista seuraa esimerkiksi erilaisten muutosten etenemistä sähköpostinvaihdolla asiakkaan kanssa.

Maitotilaneuvojilta kysyttiin, **mitä asiakkaan tietoja he tarvitsevat ennen tilakäyntiä tai asiakastapaamista**. Maitotilaneuvojat hakevat asiakastilan tiedot Ammuun sekä käyvät hakemassa erilaisia raportteja Verkkopalveluiden sivuilta. Lisäksi maitotilaneuvovat pyrkivät hankkimaan Päivälaskelmien lähtötietoja asi-

akkailta ennen tilakäyntejä, jotta he voisivat mennä asiakastiloille valmiiden laskelmien kanssa. Ammusta maitotilaneuvojat seuraavat muun muassa asiakastilojen korvamerkkien riittävyttä, mittalypsyjen oikeellisuutta, lypsylehmien tuoksia sekä raportteja odotetuista poikimisista ja siemennyksistä. Verkkopalveluista maitotilaneuvojat tarkastelevat Vuosi- ja Kausiyhteenvetoja, ProTerveysraporttia, rehunäyteanalyysejä sekä Lehmäkuntotietoja. Lisäksi maitotilaneuvojat käyvät läpi edelliseltä tilakäynniltään kirjoittamansa tilakäyntiraportin.

**Millä tavoilla hankitte asiakkailta lähtötietoja ennen tilakäyntiä** -kysymys ansaitsi paljon kommentteja maitotilaneuvojilta siitä syystä, että Päivälaskelman lähtötietojen saanti asiakkailta on tuottanut vaikeuksia.

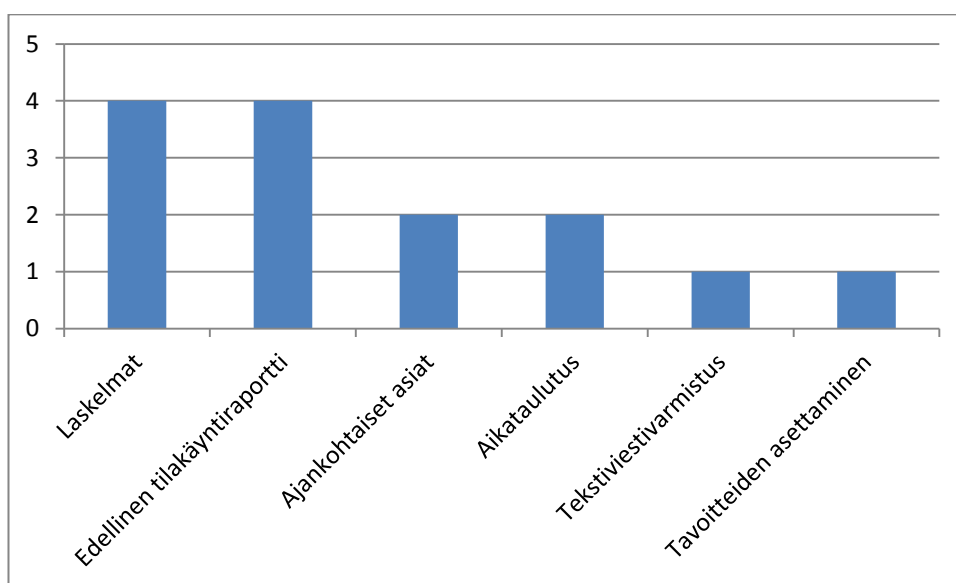
*Päivälaskelmiin kyllä on tieto on herunu aika huonosti, että, että tuota sähköpostila osa lähettää, osalta, osalta oon saanu silleen, että oon soittanu ja ne on antanu puhelimessa, osalta niitä ei tule ollenkaan, että niitä ei sua ennen kun mennee tilalle, tilalle sitten ja kaivetaan niitä sieltä yhdessä.*

Kaikki maitotilaneuvovat pyrkivät hankkimaan lähtötietoja sähköpostilla ennen tilakäyntiä. Seitsemän maitotilaneuvojaa hankkii lähtötietoja soittamalla asiakastiloille. Kaksi maitotilaneuvojaa on saanut Päivälaskelman lähtötiedot vasta tilakäynnillä. Yksi maitotilaneuvojista on saanut lähtötiedot tekstiviestillä. Yksi maitotilaneuvojista on ensimmäisellä kerralla kerännyt lähtötiedot tilalla yhdessä tilaväen kanssa opettaen heille mistä lähtötiedot helpoimmin löytyvät.

Päivälaskelman lähtötietoihin liittyen maitotilaneuvojilta tiedusteltiin myös sitä, **millä tavoilla he ovat motivoineet asiakkaita lähettämään heille lähtötietoja ennen tilakäyntiä** (n=10). ”Siis minä oon paasannu niille ihan hirvveesti, vaan ei ne usko minnuu.” Esille nousivat erityisesti erilaiset perustelut. Kolme maitotilaneuvojaa on perustellut tarvetta lähtötietojen saantiin etukäteen tehokkaamalla ajankäytöllä. Kun Päivälaskelma on valmiina asiakastilalle mentäessä, voidaan tilalla keskittyä käymään laskelman tuloksia läpi. Neljä maitotilaneuvojaa puolestaan on perustellut lähtötietojen saannin tärkeyttä sillä, että Päivälaskelman tietojen perusteella saadaan oikeampi kuva asiakastilan ruokinnan tilasta. Kolme maitotilaneuvojaa oli epävarmoja motivointiyritysten onnistumisen suhteen.

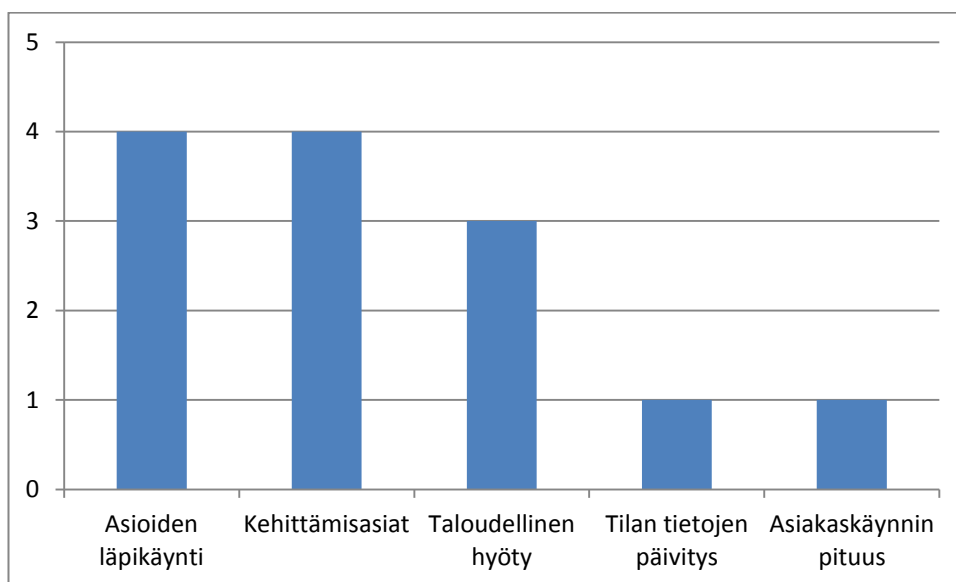
Lisäksi maitotilaneuvojilta tiedusteltiin sitä, **kuinka heitä on opastettu asiakkaiden motivointiin tietojen lähetyksen suhteen** (n=9). Kaksi maitotilaneuvojaa kertoi saaneensa neuvoja asiakkaiden motivointiin esimerkiksi maitotilaneuvojien palavereista. Seitsemän maitotilaneuvojaa kaipasi enemmän opastusta asiakkaiden motivointiin. Maitotilaneuvojat toivoivat vinkkejä lähtötietojen saamiseen sellaisilta maitotilaneuvojilta, jotka ovat onnistuneet hankkimaan asiakkailta lähtötietoja etukäteen.

Maitotilaneuvojat pohtivat myös kysymystä siitä, **millä muulla tavoin kuin selvittämällä asiakkaan lähtötietoja he valmistautuvat tilakäynnille**. Kuten kuvio 11 havaitaan, 4 maitotilaneuvojaa valmistautuu tilakäynnille tekemällä valmiiksi esimerkiksi Päivälaskelman tai ruokintasuunnitelman. Neljä maitotilaneuvojaa puolestaan käy läpi edellisen tilakäyntiraportin palauttaakseen mieleen, mitä asioita edellisellä tilakäynnillä on käsitelty. Kaksi maitotilaneuvojaa miettii, mitä uusia ja ajankohtaisia tietoja voisi viedä asiakastilalle. Kaksi maitotilaneuvojaa kiinnittää erityistä huomiota tilakäynnin ajankohtaan. Asiakastiloilla on toiveita muun muassa tilakäynnin kellonajan suhteen. Yksi maitotilaneuvojista kertoi lähettävänsä tilalle tulostaan tekstiviestivarmistuksen tilakäyntiä edeltävänä päivänä. Yksi maitotilaneuvojista miettii mielessään tavoitteita tilakäynnille.



Kuvio 11. Maitotilaneuvojan valmistautumiskeinot tilakäynnille

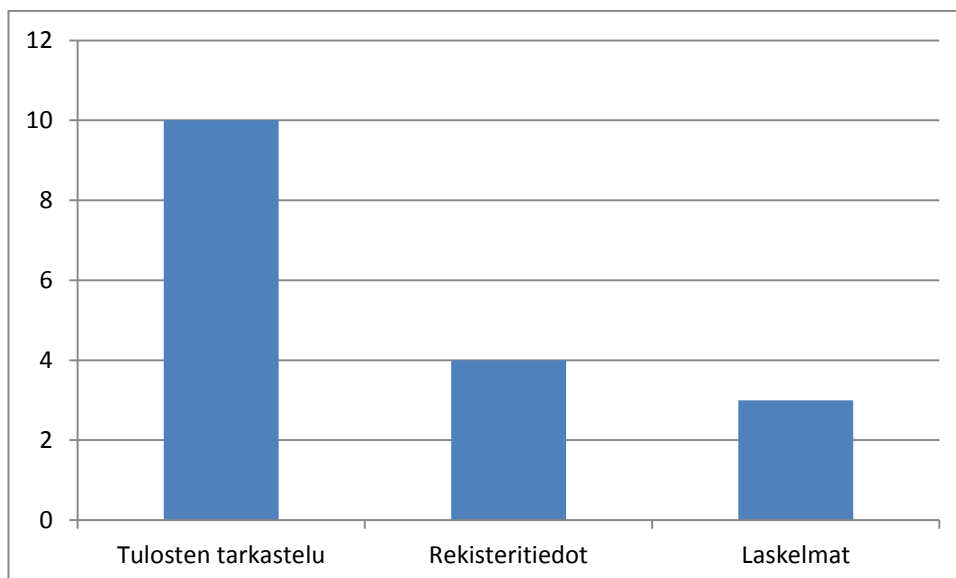
Kysymykseen **millaisia tavoitteita asetat tilakäynnille** maitotilaneuvojat vastasivat seuraavasti: 4 maitotilaneuvojaa kertoi tavoitteekseen sen, että kaikki ennalta suunnitellut asiat tulisivat käydyiksi läpi tilakäynnin aikana. Kuviosta 12 havaitaan, että 4 maitotilaneuvojaa kertoi tavoittelevansa sitä, että he saisivat edistettyä tilalla jotakin kehittämistoimenpidettä. ”*Jotta sais jotaki uutta aina vietty sinne, että ei aina sammoo vanahhoo juttuu ruppeis jauhammaan joka tilakäynnille*”. Kolme maitotilaneuvojaa painotti, että heidän tavoitteensa on tuoda tilalle jotakin konkreettista taloudellista hyötyä esimerkiksi juuri kehittämistoimenpide-ideoiden kautta. Yksi maitotilaneuvojista kertoi tavoitteekseen sen, että hän saisi päivitettyä asiakastilan tiedot ajan tasalle. Yksi maitotilaneuvojista puolestaan kertoi tavoittelevansa suunnitellunmittaista tilakäyntiä.



