

Juha Sohlo ja Kirsi Tuovinen

**KEHITTÄVIEN KASVINTUOTANTOTILOJEN ASiantuntija-  
PALVELUIDEN TARPEET PROAGRIA OULUN JA POHJOIS-  
SAVON ALUEELLA**

**KEHITTÄVIEN KASVINTUOTANTOTILOJEN ASiantuntijapalveluiden  
tarpeet ProAgria Oulun ja Pohjois-Savon alueella**

Juha Sohlo ja Kirsi Tuovinen  
Opinnäytetyö Yamk  
Kevät 2015  
Maaseudun kehittämisen koulutusohjelma  
Oulun ammattikorkeakoulu

## TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu  
Maaseudun kehittämisen koulutusohjelma, Agrologi YAMK

---

Tekijät: Juha Sohlo ja Kirsi Tuovinen

Opinnäytetyön nimi: Kehittävien kasvintuotantotilojen asiantuntijapalveluiden tarpeet ProAgria Oulun ja Pohjos-Savon alueella

Työn ohjaaja: Tuomo Pesola

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: kevät 2015 Sivumäärä: 114 + 2 liitettä

---

Tämä opinnäytetyö käsittelee kehittävien kasvintuotantotilojen asiantuntijapalveluiden tarpeita ProAgria Oulun ja Pohjois-Savon alueella. ProAgria on kehittänyt hiljattain kasvintuotannon palvelutarjontaa, johon myös tämä tutkimus pohjautuu. Tutkimuksessa selvitettiin minkälaisia asiantuntijapalveluita kehittävät kasvintuotantotilat haluavat. Lisäksi selvitettiin asiakastyytyväisyyden vaikutusta palveluiden käyttöön, ja asiakkaiden näkemyksiä palvelupaketeista, sekä viljelijöiden mielipiteitä benchmarking pienryhmäkoulutuksesta osana kasvinviljelypalveluja.

Opinnäytetyön teoriaosuus perustuu Pohjois-Pohjanmaan ja Pohjois-Savon maatalousalueeseen, asiakkuuksiin asiantuntijaorganisaatiossa, pienryhmätoimintaan ja kasvintuotannon asiantuntijapalveluihin ProAgriassa. Tutkimusmenetelmä on kvalitatiivinen. Tutkimus koostuu ProAgria Oulun alueen kahdeksasta yksilöhaastattelusta ja Pohjois-Savon alueen kahdeksasta yksilö- sekä osittaisesta ryhmähaastattelusta. Haastattelumenetelmänä oli puolistrukturoitu haastattelu. Aineiston analyysimenetelmä oli pääosin laadullinen, jota tuettiin numeerisilla tiedoilla. Tutkimusalueiden tulokset käsiteltiin omina osiinaan, mutta johtopäätökset on tehty molempien tulosten pohjalta.

Tutkimuksesta selvisi, että viljelijät tarvitsevat ProAgrialta edelleen peruspalveluita kuten viljelysuunnitelman ja tukihakuneuvonnan, mutta sen lisäksi he halusivat kasvukauden aikaisia kasvustokäyntejä ja pienryhmätoimintaa. Asiakastyytyväisyys oli hyvää luokkaa ja vaikutti palveluiden käyttöön positiivisesti. Pienryhmätoiminnasta oli haastateltavilla positiivisia kokemuksia ja sitä haluttiin jatkossakin. Palvelupaketien osalta tulokset osoittautuivat vaihteleviksi. ProAgria pystyy tämän tutkimuksen perusteella kehittämään palveluja vieläkin asiakaslähtöisemmiksi ja lisäämään markkinointia palvelupakettien, kasvustokäyntien ja benchmarking pienryhmätilaisuuksien suhteen. Jatkotutkimuksena ProAgria voi kehittää eri palveluita asiakkaille ja testata niitä kohderyhmällä.

---

Asiasanat: Asiantuntijapalvelut, Kasvintuotanto, Asiantuntijaorganisaatio, Benchmarking, Pienryhmätoiminta, Tuotteistaminen, Palvelupaketit

## **ABSTRACT**

Oulu University of Applied Sciences  
Degree programme in Rural Development

---

Authors: Juha Sohlo and Kirsi Tuovinen

Title of master's thesis: The needs of advice services of the developing plant production farms in the region of ProAgria Oulu and Pohjois-Savo

Supervisor: Tuomo Pesola

Term and year when the thesis was submitted: Spring 2015 Number of pages: 114 + 2

---

This thesis studies the needs of advice services of the developing plant production farms in the region of ProAgria Oulu and Pohjois-Savo. This research is based on the plant production services which ProAgria has recently developed and extended. The research examined what kind of advice services developing farms want. It studied also the impact on customer satisfaction, the utilization of services, and customer views of service packages, as well as opinions of the farmers about benchmarking in small group training as a part of the plant services in ProAgria.

The theory is based on the Northern Ostrobothnia and Pohjois-Savo farming land, customer advice organization, small group activities and plant production services in ProAgria. The research method is qualitative. The research consists of eight individual interviews in ProAgria Oulu region and one group interview of eight persons in the Pohjois-Savo region. Interview method was a semi-structured interview. The data analysis method was mainly qualitative, which was supported by numerical data. The results of the different areas are analysed separately, but the conclusions are based on the result of both areas.

The research showed that farmers still need the basic services of ProAgria such as cultivation plan and advice in the applying to the assistance from EU, but in addition they wanted plant visits during the growing season and activities in small groups. Customer satisfaction was at a good level and contributed positively to the use of services. The interviewees had positive experiences of activities in small groups and because of that those are to be continued. The opinions towards service packages varied a lot. ProAgria is capable of developing even more customer-oriented services and increasing the marketing of service packages, benchmarking visits to fields and small group sessions according to the study. As further investigation ProAgria can develop different services to customers and test them on the target group.

---

Keywords: Professional Advice Services, Plant Production, Advice Organization, Benchmarking, Small Group Activities, Service Branding, Service Packages

## SISÄLTÖ

TIIVISTELMÄ.....	3
ABSTRACT.....	4
1 JOHDANTO .....	7
2 PROAGRIA OULUN JA POHJOIS-SAVON MAATALOUSALUE.....	9
2.1 Viljantuotanto Suomessa.....	9
2.2 Siementuotanto .....	10
2.3 Pohjois-Savon maatalous.....	14
2.4 Pohjois-Pohjanmaan maatalous.....	16
3 ASIAKKUUDET ASIANTUNTIJAORGANISAATIOSSA.....	19
3.1 Asiakkuuksien hallinta ja tarpeiden kartoittaminen .....	19
3.2 Asiantuntijapalveluiden markkinointi.....	25
3.2.1 Asiantuntijayrityksen imago .....	28
3.2.2 Viestintä palveluiden markkinoinnissa.....	29
3.3 Palvelupaketit ja niiden tuotteistaminen.....	31
3.4 Benchmarking -arviointi .....	33
3.5 Asiakastytyväisyys ja lisäarvon tuottaminen asiakkaalle .....	38
3.6 Asiakkuuden arvo .....	42
4 KASVINTUOTANNON ASIANTUNTIJAPALVELUT PROAGRIASSA.....	46
4.1 ProAgrian strategia.....	46
4.2 Kasvibarometri uusien kasvipalveluiden taustalla.....	47
4.3 Kasvintuotannon asiantuntijapalvelut vuodelle 2015 .....	50
4.4 Benchmarking pienryhmätoiminta .....	54
4.5 ProAgrian kasvipalveluiden markkinointistrategia ja asiakkuudet.....	57
5 AINEISTO JA MENETELMÄT .....	61
5.1 Tutkimusmenetelmät .....	61
5.2 Kyselylomake .....	62
5.3 Haastattelujen toteutus.....	63
5.4 Aineiston käsittely ja analysointi .....	65
6 VILJELIJÖIDEN KOKEMUKSET KASVINVILJELYTILOJEN ASIANTUNTIJAPALVELUISTA POHJOIS-POHJANMAALLA JA POHJOIS- SAVOSSA.....	67

6.1	Haastattelujen tulokset Pohjois-Pohjanmaalla.....	67
6.2	Haastattelujen tulokset Pohjois-Savossa.....	79
7	TULOSTEN TARKASTELU JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....	95
7.1	Kehittävien kasvintuotantotilojen asiantuntijapalveluiden tarpeet .....	96
7.2	Benchmarking pienryhmäkoulutusmenetelmä osana ProAgrian kasvi- palvelutarjontaa .....	100
7.3	Asiakastytyvyyden vaikutus asiantuntijapalveluiden käyttöön .....	103
7.4	Tulosten hyödyntäminen .....	105
	LÄHTEET .....	107
	LIITTEET .....	114

# 1 JOHDANTO

Suomessa viljaketjun tulevaisuus on yhä enenevässä määrin viljanviljelyyn erikoistuvien tilojen varassa ja niiden motivoiminen laadukkaan raaka-aineen tuotamiseen on avainasemassa. Laajentavien tilojen kannattavuutta heikentävät toimintaympäristön kehittämiseen suunnatut investoinnit. Tästä syystä onkin tärkeää, että erikoistuvilla kasvinviljelytiloilla on mahdollisuuksia kehittää ammattitaitoaan kannattavuuden parantamiseksi. Satotason nosto ja oikea panos-tuotos-suhde tuotantoon ja hintaan liittyvien riskien hallinnan lisäksi auttaa pitämään tuotantokustannukset kohtuullisena. (Kansallinen Viljastrategia 2012-2020, 5, 6.) ProAgrian tulisi asiantuntijaorganisaationa olla tukemassa Kansallisen viljastrategian tavoitteita ja vastata kasvinviljelytilojen asiantuntijapalveluiden tarpeisiin.

Tutkimusalue käsittää ProAgria Oulun ja Pohjois-Savon alueet. Tavoitteena on kehittää näiden kahden ProAgria keskuksen kasvintuotannon asiantuntijapalveluita ottaen huomioon alueen erityispiirteet. Etelä-Suomessa kasvintuotannon edellytykset ovat paremmat kuin pohjoisten viljelyvyöhykkeiden. Tällä alueella haasteita asettaa kasvukauden pituus, pohjoinen sijainti, tuotannon heikko kannattavuus, peltolohkojen sijainti ja koko sekä viljelijöiden osa-aikaisuus. Asiakkaiden mielipide palveluiden kehittämiseksi on tärkeää, jotta palvelut kohdentuisivat paremmin tukemaan alueen kasvintuotantoa.

Viljelijöiden palvelutarpeiden pohjalta ProAgrian asiantuntijapalveluita pyritään kehittämään asiakaslähtöisesti. Aihe on hyvin ajankohtainen monestakin syystä: tilojen määrä laskee, tilakoot kasvavat ja maidontuotannosta luopuvat tilat jatkavat kasvinviljelyllä. Kasvintuotannon huono kannattavuus motivoi miettimään kustannustehokkaita ratkaisuja. Viljelijöiden on entistä tarkemmin pohdittava kasvi- ja lajikekohtaisia valintoja kustannukset huomioiden.

Opinnäytetyömme taustalla on myös ProAgrian valtakunnallisesti uudistuneet kasvupalvelut. Kasvupalvelut ovat pitkään olleet kehityksestä taka-alalla, verrat-

taessa esimerkiksi kotieläintiloille suunnattuihin asiantuntijapalveluihin. Nautakarjatalous ja nurmentuotanto kytkeytyvät tiiviisti yhteen joten palvelutarjonta sille sektorille on kattavaa. Vuoden 2014 lopulla käyttöönotetut uudet kasvipalvelut sisältävät kolme eritasoista palvelupakettia, jotka ovat tilakohtaisesti räätälöitävissä. Viime vuosina kotieläintiloille suunnatut benchmarking -pienryhmäkoulutukset ovat olleet suosittuja. Pienryhmätyöskentely on havaittu tehokkaaksi opiskelumenetelmäksi ja ProAgria haluaa nyt tarjota pienryhmäkoulutuksia myös muille toimintasektoreille. Lisäksi tutkimuksen tarkoituksena on saada asiakkaiden näkemyksiä palvelupaketeista ja niiden hankinnasta, sekä mielipiteitä benchmarking -pienryhmäkoulutuksesta oppimismenetelmänä ja osana kasvinviljelytilojen palvelutarjontaa.

Teoreettinen viitekehys pohjautuu hyvin pitkälle asiakkuuksien hallintaan, asiakasymmärrykseen ja -suhteisiin, asiakasarvoon ja asiakkuuksien säilyttämiseen sekä benchmarkingiin. Tutkimuksen keskeisenä tavoitteena on saada asiakkaiden näkemyksiä ProAgriasta ja sen asiantuntijapalvelujen laadusta ja kattavuudesta sekä mielipiteitä pienryhmätoiminnasta. Tavoitteet pyritään saavuttamaan vastaamalla seuraaviin kolmeen tutkimuskysymykseen (TK), joita käsitellään tarkemmin luvussa 7.

TK 1. Mitä ja minkälaista asiantuntijapalvelua kehittävät kasvintuotantotilat haluavat ProAgrialta?

TK 2. Millainen Benchmarking pienryhmäkoulutus on oppimismenetelmänä ja millaisia käsityksiä viljelijöillä on pienryhmätoiminnasta?

TK 3. Miten asiakastyytyväisyys vaikuttaa eri palveluiden käyttöön? Miten ProAgria voi palveluillaan vaikuttaa asiakastyytyvyyteen?



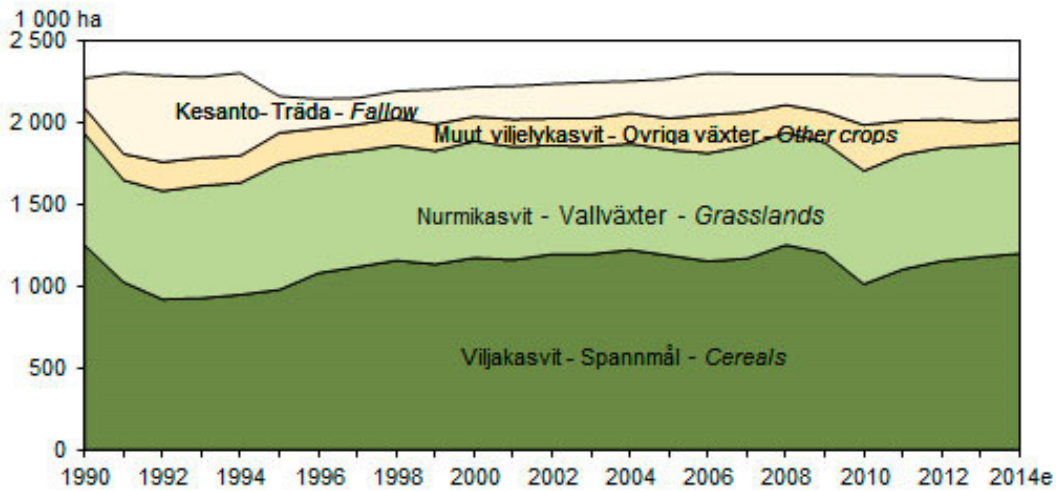
## 2 PROAGRIA OULUN JA POHJOIS-SAVON MAATALOUSALUE

### 2.1 Viljantuotanto Suomessa

Viljasektorin toimintaympäristössä on tapahtunut suuria muutoksia viime vuosien aikana. Euroopan Unionin maatalouspolitiikka muuttuu koko ajan markkina-lähtöisemmäksi. Tukijärjestelmät puolestaan painottuvat ympäristöön ja kestävään kehitykseen. Viljakauppasektorin rakenne- ja omistusmuutokset vaikuttavat viljakaupan tasaantumiseen eri vuodenaikoihin nähden. Viljakaupan tasaantumiseen vaikuttaa myös viljelijöiden varastokapasiteetin kasvu, joka mahdollistaa viljan markkinoinnin markkinatilanteen mukaan. Myös viljakauppaa tekevien yritysten kilpailun kiristyminen vaikuttaa viljakaupan tasaantumiseen. Viljaa tulee myyntiin sellaisilta alueilta, joilla aiemmin käytiin tilojen välistä viljakauppaa. Myös tilojen välisen kaupan arvioidaan kasvavan. (Kansallinen Viljastrategia 2012 - 2020, 5.)

Viljanviljely on lisääntynyt reilusti Suomessa viimeisten vuosikymmenten aikana. Sitä selittää pitkälle ihmisten ruokailutottumusten muutokset ja karjan ruokinnan väkirehuosuuden lisääntyminen. Sianlihan syönti lisääntyi huomasti 1930–1960 luvuilla, mikä lisäsi rehuohran käyttöä. Ohran käyttö lisääntyi myös siipikarjanlihan käytön lisääntymisen myötä 1980–2000 luvuilla. (Tike 2014a, 4–5, viitattu 2.10.2014.)

Suomessa viljellään noin puolella peltoalasta viljaa (kuvio 1). Vuonna 2014 vilja-ala oli hieman yli puolet, vehnän osuus oli Suomen historian toiseksi suurin. Eniten vehnää on ollut viljelyssä vuonna 1962. Tiedot selviävät Tiken vuosittain tekemistä maataloustilastoista, joiden pohjana ovat maataloushallinnon viralliset tukitilastot. Viljojen kokonaissadot ovat myös nousseet. Vuonna 2013 viljasato ylitti neljä miljardia kiloa seitsemännen kerran, myös laatu on parantunut. Eviran laatuanalyysien perusteella rehuohran ja vehnän laatu oli myös edellisvuotta parempi. (Tike 2014b, viitattu 10.10.2014.)



KUVIO 1. Käytössä oleva maatalousmaa vuosina 1990 – 2014e, (Tike 2014b, viitattu 10.10.2014).

Viljantuotanto kattaa reilusti tuotantoeläinten tarpeen. Tuotetusta viljasta yli puolet käytetään rehuviljana tiloilla. Rehuviljoista tärkein on ohra, jota käytetään noin miljardi kiloa vuosittain. Teollisuus käyttää ohraa noin 300 miljoonaa kiloa vuosittain mallas, etanoli ja muuhun käyttöön. Ohran elintarvikekäyttö on vähäistä. Vehnää puolestaan käytetään elintarvikkeeksi vuosittain 250-300 miljoonaa kiloa ja ruista noin 100 miljoonaa kiloa. Kauraa käytetään elintarvikeeksi noin 60 miljoonaa kiloa ja sen käyttö on lisääntynyt viimeisten vuosikymmenten aikana tasaiseen tahtiin. (Tike 2014a, 6.) Viljaa viedään vuosittain noin 600 miljoonaa kiloa ja tuodaan 100 miljoonaa kiloa. Eniten viedään kauraa. Euroopan kaurasta kymmenesosa tulee Suomesta. Ohran vientimäärät ovat vaihdelleet rajusti 0–500 miljoonan kilon välillä. Vehnää sekä viedään että tuodaan. Rukiin kotimainen tuotanto ei kata tarvetta ja sitä on enimmillään tuotu 80 miljoonaa kiloa. (Tike 2014a, 7.)

## 2.2 Siementuotanto

Suomessa siemenviljelyllä on pitkät perinteet. Viime vuosien sertifioitu viljan siemenmäärä on ollut noin 70 000 tonnia, nurmensiemenmäärä noin 3 000 tonnia, palkokasveja noin 1 000 tonnia ja rypsiä ja rapsia noin 400 tonnia. Siemen-

tuotantoa on reilulla 1000 tilalla, josta luomussa noin 100 tilaa. Siementuotannon kokonaispinta-ala on noin 30 000-36 000 hehtaaria, joista luomusiementä tuotetaan reilulla 2 000 hehtaarilla. (Peltola & Nordman 2014, 3, 7; Ylhäinen 2015, 15.)

Suomessa siementuotanto on 2000-luvulla ollut laskussa, joskin viime vuosina siementuotanto on ollut nousujohteista. Sertifioidun siemenen kysyntä on kasvanut huonojen viljelyvuosien seurauksena, mikä lisää tarvetta myös uusille sopimustuottajille. Siemenviljelijöiden määrä on alentunut selvästi 2000-luvulla, mutta tilakoko on puolestaan kasvanut. (Peltola & Nordman 2014, 7.)

Sertifioitua siementä käytetään eniten karjatalousalueilla ja vähiten viljasuomessa. Lapissa sertifioidun siemenen käyttöaste on yli 80 %, Kainuussa ja Pohjois-Savossa yli 60 %, Etelä-Savossa yli 50 % ja Keski-Suomessa ja Pohjois-Karjalassa noin 50 %. Pohjanmaalla sertifioidun siemenen käytön osuus vaihtelee 30 - 40 % välillä. Uudellamaalla sertifioidun siemenen käyttöosuus on vain noin 14 %, Ahvenanmaalla 21 %, Hämeessä 22 %, Kaakkois-Suomessa ja Varsinais-Suomessa 24 %, Satakunnassa 26 % ja Pirkanmaalla 27 % siementarpeesta. (Peltola & Nordman 2014, 7.)

Siementuotanto on sopimustuotantoa ja vaatii viljelijältä viljelytekniikan hallinnan lisäksi siementuotantoa koskevan lainsäädännön tuntemusta. Viljelyssä on valittava siementuotantoon soveltuva lohko, jonka esikasvit eivät ole esteenä siementuotannolle, lisäksi on huomioitava saman lajin muu viljely ja tuotanto sekä käytettävän kantasiemenen laatu. Huomiota on kiinnitettävä erityisesti rikkakasvien ja kasvitautien hallintaan. (Peltola & Nordman 2014, 7.)

Elintarviketurvallisuusvirasto Evira valvoo siementuotantoa ja –kauppaa sekä sertifioi hyväksytyt siemenerät. Evira myös kouluttaa ja valtuuttaa henkilöt, jotka tekevät siementarkastuksia ja ottavat siemennäytteitä pakkaamoilta. Siementuotantoa ohjaavia lakeja ja asetuksia on yli 20 kpl. Niiden tarkoituksena on ylläpitää korkealaatuista kasvintuotantoa edistämällä hyvänlaatuisen ja paikallisiin kasvuoloihin soveltuvan siemenen tuotantoa ja käyttöä. Säännöstö ja valvonta

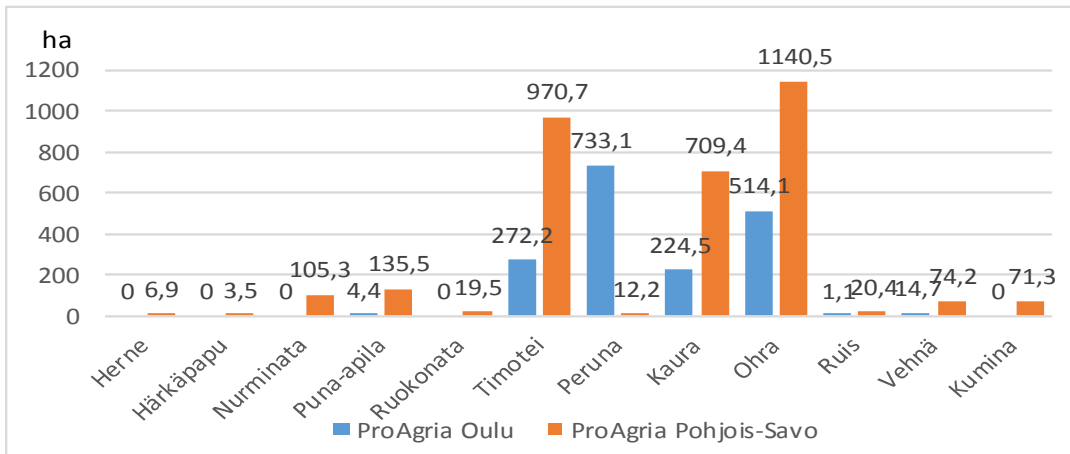
perustuvat Euroopan neuvoston antamiin direktiiveihin, Suomen omaan siemenkauppalakiin ja hukkakauralakiin, sekä näiden lakien nojalta Maa- ja metsätalousministeriön antamiin asetuksiin. (Peltola & Nordman 2014, 18.)

Suomessa myytävistä viljansiemenistä valtaosa on kotimaista alkuperää. Timoteista ja nurminadasta kotimaassa tuotetaan noin 90 % ja apilasta alle puolet. Ruokonadan ja englanninraiheinän siementuotantoa on myös Suomessa. Eksoottisemmat lajit tulevat ulkomailta. Harmaan kaupan osuus viljoilla on merkittävä. (Ylhäinen 2014, 15.)

Pohjois-Savon kasvintuotantoon erityispiirteensä tuo siemenviljelys, joka on merkittävä osa alueen kasvintuotannosta pinta-alallisesti. Lisäksi alueella toimii 17 maatilapakkaamaa, joiden sopimustuottajista iso osa tulee lähialueelta. Pelkästään Suomen suurimpiin siemenpakkaamoihin lukeutuvalla Peltosiemen ketjuun kuuluvalla Pohjolan Jyväjemmarilla Kiuruvedellä oli vuonna 2013 sopimustuotantoa nurmensiemenestä 300 hehtaaria ja viljoista 800 hehtaaria.

Eviran viljelystarkastusten yhteenvedon (2013) mukaan ProAgria Pohjois-Savon alueella ohraa viljellään eniten siemeneksi. Piensiemeniä siementimoteita viljellään toiseksi eniten noin 970 hehtaarilla (kuvio 2). (Niemi 2013, sähköpostiviesti 12.12.2013.) Siementimotein viljelyn suuri suosio selittyy paikallisella kysynnällä ja tilojen rakenteella. Timotei viljelykierrossa on erinomainen ratkaisu etenkin karjattomalle tilalle, jos halutaan monipuolistaa viljelykiertoja ja säilörehun viljely ei motivoi tai sille ei ole markkinoita.

Kolmanneksi eniten viljellään kauraa reilulla 700 hehtaarilla. Piensiemeniä timotein jälkeen eniten viljellään puna-apilaa noin 135 hehtaarilla ja nurminataa reilulla sadalla hehtaarilla. (Niemi 2013, sähköpostiviesti 12.12.2013.) Eniten siemenviljelyssä olevat lajit ovat myös Pohjois-Savon karjatalousalueella käytetyimpiä nurmensiemeneseoksissa. Tästäkin syystä paikallinen toiminta ja sen tukeminen on ensiarvoisen tärkeää. Aiemmin siementuotannosta sai erillistä tukea, nyt jo useamman vuoden ajan parempi kate on pitänyt pystyä saamaan onnistuneilla viljelytoimenpiteillä.



*KUVIO 2. Siemenviljelyn osuus hehtaareina eri kasveilla Oulun ja Pohjois-Savon ProAgrian -alueella (Niemi 2013, sähköpostiviesti 12.12.2013).*

ProAgria Oulun alueella korostuu perunan siementuotanto vahvasti, mihin vaikuttanee alueelle suotuisat olosuhteet ja tauti- sekä tuholaisvapaat viljelymaat. Pohjois-Pohjanmaalla Liminka ja Tyrnävä kuuluvat korkean siemenperunantuotannon High Grade -alueeseen, jossa viljellään vuosittain siemenperunaa n. 1000 hehtaarin alalla. (Takalo, Muilu, Heikkinen, Virtanen, Joki-Tokola & Sipilä 2006, 9.) Myös siemenohraa ja -kauraa viljellään Pohjois-Pohjanmaalla merkittävästi. (Kuvio 2.) Viljan siemenviljelyyn Pohjois-Pohjanmaa soveltuu hyvin vähäisten hukkakaurasaastuntojen vuoksi. Alueellisesti hukkakauraa on Pohjois-Pohjanmaan eteläosissa ja etelärannikolla.

### **Siemenkaupat**

Suomessa on neljä isoa toimijaa siemenkaupan sektorilla. Siemenpakkaamoista Peltosiemen ja Tilasiemen toimivat itsenäisinä ketjuina, kuuluen neljän suurimman joukkoon. Molemmat pakkaamot myyvät suoraan ja tuottavat siementä myös muille myyntiin. Siemenpakkaamoiden markkinajohtaja on Agrimarket, K-maatalouden ollessa neljänneksi suurin toimija. Agrimarket ja K-maatalous joutuvat ostamaan siementä myös pakkaamoilta, sillä niiden sopimustuotanto ei riitä. Agrimarketilla on sopimus Tilasiemenen kanssa, lisäksi siemenistä osa tuodaan myös ulkomailta. K-maataloudella on sopimus sekä Peltosiemenen

että Tilasiemenen kanssa, myös K-maataloudelle osa siementavarasta, kuten syysrapsin ja hybridirukiin siemenet tulevat ulkomailta. (Ylhäinen 2015, 15.)

Raisioagrolla on myös omaa sopimustuotantoa ja yhteistyösopimus Peltosiemen-ketjun kanssa. Berner myy Peltosiemenen siemeniä, omia sopimustuottajia sillä ei ole. Naturcomilla on omaa sopimustuotantoa nurmikasveista, joihin se on erikoistunut. Lisäksi se ostaa siemeniä ulkomailta ja yksityisiltä pakkaajilta. Agro-Tuonti myy nurmen ja rehukasvien siemeniä, sillä on myös omia sopimustuottajia. Savon Siemen sijaitsee Iisalmessa ja se viljelee, kunnostaa ja myy heinäsiementä. Lisäksi se toimii rahtipakkaajana muille yrityksille ja sillä on yhteistyötä K-maatalouden kanssa. (Ylhäinen 2015, 15.)

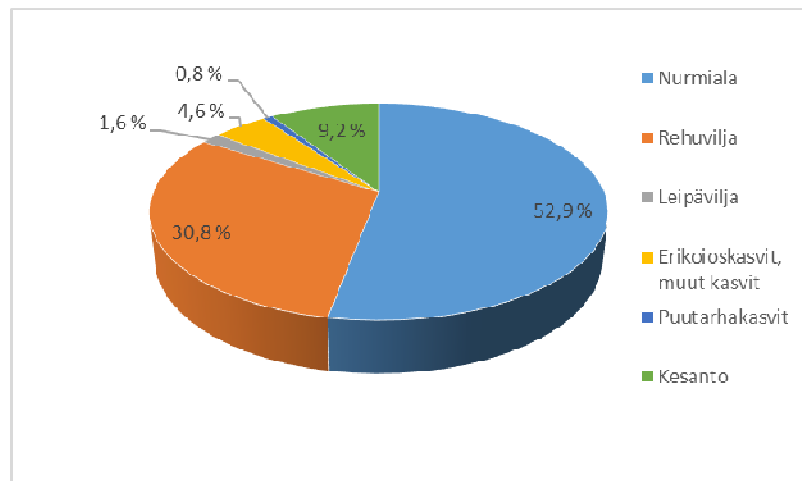
Siemeniä voi ostaa myös mihinkään ketjuun kuulumattomilta toimijoilta, kuten meijereistä, A-Rehulta ja maatalouskaupoista. Ne hankkivat siemenet pakkaamoilta. Viljo-tavaratalo Kiuruvedellä myy Peltosiemenketjuun kuuluvan Pohjolan Jyväjemmarin siemeniä. (Ylhäinen 2015, 15.)

### **2.3 Pohjois-Savon maatalous**

Pohjois-Savo on vahvaa karjatalousaluetta ja nurmea viljellään paljon. Pohjois-Savon ELY-keskuksen alueella vuonna 2013 kotieläintilojen osuus kaikista kasvinviljely- ja puutarhatiloista oli noin 51 %. Tilakoko on kasvanut tasaisesti viimeisen kymmenen vuoden aikana. Maitotilojen keskipinta-ala oli vuonna 2012 noin 52 hehtaaria. Puhtaasti viljatililla peltopinta-ala oli keskimäärin noin 32 hehtaaria. Pinta-alat ovat jokaisella tuotantosunnalla kasvaneet tasaisesti, mutta eniten pinta-alat ovat kasvaneet sikataloudessa ja muussa nautakarjataloudessa, pois lukien lypsykarjatilat. Kaikkien tilojen keskimääräinen peltopinta-ala on vuonna 2012 ollut 39 hehtaaria. (Kyyrä 2014, viitattu 10.10.2014.)

Pohjois-Savossa käytössä olevaa maatalousmaata vuonna 2013 oli yhteensä 146 400 hehtaaria. Maatalousmaa jakaantui eri käyttötarkoituksen mukaan (kuvio 3). Nurmea viljellään yli puolella Pohjois-Savon peltoalasta, rehuviljaa viljel-

tiin noin kolmasosalla peltoalalla ja loppu peltoala on puutarhakasvien käytössä, kesannolla tai muussa käytössä. (Tike 2014b, viitattu 9.10.2014.)