Kuvio 12. Maitotilaneuvojien tavoitteet tilakäyntien suhteen

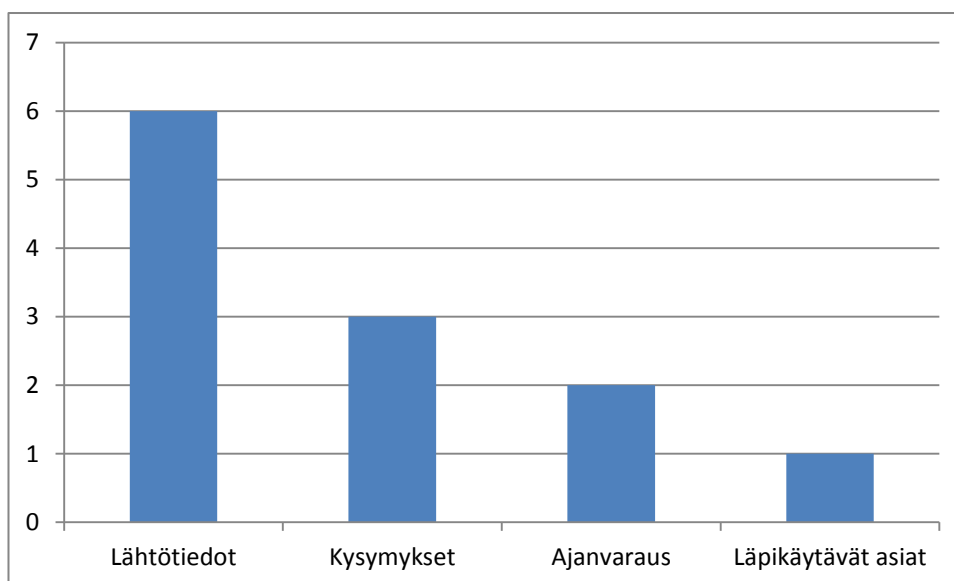
Maitotilaneuvojilta kysyttiin sitä, **mihin he käyttävät aikaa tilakäynneillä**. Navetakäynti on osa tilakäyntiä ja siitä oma kysymyksensä jäljempänä. Kuten kuviosta 13 huomataan, 10 maitotilaneuvojaa kertoi käyttävänsä tilakäynnillä aikaa asiakastilojen tulosten tarkasteluun, kuten Kausi- ja Vuosiraporttien läpikäyntiin sekä Päivälaskelman tulosten tarkasteluun. Neljä maitotilaneuvojaa kertoi käyvänsä läpi tilan tuotos- ja eläinrekisteritietoja tilakäynneillä ja tekevänsä niihin tarvittavat päivitykset ja korjaukset. Kolme maitotilaneuvojaa kertoi tekevänsä tilakäynneillä Päivälaskelmia tai ruokintasunnitelmia. Eräs maitotilaneuvojista mainitsi palvelu-uudistuksen muuttaneen myös tilakäyntien sisältöä:

*”tämä on ehken muuttunu selekkeemmin näistä niin ku aikasemmista vuosista, jotta nyt männee esmerkiks joku tuota tämä mappijärjestelmäsyssteemi niin tämä on niin kun vähentyny huomattavasti”.*



Kuvio 13. Maitotilaneuvojien ajankäyttö tilakäynneillä

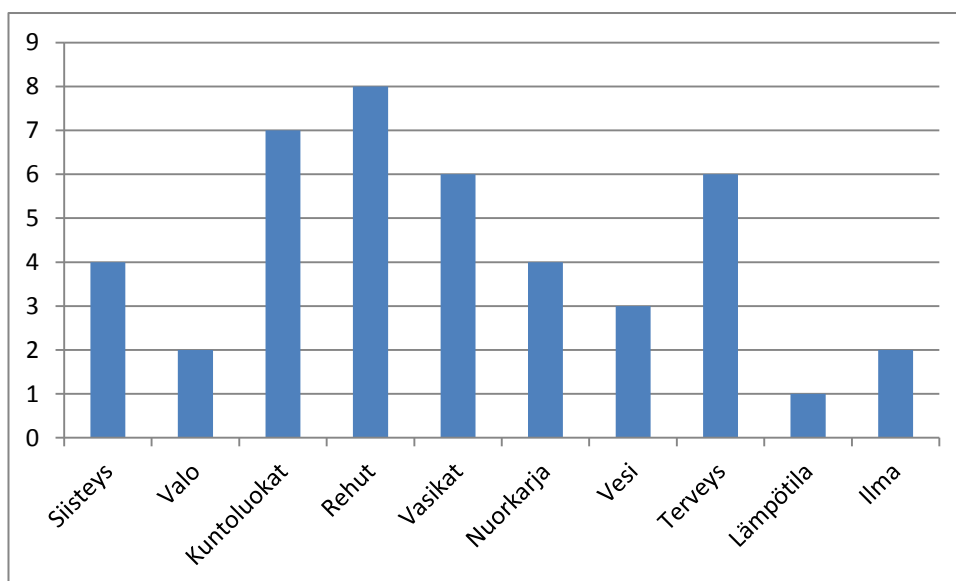
Maitotilaneuvojat kertoivat **asiakastilojen varustautuvan tilakäyntiin** kuviosta 14 löytyvillä asioilla. Kuuden maitotilaneuvojan asiakkaat etsivät tarvittavat lähtötiedot valmiiksi. Asiakastilat ottavat rehunäytteitä, pyytävät tarjouksia rehuista, hankkivat Päivälaskelman lähtötietoja sekä etsivät mahdollisesti rekisteriin kirjaamattomat koelypsykortit ennen maitotilaneuvojan tuloa tilalle. Kolmen maitotilaneuvojan asiakkaat miettivät ja kirjaavat ylös kysymyksiä maitotilaneuvojalle. Kaksi maitotilaneuvojaa piti erityisen tärkeänä sitä, että asiakastilat ovat varanneet kalenteristaan tilaa maitotilaneuvojan käyntiä varten. Yksi maitotilaneuvojista kertoi asiakastilojen miettivän valmiiksi, mitä asioita he haluavat maitotilaneuvojan kanssa käsitellä tilakäynnin aikana.



Kuvio 14. Asiakastilojen varautumiskeinot tilakäyntiin

Maitotilaneuvojilta kysyttiin myös sitä, **miten asiakkaat suhtautuvat tilakäyn-teihin**. Haastattelussa kävi ilmi, että asiakkaissa on paljon eroja: jotkut odotta-vat tilakäyn-tejä innolla, toiset taas pitävät sitä välttämättömänä pahana. ”*Ne ihan oottaa, että minä tulen sinne.*” Joillekin asiakkaille tilakäynnit ovat purkau-tumiskeino: on mukavaa puhua omasta karjasta sellaisen kanssa, joka ymmär-tää ja on kiinnostunut samoista asioista.

Maitotilaneuvojat kertoivat **kiinnittävänsä navettakäynneillä huomiota seu-raaviin asioihin**: 4 maitotilaneuvojaa yleiseen siisteyteen, 2 neuvojaa valoon sekä 7 neuvojaa kuntoluokkiin. Kuvioista 15 havaitaan, että maitotilaneuvojat kiinnittävät eniten huomiota rehuihin: 8 neuvojaa kertoi havainnoivansa säilöre-hun laatua ja määrää ruokintapöydällä. Kuusi maitotilaneuvojaa havainnoi vasi-koita, 4 nuorkarjaa. Maitotilaneuvojat kiinnittävät paljon huomiota vasikoiden karvan laatuun. Kolme maitotilaneuvojaa kiinnittää huomiota veden saatavuu-teen, 6 terveysasioihin. Maitotilaneuvojat ovat käyneet Lehmähavainto-koulutuksissa, joissa kiinnitetään huomiota muun muassa lehmien käyttäytymi-seen. Yksi maitotilaneuvojista kiinnittää huomiota navetan lämpötilaan ja 2 il-manlaatuun.

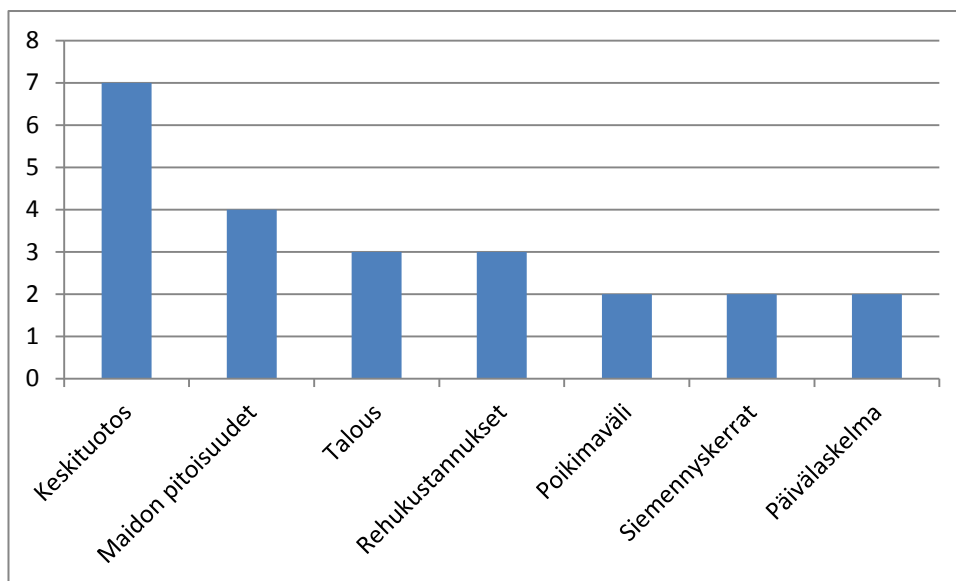


Kuvio 15. Navettakäynneillä huomioon otavat asiat

Maitotilaneuvojat kertoivat haastattelussa **käyvänsä erilaisia tilan tuloksia läpi asiakastilojen kanssa** muun muassa tarkastelemalla Vuosi- ja Kausiraportteja. Lisäksi maitotilaneuvojat tarkastelevat asiakastilojen kanssa muun muassa Maitoisan diagrammeja ja Päivälaskelman tuloksia. Jotkut maitotilaneuvojat käyvät läpi myös Ammusta löytyviä tietoja asiakkaiden kanssa. Yleistä on verrata tilan tuloksia esimerkiksi edellisten vuosien tuloksiin tai vastaavanlaisten tuotosseurantatilojen tuloksiin. Kaksi maitotilaneuvojaa kertoi pelkän tulosten läpikäynnin lisäksi selvittävänsä asiakastilojen kanssa syitä esimerkiksi keskiarvoa heikommille tuloksille.

Seitsemän maitotilaneuvojaa koki keskituotoksen yhdeksi **olennaisimmista asioista käydä läpi kun tarkastellaan tilan tuloksia**. Kuvio 16 havaitaan, että seuraavaksi yleisimmin maitotilaneuvojat käyvät läpi maidon pitoisuuksia asiakastilojen kanssa. Tähän asiaan huomiota kiinnittää 4 maitotilaneuvojaa. Kolme maitotilaneuvojaa pitää talousasioita ja rehukustannusta tärkeänä läpikäytävänä asiana. Kaksi maitotilaneuvojaa pitää tärkeänä käydä läpi poikimäväliä, siemennuskertoja/poikiminen sekä Päivälaskelmaa. Maitotilaneuvojat mainitsivat käyvänsä asiakastilojen kanssa läpi myös seuraavia asioita: hiehojen keskipoikimaikä, keskipoikimakerta, poistoprosentti sekä elinikäistuotos.





Kuvio 16. Olennaisimmat läpi käytävät asiat tarkasteltaessa tilan tuloksia

Aivan kuten asiakkaiden suhtautumisessa tilakäynteihin, myös **asiakkaiden suhtautumisessa heidän tulostensa läpikäyntiin** on eroja eri tilojen välillä. Suurin osa asiakkaista suhtautuu positiivisesti tilan tulosten läpikäyntiin. Maitotilaneuvojat kertoivat asiakkaiden odottavan tulosten läpikäyntiä. *”Suurin osa silleen jo oottaa innolla, että löyttyykö sieltä jotakkii kehitettävää tai että löytyskö jotaki syytä sille, että miks tuo luku on noin”*. Usein asiakkaat vilkaisevat esimerkiksi Vuosiraportteja, mutta jättävät tarkemman syventymisen siihen hetkeen, kun maitotilaneuvoja tulee tilalle. Joskus asiakkaat saattavat suhtautua tulosten läpikäyntiin pettymyksellä, joskus välinpitämättömästi. Maitotilaneuvojat kertoivat kohtaavansa monenlaisia selityksiä sille, miksi jokin tunnusluku on keskitason alapuolella.

Maitotilaneuvojat vastasivat myös kysymykseen siitä, **millä tavalla he antavat asiakkaille kehittämissuhteita liittyen tilan tuloksiin tai tilalla tehtyihin havaintoihin** (n=10). Viisi maitotilaneuvojaa kertoi käyvänsä keskustelemalla läpi erilaisia kehittämissuhteita. Neljä maitotilaneuvojaa puolestaan kertoi keskustelevansa kehittämissuhteista asiakkaiden kanssa ja sen lisäksi kirjaavansa ehdotukset tilakäynnin jälkeen tehtävään tilakäyntiraporttiin. Tilakäyntiraportti lähetetään myös asiakkaalle, jotta sekä maitotilaneuvoja että asiakas voivat palata tilakäynnillä käsiteltyihin asioihin myöhempänä ajankohtana. Yksi

maitotilaneuvojista kertoi kirjaavansa tilan tavoitteita Tilakunto-osioon sekä kirjoittavansa kehittämissuhteita tilakäyntiraporttiin.

**Millä tavoin asiakkaat suhtautuvat antamiinne kehittämissuhteisiin** - kysymys (n=9) keräsi samankaltaisia vastauksia kuin kysymys asiakkaiden suhtautuminen tilan tulosten läpikäyntiin. Tämänkin kysymyksen kohdalla kävi ilmi, että asiakkaiden suhtautuminen on hyvin vaihtelevaa.

*No osa on semmosia hirmu herkkiä, että ne heti niin ku kuuntelloo ja silleen että ovat niin ku heti tekemässä muutoksia, mut sitten on taas näitä tiloja, että jotka niin ku joka kerran vaikka niistä asioista jutellaan, niin mittään ei tapahdu.*

Joillekin asiakkaille on hyvin hankalaa esittää kehittämissuhteita, sillä ne saattavat aiheuttaa suuttumusta. Jotkut asiakkaat taas suhtautuvat välinpitämättömästi annettuihin kehittämissuhteisiin, joten kehitystä ei tapahdu, vaikka maitotilaneuvoja antaisi saman kehittämissuhteen vuosia peräkkäin. Osa asiakkaista on todella innostuneita tekemään parannustoimenpiteitä omalla tilallaan ja kuuntelevatkin mielellään maitotilaneuvojien ohjeita ja vinkkejä. Eräs neuvojista mainitsi, että olisi tarpeellista järjestää sellaisia maitotilaneuvojien kokoontumisia, joissa käsiteltäisiin muun muassa juuri kehittämissuhteen läpivientiä.