*KUVIO 3. Maatalousmaan käyttö Pohjois-Savossa vuonna 2013 (Tike 2014b, Viitattu 10.10.2014).*

Pohjois-Savossa nurmea tuotetaan lähinnä omaan tarpeeseen: nautakarjan ruokintaan. Vuosittaiset satovaihtelut ovat olleet suuria ja ylimääräinen rehu on mennyt suhteellisen hyvin kaupaksi. Viljasadot käytetään pääasiassa oman karjan rehuksi. Tilakoot kasvavat koko ajan ja maatalouden rakennekehityksen myötä suuret karjatilat keskittyvät yhä enenevässä määrin päätoimentuloonsa. Säilörehu tehdään huolella ja väkirehut ostetaan. Toisaalta tähän vaikuttaa myös käytössä oleva maatalousmaa, joka tarvitaan tehokkaaseen säilörehun-tuotantoon (taulukko 1).

*TAULUKKO 1. Koko Suomen vilja- ja erikoiskasvien satotasot verrattuna Pohjois-Savon satotasoihin vuonna 2013 (Tike 2014c, Viitattu 9.10.2014).*

Kasvi	Viljelyala hehtaaria	Satotaso	Satotaso
	Pohjois-Savo	Pohjois-Savo kg/ha	Suomi kg/ha
Kevätvehnä	2 000	3410	3880
Syysvehnä	100	–	3010
Ruis	300	2780	2090
Ohra	29 300	3 400	3 850
Kaura	12 600	2 760	3 480
Seosvilja	3 200	2 950	3 130
Muut viljat	200	–	–
Viljat yhteensä	47 700	3 200	3 690
Rypsi	1 300	1 280	1 440
Kumina	100	–	–
Peruna	300	27 150	28 120
Rehuala yht.	77 500	–	–
Siemenheinä	1 000	280	440
Kesanto yht	13 500		

Viljojen keskisadot Pohjois-Savossa ovat valtakunnallisesti alhaisemmat kuin koko maassa keskimäärin. Kevätvehnää on viljelty noin 2 000 hehtaarin alalla ja satotasossa on jääty jälkeen yli 400 kg/ha. Saman verran sadoissa on jääty ohralle. Tämän selittänee pohjoinen sijainti, jonka myötä kasvukausi jää vehnälle hieman lyhyeksi, muut ympäristötekijät mukaan lukien. Ruissato Pohjois-Savossa on ollut keskimäärin 700 kg/ha suurempi kuin koko maassa keskimäärin.

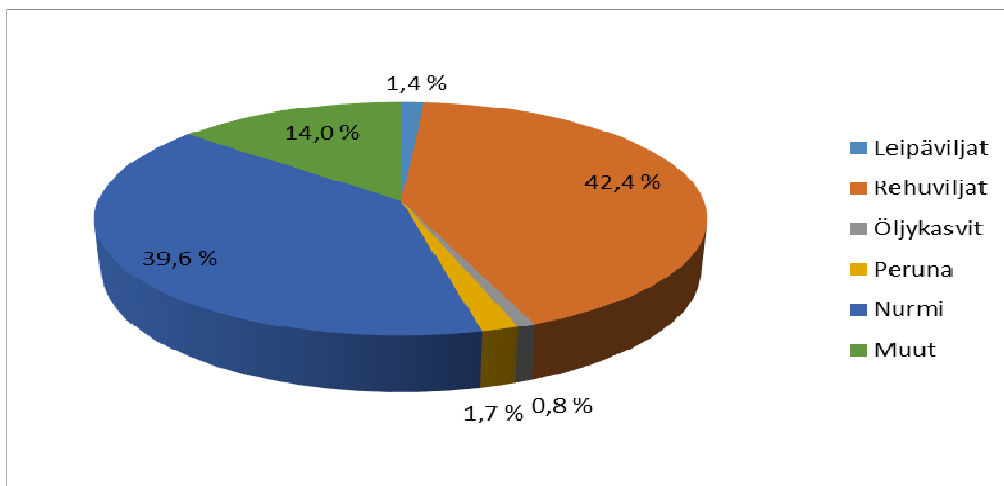
## **2.4 Pohjois-Pohjanmaan maatalous**

Pohjois-Pohjanmaa on pääosin rehuviljan viljelyaluetta lukuun ottamatta Oulun pohjoispuolta. Viljelyalueeltaan Pohjois-Pohjanmaa vastaa 3- ja 4-vyöhykettä, mikä mahdollistaa aikaisten ja keskiaikaisten viljalajikkeiden viljelyn. Alueella viljellään pääosin ohraa ja kauraa rehuviljaksi, koska sillä on kysyntää alueen rehuteollisuudessa ja karjatiloilta. Pohjois-Pohjanmaalla viljelijät myyvät suu-



rimman osan rehuviljasta keskusliikkeille ja muille viljanostajille. Rehuviljan ostajista merkittävimmät liikkeet ovat Agrimarket, Kesko, Kinnusen mylly ja Raisio. Lisäksi rehuviljaa ostavat myös kotieläintilat suoraan viljailoilta Pohjoista Lappia myöten.

Pohjois-Pohjanmaalla viljelysmaata on yhteensä 227 800 hehtaaria, josta suurin osa on rehuviljanviljelykäytössä. Pohjois-Pohjanmaalla viljan, öljykasvien ja mukulakasvien osuus koko viljelyalasta on melkein puolet (kuvio 4). Kasvinviljelyn osuus on Pohjois-Pohjanmaalla suurempi kuin nurmentuotannon osuus. (Tike 2014c, viitattu 09.10.2014.)



*KUVIO 4. Maatalousmaan käytön jakaantuminen prosentuaalisesti eri kasveihin Pohjois-Pohjanmaalla vuonna 2013 (Tike 2014c, Viitattu 9.10.2014).*

Pohjois-Pohjanmaan viljelykasvien satotasot ovat alhaisemmat verrattuna koko Suomen satotasoihin (taulukko 2). Osaksi alhaisiin satotasoihin vaikuttavat happamat viljelymaat ja kasvukauden lyhyys. Lyhyt kasvukausi vaikuttaa viljeltäviin lajikkeisiin, jotka määräytyvät noin 800–950 lämpösummavaatimuksen mukaan. Yleensä todella satoisat viljalajikkeet vaativat kasvukaudelta pituutta jopa yli 1200 lämpösumma-astetta, joten korkeasatoisten myöhäisten lajikkeiden viljely on riskialttiimpaa Pohjois-Pohjanmaalla kuin esimerkiksi Etelä-Suomessa.

*TAULUKKO 2. Koko Suomen vilja- ja erikoiskasvien satotasot verrattuna Pohjois-Pohjanmaan satotasoihin vuonna 2014 (Tike 2014c, Viitattu 9.10.2014).*

Kasvi	Viljelyala hehtaaria Pohjois-Pohjanmaa	Pohjois-Pohjanmaa kg/ha	Satotaso Suomi kg/ha
Kevätvehnä	2400	3720	4000
Syysvehnä	400	–	4360
Ruis	700	2480	2180
Ohra	52900	3270	3730
Kaura	25600	2910	3430
Seosvilja	3000	2780	3170
Viljat yhteensä	85100	3 160	3700
Rypsi	1900	960	1180
Kumina*	600	–	–
Peruna	3800	31460	27440
Rehuala yht.*	90300	–	–
Siemenheinä*	800	280	440
Kesanto yht.	23600 ha		

2013v. \* tieto

Pohjois-Pohjanmaalla ainoastaan perunasta ja rukiista saadaan suurempia satoja kuin koko Suomessa keskimäärin (taulukko 2). Perunan viljelyn merkitys on suurta Pohjois-Pohjanmaan rannikoilla, sekä siemen- että ruokaperunan osalta. Pohjois-Pohjanmaalla Liminka ja Tyrnävä kuuluvat korkealuokkaisen siemenperunantuotannon High Grade -alueeseen, mikä vaikuttaa perunanviljelyn osalta korkeisiin satotasoihin. Siemenperunanviljelijöillä on monesti viljelykierron vuoksi rehuviljaa välikasveina jopa 3/5 pinta-alasta, joten he ovat yleensä myös merkittäviä rehuviljan viljelijöitäkin. Rukiin viljelyä alueella on melko vähän, mutta kysyntää leipäviljantuotantoon on hyvin ja myös pohjoisten lajikkeiden satotasot ovat alueella kohtalaisen korkeat. Rehuviljan tuotanto on alueella voimakasta, mutta korkeisiin satotasoihin pääseminen vaatii hyvää viljelymaata ja viljelijöiltä ammattitaitoa. Rehuviljojen satotasoissa on Pohjois-Pohjanmaalla vielä paljon parannettavaa.

### 3 ASIAKKUUDET ASIANTUNTIJAORGANISAATIOSSA

#### 3.1 Asiakkuuksien hallinta ja tarpeiden kartoittaminen

Asiakkuuksien hallinta eli Customer Relationship Management, tunnetaan myös lyhenteenä CRM, tarkoittaa yrityksen asiakkuuksien määrätietoista johtamista. Hyvällä asiakassuhteen hoidolla saadaan parempi toiminnallinen laatu, joka tukee asiakkaan suhdetta palveluntarjoajaan (Grönroos 2009, 264). Asiakkuudet ovat yrityksen elinehto, joten niiden johtamisen merkitys on suuri. Ensisijaisessa asemassa on asiakkaan tarpeen tunnistaminen ja sen täyttäminen entistä paremmin. (Mäntyneva 2002, 9.) Asiakkuudenhallinnalla on selkeä vaikutus kilpailukykyyn (Kuvio 5.) Käytössä on myös termi *asiakkuusajattelu*, jonka tarkoituksena on saada asiakas tuottamaan itselleen lisäarvoa. Tämä vaatii yritykseltä asiakkaiden toimintatapojen tuntemusta ja yrityksen prosessien muokkaamista palvelemaan sen ”parhaita asiakkaita”. Asiakasajattelu voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen: asiakaskannan hallinta, asiakkuuksien hallinta ja asiakaskohtaamisten hallinta. (Kaskela 2005, viitattu 13.3.2015.)



KUVIO 5. Asiakkuudenhallinnan näkökulmia (Mäntyneva 2002, 11).

Asiakkuudenhallinta on keskiössä, jonka ympärille rakentuu asiakkuudenhallinnan neljä eri näkökulmaa: asiakkuuksien luonne ja elinkaari, asiakkuuksien arvo ja kannattavuus, informaatioteknologian hyödyntäminen ja linkitys markkinoinnin toteutukseen. Kaikki neljä näkökulmaa vaikuttavat toisiinsa ja ovat osa asiakkuuden hallintaa. (Mäntyneva 2002, 11.)

Asiakkuudenhallinnan tavoitteena on luoda sellaista asiakasarvoa asiakaskannattavuus säilyttäen, jota myös asiakas arvostaa. Asiakkuudenhallinta on tehokas tapa toteuttaa yrityksen liiketoimintastrategiaa asiakas- ja markkinalähtöisesti. Asiakkuudenhallinnassa yrityksen tulee tehdä päätös, mitkä asiakkuudet ovat etusijalla. Asiakasymmärryksen tarkoituksena on selvittää asiakkaiden ostotoikomuksia. Asiakkuudenhallinnan tavoitteena on saada asiakkaat ostamaan oman yrityksen tuotteita ja lisätä yrityksen asiakkuuksiin liittyvää tietämystä liittyen ostokäytäntöihin. Lisäksi se lisää myynnin ja markkinoinnin tehokkuutta ja vaikuttavuutta, jolla on vaikutusta markkinoinnin kokonaiskannattavuuteen. (Mäntyneva 2002, 11–12; Ala-Mutka & Talvela 2004, 21.)

Asiakkuuden elinkaaren vaiheella on suuri merkitys asiakkuudenhallintaan. Pitkät asiakassuhteet ovat yrityksen kannalta tärkeimpiä, uusi asiakkuus on aina herkempi. Asiakkuuden elinkaari voidaan jakaa neljään vaiheeseen: asiakkuuden hankinta, haltuunotto, kasvattaminen ja säilyttäminen. Jokaiseen vaiheeseen liittyy omat erityispiirteensä. Alkuvaiheessa asiakkuudet ovat usein kannattamattomia mutta asiakassuhteen kesto tuo lisävolyymia ja tekee yksittäisestä asiakkaasta kannattavan. (Mäntyneva 2002, 17.)

Uskolliset asiakkuudet ovat kannattavia, mutta asiakasuskollisuus ei ole ostettavissa, se joko syntyy tai on syntymättä. Yritys voi olla tukemassa asiakasuskollisuuden syntymistä asiakkuuden elinkaaren vaiheissa. Asiakkuuden hankkimisen jälkeen asiakas pitäisi saada ostamaan ja vähitellen ostosten määrää pitäisi lisätä. Asiakkuutta pyritään myöhemmin lujittamaan korostamalla aktiivista asiakasuskollisuutta. Asiakkuuden kypsässä vaiheessa painopiste on kannattavien asiakkuuksien säilyttämisessä. (Mäntyneva 2002, 18.) Täytyy kuitenkin

aina pitää mielessä, että asiakaslähtöinen liiketoimintamalli ei ole koskaan valmis, vaan sitä täytyy koko ajan kehittää (Ala-Mutka & Talvela 2004, 21).

## **Informaatioteknologian hyväksikäyttö**

Johdon tietotojärjestelmät markkinoinnin ja liiketoiminnan näkökulmasta ovat olleet esillä jo vuosikymmenten ajan. Teknologinen kehitys on lisännyt informaatioteknologian ja liiketoiminnan välistä integraatiota. Asiakkuudenhallinta on tietotekninen sovellusalue, mutta puhtaasti tietotekninen ongelma se ei kuitenkaan ole. Yrityksen strategisten valintojen tulee olla linjassa yrityksen muiden tavoitteiden kanssa, tällöin informaatioteknologia tukee strategisten tavoitteiden toteutumista. Yksittäisiä tietojärjestelmiä kannattaa välttää ja asiakkuuksienhallintaan liittyvät tietojärjestelmät on syytä yhdistää yrityksen muihin tietojärjestelmiin. Tietojärjestelmäratkaisuja suunniteltaessa on syytä arvioida, miten järjestelmä on sovellettavissa yrityksen käsitteisiin ja käsittemalliin. (Mäntyneva 2002, 58–60; Ala-Mutka & Talvela 2004, 142.)

*Tietoarkkitehtuuri* tarkoittaa tässä yhteydessä yksittäisten tietojen välisiä suhteita. Mitä tietoja yritys tarvitsee, liittyvätkö nämä tiedot toisiinsa ja mitä vaatimuksia yrityksen eri toiminnot näille tiedoille asettavat? Yrityksellä tulee olla toimintamalli asiakastietojen ja -tapahtumien kirjaamiselle yhteiseen tietokantaan. Tietoturvallisuus tulee ottaa huomioon määriteltäessä toimintatapoja ja oikeuksia tietokannan käyttöön. Tietokannan ylläpidon voi myös ulkoistaa, ulkoistamisella on myös omat vaikutuksensa tietoturvallisuuteen. (Mäntyneva 2002, 61–62.)

Asiakastietokannan käyttötiheys vaikuttaa sovellus-, laitteisto- ja tietoliikennearkkitehtuuriin. Tämän vuoksi on huomioitavaa tietokannan käyttötapa: tehdäänkö eräajoja, vai reaaliaikaisia, pääseekö tietokantaan mobiiliyhteyksin, internetin tai intranetin kautta. Myös tietoturva on tässä yhteydessä huomioitava. (Mäntyneva 2002, 62.)

Tietokannasta saatavien raporttien ja analyysien osalta on selkiytettävä mihin markkinointipäätöksiin niitä käytetään. Asiakkuuksia profiloitaessa on selkeytet-

tävä kysymykset, joihin asiakkuuksien demografiaan ja ostokäyttäytymiseen kohdistuvan informaation tulisi antaa vastauksia. (Mäntyneva 2002, 62.)

Asiakkuudenhallinnan sovellusalueita ovat analyyttinen ja operatiivinen. Analyyttisen asiakkuudenhallinnan sovellukset helpottavat asiakkuuksien analysointia ja ryhmittelyä sekä kohderyhmille suunnattua markkinoinnin suunnittelua. Operatiivinen asiakkuudenhallintasovellus puolestaan tukee asiakkuudenhallintaa käytännön markkinatoimissa. (Mäntyneva 2002, 63–64.)

### **Asiakkaan tarpeiden kartoittaminen**

Asiakstarpeiden kartoittaminen voidaan nähdä yrityksen prosessina, jolla varmistetaan, että asiakkaan tarpeet ohjaavat kehitystoimintaa kaikissa vaiheissa. Yrityksen täytyy olla määrittänyt asiakkuustrategiansa, jonka avulla avainasiakaiden tuotteita ja palveluja voidaan kehittää. Asiakstarpeen kartoitusta suunniteltaessa kaikista olennaisinta on, että kartoituksen onnistuminen on täysin riippuvainen lähtötilanteen tuntemisesta (kuvio 6). Silloin kun lähtötilanne on riittävän hyvin selvillä, voidaan aloittaa asiakstarveprosessin vaiheiden, ja aikataulun suunnittelu ja valita kartoitukseen tarvittavat työkalut. (Torkkeli, Salmi, Ojanen, Länkinen, Laaksolahti, Hänninen & Hallikas 2005, 8.)

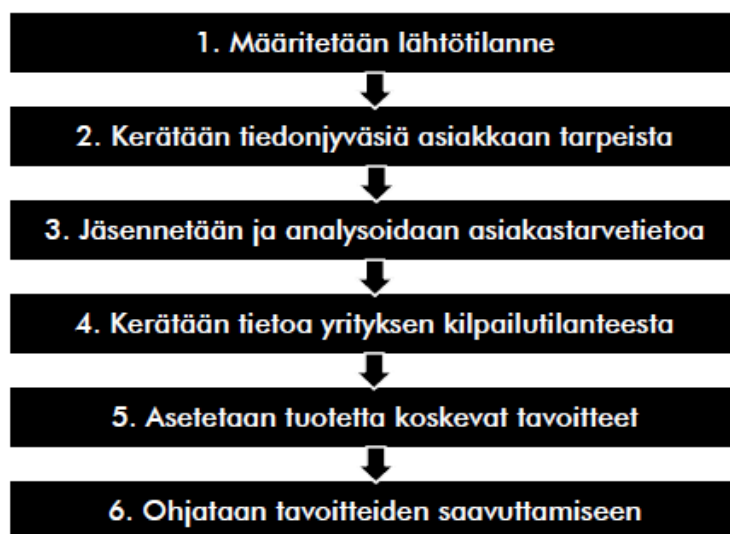
Asiakstarvekartoitusprosessi alkaa lähtötilanteen määrittämisellä, missä vastataan seuraaviin kysymyksiin:

- 1) Keitä ovat asiakkaat?
  - a. kenen tarpeet huomioidaan?
- 2) Keitä ovat kilpailijat?
- 3) Mitkä ovat yrityksen kilpailukeinot?
  - b. laatu vai hinta?
- 4) Mikä on kehitystoiminnan laajuus?
  - c. uusi tuote, vanhan parantaminen?
  - d. resurssit, aikataulu?
- 5) Mitä asiakstarpeista ja kilpailijoista jo tiedetään, mitä pitää tietää lisää?
- 6) Millä menetelmillä (työkaluilla) puuttuva tieto kerätään? (Torkkeli ym. 2005, 8.)

Vastausten määrittelyminen lähtötilanteen neljään ensimmäiseen kysymykseen kuuluu yrityksen strategiseen suunnitteluun. Strateginen suunnittelu ja tuotekehityksen tavoitteiden asettelu ohjaavat asiakastarvekartoitusta. Jos kehitetään kokonaan uutta tuotetta, kannattaa tehdä laaja, uusiakin tarpeita selvittävä kartoitus, mutta jos kehitetään jo olemassa olevaa palvelua tai tuotetta, voidaan keskittyä asiakastyytyväisyystutkimukseen ja asiakkaan ongelmiin. Monesti toimivalla yrityksellä on jo ennestään paljon tietoa asiakastarpeista ja kilpailutilanteesta, joten tämä tieto kannattaa kartoittaa ensin ja arvioida sen jälkeen, minäkalaisia tarvekartoituksen muotoja tarvitaan. Tässä tilanteessa on syytä ottaa huomioon, että aikataulu ja käytettävissä olevat resurssit saattavat asettaa rajoituksia asiakastarvekartoituksen laajuudelle. (Torkkeli ym. 2005, 8.)

Kohdassa kaksi kerätään tietoa asiakastarpeista koskien. Peruslähtökohtana voidaan pitää, että asiakas on omien tarpeidensa paras asiantuntija. Asiakastarpeista koskeva tieto voi olla joskus todella hajallaan. Tietoa voi saada asiakkaalta, loppukäyttäjiltä, kirjoista, messuilta, lehdistä tai muilta sidosryhmiltä. Kuitenkin asiakkaan kanssa käytävässä suorassa vuoropuhelussa saadaan todella hyvää tietoa asiakastarpeista. Yritys jolla on kaikista paras tuntuma asiakaskäsiinsä, kykenee myös parhaiten ennustamaan asiakkaan ostokäyttäytymistä ja toimimaan sen mukaisesti. (Torkkeli ym. 2005, 8; Mäntyneva 2001, 15.)

Kun tietoa on kerätty asiakastarpeista, seuraavaksi alkaa tiedon jäsentely ja analysointi (kohta kolme). Tiedon jäsentely kannattaa aloittaa jo siinä vaiheessa, kun kerätään tietoa asiakastarpeista. Tieto kerätään ja jäsenellään, jonka jälkeen sitä ruvetaan analysoimaan. (kuvio 6.) Analysointityön voi tehdä itse asiakkaan kanssa, jos se on mahdollista, koska monesti asiakas pystyy tulkitsemaan ja avaamaan kerätyn tiedon paremmin kuin itse palvelun tuottaja. Joka tapauksessa jäsenetyllä tiedolla pyritään analysoimaan asiakastyytyväisyyden taustalla vaikuttavia tekijöitä ja tulkitsemaan kerättyä tietoa. (Torkkeli ym. 2005, 9.)



*KUVIO 6. Asiakastarvekartoitusprosessin vaiheet. (Torkkeli ym. 2005, 8.)*

Kilpailutilanteesta on kerättävä tietoa asiakastarvetiedon lisäksi (kohta neljä). Kilpailutilanteen selvittämiseksi on hyvä miettiä oman yrityksen asemaa ja määrittää sitä kautta tärkeimmät kilpailijat. Kilpailutilannetta kannattaa selvittää myös asiakkaan tarpeiden kautta ja mitä eri tavoitetasoja asiakas tarvitsee. Kun tieto asiakkaan tarpeiden tavoitetasoista on selvillä, nähdään kuinka hyvin yrityksen nykyinen toiminta ja kilpailevat yritykset pystyvät tyydyttämään asiakkaan tarpeet. Asiakkaan määrittelemillä tarpeilla pystytään myös kehittämään oman yrityksen kilpailukykyä ja palveluja vastaamaan paremmin asiakkaan tarpeisiin, jolloin palvelun suunnittelijat voivat nopeammin ja helpommin varmistaa palvelun sopivuuden asiakkaille. (Torkkeli ym. 2005, 8; Lehtinen & Niinimäki 2005, 32.)

Aikaisemmissa vaiheissa kun tietoa on saatu kerättyä, voidaan määritellä palvelun tai tuotteen ominaisuuksia koskevat tavoitteet (kohta viisi). Tavoitteet määrittelevät mitä tuotteiden ominaisuudet pitävät sisällään jatkossa. Tuotteita koskevista tavoitteista tulee myös miettiä taloudellisia ja muita numeerisia tavoitteita, kuten minkä verran pystytään tarjoamaan palvelua, myös resurssit. Tavoitteiden asetteluun vaikuttavat kilpailutilanne, asiakastarpeet, strategiat, erityisosaami-



nen, nykyiset toimintatavat ja nykyiset tuoteominaisuudet. (Torkkeli ym. 2005, 8.)

Kun tavoitteet on saavutettu, on toimintaa kehitettävä edelleen sen jatkuvuuden kannalta (kohta kuusi). Siksi onkin syytä huolehtia eräistä tärkeistä toimenpiteistä, joita ovat kehitystoiminnan systemaattinen ohjaaminen, tulosten levittäminen yrityksessä, henkilöstön motivointi, tulosten hyödyntäminen markkinoinnissa, palautteen kerääminen ja virheistä oppiminen. Koko prosessi asiakastarpeiden kartoituksesta on hyvä arkistoida ja käyttää sitä tietoa seuraaviin prosesseihin. Asiakkaan tarvekartoitus ei ole yrityksen kertaluonteinen prosessi, vaan sitä on pidettävä jatkuvana toimintana, jossa yritys oppii asiakkailtaan heidän tarpeistaan ja pysyy kilpailukykyisenä toimivana yrityksenä. (Torkkeli ym. 2005, 8–9.)

### **3.2 Asiantuntijapalveluiden markkinointi**

Palvelualojen markkinointia voisi kuvata markkinalähtöiseksi johtamiseksi perinteisen markkinoinnin sijaan. Ensisijaisesti markkinointi on organisaation filosofia ja ajattelutapa, joka ohjaa organisaation kaikkia ihmisiä, prosesseja, toimintoja ja osastoja. Markkinointi on asenne, jonka lähtökohtana ovat asiakkaiden ja potentiaalisten asiakkaiden mielipiteet yrityksen tarjoamista palveluista, viestinnästä ja suorituksista ja niihin reagoimisesta. Päätöksenteossa tulee ottaa huomioon asiakasnäkökulman lisäksi taloudelliset realiteetit ja sidosryhmät, sekä tekninen kehitys ja ”tuote- tai tuotantokeskeisyys”. (Grönroos 2009, 315–316.)

Menestyksellä markkinointi vaatii myös yritykseltä sopivaa organisointia. Katteettomia lupauksia ei pidä antaa, ja yrityksen tuleekin seurata luvattujen asioiden täyttymistä. Huonosti organisoidussa yrityksessä tulee herkästi osastojen välisiä ristiriitoja, jolloin koko organisaation kattava markkinointiasenne jää syntymättä. Perinteiset markkinointi- ja myyntiponnistelut hoidetaan asiakaslähtöisesti, mutta asiakkaan kanssa vuorovaikutuksellisesti hoidettavat asiakassuhteen osa-alueet hoidetaan huonommin. Tässä tapauksessa markkinoinnin ko-

konaisvaikutus ja asiakassuhteiden hallinta pitkällä tähtäimellä heikkenevät. (Grönroos 2009, 316.)

Markkinointi on myös työkalujen, menetelmien ja toimintojen joukko, mikä on tärkeä osa markkinointia, koska se on asiakkaiden havaittavissa oleva asia. Usein markkinointi koetaan suppeasti työkaluina, tekniikoina ja toimina, kuten pakkauksena, myynninedistämisenä, jakeluna ja hinnoitteluna. (Grönroos 2009, 317.)

*Markkinointi* käsitteenä tarkoittaa liiketoimintafunktiota. Markkinoinnin määrittelyä voidaan kuvata neljällä markkinointimuuttujan perusluokalla, johon perinteisen määritelmän mukaan kuuluvat:

- tuotteen tai palvelun elinkaari, markkinaposition ja tuotevalikoiman määrittely (*product*)
- jakelukanavien ja hallinnan määrittely (*place*)
- hinnanmäärittely (*price*)
- markkinointiviestintä (*promotion*) (Hernberg 2013, 86.)

Tämä niin kutsuttu neljän P:n teoria ei suoranaisesti päde asiantuntijayritykseen, koska asiantuntijayrityksen tuote on vaikeasti määriteltävissä ja suunnitellaan jokaiselle asiakkaalle erikseen. Hintakin määräytyy vasta asiakkaan ostopäätöksen jälkeen ja jakelu tapahtuu usein asiakkaan luona. Klassinen markkinointiteoria ei siis päde asiantuntijayrityksissä. Enemmän apua asiantuntijayritykselle voi olla 70 – luvulla kehitetystä teoriasta, jossa korostetaan myyjän ja ostajan välistä läheistä yhteistyötä ja pitkäaikaisten asiakassuhteiden tärkeyttä. Palveluyritykset tulivat huomion kohteeksi 80 – luvun alussa, jolloin niille alettiin luoda markkinointiteorioita. Silloin otettiin käyttöön *palveluiden johtamisen* käsite, ja niiltä ajoilta on jäänyt sääntö ”parasta palveluyrityksen markkinointia on saada aikaan korkein mahdollinen laatu toimitushetkellä” elää edelleen. (Hernberg 2013, 86; Ahnert & Nicou 1990, 20–21.)

Markkinointi käsittää ne toimenpiteet, joita tehdään asiakkaan saamiseksi ja asiakassuhteen säilyttämiseksi. Markkinointi on näkemys valittujen markkinoiden tarpeesta ja kyky hankkia tarvittava pätevyys ja resurssit. Asiantuntijayrityksen markkinoinnin tulee olla pitkäjänteistä ja onnistumisen kannalta kaikki kilpailukeinot ovat tärkeitä. Perinteinen kilpailukeinoin perustuva markkinointi ei päde asiantuntijaorganisaatiossa. Perinteisen markkinoinnin kilpailukeinot ovat eroteltavissa omiksi toiminnoiksi ja osa-alueiksi, ne ovat yhdessä mutta voivat toimia myös erikseen. Asiantuntijayrityksen seitsemän kilpailukeinoa ohjaavat markkinointia ja ovat tiiviisti integroituja ja yhteenkuuluvia (Ahrnell & Nicou 1990, 21–23.):

- tiedon levittäminen
- yhteysverkko
- kommunikaatio
- konkretisointi
- asiakasvalinnat
- asiakastuntemus
- pätevyyskulttuuri

Päätavoitteena perinteisessä markkinointinäkemyksessä on myynnin lisääminen ja asiakashankinta. Tätä kutsutaan kertamyyntimarkkinoinniksi. Palveluorganisaatioiden pitäisikin valita jokin muu lähestymistapa, koska palveluihin liittyy luonnostaan palveluntarjoajan ja sen asiakkaiden välistä jatkuvaa vuorovaikutusta. Markkinointitoimenpiteiden ei tulisi tähdätä pelkästään asiakashankintaan, vaan ylläpitää ja kehittää jo solmittuja asiakaskontakteja. (Grönroos 2009, 317.)

Hyvä myyminen koostuu vuorovaikutuksesta, asiantuntemuksesta, rakentavasta viestinnästä, asiakkaan auttamisesta, yhteisen edun etsimisestä, tavoitteellisuudesta ja proaktiivisuudesta. Myynnillisessä vuorovaikutuksessa asiakkaan kuuntelu sekä havainnointi ja havaintojen hyödyntäminen on ensiarvoisen tärkeää. Myyjä etsii asiakkaan puheesta ja eleistä signaaleja, joita hyödyntäen myyntityötä voi johdatella haluttuun suuntaan. Kyse on aina molemminpuolis-

ta vuorovaikutuksesta. Hyvä myynnillinen vuorovaikutus tähtää aina molemminpuoliseen hyötyyn, myyjä pyrkii selvittämään asiakkaan tarpeita eikä löytämään heikkoja kohtia. (Hernberg 2013, 89.)

Asiantuntijapalveluiden markkinointi alkaa *asiakkaiden valinnasta*. Yrityksen täytyy luoda kuva mahdollisista asiakastavoitteista, kuten tietty määrä tietyn suuruisia asiakkaita tai tietyt tarpeet omaavia asiakkaita. Ennen tavoitteiden asettamista yrityksen täytyy tietää, millainen yritys se itse haluaa olla. Tavoitteiden pohjana on liikeidea, jossa visiot ja tavoitteet ovat selkeitä. Asiakasvalintojen ensimmäinen vaihe on segmentointi. Segmentti kuvaa sitä kokonaismarkkinoiden osaa, jonka yritys valitsee myynnin kohteeksi. (Ahrnell & Nicou 1990, 130–131.)

Tärkeä osa asiantuntijayrityksen markkinointia on palvelujen ja tarjonnan muotoilu asiakkaita houkuttelevalla tavalla. Asiakashyötyä ei synny, ellei ole asiakastuntemusta. Asiakkaan tunteminen tarkoittaa perusteellisen tiedon hankkimista ja asiakkaan toiminnan sekä liiketoiminnan ymmärtämistä, joka koostuu informaation keräämisestä, sen tiedoksi muuttamisesta ja johtopäätösten tekemisestä. Asiakastuntemuksen tueksi pitää olla järjestelmä ja rutiinit, kuinka informaatiota kerätään, miten se dokumentoidaan ja varastoidaan. Tietoa asiakkaista, toiminta-alueesta ja ympäristöstä ei voi olla liikaa, sillä asiantuntijayritys elää tiedon myymisellä. (Ahrnell & Nicou 1990, 137–138.)

### **3.2.1 Asiantuntijayrityksen imago**

Imago kuvaa yritykseen kansainvälisesti, kansallisesti tai paikallisesti yhdistettäviä arvoja kuten sen asiakkaita, potentiaalisia asiakkaita ja menetettyjä asiakkaita. Imago on olemassa monella tasolla, organisaation koosta riippuen. Eri tasojen imagot liittyvät yhteen ja muodostavat koko yrityksen imagon. Suuret asiakkaat ovat enemmän kiinnostuneita koko yrityksen imagosta ja pieniä asiakkaita kiinnostaa paikallinen imago. Asiakassuhteet ja palvelut ovat paikallisia,

joten paikallisyksikön oman imagon säilyttäminen voi olla kannattavaa. (Grönroos 2009, 396–397.)

Tunnettu ja suotuista imago on yrityksen voimavara. Imago vaikuttaa asiakkaiden käsitykseen yrityksen toiminnasta ja viestinnästä. Imago viestii odotuksista ulkoisten markkinointikampanjoiden kanssa. Myönteisen imagon omaavan yrityksen viestintä on tehokkaampaa, kielteisellä imagolla on tehottomampi vaikutus, neutraali tai tuntematon imago ei aiheuta haittaa, mutta viestinnän vaikutus ei saa siitä myöskään tehoja. Imago on myös suodin, jonka läpi nähdään yrityksen tekninen ja toiminnallinen laatu. Hyvä imago suojaa pieniltä ja jopa suuremmiltakin satunnaisilta ongelmilta ja antaa anteeksi tekniseen ja toiminnalliseen laatuun liittyvät ongelmat. Imago voi myös muuttua, jos ongelmia on usein. Koettu palvelun laatu voi myös muuttaa imagoa. Jos asiakkaan odotukset palvelua kohtaan täyttyvät tai odotukset ylittyvät, imago vahvistuu tai päinvastaisessa tilanteessa heikentyy. Imago vaikuttaa myös sisäisesti työntekijöihin ja ulkoisesti asiakkaisiin. (Grönroos 2009, 398–399.)

Asiantuntijayritys yhdistetään usein sen asiakkaisiin. Asiakkaat vaikuttavat mitä suurimmissa määrin yrityksen imagoon ja ovat myötävaikuttamassa työntekijöiden pätevyyden kehittymiseen. Tämä johtuu asiantuntijayrityksen abstraktista tarjonnasta ja toimintaympäristön luomasta vaikeudesta muodostaa käsitystä yrityksestä. Asiakkaat ovat konkreettisia ja heidän imagonsa vaikuttaa myös yrityksen imagoon. Imagoa parantavat asiakkaat ovat yritykselle todella tärkeitä, koska he luovat luottamusta yritykseen, houkuttelevat uusia asiakkaita ja uusia työntekijöitä. (Ahrnell & Nicou 1990, 128–129.)

### **3.2.2 Viestintä palveluiden markkinoinnissa**

Ihmisten välinen vuorovaikutus toimii kanavana liiketoimille ja yritysten välisille suhteille. Markkinointi on sosiaalinen tapahtuma, ja jokainen henkilö kantaa mukanaan omaan henkilö- ja työhistoriaansa perustuvaa kontaktiverkostoa, jolla on moninaisia vaikutuksia liikesuhteisiin. Liiketoimintasuhteiden näkökul-

masta hyvään henkilösuhteeseen kuuluu oleellisesti viehtymys eli attraktio, joka tunnetaan arkikielessä paremmin sanalla henkilökemia. Liike-elämään liittyvät henkilösuhteet eivät välttämättä ole hyviä, eikä niillä ole myönteistä vaikutusta liikesuhteille. Liike-elämässä vuorovaikutus tapahtuu toimenkuvaan kuuluvassa roolisuhteessa eikä aidossa henkilösuhteessa. (Halinen & Salmi 2000, 208–210.)

Suusanallisen viestinnän markkinointivaikutus on usein suurempi kuin joukko- viestinnän tai suoraviestinnän. Suhdenäkökulmasta tarkasteltuna suusanallinen viestintä perustuu kuluttajien pitkän aikavälin kokemuksiin ja sitoutumiseen. (Grönroos 2009, 362–363.) ”Suusanallinen viestintä on organisaatiota ja sen uskottavuutta, toimintatapaa, palveluja jne. koskeva viesti yhdeltä ihmiseltä toiselle” (Grönroos 2009, 363). Kun asiantuntija myy omaa osaamistaan, se tapahtuu asiantuntemuksen viitekehyksessä, joka jo pelkästään kertoo, että asiantuntija on ansainnut paikkansa asiantuntijana, älykkyyden ja osaamisen ollessa työhön vaaditulla tasolla. (Hernberg 2013, 71).

Henkilökohtainen kokous on tärkein kommunikaatiomuoto asiakkaan ostoprosessin aikana. Asiantuntijayritys myy palveluita, joita henkilöt tekevät, siksi on tärkeää oppia tuntemaan henkilö, joka tekee asiantuntijapalvelua. Asiantuntijayritykselle ominaista on se, ettei asiakas erota myyjää ja palvelua. Kokous asiantuntijayrityksen asiakkaan kanssa on kannattavaa ja johdatusta pitkäaikaiseen asiakassuhteeseen. (Ahrnell & Nicou 1990, 89–90.)

Vuorovaikutus ja kuunteleminen ovat asiantuntijatyössä tärkeämpiä kuin puhuminen. Asiakasta tulee kuunnella ja havainnoida, näin ymmärretään paremmin mikä hänelle on tärkeää, mitä hän pelkää, mistä hän pitää, mikä häntä motivoi ja milloin on hyvä hetki lähestyä. Kun asiakkaasta tietää jotakin, silloin on helppompaa osoittaa sanomisensa juuri hänelle ja asiakas saa tuntee olevansa tärkeä ja arvokas, jolloin hänen arvostuksena asiantuntijaa kohtaan kasvaa. (Hernberg 2013, 42–43.)

Asiantuntijayritys myy palveluita, ei konkreettisia tuotteita, joten asiakas saattaa tuntea joutuvansa tyhjiöön, koska kommunikaatio on pitkän aikaa ainoa, mitä asiakas asiantuntijayritykseltä saa. Kommunikaation kautta asiakkaat kokevat saavansa osan palvelun laadusta. Sen avulla toimeksiantoa voidaan vahvistaa, pitää asiakassuhdetta elossa ja luoda asiakkaalle turvallisuuden tunnetta. Henkilökohtainen kommunikaatio on esim. sähköpostin massapostituksia tärkeämpää. Henkilökohtaisen kommunikoinnin tukena voidaan käyttää painettua materiaalia, mutta se ei kata koko markkinointia. (Ahrnell & Nicou 1990, 107.)

### **3.3 Palvelupaketit ja niiden tuotteistaminen**

Palvelut ovat prosesseja, joihin ei sisälly ennalta tehtyä tuotetta, jota voisi kuluttaa ja markkinoida. Palvelujen johtamisen ja markkinoinnin ymmärtämiseksi on tärkeää muistaa, että kaikki mallit ja käsitteet perustuvat siihen tosiasiaan, että palvelu syntyy prosessissa, johon asiakas osallistuu ja että palvelun tuotantoa ei voi erottaa sen kulutuksesta. Palvelusta osa tuotetaan palveluntarjoajan näkökulmasta taustatoimintona, mutta palvelun laadusta ratkaisevin osuus tuotetaan asiakkaan osallistuessa palveluprosessiin ja arvioidessa sitä. (Grönroos 2009, 221–222.)

Kirjallisuudessa *palvelupaketti* tarkoittaa konkreettisista tai aineettomista palveluista koostuvaa kokonaisuutta. Palvelupaketti jaetaan perus- tai ydinpalveluun ja lisäpalveluihin. Ydinpalvelut ovat yritykselle markkinoilla olon syy, ja jotta asiakkaat käyttäisivät ydinpalveluita, tarvitaan usein lisäpalveluita. Palvelupaketti suunnitellaan ja kootaan yleisesti ottaen ydinpalvelun ympärille. Lisäpalvelut tekevät usein palvelupaketista kilpailukykyisen ja yksilöivät sen. Palvelupakettimalli huomioi ainoastaan sen, mitä asiakkaalle oletetaan tehtävän, palveluprosessin toiminnallista laatua ei tässä huomioida. (Grönroos 2009, 223; Lehtinen & Niinimäki 2005, 31.)

Yritys voi myydä yksittäisiä tuotteita tai useamman tuotteen tai palvelun ”nippuja” erikoishintaan. Palvelupakettien myynti takaa paketin eri osien kysynnän

kausivaihtelusta riippumatta ja vakioi tarjontaa. Palvelujen niputtamisella luodaan uusi paketoitu tuote. Niputetut palvelut yleensä täydentävät toisia ja mitä enemmän ne toisiaan täydentävät, sitä tehokkaammin nippuhinta (price bundling) ostajaan tehoaa. Kannattavuutta on voitu palveluyrityksissä parantaa paketoimalla useita palveluja mielekkäiksi kokonaisuuksiksi. (Anttila 2001, 52.)

Palvelupaketin lisäksi asiakkaille on suunniteltava ja markkinoitava täydellinen *palvelutarjooma*. Palvelutarjooma on asiakaslähtöinen ja siinä huomioidaan kaikki asiakkaan kokemat palvelun näkökohdat, jotka käsittävät palveluprosessin toiminnallisen laadun sekä teknisen laadun. (Grönroos 2009, 223.)

Peruspalvelupaketti sanelee, mitä asiakkaat saavat organisaatiolta. Palvelun tuotanto- ja toimitusprosessi, etenkin asiakkaan näkemys ostajan ja myyjän välisistä vuorovaikutustilanteista muodostavat olennaisen osan tuotteesta. Siksi peruspalvelupaketista on muokattava laajennettu palvelutarjooma, joka ottaa huomioon asiakkaan kokeman palvelujen laadun, sekä palvelun tuotanto- ja toimitusprosessin. Palvelupaketit on pyrittävä rakentamaan siten, että asiakas saa niistä myönteisiä kokemuksia tai jopa elämyksiä ennen varsinaisen ydinpalvelun käyttöä. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 31; Grönroos 2009, 224.)

*Asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen* on asiakkaalle tarjottavan palvelun suunnittelua, kehittämistä, tuottamista, kuvaamista, määrittelyä ja jatkuvaa palvelun parantamista sekä päivittämistä. Palveluiden tuotteistamisella asiakashyödyt maksimoituvat ja asiantuntijayrityksen tavoitteet saavutetaan helpommin. Tuotteistamisella tarkoitetaan tuotteiden määrittelyn lisäksi koko palvelutuotannon täsmentämistä ja jäsentämistä hallittavampaan muotoon. Tuotteistuksella pyritään saamaan palvelut vastaamaan mahdollisimman hyvin asiakkaiden tarpeita. Tuotteistuksella pyritään parantamaan työn vaikuttavuutta ja asiakkaan määrittelemiä hyötyjä. Tuotteistamistyö on eräänlaista jatkumoa, jonka toisessa päässä on pitkälle tuotteistettuja tuotteita ja toisessa päässä taas tuotteistamattomia tuotteita. Tuotteistaminen ei juuri koskaan tule täysin valmiiksi. Täysin tuotteistamattomia tai jo valmiiksi tuotteistettuja tuotteita tai palveluja on harvoin olemassa. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 30.)



Asiantuntijaorganisaation menestymisen kannalta tuotteistamisella on suuri merkitys. Yleensä tuotteistamisen keskeisessä roolissa ovat henkilöstöresurssit ja niiden ajankäyttö. Palveluiden tuotteistamisella kokeneet erityisasiantuntijat voivat siirtyä vaativampiin tehtäviin, jolloin nuoremmat asiantuntijat opettelevat ja pystyvät itsenäisesti hoitamaan jo valmiiksi tuotteistettuja asiantuntijapalveluita. Tuotteistamisella parannetaan myös tehokkuutta, koska työt pystytään jakamaan helposti, myös tuotteiden vaativuuksien mukaan. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 31.)

Asiantuntijapalveluiden tuotteistamisella palveluyritykselle saadaan tuotua myös etuja, joita ovat; yrityksen arvon kasvu, yksilöiden osaamisen siirtyminen organisaation osaamiseksi, toiminnan pitkäjänteisyys, tehokkuuden parantaminen, palvelun katteen parantaminen, kustannusten ja kannattavuuden analysoinnin helpottuminen, myymisen helpottuminen, sisäisen työnjaon helpottuminen, asiantuntijoiden kehittyminen, tunnistettavuuden kehittyminen, palvelun laadun tasaantuminen, ostamisen helpottuminen sekä toimeksiantojen suunnittelun helpottuminen ja nopeutuminen. (Torkkeli ym. 2005, 22–23.)

Asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen täytyy suunnitella todella tarkasti vastaamaan asiakaan tarpeita ja kysyntää. Myös palveluyrityksen omat taloudelliset seikat täytyy huomioida. Tuotteistamisen suunnittelussa tärkeitä seikkoja ovat ydinpalvelu ja tukipalvelut, palveluprosessi, palvelustrategia, räätälöinti ja standardisointi, tuotteistamisen vaiheet ja tasot, brändäys ja hinta-laatusuhde. Tuotteistaminen perustuu palveluyrityksen strategioihin ja markkinointinäkökulmiin, mutta kokoajan täytyy muistaa pitää mielessä asiakasnäkökulma. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 31.)

### **3.4 Benchmarking -arviointi**

Suomen kieli ei tunne käsitettä benchmark, joten puhuttaessa benchmarkkauksesta joudutaan tyytymään vieraskieliseen ”lainasanaan”. Eri yhteyksissä käännöksinä on käytetty vertailua, vertailevaa arviointia, parhaiden käytänteiden et-

simistä, esikuva-arviointia ja parastamista. Alun perin benchmarking käsite viittasi yleisen mittapuun asettamiseen, johon muut mitat suhteutettiin. Mainittakoon esimerkkinä rakennuksen perustuksen pystytyksen ensimmäinen tolppa ja siihen piirretty korkeusmerkki, joka on benchmark. (Karjalainen 2002, 12.)

Benchmarking-arviointi käsittää vertaamista, vertailua ja kiinnostusta toisten tekemisiä kohtaan. Arvioinnin tarkastelussa tulee muistaa sen pragmaattinen olemassaolon oikeutus, se ei määritelmällisesti voi olla itsetarkoituksellista toimintaa. Tämä piirre erottaa arvioinnin varsinaisesta tutkimustoiminnasta. Arvioinnin perustehtävä on toiminnan kehittäminen. Arviointi eri muodoissaan on hyvin arkista ja käytännöllistä ja siitä on tekijälleen hyötyä. Oman toiminnan arviointikyky on olemassaolon perusedellytys, joka pätee niin yksilö-, tiimi- kuin organisaatiotasollakin. (Karjalainen 2002, 10.)

Benchmarking muuttuu oikeaksi benchmarkkien tuottamiseksi vasta silloin, kun sen parhaat käytänteet identifioidaan ja sovelletaan oman organisaation toiminnan kehittämisen prosessissa. Alun perin tavoitteena parhaiden käytäntöjen etsimisessä oli löytää sovelluskelpoisia ratkaisuja ongelmiin toisista organisaatioista. Sittemmin se on yleistynyt merkitsemään toimivien käytänteiden etsimistä. Arvioinnin vaiheita on neljä tai viisi, ensin itsearviointin avulla pyritään löytämään kehittämistä kaipaava prosessi, jonka jälkeen etsitään vertailukumppani, jossa kyseinen prosessi onnistuu paremmin. Seuraavassa vaiheessa suoritetaan vertailu yleensä vierailukäynnillä, jonka jälkeen tuloksia tulkitaan kriittisesti ja luovasti, ja siirretään oman organisaation kontekstiin. (Karjalainen 2002, 12.)

Tarkoituksena oman toiminnan vertailulla on lisätä ja säilyttää yrityksen kilpailukyky. Oman toiminnan benchmarkkauksella on useita kilpailuasemaa vahvistavia tekijöitä: oman toiminnan taso selkeytyy, naapureiden innovaatiot nopeuttavat omaa kehitystä, sekä tietoisuus kilpailijoiden olemassaolosta pitää sopivaa vireystilaa yllä. Menetelmällä on myös yhteistyötä rakentava vaikutus. Yhteistyö virittyy kun etsitään parhaita käytänteitä, yhteistyö myös oman organisaation

sisällä lisääntyy, benchmarkkaus voi johtaa myös eri organisaatioiden yhteisiin projekteihin. (Karjalainen 2002, 13.)

Löfström (2015) viittaa Karlöff & Östblomiin (1993) sisäisen ja ulkoisen benchmarkingin eroista. Benchmarking -arviointiin ei ole Karjalaisen (2002, 14) mukaan yhtä oikeaa tapaa. Benchmarking -arvioinnin luokat saadaan ristiintaulukoimalla määritteet riippumaton, yhteistoiminnallinen, sisäinen ja ulkoinen (taulukko 3):

*TAULUKKO 3. "Sisäinen-ulkoinen" ja "riippumaton-yhteistoiminnallinen" benchmarkingin määreinä (Karjalainen 2002, 15).*

<b>BENCHMARKING</b>		
	<b>SISÄINEN</b>	<b>ULKOINEN</b>
<b>RIIPPUMATON</b>	Tutkitaan oman organisaation tuottamia tai jonkin muun tahon siitä tuottamia tilastotietoja ja tunnuslukuja. Verrataan oman organisaation eri yksiköitä näiden lukujen avulla	Verrataan omaa organisaatiota toisiin kohteeksi valittuihin organisaatioihin yleisten saatavilla olevien tunnuslukujen ja tietoverkkojen avulla ilman että otetaan kontakteja tai suoritetaan muuta aineiston keräämistä.
<b>YHTEISTOIMINNALLINEN</b>	Kootaan oman organisaation yksiköt yhteen keskustelemaan, analysoimaan ja vertaamaan toimintaprosessejaan ja tuloksiaan.	Kootaan ryhmä organisaatioita, jotka suorittavat keskinäisen vertailun ja jakavat tiedon keskenään. Vertailu voidaan tehdä myös kahdenvälisenä ja siinä voi olla mahdollisuus erilaiseen sitoutumiseen.

Benchmarkingilla on erilaisia lähestymistapoja (taulukko 3) ja tästä syntyviä ideoita voi käyttää oman menetelmän tunnuspiirteiden tiedostamiseen ja suun-

nitteluun (Karjalainen 2002, 15). Ero on siinä, että sisäistä bechmarkkausta tehdään saman organisaation eri laitosten prosessien ja käytäntöjen vertaamiseksi, kun taas ulkoinen benchmarkkaus, puolestaan tarkoittaa prosessien ja käytäntöjen vertaamista ulkopuolisiin samankaltaisiin organisaatioihin. (Löfström 2015, viitattu 1.4.2014.)

Kilpailullinen ja yhteistyöhakuinen sekä suoritteita vertaava ja parhaita käytäntöjä omaksuva ovat benchmarkingin määreitä (taulukko 4). Määreet voivat toimia vastakohtina tai pareina sekä toistensa selventäjinä ja syventäjinä (Karjalainen 2002, 14).

*TAULUKKO 4. "Kilpailullinen - yhteistyöhakuinen" ja "suoritteita vertaava - parhaita käytänteitä omaksuva" benchmarkingin määreinä (Karjalainen 2002, 15).*

<b>BENCHMARKING</b>		
	<b>KILPAILULLINEN</b>	<b>YHTEISTYÖHAKUINEN</b>
<b>SUORITTEITA VERTAAVA</b>	Kilpailija-analyysin suorittamista. Lisätään tietoisuutta kilpailullisesta toimintaympäristöstä. Jos toteutus on riippumaton, niin toimintaa on helppo tehdä "kulsseissa".	Etsitään erilaisten benchmarkkien avulla potentiaalisia yhteistyön tai yhteistoiminnan kumppaneita. Tavoitteena voi olla löytää omaa tasoa parempia yhteistyöehdokkaita. Ongelmallista on kuinka yhteistyö saadaan lopulta käynnistymään.
<b>PARHAITA KÄYTÄNTEITÄ OMAKSUVA</b>	Pyritään maksimoimaan oman organisaation kilpailuetu tutustumalla oman toimialan valittuihin kohteisiin tarkasti ja systemaattisesti. Voi johtaa pidäkkeiseen vuorovaikutukseen kumppaneiden välillä ja edesauttaa salailua ja suojautumista.	Valmistellaan mahdollisimman hedelmällistä molempia osapuolia hyödyttävää yhteistyötä arvioinnin avulla. Toiminta on dialogista, ja edellyttää korkeaa sitoutumisen astetta. Kulttuuriset törmäykset ovat todennäköisiä.

Karjalaisen (2002, 15–16) mukaan *kilpailullinen – yhteistyöhakuinen ja suoritteita vertaava – parhaita käytänteitä omaksuva* tarkastelu muodostavat menetelmän historiallisen ja yhä ajankohtaisen jännitteen. Tällaisen taulukon avulla voi tutkia edellä mainittujen attribuuttien käsitteellistä yhteyttä ja yhteisvaikutuksia.

Benchmarking arviointiin on olemassa teoreettista jäsenystä kuvaavat luokat (Karjalainen 2002, 16):

- 1) *Arvioija* = arvioinnin subjekti, kuka arviointipäätöksen tekee ja arvioinnin suorittaa
- 2) *Arvioitava toimija* = voi olla yksilö, tiimi tai organisaatio
- 3) *Arvioinnin kohde* = arvioitavan toimijan toiminnan tuotos, siihen johtava prosessi tai jokin muu arvioijaa kiinnostava asia
- 4) *Arvioinnin intressi* kertoo, miksi arviointia tehdään ja miksi sitä tehdään juuri tietyllä tavalla, mikä on arvioinnin tavoite ja käyttövoima
- 5) *Arvioinnin välineet* = kaikki ne toimenpiteet, säännöt ja työkalut, joilla arviointia toteutetaan

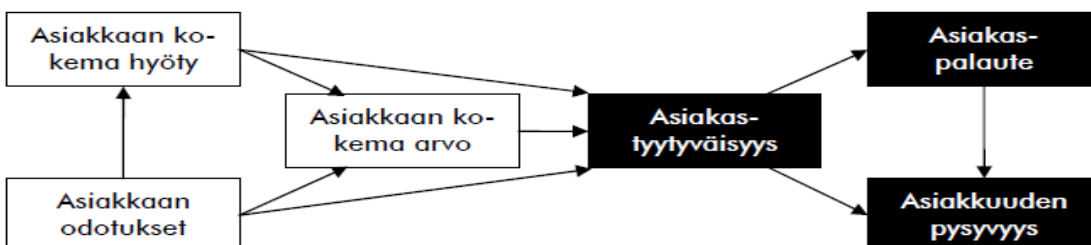
Yksilöiden välinen suoritusarviointi ei kuulu benchmarking -arvioinnin piiriin. Institutionaalisiin arviointeihin verrattuna erona on omaehtoisuus, johon mikään kontrolloiva taho ei ole toimijoita velvoittanut. Toisen toimijan konkreetin toiminnan ja toiminnan käytänteiden seuraaminen on innostavaa ja motivoivaa, joka selittää osin benchmarkingin suosion. Lisäksi se avaa kohtuullisen helposti ovia toisten toimijoiden ja organisaatioiden salattuun maailmaan. Parhaita käytänteitä etsitään itseä edellä olevista organisaatioista. Jotta käytänteet saadaan sovitetuksi omaan organisaatiokontekstiin, niitä joudutaan aina soveltamaan ja tämä tarkoittaa uuden luomista. Parhaiden käytänteiden etsiminen voi myös toimia virikkeenä ja innokkeena uusiin oivalluksiin. Menetelmän käytöstä kertovat raportit ovat menestystarinoita. Tärkeintä benchmarking -arvioinnin käytössä on se, että se täyttää arvioijan kulloinkin asettamat konkreetit tiedostamisen ja kehittämisen tavoitteet. (Karjalainen 2002, 12, 17.)

### 3.5 Asiakastyytyväisyys ja lisäarvon tuottaminen asiakkaalle

#### Asiakastyytyväisyys

Asiakastyytyväisyys on yksi yrityksen tärkeimpiä menestystekijöitä. Ilman tyytyväisiä asiakkaita ei liiketoiminnalla ole tulevaisuutta, oli sitten kysymys mistä tahansa liiketoiminnasta. Asiakaslähtöiseen liiketoimintaan kuuluu asiakastyytyväisyyden mittaaminen ja asiakaspalautteen kerääminen. Asiakastyytyväisyyden mittaaminen auttaa yritystä kohtalaisen nopeallakin aikavälillä reagoimaan asiakastarpeiden ja markkinoiden muutoksiin ja tukee tätä kautta liiketoiminnan strategiseen kehittämiseen liittyviä päätöksiä. (Torkkeli ym. 2005, 17.) Tyytyväiset asiakkaat ovat yleensä myös lojaaleja ja kertovat helpommin tyytymättömyydestään. Kuitenkin jopa 70 % asiakkaista vaihtaa toimittajaa vaikka on tyytyväisiä palveluun. Asiakkuuksien ja asiakasuskollisuuden keston pidentyminen saavutetaan panostamalla asiakastyytyväisyyteen enemmän kuin asiakkaiden säilyttämiseen liittyviin toimiin. (Mäntyneva 2001, 22.)

Asiakastyytyväisyyden tarkastelussa on ensiksi määriteltävä asiakkaan kokema arvo hänen tarvitsemastaan palvelusta tai tuotteesta. Arvoa muodostuu jos asiakas kokee hyötynsä asiakassuhteesta. Mitä enemmän asiakas kokee saavansa arvoa yrityksen tarjoamasta palvelusta tai tuotteesta, sitä tyytyväisemmäksi hän kokee itsensä. Asiakkaan saama arvo on hänen kokemansa hyödyn ja odotusten erotus, tästä seuraa asiakastyytyväisyys (kuvio 7.) Asiakastyytyväisyys voi johtaa monestikin asiakkaan pysyvyyteen pitkäksikin ajaksi, jos yritys huomioi asiakkaan tarpeet ja niiden muutokset, sekä kehittää tuotetta tai palveluaan saamansa palautteen perusteella. (Torkkeli ym. 2005, 17.)



KUVIO 7. Asiakkuuksien pysyvyyteen vaikuttavat tekijät (Torkkeli ym. 2005, 18).

Asiakastyytyväisyys voi liittyä erilaisiin asiakassuhteen osa-alueisiin, joita voivat olla tyytyväisyys palvelun laatuun, asiakassuhteeseen, hinta/laatu-suhteeseen tai asiakkaan odotuksiin. Kuitenkin päätekijä on luoko yritys arvoa asiakkaalle, mistä syntyy ensisijaisesti asiakastyytyväisyyttä. Yrityksien on todella tärkeä tietää kuinka asiakkaat määrittelevät tai mittaavat tuotteiden arvon. Luontaista asiakaspoistumaa tapahtuu yrityksillä aina, vaikka asiakas kokisikin tyytyväisyyttä, joten yrityksen on vain hyväksyttävä se, että tyytyväisiäkin asiakkaita lopettaa käyttämästä yrityksen palveluita. (Torkkeli ym. 2005, 18; Kumar & Petersen 2012, 3.)

Asiakastyytyväisyyteen vaikuttavat monet eri palvelu- ja tuoteominaisuudet, kuten laatu, hinta ja toimitusnopeus. Palvelun ja laadun osalta on alettu puhumaan asiakastyytyväisyyden kriittisestä tilasta (critical incident). Ne voivat heilauttaa nopeastikin stabiilia asiakastyytyväisyyden tilaa. (Arantola 2003, 34). Viimeaikoina on ruvettu kiinnittämään huomiota yhä enemmän varsinaisten palvelujen ominaisuuksiin, koska asiakkaiden on koettu olevan tyytyväisiä silloin kun he saavat jatkuvasti yritykseltä täydellisiä tuotteita, yrityksellä on huolehtiva ja ystävällinen henkilöstö, vuorovaikutus toimii työntekijän kanssa, kaikki toimitukset ja sovitut asiat toimitetaan ajallaan ja asiakas saa tehokkaasti apua ongelmiinsa. Asiakassuhdetasolla asiakastyytyväisyyteen vaikuttaa esimerkiksi räätelöinti, läheisyys sekä vuorovaikutus. Asiakastyytyväisyyden mittaaminen voi olla monestikin vaikeaa, jos sitä pyritään mittaamaan esimerkiksi tunnetasoilla tai tilanteissa, joissa ei tiedetä keitä asiakkaat ovat. (Torkkeli ym. 2005, 18; Inghileri & Solomon 2010, 8-13.)

Pitkän aikaa vallalla oli käsitys, että asiakastyytyväisyys johtaa automaattisesti pitkään asiakassuhteeseen. Tutkimusten valossa näin ei kuitenkaan ole. Asiakas ei välttämättä osaa arvioida palvelun teknistä laatua, koska henkilökohtaisen palvelun laatu on merkittävämpi osa kokonaispalvelua. "On kuitenkin sanottu, että pitkäaikaiset asiakkuudet ovat hyvä mittari asiakastyytyväisyydestä, mutta että asiakastyytyväisyys ei aina ennusta pitkiä asiakkuuksia" (Arantola 2003, 35).

Asiakastyytyväisyyden mittaamisessa täytyy olla tarkkana, sillä monesti asiakastyytyväisyystutkimuksissa pyritään laajuuteen, jossa mitataan asioita jotka jo tiedetään, jolloin todelliset kehitystarpeet jäävät huomaamatta. Tällöin asiakastyytyväisyystutkimukset eivät johda mihinkään. Yrityksen olisi tärkeää tietää, mitä asiakas todella haluaa, ennen kuin yritetään mitata, tarjoavatko yrityksen palvelut arvoa asiakkaalle. Asiakaspalautteen keräämisessä on monesti se ongelma, että vain pieni osa asiakkaista kertoo tuotteeseen tai palveluun liittyvistä todellisista puutteista. Asiakastyytyväisyyden mittaamisessa on syytä miettiä, minkälaisilla menetelmillä lähdetään toteuttamaan kyselyjä ja kuinka asiakaspalautteet otetaan huomioon. (Inghilleri & Solomon 2010, 7.)

Asiakastyytyväisyyttä voidaan mitata kirjallisilla kyselyillä, haastatteluilla tai muilla menetelmillä. Kuitenkin tärkein seikka on mittauksen käyttötarkoitus ja siitä saatava hyöty. Mittaamisen tulisi myös johtaa toimintaan ja mahdollisiin muutoksiin. (Torkkeli ym. 2005, 18.) Miltä sitten tyytyväinen asiakas näyttää? Monesti tyytyväinen asiakas kertoo hyviä asioita yrityksestä tai saadusta palvelusta ja suosittelee tätä muillekin. Tyytyväisen asiakkaan ja yrityksen välille on hyvä saada asiakasuskollisuuteen perustuva suhde, jonka avulla asiakas käyttää todennäköisemmin yrityksen palvelua jatkossakin. (Inghilleri & Solomon 2010, 7.)