Maitotilaneuvojia pyydettiin myös kertomaan jokin **konkreettinen esimerkki kehittämissuhteen läpimenosta ja siitä, mitä hyötyjä se toi asiakkaalle**. Kehittämissuhteita tuli maitotilaneuvojilla mieleen paljon. Kuusi maitotilaneuvojaa mainitsi ruokintaan liittyvän kehittämissuhteen. Muita mainittuja asioita olivat muun muassa nuorkarjan kasvatusolosuhteiden parantaminen, maidon soluongelmaan puuttuminen, alhainen maitotuotos, matalat pitoisuudet maidossa sekä eläinten hyvinvointiin liittyvät asiat.

Maitotilaneuvojat vastasivat kysymykseen siitä, **mistä he hakevat tukea omaan työhönsä tai haastavien asiakastilanteiden kohtaamiseen** (n=10). Seitsemän maitotilaneuvojaa hakee tukea omaan työhön työkavereilta. Kolme puolestaan kertoi ottavansa yhteyttä esimieheen kohdatessaan haastavia asia-

kastilanteita. Yksi maitotilaneuvojista kertoi kohdatessaan haastavia asiakastilanteita miettivänsä käytäntöjä, jotka ovat osoittautuneet toimiviksi muilla tiloilla.

Maitotilaneuvojilta kysyttiin sitä, **mikä olisi helpoin tapa saada tukea erilaisiin haastaviin tilanteisiin** (n=2). Molemmat kysymykseen vastanneet maitotilaneuvojat kertoivat kollegoiden tuen olevan helpoin tapa saada apua haastaviin tilanteisiin. Toinen maitotilaneuvojista kertoi kysyvänsä hankalissa tilanteissa vinkkejä toisilta neuvojlta, toinen kertoi toivovansa mahdollisuutta ottaa työkaaveri mukaan haastaville asiakastiloille.

Maitotilaneuvojat pohtivat myös kysymystä siitä, **millaista yhteistyötä he toivovat maitotilaneuvojien välille**. Yksi ehdotuksista oli muun muassa se, että maitotilaneuvojat kokoontuisivat ConnectPro:lla keskustelemaan ajankohtaisista ongelmista ja pulmista yhdessä. Moni neuvoja ilmaisi halukkuutensa keskustella esimerkiksi erilaisista toimintatavoista kollegoiden kanssa. Eräs neuvojista toivoi lisää aktiivisuutta maitotilaneuvojien väliseen yhteydenpitoon. Joskus on käynyt niin, että kollegoilta on pyydetty tietoja, mutta niitä ei useista yrityksistä huolimatta ole saatu. Esitettiin myös toive siitä, että erilaista uutta tietoa jaettaisiin laajemmin maitotilaneuvojien kesken, ei vain pienelle joukolle. Eräs neuvojista kaipasi myös tietoa kunkin maitotilaneuvojan vahvuuksista, jotta ongelmatilanteissa osaisi ottaa yhteyttä oikeaan kollegaan. Eräs neuvoja heitti ilmoille myös toiveen siitä, että samalla tilalla voisi käydä useampikin neuvoja kiinnittämässä huomiota vähän erilaisiin asioihin juuri kunkin oman erityisosaamisen pohjalta.

Maitotilaneuvojat vastasivat kysymykseen siitä, **millaista palautetta he saavat työstään**. Kolme maitotilaneuvojaa korosti saavansa työstään todella vähän palautetta. Eräs maitotilaneuvoja kertoi seuraavaa: *"En saa oikeesttaan palautetta. En positiivista enkä negatiivista"*. Jos palautetta tulee, se tulee seuraavia reittejä: 9 maitotilaneuvojaa mainitsi saaneensa palautetta asiakkailta, 4 esimieheltä ja 1 kiertotietä pitkin. Asiakkaat voivat esimerkiksi antaa palautetta maitotilaneuvojan toiminnasta jollekin muulle neuvojalle, joka puolestaan välittää viestin asianosaiselle.

Maitotilaneuvojilta tiedusteltiin myös sitä, **millä tavoin asiakkaat antavat palautetta heidän työstään** (n=6). Maitotilaneuvojat kertoivat asiakkaiden antavan palautetta suullisesti. *”No kyllähän ne toiset tietennii sannooki tai sitten, että ne sannoo sille toiselle neuvojalle, joka käypi muissa asioissa siellä tilalla ni sitten sille pallautteen antaavat.”*

Maitotilaneuvojat luettelivat myös tapoja, joilla he **toivovat saavansa palautetta työstään**. Yhdeksän maitotilaneuvojaa toivoi saavansa palautteen suoraan. Kolme neuvojaa puolestaan toivoi saavansa palautteen kirjallisesti. Eräs maitotilaneuvoja toivoi ProAgria Pohjois-Karjalan internetsivuille palautelomaketta, jonka avulla asiakkaat voisivat antaa neuvojakohtaista palautetta. Yksi maitotilaneuvojista harmitteli sitä, että suurin osa asiakkailta tulevasta palautteesta koskee maitotilaneuvonnan palveluiden hinnoittelua, ei niinkään itse maitotilaneuvontaa.

Kysymykseen **millä tavoin voisitte itse selvittää ovatko asiakkaat tyytyväisiä saamaansa palveluun** (n=8) eräs neuvojista ehdotti, että maitotilaneuvojat voisivat kysyä asiakkailta palautetta tilakäyntien yhteydessä. Eräs neuvojista mainitsi, että palautteen pyytämiseen asiakkailta tulisi saada järjestelmällisyyttä. Palautteen muistaa kysyä mahdollisesti yhden kerran, mutta kiireessä se unohuu helposti. Esille nousi myös se, että tilalla vierailleelta kollegalta voisi kysyä sitä, miten asiakkaat vaikuttivat suhtautuvan maitotilaneuvontaan. Lisäksi maitotilaneuvoja voisi kysyä asiakkaalta tämän mielipidettä esimerkiksi ruokintasuunnitelmaan. Eräs neuvojista kuitenkin totesi palautteen kysymisestä näin: *”ei sitä ilikkii oikein kyssyy”*.

Maitotilaneuvojilta kysyttiin myös sitä, tulisiko heillä mieleen  **muita kommentteja liittyen maitotilaneuvonnan asiakassuhteisiin** (n=5). Kaksi maitotilaneuvojaa nosti esille sen, että kaikki asiakkaat ovat erilaisia ja heillä on erilaiset tarpeet ja tavoitteet toiminnalleen. Maitotilaneuvojalle haasteen luo juuri ihmisten erilaisuus: on osattava ottaa huomioon asiakkaan luonne, jotta neuvonnalliset asiat osataan esittää oikealla tavalla. Eräs maitotilaneuvojista koki neuvojan työn olevan liian moninaista. Hän koki, etteivät voimavarat riittää kaikkien tarvittavien asioiden sisäistämiseen ja opiskeluun. Esille nousi myös se, miksi maito-

tilaneuvonnan asiakkaita on niin haastavaa saada osallistumaan erilaisiin koulutuksiin. Maitotilaneuvojat tunnistavat kunkin tilan koulutustarpeen ja yrittävät kannustaa kouluttautumaan, mutta asiakastilat eivät ole innostuneita asiasta. Lisäksi esille nousi sähköpostiviestinnän tärkeys. Maitotilaneuvojien tulisi kannustaa asiakkaita opiskelemaan sähköpostin käyttöä.

### **5.3 Maitotilaneuvojien työn havainnointi**

Kymmenen maitotilaneuvojan työtä havainnointiin 20 päivän ajan aikavälillä 11.10.2011–29.2.2012. Kunkin maitotilaneuvojan työtä seurattiin 2 päivän ajan. Ensimmäinen mainittava havainto on keskittyminen erilaisten tulosten läpikäyntiin. Esimerkiksi Päivälaskelma sekä Vuosi- ja Kausiraportit ovat hyödyllinen tiedonlähde kehitettäessä maidontuotantoa. Maitotilaneuvojien työtä havainnoidessa huomattiin, että juuri tulosten läpikäynnissä on kehittämistä. Maitotilaneuvojat käyttävät edelleenkin ison osan tilakäyntiajasta erilaisten papereiden läpikäyntiin sekä tuotos- ja eläinrekisterin tarkistukseen. Tärkeää olisi siirtää painopiste enemmän tulosten analysoinnin suuntaan. Olennaista olisi miettiä, mistä erilaiset tunnusluvut johtuvat ja ennen kaikkea sitä, miten niihin voi vaikuttaa. Tulosten läpikäynnin tärkeys tulisi selvittää myös asiakkaille, jotta he keskittyisivät siihen tarkemmin. Olisi viisasta käyttää tähän toimenpiteeseen nykyistä enemmän aikaa ja keskustella rauhassa asiakkaan kanssa heidän tilansa tuotannosta ja sen kehittämisestä. Asiakastilat varaavat aikaa maitotilaneuvojalle kommunikaation takia, eivätkä sen takia, että maitotilaneuvoja istuu yksin tuvan pöydän äärellä selvittelemässä papereita.

Havainnointikäynneillä huomio kiinnittyi myös siihen, että tilan erilaisia tuloksia tarkastellaan kyllä jonkin verran, mutta syiden pohtiminen jää usein todella vähälle. Jos esimerkiksi havaitaan, että tilalla on runsaasti siemennyksiä poikimista kohti, tilanne todetaan, mutta syitä ei lähdetä pohtimaan sen tarkemmin. Olisi tärkeää käydä läpi kaikki mahdollisesti tilanteeseen vaikuttavat asiat, jotta pulmaan osataan etsiä ratkaisuja oikeista paikoista. Asiakastilat osaavat itsekin tulkita erilaisia tuloksia, mutta maitotilaneuvojan asiantuntemusta tarvitaan juuri tunnuslukujen parantamisessa ja ongelmanratkaisutilanteissa.

Maitotilaneuvojien tulisi myös mahdollisuuksien mukaan kannustaa ja motivoida asiakkaita oman toimintansa kehittämiseen. Varsinkin nuorten viljelijöiden opastaminen hyödyttää molempia osapuolia. Uusi viljelijä kaipaa varmasti ohjeita ja vinkkejä niin navetassa kuin toimitöissäkin. Alkuvaiheessa maitotilaneuvojan tulisi neuvoa uutta yrittäjää esimerkiksi eläinrekisterin ylläpidossa ja tuotosseurantaan liittyvissä asioissa. Myös eläinten havainnointi ja ruokinnan seuranta ovat tärkeitä huomioitavia asioita. Alkuvaiheessa uusi yrittäjä tarvitsee varmasti hieman enemmän ohjausta, mutta se kannattaa.

Maitotilaneuvojien työn havainnoinnista nousi esille myös se, että asiakkaiden tulisi olla etukäteen paremmin tietoisia siitä, mitä maitotilaneuvoja tilakäynnillä tekee. Tämä edesauttaisi molempia osapuolia: maitotilaneuvoja joutuisi pohtimaan etukäteen sitä, mitä aikoo asiakastilalla tehdä ja mihin käytettävissä olevan ajan hyödyntää. Asiakas puolestaan saisi maitotilaneuvojalta listan käsiteltävistä asioista, jotta hän osaisi varata esimerkiksi tarvittavat lähtötiedot valmiiksi. Kun asiakas on etsinyt tarvittavat tiedot valmiiksi, vältetään keksittyjen lukujen käyttäminen esimerkiksi tehtäessä erilaisia laskelmia. Maitotilaneuvoja voisi myös tilakäyntiä sopiessaan pyytää asiakasta lähettämään listan kysymyksistä ja asioista, joita asiakas itse haluaa tilakäynnillä käsitellä. Näin maitotilaneuvoja osaisi hankkia tarvittavaa tietoa etukäteen. Havaintokäynneillä eräs maitotilaneuvojista otti todella hyvin huomioon asiakastilan toiveet siitä, mitä asioita he haluaisivat tilakäynnillä käsiteltävän tiedustelemalla asiakkaiden toiveita.

Maitotilaneuvojien olisi tärkeää suunnitella tilakäynnit etukäteen huolellisesti, jotta he osaisivat antaa tarkemman aika-arvion tilakäynnin kestosta asiakkaille. Havaintokäynneillä huomattiin, että joskus asiakkailla oli niin kiire, ettei esimerkiksi navettakäyntiä ehditty tehdä ollenkaan. Tarkemman aika-arvion ansiosta asiakkaat osaisivat varata tilakäynnille riittävän ajan, jotta tarvittavat asiat saataisiin käsiteltyä. Esimerkiksi juuri navettakäynti on todella olennainen osa tilakäyntiä. Huomioon tulisi ottaa myös se, että maitotilaneuvojan tulisi vieraillla kaikissa tilan rakennuksissa, joissa pidetään eläimiä.

Pääsääntöisesti navettakäynnit olivat todella huolellisesti ja hyvin läpikäytyjä. Joissakin tapauksissa kuitenkin navettakäynnillä voisi puuttua selvästi havaittaisiin ongelmakohtiin napakammin. Olisi tärkeää, että maitotilaneuvojat uskaltaisivat ottaa puheeksi myös ongelmallisia ja hankalalta tuntuvia asioita. Maitotilaneuvojien tulisi kertoa avoimesti tekemistään havainnoista, sillä asiakkaat eivät varmastikaan kiinnitä navetassaan huomiota samoihin asioihin kuin paljon erilaisia tiloja ja eläimiä näkevät maitotilaneuvojat. Tärkeää olisi myös se, että maitotilaneuvojat perustelisivat erilaisia kehittämissuhteita huolella. Muutosten tekoa asiakastiloilla edesauttaisi se, että maitotilaneuvojat kertoisivat mihin asioihin heidän tekemänsä muutosehdotus vaikuttaa. Monissa tilanteissa perustelut voidaan etsiä suoraan maitotilasta. Eräällä havaintokäynnillä maitotilaneuvoja kertoi navetassa tilanväelle välittömästi tekemistään havainnoista, mikä mahdollisti avoimen keskustelun. Asiakkaat kertoivat omista toimintatavoistaan, vahvuuksistaan ja kehittämiskohteistaan maitotilaneuvojan kuunnellessa ja ottaessa asiakkaiden näkemykset huomioon. Maitotilaneuvoja ja asiakkaat pohtivat yhdessä sitä, miten tilan tuotantoa voidaan kehittää pienilläkin asioilla.