### **Lisäarvon tuottaminen asiakkaalle**

Asiakkuusajattelu ja asiakassuuntautuneisuus ovat korostuneet viimeaikoina erityisesti palvelujen markkinoinnissa. Yritys joka ottaa asiakkuusajattelun huomioon, pyrkii asiakaslähtöisesti kasvattamaan omaa tietämystään asiakkaansa arvontuotannosta. Yrityksen on pyrittävä selvittämään, kuinka asiakas omassa liiketoiminnassaan tuottaa arvoa omilla voimavaroillaan, jonka jälkeen voidaan arvioida minkälainen rooli yrityksellä ja sen tuotteilla on asiakkaan arvontuotantoprosessissa. Tältä pohjalta voidaan helpommin analysoida, miten yritys voi omalla osaamisellaan auttaa asiakasta tuottamaan itsellensä lisäarvoa. Asiakkaan arvontuotannon ymmärtäminen syvällisesti on yksi asiakkuusajattelun tärkeimpiä kulmakiviä. Asiakkuusajattelussa ei riitä, että tyydytetään asiakkaan



tarpeet, eikä myöskään riitä, että asiakas on tyytyväinen. Yrityksen on rakennettava asiakkuuden lujutta kantamalla vastuuta asiakkuuden kehittämisestä ja tarjottava asiakkaalle uusia mahdollisuuksia tuottaa itsellensä arvoa. (Torkkeli ym. 2005, 6–7; Storbacka & Lehtinen 2006, 19–20.)

Lisäarvon tuottaminen asiakkaalle on yleensä asiakkaan käsitys palvelun tai jonkin ratkaisun tuomasta arvonlisästä. Asiakkaan on oltava kiinnostunut siitä, mitä tuotetta tai mitä palvelua hän haluaa. Ongelmallisena lisäarvon tuottamiselle voidaan pitää sitä, että vaikka tuote tai ratkaisu olisi kuinka hyvä ja innovatiivinen, mutta jos asiakas ei ole siitä kiinnostunut tuotteen lisäarvo on silloin vähäinen. Toimivat yritykset tunnistavat nykypäivänä asiakkaidensa tai oman toimintansa lisäarvon tekijät sekä kilpailuedut. Yritykset erottuvatkin monesti toisistaan niiden lisäarvojen tuomilla eduilla, palveluilla tai tuotteilla, joista asiakas valitsee kiinnostavimman palvelun. (Poikkimäki & Koivisto 2006, 57.)

Asiakkaat on hyvä segmentoida kahdella segmentointiperusteella: asiakkaan kannattavuus ja asiakkaalle tarjottava lisäarvo. Siten yritys pystyy strategiansa perusteella kasvamaan palvelujen kautta ja lisäämään asiakkaiden osuutta valituissa segmentoiduissa asiakkaissa. Kun asiakkaan kannattavuus on hyvä, sillä on valmius maksaa myös palveluistakin. Vähäisen arvon kokeva asiakas kilpailuttaa helposti eri toimittajat ja valitsee kaikkein halvimman tarjouksen, kun taas suuren arvon kokeva asiakas valitsee toimittajan hyvän palvelun perusteella. Asiakas saa hyötyä hyvän palvelun toimittajasta omien prosessiensa tehostamisen myötä. Asiakkaalle saadun lisäarvon suurentuessa asiakasuskollisuus lisääntyy, koska silloin asiakas saa parempaa vastinetta investoinneilleen, eli saa lisäarvoa. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 28–30.)

Yrityksen tuotekehitykseen ja suunnitteluun panostaminen sekä kokonaislogistiikan hallinta (tuotannollinen yritys) tuovat lisäarvoa tulevaisuudessa. Keskeisiä kysymyksiä jokaisessa yrityksessä ovat: mitkä ovat tulevaisuuden palvelut, tuotteet ja ratkaisut, jotka tuovat lisäarvoa asiakkaille. Tietysti yrityksen täytyy miettiä miten pitkälle nykyisellä tuotanto- ja palvelukonseptilla pärjätään kilpailussa ja mitkä ovat ne tekijät, joiden tulevaisuuden kilpailukykyä voidaan rakentaa.

Voidaan ajatella strategisen muutoksen tarkastelutasoa, pyritäänkö pysymään muutosten perässä vai pyritäänkö olemaan muutosten eturintamassa. (Poikkimäki & Koivisto 2006, 57.)

Kehityspanokset kannattaa suunnata yrityksen strategiassa ensisijaisesti asiakkaiseen, joista on yritykselle paljon hyötyä, mutta jotka eivät jostain syystä saa yrityksen palveluista tarpeeksi lisäarvoa. Kannattavien asiakkaiden pysyvyyttä tulisi pyrkiä lisäämään tuomalla heille enemmän lisäarvoa. Yrityksen kannattaa mennä syvemmälle asiakkaan arvoketjuun uusien tuotteiden avulla ja kehittää sitä kautta lisäarvopalveluita asiakkaalle. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 29–30.)

### **3.6 Asiakkuuden arvo**

Asiakassuhteen tavoitteena on arvon lisääminen molemmille osapuolille, eli mitä annetaan asiakkaalle ja mitä otetaan asiakkaalta. Asiakkuuksien johtamisessa on korostettu asiakkaan ja yrityksen välisen yhteistyön merkitystä. Yhteisen arvontuotantoprosessin myötä yritys ei ole enää pelkästään tavarantoimittaja vaan yhteistyökumppani. Suunnitteluyrityksen asiakkuuksia olisi mahdollista laajentaa prosessikumppanuuden suuntaan, sillä ne kohtaavat asiakkaansa tyypillisesti vain muutamissa ydinprosessin vaiheissa. Ydinprosessin vaiheita ovat lähinnä asiakkaan projektin valmistelu, palvelujen ostaminen sekä palvelujen vastaanottaminen yrityksen oman prosessin tarpeisiin. (Torkkeli ym. 2005, 7; Hall 1999, 70 - 71.)

Pidempiaikaisissa asiakkuuksissa konsultilla tai asiantuntijalla on enemmän kohtaamisia asiakkaan ydinprosessissa ennen toimeksiantoa ja myös sen jälkeen. Jos halutaan pidempiaikaisia asiakkuuksia, ei pitäisi päätyä perinteiseen suunnitteluyritysten toimintamalliin, jossa asiakkaiseen suhtaudutaan samanlaisina mahdollisina ostajina, vaikka asiakkaat poikkeavat toisistaan esimerkiksi arvontuotantoympäristöjen perusteella. Tämän tyylisestä asetelmasta kärsivät suunnitteluyritykset sekä asiakkaat, eikä kumppanuutta ja kehittymistä tapahdu. Asiakkaan arvon kokeminen palvelusta ja siitä hyötyminen helpottaa palvelun

lisämyyntiä. Asiakas voi myös kokea saavansa arvoa palveluntarjoajalta, vaikka se ei olisi rahallista, tiedollista ja turvallisuuden tuomaa. Arvo tarkoittaa asiakkaalle juuri hänen kokemaansa hyötyä palvelusta. Pidempiaikaisille asiakkuuksille tulisi aina tarjota lisäpalveluita, oli asiakas tyytyväinen palveluun tai ei. Yleensä kuitenkin tyytyväinen asiakas haluaa tietää mahdollisista muista palveluista tai sanoo tarvitsevänsä erilaisia tai uusia palveluita. Asiakkaalle tulisi aina kertoa yrityksen palveluista, joilla asiakkaalle on mahdollista tuottaa lisäarvoa. (Torkkeli ym. 2005, 7; Farcas 2011, 97- 98.)

Yrityksen on hyvä selkiyttää, kuinka arvokkaita asiakkuuksia yritykseltä löytyy. Kaikki yrityksen kehitystyö tulee arvioida sen suhteen, kuinka se vaikuttaa asiakkuuden arvon kehittymiseen. Asiakkuuden arvo voi olla yritykselle arvokas monestakin eri syystä. Asiakkuuden kannattavuus on tärkein mittari, jolla asiakkuuden arvoa voidaan arvostaa. Asiakkuuden muita arvoja ovat asiakkuuden kesto, asiakasosuus, asiakkuuden rahallinen volyyymi, asiakkuuden elinkaaren kannattavuus, osaamisarvo ja asiakkuuden lujuus. (Storbacka & Lehtinen 2006, 29–30.) Kannattavien ja arvokkaiden asiakkuuksien säilyttäminen yrityksessä on elintärkeää, koska ne tuovat yritykselle yleensä eniten voittoa. Asiakkaalle tulisi myös tarjota parempia voittoja, jotta asiakassuhde pysyisi jatkossakin yllä ja pitäisi molemmat osapuolet tyytyväisinä. (Farcas 2011, 97- 98.)

Kannattamattomat asiakkuudet ovat yleensä sellaisia, jotka eivät tuota arvoa kummallekaan osapuolelle. Tällaisessa tilanteessa asiakkuus kannattaa uudelleen suunnitella, jotta siitä saataisiin toimiva tai lopettaa asiakassuhde, jos yhteyttä ei saada toimimaan riittävällä tasolla. (Storbacka & Lehtinen 2006, 30.) Yrityksille on usein ongelmallista laskea asiakkaiden ja asiakassuhteiden kannattavuutta. Palveluyrityksen on teollisuusyritystä vaikeampi laskea asiakassuhteen kannattavuutta. Teollisuusyritys pystyy laskemaan tuotot, kustannukset, voitot ja tappiot tuote- tai tuoteryhmäkohtaisesti, mutta palveluyrityksen palvelusikkö on vaikeasti mitattavissa ja määritettävissä. Asiakkaan kokeman arvon ja asiakkaan kannattavuuden välissä on suuri joukko tekijöitä, jotka on suunniteltava ja hallittava asiakaskannattavuuden saavuttamiseksi. (Grönroos 2009, 200–201.)

Asiakkuuden rahallisen arvon muodostuminen määräytyy asiakkuuden tuottojen ja kustannuksen erotuksena. Asiakaskannattavuutta voidaan parantaa kahdella eri tavalla. Ensimmäinen tapa on myynnin määrän lisääminen asiakkaalle tai parannetaan palvelun katetta. Toinen tapa on vähentää palvelun kustannuksia. Kustannusten karsimisessakin tulee monesti raja vastaan. Yleensä asiakkuuden hallinnalla tavoitellaan lisätuloja mieluummin kun ruvetaan pienentämään kustannuksia. (Mäntyneva 2001, 47–48.)

Pidemmällä aikavälillä kaikkien asiakkuuksien tulisi olla kannattavia. Yritykset tarkastelevat usein asiakkuuden kannattavuutta vuositasolla. Kannattamaton asiakkuus voi olla jonkin vuoden päästä todella kannattava ja kilpailukykyinen, joten asiakkuuksia kannattaa miettiä pitkälle tulevaisuuteen. (Storbacka & Lehtinen 2006, 30.) Asiakkuuden kannattavuutta voidaan parantaa paneutumalla seikkoihin joista kannattamattomuus voi johtua. Yleisimmät syyt kannattamattomuudelle ovat työ, hinta ja volyyymi. Työ tarkoittaa sitä, että palveluntarjoaja käyttää liikaa aikaa asiakkaan kanssa tehtäviin toimintoihin. Hinta tekee kannattavuusanalyysien mukaan asiakkaat kannattamattomiksi siitä syystä, että suhteet suuriin asiakkaisiin ovat epäsymmetrisiä, ja suuret asiakkaat pystyvät painoarvonsa nojalla neuvottelemaan edullisempia hintoja. Volyymi ei ole hyvä määrittämään suhteen arvoa, mutta on toki selvää, että kannattavuuden kannalta paljon ostavat asiakkaat ovat kiinnostavimpia. (Grönroos 2009, 213–214.)

Asiakkuuden kesto ja asiakkuuden kannattavuus muodostavat elinkaaren kannattavuuden laskennalle. Pitkäaikainen asiakkuus on usein lujemmalla pohjalla asiakkuudesta syntyneiden sidosten johdosta. Pitkään kestänyt asiakkuusssuhde antaa yritykselle enemmän mahdollisuuksia kehittää asiakkuutta erilaisilla johtamisen työkaluilla. Asiakkuuden kesto riippuu siitä, kuinka luja asiakkuus on. Asiakkuuden lujuuteen voidaan vaikuttaa muillakin tavoilla kuin asiakastyytyväisyydellä. (Storbacka & Lehtinen 2006, 30.)

Asiakkaan osaamisarvoa voidaan mitata joillakin aloilla asiakkaan osaamisen kautta. Asiakas voi olla hyvinkin vaikea ja aikaa vievä, mutta se tuo asiakkuuteen sellaista osaamista, jota yrityksellä ei ole tai ei ole edes mahdollista saada

muutoin kuin asiakkaan kautta. Tämän tyyliiset asiakkaat pakottavat yritystä kehittämään uutta osaamista ja näin ollen laittavat muutoksia alulle, jolloin asiakkuus tuo kehitystä yritykseen. Yritys ei voi olla parempi juuri koskaan kuin sen paras asiakas on. Asiakkuus voi kehittyä myönteisesti asiakkaan aktiivisella omalla osaamispanoksella. (Storbacka & Lehtinen 2006, 30.)

Useilla asiakkailla on referenssiarvoa markkinoilla, joten asiakkuuden arvoon vaikuttavat asiakkaan kautta saatavat kontaktit. Asiakkuudelle tuo arvoa se, että asiakkaalla on laaja verkosto, jota voi käyttää asiakkuuden tiedonvälittämisen, tiedon saannin ja markkinoinnin väylänä. Referenssiarvon merkitys yrityksillä on todella merkittävässä asemassa nykypäivänä. Usein asiakkaat välittävät tietoa verkostolle ja he myös uskovat toisen yrityksen kautta tulleisiin asioihin herkemmin, kuin itse palvelua tuottaneen yrityksen. (Storbacka & Lehtinen 2006, 30.)

## 4 KASVINTUOTANNON ASiantuntijapalvelut ProAgri- ASSA

### 4.1 ProAgrian strategia

ProAgria on maatalouden asiantuntijaorganisaatio ja sen liiketoimintastrategia on asiakkaan menestymisen mahdollisuus. ProAgria tarjoaa palveluja ja osaamista maatalouden ja yritystoiminnan kilpailukyvyyn kehittämiseen. Asiakastytyväisyys on ProAgrialle erityisen tärkeä, joten asiakkaista huolehtiminen ja jatkuva osaamisen kehittäminen on ProAgrian vahvuuksia. Organisaation toiminta perustuu asiantuntijapalveluiden myymiseen ja toteuttamiseen asiakkaille, eli osaamisen myyntiin. Organisaation strateginen kuva vuoteen 2020 on, että tavoitteena on palvella nykyistä asiakaskuntaa ja uusia asiakkaita tavalla, joka johtaa entistä pysyvämpiin asiakassuhteisiin ja asiakastytyvyyteen. Asiantuntijaorganisaatio myy osaamista. (ProAgrian strategia 2012.) Kilpailuetua saadaan harvinaisella, kopioimattomuuden ja korvaamattomuuden kaltaisella osaamisella, erityisosaamisella ja huippuosaamisella. (Helsilä & Salojärvi 2013, 46–47.)

Toiminta-ajatuksena on, että ProAgria on neuvonta-alaa uudistava toimija, joka tuottaa menestyksen mahdollisuuksia asiakkailleen. Keskeiset painopisteen strategiassa ovat (ProAgrian strategia 2012.):

- Asiakkaasta huolehtiminen → satunnaisesta yhteydenpidosta tähdätään aktiiviseen pitkäjänteiseen yhteistyöhön.
- Uudistuva asiantuntijuus → moniosaamisesta erityisosaamiseen ja asiantuntijoiden välisen yhteistyön lisäämiseen. Yksin tekemisen sijaan tähdätään yhdessä tekemiseen.
- Kasvua liiketoiminnan uudistamisella → asiakkaan tavoitteiden mukainen palvelukokonaisuus.

Jokaisella ProAgrian asiantuntijalla on oma henkilökohtainen osaamissuunnitelma, kehityssuunnitelma, uramatriisi, eli osaamisstrategia, joka määritellään asiantuntijan halukkuuden ja jo olemassa olevan osaamisen perusteella palvelupäällikön kanssa. Asiantuntijalla on selkeä kuva omasta asiantuntijuudesta nyt ja tulevaisuudessa, sekä myös työkavereiden osaamiset tunnetaan. Liiketoimintastrategiassa on otaksuttu, että henkilöstön osaaminen on todella korkealla tasolla verrattuna kilpailijoihin. Tällä saavutetaan vahvaa kilpailuetua työkentällä (Helsilä & Salojärvi 2013, 46–47).

*Organisaation arvot* ovat yrityksen liiketoimintastrategian ja henkilöstöstrategian kanssa käsi kädessä. Henkilöstön tekemä työ kentällä asiakaspinnassa tukee henkilöstöstrategian ja liiketoimintastrategian arvoja. Organisaation arvot koostuvat seuraavista asioista (Uotila 2012, 4–9):

- asiakkaan menestyminen
- osaava, innostunut henkilöstö, hyvä työyhteisö (vastuullisuus ja jatkuva kehittyminen)
- maaseudun puolesta toimiminen, merkittävä vaikuttaja yhteiskunnassa (verkostoituminen, vastuullisuus)
- kestävä kehityksen mukaiset asiantuntijapalvelut
- kaupallisista tuotteista riippumaton organisaatio
- organisaation henkilöstö tietää yrityksen arvot
- osaamisen on yrityksen pääarvo, joten jokainen asiantuntija pitää sitä yllä ja kehittää omaa sekä työkavereiden osaamista.

## **4.2 Kasvibarometri uusien kasvipalveluiden taustalla**

ProAgria Keskusten liitto toteutti maaliskuussa 2014 kyselyn kasvinviljelytiloille ja asiantuntijoille, jossa arvioitiin tuotannon kehittämiseen ja kasvintuotannon näkyymiin vaikuttavia tekijöitä. Kasvibarometrin tuloksia on hyödynnetty ProAgrian uusien valtakunnallisten kasvipalveluiden laadinnassa. Kyselyyn osallistui noin 300 tilaa ja 30 neuvojaa ympäri Suomea. Kuviosta 8 voidaan nähdä vasta-

usten perusteella tärkeimmät lyhyen aikavälin kehittämiskohteet, joita ovat mm. tuotannon/tehokkuuden nosto ja tuottavuuden parantaminen sekä tuotantokustannusten alentaminen. (Peltonen 2014a, viitattu 28.2.2015.)



*KUVIO 8. Kasvitilan tärkeimmät lähiajan kehityskohteet (Peltonen 2014a, Viitattu 28.2.2015).*

Tilojen mielestä laajentamisen ja liikevaihdon lisäämisen edellytyksiä ovat sato-  
tasojen nosto, lisämaan hankinta tai vuokraus, koneurakointi ja tilojen välinen  
yhteistyö. Heidän mielestään kehittämisen esteiksi puolestaan voivat tulla lisä-  
maan saannin vaikeus, kasvintuotannon heikko kannattavuus, kalliit tuotanto-  
panokset ja alhaiset hinnat. Kasvintuotantotiloista 44 % oli sitä mieltä, että toi-  
minnan kannattavuus on tyydyttävä ja 36 % piti toiminnan kannattavuutta heik-  
kona. Vain noin 20 % vastaajista piti toimintaa kannattavana. (Peltonen 2014a,  
viitattu 28.2.2015.)

Tilat ovat alkaneet kiinnittää enemmän huomiota maan rakenteen parantami-  
seen, joka on kasvibarometrin mukaan neljänneksi tärkein kehityskohde. Ennen  
pärijätiin yksipuolisella viljanviljelyllä, mutta nykyään satotasoihin pyritään vai-  
kuttamaan myös viljelykiertojen monipuolistamisella. Viljelijät ovat huomanneet,



että keskisatojen tuottamisella ei synny hyvää taloudellista tulosta. (Peltonen 2014a, viitattu 28.2.2015.)

Kyselyn tuloksista käy ilmi, että kasvintuotantotiloilla investoidaan maltillisesti. Tiloista 55 % oli investoinut alle 50 000 euroa viimeisen viiden vuoden aikana. Tiloista 8 % oli investoinut yli 200 000 euroa ja 58 % aikoi investoida seuraavan kolmen vuoden aikana. Kasvitilojen yleisimmät investointikohteet olivat koneet ja kalusto, rakennukset, salaojitus ja muu vesitalouden parantaminen. Investointihaarukka oli suuri muutamista tuhansista euroista jopa 400 000 euroon. Suurimmat investoinnit tehtiin koneisiin ja kalustoon. (Peltonen 2014a, viitattu 28.2.2015.)

Kasvitilojen mielestä tärkeimmät menestystekijät ovat tavoitteellinen viljelysuunnittelu, pellon peruskunnosta huolehtiminen, hyvä viljelytekniikka, monipuolinen viljelykierto ja sadon oikea-aikainen markkinointi. Näihin menestystekijöihin perustuen kehitettiin ProAgrian uudet kasvipalvelut vastaamaan viljelijöiden tarpeita. Myös osaamisen jatkuva kehittäminen, hyvä työmotivaatio ja tulosten säännöllinen seuranta koettiin menestyksen kannalta tärkeiksi. Tilat olivat sitä mieltä, että asiantuntijan tukea tarvitaan tulevaisuudessa etenkin tuotannon vaihtoehtojen, teknologiavalintojen ja investointien suunnitteluun. Tilat kokivat tärkeinä myös kasvintuotannon talouden seurannan, EU-tukineuvonnan, kasvu-kauden aikaisen neuvonnan sekä tuotannon myynti- ja markkinointisuunnittelun. (Peltonen 2014a, viitattu 28.2.2015.)

ProAgrian kasvintuotannon asiantuntijoiden vastauksien perusteella tilayhteistyön merkitys korostuu. Kasvintuotannon laajentamisen ja liikevaihdon lisäämisen tärkeimpiä edellytyksiä yhteistyön lisäksi on satotasojen nosto. Esteinä kasvintuotannon kehittämiseksi nähtiin hyvin samoja asioita kuin viljelijätkin: sadon alhainen markkinahinta, kasvintuotannon huono kannattavuus, lisämaan saannin vaikeus sekä johtamistaitojen riittämättömyys. Kehittämiskohteina nähtiin maan rakenteen parantaminen, myynti- ja markkinatiedon lisääminen ja tuotannon tehokkuuden parantaminen. (Peltonen 2014a, viitattu 28.2.2015.)

ProAgrian kasvintuotannonasiantuntijoiden mielestä tärkeimmät menestykseen vaikuttavat tekijät ovat pellon peruskunnosta huolehtiminen, hyvä viljelytekniikka, monipuolinen viljelykierto sekä sadon markkinoinnin suunnittelu ja oikea-aikainen myynti yhdistettynä tavoitteelliseen viljelysuunnitteluun. Menestyvien kasvitilojen tunnuspiirteiksi nousi korkea työmotivaatio ja yrittäjyysasenne. (Peltonen 2014a, viitattu 28.2.2015.)

### **4.3 Kasvintuotannon asiantuntijapalvelut vuodelle 2015**

ProAgrian kasvupalvelut uudistuivat vuodelle 2015. Uudet kasvupalvelut lanseerattiin käyttöön Jyväskylän KoneAgriassa lokakuussa 2014. Kasvupalveluiden uudistamisen ydinajatuksena on, että yrittäjät saavat tietoa tilan tuotannon kannattavuudesta ja tulosten tasosta sekä tilan kehittämiskohteista. Palveluiden avulla voidaan konkreettisesti saada tietoa, mikä on järkevää pellon käyttöä, paljonko pellostä kannattaa maksaa vuokraa tai kannattaako ostaa oma kone, yhteiskone vai käyttää urakointipalvelua. (Peltonen 2014b, sähköpostiviesti 8.10.2014.)

Kasvupalvelut käsittävät kolme eritasoista ja – sisältöistä palvelukokonaisuutta (kuvio 9). *ViljelyKasvu*, *ViljelyTuotto* ja *Viljelysuunnitelma* -palvelut pyrkivät löytämään viljelyn ongelmakohdat ja korjaamaan ne, sekä parantamaan yrityksen kannattavuutta. Palveluiden perustana on edelleen viljelysuunnittelu. *ViljelyKasvu* ja *ViljelyTuotto* -palvelut on tarkoitettu lähinnä viljajaloille ja viljaa käyttäville sika- ja siipikarjajaloille sekä luomuviljajaloille. *ViljelyKasvu* ja *ViljelyTuotto* -palveluissa huomioidaan markkinanäkymät, asetetaan sadon määrä ja hintatavoitteet sekä laaditaan tuotantokustannuslaskelma. (Peltonen 2014b, sähköpostiviesti 8.10.2014.)

	<u>ViljelyKasvu</u>	<u>ViljelyTuotto</u>	<u>Viljelysuunnittelupalvelu</u>
<b>Asiantuntija kumppanina:</b>			
Palautekeskustelu edellisen vuoden tuloksista <u>wisun</u> yhteydessä	X	X	X
Aktiivinen yhteydenpito	X	X	X
Säädösten ja tukiehtojen oikeellisuuden tarkistus	X	X	X
Eri viljelykasvien kannattavuuden vertailu markkinatietojen ja -näkömien mukaan	X	X	
Kasvintuotannon ennakkolaskelma ja sadon hintavaatimus	X	X	
Pienryhmäkokoontuminen	X		
<b>Asiantuntija mukaan pellolle:</b>			
Kasvustokäynti 1.	X		
Kasvustokäynti 2.			
<b>Asiantuntijat suunnittelussa mukana:</b>			
Tilakohtaisten sadon määrä- ja hintatavoitteiden arviointi	X	X	X
Viljelysuunnitelma	*	*	*
Lohkokirjanpito	*	*	
Kasvinsuojelusuunnitelma	X	X	
Tuotantokustannuslaskelma	X		

\*erillisenä palvelua

*KUVIO 9. ProAgrian kasvintuotannon palvelupaketit ja yksittäiset palvelut (Huotari, Nuolioja, Jokela & Sohlo 2015).*

ProAgrian kasvipalveluita voi käyttää myös yksittäisinä palveluina, mutta palvelupaketit on tarkoitettu pääsääntöisesti toteutettaviksi kokonaisuuksiksi. Viljelysuunnitelma ja lohkokirjanpito kuuluvat palvelupaketteihin, mutta ne tehdään erillisinä yksittäispalveluina.

Kasvipalvelut räätälöidään aina yrittäjän tarpeet huomioiden. Palvelu rakentuu yrityksen tärkeimmän kehittämiskohteen ympärille, jota lähdetään palveluiden avulla parantamaan. Palvelu päivitetään vastaamaan uusia kehittämistavoitteita kun edellinen on saavutettu, näin palvelukokonaisuus voi tavoitteista riippuen olla suppeampi tai laajempi. (Peltonen 2014b, sähköpostiviesti 8.10.2014.)

**ViljelyKasvu -palvelu** sopii tiloille, jotka haluavat parantaa kannattavuutta, hakea vertailutietoja ja verkostoitua muiden alan toimijoiden kanssa. Palvelu sisältää kasvustokäynnin, talouden seurannan ja ammattitapaamiset, joiden avulla tuotanto ohjautuu oikeaan suuntaan. Palvelu antaa laskelmia ja asiantuntijatu-kea muutosten ennakointiin ja kannattavuuden parantamiseksi. Palvelu pitää sisällään myös pientyhmätapaamisen joko kasvukautena tai sen ulkopuolella riippuen pienryhmän ajankohtaisista aiheista. (Peltonen 2014b, sähköpostiviesti 8.10.2014.)

**ViljelyTuotto -palvelussa** keskitytään markkinariskien hallintaan ja kannatta- vuuden parantamiseen. Palveluun kuuluu normaalia laajempi viljelysuunnittelu, joka sisältää vertailun kasvivalintojen eri vaihtoehdoista, lannoituksesta ja kas- vinsuojelusta. Lisäksi sadon hintavaatimus ja myyntistrategia arvioidaan mark- kinanäkymien ja tilakohtaisten tuotantokustannusten mukaan. (Peltonen 2014b, sähköpostiviesti 8.10.2014.)

**Viljelysuunnittelu -palvelu** on tarkoitettu varmuutta ja helppoutta hakeville yri- tyksille. Palvelu tarjoaa asiantuntevaa viljelysuunnittelua tilan olosuhteet ja sa- don käyttötarkoituksen huomioiden. Palvelussa haarukoidaan tilalle sopivat kasvit ja lajikkeet, samalla varmistetaan viljelysuunnitelman oikeellisuus ja tu- kiehtojen täytyminen. Palvelussa hyödynnetään uusia sähköisiä toimintamalle- ja. (Peltonen 2014b, sähköpostiviesti 8.10.2014.)

Palveluilla on tarkoitus tuoda uusi näkökulma viljelyn tuottavuuteen ja tarjota ratkaisuja eri tuotantosuuntien tarpeisiin. Palvelut sopivat erityisesti:

- tuotantoon kehittäville vilja-, luomu-, peruna- ja puutarhayrityksille
- viljaa käyttäville sika- ja siipikarjatilaille
- tilayhteistyöverkostoille
- yhtiöittäneille maatilayrityksille

*Kasvitilat* saavat tietoa oman tilan tuloksen suunnasta ja kehityksestä sekä asi- antuntijatu-kea laskelmineen muutosten ennakointiin. Tilat saavat alan uusim-

man tiedon käyttöönsä ennen muita ja verkostoitumismahdollisuudet muiden alan toimijoiden kanssa. (Peltonen 2014b, sähköpostiviesti 8.10.2014.)

*Sikatiilojen* painotus on viljelysuunnittelun kasvi- ja lajikevalinnoissa, joka huomioi ruokintavaatimukset ja rehuntarpeen täyttymisen. Tarvittaessa tehdään hankintayhteistyötä muiden viljatiilojen kanssa. Toimenpidesuositukset ja tarkennukset viljelysuunnitteluun tehdään kasvuston kuntoarvion mukaan. Viljelyssä lanta pyritään hyödyntämään tehokkaasti ja mahdolliset yhteistyökuviot huomioidaan. (Peltonen 2014b, sähköpostiviesti 8.10.2014.)

*Puutarhatiloilla* suunnittelun ja toimenpiteiden onnistumista arvioidaan kasvustokäynneillä. Painopiste on lannoituksen optimoinnissa, tuholaisten ja tautien havainnoinnissa, kasvisuojelutoimenpiteiden oikea-aikaisuudessa havaitun tarpeen mukaan, tehtyjen toimenpiteiden tehon arvioinnissa ja seuraavan vuoden toimenpiteiden arvioinnissa. Tavoitteena on hyvä sato ja terveet kasvustot, tietoa ja vaihtoehtoja viljelyratkaisuihin, sekä tehokas tuotantopanosten käyttö talouden seurannalla. (Peltonen 2014b, sähköpostiviesti 8.10.2014.)

*Sähköinen viestimistapa* tehostaa toimintaa. Asiantuntija laatii suunnitelman mahdollisimman pitkälle asiakkaalta saatujen lähtötietojen ja edellisvuoden viljelymuistiinpanojen avulla. Suunnitelman viimeistely tapahtuu asiakkaan kanssa internetissä etäyhteyden avulla. Tämä mahdollistaa viljelysuunnittelun tarkistuksen nopealla aikataululla. (Peltonen 2014b, sähköpostiviesti 8.10.2014.)

*Kasvustokäynneillä* pohditaan syitä ja seurauksia kasvuston kunnolle ja sen perusteella voidaan täsmentää jo tehtyä viljelysuunnitelmaa. Toimenpidesuosituksilla pyritään turvaamaan sadon kehitys ja varmistamaan sen hyvä laatu. Oikea-aikaisilla toimenpiteillä voi hankkia tuhansia euroja. Kasvustokäynnit on tarkoitettu lähinnä viljatiiloille, viljaa käyttäville sikatiiloille sekä peruna- ja puutarhatiloille. (Peltonen 2014b, sähköpostiviesti 8.10.2014.)

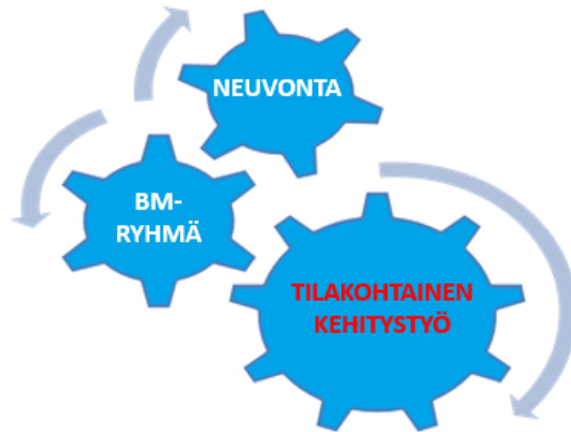
*Tuotantokustannuslaskelma* antaa tietoa oman tilan kustannusrakenteesta. Se myös auttaa päätöksenteossa myynnin ja hinnan kiinnityksen suhteen. Sen

avulla voidaan vertailla eri tuotannontekijöiden vaikutuksia tuotantokustannuksiin. (Peltonen 2014b, sähköpostiviesti 8.10.2014.)