Havaintokäynneillä huomattiin myös selvästi se, miten erilainen neuvontakäynti on silloin, kun tila on toimittanut lähtötiedot maitotilaneuvojalle ennen tilakäyntiä. Tällöin maitotilaneuvoja on ehtinyt tehdä laskelman rauhassa valmiiksi toimistolla. Tämä mahdollistaa sen, että neuvoja on ehtinyt käydä Päivälaskelman tulokset huolellisesti läpi, mikä puolestaan antaa neuvojalle paremmat lähtökohdat selittää ja avata tuloksia myös asiakkaalle. Oleellista on, että Päivälaskelmasta tulisi aina antaa jonkinlainen palaute tilalle. Kaikki asiakkaat eivät ole ruokinta-asiantuntijoita, joten tärkeimpien tunnuslukujen selittäminen on varmasti tarpeen tilanteesta riippuen joko kasvokkain, puhelimesta tai sähköpostilla.

Havaintokäynneillä ilmeni myös tarve asiakastilojen tarpeiden ja tavoitteiden huolellisemmalle läpikäynnille. Olisi tärkeää käydä asiakastilojen tavoitteita ja tulevaisuudensuunnitelmia läpi esimerkiksi kerran vuodessa. Tavoitteiden läpikäynti auttaisi maitotilaneuvojaa kohdentamaan osaamistaan oikein ja innostaisi asiakastiloja pyrkimään parempiin tuloksiin. Tärkeää olisi myös seurata tavoitteiden täyttymistä. Myös tilan tulevaisuudensuunnitelmien läpikäynti olisi tärke-

ää, jotta neuvontaa pystyttäisiin tarjoamaan erilaisissa muutostilanteissa, kuten sukupolvenvaihdoksissa ja investointeja suunniteltaessa, riittävän ajoissa.

Huomioitavaa olisi myös palvelujen huolellisempi markkinointi. Eräessä tapauksessa palvelusopimuksen uusimisen ollessa kyseessä maitotilaneuvoja vilautti palveluesitettä pikaisesti. Tämä jätti ilmiselvästi paljon kysymyksiä asiakkaille, eivätkä he oikein tienneet, mitä maitotilaneuvojan heille suosittelema paketti sisältää. Olisi tärkeää käyttää palvelujen esittelyyn riittävästi aikaa, jotta neuvoja ehtii käydä huolellisesti läpi kaikki palvelut ja että asiakas ehtii perehtyä niihin rauhassa. On tärkeää muistaa, ettei pelkkä palvelujen nimien kertominen asiakkaille riitä, vaan heidän tulee saada tarkka tieto siitä, mitä he maksamallaan rahalla tulevat saamaan.



## 6 Tulosten tarkastelu

### 6.1 Maitotilaneuvonnan palvelut

Asiakastilojen haastattelusta kävi ilmi, etteivät palvelut ole kovinkaan tuttuja asiakkaille. Maitotilaneuvonnan asiakkaille haastattelussa esitetty kysymys mitä maitotilaneuvonnan palveluja tilalla hyödynnetään aiheutti päänvaivaa kaikille kymmenelle haastateltavalle. Uusien palvelujen nimet eivät selvästikään ole tulleet asiakkaille tutuiksi.

Kaikki haastatellut asiakastilat kuuluvat Tuotto-segmenttiin. Kolme haastattelutilaa oli valinnut Ruokinnan ohjaus Toiminta-palvelun, kaksi Ruokinnan suunnittelun ja vain yksi segmentilleen suunnatun Ruokinnan ohjaus Tuotto -palvelun. On mahdollista, että asiakkaiden puutteellinen tuntemus ProAgrian maitotilaneuvonnan palveluista on aiheuttanut myös sen, että tilat ovat hankkineet segmentilleen tarkoitettua ruokintapalvelua suppeamman palvelun. Tilat eivät välttämättä ole kovinkaan hyvin perillä siitä, mitä palvelut pitävät sisällään, joten turvallisimmalta tuntuu varmasti valita hinnaltaan edullisempi vaihtoehto. Toki palvelujen valinta riippuu pitkälti tilojen tarpeesta. Tutkimuksessa kävi ilmi, että kolme asiakastilaa pitää erityisen tärkeänä sitä, että maitotilaneuvonnasta saa ohjeita ja vinkkejä nimenomaan ruokintaan liittyviin asioihin.

Myös tilakäynneillä tehdyissä havainnoissa kävi ilmi, etteivät maitotilaneuvojat käy palvelujen sisältöjä tarpeeksi huolellisesti läpi asiakkaiden kanssa palvelusopimusta tehtäessä. Olisi tärkeää, että asiakastilat saisivat tutustua tarjottuihin palveluihin rauhassa, jotta he osaisivat valita tilalleen sopivimman vaihtoehdon. Myös maitotilaneuvojan on rohkeasti pyrittävä tarjoamaan asiakastilalle heille sopivinta palvelua. Tärkeää on myös ottaa huomioon se, että asiakas saa kaipeamaansa hyötyä myös laajemmista palvelupaketeista.

Tietoisuuden lisäämiseksi ProAgria Pohjois-Karjalan internetsivuille osoitteen [www.proagriapohjois-karjala.fi](http://www.proagriapohjois-karjala.fi) voisi lisätä selkeän informaatiopakettin mai-

totilaneuvonnan palveluista ja niiden sisällöistä. Olisi tärkeää, että maitotilaneuvonnan asiakkaat saisivat vertailla erilaisia palveluita. Toinen vaihtoehto olisi lähettää asiakastiloille sähköpostilla informaatiota palveluista ennen palvelusopimuksen uusimista.

Huomiota olisi kiinnitettävä myös siihen, että vain 4 asiakastilaa oli sitä mieltä, että palvelu-uudistus on tuonut muutoksia maitotilaneuvontaan. Kuuden tilan mielestä maitotilaneuvonta ei ole muuttunut palvelu-uudistuksen myötä. Miten palvelu-uudistus saataisiin näkyväksi kaikille asiakkaille? Maitotilaneuvojista 8 kertoi työnsä muuttuneen palvelu-uudistuksen myötä. Kuitenkin 3 maitotilaneuvojaa oli sitä mieltä, ettei heidän työnsä ole muuttunut. Ehkäpä uutta toimintatapaa tulisi vielä kerrata ja painottaa sen tuomia muutoksia varsinkin maitotilaneuvojille. On selvää, etteivät muutokset tapahdu hetkessä, ovathan niin maitotilaneuvojat kuin maitotilaneuvonnan asiakkaatkin tottuneet vuosien varrella tietynlaiseen toimintatapaan. Tarve muutokselle on kuitenkin olemassa.

Maitotilaneuvonnan asiakkaat tarvitsivat varmasti lisää tietoa siitä, miten palvelu-uudistus muuttaa maitotilaneuvonnan toimintatapaa. Esimerkiksi maitotilaneuvojien työn painottuminen toimistolle tilojen sijasta voi aiheuttaa hämmennystä maitotilaneuvonnan asiakkaiden keskuudessa. Olisi tärkeää, että maitotilaneuvojat kertoisivat asiakkaille avoimesti siitä, mistä koko palvelu-uudistuksessa on kyse. Asiakkaille esitetty kysymys siitä, mistä he ovat saaneet tietoa palvelu-uudistuksesta, osoitti sen, miten tärkeä tietolähde maitotilaneuvojat ovat asiakkaille. Viisi asiakastilaa ilmoitti saaneensa tietoa palvelu-uudistuksesta vain maitotilaneuvojalta ja 3 sekä maitotilaneuvojalta että ProAgrian tiedotteista. Kaksi asiakastilaa esitti toiveen siitä, että ProAgria siirtyisi tiedottamaan entistä enemmän sähköisesti, sillä kirjeposti saattaa usein hukkuu mainospostin joukkoon.

## **6.2 Tila- ja navettakäynnit**

Palvelu-uudistus tuo muutoksia myös tilakäynteihin. Esimerkiksi asiakkaan tulosten analysoinnista tulee palvelun perusta, kun ennen tuloksia on käyty läpi

jos on ehditty. Lisäksi tilakäynnit lyhenevät. Ennen tilakäynteihin on kulunut aikaa puolesta päivästä päivään, mutta nykyisin pyritään muutamaan tuntiin. Tärkeää olisi, että tilakäyntien sisältö olisi sovittu etukäteen. (Karjalainen 2011a.) Myös luvussa 2.4 Neuvontatyö ja asiakaspalvelu mainitaan siitä, että neuvontatilanteet olisi hyvä suunnitella etukäteen. Näin maitotilaneuvoja varmistaa oman työskentelynsä johdonmukaisuuden ja tehokkuuden. Tärkeää suunnittelussa on asettaa asiat tärkeysjärjestykseen sekä täsmentää asiakastapaamisten tavoitteet. Asiakastapaamisten suunnittelussa voi pohtia muun muassa sitä, millaiset ovat asiakkaiden odotukset ja tarpeet, millaiset tiedot ja taidot heillä on sekä erityisesti, millainen on heidän asenteensa ja motivaationsa. (Kangas & Hellstedt 1995, 43.)

Tilakäyntien suunnittelu olisi tärkeää siitäkin syystä, että maitotilaneuvojat voisivat ilmoittaa asiakkaille etukäteen, mitä tietoja he tulevat tarvitsemaan, jotta kaikki laskelmat perustuvat todellisiin lukuihin, ei arvioihin. Lisäksi kirjallinen suunnitelma tilakäynnin kulusta auttaisi varmasti maitotilaneuvojia pysymään aikataulussa. Tässä vaiheessa on hyvä unohtaa mappien ja paperien järjestely ja keskittyä itse neuvontaan. Asiakkaille tulee selittää, miksi maitotilaneuvoja ei tilakäynnillä enää järjestele asiakkaiden kansioita mutta tarvittaessa jopa opastaa asiakkaita pitämään materiaalit järjestyksessä.

Asiakastiloista 7 oli tyytyväisiä maitotilaneuvojan suorittamiin navettakäynteihin. Kolme asiakastiloista oli hieman pettyneitä, sillä he kokivat, etteivät saa riittävästi hyötyä näistä käynneistä. Asiakastiloilta kysyttiin myös sitä, mitä toiveita heillä on navettakäyntien suhteen. Esille nousivat muun muassa kuntoluokitukset sekä käytännön vinkit. Eräs tiloista kertoi toivovansa maitotilaneuvojan tekemän yleissilmäyksen navetassa, sillä tilalla käy eläinlääkäri tekemässä terveydenhuoltokäynnit. Näitä navettakäyntejä voisi kehittää niin, että eläinlääkäri ja maitotilaneuvojan käynnit limittyisivät niin, että molemmat katsoisivat asioita omalta kantiltaan ja omista lähtökohdistaan, jotta asiakkaat saisivat mahdollisimman suuren hyödyn molemmista.

### 6.3 Päivälaskelma

Kokonaisvaltainen palvelu-uudistuksesta tiedottaminen ja uusiutuneesta toimintatavasta kertominen edesauttaisi varmasti myös Päivälaskelman lähtötietojen saannissa. Asiakastilojen motivaatio lähtötietojen lähetykseen kasvaisi kun heille selitettäisiin tarkasti se, mitä hyötyjä he tällä toimenpiteellä saavuttaisivat. Asiakastiloilta kysyttiin heidän resurssijaan lähettää Päivälaskelman lähtötietoja ennen tilakäyntiä. Seitsemän asiakastilaa koki tilansa resurssit hyviksi (n=9), mutta 2 tilaa puolestaan kertoi, ettei heillä riitä aika tällaisen ylimääräisen toimenpiteen suorittamiseen. Neljältä tilalta, jotka eivät aiemmin olleet lähettäneet lähtötietoja, kysyttiin heidän halukkuuttaan siihen. Kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että voisivat lähettää maitotilaneuvojalle Päivälaskelman lähtötiedot ennen tilakäyntiä. Maitotilaneuvojien haastattelussa kävi ilmi, että eräs maitotilaneuvojista oli pyytänyt Päivälaskelman lähtötietoja ensimmäisen kerran kesäaikaan. Olisi suositeltavaa, että uudistukset otettaisiin käyttöön talviaikaan, jolloin viljelijöillä on huomattavasti enemmän aikaa ja motivaatiota perehtyä muutokseen.

Maitotilaneuvojilta puolestaan tiedusteltiin sitä, kuinka he ovat pyrkineet motivoimaan asiakkaita Päivälaskelman lähtötietojen lähetykseen. Kolme maitotilaneuvojaa kertoi pyrkineensä perustelemaan tietojen lähetyksen tarvetta ajankäytön tehostamisella tilakäynneillä. Neljä maitotilaneuvojaa puolestaan oli perustellut lähtötietojen tarvetta ruokinnallisilla syillä. Kolme maitotilaneuvojaa ei osannut eritellä motivointikeinojaan. Lisäksi maitotilaneuvojilta kysyttiin, miten heitä on opastettu asiakkaiden motivointiin tietojen lähetyksen suhteen. Kaksi maitotilaneuvojaa kertoi saaneensa opastusta erilaisista palavereista, 7 maitotilaneuvojaa puolestaan kaipasi lisää apua asiakkaiden motivointiin. Tärkeintä on osata perustella asiakkaille, mitä hyötyjä he saavuttavat lähettämällä Päivälaskelman lähtötiedot ennakkoon maitotilaneuvojalle. Perustelujen tehoa lisäisi varmasti niiden kirjallinen muoto. Tilakäynniltä lähtiessä tapahtuva ”Muistathan sitten lähettää niitä lähtötietoja” -huikkaus ei varmastikaan motivoi kiireiden keskellä kamppailevia maatalousyrittäjiä. Päivälaskelman lähtötietojen lähetyksen ennakkoon lisääntyä varmasti, kun yrittäjät huomaavat, että pienellä vaivalla he saavuttavat suuret hyödyt.

#### 6.4 Asiakastilojen tarpeet, tavoitteet ja tulevaisuudensuunnitelmat

Asiakastiloilta kysyttiin sitä, millä tavoin maitotilaneuvojat ottavat huomioon asiakastilojen yksilölliset tarpeet ja tavoitteet. Neljä tiloista oli sitä mieltä, ettei maitotilaneuvoja ota riittävästi huomioon heidän tilansa erityistarpeita. Tämä näkyi asiakkaille muun muassa erilaisten kehittämissuunnitelmien puutteena. Kuitenkin maitotilaneuvojien haastattelussa monet neuvojat mainitsivat tuntevansa asiakastilansa hyvin. Maitotilaneuvojat puolestaan kertoivat ottavansa asiakastilojen erilaiset tarpeet huomioon muun muassa pitämällä aktiivisemmin yhteyttä innostuneisiin tiloihin, markkinoimalla innokkaille tiloille isompia paketteja sekä tekemällä tällaisille tiloille enemmän laskelmia. Johtuuko asiakkaiden pettymys heidän tarpeidensa huomiointiin siitä, että maitotilaneuvojat kuvittelevat tuntevansa asiakastilansa vai siitä, että he eivät rohkene tuoda esimerkiksi kehittämissuunnitelmia ilmi? Olisi tärkeää, että maitotilaneuvojat kävisivät asiakkaidensa kanssa jonkinlaisen tavoite- ja tulevaisuuskeskustelun, jossa käytäisiin läpi asiakkaiden toiveita maitotilaneuvonnan suhteen. Tällaisen keskustelun avulla maitotilaneuvojille tulisi selkeä kuva siitä, mihin tila tuotannollaan tähtää.

Tulevaisuuskeskustelujen puute näkyi myös maitotilaneuvonnan asiakkaiden vastatessa kysymykseen siitä, miten maitotilaneuvonnassa otetaan huomioon tilan tulevaisuudensuunnitelmat. Kolme asiakastilaa oli sitä mieltä, ettei heidän tulevaisuudensuunnitelmiaan ole otettu huomioon. Neljä asiakastiloista puolestaan oli tyytyväisiä siihen, miten heidän suunnitelmansa otetaan huomioon. Yksi tiloista kertoi tulevaisuudensuunnitelmia käsiteltävän yleisemmällä tasolla maitotilaneuvojan vaihtumisen myötä. Tulevaisuuskeskustelun avulla neuvontaa voitaisiin kohdentaa paremmin oikeisiin suuntiin riittävän ajoissa. Tulevaisuuskeskustelun avulla voitaisiin varautua esimerkiksi laajentavan tilan kohdalla investoivan tilan tiimin perustamiseen riittävän aikaisessa vaiheessa. Sukupolvenvaihdoistilanteessa puolestaan muutosta ehdittäisiin valmistella riittävän huolellisesti, kun tilan tulevaisuudensuunnitelmat olisivat maitotilaneuvojankin tiedossa jo hyvissä ajoin.

## 6.5 Kehittämisehdotukset

Maitotilaneuvojilta tiedusteltiin sitä, millä tavalla he antavat asiakastiloille kehittämisehdotuksia. Viisi maitotilaneuvojaa kertoi antavansa kehittämisehdotuksia keskustelemalla yrittäjien kanssa tilakäynnillä. Neljä maitotilaneuvojaa kertoi keskustelewansa asiakkaiden kanssa kehittämisehdotuksista ja kirjaavansa ne myös tilakäyntiraporttiin. Yksi maitotilaneuvojista kirjaa kehittämisehdotuksia Tilakuntoon ja Tilakäyntiraporttiin. Paras vaihtoehto olisi muistaa keskustella kehittämisehdotuksista yhdessä yrittäjien kanssa tilakäynnin aikana. Avoin keskustelu motivoi asiakkaita kehittämään toimintaansa. Keskustelemalla maitotilaneuvojan kehittämisehdotuksia voidaan myös jalostaa kullekin tilalle sopivaan muotoon. Lisäksi kehittämisehdotukset lisäävät asiakkaiden luottamusta maitotilaneuvojaan. ”Neuvontatyötä tekevä henkilö kykenee kertomaan asiakkaalle tämän toiminnassa ilmenevät puutteet, riskit ja parannusvaihtoehdot” (ks. Sipilä 1998, 49–50).

Maitotilaneuvojilta tiedusteltiin myös sitä, millä tavoin asiakkaat suhtautuvat kehittämisehdotuksiin. Kävi ilmi, että suhtautumistapoja on yhtä paljon kuin asiakkaitakin. Maatalousyrittäjä Jukka Määttä rohkaisi maitotilaneuvojia antamaan kehittämisehdotuksia asiakastiloille toteamalla, että maitotilaneuvonnan tehtävänä on motivoida viljelijöitä kehittämään tilansa toimintaa. Määttä totesi myös asiakkaiden toivovan maitotilaneuvojalta nimenomaan tulosten tulkintaa ja erityisesti jatkotoimenpide-ehtotuksia. Asiakkaiden reaktioihin suhtautumisessa auttaa varmasti tutustuminen luvussa 2.4 esitettyihin asiakastyyleihin. Maitotilaneuvojille voisi järjestää erityisen koulutuksen asiakastyyleistä ja niiden kohtaamisesta. Tällainen koulutus antaisi varmasti maitotilaneuvojille itsevarmuutta erilaisten asiakkaiden kanssa toimimiseen ja palvelujen rohkeampaan markkinointiin.

Lisäksi asiakastiloilta kysyttiin sitä, miten he ovat käyneet läpi tilan tuotannollisia tavoitteita yhdessä maitotilaneuvojan kanssa. Kahdeksan asiakastilaa oli käynyt tavoitteita läpi yhdessä neuvojan kanssa. Kaksi tiloista kertoi, etteivät he ole käyneet minkäänlaista tavoitteisiin liittyvää keskustelua maitotilaneuvojan kans-

sa. Eräs asiakastiloista toivoi lisää vinkkejä tilan tavoitteiden saavuttamiseen. Kuten maitotilaneuvojien haastattelusta kävi ilmi, asiakastilojen suhtautuminen kehittämisehdotuksiin on todella vaihtelevaa. Maitotilaneuvojien olisi kuitenkin rohkeasti pyrittävä esittämään omia mielipiteitään ja kehittämisehdotuksiaan, sillä niistä asiakkaat maksavat. Neljä maitotilaneuvojaa kertoi kirjaavansa asiakkaiden tavoitteita Verkkopalveluissa sijaitsevaan Tilakuntoon. Kaksi maitotilaneuvojaa on käynyt asiakkaiden kanssa tavoitekeskustelun palvelusopimuksia uudistettaessa ja 5 neuvojaa on keskustellut tilakäynneillä asiakkaiden tavoitteista. Palvelu-uudistus pyrkii muuttamaan maitotilaneuvojien toimintatapaa enemmän tilalla tapahtuvasta paperityöstä tilalla käytävään keskusteluun ja neuvontaan. Maitotilaneuvojien kannattaisi tilakäynniltä lähtiessään pohtia sitä, mitä uutta he ovat tilakäynnillä kyenneet asiakkaille antamaan. Toive kehittämisehdotuksista kävi ilmi myös asiakastiloille esitetystä kysymyksestä siitä, miten he toivovat maitotilaneuvojan käyvän läpi tilan tuloksia. Kolme asiakastilaa mainitsi toivovansa maitotilaneuvojan antavan vinkkejä tunnuslukujen parantamiseen.

## **6.6 Maitotilaneuvojien ammattitaito**

Asiakastiloilta tiedusteltiin myös heidän mielipidettään suhteessa maitotilaneuvojan ammattitaitoon. Neuvojan työssä ammattitaitoa on oman alan hallitseminen ja alan kehityksen aktiivinen seuraaminen (Kangas & Hellstedt 1995, 38). Neljä tiloista oli tyytyväisiä, kun taas 6 tiloista kaipasi hieman lisää ammattitaitoa maitotilaneuvojalleen. Asiakkaat kaipasivat lisää osaamista muun muassa ruokintaan liittyviin asioihin. Lisäksi asiakkaat mainitsivat sen, että he eivät saa maitotilaneuvojalta riittävästi uutta tietoa. Uuden tiedon saaminen maitotilaneuvojalta nousi esille myös ProAgrian asiakastyytyväisyystutkimuksessa (ProAgria 2010), jossa kyselyyn vastanneiden mukaan ProAgrialla on eniten kehittämistä juuri uusimman tiedon tuomisessa asiakkaille sekä ammattitaidossa ja asiantuntemuksessa. Neuvontatyö ja asiakaspalvelu -luvussa korostetaan neuvojan roolia tiedonvälittäjänä. Neuvojan tehtävä on etsiä tietoa aktiivisesti ja jakaa sitä asiakkailleen (Kangas & Hellstedt 1995, 38). Ehkäpä ongelma piilee myös siinä, etteivät maitotilaneuvojat välttämättä rohkene antaa riittävästi kehittämisehdo-

tuksia. Asiakkaat eivät pääse perille maitotilaneuvojan ammattitaidosta jos neuvoja ei tuo sitä selkeästi esille. Kun asiakkailta kysyttiin muita kommentteja liittyen maitotilaneuvontaan, esille nousi huoli siitä, mistä tulevaisuudessa saadaan riittävän asiantuntevat neuvojat, kun maatalousyrittäjien koulutus vahvistuu koko ajan? Maitotilaneuvojilta tulisi löytyä uutta ja erikoistunutta ammattitaitoa, joka on asteen verran vahvempaa ja erikoistuneempaa kuin yrittäjillä itsellään.

ProAgria Oulun (2011) sisällä toteutetussa internetkyselyssä Erikoistuminen ja myyntityö maitotilaneuvojat esittivät toiveensa siitä, mihin he haluaisivat erikoistua. Esille nousivat muun muassa asiakastilojen jakaminen neuvojille segmentin mukaan, erikoistuminen eläinten hyvinvointiin, erikoistuminen palvelujen myyntityöhön, ruokintaan, nuorkarjaan sekä tuotantotekniikkaan ja luonnonmukaiseen tuotantoon. Erikoistuminen on todella hankala aihe ja herättää paljon kysymyksiä. Muuttuuko maitotilaneuvojien työ liian yksipuoliseksi, jos asiakastilat on jaettu neuvojille segmentin mukaan? Kuinka monta maitotilaneuvojaa tilalla käy, jos yksi neuvoja on erikoistunut ruokintaan, toinen nuorkarjaan, kolmas hyvinvointiin? Miten käy palveluiden hinnoille? Tarve erikoistuneelle maitotilaneuvonnalle on kuitenkin olemassa ja tähän tarpeeseen pyritään vastaamaan huippuosaajien avulla. Ehkä asiakkaiden jaottelu segmentin mukaan voisi olla ratkaisu myös perustason maitotilaneuvonnan pulmaan siitä, miten kaikkia asiakkaita voidaan palvella heidän yksilöllisten tarpeidensa mukaan. Tällä tavoin osa maitotilaneuvojista voi antaa perusneuvontaa Toiminta-segmentin tiloille ja toiset voivat viedä neuvontatyötään hieman pidemmälle Tuotto- ja Kasvu-segmenttiin kuuluvien asiakastilojen kanssa.

Maitotilaneuvojilta kysyttiin sitä, millaiset ovat heidän mahdollisuutensa kouluttautua. Neljä maitotilaneuvojaa oli tyytyväisiä kouluttautumismahdollisuuksiin, mutta 7 koki kouluttautumismahdollisuutensa rajallisiksi. Maitotilaneuvojat pitivät yllä omaa ammattitaitoaan muun muassa lukemalla ammattilehtiä ja ammatikirjallisuutta, selaamalla internetiä sekä käymällä koulutuksissa. Tärkeää olisi, että maitotilaneuvojat voisivat käydä heille suunnatuissa koulutuksissa, ei pelkästään viljelijöille tarkoitetuissa. Useimmiten kaikista tavoitteellisimmat viljelijät käyvät paljon koulutuksissa sekä lukevat ammattilehtiä ja ammatikirjallisuutta.



Tärkeä kysymys onkin, että miten juuri näitä viljelijöitä saadaan palveltua. Tarvi-  
taan erikoistunutta maitotilaneuvontaa, jossa paneudutaan syvällisesti maitotilo-  
jen kehittämiseen. ProAgrian asiakastyytyväisyystutkimuksessa (ProAgria  
2010) kyselyyn vastanneet kaipasivat maitotilaneuvojilta myös käytännönlähei-  
syyttä. Maitotilaneuvojien olisi hyvä käydä tutustumassa moderneihin tuotantoti-  
loihin esimerkiksi 2 kertaa vuodessa käytännöntyön merkeissä. Näin maitotila-  
neuvojat saisivat konkreettisen tuntuman siihen, miten esimerkiksi nykyaikaisia  
laitteita käytetään ja minkälaisia työkäytäntöjä tiloilla on. Olisi hyvä, että maitoti-  
laneuvojat kävisivät tutustumassa jonkun toisen maitotilaneuvojan asiakastiloi-  
hin. Tämä lisäisi hyvien käytäntöjen liikkuvuutta alueelta toiselle.