#### **4.4 Benchmarking pienryhmätoiminta**

Benchmarking pienryhmätoiminta on osa ProAgrian asiantuntijapalveluita. Benchmarking pienryhmässä viljelijä saa tukea toimintaansa asiantuntijoilta ja muilta viljelijöiltä. Ryhmässä oppiminen tapahtuu vertailemalla oman tilan toimintaa muihin, toisin sanottuna vertaillaan parhaita käytäntöjä ja sovelletaan niitä sitten omaan toimintaan. Benchmarking ryhmä voidaan perustaa melkein minkä tahansa asian tiimoilta, ja se kokoontuu noin 4 - 6 kertaa vuodessa. Pienryhmä on nimensä mukaisesti pienryhmä ja koostuu noin 5 - 10 osallistujasta.

Benchmarking pienryhmässä vaihdetaan parhaita käytäntöjä, kierrätetään ja kehitetään niitä. Pienryhmä antaa uutta tietoa ja kokemuksia, sekä selkeyttää asiantuntijan avulla oman toiminnan prosesseja. Uusia ideoita syntyy tarkastelemalla toisten erilaisia käytännön kokemuksia kriittisesti yhdessä arvioiden ja kyseenalaistaen. Kaikkea ei tarvitse kokeilla itse. Pienryhmässä pyritään löytämään sekä oman, että toisten tilojen kriittiset kehityskohteet. Parhaat käytännöt sovelletaan omaan toimintaan ja arvioidaan niiden toimivuutta. Tämän jälkeen rattaat pyörivät taas ja tila voi jakaa uusia käytäntöjä eteenpäin (kuvio 10). Ryhmäläisten oman työn kehittämistä tukee ryhmän jatkuvuus ja positiivinen ryhmähenki. (Ellä 2013, viitattu 3.4.2015.)



KUVIO 10. Parhaat käytännöt kiertävät ja kehittyvät (Ellä 2013, Viitattu 3.4.2015).

Benchmarking pienryhmätoiminta tuotteistettiin palveluksi ProAgrian Pohjois-Savon hallinnoimassa ylimaakunnallisessa Maito Taito -hankkeessa (2014). Hankeessa työstettiin myös useita valmiita benchmarking tuotepaketteja, joissa pienryhmätoiminnan perusrungon muodostavat: tavoitteet, ryhmän toiminta, kokoontumiset ja neuvonta. (MaitoTaito –hankkeen loppuraportti 2014, viitattu 19.4.2015.)

### **Tavoitteet**

Pienryhmän tavoitteet muotoutuvat tilojen omista tavoitteista. Ryhmän kokoontumisten osatavoitteet kytkeytyvät päätavoitteeseen. Tilakohtaiset kehittämistarpeet, -toimenpiteet ja mahdolliset toiminnan muutokset selkeytyvät ryhmäprosessin aikana. (MaitoTaito -hanke 2013.)

### **Ryhmä**

Benchmarking pienryhmässä kaikki ovat tasavertaisia asiantuntijoita, joita ryhmänohjaaja aktivoi ja innostaa oppimaan sekä kyseenalaistamaan totuttuja tekemisen malleja. Ryhmänohjaajana toimii ProAgrian asiantuntija. Benchmarking pienryhmässä sovittuun teemaan liittyvä ulkopuolinen asiantuntija tai ryhmän ohjaaja voi toimia uuden tiedon tuojana. Pääpaino on tilakohtaisten ratkaisujen soveltamisessa uusien tietojen ja taitojen osalta. Pienryhmässä ei ole tarkoitus

luennoida, vaan keskitytään käytännönläheiseen pohdintaan ja vertailuun. (Maito Taito -hanke 2013.)

### ***Kokoontumiset***

Ryhmän kokoontumisista päätetään yhdessä pienryhmän ensimmäisessä tapaamisessa. Ryhmän tiedottajana ja lopullisena koollekutsujana toimii ryhmänohjaaja. Päivän aiheesta riippuen pienryhmä voi kokoontua tuotantorakennuksissa, pellolla tai kokoustiloissa. Kokoontumisia on keskimäärin viidesti vuodessa. Tiloilla kokoonnuttaessa tarkastellaan kohdetilan toimintaa ja ryhmäläiset soveltavat saatuja ideoita omaan toimintaansa. Kokoustiloissa kokoontumisten pääpaino on keskusteluissa, joita monipuoliset ryhmätehtävät tukevat. Pohdintatehtävien tarkoituksena on toimia ajatuksia avartavina ja niitä käytetään kokoontumisten lisäksi ryhmäpäivien välissä. (Maito Taito -hanke 2013.)

### ***Neuvonta***

ProAgrian verkkopalveluiden kautta saadaan kattavat tunnusluvut ja vertailutiedot, joita voidaan hyödyntää ryhmäpäivien keskustelujen pohjana ja tilakohtaisen kehittymisen seurannan arvioinnissa. Tilakohtainen neuvonta tukee ryhmässä tapahtuvaa kehitystä ja tilakokonaisuuden hallintaa. Sen avulla tilatasolla tehtävät toimenpiteet suunnitellaan tarkemmin. (Maito Taito -hanke 2013.)

ProAgriassa pienryhmätoimintaa on ollut mm. utareterveydestä, eläinten hyvinvoinnista, nuorkarjasta, nurmentuotannosta ja lammastaloudesta. Etelä-Suomessa on ollut myös kasvinviljelytiloille suunnattuja pienryhmiä. Pohjois-Savossa ei ole aiemmin ollut kasvinviljelytiloille suunnattua pienryhmätoimintaa. Ensimmäinen siementuotantoon erikoistuneille kasvinviljelytiloille tarkoitettu pienryhmä Sata Ideaa Siementuotantoon toimi ProAgria Pohjois-Savon organisoimana Ylä-Savon alueella vuonna 2014 (liite 2).



#### 4.5 ProAgrian kasvipalveluiden markkinointistrategia ja asiakkuudet

Parasta markkinointia on tiedostaa asiakkaan tarpeet ja palvella asiakasta tarpeiden mukaan. Asiakkaan tulee myös tietää, mitä palveluja ProAgrialla on saatavilla. Hyvin hoidettu asiakastyö johtaa monesti siihen, että asiakas kertoo siitä myös muillekin ja tämä johtaa siihen, että asiakas on markkinoinut hyvää palvelua esimerkiksi naapurille ja naapurikin haluaa myös asiantuntijapalvelua. Vankka osaaminen ja ProAgria brändinä kertoo asiantuntevasta palvelusta. Markkinointia on hyvä tehdä muutenkin kuin pelkällä hyvällä asiakastyöllä, koska täytyyhän hyvää työtä päästä tekemään tiloille, jotta asiakkaat voivat kertoa siitä muillekin.

ProAgrian kasvintuotannon palveluiden markkinointistrategia on tiiviissä kytköksissä liiketoimintastrategian kanssa. Kasvi-, puutarha-, sika- ja siipikarjayrityksien asiantuntijapalveluiden liiketoimintasuunnitelma on päivitetty huhtikuussa vuonna 2014. Toimintaympäristöä tarkastellaan joka vuosi, miten se muuttuu ja miten ProAgrian tulee muuttua sen mukana palveluiden ja toiminnan osalta, jotta asiakaskuntaa voidaan jatkossakin palvella kehityksen kärjessä.

Tämän hetken kehitystrendejä ja kehityssuuntia, joita asiantuntijapalveluiden tulisi vastata, koostuu monesta erilaisesta toimintaympäristön muutoksesta asiakasrintamalla. Tilakoko kasvaa jolloin tiloille tulee yhä enemmän palkattua työvoimaa ja tilaa pitää hoitaa yhä enemmän yritysmäisesti. Maitotilat siirtyvät yhä enemmän kasvitiloiksi, jolloin viljanviljely lisääntyy. Asiakaskunnassa on yhä enemmän koulutettuja agrologeja, jolloin vertailuryhmät myös kiinnostavat enemmän. Ikäjakautuman muutos vaikuttaa siihen, että nuorilla ajankäyttö on yhä rajallisempaa. Monesti tilat ostavat osaamista yhä enemmän ja ulkopuolista mielipidettä kysytään yhä enemmän. Simulointilaskelmat, edelläkävijävertailuryhmät, vaihtoehtotarkastelut kiinnostavat tiloja. Myös uuden teknologian käyttöönotto, esimerkiksi mobiililaitteiden käyttö pellolla ja uudenlainen yhteistyö tilojen välillä, asettavat ProAgrialle kysyntää jatkossakin, mutta kehityksessä täytyy olla mukana osaamisen ja palveluiden myötä. (Peltonen 2014c.)

ProAgrialla on tietty määrä kasvintuotannon asiakkaita, jotka käyttävät tietynlaisia palveluita vuotta kohden. Tämä tarkoittaa myös sitä, että jokaiselle asiakasryhmälle on olemassa oma myyntistrategiansa ja siten tiedetään, mitä palveluja lähdetään markkinoimaan. Tilat vähenevät ja tilakoot kasvavat, joten yhdelle tilalle täytyy jatkossa saada enemmän myyntiä asiakkuutta kohti. Asiakkuudet on segmentoitu eri kategorioihin, jolloin erilaisille asiakkuuksille voidaan tarjota niille sopivia asiantuntijapalveluita (taulukko 5). Jokaista asiakasta palvellaan yksilönä ja palveluiden markkinointi eri ryhmille saadaan kohdistettua tehokkaammin. (Peltonen 2014d.) Asiakslähtöisen liiketoimintamallin ja sen ohjauksen yhtenä kulmakivenä on asiakkaiden segmentointi. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 74.)

TAULUKKO 5. ProAgrian asiakassegmentointi ja palvelut v.2020 (Peltonen 2014d).

	Segmentti 1	Segmentti 2	Segmentti 3	Segmentti 4
	<b>Yritysmäisesti toimivat tilat (viljatilat, sikatilat, siipikarjatilat, puutarhatilat, luomutilat)</b>	<b>Paljon ulkopuolista työvoimaa käyttävät tilat</b>	<b>Viljelijärenkaat, erilaiset viljelijäyhteistyö- tai tilanomistusmuodot</b>	<b>Tukiehtojen ja lainsäädännön täyttämisen mukaan toimivat tilat</b>
<b>Palvelut</b>	ViljelyTuotto/Kasvu	Tilipalvelut	ViljelyTuotto/Kasvu	Viljelysuunnittelu
	Tilipalvelut		Tilipalvelut	Tilaneuvonta
	Liiketoiminnan kehittämispalvelut (yrityspalvelut)	Liiketoiminnan kehittämispalvelut (yrityspalvelut)	Liiketoiminnan kehittämispalvelut (yrityspalvelut)	
	Sähköiset palvelut, verkkopalvelut, mobiilipalvelut	Sähköiset palvelut, verkkopalvelut, mobiilipalvelut	Sähköiset palvelut, verkkopalvelut, mobiilipalvelut	Sähköiset palvelut, verkkopalvelut, mobiilipalvelut

Kasvintuotannon asiakasryhmät on segmentoitu neljään eri osaan, joille tarjotaan erityisesti segmenttiryhmän mukaisia palveluita. Asiakkaiden segmentoinnilla saadaan tarjottua tietynlaisille yrityksille juuri niille sopivia tuotteita. Uusien palveluiden kehittäminen segmentoiduille asiakkaille on myös räätälöidämpää ja näin ollen asiakkaat saavat palveluista enemmän hyötyä. (Temporal 2014, 73–78.) Asiakassegmentissä yksi ovat yritysmäisesti toimivat vilja-, sika-, siipikarja-, puutarha- ja luomutilat. Palveluna näille tarjotaan ViljelyTuotto ja ViljelyKasvu-

paketteja, tilipalveluita, liiketoiminnan kehittämisspalveluita, sähköisiä, verkko, sekä mobiilipalveluita. Segmentin yksi asiakaskunta on pääsääntöisesti liikevaihdoltaan suurehkoja tiloja (Peltonen 2014d.)

Segmentissä kaksi ovat paljon ulkopuolista työvoimaa käyttävät maatilat. Näille tiloille ProAgria on suunnitellut tarjoavansa tilipalveluita, liiketoiminnan kehittämis- ja yrityspalveluita, myös sähköiset palvelut ja mobiilipalvelut kuuluvat tähän ryhmään. Kolmannessa segmentissä ovat erilaiset viljelijärenkaat, viljelijäyhteistyö- ja tilanomistusmuodoltaan vaihtelevat maatilat. Tähän segmenttiin ProAgriassa on ajateltu asiakkaiden tarvitsevan kokonaisvaltaista ja kattavaa Viljely-Tuotto tai -Kasvu -palvelupakettia. Lisäksi tilipalvelut, liiketoiminta ja sähköiset palvelut kuuluvat kolmanteen asiakassegmenttiin. (Peltonen 2014d.)

Segmentissä neljä ProAgrialla on ajateltu tiloja, jotka tarvitsevat tukiehtojen ja lainsäädännön täyttymisen ehtojen mukaista palvelua. Nämä maatilat ovat joko nykytuotannollaan toimivia tiloja tai eivät tarvitse niin kokonaisvaltaista asiantuntijuutta itse tuotantoon. Pääasia on, että viljelyasiat ovat tehty tukiehtojen mukaisesti. Tämän segmentin mukaisille maataloille ProAgria tarjoaa ensisijaisesti viljelysuunnittelupalvelua, tilaneuvontaa ja sähköisiä verkko- ja mobiilipalveluita. (Peltonen 2014d.)

Vaikka asiakkaat on segmentoitu eri kategorioihin, tulisi jokaisen asiakkaan tietää, mitä palveluja ProAgrialla on saatavissa. Tämänkin takia tarvitaan palveluiden markkinointia. ProAgrian palveluita saa jokaisesta ProAgria -keskuksesta, joten useasti ProAgria Keskusten liitto hoitaa markkinointimateriaalin eri keskuksiin, joita keskuksat räätälöivät tarpeen tullen ja markkinointimateriaalia jaetaan tiloille kirjeinä, sähköpostilla, sosiaalisen median kautta, Internetissä ja palveluiden yhteydessä suoraan asiakkaalle. ProAgria pyrkii olemaan mukana esittelemässä palveluitaan jokaisessa maatalousaiheisessa näyttelyssä, joita ovat mm. erilaiset konemessut, kesällä järjestettävät peltopäivät ja erilaiset asiantuntijatapahtumat. Messuille ja tapahtumiin järjestetään erikoisasiantuntijat niiden aiheen mukaan. (Peltonen 2014d.)

## **ProAgrian asiakkuuksien johtaminen ja ylläpito**

ProAgrialla jokaisella asiakkaalla on asiakasvastaava, joka pyritään kohdentamaan siten, että asiantuntija – asiakas suhde on toimiva ja asiakkaan on helppo olla yhteydessä asiantuntijaan. Asiakasvastaava on myös yleensä eniten asiantuntijatyötä tekevä henkilö asiakkaalle tai muuten osoittautunut asiakkaalle helppoksi ihmiseksi lähestyä asiantuntijapalveluihin liittyvissä kysymyksissä. Asiakasvastaava huolehtii, että asiakas saa kaikki hänen tarvitsemansa palvelut. Asiakasvastaavan tehtäviin kuuluu myös asiakkaan ympärillä toimivan asiakas tiimin ylläpito. Yleensä asiakas tiimi asiakkaan ympärillä toimii hyvin vaivattomasti ja asiakasvastaavan tehtäväksi jää huolehtia, että asiakas saa tarvitsemaansa palvelua.

Asiakkaat on jaettu avainasiakkaisiin ja perusasiakkaisiin. Avainasiakkaat ovat yleensä paljon palveluja käyttäviä asiakkaita, jotka käyttävät erilaisia asiantuntijoita, erityisasiantuntijoita ja huippuosajia. Avainasiakas määritellään yhdessä palveluryhmän kanssa, joka vuosi ja kriteerejä avainasiakkaana olemiselle voi olla palvelujen käytön lisäksi myös muut arvot, kuten esimerkiksi asiakkaan erityistietämys tai näkemys palveluiden kehittäjänä, jolloin sekä asiakas että ProAgria hyötyvät asiakkuudesta.

ProAgriassa käytetään asiakkuuden hallinnassa CRM –sähköistä asiakkuuden hallintajärjestelmää. CRM-järjestelmään kirjataan asiakasmuistiot asiakaskäynneiltä, asiakkaan kehityskeskustelut yms. asiakkaaseen liittyvät tiedot. CRM-järjestelmä on ProAgriassa valtakunnallinen, joten jokaisella asiantuntijalla on käyttöoikeus lukea tai lisätä asiakasmuistioita. CRM-järjestelmä auttaa asiantuntijoita hakemaan tietoa edelliseltä asiakaskäynniltä tai toisen asiantuntijan tekemien seikkojen huomioimisen omalla asiakaskäynnillä.

## 5 AINEISTO JA MENETELMÄT

### 5.1 Tutkimusmenetelmät

Työssämme käytämme pääasiallisesti kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. *Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus* soveltuu tämän kaltaiseen henkilöiden mielipiteisiin ja haastatteluihin pohjaavaan tutkimukseen. Laadullisessa tutkimuksessa suositaan sellaisia metodeja aineiston hankinnassa, jossa tutkittavien näkemykset ja ääni pääsevät esille. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa kohdetta tutkitaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ja pyritään löytämään tai paljastamaan tosiasioita, olemassa olevien totuuksien todentamisen sijaan. Kohderyhmien valinta tehdään tarkoituksenmukaisesti, ei satunnaisotoksin. Tutkimussuunnitelma muotoutuu työn edetessä ja tutkimus toteutetaan joustavasti, olosuhteiden muuttuessa myös suunnitelmia muutetaan. Tapauksen käsittely on ainutlaatuisista ja aineistoa tulkitaan sen mukaan. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2014, 161, 164.)

Käytämme tutkimuksemme ensimmäisessä osiossa osittain myös *kvantitatiivista tutkimusmenetelmää* täydentämään laadullista tutkimusotetta. Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä tarkoittaa määrällistä tutkimusta. (Hirsjärvi yms. 2014, 136.) Kvantitatiivista tietoa keräämme tilojen numeeristen tietojen hahmottamiseksi ja selkiyttämiseksi.

Tutkimus toteutettiin ProAgria Oulun alueen kahdeksasta yksilöhaastattelusta ja Pohjois-Savon kahdeksasta yksilö-, sekä osittaisesta ryhmähaastattelusta. Molemmat haastattelut toteutettiin käyttäen puolistrukturoitua haastattelumenetelmää. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat pääosin strukturoituja mutta siellä voi olla myös kokonaan avoimia kysymyksiä tai kysymyksiä voi täydentää jatkokysymyksillä. Puolistrukturoidussa kyselyssä kysymysten järjestyksestä voi tilanteesta riippuen vaihtaa. (Hirsjärvi yms. 2014, 205, 208; Puolistrukturoitu haastattelu, viitattu 1.4.2015.) Valitsimme puolistrukturoidun haastattelun

tiedonkeruumenetelmäksi, koska se sopii tutkimusongelmaamme sen joustavuuden ja vastausten tulkinnan monialaisuuden vuoksi.

Kitchen & Tate (2000 ref. Pesola 2012, 86) toteavat että strukturoidulla haastattelulla on myös heikkouksia. Strukturointi vähentää joustavuutta ja tapauskohtaiset erot voivat jäädä huomiotta, lisäksi se voi tehdä haastattelutilanteesta luonnottoman, millä voi olla merkitystä vastausten ja kysymysten merkityksellisyyteen, jos haastateltava ei koe kysymyksiä merkityksellisiksi. Tutkimuksesamme pyrimme välttämään näitä antamalla haastatellun kertoa vapaasti vapaasti vastaus esitettyyn kysymykseen. Lisäkysymyksiä esitettiin tarvittaessa ja niillä pyrittiin tarkentamaan vastauksia esitettyihin kysymyksiin.

ProAgria Oulun ja ProAgria Pohjois-Savon litteroitujen haastattelujen tulokset analysoitiin omina kokonaisuuksinaan teemoittain. Analyysimenetelmänä käytettiin laadullista analyysiä. Laadullisen analyysin avulla tavoitteena on jäsentää kokonaisvaltaisesti tutkimuskohteen laatua, ominaisuuksia ja merkityksiä (Laadullinen analyysi 2015, viitattu 20.4.2015). Laadullinen analyysi pohjautuu pitkälti haastattelujen avulla kerättyyn aineistoon. Sanallisen, laadullisen aineiston tukena käytettiin myös haastattelujen yhteydessä kerättyä numeerista tietoa. Tutkimuksen kysymyslomakkeen 1-6 kohdan numeerisia arvoja käsiteltiin osittain kvantitatiivisella analyysillä. Apuna käytettiin Excel taulukkolaskentaohjelmaa, jonka avulla laskettiin mm. keskipinta-aloja, keskisatoja ja satotasotavoitteita. Tutkimuksen lopussa ProAgria Oulun ja ProAgria Pohjois-Savon tuloksia verrattiin keskenään toisiinsa, ja tehtiin tulosten pohjalta johtopäätökset tutkimuskysymyksiin peilaten.

## **5.2 Kyselylomake**

Kyselylomakkeen suunnittelu aloitettiin kevättalvella 2014. Se laadittiin yhdessä ProAgria Oulun, Pohjois-Savon ja ProAgria Keskusten liiton kanssa. Kysymyslomaketta olivat laatimassa ProAgrioiden kasvintuotannon osaamisvastaavat, kasvintuotannon palveluryhmäpäällikkö sekä kehityspäälliköt. Kysymyslomake

oli puolistrukturoitu ja se koostui kahdestakymmenestä kysymyksestä ja kahdesta osa-alueesta (liite 1).

Kysymyslomakkeen ensimmäinen osa-alue käsitti tilan ja viljelijöiden perustietoja, kuten koulutusta, viljelyhistoriaa, tuotantotapaa, viljelykasveja ja niiden pinta-aloja sekä satotietoja. Toisessa osa-alueessa tarkasteltiin ProAgrian palveluita ja niiden käyttöä ja kokemuksia, myös yksityisten tarjoamien palveluiden käyttöä kartoitettiin. Lisäksi selvitettiin käyttökokemuksia viljelysuunnitteluohjelmasta ja kysyttiin sähköisten palveluiden käyttöä. Sähköisillä palveluilla tarkoitetaan mm. nettipalaverialustalla WebExillä toteutettavia palaverieja ja koulutuksia sekä sosiaalisen median käyttöä suljettujen keskusteluryhmien toteutuksessa. Benchmarking -pienryhmätoimintaa käsiteltiin omana kohtanaan ja sillä olikin suuri merkitys etenkin Pohjois-Savon aineistossa, Oulun ProAgrian alueella kysymyksellä haettiin tietoa pienryhmätoiminnan kiinnostavuudesta. ProAgria Oulun alueella kysymys numero 19 korvattiin kysymyksellä numero 20, koska viljelijöillä ei ollut omaa kasvintuotannon pienryhmää niin kuin Pohjois-Savon ProAgrialla.

Kysymyksillä pyrittiin saamaan parhain mahdollinen tieto ProAgrian kasvintuotannon palveluiden kehittämiseksi. Kysymykseen lisättiin perustelukohdat ja miksi – kysymykset, jotta saataisiin kysymyksille lisää syvyyttä.

### **5.3 Haastattelujen toteutus**

#### ***Pohjois-Savo***

ProAgria Pohjois-Savon alueella tutkimusaineisto koostui Sata ideaa siementuotantoon pienryhmään osallistuneista viljelijöistä. Ryhmään osallistui kasvinviljelyyn panostavia aktiiviviljelijöitä, ja heidän osallistumisestaan tutkimukseen päätettiin jo ennen ryhmän muodostumista. Tutkimusaineiston painotus on ProAgria Oulun alueeseen verrattuna toisenlainen, koska kyse on siementuotantoon keskittyneistä tiloista, vaikka osalla on myös rehuviljan tuotantoa. Osa pienryhmätoimintaa koskevasta aineistosta on kerätty ja koostettu pienryhmä-

tapaamisista. Haastattelun yhteydessä kerättiin myös palautetta Sata ideaa siementuotantoon pienryhmäkoulutuksen onnistumisesta ja palautteen perusteella uusien ryhmien toimintaa voidaan kehittää edelleen.

Haastattelut sovittiin pienryhmän viimeisessä kokoontumisessa, jolloin paikalliolijoiden kanssa sovittiin haastatteluajat. Samassa yhteydessä toteutettiin ryhmähaastattelu benchmarking menetelmiä käyttäen. Tällä tavoin saatiin ryhmän yhteisiä vastauksia kysymyksiin 13 (*Millaista on mielestäsi hyvä kasvinviljelyneuvonta? Millaisia ProAgrian asiantuntijapalvelut ovat?*) ja 19 (*Mitä mieltä olet Sata ideaa siementuotannosta pienryhmätoiminnasta? a) Mitä hyvää ja mitä huonoa siinä on? b) Mitkä tavoitteet olet saavuttanut ja mihin tavoitteisiin et päässyt?*) Samat kysymykset käytiin uudestaan myös yksilöhaastatteluissa.

Haastattelu toteutettiin puhelinhaastatteluna ja yhtä lukuun ottamatta nauhoitettiin. Viimeisestä kokoontumisesta puuttui neljä viljelijää, joiden haastatteluajat sovittiin puhelimitse. Haastattelujen kesto vaihteli puolesta tunnista reiluun tuntiin, pisin haastattelu kesti 1 h 40 minuuttia. Haastattelut toteutettiin joulukuussa 2014 ja ne litteroitiin tammikuussa 2015.

### ***Pohjois-Pohjanmaa***

ProAgria Oulun alueella tutkimus toteutettiin yksilöhaastatteluna. Haastateltavana oli yhteensä kahdeksan kehittävää kasvinviljelytilaa. Tilat sijaitsevat voimakkailla viljantuotantoalueilla eri puolilla Pohjois-Pohjanmaata ja ne valittiin tutkimukseen ProAgria Oulun omasta sisäisestä asiakastietojärjestelmästä, jossa ratkaisevina tekijöinä oli viljelijöiden aktiivisuus, tilan kehittäminen ja tuotannon jatkaminen. Tiloihin otettiin yhteyttä puhelimitse ja kysyttiin haluaisivatko he osallistua tutkimukseen. Yksikään viljelijä ei kieltäytynyt tutkimuksesta. Kaukaisemille tiloille haastattelu tehtiin puhelimitse ja lähellä olevat tilat haastateltiin tilalla. Haastatteluihin käytettiin noin 30 - 40 minuuttia tilaa kohden. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin auki kokonaisuudessaan haastattelun jälkeen. Valitut maanviljelijät ovat pääasiassa peltopinta-alaltaan ja liikevaihdoltaan suuria kehittäviä kasvinviljelytiloja. Haastateltavat viljelijät valittiin myös siten, että seitsemän viljelijää käytti entuudestaan ProAgria Oulun kasvintuotannon palveluita.



Haastateltavien viljelijöiden päätuotantosuunta on seitsemällä tilalla kasvintuotanto ja yhdellä tilalla kotieläintuotanto, joka toimii kasvintuotannon sivuosana.

#### **5.4 Aineiston käsittely ja analysointi**

Aineisto koostuu kahden eri alueen viljelijöiden Pohjois-Pohjanmaan ja Pohjois-Savon haastatteluista. Haastattelut ja litteroinnit toteutettiin ja analysoitiin omina kokonaisuuksinaan. Haastattelut toteutettiin tutkimuksen tekijöiden toimesta, molemmilla oli omat tutkimusalueensa, jotka käsiteltiin johtopäätöksiin saakka omina kokonaisuuksinaan.

Tutkimuksen litteroitu aineisto luokiteltiin haastattelukysymyksiä mukaillen. Luokituksessa haastattelujen alkuperäinen vastaus pyrittiin säilyttämään mahdollisimman muuttumattomana. Tutkimuksen luokkia yhdisteltiin ja muokattiin vastaamaan paremmin tutkimuskysymyksiä, jotka tarkentuivat tutkimuksen edetessä. Laadullinen aineisto analysoitiin luokiteltuun materiaaliin perustuen.

Analyysissä tarkasteltiin kasvintuotannon asiantuntijapalveluiden tarpeita (tutkimuskysymys 1) pohjautuen teoreettiseen viitekehukseen. Tällä haettiin ratkaisuja asiakkaan palvelutarpeisiin vaikuttaviin tekijöihin. Palvelutarpeet jaettiin asiantuntijapalveluihin sekä sähköisiin palveluihin. Tällä haettiin viitteitä myös tilakoon, koulutuksen, kokemuksen ja viljelyyn panostuksen merkityksestä palvelujen käyttöön sekä tarpeeseen.

Benchmarking pienryhmäkoulutusta oppimismenetelmänä ja tuotteistettuna palveluna (tutkimuskysymys 2) tarkasteltiin ennakkoteorian ja Maito Taito -hankkeessa syntyneen materiaalin pohjalta. Lisäksi analyysissä käytettiin ProAgria Pohjois-Savon Sata Ideaa Siementuotantoon pienryhmämuistioita ja ryhmähaastattelun tuloksia. Myös ryhmähaastattelun tulokset lisättiin luokiteltuun aineistoon. Analyysissä tarkasteltiin erikseen Sata Ideaa Siementuotannosta pienryhmäläisten kokemuksia benchmarkingista ja ProAgria Oulun viljelijöiden

mielipiteitä ko. toiminnasta. Johtopäätöksissä molempien alueiden vastaukset käsitellään yhtenä kokonaisuutena.

Asiakastyytyväisyyden vaikutusta eri palveluiden käyttöön (tutkimuskysymys 3) lähestyttiin analyysissä ennakkoteoriaan perustuen. Vastauksista haettiin viitteitä asiakastyytyväisyyden merkityksestä asiakasuskollisuuteen ja palveluiden käyttöasteeseen. Samalla pyrittiin löytämään keinoja ProAgrian asiakastyytyväisyyden parantamisesta.

Haastatteluaineisto sisälsi numeerisia arvoja, kuten tilan pinta-aratiedot kasvilejittain, satotiedot ja -tavoitteet sekä maanviljelijäuran pituus. Numeerinen aineisto tukee laadullista analyysiä. Tutkimuksen tuloksia tarkasteltiin tutkimuskysymyksiin ja teoreettiseen viitekehykseen peilaten.

## **6 VILJELIJÖIDEN KOKEMUKSET KASVINVILJELYTILOJEN ASiantuntijapalveluista Pohjois-Pohjanmaalla ja Pohjois-Savossa**

### **6.1 Haastattelujen tulokset Pohjois-Pohjanmaalla**

ProAgria Oulun alueelta tutkimukseen haastateltiin yhteensä kahdeksan kehittäväää kasvinviljelytilaa, jossa yhdellä tilalla oli lypsykarjaa, mutta päätuotantosuunta kasvintuotannossa. Haastateltavista viljelijöistä kaikki olivat päätoimisia viljelijöitä. Haastateltavista tiloista 50 %:lla tulot koostuivat pelkästään viljelytuloista. Muilla tiloilla maataloustulojen osuus tulojen muodostuksesta vaihteli 50 %:n ja 80 %:n välillä. Viljelijöiden maatalouden ulkopuoliset lisäansiot muodostuivat metsäntuotannosta, koneurakoinnista tai jostakin muusta sivuelinkeinosta tai palkkatyöstä. Tilojen kokoluokalla ei ollut merkitystä sille koostuivatko tulot kokonaan maataloudesta vai ei.