## 6.7 Segmentointi

Maitotilaneuvojilta kysyttiin sitä, mitä hyötyjä he kokevat segmentoinnista ole-  
van. Yksi maitotilaneuvojista koki, ettei segmentoinnista ole hyötyä. Eräs neuvo-  
ja puolestaan koki segmentoinnista olevan eniten hyötyä sellaisille neuvoille,  
jotka eivät tunne omia asiakastilojaan. Maitotilaneuvojat mainitsivat segmen-  
toinnin hyödyiksi muun muassa sen, että segmentointi auttaa kohdentamaan  
palveluita oikein. Lisäksi segmentointi auttaa kiinnittämään huomiota oikeisiin  
asioihin ja kohdentamaan esimerkiksi asiakaskirjeet oikein. Lisäksi maitotila-  
neuvojat kertoivat ottavansa segmenttien erilaiset tarpeet huomioon muun mu-  
assa olemalla enemmän yhteydessä Kasvu- ja Tuottotiloihin, keskittämällä au-  
tomaattilypsytilat tietyille maitotilaneuvojille sekä käymällä Kasvu-segmentin  
tilojen asioita läpi huolellisemmin.

Maitotilaneuvojat tarvitsisivat varmasti vielä lisää perusteluja sille, miksi asia-  
kastilat on segmentoitu ja mihin segmentoinnilla pyritään. Asiakkaiden segmen-  
tointi on todella hyvä keino maitotilaneuvojille pohtia sitä, mihin kukin tila on  
menossa, mitkä ovat heidän tavoitteensa ja toimintatapansa. Kannattaa miettiä  
tarkasti sitä, olenko itse kehittänyt mielikuvan tai toiveen tilan tulevaisuuden-  
suunnitelmista ja vastaako oma näkemykseni asiakastilan näkemystä. Maitoti-  
laneuvojien tulisi pitää mielessään segmentoinnin perusajatus: eri markkinoilla

ja varsinkin eri asiakasryhmillä on erilaiset tarpeet ja perusteet tekemilleen ostopäätöksille (ks. Bergström & Leppänen 2005, 130–131).

Maitotilaneuvojien olisi aika ajoin hyvä kerrata ProAgria Pohjois-Karjalan tavoitteet kullekin segmentille. Maitotilaneuvonnassa tulee ottaa huomioon jokaisen tilan yksilölliset tarpeet ja tavoitteet, mutta segmentointi antaa raamit maitotilaneuvojien toiminnalle. Kannattaa pohtia sitä, mitä palveluita lähden millekin tilalle tarjoamaan ja saavutanko työssäni kullekin segmentille asetetut tavoitteet. Esimerkiksi Tuotto-segmentin kohdalla pyritään taloudellisen tuloksen parantamiseen, ruokinnan tehostamiseen ja työmäärän vähentämiseen. Tuotto-segmentille tarjotaan myös erilaisia palveluita kuin Kasvulle ja Toiminnalle. Tuotto-segmentin tilat hyödyntävät muun muassa sähköisiä palveluita, kehityskeskusteluja, ruokintasuunnitelmia sekä Päivälaskelmia. (Huhtamäki 2011a.)

## **6.8 Palaute**

Yksi suurimmista ilmenneistä ongelmista on palautejärjestelmä. Maitotiloista 4 ei ollut antanut palautetta maitotilaneuvojalleen. Kuusi maitotilaa puolestaan oli antanut maitotilaneuvojalle palautetta keskustelemalla tilakäyntien aikana. Viisi maitotilaa ei ollut antanut minkäänlaista palautetta ProAgria Pohjois-Karjalan toimintaan liittyen. Kolme maitotilaneuvojaa puolestaan korosti saavansa todella vähän palautetta työstään. Asiakkaat antavat palautetta suullisesti. ProAgrian motto on toimii ”Mitä mittaat, sitä voit parantaa”. Tämä ohjenuora olisi syytä ottaa huomioon myös maitotilaneuvontaa kehitettäessä. Maitotilaneuvonnan asiakkaista 3 toivoi voivansa antaa palautetta suullisesti, 3 internetin välityksellä ja 1 maitotilaneuvojan kautta. Palautekyselyn laatimisesta saisi uuden tutkimuksen. Olisi tärkeää, että suurelta joukolta maitotilaneuvonnan asiakkaita kysyttäisiin sitä, mitä kautta he mieluiten antaisivat palautetta. Esimerkiksi internetiin voisi luoda palautekyselyn, johon maitotilaneuvonnan asiakkaat voisivat antaa neuvojakohtaista palautetta. Olisi tärkeää, että maitotilaneuvojat saisivat enemmän palautetta myös esimerkiksi esimieheltään.

## 6.9 Palvelun laatu

Tutkimuksessa pyrittiin selvittämään palvelu-uudistuksen onnistumista ja sen herättämiä mielipiteitä niin maitotilaneuvonnan asiakkaissa kuin maitotilaneuvojissakin. Palvelu-uudistuksen onnistumista voidaan tarkastella palvelun laadun näkökulmasta. Palvelun laatuun kuuluvat seuraavat asiat: pätevyys ja ammattitaito, luotettavuus, uskottavuus, palvelun saavutettavuus, turvallisuus, kohteliaisuus, viestintä ja asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen (Rissanen 2005, 257). Maitotilaneuvonnan asiakkaat kaipasivat maitotilaneuvojille lisää ammattitaitoa niin tässä tutkimuksessa kuin ProAgrian asiakastytyväisyystutkimuksessakin. Maitotilaneuvojat pyrkivät kehittämään omaa ammattitaitoaan muun muassa koulutusten ja ammattilehtien avulla. Erityisen lupaava väylä neuvojen ammattitaidon kehittämiseen ovat ConnectPro-koulutukset, jotka järjestetään Internetissä. Näin ollen maitotilaneuvojat voivat osallistua koulutuksiin omalta toimistolta käsin.

Tässä tutkimuksessa ei paneuduttu luotettavuuteen syvemmin, mutta havainnointitutkimuksen mukaan ProAgria Pohjois-Karjalan uskottavuus on hyvä. Rissanen (2005, 257) tarkoittaa uskottavuudella tilannetta, jossa palvelun tarjoaja toimii asiakkaan edun vaatimalla tavalla. Maitotilaneuvojen haastatteluissa ja havainnointikäynneillä kävi ilmi, että maitotilaneuvojat pyrkivät ajattelemaan asiakkaiden etua. Maitotilaneuvojat saattavat ottaa asiakkaiden murheet hie- man liiankin syvästi omakseen. Myös maitotilaneuvonnan saavutettavuus on hyvä. ProAgria Pohjois-Karjalan toimipisteitä on ympäri Pohjois-Karjalaa. Ja kuten sekä maitotilaneuvojen että maitotilaneuvonnan asiakkaiden haastatteluista kävi ilmi, yhteydet toimivat hyvin. Puhelinsoitot, tekstiviestit ja sähköpostit risteilevät neuvojen ja asiakastilojen välillä. Lisäksi maitotilaneuvojat ovat valmiita auttamaan asiakkaitaan ja etsimään heidän tarvitsemaansa tietoa. Myös viestintä on osa palvelun laatua. Viestintää voisi kehittää suullisesta kirjalliseen suuntaan niin, että esimerkiksi Päivälaskelmasta ja palveluista olisi kirjalliset esitteet. Viestintää voisi kehittää myös maitotilaneuvojen välillä. Maitotilaneuvojen haastattelussa kävi ilmi, että osa maitotilaneuvojista kaipaisi aktiivisempaa yhteydenpitoa neuvojen välille, jotta esimerkiksi erilaiset hyvät käytännöt saataisiin leviämään ympäri Pohjois-Karjalaa, eikä vain tietylle joukolle ihmi-

siä. Myös sähköposteihin vastaamisessa olisi toivomisen varaa. Muutama maitotilaneuvoja mainitsi haastattelussa, että osa maitotilaneuvojista ei vastaa tärkeisiin sähköposteihin.

Lisäksi ProAgria Pohjois-Karjala on turvallinen toimija. Maitotilaneuvonnalla on pitkät perinteet ja maitotilaneuvojat ovat asiakkaille tuttuja. Asiakkaat tietävät, millaista palvelua odottaa. Myös kohteliaisuus on osa palvelun laatua. Havaintotutkimuksessa huomattiin, että maitotilaneuvojilla on hyvät ja rennot välit asiakkaisiin ja heidän välillään vallitsee molemminpuolinen kuuntelu ja toisen mielipiteiden huomiointi. Lisäksi palvelun laadussa tärkeää on asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen. Tämä osa-alue tulee varmasti kehittymään tavoitekeskustelujen myötä. Kysykää asiakkailtanne heidän tavoitteistaan, älkää arvailko! Viimeinen kohta palvelun laadussa on palveluympäristö. Asiakkaille näkyvä toimintaympäristö on pääasiallisesti heidän oma tilansa. Maitotilaneuvojat toivoisivat näihin toimintaympäristöihin ennen kaikkea toimivia Internetyhteyksiä.

Ajoittain palvelu-uudistuksen onnistumista voi käydä läpi vapaamuotoisesti myös työpaikan kahvihuoneessa. Aiheita keskustelulle ovat muun muassa miten yrityksen palvelu on muuttunut, oletteko itse muuttaneet tapaa kohdata asiakkaita, miten voitte kehittää palvelua edelleen, onko organisaatiossa tarvetta tehdä muutoksia ja miten muutosta voi ehdottaa yrityksen johdolle (Valvio 2010, 27).

## 7 Päättäntä

### 7.1 Validiteetti ja reliabiliteetti

Tutkimuksen reliabiliteetilla tarkoitetaan sitä, kuinka hyvin mittaustuloksia voidaan toistaa (Hirsjärvi ym. 1997, 231). Tässä tutkimuksessa saatiin samansuuntaisia tuloksia kuin ProAgrian asiakastyytyväisyystutkimuksessa vuodelta 2010. Merkittävimmät yhtäläisyydet tämän Asiakassuhteet maitotilaneuvonnassa ProAgria Pohjois-Karjalan alueella -tutkimuksen ja ProAgrian asiakastyytyväisyyskyselyn välillä koskivat maitotilaneuvonnan kehittämiskohteita. Kummassakin tutkimuksessa esille nousivat hinta-laatusuhde, maitotilaneuvojen ammattitaito sekä uuden tiedon tuominen asiakkaille.

Tämä tutkimus on haastattelututkimuksen osalta mahdollista toteuttaa myös muissa ProAgria Keskuksissa. Havainto-osio puolestaan on hankalampi toteuttaa, sillä se vaatii todella paljon aikaa. Maitotilaneuvojen työn havainnointi on kuitenkin todella antoisaa, sillä se antaa paljon tietoa muun muassa maitotilaneuvojen toimintatavoista, asiakkaiden asenteista, tilakäyntien sisällöistä sekä kehittämiskohteista.

Validiteetti puolestaan tarkoittaa tutkimusmenetelmän kykyä mitata tutkittavaa asiaa (Hirsjärvi ym. 1997, 231). Haastattelututkimuksen ongelmaksi koettiin kysymysten laatiminen. On todella haastavaa muotoilla kysymyksistä ytimekkäitä, mutta samalla ymmärrettäviä. Ongelmia aiheuttivat termit kuten segmentti. Yllättävää oli se, miten paljon vaikeuksia maitotilaneuvojilla oli segmentointiin liittyvien kysymysten kanssa. Lisäksi oman haasteensa haastateluille loi se, että maitotilaneuvojat ovat toteuttaneet palvelu-uudistuksen mukanaan tuomia muutoksia hieman eri aikataulussa. Tämä näkyi asiakastilojen haastattelun kohdalla muun muassa kysymyksissä, mistä asioista toivotte maitotilaneuvojan keräävän tietoa sähköisesti sekä mistä asioista toivotte maitotilaneuvojan keräävän tietoja tilakäynnillä. Ne asiakkaat, joille Päivälaskelman lähtötietojen lähetys maitotilaneuvojalle ei ollut ennestään tuttu, kokivat nämä kysymykset haastaviksi.

## 7.2 Tutkimuksen eettisyys

Haastattelututkimukseen osallistuvilla tiloilla ProAgria Pohjois-Karjalan Palvelupäällikkö Katri Karjalainen lähetti saatekirjeen, jossa kerrottiin tutkimuksen taustasta ja tarkoituksesta. Haastateltaville asiakastiloille kerrottiin saatekirjeessä, että ProAgria Pohjois-Karjala saa käyttöönsä vain koosteen asiakkaiden vastauksista. Näin annettuja vastauksia ei voi yhdistää haastateltuihin asiakkaisiin. (Karjalainen 2011b.)

Tutkimustulokset on esitetty niin maitotilaneuvojien kuin maitotilaneuvonnan asiakkaidenkin osalta niin, ettei niitä voi yhdistää vastaajiin. Myöskään havaintosuuden tuloksista ei voida yhdistää tapahtumaa kehenkään maitotilaneuvojaan eikä yksittäiseen asiakastilaan. Lisäksi tutkija on allekirjoittanut vaitiolosopimuksen, jossa hän sitoutuu olemaan puhumatta niin ProAgria Pohjois-Karjalan kuin sen asiakastilojenkin asioista ulkopuolisille tahoille. Sopimuksesta on kopiot kummallakin sopijaosapuolella.

Tutkimuksen teon jälkeen tutkija poistaa tiedostoistaan haastatteluun valittujen asiakkaiden valintaan käytetyn asiakaslistauksen sekä palauttaa ProAgria Pohjois-Karjalasta saamansa materiaalin palvelupäällikkö Katri Karjalaiselle.