Viisi haastateltavaa viljelijää oli käynyt maatalouden perustutkinnon peruskoulun jälkeen ja heillä ei ollut muita tutkintoja. Muut kolme viljelijää olivat käyneet jonkin korkeakoulututkinnon toisen asteen koulutuksen lisäksi. Haastateltavat henkilöt olivat toimineet viljelijöinä keskimäärin kahdeksan ja puolen vuoden ajan. Vaihtelu viljelijänä toimimiselle oli 6-14 vuoden välillä. Kaikki tilat harjoittivat tavanomaista viljelyä.

Tutkimukseen osallistuvilla tiloilla oli peltopinta-alaa keskimäärin 253 hehtaaria. Tilojen peltopinta-ala vaihteli 120 hehtaarista 400 hehtaariin saakka. Tutkimuksen tilojen peltopinta-ala oli reilusti suurempi kuin Pohjois-Pohjanmaan tilojen keskipinta-ala, joka oli vuonna 2014 49,83 hehtaaria. (Luke 2014, viitattu 21.3.2015.)

Tutkimukseen osallistuvilla tiloilla oli kaikilla viljelyksessä joko rehuohraa tai kauraa. Suurimmalla osalla tiloista rehuohra oli pääviljelykasvina. Pinta-alaltaan ohraa viljeltiin yhteensä 895 hehtaarilla ja kauraa yhteensä 420 hehtaarilla. Li-

säksi jokaisella tilalla oli viljelyksessä viherlannoitusnurmia tai kesantoja, niiden yhteispinta-ala oli 307 hehtaaria. Kolmella tilalla viljeltiin leipävehnää, jonka yhteisala oli 72 hehtaaria. Kevätrypsiä oli viljelyksessä yhteensä 90 hehtaaria ja perunaa 40 hehtaaria. Tilojen viljelykasvit vaihtelevat markkinanäkymien mukaan vuosittain hieman, mutta yleisesti ottaen tilojen pääviljelykasvina on rehuvilja. Osalla tiloista viljeltiin myös syysviljoja sekä palkokasveja.

Tilojen satotasot ohralla olivat keskimäärin 3712 kg/ha ja kauralla 3812 kg/ha. Ohran satotasoissa oli vaihtelua 3500 kg/ha ja 5500 kg/ha välillä. Satotasojen vaihtelu oli melko suurta, johon osittain vaikutti peltojen kasvukunto. Leipävehnällä satotasot olivat rehuviljoja korkeammat, keskimäärin 5333 kg/ha. Kevätrypsin satotasot olivat keskimäärin 1175 kg/ha ja tavoitesatona oli 1833 kg/ha. Perunalle keskimääräiseksi satotasoksi muodostui 32 tn/ha ja tavoitteena oli 35 tn/ha. Perunassa pyrittiin mieluummin korkeaan laatuun kuin satotasoon. Satotavoitteet tiloilla olivat saatuihin satotasoihin nähden kohtalaisen maltilliset. Tilat halusivat nostaa rehuohran satotasoaan 1163 kg/ha, eli yhteensä saada kokonaissatoa 4875 kg/ha. Vaihtelua rehuohran satotasotavoitteessa oli tiloilla 4500 kg/ha ja 5500 kg/ha välillä. Kauralle satotasotavoitteen keskiarvo oli 4937 kg/ha ja se vaihteli 4500 kg/ha ja 5000 kg/ha satotasotavoitteen välillä.

Viljelijöillä oli useita keinoja päästä satotavoitteisiinsa. Jokaisella tilalla asetettiin perusviljelytoimet, kuten lannoitus, kalkitus, ojitus, kasvinsuojelu ja viljelykierto tärkeiksi tekijöiksi, joilla tavoitteisiin pyritään pääsemään. Suurella osalla tiloista pellon perusasioissa oli vielä parannettavaa. Pellon pH:n asettaminen 6,5:een sekä calsium-magnesium -suhteen parantaminen oli yksi tekijä sellaisella tilalla, jolla satotasot olivat jo melkein tavoitteessa. Riittävää lannoitusta pidettiin monella tilalla tarpeellisena satotasotavoitteisiin pääsemiseksi.

*”No, toimenpiteet on aika moninaisia eikä ne oo ihan heti toteutettavissa. Sielä on mekaanisia, että kasvinviljelyllisiä maan rakenteen parantamisia, jankkurointia ja syväjuurisia kasveja, viljelykierron lisääminen ja siten siinä viljelykierrossa esikasvien hyödyntäminen.” (Haastateltava 8).*

Monella tilalla viljelykiertoa pidettiin hyvin tärkeänä toimenpiteenä satotasotavoitteisiin pääsemiseksi, mutta riittävä kierto pidettiin käytännössä haasteellise-

na toteuttaa. Monet viljelijät pitivät satotason nostamista pitkän aikavälin prosessina.

Suurin osa viljelijöistä perusteli viljelevänsä niitä kasveja, joita tällä hetkellä viljelee, puhtaasti viljelyn helppouden vuoksi. Rehuviljan viljelyä pidettiin monella tilalla helppona kasvina. Tämä vastaus toistui monella tilalla ja aiheutti jälkeensä ihmetystä tuloksia tarkastellessa. Rehuviljan viljelyä pidettiin osalla tiloista myös kohtalaisen kannattavana, jos siitä saa hyvän sadon. Rehuviljan kysyntä Pohjois-Pohjanmaan alueella oli myös perusteluna, miksi tilalla viljeltiin kyseisiä kasveja. Monella tiloista pyrittiin kaura saamaan korkeampaan hintatasoon kiinnittämällä huomiota toksiinien vähentämiseen. Rehuviljan viljelyä pidettiin alueella pienen riskin kasvina. Rehuviljaa viljeltiin myös sen vuoksi, että alueen karjatilaille on kysyntää viljasta. Perunan viljely perustui kaikilla tiloilla puhtaaseen kysyntään alueella ja siihen, että sen kannattavuutta pidettiin kohtalaisen hyvänä verrattuna muihin viljelykasveihin. Suurin osa viljelijöistä perusteli valitsevansa viljelykasvit markkinatilannetta seuraten, jonka mukaan tehdään päätöksiä mitä viljellään, mutta ei ruveta hulluttelemaan sellaisilla kasveilla, joille ei ole kysyntää tai alueen kasvukausi aiheuttaisi liian suuria riskejä. Yksi viljelijä kertoi viljelevänsä pääosin viljelykierron vuoksi juuri niitä kasveja joita viljelee. Tilalla oli kierrossa rypsiä, ohraa, kauraa ja viherlannoitusta ja tarkka suunnitelma viljelykierrosta.

### **ProAgrian palveluiden käyttö ja asiakastyytyväisyys**

Tutkimukseen osallistuvista viljelijöistä seitsemän käytti ProAgrian asiantuntijapalveluita. Tila joka ei käyttänyt ProAgrian palveluita, oli kuitenkin joskus käyttänyt niitä tilan sukupolvenvaihdoksen yhteydessä. Suurin osa tiloista, jotka käyttivät ProAgrian palveluita, koki saavansa vastuullisuuden tunteen siitä, että asiantuntija on tehnyt suunnitelmat ja hakemukset. Seitsemän viljelijää käytti säännöllisesti ProAgrian asiantuntijaa apuna viljelysuunnitelman teossa ja tukihakemuksien täytössä.

*”Se miksi käytän nii oon käyttäny aikasemminki ulkopuolista neuvojaa. Vastuun siirtäminen ulkopuoliselle ja se, että ulkopuolinen tekijä tekee*

*niitä sen 50 - 100 kappaletta ja, että ite tekis pelkästään yhen hakemuksen vuodessa, nii se joka niitä enempi tekee nii on asiasta kartalla. Elikkä saa niinku varmuutta ja vastuuta. Niin paljon muistettavia asioita, että mielellään sen työn teetättää muulla tukihakemuksen ja visun siis. Mulla oli tarkastuski kerran ja ku paperit oli kunnossa nii ei tullu mitään sanktioita.” (Haastateltava 1).*

*”Käytän palveluita. Kyllä käytän joo. Oon kokenut ne sekä talouspuolella, että viljelypuolella niin, että niistä on ollu vastinetta sille rahalle mitä siihen menee. Siis toistaiseksi näin.” (Haastateltava 8).*

*”Jatkossa tulee ProAgrialla todella kova paine esittää se oma tarpeellisuutensa, että on toimialajohtajana.” (Haastateltava 4).*

Myös viimeisimmän ajan tasalla olevan tiedon saanti asiantuntijan kautta todettiin tarpeelliseksi hyödyksi palveluiden käytöstä. Taloudellista hyötyä suoraan peltopuolelle koki saavansa kolme viljelijää hyvien suunnitelmien ja viljelytiedon vuoksi. Moni viljelijä kertoi olleensa melko tyytyväisiä ProAgrian palveluihin, joita ovat käyttäneet aikaisemmin. ProAgrian palveluista nousivat esille lähinnä viljelysuunnitelmien tekeminen ja EU-tukihakemuksien täyttö. Eräs viljelijä totesikin, että ProAgrialta saa hyviä sihteeripalveluita täyttämään byrokratian asettamat viljelyvaatimukset papereiden osalta ja talouden neuvontapalveluiden osalta, mutta eipä oikein muuhun. Talouspuolen asiantuntijapalveluita käytettiin yhteensä neljällä tilalla säännöllisesti. Tilat, jotka käyttivät ProAgrian talousasiantuntijapalveluita, olivat niihin tyytyväisiä ja kokivat niistä sekä taloudellista hyötyä että helpotusta stressiin.

Haastattelussa kysyttiin käyttävätkö viljelijät yksityisten yritysten tarjoamia asiantuntijapalveluita. Yksityisten yritysten tarjoamia asiantuntijapalveluita käytettiin yhteensä neljällä tilalla. Suurimaksi osaksi yksityisten yritysten palveluita käytettiin talousneuvonnassa lähinnä kirjanpito ja veroilmoituksen täytössä. Kolme viljelijää oli tehnyt kirjanpidon ja veroilmoituksen itse aikaisemmin ja siirtyneet muutaman vuoden sisällä käyttämään tilitoimistojen palveluita. Syynä miksei kirjanpitoa ostettu ProAgrialta oli hinta ja se, että tilitoimistojen palveluun luotettiin enemmän. Peltoviljelypuolelle yksityisiä asiantuntijapalveluita käytti ainoastaan yksi tila, joka perusteli saavansa todella korkealuokkaista asiantuntijapalvelua ja vuorovaikutusta ulkomailta. Tilat jotka eivät käyttäneet yksityisiä

neuvoja perustelivat, että niistä ei ole vastaavaa hyötyä ja ettei niitä uskallettu käyttää. ProAgriaa pidettiin luotettavana kumppanina.

Haastateltavilta viljelijöiltä kysyttiin ovatko he tyytyväisiä ProAgrian tarjoamiin palveluihin. ProAgriasta saatavaan palveluun oli erityisen tyytyväisiä yhteensä viisi viljelijää ja loput kolme viljelijää melko tyytyväisiä. Palveluista erityisen tyytyväiset viljelijät kokivat saavansa rahalle vastinetta ja ajankohtaista tietoa viljelyasioista. Palveluiden hinnan kalleus korostui kolmella tilalla. ProAgriaa ei pidetty kaikista halvimpana palveluiden tarjoajana, mutta hyötyä rahalle kuitenkin koettiin saatavan. Neljä viljelijää halusi lisää panostusta ProAgrialta kasvintuotannon palveluihin ja yksi tila kommentoikin ProAgriaa kotieläinpuolen neuvontaorganisaatioksi, josta ei kasvintuotannon viljelypuolelle ole niin hyötyä.

*”Kohtuu tyytyväinen, mutta kasvipuolelle saisi olla enemmän tekijöitä, en ole saanut tarvittavia neuvoja tilalleni. Muuten palvelut ovat olleet hyviä ja olen hyötynyt niistä tiedon ja rahallisesti sitä kautta.” (Haastateltava 5).*

*”Olen ollut tyytymätön vain kerran ja siitä oon reklamoinut sitten kun mielestäni tarvin asiantuntijan paikalla oloa enkä sitä saanut silloin, että oon pyrkinyt oman ammattitaidon lisäämiseen, että ei tarvisi asiantuntijoita mutta henkisesti puolella pelkästään asianhyväksyntään tarvii. Keskimäärin hyvällä arvosanalla mennään.” (Haastateltava 8).*

*”ProAgrian pitäis päästä vähän irti siitä toimistovirkailijan roolista ja päästä enemmän kentälle oleviin toimenpiteisiin.”(Haastateltava 4).*

Viljelijät jotka olivat erityisen tyytyväisiä ProAgrian palveluihin, olivat myös tyytyväisiä asiantuntijan ammattitaitoon. Asiantuntijan ja viljelijän vuorovaikutuksen pelaaminen vaikutti myös palvelun tyytyväisyyteen. Palveluihin melko tyytyväiset viljelijät halusivat kuitenkin, että ProAgria keskittyisi enemmän kasvintuotannon palveluihin. Yhden viljelijän kommentti ProAgrian palveluista oli, että asiantuntijuus täytyy ansaita jollakin.

Viljelijöiltä kysyttiin tässä tutkimuksessa, minkälaista asiantuntijapalvelua he haluaisivat saada ProAgrialta. Suurin osa viljelijöistä koki tarpeelliseksi peltopuolen kasvustokäynnit ja niiden saatavuuden, myös pienryhmätoimintaa haluttiin suurimmalla osalla tiloista. Ilmeisesti peltopuolen kasvustokäyntejä tekeviä

asiantuntijoita ei ole tarpeeksi ProAgria Oulussa, koska kuusi tilaa mainitsi, että he haluaisivat asiantuntijan kasvustokäynnille. Puolet viljelijöistä halusi halvempaa neuvontaa. Vain yksi viljelijä ei osannut sanoa, mitä palvelua haluaisi nykyisten palveluiden lisäksi ja oli tällä hetkellä täysin sitä mieltä, ettei tarvitse ProAgrialta enempää kuin sillä on tarjottavaa.

*”Niin tuota enemmän alkaa menemään siihen oli siten kysymys mistä tuotantosuunnasta tahansa niin se asiantuntijuus täytyy kyllä jollakin tavalla osoittaa että aina täytyy olla vähintäänkin semmonen komppaamassa kaveri ja kyseenalaistaa asioita. Silloin kun lakkaa omaa tietoa kyseenalaistamasta niin silloin kannattaa lopettaa jos luulee tietävänsä ite... heheheh. Kyllä se sitä niinku sekä talous, että kasvipuolella ne tarpeet rupeaa olemaan aika spesifisiä. Sitten kun asia on kyseenalaistettu niin sitten mennään niin. Siinäkin tulee varmasti asiantuntijan henkilökeimian kanssa juttuun on hyvä ja helppo jutella se tuo semmosta jatkuvuutta.” (Haastateltava 7).*

Moni tila piti tärkeänä sitä, että asiantuntijan ja viljelijän välinen vuorovaikutus vaikuttaa myös siihen miten palvelu etenee. Erillisiä palveluita ProAgria Oululla ei ole ollut tarjota kasvintuotanto puolelle, on juuri pienryhmätoiminta. Pienryhmätoiminta tuli hyvin vahvasti esille uutena palveluideana. ProAgrialta haluttiin myös tukiehtojen täyttymisen tarkastusta, josta selviäisi onko tilalla kaikki tarvittavat asiat kunnossa tukiehtoja ajatellen.

Haastateltavilta viljelijöiltä kysyttiin millaista on hyvä kasvinviljelyneuvonta ja millaisena viljelijät ovat kokeneet ProAgrian kasvinviljelyneuvonnan. Hyvänä viljelyneuvontana pidetään sellaista, jossa asiantuntijalla on homma hallussa. Asiantuntijan ammattitaitoa pidettiin erittäin tärkeänä osana hyvää kasvinviljelyneuvontaa. Kasvukaudenaikaista neuvontaa pidettiin tärkeänä tässäkin kysymyksessä. Suunnitteluvaiheessa suunnitellaan ajantasaisten tietojen mukaisesti lannoitteet ja lajikkeet, myös kasvinsuojelut. Suunnitteluvaiheessa taloudelliset näkökulmat on myös hyvä ottaa huomioon. Kesällä kasvukaudella asiantuntija kävisi pellolla ja katseltaisiin, ovatko suunnitelmat toimineet ja tarvitseeko suunnitelmia täydentää. Yksi viljelijä totesi, että on todella hyvä homma kun joku pyörittää viljelijöille tämmöistä palvelukokonaisuutta ja oli hyvin tyytyväinen ProAgriaan.



Monella tilalla tilakohtaisiin räätälöityihin palveluihin panostamista pidettiin tärkeänä asiana. Kasvukauden ulkopuoliseen neuvontaan haluttiin enemmän tarkastelumahdollisuuksia ja talouden simulointia tuotantokustannuslaskelmien puitteissa. Yksi hyvän kasvinviljelyneuvonnan edellytys on myös se, että tehdään neuvonta täysin tilakohtaisella tasolla.

*”Viljelysuunnitelman teossa on monia asioita, jotka on hyvä ottaa huomioon ja se, että se suunnitelman teko ois sujuvaa ja tarkkaa ja kaikki käytettävissä oleva tieto olis käytettävissä pääosin se ois siinä. Tukien hakemuksessa tukien optimointi, että olis se käytettävissä normaalitoimiteilla.” (Haastateltava 2).*

*”ProAgrialla on tuo homma enemmän perusmättöä tuki, kasvinsuojeluvälineiden valintaa veroilmotusta visu ja kaikkien lappujen täyttäminen, Mutta se nyt varmaan asiakaskunta tulee vaatimaan jotakin muutakin tulevaisuudessa siihen yhteyteen tulee olla muutakin näitä erikoispalveluja.” (Haastateltava 8).*

*”Viljanviljelyn neuvontapalveluiden kehittämien, ProAgrialla ei oo mitään räätälöityjä tuotteita tarpeeksi. MTT ollut aktiivisempi viljapuolella kuin ProAgria. Täytyisi olla räätälöityjä tuotteita olemassa. Me kuitenkin ollaan huonoja maksajia, mutta yrittää olisi syytä kehittää noita.” (Haastateltava 6).*

ProAgrian asiantuntijapalveluita pidettiin pääosin hyvinä, mutta jokaisella tilalla tuli kommentteja ja hyviä kehitysehdotuksia palveluiden parantamiseksi. Monet viljelijät pitivät ProAgrian palveluita asiantuntevina ja luotettavina. Yksi viljelijä piti ProAgriaa täysin kotieläinpuolen organisaationa ja halusi kasvintuotannon puolelle enemmän neuvontaväkeä. Kasvintuotantopuolelle tulisi olla enemmän erilaisia palveluita kuten pienryhmätoimintaa ja vertailuryhmiä. Erikoiskasvineuvontaa kaivattiin kolmella tilalla. Näiden viljelijöiden mielestä ProAgrialla ei ole riittävästi erikoiskasvipuolelle tekijöitä tai tietynlaisia asiantuntijoita, joita haluttaisiin käyttää, ei ole kasvukaudella saatavissa.

### **Viljelijöiden kokemukset palvelupaketeista**

Haastateltavilta viljelijöiltä kysyttiin käyttäisivätkö he mieluummin palvelupaketteja vai yksittäisiä palveluita? Viidellä tilalla haluttiin käyttää mieluummin yksit-

täisiä palveluita, kuin palvelupaketteja. Yksittäiset palvelut koettiin näillä viidellä tilalla tärkeiksi, palveluiden räätälöinnin vuoksi. Vuosittain vaihtuvat tilanteet ja eri kehityskohteet koettiin haasteellisiksi palvelupakettien muuttumattomuuden vuoksi. Puolet viljelijöistä koki ostavansa sellaista palvelua, mitä ei tarvitsisi jos, käyttäisi palvelupaketteja.

*”Paketit on paholaisia, sielä ostaa aina turhaa että kyllä mieluummin ostaa sen niinku tarpeeseensa, kehityskeskusteluissa voisi käydä läpi mihin käytetään huomiota seuraavien vuosien aikana. Pakettien muodostaminen voi olla melko hankalaa, ite en ostais kyllä paketteja.” (Haastateltava 6).*

Yksi viljelijä kommentoi, että palvelupakettien sijasta käyttäisi mieluummin yksittäisiä palveluita, koska paketin tietynlaiset osat on semmoisia jo mitä itse osaa tehdä. Viljelijä käyttäisi yksittäisiä palveluita erittäin spesifeihin asioihin, missä itse tarvitsee tietoa. Kahdella viljelijällä on ollut aikaisemmin huonoja kokemuksia palvelupaketeista, koska osa tiedosta oli edellisessä paketissa sama mitä viljelijät oli jo itsekin tiennyt.

Kolme tilaa, jotka halusivat käyttää palvelupaketteja, kommentoivat pakettien hyödyt siten, että asiat tulisivat varmasti tehtyä, koska niistä on jo valmiiksi sovittu ja maksettukin. Samalla sitoutuisi itsekin enemmän seuraamaan kasvustoa ja paneutuisi enemmän viljelyn kehittämiseen. Tarpeelliseksi palvelupaketeissa viljelijät näkivät vertailutiedon mahdollisuuden, tuotantokustannusten jatkuvan seuraamisen ja kasvukauden aikaisen neuvonnan. Myös yhteyden pitoa asiantuntijaan pidettiin tärkeänä.

*”Käyttäsin mielummin, tulis kaikki hommat varmasti tehtyä. Hintakin tietysti sitten lopulta ratkasee.” (Haastateltava 4).*

Palvelupaketit nähtiin erityisesti tutkimuksen suurimmilla tiloilla tärkeiksi, näiden tilojen kokonaistulot muodostuivat muualtakin kuin maatalouden tuloista. Palvelupaketeilla voidaan myös löytää tilalta kehitettäviä asioita enemmän kuin yksittäisillä palveluilla, koska palveluita ei tulisi muuten käytettyä kuin pakettien yhteydessä.

## Asiantuntijatyö palvelutilanteessa

Haastateltavilta viljelijöiltä kysyttiin käyttäisivätkö he mieluummin samaa asiantuntijaa vai vaihtaisivatko he asiantuntijaa palveluiden suhteen. Kaikki haastateltavat viljelijät käyttäisivät mieluummin samaa asiantuntijaa kuin useita eri asiantuntijoita. Suurimpana syynä yhden asiantuntijan käyttöön on se, että saa hyvän luottavuuden ja vuorovaikutuksen henkilöön, sekä asiantuntija tietää tilan tavat jo ennestään. Eri asiantuntijan käyttöä pidettiin erityisen tärkeänä silloin, kun käytetään esimerkiksi talouspuolen ja kasvinviljelypuolen palveluita. Samaa asiantuntijaa siis käytetään silloin, kun osaamisalueet niin sallivat. Kasvintuotannon asiantuntijaa käytetään kasvintuotannon palveluissa ja talouspuolen asiantuntijaa talouspuolelle. Eri asiantuntijoiden käyttö samalla osaamisalueella ei ollut mielekästä, koska silloin täytyy aina selvittää tilan perustavat ja yhteys uuteen asiantuntijaan täytyy löytää.

*”Eri asiantuntijoita aina sitä joka osaa alan asiat parhaiten esimerkiksi talouspuolella henkilöä X ja kasvipuolella henkilöä Y.” (Haastateltava 3).*

Pidempiaikaisissa asiantuntija – asiakassuhteissa asiantuntijan vaihtaminen oman osaamisalueen sisällä ei ollut yhdelläkään tilalla mielessä. Yhtenä ongelmana pidettiin ProAgria Oulun talouspuolen asiantuntijoiden eläköitymistä, jolloin tilojen täytyy vaihtaa asiantuntijaa toiseen. Kuusi viljelijää käytti kasvinviljelypuolella samaa henkilöä kasvintuotantoasioissa ja eri asiantuntijaa talous- tai energiapuolen asioissa, mutta eivät miettineet, että asiantuntijaa tarvitsisi vaihtaa.

## Viljelysuunnitelma-ohjelmien käyttökokemukset tiloilla

Suurimmalla osalla tiloista oli käytössään jokin viljelysuunnitteluohjelma. WebWisun -ohjelma oli käytössä yhteensä kuudella tilalla ja Agrineuvos yhdellä tilalla. Yksi tila ei käyttänyt viljelysuunnitelmaohjelmaa itse, koska ProAgrian asiantuntija tekee viljelysuunnitelman ja tarvittavat lohkomuistiinpanot. Yhdellä tilalla oli käytössään sekä peltotuki, että WebWisun -ohjelma, koska hän viljelijä ollut tyy-

tymätön WebWisuuun ja aikoi lopettaa sen käytön. Kolme tilaa käytti WebWisua pelkästään muistiinpanojen kirjaamiseen ja tulosteiden tarkasteluun, loput tilat käyttivät ohjelmaa pääpiirteittäin kokonaisuudessaan, vaikka asiantuntijat olisivatkin tehneet viljelysuunnitelmat etukäteen. Viisi WebWisuu -ohjelmaa käyttävis-tä viljelijöistä sanoi, että ohjelman käyttäminen on kuitenkin todella vähäistä. WebWisuu -ohjelmaan viljelijät eivät olleet kovinkaan tyytyväisiä. Tutkimuksessa kukaan ohjelmaa käyttäneistä viljelijöistä ei pitänyt WebWisua hyvänä ohjelma-na. Suurimpana ongelmana ohjelmassa nähtiin sen huono käytettävyys ja pää-käyttöliittymän heikkoudet.

*”Ohjelmahan on todella kesken, en osaa sano mitään hyvää siitä nyt. Vanha pc-visu oli hyvä ja tämä uusi pätkivä ja huono käyttää perusomis-naisuuksiltaan.” (Haastateltava 4).*

*”Kyllähän se niinku käytettävyydeltään on aika paska. Se ei pelaa kaikis-sa selaimissa. Käyttöliittymä on huono, mutta toiminnallisuus jokseenkin tyydyttävä” (Haastateltava 8).*

WebWisuu -ohjelmalta haluttiin käyttöliittymän toimivuuden parantamista sekä helppokäyttöisyyttä. Kaksi viljelijää toivoi karttapalvelun toimivuutta ja selkeyttä. Yksinkertaisiin kirjaamistoimenpiteisiin olisi viljelijöillä hyvä olla jokin eri versio, mikä olisi todella yksinkertainen ja helppokäyttöinen. Tulosteiden selkeyttä ha-luttiin neljällä tilalla, tämän hetken tulosteet ohjelmassa eivät olleet viljelijöiden mieleen. Ohjelman toimivuutta Excel- ohjelman kanssa halusi yksi viljelijä. Vilje-lijä halusi myös ohjelmalta sitä, että suunnitelmia voisi tehdä yhdelle lohkolle useita eri vaihtoehtoja ja toteuttaa mahdollisesti vain yhden. Ohjelmalla voitai-siin tehdä eri reseptejä eri kerroksiin esimerkiksi lannoituksen suhteen.

*”ProAgrialla menee tavallaan oikiaan suuntaan se wisu ku nykyään on mobiililaitteet kaikilla. Että sää voit tehdä ite ne tabletilla mukana muistiin-panot ja katella suunnitelmia. Suonentiedolla huono kun suunnitelma ja toteutunut on erikseen. Wisussa on yhtä näkymää sekä suunniteltu, että toteutunut mikä on minusta kyllä hyvä koska se on nykyaikaa sekä tuo nettihomma. Kaikilla on joku vehe nykysi millä pystyy ottaan yhteyttä nii nettiversiot on hyviä. Oikiaaa suuntaa menossa” (Haastateltava 2).*

Yksi haastateltavista viljelijöistä tiesi WebWisuu -ohjelman todella hyvin, vaikka hän käyttikin Agrineuvoksen viljelysuunnittelu -ohjelmaa. Yksi viljelijöistä ei käyt-

tänyt ohjelmaa, mutta hänen lapsensa käyttivät sitä tabletilla traktorissa pelto-  
töiden ohessa kirjanpitolukemiseksi.

## Sähköisten palveluiden mahdollisuudet tiloilla

Tutkimuksessa kysyttiin käyttävätkö viljelijät sähköisiä palveluita, kuten esimerkiksi suljettuja keskusteluryhmiä sosiaalisessa mediassa ja ovatko he kiinnostuneita seuraamaan ProAgrian koulutuksia sähköisesti. Haastateltavista viljelijöistä kolme oli kiinnostunut käyttämään sähköisiä palveluita, samat viljelijät käyttivät myös sosiaalista mediaa jossakin määrin. Puolet viljelijöistä eivät käyttäneet sosiaalista mediaa eivätkä olleet kiinnostuneet sähköisistä palveluista eikä keskusteluryhmistä. Puolet viljelijöistä oli kiinnostunut suljetuista keskusteluryhmistä esimerkiksi kasvintuotannon Whats App ryhmästä tai Facebookin suljetusta keskusteluryhmästä kasvipuolen asioista.

*”Käytän Facebookia ja olen mukana muutamassa suljetussa maatalousaiheisessa ryhmässä, olisin valmis käyttämään.” (Haastateltava 4).*

*”Ei minulla aika riitä semmoiseen, mutta tulevaisuudessa voisi joskus käyttää” (Haastateltava 6).*

*”Käytän ja olen tietyissä ryhmissä, olen kiinnostunut myös jos ProAgrialla olisi tällainen” (Haastateltava 3).*

Yksi viljelijä sanoi suoraan, että jos ProAgrialla olisi suljettu ryhmä, jossa voisi keskustella muiden viljelijöiden ja asiantuntijoiden kanssa, hän olisi todella innokas käyttämään sellaista. Viljelijöiden iällä tai peltopinta-alalla ei ollut merkitystä sille haluttiinko käyttää sähköisiä palveluita vai ei. Monella viljelijällä oli ajan puute tai muuten suuri vaiva käyttää suljettuja sähköisiä palveluita.

Sähköisten koulutusten seuraaminen herätti mielenkiintoa vain yhdellä viljelijällä. Loput seitsemän viljelijää eivät olleet valmiita seuraamaan sähköisesti koulutuksia. Suurimpana ongelmana sähköisissä koulutuksissa nähtiin vuorovaikutuksen puute. Koulutuksiin haluttiin osallistua paikan päällä.

*”En halua seurata mitään sähköisesti, tämä on nii yksinäistä hommaa muutenkin, niin mieluummin käyn aina paikanpäällä.” (Haastateltava 1).*

*”Mulla on tuota ostettuja koulutuspaketteja, joita seuraan. Eri webinaareja käytän kyllä. Saman tyyppisenä voisi pitää eri viljelijätilaisuuksia liveinä tai tallennettuina. Juutuupin (You Tube) kautta voi niitä esim. seurata. Vuorovaikutus tietysti saattaa karata.” (Haastateltava 8).*

*”Yäääähh. tuota.... Aikamoinen etsikko aika koko organisaatiolla seuraavat viis vuotta, koska palveluita on saatavilla ulkomailta ja muistakin paikoista. Verkkopalvelusta yms. Mikäli sukupolvenvaihdokset jatkuu tällä tasolla niin tässä tulee aikamoinen ruuhka tai murros. (Haastateltava 8).*

Viljelijä joka oli kiinnostunut sähköisten palveluiden seuraamisesta etänä, käytti monenlaisia etäkoulutuksia jo aikaisemmin. Hänellä oli hyviä kokemuksia erilaisista Internet palaverista, mutta kuitenkin vuorovaikutus tuntui välillä karkaan van niistä. Hän toivoi, että ProAgrialtakin voisi saada koulutuksia etäyhteyden avulla.

### **Benchmarking pienryhmätoiminta**

Kaikki viljelijät kokivat pienryhmätoiminnan hyvänä asiana ja olisivat jossain määrin valmiita osallistumaan siihen, kunhan ryhmä olisi toimiva ja aiheet kiinnostavia ja ajankohtaisia. Kaksi viljelijää oli ollut jo aikaisemmin pienryhmätoiminnassa mukana ja heillä oli positiiviset kokemukset siitä. Kokemusten vaihtamista pidettiin tärkeänä kahdella tilalla pienryhmätoiminnassa. Erilaisten hyvien ja huonojen viljelykokemusten jakamista pidettiin tärkeänä kolmella tilalla. Tuotantokustannuslaskelmien vertailuja ja koko pienryhmän vertailua esimerkiksi alueen keskiarvoihin haluttiin kolmella tilalla. Yksi viljelijä näki, että pienryhmätoiminnan avulla voisi uskaltaa kokeilla uusia viljelykasvejakin.