## 7.3 Oppimisprosessi ja ammatillisen kasvun ja kehityksen kuvaus

Tämä tutkimus oli laaja ja vaati tekijältä paljon aikaa. Oli todella mielenkiintoista perehtyä ProAgrian toimintaan entistä syvemmin. Aikaisempi kokemukseni maitotilaneuvonnasta oli vain kotitilalla vierailut karjantarkkailija eli nykyiseltä nimitykseltään maitotilaneuvoja. Varsinkin ProAgrian toiminnan laajuus tuli yllätyksenä. Tulevaisuudessa tulen toimimaan lypsykarjatalouden parissa, joten esimerkiksi Tuotosseurannan tuntemisesta tulee olemaan minulle suuri hyöty.

Tietoperustan kirjoittaminen oli todella mielenkiintoista ja materiaalia löytyi todella paljon. Tutkimuksen aihe itsessään oli haastava, sillä meidän koulutusohjelmamme sivuaa asiakaspalvelua hyvin vähän. Minun täytyi siis aloittaa aiheeseen perehtyminen aivan alusta, mikä tuotti hankaluuksia varsinkin alussa aineiston etsinnän suhteen.

Itse tutkimuksen tekeminen oli todella mielenkiintoista ja haastavaa. Olin eräällä toisella opintojaksolla tehnyt pienimuotoisen haastattelututkimuksen, jossa olin haastatellut 2 henkilöä ja kirjannut heidän ajatuksensa paperille haastattelun kuluessa. Laajemmasta haastattelun suunnittelusta ja teosta minulla ei ollut aikaisempaa kokemusta. Haastatteluissa olisin voinut tehdä tarkentavia kysymyksiä huomattavasti rohkeammin, jotta olisin saanut myös hieman vaitonaisempien vastaajien mielipiteitä paremmin esille. Lisäksi haastattelut olisi pitänyt suunnitella huomattavasti huolellisemmin niin, että maitotilojen ja maitotilaneuvojien haastattelut olisivat täydentäneet toisiaan paremmin.

Paras toimintatapa olisi ollut sellainen, että olisin suorittanut ensin kaikki havainnointipäivät, jolloin olisin saanut todella hyvän tuntuman maitotilaneuvojan työhön. Sen jälkeen vasta olisin tehnyt haastattelut sekä asiakkaille että maitotilaneuvojille. Näin haastatteluista olisi saanut vielä tarkempia, asiantuntevampia ja syvällisempiä. Havainto-osuuteen olen kohtalaisen tyytyväinen. Löysin mielestäni olennaisimmat asiat suhteessa tilakäynteihin ja palvelu-uudistukseen.

#### **7.4 Toimenpidesuosituksat ja jatkotutkimusaiheet**

Toimenpidesuosituksat on esitelty luvussa 6, Tulosten tarkastelu. Tärkein toimenpidesuositus on tiedotuksen lisääminen. Asiakkaita tulisi informoida tulevista muutoksista entistä tarkemmin. Myös informaation kirjallinen muoto on tärkeää, jotta asiakastilat saavat tutustua uusiin asioihin rauhassa.

Jatkotutkimusaiheena voisi mainita palautejärjestelmän uudistamisen ProAgria Pohjois-Karjalassa. Asiakkaat antavat palautetta osallistumillaan kursseilla,

mutta maitotilaneuvonnasta annetaan todella vähän palautetta. Olisi syytä tutkia, millaista palautejärjestelmää maitotilaneuvonnan asiakkaat toivovat.



## Lähteet

- Anttila, M. & Iltanen, K. 2001. Markkinointi. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Artturi. 2012. Rehuanalyysi. Valio. MTT.  
<https://portal.mtt.fi/portal/page/portal/Artturi/Rehuanalyysi>.  
 30.3.2012.
- Asiakaspalvelun virtuaalikoulu. 2007. Asiasanasto.  
[http://aspal.innofocus.fi/aspal\\_ops/asiasanasto.html](http://aspal.innofocus.fi/aspal_ops/asiasanasto.html). 7.4.2012.
- Bergström, S. & Leppänen, A. 2005. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita.
- Farmit. 2012. Kuntoluokitus.  
<http://www.farmit.net/kotielain/lypsylehma/ruokinta/ruokinta-erituotantovaiheissa/kuntoluokitus>. 30.3.2012.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna: Tammi.
- Huhtamäki, T. 2011a. KarjaKompassin ruokinnan ohjauspalveluiden tuotteistaminen – yhteenvetoa. ProAgrian sisäinen materiaali.
- Huhtamäki, T. 2011b. Uusi toimintatapa maitotilaneuvonnassa – lähtötelineistä kiitoon. Yhteenveto kotieläinvastaavien, ProRehustus III – kouluttajien ja ProRehustus III – koulutuksessa mukana olleiden kanssa keväällä 2011 tehdyistä ryhmätöistä ja pohdinnoista – esitys.
- Kangas, P. & Hellstedt, M. 1995. Neuvonnan perusteet. Helsinki: Gummerus.
- Karjalainen, K. 2010. Maitotilojen palvelu-uudistus. ProAgria Itä-Suomi 4/2010.
- Karjalainen, K. 2011a. KarjaKompassin käyttöönotto ja toimintatavan muutos – tiedote. 19.5.2011.
- Karjalainen, K. 2011b. Kutsu asiakashaastatteluun.
- Karjalainen, K. 2012a. Maitotilaneuvonnan asiakastiedote. 2012.  
<http://www.proagriapohjoiskarjala.fi/media/sisalto/PDF/Maitotilaneuvonnan%20asiakastiedote%202012.pdf>. 28.3.2012.
- Karjalainen, K. 2012b. Tiedonanto. 27.3.2012.
- Lehtinen, U. & Niinimäki, S. 2005. Asiantuntijapalvelut. Tuotteistamisen ja markkinoinnin suunnittelu. Helsinki: WSOY.
- Lämsä, A.-M. & Uusitalo, O. 2002. Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena. Helsinki: Edita.
- Maaseutukeskusten Liitto. 1998. Sata vuotta karjantarkkailua 1898–1998. Maaseutukeskusten Liiton julkaisuja no 929. Sastamala: Vammalan kirjapaino Oy.
- Määttä, J. 2011. Mitä asiakas odottaa meiltä – esitys. ProAgria Maito – valmennus.
- Pesonen, H. 2007. Laatua! Asiantuntijaorganisaation laatuopas. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- ProAgria. 2007. Tuotosseurannan ohjesääntö.  
[http://portal.mtt.fi/portal/page/portal/ProAgria/Palvelut/ProAgria\\_Maito/Tuotosseuranta](http://portal.mtt.fi/portal/page/portal/ProAgria/Palvelut/ProAgria_Maito/Tuotosseuranta). 30.3.2012.
- ProAgria. 2010. Asiakastytyväisyyskysely. Tiedonanto. Katri Karjalainen. 29.3.2012.

- ProAgria. 2011a. KarjaKompassi.  
[https://portal.mtt.fi/portal/page/portal/ProAgria/Palvelut/ProAgria\\_Maito/KarjaKompassi](https://portal.mtt.fi/portal/page/portal/ProAgria/Palvelut/ProAgria_Maito/KarjaKompassi). 30.3.2012.
- ProAgria. 2011b. Maitotilan Tilakunto.  
<https://portal.mtt.fi/portal/page/portal/ProAgria/verkkopalvelut/maitotila/Talous/Maitotilan%20Tilakunto>. 30.3.2012.
- ProAgria. 2011. ProAgria Keskukset.  
[https://portal.mtt.fi/portal/page/portal/ProAgria/Ryhma/ryhman\\_jasenet/ProAgria%20Keskukset1](https://portal.mtt.fi/portal/page/portal/ProAgria/Ryhma/ryhman_jasenet/ProAgria%20Keskukset1). 30.3.2012.
- ProAgria. 2011d. ProAgria Maito - raportit, Kausiraportti, ohje.  
[http://www3.mloy.fi/ProAgriaMaito/Ohjeet/Kausiraportti\\_ohje.html](http://www3.mloy.fi/ProAgriaMaito/Ohjeet/Kausiraportti_ohje.html). 30.3.2012.
- ProAgria. 2011e. ProAgria Maito – raportit, Rehulato, ohje.  
[http://www3.mloy.fi/ProAgriaMaito/Ohjeet/Rehulato\\_ohje.html](http://www3.mloy.fi/ProAgriaMaito/Ohjeet/Rehulato_ohje.html). 30.3.2012.
- ProAgria. 2011f. ProAgria Maito – raportit, Vuosiraportti, ohje.  
[http://www3.mloy.fi/ProAgriaMaito/Ohjeet/Vuosiraportti\\_ohje.html](http://www3.mloy.fi/ProAgriaMaito/Ohjeet/Vuosiraportti_ohje.html). 30.3.2012.
- ProAgria. 2011g. Ruokinnan seuranta.  
[https://portal.mtt.fi/portal/page/portal/ProAgria/Palvelut/ProAgria\\_Maito/Ruokinta/Ruokinnan%20seuranta](https://portal.mtt.fi/portal/page/portal/ProAgria/Palvelut/ProAgria_Maito/Ruokinta/Ruokinnan%20seuranta). 30.3.2012.
- ProAgria. 2011h. Ruokinta.  
[https://portal.mtt.fi/portal/page/portal/ProAgria/Palvelut/ProAgria\\_Maito/Ruokinta](https://portal.mtt.fi/portal/page/portal/ProAgria/Palvelut/ProAgria_Maito/Ruokinta). 30.3.2012.
- ProAgria. 2011i. Ryhmä. <https://portal.mtt.fi/portal/page/portal/ProAgria/Ryhma>. 30.3.2012.
- ProAgria. 2011j. Ryhmän jäsenet.  
[https://portal.mtt.fi/portal/page/portal/ProAgria/Ryhma/ryhman\\_jasenet](https://portal.mtt.fi/portal/page/portal/ProAgria/Ryhma/ryhman_jasenet). 30.3.2012.
- ProAgria. 2011k. Tilakunto, ohje.  
[http://www3.mloy.fi/ProAgriaMilk/DairyDW/Ohjeet/Ohjesivu\\_Tilakunto%20yleinen.html](http://www3.mloy.fi/ProAgriaMilk/DairyDW/Ohjeet/Ohjesivu_Tilakunto%20yleinen.html). 23.4.2012.
- ProAgria. 2011l. Tuotosseuranta.  
[http://portal.mtt.fi/portal/page/portal/ProAgria/Palvelut/ProAgria\\_Maito/Tuotosseuranta](http://portal.mtt.fi/portal/page/portal/ProAgria/Palvelut/ProAgria_Maito/Tuotosseuranta). 28.3.2011.
- ProAgria. 2011m. Valtakunnalliset Maidontuotannon Huippusaajat.  
<https://portal.mtt.fi/portal/page/portal/ProAgria/Asiantuntijat/Huippusaajat>. 30.3.2012.
- ProAgria. 2011n. Verkkopalvelut.  
<https://portal.mtt.fi/portal/page/portal/ProAgria/Palvelut/Verkkopalvelut>. 30.3.2012.
- ProAgria. Maatalouden laskentakeskus. 2012. WinAmmu.  
<http://www.mloy.fi/MLWeb/Fl/tuotteet/ammu.html>. 30.3.2012.
- ProAgria Oulu. 2011. Erikoistuminen ja myyntityö – kysely. 23.9.2011.
- ProAgria Pohjois-Karjala. 2011a. Karjatilän menestykseksi.  
[http://www.proagriapohjois-karjala.fi/pages/proagria\\_www/maidon-ja-lihantuotanto.php](http://www.proagriapohjois-karjala.fi/pages/proagria_www/maidon-ja-lihantuotanto.php). 28.3.2012.
- ProAgria Pohjois-Karjala. 2011b. Maitotilan ydinprosessi -esite.
- ProAgria Pohjois-Karjala. 2011c. Maitotilaneuvonnan palvelu-uudistus.

- ProAgria Pohjois-Karjala. 2011d. Mikä ja kenen hyväksi?  
[http://www.proagriapohjois-karjala.fi/pages/proagria\\_www/proagriapohjois-karjala.php](http://www.proagriapohjois-karjala.fi/pages/proagria_www/proagriapohjois-karjala.php). 30.3.2012.
- ProAgria Pohjois-Karjala. 2012a. Henkilöstö. [http://www.proagriapohjois-karjala.fi/pages/proagria\\_www/proagriapohjois-karjala/mepalvelemme/henkiloestoe.php](http://www.proagriapohjois-karjala.fi/pages/proagria_www/proagriapohjois-karjala/mepalvelemme/henkiloestoe.php). 30.3.2012.
- ProAgria Pohjois-Karjala. 2012b. Toimistot. [http://www.proagriapohjois-karjala.fi/pages/proagria\\_www/proagriapohjois-karjala/mepalvelemme/toimistot.php](http://www.proagriapohjois-karjala.fi/pages/proagria_www/proagriapohjois-karjala/mepalvelemme/toimistot.php). 30.3.2012.
- Rissanen, T. 2005. Yrittäjän käsikirja 2005: Hyvällä palvelulla kannattavuutta ja kilpailukykyä. Jyväskylä: Kustannusosakeyhtiö Pohjantähti.
- Ronthy-Östberg, M. & Rosendahl, S. 2004. Kehityskeskustelun opas. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. Strukturoitu ja puolistrukturoitu haastattelu.  
[http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6\\_3\\_3.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_3.html). 29.3.2012.
- Silius, K. & Tervakari A.-M. Kvalitatiiviset tutkimusmenetelmät -luento.  
<http://matriisi.ee.tut.fi/hmopetus/kvalitutk/2005/luennot2005/liitteet/kvalit140206.pdf>. 1.4.2012.
- Sipilä, J. 1998. Asiantuntija ja asiakas – myymmekö tunteja vai tulosta? Helsinki: WSOY.
- Uusitalo, H. 1991. Tiede, tutkimus ja tutkielma. Johdatus tutkielman maailmaan. Helsinki: WSOY.
- Valvio, T. 2010. Palvelutapahtuma ja asiakkaan kohtaaminen. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.
- Yle Pohjanmaa. 2010. Robottitiloja on jäänyt pois karjantarkkailusta. 27.12.2010.  
[http://yle.fi/alueet/pohjanmaa/2010/12/robottitiloja\\_on\\_jaanyt\\_pois\\_karjantarkkailusta\\_2241450.html](http://yle.fi/alueet/pohjanmaa/2010/12/robottitiloja_on_jaanyt_pois_karjantarkkailusta_2241450.html). 28.3.2012.