*”Minusta se kuulostaa tosi järkevältä oon sitä mieltä että se ryhmä toimii tosi hyvin. Siellä voi niin avoimesti käsitellä sitä talouspuoltakin se on tärkeintä tällä hetkelläkin kun ajat kiristyy, niin miksi toisilla tuotantokustannukset on jotakin muuta kuin toisilla ja samalaisilla tiloilla toinen tekee huomattavasti parempaa tiliä ku toinen. Siinä mielessä tuommoset ois hyviä, ainakin semmosia asioita vois käyä läpi. Tuossahan tuli aikailla jo, mutta mitä hyvää ja huonoa pienryhmissä on? Mää en nää mittää huonoa siinä. Semmosesa pienryhmätoiminnassa. Nään sillallailla, että tämä on aika yksinään puurtamista tämä viljatilän arki, nii siinä mielessä pelekää hyvää nään siinä.” (Haastateltava 2).*

Vain kaksi viljelijää näki huonoja puolia pienryhmätoiminnassa. Yksi huono puoli oli, että hyvin menestyvät viljelijät saattavat aiheuttaa kateellisuutta toisissa vil-

jelijöissä. Toinen huono puoli oli, että ryhmä ei olisi toimiva erilaisten viljelijöiden vuoksi ja asioista ei uskallettaisi keskustella riittävän kehittäväällä tasolla.

## **6.2 Haastattelujen tulokset Pohjois-Savossa**

Pohjois-Savossa tutkimusta varten haastateltiin kahdeksan kasvinviljelyyn erikoistunutta tilaa. Tiloista seitsemällä oli siementuotantoa, lisäksi neljällä tilalla oli maatilapakkaamo ja yhdellä myös naudanlihantuotantoa. Kaikilla tiloilla kasvin tuotanto oli päätoimista, ja noin puolet tiloista sai lisäansiota muualta. Kaikkien tilojen tuotantosuunta oli tavanomainen.

Vastaajien koulutustausta oli hyvin vaihteleva ja monialainen, kaikilla kuitenkin oli joku maatalousalan koulutus suoritettuna. Vastaajista kolme oli koulutukseltaan agrologeja, kaksi maatalousteknikkoa, joista toisella myös sähköasentajan koulutus, yksi MMK, yksi teollinen muotoilija ja taiteen maisteri, jonka lisäksi hänellä oli myös maatalouden perustutkinto, yhdellä vastaajista oli metsäkoneenkuljettajan ja metsäkoneasentajan tutkinnot. Kasvintuotantotilojen tuotantosuunnan taustalla oli yleisimmin kotieläintuotannosta luopuminen. Vastaajista kaksi on harjoittanut maataloutta yli 30 vuotta, kolme yli 20 vuotta, yksi yli 10 vuotta ja kaksi alle 10 vuotta.

Tilat olivat kooltaan 40 hehtaarista reiluun 200 hehtaariin. Tilojen keskipinta-ala oli noin 110 hehtaaria, mikä on Luonnonvarakeskuksen (Tike 2014b) tekemän pinta-alayhteenvetön perusteella korkeampi kuin alueen viljatilojen keskipinta-ala, mikä oli vuonna 2014 noin 32 hehtaaria.

Tiloilla viljeltiin eniten ohraa noin 350 hehtaarilla, mikä on keskimäärin tilaa kohti noin 50 hehtaaria. Toiseksi eniten viljeltiin siementimoteitä 160 hehtaaria, mikä on keskimäärin noin 31,6 hehtaaria. Kolmanneksi eniten viljelyssä oli kauraa noin 130 hehtaarin alalla, keskimäärin 16,4 hehtaaria tilaa kohti. Nurminataa viljeltiin noin 44 hehtaarin alalla, mikä on keskimäärin 14,7 hehtaaria tilaa kohti. Kesantoja oli noin 50 hehtaaria eli keskimäärin 10ha/tila. Vehnää viljeltiin noin

33 hehtaarin alalla, mikä on tilaa kohden noin 11 hehtaaria. Viherlannoitusnurmia oli ainoastaan yhdellä tilalla noin 11 hehtaaria. Myös kuminaa oli ainoastaan yhdellä tilalla noin 20 hehtaaria. Myös säilörehua viljeltiin ainoastaan yhdellä tilalla noin 30 hehtaarin alalla, samoin apilaa oli vain yhdellä tilalla keskimääri 5 hehtaaria. Suojavyöhykkeitä oli keskimäärin noin 25 hehtaaria.

Keskisato ohralla ja kauralla oli hiukan yli 4000 kg/ha, vehnällä pari sataa kiloa enemmän, noin 4250 kg/ha, timotein keskisato oli noin 500 kg/ha ja nurminadan 350 kg/ha. Satotasotavoitteet kaikilla olivat hiukan korkeammat kuin toteutuneet, pääsääntöisesti ohralla ja kauralla tavoitteeksi asetettiin 4500–5000 kg/ha, vehnällä tavoitesato on keskimäärin 5000–5500 kg/ha, timotein satotavoitteeksi asetettiin 700 kg/ha ja nurminadalla 500 kg/ha.

Satotavoitteisiin pyritään pääsemään pelkästään perusviljelytoimenpiteillä, kuten huolehtimalla peltojen kalkituksesta, pellonpinnan muotoilusta, peruskuivauksesta ja salaojitukselta, sekä sen toimivuuden tarkkailusta. Kasvustolle pyritään luomaan tasapainoiset kasvuolot pyrkimällä tekemään työt ajallaan. Lannoitetaan kasvuston tarpeen mukaan maksimien rajoilla, mutta otetaan myös huomioon lohkokohdaiset poikkeavuudet, kaikkia lohkoja ei voi lannoittaa samalla kaavalla. Lehtilannoitteita on ollut käytössä useammalla tilalla. Omien peltojen tuntemusta ja sitä kautta täsmäviljelyä pidettiin yleisesti tärkeänä. Kasvin suojeleminen nousi kaikilla haastatelluilla lannoituksen ohella tärkeäksi toimenpiteeksi kasvuston tarkkailuun liitettynä.

*”Loppukesän panoksethan määräytyy kasvuston mukkaan, tietysti tautiaineet ja tämmöset ainakin puolikkaalla annoksella ne kuuluu ihan vakiin. Sitten sen kasvuston mukkaan, että millekkä se näyttää, että tuota, et et sehän se määrää sen, jos on oikein huonon näköinen kasvusto niin siihen ei oikeastaan kannata ajaa kuin tautiaine, että saa sen hehtolitrapainon pysymään kohallaan, mut ei ei mitään sen isompia siinä vaiheessa jos on huono kasvusto, mut hyvälle kasvustollehan sitä kannattaa aina jottain uuttakii kokkeilla.” (Haastateltava 9).*

Yksi haastateltava piti sertifioidun siemenen käyttöä merkittävänä panostuksena hyvään satoon pääsemiseksi. Tilalla käytettiin myös omaa kunnostettua siementä, mutta se uudistetaan riittävän usein, siemenen puhtaudesta huolehdi-



taan hukkakaurariski huomioiden. Myös täydennyskylvöt ja monipuolinen viljelykierto olivat yhdelle vastaajista tärkeitä.

Tilojen lajikevalikoima muodostuu hyvin pitkälle kysynnän ja markkinoiden mukaan, sekä perustuu vuosien ja vuosikymmenten aikana totuttuun sapluunaan ja sen pohjalta muodostuneeseen tietotaitoon. Siemenliikkeiden ja pakkaajien lajikevalikoima vaikuttaa myös sopimusviljelijöiden kasvivalintoihin ja lajikkeisiin. Viljelyvarmuus ja valmiit markkinat nousivat kaikilla tiloilla tärkeäksi valintakriteeriksi. Siementuotannon säännöt, taloudelliset syyt, kuivurin kapasiteetti ja viljelyn porrastaminen vaikuttavat myös viljeltäviin lajikkeisiin. Siementuotantoa pidettiin myös sopivasti haasteellisena ja siitä suurin osa koki saavansa toivomaansa lisähintaa.

Muutamalla tilalla viljellään myös rehuviljaa, koska sille on yhteistyökuvioiden myötä valmiit markkinat ja kotieläintilalla sitä menee jonkin verran oman karjan väkirehuksi. Liian erikoisten ja useiden eri kasvilajien viljelyä pidettiin hankalana tai haasteellisena puimurin ja kuivurin puhdistamisen ja varastoinnin kannalta, myös siihen liittyvää uuden opettelua ei koettu mielekkäänä. Uusien erikoiskasvien ottamista viljelyyn pidettiin hankalana siitäkin syystä, että tietoa ja viljelijöitä on vähän.

Yhdellä tilalla oli viljelyssä keskimäärin neljää eri kasvia esimerkiksi ohra, kaura, vehnä ja siementimotei, myös kuminaa ja rypsiä oli yhdellä tilalla, riippuen kierroksen vaiheesta ja rypsin peittäusmahdollisuuksista. Viherlannoitusnurmet, suoja-vyöhykkeet ja kesannot ovat osana viljelykiertoa, samoin säilörehunurmi vaikkakin sen viljelyyn on puhtaasti tuotannolliset syyt.

### **ProAgrian palveluiden käyttö ja asiakastyytyväisyys**

ProAgrian palveluiden käytöstä kaikilla tiloilla oli jonkin verran kokemusta. Lähes kaikilla ensimmäinen neuvontakontakti on tullut sukupolvenvaihdossuunnittelussa. Siemenpakkaamoille ProAgrian palvelut ovat tulleet tutuiksi tarkastusnäytteenotoissa. Pääsääntöisesti ProAgrian asiantuntijaa käytettiin viljelysuun-

nitelman tekoon ja tukihakuneuvontaan ja lopullisen veroilmoituksen tarkastamiseen. Eniten tiloilla tehtiin itse verotukseen liittyviä asioita ja lohkomuistiinpanoja. Yksityisiä palveluntarjoajia ei käytetty kuin yhdellä tilalla. Vähintään toisen asteen koulutuksen suorittaneet ja nuoremmat viljelijät tekivät eniten viljelysuunnitelmiin, tukihakemuksiin ja verotukseen liittyviä asioita itse.

Haastateltavat olivat sitä mieltä, että tuntevat suurin piirtein ProAgrian palvelutarjonnan, että palveluita on laidasta laitaan ja kysymällä saa lisää tietoa ProAgrian palveluista. Haastatelluista kolme kaipasi lisää talouspuolen asiantuntijapalveluita, joista yksi tarvitsi nimenomaan kasvikohtaisia katelaskelmia kasvi- vaihtoehtojen vertailuun. Loput vastaajat olivat tyytyväisiä ProAgrian palveluntarjontaan.

*” Jaahas, .....jaa, no.....taitaa tällä hetkellä jo kaikki tarpeellinen olla saatavilla että enpä oikein ossaa sannoo.”. (Haastateltava 16).*

Vastaajista viisi käytti ProAgrian asiantuntijaa viljelysuunnitelman tekoon. Heistä kaksi teki lohkomuistiinpanot itse. Vastaajista kolme teki itse sekä viljelysuunnitelman että lohkomuistiinpanot. ProAgrian toimesta lohkomuistiinpanoja tehtiin kolmelle tilalle. Tukihakemukset ProAgria teki viidellä tilalla ja kolmella tilalla ne tehtiin itse. Verotus teetettiin ProAgrialla kolmella tilalla, neljä vastaajista teki sen itse. Kirjanpitoa tehtiin seitsemällä tilalla itse. Yhdellä tilalla verotuksen teki yksityinen palveluntarjoaja, syynä oli pitkä asiakassuhde ja luottamus.

ProAgrian asiantuntijapalveluita käytettiin noin puolella tiloista siitä syystä, ettei itse tarvitse hallita niin suuria asiakokonaisuuksia ja samalla virheiden mahdollisuudet vastaajien mielestä pienenevät. Vastauksista kävi ilmi, että viljelijät eivät halua kuluttaa aikaansa uuden opiskeluun. Tästä johtuen tukihakuneuvontaan ja viljelysuunnitelman tekemiseen haluttiin käyttää asiaan perehtynyttä ammattilaista. Myös muuta kasvinviljelyneuvontaa, lähinnä neuvojen kysymistä puhelimella käytettiin lähes kaikilla tiloilla. Erityisesti vastauksista nousi esiin etenkin kasvinsuojeluneuvonnan hyvä laatu, asiantunteva neuvonta ja hyvä hintalaatusuhde.

*"Kyllä oon aina välillä käyttäny siinä, lähinnä kasvinsuojelupuolella aina, siellä on kummissii kasvinsuojelutieto hyvällä tasolla, että ei tarte ite ruveta kaikkee ehtimään siinä kiireen keskeellä aina." (Haastateltava14).*

*"Käytän tuota wisua suunnitteluun ja sitten tukihaku, tukihakupalvelua käytän ja ihan yksinkertaisesti siksi, kun olen niin laiska ja en haluakaan vaivata päätäni joka asialla kun se on niin paljo helpompi ammattilaisen kanssa tehdä ne asiat ja ja pienemmät mahdollisuudet virheisiin, lähinnä sen takia ja hinta-laatusuhde on ollut ihan ok, siinäpä ne syyt." (Haastateltava 13).*

*"Hyvä markkina-asema, ammattitaitoisia neuvoja, ainakin osa..." (Haastateltava 12).*

ProAgrian palveluihin oltiin yleisesti ottaen hyvin tyytyväisiä. Joitain moitteita nousi tarkastusnäytteiden otosta. Eräs pakkaamoyrittäjä koki, että viime vuosien aikana tarkastusnäytteenoton taso ja tehokkuus ovat heikentyneet, näytteenotto kestää kauemmin. Eräällä toisella yrittäjällä oli ollut hankaluuksia löytää näytteenottajaa loma-aikaan. Yksi vastaajista moitti tämän hetkistä viljelysuunnitelun hintaporrastusta, etenkin syksyllä hinta nousee liian aikaisin korkealle. Viime vuodet ovat olleet hieman haasteellisia kasvinviljelytöiden suhteen ja hintaporrastuksen vaihtuessa syystyöt pellolla ovat vielä pahasti kesken. Eräs toinenkin yrittäjä moitti korkeita vuosittain nousevia hintoja, mutta totesi, että ei se hinta edelleenkään ole niin korkea, että hänen itsensä kannattaisi viljelysuunnitelmaa ryhtyä tekemään. Tälle yrittäjälle oli tärkeää, että viljelysuunnitelma tehdään tilalla ja samalla vaihdetaan muutenkin kuulumisia ja rupertellaan. Joku yrittäjä oli enimmäkseen tyytyväinen asiantuntijapalveluihin, mutta korosti, että pitää tietää kenet haluaa.

*"Kylläpä oon ollu tyytyväinen, siellä on kummiskiin hyvä palvelu, jos ei ole heti ollu sitä neuvoo antaa niin ne on ottaneet selvän ja sitten ilmoittaneet, että, että mikä siihen ois tuota sitten neuvo." (Haastateltava 14).*

*"Tyytyväinen palveluun?... Henkilöt vaihtuuvat usein, ei mahda mitään, koko ajan taso heikentynyt näytteenotossa, aikaa kuluu enemmän, Wi-suun tekoon oon tyytyväinen, hintaporrastus voisi olla pidempi esim. marraskuun loppuun." (Haastateltava 9).*

*"Kyllä olen ollut tyytyväinen niistä palveluista mitä tarvetta on ollut hakea. Asiantuntijatietous on ollut ihan riittävätä." (Haastateltava 16).*

Puhelimitse annettu neuvonta oli vastaajien mielestä tärkeää. Noin puolet piti tärkeänä, että asiantuntijalta saa nopeasti neuvoja puhelimella. Usein puhelimella kysyty asia oli akuutti ja kaipasi pikaista vastausta. Usealla oli kokemusta siitä, että asiantuntijalla ei pystynyt heti antamaan vastausta ongelmaan, mutta aina vastaus on kuitenkin jonkinlaisen selvittelyn jälkeen löytynyt ja ihan kohdullisen nopeasti. Tämä toimintatapa oli viljelijöiden mielestä hyvä ja vastauksen saanti ongelmaan riittävän nopea.

*”Hirmu paljon kun en ole käyttänyt sen enempää, mutta sen verran kuin olen käyttänyt minusta se on hyvä palvelu, useamman kerran kesässä soittana ja neuvoa tarvinna, karkeasti jos heitetään joku puolenkymmentä kertaa, puhelimella on ollu joo.” (Haastateltava 14).*

Puhelinhaastattelun lisäksi hyvän kasvinviljelyneuvonnan kriteereitä pohdittiin siementuottajien pienryhmäkoulutuksen viimeisessä kokoontumisessa ryhmähaastattelua käyttäen. Ryhmäläisten mielestä hyvä kasvinviljelyneuvonta on ammattitaitoista ja neuvojalla saisi olla mielellään käytännön kokemusta alalta ja viimeisin tieto uudistuksista, sekä ammattitaitoa useammasta kasvilajista. Tärkeänä pidettiin myös, että neuvonta kohdentuu tilatasolle, tapahtuu paikalla oikea-aikaisesti ja asiantuntijalla on rohkeutta ilmaista realistisesti mielipiteensä, kaikki hyvät ja huonot puolet.

Puhelinhaastattelussa edellä mainittujen lisäksi, hyvä kasvinviljelyneuvonta kytettiin hyvin vahvasti asiantuntijaan. Useampi mainitsi nimeltä asiantuntijoita, joilta kasvinviljelyyn liittyvistä asioista kannattaa kysyä. Haastateltavien mielestä asiantuntijan tulee olla hyvin perehtynyt aiheeseen ja kiinnostunut siitä. Lisäksi hänen tulee perehtyä tilan tuotanto-olosuhteisiin ja kohdentaa neuvonta tilatasolle, sekä analysoida kokonaisuus ja antaa parhaat mahdolliset kohdennetut neuvot ja vinkit.

*”Kasvinviljelyneuvonta, no sellasta joka osaa, jotenkin sillai, että sen neuvojanhan täytyy olla kiinnostunut siitä ja kysyä oikeat kysymykset siitä kasvusto-olosuhteista tai no sanotaan, että sen neuvonnan täytyy olla hyvin kohdennettua siihen kohteeseen, että sellaisesta yleis-, ympäripyöreistä yleistotuuksista ei ole mitään hyötyä kun ne on sama lukea jostain kirjasta. Tuota sen neuvojan tärkeys tulee siinä että se osaa tuota, osaa tuota niin, niin perehtyä nimenomaan niihin olosuhteisiin jotka ovat*

*tämän kyseisen viljelijän tilalla ja sitten analysoida ne ja antaa oman parhaan arvionsa, että mitä tarttee tehdä.” (Haastateltava 11).*

Yksi yrittäjä totesi ProAgrialla olevan hyvän markkina-aseman, koska kilpailua ei juuri ole ja tästä syystä ei ole myöskään vertailukohtaa, mutta hänen mielestään ProAgrian palvelut ovat hyvätasoisia. ProAgrian asiantuntijapalveluita pidettiin, muidenkin vastaajien mielestä laadukkaina, ammattitaitoisina ja kilpailukykyisinä. ProAgrian palvelut koettiin yksilöllisiksi ja luotettaviksi. Pari yrittäjää ei osannut palvelujen vähäisen käytön takia tähän kysymykseen ottaa kantaa.

*”Tuohon vaatisi paljon laajempaa kokemuspohjaa, että pystyisin sitä arvioimaan, jos ois se vaihtoehto, että en osaa sanoa, niin tämä ois varmaan sellanen. Ei mulla varsinaisesti ole mitään valittamista ole, ku minä olen niin vähän niitä käyttänyt, kyllä teillä ihan asiantuntevaa palvelua on, kyllä teillä osataan ja tuota, tuota pääpiirteittäin kyllä etsitään se joka tietää vastauksen.” (Haastateltava 13).*

ProAgrian kasvinviljelyneuvonnalta kaivattiin enemmän monipuolisuutta, varsinkin erikoiskasveista ei tahdo löytyä tietoa. Lisäksi toivottiin kenttätilaisuuksia, missä voitaisiin konkreettisesti pellolla tutkia esim. rikkakasveja ja tehdä muitakin havaintoja, silloin se olisi käytännönläheisempää ja asiat jäisivät paremmin mieleen. Yksi yrittäjä ehdotti valtakunnallista ProAgrian puhelinneuvontaa, jossa olisi käytössä kaikkien ProAgrioiden henkilökunta.

### **Viljelijöiden kokemukset palvelupaketeista**

Palvelupaketteihin suhtautuminen oli hieman kaksijakoista. Toisaalta kaikki olivat jossain määrin kiinnostuneita palvelupaketeista, mutta viljelijöitä askarruttivat siihen liittyvät epävarmuustekijät kuten tämän hetkinen palveluiden vähäinen käyttöaste ja kokonaishinnan muodostuminen.

Kaksi yrittäjää käyttäisi mieluummin yksittäisiä palveluja kuin palvelupaketteja. Loput haastateltavat olivat sitä mieltä, että pakettiakin voisi harkita, jos saisi itse räätälöidä sen sisällön. Jos löytyy omalle tilalle räätälöity ja sopivan hintainen palvelupaketti, sen ostamisista pidettiin mahdollisena. Jokaisella tilalla lähtö-

kohdat ja tarpeet paketille ovat hyvin erilaiset ja ”valmiin” palvelupaketin toimivuus omalle tilalle mietitytti.

*”Kyllä sellaiselle voisi olla ihan tarvetta, kyllä minä sen verran urpo olen näissä asioissa, että tuo voisi kuulostaa ihan hyvältä tuo konsultointipaketti, minua kiinnostaisi ainakin tarjous moisesta paketista.” (Haastateltava 11).*

Paketissa tärkeänä pidettiin mm. sitä, että siihen kuuluisi kasvustokäynti ja jonkinlainen kokonaisuuden analysointi, ettei täytetä pelkästään papereita viranomaisia varten. Kasvustokäynnillä voisi katsoa esim. lohkokohteisesti mitä missäkin kannattaa viljellä. Myös taloudellinen hyöty pitäisi pystyä perustelevaan. Eniten palvelupaketissa mietitytti sen kokonaishinta, huonon kannattavuuden takia siitä ei olla valmiita maksamaan paljon.

*”Parempi itse valita mitä haluaa, saisi ainakin sellaista mitä ajattelee tarvitsevänsä.” (Haastateltava 13).*

*”Pakettiikkiin voisi olla hyvä jos paketin sisältö voisi, ei tarttis turhaa, monesti tulee mieleen markkinointipuolella, tämmösiä paketteja ja tämmösiä paketteja, niitä ei kato hyödyksi, että ne voisi te valita mitä siihen pakettiin ite ottas, sellastahan voisi ajatella ottavansa.” (Haastateltava 10).*

Viljelijät jotka tekivät viljelysuunnitelman ja muut paperityöt pääosin itse, kokivat, että paketissa joutuisi ostamaan sellaista, mitä he eivät tarvitse. Tilat, jotka tekivät tällä hetkellä viljelysuunnittelun itse, olisivat valmiit harkitsemaan palvelupakettia, mikäli viljelysuunnitelma teko jossain vaiheessa annettaisiin ProAgrialle. Muutamaa viljelijää kiinnosti paketissa erityisesti kasvukauden jälkeen tehtävä analysointi. Lähes kaikki olivat sitä mieltä, että paketissa tulisi toteutettua kasvustokäynti, mitä pidettiin hyvin tärkeänä.

Yksi viljelijä oli sitä mieltä, että paketti sopisi timotein siemenviljelyyn hyvin, mutta sen tulisi sisältää enemmän, kuin tavallinen kasvustokäynti. Mikä sen hinnaksi sitten muodostuisi, on eri asia ja se karsisi hänen mielestään potentiaalisia käyttäjiä pois. Viljelijät kyselevät toisilta muutenkin ja se ei maksa mitään.

## Asiantuntijatyö palvelutilanteissa

Vastaajista seitsemän käyttäisi mieluiten aina samaa asiantuntijaa. Yksi oli sitä mieltä, että sillä ei ole väliä onko aina sama asiantuntija, kunhan on asiantuntemusta. Ammattitaito nousi yhdeksi tärkeimmistä kriteereistä asiantuntijan valinnassa, myös keskinäisten henkilökemioiden toimiminen. Samaa asiantuntijaa käytetään työn helppouden ja sujuvuuden takia. On helpompaa tehdä töitä henkilön kanssa, joka tietää ja tuntee tilan. Yksi yrittäjä oli pääsääntöisesti asioinut aina saman asiantuntijan kanssa mutta oli sitä mieltä, että voisi olla hyväkin asioida useamman eri asiantuntijan kanssa, tällöin voisi saada uusia ideoita ja näkökulmia asioihin.

*”Kyllä määhän varmaan sammaa mieluummin käyttäisin, sillä tavalla sen vois perustella, jos määhän jonkun asiantuntijan oon huomannu, että hänen kanssaan pystyy kommunikoimaan ja määhän ymmärrän mitä se sanoo ja se puhuu ymmärrettävää kieltä, ja se tosiaan on pätevä jollakin alalla, siinä tulee sellanen, että onko se nyt toisella alalla yhtä pätevä, mutta tuota sillä tavalla jos se niin ku sen kanssa se yhteistyö sujuu niin mieluummin käyttäisin yhtä.” (Haastateltava 13).*

*”Mukavampi jos ois henkilökohtainen ”neuvoja”. Vakuutusyhtiössäkin on henkilökohtainen neuvoja, kyllähän se silleen ois parempi, puolin ja toisin ois vähä niin ku win win juttu, jos se ois aina sama menis vähä sujuvammin se homma. Se on vähä ku jos parturia vaihtaa joka kerta niin aina selittää, että mitä haluaa.” (Haastateltava 11).*

Osalla haastatelluista tiloista sama asiantuntija on käynyt useiden vuosien, jopa vuosikymmenten ajan. Eräskin viljelijä totesi, että tässä on tultu tutuiksi ja ollaan melkein kuin perhetuttuja ja keskustellaan myös muusta kuin itse asiasta. Yhteistyötä saman asiantuntijan kanssa pidettiin tuttuna ja turvallisena: kun molemmat tuntevat toisten tavan toimia ei tule mitään yllätyksiä. Pitkäaikaisissa asiakassuhteissa asiantuntijalla saattaa olla paljon sellaista tietoa tilan asioista ja kokonaisuudesta joka helpottaa käytännön työtä. Haastateltavilla tiloilla asiantuntijat eivät ole juurikaan vaihtuneet, eikä kaikilla tiloilla näin ollen ole kokeusta useiden eri asiantuntijoiden kanssa toimimisesta. Tilat joilla on asioinut eri asiantuntijoita, ovat kuitenkin olleet tyytyväisiä myös heidän tapansa toimia.

## Viljelysuunnitelma-ohjelmien käyttökokemukset tiloilla

Suurimmalla osalla tiloista oli viljelysuunnitteluohjelma käytössään. Eniten sitä käytettiin lohkomuistiinpanojen kirjaamiseen, mutta myös viljelysuunnitelman laatimiseen sitä käytettiin neljällä tilalla. Vastaajista kolme käytti Wisu-ohjelmaa, Suonentiedon AgriNeuvos-ohjelma oli käytössä kahdella ja vastaajista yksi käytti Softsalon ohjelmaa. Wisua käytettiin lähinnä lohkomuistiinpanojen tekemiseen ja yksi tila teki myös viljelysuunnitelman ohjelmalla itse. Molemmat AgriNeuvoksen käyttäjät ja Softsalon suunnitteluohjelman käyttäjä tekivät sekä suunnittelun että viljelymuistiinpanot itse. Vastaajista kahdella ei ollut mitään viljelysuunnitteluohjelmaa käytössään, näille tiloille tehtiin sekä wisu että lohkomuistiinpanot ProAgrian asiantuntijan toimesta. Kaksi kertoi käyttävänsä WebWisua lohkomuistiinpanojen tekoon ja toinen heistä kertoi kokeilleensa MobiWisua.

*”On mulla se wisu koneella ja webwisu ja on mulla se mobiwisukin. Mulla on niin olemattomat nämä viljelmät, että ei mulle ole siitä vastaavaa hyötyä ollut.” (Haastateltava 13).*

Useimmilla tiloilla heidän käyttämänsä viljelysuunnitteluohjelma on ollut käytössä pitkään ja varsinaisia ohjelmanvaihtoja on vähän. PC wisun ylläpitosopimus lakasi vuoden 2014 loppuun ja kaikki PC wisun käyttäjät jatkavat nyt WebWisulla. Tämä herätti eräässä PC wisun käyttäjässä muutosvastarintaa, mikä johtuu uuden ohjelman käytön opettelemisesta.

Kaikki tilat ovat olleet pääsääntöisesti tyytyväisiä käyttämänsä viljelysuunnitteluohjelmaan. Softsalon käyttäjä kertoi ohjelmatuen olevan siinä hyvä. Eräs AgriNeuvoksen käyttäjä kertoi ohjelman kehittyneen viime kesänä siten, että lohkomuistiinpanoja pystyi tekemään pellolla, lisäksi lohkojen valintamahdollisuus oli parantunut, aiemmin oli täytynyt rullata kaikki lohkot läpi, ennen kuin oli pystynyt tekemään kirjauksia, nyt lohkon pystyy suoraan hakemaan. Eräällä toisella viljelijällä oli aiemmin ollut Suonentiedon ohjelma, johon hän ei ollut tyytyväinen, nyt hänellä on wisu käytössään ja se on hänen mielestään huomattavasti parempi, mutta edelleen lohkomuistiinpanojen tekeminen tuottaa hankaluuksia.



*”Kyllä tyytyväinen olen ollut, oli aikaisemmin se Suonentiedon ohjelma, mä en sitä oikein, mutta on se tämä wisu mulla ei se nyt kyllä ihan oikein, mä oon niin vanha ukko, että mä tahon unohtaa jos mun tarttee kerran vuodessa sitä tutkia, se on kyllä yksi syy miksi mun tarttee turvautua asi-  
antuntijan apuun, kun se muuttuu sitten aina välillä ja sitten se on jo muuttunut siitä edellisestä kerrasta mahdollisesti sitten se on taas erilainen ja sitten siinä on bugejakin jonkun verran ilmeisesti olemassa, vaikeuttaa sen käyttöä, sitten se aiheuttaa vähän hämmennystä entisestään, minä oon tyytynyt siihen, että jos minä osaan laittaa sinne ne työt mitä on se minulle riittää, minulle sopii se, että sen joku muu tekee.” (Haastateltava 13).*

Ongelmalliseksi koettiin se, että ohjelmaa tarvitse käyttää harvoin ja välissä ehtii unohtua miten se toimii. Siinä ajassa myös ohjelma ehtii jonkin verran muuttua ja ei toimikaan totutulla tavalla. Suurin osa oli sitä mieltä, että ohjelmassa on liikaa toimintoja, joita ei tavallinen käyttäjä tarvitse. Valikkojen ja toimintojen runsaus tekee ohjelman käyttämisen hitaaksi. Neljä yrittäjää toivoi selkeää ja yksinkertaista ohjelmaa viljelijäkäyttöön, josta on kaikki turha nippelitieto karsittu pois. Kaksi yrittäjää toivoi ohjelman pystyvän tulkitsemaan puhetta, jolloin esim. lohkomuistiinpanot saisi syötettyä traktorin kopista työn keskeytymättä. Yksi yrittäjä toivoi täsmäviljelyn mahdollistavaa linkkiä.