Kutsu asiakashaastatteluun

Joensuu 27.12.2011

Arvoisa asiakkaamme,

Pyrimme jatkuvasti parantamaan neuvontapalvelujamme, jotta ne vastaisivat nykyaikaisen maitotilayrityksen tarpeita mahdollisimman hyvin.

Teidän mielipiteenne ja näkemyksenne on ensiarvoisen tärkeää, jotta osaisimme auttaa teitä saavuttamaan hyviä tuloksia maidontuotannossa.

AMK-agrologiopiskelija Elina Pennanen tekee opintoihinsa liittyvän työharjoittelun ja opinnäytetyön meillä, teemanaan asiakassuhteet maitotilaneuvonnassa. Opinnäytetyötä varten hän haluaa haastatella noin 10 saattunaisotannalla valittua asiakastamme puhelimitse.

Elina ottaa Teihin yhteyttä puhelimitse viikolla 1 tai 2, ja toivomme Teiltä suopeaa suhtautumista puhelinhaastatteluun. Lisäksi pyydämme ystävällisesti tutustumaan oheiseen haastattelumateriaaliin etukäteen, se nopeuttaa haastattelutilannetta.

Elina toimittaa ProAgrian käyttöön vain koosteen vastauksistanne. Ne käsitellään luottamuksellisesti siten, ettei annettuja kommentteja voi yhdistää vastaajaan.

Kiitämme jo etukäteen kaikista kehitysideoista, ja haastatteluun osallistuneille toimitamme uusimman Tieto Tuottamaan- sarjan julkaisun ”Uta-reterveys ja hedelmällisyys – lehmähavaintoja”.

Maitoisaa alkavaa vuotta 2012,

Kehittämisterveisin

ProAgria Pohjois-Karjala ry

Katri Karjalainen  
palvelupäällikkö  
p. 040 3012 410  
katri.karjalainen@proagria.fi

## Liite 2. Maitotilojen haastattelu

**Taustatiedot**

Yrittäjän/yrittäjien koulutustausta:

---

Yrittäjän/yrittäjien ikä:

---

-Millaiset ovat tilanne tulevaisuudensuunnitelmat 1-3 vuoden ajalle?

-Millaiset ovat tilanne tulevaisuudensuunnitelmat 3-5 vuoden ajalle?

-Mistä syistä käytätte maitotilaneuvonnan palveluita?

-Mitä maitotilaneuvonnan palveluja tilalla hyödynnetään?

A. Jatkuvat, vuosittain toistuvat palvelut

ProTuotos \_\_\_\_\_

Karjakompassi –ruokinnan ohjaus \_\_\_\_\_

Karjakompassi Plus –ruokinnan ohjaus \_\_\_\_\_

Ruokinnan suunnittelu \_\_\_\_\_

Ruokinnan seuranta \_\_\_\_\_

Maitotilan talousseuranta ja maidon tuotantokustannuslaskenta

---

B. Kertaluontoiset palvelut:

Ruokintasuunnitelma (suppea) \_\_\_\_\_

Terveys ja hyvinvointi \_\_\_\_\_

Rehuntuotanto \_\_\_\_\_

### **Palvelu-uudistus**

- Millä tavoin olette saaneet tietoa ProAgria Pohjois-Karjalassa toteutetusta palvelu-uudistuksesta?
- Miten koette maitotilaneuvonnan muuttuneen palvelu-uudistuksen myötä?
- Millaisiksi koette uudistuneet palvelut?
- Millaisiin asioihin toivotte saavanne ohjeita ja vinkkejä maitotilaneuvonnasta?
- Mitä mieltä olette maitotilaneuvonnan palveluiden hinnasta?

### **Tilan tavoitteet**

- Millaisia tavoitteita tilallanne on tuotannon suhteen (esimerkiksi keskituotos, satotaso yms.)?
- Millä tavoin olette käyneet läpi tilanne tavoitteita maitotilaneuvojanne kanssa?
- Millä tavoin maitotilaneuvoja ottaa huomioon tilanne yksilölliset tarpeet ja tavoitteet?
- Millä tavoin maitotilaneuvonnassa otetaan huomioon tilanne tulevaisuudensuunnitelmat?

### **Yhteydenpito tilan ja neuvojan välillä**

- Millä tavoilla maitotilaneuvoja pitää yhteyttä teihin?
- Millä tavoin te pidätte yhteyttä maitotilaneuvojaan?
- Millaisissa tilanteissa pidätte yhteyttä maitotilaneuvojaan?
- Millaista yhteydenpitoa toivoisitte maitotilaneuvojan ja tilanne välillä? Kuinka usein ja mitä kanavia pitkin (puhelin, tekstiviestit, facebook, ProAgrian internet-sivut)?

-Toivotteko tapaavanne maitotilaneuvojaa kasvokkain tilallanne vai esimerkiksi ProAgrian toimistolla?

### **Tilan tietojen keruu**

- Mistä asioista toivotte maitotilaneuvojan kerävään tietoja sähköisesti?
- Mistä asioista toivotte maitotilaneuvojan keräävän tietoja tilakäynnillä?
- Millaiset ovat tilanne resurssit lähettää tietoja maitotilaneuvojalle ennen tilakäyntiä?
- Miten olette kokeneet tilan tietojen lähetyksen maitotilaneuvojalle ennen tilakäyntiä?

### **Tilakäynnit**

- Miten koette maitotilaneuvojan suorittamat navettakäynnit?
- Mihin asioihin toivotte käytettävän aikaa navettakäynnillä?
- Mihin asioihin toivotte käytettävän aikaa tilakäynneillä?
- Millä tavoilla toivotte maitotilaneuvojan käyvän läpi yrityksenne tilannetta?
- Miten toivotte neuvojan käyvän läpi tilanne tuloksia?
- Millaisen analyysin haluaisitte tilanne tuloksista?

### **Maitotilaneuvojan toiminta**

- Millaiseksi koette oman maitotilaneuvojanne ammattitaidon?
- Miten maitotilaneuvoja havainnollistaa ja selittää tilanne tuloksia?
- Mitä uutta tietoa olette saaneet maitotilaneuvojanne välityksellä?
- Millaisissa tilanteissa olette käyttäneet tai voisitte käyttää huippuosaajia?

*Huippuosaajalla tarkoitetaan henkilöä, joka toimii vaativissa asiakastehtävissä asiakkaan oman alueen neuvontaa täydentäen.*

*Huippuosaajat tarjoavat apuaan esimerkiksi strategiseen johtamiseen ja talousasioihin, nurmentuotannon ja säilörehun tehostamiseen, eläinten hyvinvoinnin ja terveyden varmistamiseen, eläinaineksen kehittämiseen, lypsylehmien ruokintaan sekä IT- ja mobiiliteknologiaan. Pohjois-Karjalassa huippuosaajana toimii Minna Norismaa, jonka erityisosaamista ovat lypsykarjan ruokinta sekä laatuasiat hyvinvointi ja terveystuoksella (ProAgria 2011.)*

### **Tilan kehittäminen**

- Millaisia neuvoja olette saaneet maitotilaneuvojaltanne tilanne kehittämiseen?
- Millaisia neuvoja maitotilaneuvojanne on antanut tilanne kohtaamiin pulmiin?
- Miten neuvoja hoitaa tilanteet, joissa tarvitaan toistakin mielipidettä?

### **Palautteen antaminen**

- Millä tavoin olette antaneet palautetta maitotilaneuvojallenne?
- Millä tavoin olette antaneet palautetta ProAgria Pohjois-Karjalan palveluihin tai toimintaan liittyen?
- Mikä olisi mielestänne helpoin tapa antaa palautetta?
- Onko teillä lisäkommentteja liittyen maitotilaneuvontaan tai ProAgria Pohjois-Karjalaan?

### **Lähteet**

ProAgria. 2011. Valtakunnalliset maidontuotannon huippusaajat.

<https://portal.mtt.fi/portal/page/portal/ProAgria/Asiantuntijat/Huippusaajat>. 14.12.2011.



## **Liite 2. Maitotilaneuvojien haastattelu**

### **Maitotilaneuvojan valmiudet:**

Millainen koulutustausta teillä on?

Millainen käytännön kokemus teillä on lypsykarjataloudesta?

Mitkä ovat vahvuutenne maitotilaneuvojana?

Mitä asioita haluaisitte kehittää omassa ammattitaidossanne?

Millaiset ovat mahdollisuutenne kouluttautua?

Kuinka kauan olette toimineet maitotilaneuvojana?

Millä tavoin pidätte yllä omaa ammattitaitoanne?

### **Palvelu-uudistus:**

Millä tavoin koette työnne maitotilaneuvojana muuttuneen palvelu-uudistuksen myötä?

Millä tavoilla olette tutustuneet palvelu-uudistuksen mukanaan tuomiin muutoksiin esimerkiksi käytetyissä atk-ohjelmissa tai maitotilaneuvonnan toimintavoissa?

Millaista palautetta asiakastilanne ovat antaneet palvelu-uudistuksesta?

### **Segmentointi:**

Kuinka paljon eri segmentteihin kuuluvia asiakastiloja teillä on?

Kasvu –segmentti \_\_\_\_\_ kpl

Tuotto –segmentti \_\_\_\_\_ kpl

Toiminta –segmentti \_\_\_\_\_ kpl

Millä tavoin otatte huomioon segmenttien erilaiset tarpeet?

Millaisia hyötyjä koette segmentoinnista olevan?

**Asiakkaiden tavoitteet:**

Millä tavoilla olette käyneet läpi yhdessä asiakkaan kanssa tämän toiminnalleen asettamia tavoitteita?

Millaisia tavoitteita Kasvu -segmentin tilat ovat asettaneet maidontuotannolle?

Millaisia tavoitteita Tuotto -segmentin tilat ovat asettaneet maidontuotannolle?

Millaisia tavoitteita Toiminta -segmentin tilat ovat asettaneet maidontuotannolle?

Millä tavoilla otatte työssänne huomioon asiakastilojen erilaiset tarpeet ja tavoitteet?

**Yhteydenpito asiakkaan ja neuvojan välillä:**

Millä tavoilla pidätte yhteyttä asiakastiloihinne?

Millä tavoilla asiakkaanne pitävät yhteyttä teihin?

Kuinka usein pidätte yhteyttä asiakastiloihinne?

Miten yhteydenpitonne eroaa eri segmenttien välillä?

Millaisissa asioissa te pidätte yhteyttä asiakkaisiin?

Millaisissa asioissa asiakkaat ottavat yhteyttä?

Millä tavoilla seuraatte asiakastilojen tilannetta tilakäyntien välillä?

**Lähtötiedot ennen tilakäyntiä:**

Mitä asiakkaan tietoja tarvitset ennen tilakäyntiä tai asiakastapaamista?

Millä tavoilla hankitte asiakkailta tietoja ennen tilakäyntiä?

Millä tavoilla motivoitte asiakkaita lähettämään tietoja ennen tilakäyntiä?

Millä tavoin neuvoja on opastettu asiakkaiden motivointiin tietojen lähetyksen suhteen?

**Tilakäynnit:**

Millä muulla tavoin kuin selvittämällä asiakkaan lähtötietoja valmistaudutte tilakäynnille?

Millaisia tavoitteita asetatte tilakäynnille?

Mihin asioihin käytätte aikaa tilakäynneillä?

Millä tavoin asiakkaat varautuvat tilakäyntiin?

Millä tavoin asiakkaat suhtautuvat tilakäynteihin?

Millaisiin asioihin kiinnitätte huomiota navettakäynneillä?

**Tulosten läpikäynti:**

Millä tavoin käytte läpi erilaisia tuloksia asiakastilojen kanssa?

Mitkä ovat mielestänne olennaisimpia asioita käydä läpi tarkasteltaessa tilan tuloksia?

Millä tavoin asiakkaat suhtautuvat tilan tulosten läpikäyntiin?

**Tilojen kehittäminen:**

Millä tavalla annatte asiakkaille kehittämissuhteita liittyen tilan tuloksiin tai tilalla tehtyihin havaintoihin?

Millä tavoin asiakkaat suhtautuvat antamiinne kehittämissuhteisiin?

Kerro jokin konkreettinen esimerkki kehittämissuhteen läpimenosta ja siitä, mitä hyötyjä se toi asiakkaalle.

**Yhteistyö maitotilaneuvojien välillä:**

Mistä haet tukea omaan työhösi tai haastavien asiakastilanteiden kohtaamiseen?

Mikä olisi helpoin tapa saada tukea erilaisiin haastaviin tilanteisiin?

Millaista yhteistyötä toivot maitotilaneuvojien välille?

**Palaute:**

Millaista palautetta saatte työstänne?

Millä tavoin asiakkaat antavat teille palautetta?

Millä tavoin toivoisitte saavanne palautetta työstänne?

Millä tavoin voisitte itse selvittää, ovatko asiakkaat tyytyväisiä saamaansa palveluun?