*”Niin kauheesti muuttelevat ja siellä on niin kauheesti sitä nippelitietoa, jota ei tämmönen käättäjä, joka suunnitelman tekkee kerran vuodessa tarvii, kun kerran muutaman kerran vuoteen niitä tietoja syötetään. Siellä ois varmaan hirveesti toimintoja mitkä nopeuttas sitä tekemistä, liian monimutkanen, tehty sellaselle joka paljo käyttää tai sitten oikein atk-henkiselle ihmiselle.” (AgriNeuvoksen käyttäjä) (Haastateltava 15).*

## **Sähköisten palvelujen mahdollisuudet tiloilla**

Vastaajista kukaan ei ollut suuremmin kiinnostunut käyttämään sähköisiä palveluja. Käyttöä ei koettu mielekkääksi, koska tietotekniikka koettiin haasteelliseksi, lähinnä siksi, että uuden opetteluun ei ole aikaa. Yksi kertoi käyttävänsä jotain sähköisiä palveluita, mutta hänelläkin aika rajoittaa niiden käyttöä. Etenkin pakkaajat, mutta myös pari muutakin yrittäjää, pitivät tärkeämpänä kokemustenvaihtoa puhelimitse. Muutama vastaajista oli kiinnostunut suljetusta Facebook-

ryhmästä, jonka ylläpidosta vastaisi ProAgrian kasvintuotantoon erikoistunut asiantuntija. Facebook ryhmän pitäisi olla ajan tasalla ja vastausten pitäisi tulla lähes reaaliajassa. Sähköisten palvelujen käytön tarve olisi lähinnä peltotöiden aikaan, jolloin tietoa tarvitsisi nopeasti esim. kasvuston tilasta, rikkakasveista, kasvinsuojeluaineista jne. Moni vastaajista ei ollut koskaan edes käyttänyt Facebookia mutta keskustelufoorumit olivat kaikille jossain määrin tuttuja. Yksi vastaaja ajatteli keskustelufoorumeista, että ne ovat enemmän herjanheittosivustoja eikä siitä syystä mielekkäitä käyttää.

*”Erittäin vähän käytän ite, vaikka ainahan se tietysti mahdollista on jos on kiinnostava joku aihe, ite käytän hirvittävän vähän, en oo facebookissa enkä missään, hyvin vähän käytän missään. Kätevähän tuommonen ois, ei tarvii aina mieltä, että kukahan tämmöseen ossais vastata.” (Haastateltava 15).*

*En mää oikeestaan ole kauhean kiinnostunut, en mää ole mikään foorumi-ihminen, ihan riittävästi tässä elämäntilanteessa sosiaalista yhteydenpitoa. (Haastateltava 11).*

Kukaan vastaajista ei ollut osallistunut sähköisesti järjestettäviin koulutuksiin. Viisi vastaajaa olisi valmis osallistumaan sähköisesti järjestettäviin koulutuksiin. Vastaajista kaksi oli ehdottomasti sitä mieltä, että ei halua osallistua järjestettäviin sähköisiin koulutuksiin. Kolme yrittäjää oli sitä, mieltä että mieluummin olisi kuitenkin paikan päällä konkreettisesti osallistumassa koulutukseen, se on kuitenkin vaihtelua normaaliin arkeen ja samalla sosiaalinen tapahtuma. Heidän mielestään on kuitenkin hyvä, kun on mahdollista osallistua etäyhteydellä johonkin koulutukseen, mihin ei ehkä muuten pääsisi osallistumaan esimerkiksi sijainnin tms. takia. Kaksi arveli koulutuksen seuraamisen tietokoneelta olevan haasteellista, jos kiinnostus herpaantuukin ja alkaa tekemään jotain muuta.

*”Etäkoulutuksiin ei varmaan tule, varmaan jossain tappauksissa, paljon mieluummin käyn konkreettisesti paikan päällä, ne on samalla sosiaalisia tapahtumia.” (Haastateltava 16).*

*”Kyllä sekin itse asiassa mahdollista on, se vaan pittää asennoitua, että on konneen ääressä ja kahtoo siitä, se on aina tuo kotona konneella oleminen, että sitä tulloo seurattua, se tietysti ois, että ei tarvii lähtee ajelemaan.” (Haastateltava 15).*

## Benchmarking pienryhmätyöskentelyn kokemuksia

Pohjois-Savossa toteutettiin Sata ideaa siementuotannosta pienryhmä, joka oli alueella ensimmäinen kasvinviljelypuolelle erityisesti suunnattu pienryhmäkoulutus. Koulutus sisälsi neljä koulutuspäivää, joista kaksi toteutettiin koulutukseen osallistuneiden viljelijöiden tiloilla (liite 2.) Koulutuksen organisoivat ProAgria Pohjois-Savo.

Ryhmä kokoontui ensimmäisen kerran 20.3.2014. Ensimmäisellä kerralla tutustuttiin toisiin ja käytiin mm. benchmarking pienryhmätyöskentelyn pelisääntöjä läpi ja asetettiin kurssille tavoitteet. Ryhmäläiset listasivat tavoitteekseen uuden oppimisen, siementuotannon vaihtoehdot urakoinnissa, mihin suuntaan voi lähteä kehittämään kasvintuotantoa, tietojen, kokemusten, ajatusten ja mielipiteiden vaihdon olennaiseen keskittymiseen, tutustumisen siemenviljelyyn ja toisten toimintatapoihin. Puhelinhaastattelussa kävi ilmi, että kurssin alussa asetetut ryhmän tavoitteet olivat suurimmalta osalta unohtuneet. Lähes kaikki olivat sitä mieltä, että eivät olleet kovin suuria tavoitteita henkilökohtaisesti asettaneet, joten siihen peilaten he olivat saavuttaneet tavoitteensa.

*”Mitähän siihen nyt vastais, jos siihen nyt vastais sillä tavalla, että tavoitteena on ollu parantaa ammattitaitoo siemenviljelijänä, sen takia minä siihen oon kurssille tai osallistuin siihen, saavutinko minä ne tavoitteet, varmaan osittain täytyisi vastata siihen”. (Haastateltava 13).*

*”Eipä siinä oikein sen suurempia puutteita, eikä mulla oikeestaan sen suurempia tavoitteitakaan ollut. Minusta se jo, että näki muita viljelijöitä oli hyvä.” (Haastateltava 14).*

Ryhmäläiset olivat kaikki sitä mieltä, että benchmarking pienryhmäkoulutus oli hyvä ja sille kannatti osallistua, vaikka oli siinä osallistujien mielestä parannettavaakin. Kaikille kurssilaisille benchmarking pienryhmätyöskentely oli uusi toimintatapa. Vastaaajista lähes kaikki olivat sitä mieltä, että oli kiva tutustua uusiin ihmisiin ja oppia tuntemaan paremmin muita alan toimijoita. Noin puolet osallistujista tiesi tai jollain tasolla tunsivat toisensa ennestään. Nyt oli hyvä tilaisuus tu-

tustua paremmin, mutta useampi oli sitä mieltä, että tutustumista olisi voinut jatkaa pidempäänkin ja sille olisi voinut olla enemmän aikaa kurssin lomassa.

*”Kaikki tietohan on hyvä tai se lisää tuskaa, oppi jo vähän tuntemaan toisia siemenviljelijöitä, tietysti lyhythän se on tuollainen, minä ainakin jos se olisi pitkäaikaisempi, sitten sellaista tuota tuota, pellonpiennarpäivät on ihan hyviä.” (Haastateltava 10).*

Kolme viljelijää oli sitä mieltä, että kurssin anti jäi vajaaksi. Suoraa syytä hekään eivät tuntemuksilleen osanneet kertoa, mutta osasyynä esille nousi kurssin kesto, ryhmän epäaktiivisuus ja käsiteltävien asioiden liian korkea taso sekä yhden osallistujan mielestä viljelyn huono kannattavuus, joka ei motivoi viljelemään. Yksi vastaajista oli sitä mieltä, että aiheet olivat loppuun kaluttuja ja siitä syystä kurssista ei saanut riittävästi.

*”Mulla ei siitä ole oikeastaan muuta, hirmu hyvä se silleen mutta se ajan-kohta ja taloustilanne ei kyllä ollut paras mahdollinen, viljanviljelyllä ja siemenviljelyllä on vaikee saaha semmosta tuottoa aikaseks joka ois kilpailukykyinen, se ehkä voi heikeintää sitä tämän kurssinkin merkitystä” (Haastateltava 13).*

*”Tietysti siinä mielessä tavoitteita, oppi niitä muita tuntemaan paremmin mutta paremminkin voisi tutustua, tietysti aina lissee sitä tietoo ja koke-musta mutta sehän tulis siinä samalla kun tutustuisi lissee. ” (Haastateltava 10).*

Toisiin tutustumisen lisäksi toiseksi eniten viljelijät tykkäsivät pienryhmätöiden aikana tehdyistä yhteisistä tilakäynneistä. Osallistujien mielestä oli mielenkiintoista päästä toisten tiloille katsomaan koneita, peltoja ja tilan toimintatapoja, sekä huomata, että samat ongelmat ne ovat muillakin. Ensimmäinen tilakäynti oli huhtikuussa, jolloin pellolla ei vielä ollut oikein mitään nähtävää. Tilalla oli siemenpakkaamo, jonka toimintaan osallistujat pääsivät tutustumaan. Toinen tilavierailu oli kesäkuun alussa, jolloin kierreltiin peltoja ja katseltiin kasvustoja. Pellonpiennarpäivä sai ehdottomasti eniten positiivista palautetta, vaikka puolet kurssilaisista ei peltokiireiden takia päivään päässykään osallistumaan. Haastateltavat toivoivat lisää pellonpiennarpäiviä hieman eri ajankohtiin sijoitettuna. Viimeisen koulutuspäivän palautteen perusteella kaikki olisivat valmiita osallis-

tumaan vielä uuteen pellonpiennarpäivään, mikäli sellainen seuraavana kasvukautena järjestetään.

*”Kasvustokäyntipäiviä pitäisi olla enempi, yks päivä ei sovi koko porukalle huonostikkaan.” (Haastateltava 16).*

*”No ihan hyvä kokemus siinä, kummiskin tuli ajatuksia vaihettua toisten viljelijöitten kanssa, siitä aina jottain uutta jääpi silloin mieleen, samoin neuvojiltakiin siellä oli ihan hyviä vinkkejä ja uutta tietookin aina löyty siten. Tietysti viime kesä vähän haasteellinen kaikin puolin oli.” (Haastateltava 14).*

Lähes kaikkien haastateltavien vastauksista nousi esille opintokokonaisuuden kesto ja sen loppuminen liian lyhyeen. Heidän mielestään tapaamisia oli liian vähän, toisiin tutustumista ja vapaamuotoista keskustelua olisi saanut olla enemmän. Yksi viljelijä ehdottikin vapaamuotoista illanviettoa. Eräs toinen viljelijä oli sitä mieltä, että kurssista olisi voinut saada enemmän irti, jos porukka olisi ollut aktiivisempaa. Pari viljelijää oli sitä mieltä, että kurssin kesto oli juuri sopiva. Joku analysoi hyvinkin tarkasti kurssin kestoa ja sitä, olisiko intensiivikurssi antanut enemmän. Molemmissa on hyvät ja huonot puolensa, nyt tapaamisia oli parin kuukauden välein ja tapaamisten välissä ennätti tapahtua paljon asioita ”peltopuolella”. Viimeisellä tapaamisella kasvukauden tapahtumia oli hyvä analysoida.

*”Mut täytyy sanoa että se vähän jäi ehkä jotenkin laihaksi, ehkä lähinnä liittyen meidän ryhmäläisten sellaisesta epäaktiivisuudesta.” (Haastateltava 11).*

*”Hyvää oli se että viljelijät olivat paikallisia, oli tarpeeksi pieni ettei tullut älämölä, sopivanpitäinen, tuli keskustelua, asiantuntijoita riittävästi, osasivat asiansa.” (Haastateltava 12).*

Vastaajien mielestä kurssilla käydyt asiat olivat mielenkiintoisia ja hyödyllisiä. Käsiteltävien asioiden taso oli osan mielestä liian korkea, toiset taas kokivat sen olevan liian matala. Tämä selittyy osittain sillä, että viljelijäporukka oli kovin heterogeenistä, osa on toiminut sementtuotannon parissa monta kymmentä vuotta ja osa on vasta-alkajia. Enemmän toivottiin viljelyyn ja viljelytekniikkaan liittyviä asioita, sekä talouspuolelle kannattavuusvertailuja.

*”Mutta tietysti tämä sosiaalinen puolikin, se voi jollekkiin olla hyväkiin ja siitä voi innostua nuoremmat varsinkin, itte en niin hirveesti välitä. (Haastateltava 13).*

Suurin osa koki, että kahdeksan hengen ryhmä oli sopivan kokoinen. Vain muutama olisi kaivannut enemmän osallistujia. Osanottajamäärän vähäisyys korostui pellonpiennarpäivässä, josta puuttui puolet kurssilaisista. Kesä 2014 oli erittäin poikkeuksellinen sääolosuhteiden vuoksi, tästä johtuen kylvöt olivat kesäkuun puolessa välissä vielä osalla kesken. Kesäkuun kurssipäivä sattui olemaan harvoja kylvöpäiviä, jonka vuoksi puolet osallistujista joutui jättämään kurssipäivän väliin ja keskittymään omiin kylvöihin. Osanottajilta tuli toiveita pellonpiennarpäivän siirtoon, mutta se ei onnistunut. Tästä tuli negatiivista palautetta, kun kurssipäivän siirrossa ei joustettu.

Pienryhmän kurssijärjestelyihin kuten kokoontumispaikkoihin ja ruokailuihin oli tiin tyytyväisiä. Isännöinti ei vaan saanut suurta kannatusta ja se koettiin hieman ahdistavaksi ruokailujen ja sopivien kokoontumistilojen takia. Yrittäjät joiden tiloilla pääsi käymään, eivät kuitenkaan kokeneet isännöintiä rasitteeksi vaan ottivat vieraat mielellään vastaan.

*”Järjestelyissä ei ollut mitään vikaa, oli tosi mielenkiintoista käydä muiden luona, ja hyvin onnistui sekin toimistolla pidetty, eihän noi ole minun mielestä siitä kiinni, siitä kiinni se homma ollenkaan, ei ole siitä valittamista, hyvin toimi järjestelyt.” (Haastateltava 11).*

Viimeisenä kysymyksenä oli mahdollista antaa vapaasti palautetta tai terveisiä ProAgrialle. Ainoastaan yksi kommentoi tähän ”pysykää virkeinä”.

## 7 TULOSTEN TARKASTELU JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tuloksia tarkastellaan tutkimuskysymyksittäin. Kysymykset tarkennuksineen ovat tässä alustuksina tarkastelun helpottamiseksi. Lopussa tehdään johtopäätöksiä tulosten hyödyntämisestä.

### Tutkimuskysymykset

TK 1. Mitä ja minkälaista asiantuntijapalvelua kehittävät kasvintuotantotilat haluavat ProAgrialta?

Työn tarkoituksena oli määritellä kasvintuotannon asiantuntijapalveluiden tarpeita kehittäville kasvintuotantotiloille. Tavoitteena oli hahmottaa asiakkaan tilanne kokonaisuutena ja ne seikat, joiden perusteella asiakkaan palvelutarpeet muodostuvat. Lisäksi pyrittiin selvittämään miten tilakoko, tuotannon tehokkuus tai koulutustausta vaikuttaa tarpeeseen palveluiden osalta. Sähköisten palveluiden yleistyessä haluttiin selvittää myös viljelijöiden sähköisten palveluiden käytön mahdollisuutta tai kiinnostusta niiden käyttöön.

TK 2. Millainen Benchmarking pienryhmäkoulutus on oppimismenetelmänä ja millaisia käsityksiä viljelijöillä on pienryhmätoiminnasta?

Viime vuosina benchmarkkaus on noussut suureen suosioon. Tutkimuksen tavoitteena oli saada vastauksia benchmarking pienryhmäkoulutuksen tehokkuudesta oppimismenetelmänä. Nykyään viljelijät ovat hyvin alaan perehtyneitä. On tarpeen tietää miten ProAgria asiantuntijaorganisaationa pystyy tarjoamaan lisäarvoa eturivin asiakkaille? Asiantuntijoillakaan ei välttämättä ole valmiita ratkaisuja ongelmiin. Benchmarkkauksessa lähdetäänkin siitä ajatuksesta, ettei asiantuntijalla tarvitse olla kaikkea tietoa välittömästi hallussaan, vaan ratkaisuja ongelmiin voidaan etsiä myös toisilta viljelijöiltä asiantuntijaa apuna käyttäen.

TK 3. Miten asiakastyytyväisyys vaikuttaa eri palveluiden käyttöön? Miten ProAgria voi palveluillaan vaikuttaa asiakastyytyvyyteen?

Asiakastyytyväisyys vaikuttaa jossain määrin palveluiden käyttöön. Asiakkaan kokema arvo yrityksen tarjoamasta palvelusta on yhteydessä asiakastyytyvyyteen sekä asiakasuskollisuuteen. (Torkkeli ym. 2005, 17). Tutkimuksessa on tarkoitus selvittää tämänhetkistä asiakastyytyvyyttä ja kartoittaa keinoja asiakastyytyvyyden parantamiseen. Tarkoituksena on selvittää, voiko ProAgria parantaa asiakastyytyvyyttä kehittämällä palveluitaan.

### **7.1 Kehittävien kasvintuotantotilojen asiantuntijapalveluiden tarpeet**

Asiantuntijapalveluiden toteuttaminen lähtee liikkeelle asiakkaan tarpeesta johon lähetään hakemaan ratkaisuja, jotta asiakas saisi mahdollisimman paljon hyötyä palvelusta. (Torkkeli ym. 2005, 8). ProAgria on pyrkinyt toteuttamaan asiantuntijapalveluita asiakkaiden tarpeiden mukaan. Palvelut ovat osoittautuneet tämän tutkimuksen tulosten perusteella kohtalaisen hyvin asiakaslähtöisiksi. Kehittäville kasvintuotantotiloilla havaittiin useita erilaisia palvelutarpeita ProAgria Oulun ja Pohjois-Savon alueilla. Osa palveluista oli jo ProAgrian puolesta osittain kunnossa ja osassa on vielä parannettavaa. Jotta palvelut saataisiin paremmin asiakkaan tarpeita vastaaviksi, täytyy asiakasta kuunnella ja vastata esille nouseviin asiakastarpeisiin.

Suurimpana asiakkaan palvelutarpeena tuloksissa nousi esiin kasvustokäynnit ja pienryhmätilaisuudet, joihin ProAgria Oulun ja Pohjois-Savon tulisi nyt vastata toden teolla. Viljelijät haluavat ProAgrialta entistä enemmän tietoa suoraan kasvukaudella asiantuntijan ja viljelijän tekemien havaintojen perusteella. Tämä korostuu selvästi molemmilla alueilla. Maatilojen rakennekehityksen myötä tilakoot kasvavat ja toiminta suurenee. Tämän seurauksena viljelijöiden kokonaisuuden hallintaan sekä käytännön kasvinviljely että byrokriatiapuolelle tukiehtojen vaatimukset täyttävään asiantuntijapalveluun haluttiin ProAgrian palveluja.



Haastatteluun osallistuvat viljelijät olivat tilakooltaan alueen keskiarvoa reilusti suurempia. Viljelijät halusivat asiantuntijoilta asiantuntevaa tietoa. Asiantuntijan byrokraatiatiedon ja papereiden täytön osaamisen lisäksi haluttiin muutakin osaamista, joten kasviosaamisen tärkeys korostui. Tällä hetkellä haastatteluun osallistuvat tilat käyttivät suurilta osin asiantuntijapalveluita siksi, että paperiasiat olisivat kunnossa. Tukipolitiikka ja käytännön viljely kulkevat käsi kädessä. ProAgrian olisi hyvä tarjota kehittäville kasvintuotantotiloille tilatasolle vietyä kasvinviljelyneuvontaa, joka ottaa huomioon ja optimoi uuden tukijärjestelmän vaatimukset. Osaamisen merkitys asiantuntijatyössä näkyy myös Tiina Mäkelän (2012, 68) tutkimuksessa siten, että erikoisosaamista tarvitaan yhä enemmän tulevaisuudessa.

Viljelijät tuntuivat tietävän hyvin, että ProAgria Oulun ja ProAgria Pohjois-Savon asiantuntijapalvelut on kohdennettu kotieläintiloille. Kasvintuotantopuolelle ei välttämättä saa erikoisasiantuntijaa, koska henkilöresurssit tulevat vastaan. Erikoiskasveille asiantuntijuutta kaivattiin selvästi molempien alueiden haastatte- luissa. Erikoiskasvipuolen asiantuntijoita on valtakunnallisestikin ProAgriassa melko vähän, vaikka vastausten perusteella tarvetta olisi. Tutkimuksen perus- teella ProAgrian olisi hyvä lisätä maatilojen rakennekehityksen myötä kasvipuolen erikoisasiantuntijoiden määrää ja niiden osaamista. Sinänsä tulisi miettiä pitäisikö erityisosaajia kouluttaa esimerkiksi keskuksittain lisää, jotta resurssit riittäisivät palvella asiakkaita paremmin ja monipuolisemmin. Yrityksen on erit- täin tärkeä huomioida asiakkaan tarpeet ja tarpeissa tapahtuvat muutokset, jotta asiakkaat pysyisivät edelleen palvelun käyttäjinä. (Torkkeli ym. 2005, 17.)

ProAgriassa on koulutettu valtakunnallisia huippuosaajia kasvintuotantopuolelle vuodesta 2012 alkaen. Tällä ProAgria on pyrkinyt vastata korkeamman tasoisen substanssiosaamisen vientiä tilatasolle. Tämän tutkimus viittaa siihen, että Pro- Agria on menossa oikeaan suuntaan kouluttamalla huippuosaajia eri kasvintuo- tannon aihealueisiin vastaamaan kehittävien kasvintuotantotilojen palvelujen tarpeisiin.

Tutkimuksen tuloksissa on havaittavissa myös, että suurten tilojen omaavat viljelijät tarvitsevat korkeatasoista asiantuntijuutta. Haastateltavien mielestä asiantuntijan tulee olla kiinnostunut siitä, mitä hän konsultoi asiakkaalle. Haastateltavat viljelijät halusivat yhä enemmän tilatason asiantuntijapalveluita, jossa asiantuntija analysoi enemmän tilan toimintaan liittyviä asioita.

Tutkimuksessa ProAgria Oulun viljelijät olivat selvästi nuorempia kuin Pohjois-Savossa, joka saattoi vaikuttaa siihen, että Pohjois-Savossa kehittävät kasvinviljelytilat eivät käyttäneet niin paljon ProAgrian palveluita kuin Pohjois-Pohjanmaalla. Asiantuntijapalveluiden käyttö on suurimmillaan pian sukupolvenvaihdoksen jälkeen, jolloin ProAgrian on tärkeää tuoda esille asiantuntijapalvelunsa. Viljelijöiden tarpeet asiantuntijapalveluista olivat kuitenkin samankaltaiset riippumatta viljelijän iästä.

Tutkimus antoi suuntaa viljelijöiden koulutuksesta palveluiden käyttöön siten, että perustutkinnon suorittaneet viljelijät käyttivät palveluita monipuolisemmin, kuin korkeammin koulutetut viljelijät. Syytä miksi vain maatalouden perustutkinnon suorittaneet viljelijät käyttivät palveluita enemmän kuin korkeammin koulutetut viljelijät, ei tämän tutkimuksen tuloksissa selvinnyt. Korkeamman koulutuksen omaaville viljelijöille ProAgria voisi miettiä omanlaisiaan palveluita. Nuoremilla viljelijöillä tuntui olevan helpompaa kuitenkin tarttua asiantuntijan apuun kuin vanhemmilla viljelijöillä. Viljelijöiden iällä ei sinänsä ollut merkitystä siihen, minkä tyyliä palveluita viljelijät olisivat halunneet. Tutkimukseen osallistuneiden viljelijöiden oma ammattitaito oli jo ennestään melko korkealla tasolla. Asiakkaiden korkealla osaamistasolla ProAgrian asiantuntijat saavat palvelua tehdessään myös lisättyä omaa osaamispääomaansa asiakkaiden kautta. Storbacka ja Lehtinen (2006, 30) toteaa, että hyvän osaamisarvon omaava asiakas auttaa kehittämään yrityksen palveluita ja lisää asiantuntijan ja organisaation omaa osaamispääomaa.

Tutkimustuloksista selviää hyvin viljelijöiden tarve palvelupaketteja kohtaan. ProAgria Oulun tutkimusaineistossa vain kaksi viljelijää halusi käyttää mieluummin palvelupaketteja kuin yksittäisiä palveluita, kun taas Pohjois-Savon

aineistossa palvelupaketeista oli kiinnostunut kuusi viljelijää kahdeksasta. Kaikista haastateltavista viljelijöistä puolet oli kiinnostuneita palvelupaketeista. Palvelupaketteja haluttiin pääasiassa sen vuoksi, että viljelijä saisi kokonaisvaltaisempaa neuvontaa, koska kaikkia paketin palveluita tulisi siten käytettyä. Palvelupakettia pidettiin osittain turhana, jos viljelijä teki valmiiksi itse joitakin paketin palveluita. Palvelupaketeille on siis tarvetta ja ProAgrian on hyvä markkinoida paketteja erilaisissa tapahtumissa ja asiakaskäynneillä. Viljelijöille, jotka eivät halua palvelupaketteja, on tämän tutkimuksen perusteella hyvä tarjota yksittäisiä kasvustokäyntejä ja pienryhmätilaisuuksia, sillä kaikki tutkimuksen tilat olivat kiinnostuneita molemmista palveluista, vaikka eivät kokeneet palvelupaketteja tarpeellisiksi.

ProAgria on segmentoinut asiakkaansa, mikä helpottaa palveluiden markkinointia. (Peltonen 2014c.) ProAgrian asiakassegmentoinnin ja tämän tutkimuksen mukaan kehittäville kasvintuotantotiloille on edelleen tarvetta tarjota sekä yksittäisiä palveluita että palvelupaketteja. Tutkimuksessa korostui pakettien muokattavuus ja räätälöinti tilatasolle, jotka tulee ottaa huomioon paketteja markkinoitaessa.

Viljelysuunnitteluohjelma Webwisua käyttäneet viljelijät kokivat tarpeelliseksi, että ohjelmaa kehitetään jatkossa käyttäjäystävällisempään suuntaan. Suurin osa viljelijöistä ei ollut tyytyväisiä Webwisu viljelysuunnitteluohjelmaan. Tarpeelliseksi kehityskohteeksi viljelijät kokivat ohjelman pääkäyttöliittymän hitauden ja vaikeuden, sekä ohjelman yleisen toimivuuden. Ohjelmalta haluttiin myös hyvää karttapalvelu-ominaisuutta, koska nykyinen on hidas ja epäluotettava. Ohjelmaa pidettiin liian monimutkaisena ja toivottiin viljelijäkäyttöön toiminnoiltaan suppeampaa versiota. Ohjelman kehittäjien tulisi vastata ohjelman kehittämiseen tämän tutkimuksen ja ProAgrian henkilöstön käyttäjien kokemusten mukaisesti. Ohjelma kaipaa viljelijöiden palautteen perusteella pikaista kehittämistä.

Suurin osa haastatelluista viljelijöistä koki sähköisten palveluiden käyttämisen suureksi ongelmaksi. Ongelmallisena koettiin viljelijöiden sosiaalisen kanssakäymisen puute, joka viittaa siihen, että ProAgrian on hyvä tarjota viljelijöille

koulutuksia, joissa he ovat fyysisesti läsnä. Yhteensä kuusi viljelijää 16:sta olisi valmiita osallistumaan sähköisiin koulutuksiin, jos ProAgria niitä järjestäisi. Viljelijät, jotka eivät olleet kiinnostuneita sähköisistä koulutuksista, halusivat mieluummin osallistua fyysisesti koulutuksiin, koska koulutukset koettiin mukaviksi sosiaalisiksi tapahtumiksi. Haastateltavien ikä ei vaikuttanut sähköisten palveluiden käyttöön. ProAgrian olisi halvempi ja nopeampi järjestää koulutuksia viljelijäporukoille sähköisesti, mutta tämän tutkimuksen perusteella viljelijät eivät koe sitä hyvänä vaihtoehtona. Tämä on sinänsä huono asia, koska ProAgria on panostanut viime vuosina etäyhteyksiin ja kouluttanut asiantuntijoita yhteyksien käyttöön, myös asiantuntijapalveluita voitaisiin jatkossa toteuttaa etäyhteyden avulla. Sähköisten koulutusten etuna on, että niissä voidaan hyödyntää valtakunnallisesti ProAgrian huippuosajia ja asiantuntijoita, koska matkustus ei olisi silloin ongelmana.

## **7.2 Benchmarking pienryhmäkoulutusmenetelmä osana ProAgrian kasvivalvelutarjontaa**

Benchmarkingia pienryhmäkoulutusmenetelmänä ei ole juurikaan tutkittu, varsinkaan sen tuotteistamista osana asiantuntijaorganisaation palvelutarjontaa. Benchmarkingista löytyy toki lukuisia tutkimuksia, mutta ne eivät koske menetelmän arviointia pienryhmäkoulutuksissa. Benchmarking pienryhmäkoulutusten vakiinnuttaminen osaksi ProAgrian kasvipuolen asiantuntijapalveluita vahvistui tämän tutkimuksen perusteella. Kasvinviljelyyn panostavilla yrittäjillä on pääsääntöisesti hyvä ammattitaito ja se mitä he kaipaavat pienryhmätoiminnalta, on käytännön kokemusten vaihtoa vahvistukseksi toimenpiteilleen.

Pohjois-Savon alueella Sata Ideaa Siementuotantoon benchmarking pienryhmäkoulutus oli ensimmäinen pienryhmäkoulutus, johon haastateltavat osallistuvat. ProAgria Oulun haastatteluissa kahdella viljelijällä oli kokemusta pienryhmätoiminnasta, joten varsin monella oli kokemuksia menetelmästä.

Kaikki jotka olivat osallistuneet pienryhmätoimintaan, pitivät sitä hyvänä toimintatapana kehittää omaa osaamistaan. Pienryhmäkoulutusta pidettiin yleisesti ottaen parempana vaihtoehtona kuin perinteisiä luentotyyppejä koulutuspäiviä. Pienryhmäkoulutusta koulutusmuotona pidettiin vahvuutena myös Lampelan & Veijolan (2013, 47) pienryhmätoimintaa käsittelevässä opinnäytetyössä, jossa viitattiin ryhmäpaineeseen ja -tukeen, jotka auttavat viemään uusia toimintatapoja käytäntöön. Pienryhmästä saatu tuki auttaa kokeilemaan uutta, esimerkiksi uusia kasveja viljelykiertoon. Useiden viljelijöiden mielestä kasvinviljelytilan arki on melko yksinäistä puuhaa, joten tällainen pienryhmäkoulutus on samalla sosiaalinen tapahtuma ja on siten hyvää vastapainoa työlle.

Tilavierailut ja pellonpiennarpäivät olivat pienryhmäkoulutuksen mielenkiintoisinta antia. Ryhmäläisten mielestä oli antoisaa päästä toisten tiloille katsomaan koneita ja huomata, että samojen ongelmien parissa muutkin painivat. Tässä korostuu pienryhmän ja todellisen toimintaympäristön antama tuki. Mielenkiintoista on helpompi vaihtaa, kun tilanne nähdään konkreettisesti. Ongelman ratkaisussa voivat auttaa muut ryhmäläiset sekä ohjaaja yhdessä. Kasvintuotantotilojen pellonpiennarpäivissä on hyvin merkittävässä asemassa ajoitus, jotta mahdolliset toimenpide-ehdotukset (ruiskutukset, lisälannoitukset yms.) voidaan viedä käytäntöön. Tämä on samalla myös haasteellisin toteuttaa joustavasti, koska viljelijöillä voivat kasvustot olla hyvin eri kehitysvaiheessa. Pohjois-Savon pienryhmässä kritiikkiä tuli juuri nimenomaan pellonpiennarpäivän ajoittumisesta huonoon ajankohtaan, ja järjestäjätahon joustamattomuudesta päivän siirtoon. Kaikki Pohjois-Savon pienryhmäläiset olisivat halukkaita osallistumaan pelkkään pellonpiennarpäivään, jos sellainen seuraavana kasvukautena järjestetään.

Pienryhmätoiminnan onnistumisen edellytyksenä oli haastateltavien mielestä toimiva ryhmä sekä kiinnostavat ja ajankohtaiset aiheet, niin Oulun kuin Pohjois-Savonkin alueella. Ryhmän toimivuus nousi esiin etenkin ProAgrica Pohjois-Savon haastattelujen tuloksista, jossa osa ryhmäläisistä oli sitä mieltä, että koulutuksesta olisi voinut saada enemmän irti, jos ryhmä olisi ollut aktiivisempi ja osallistuvampi. Hyvän keskusteluympäristön luominen on yksi pienryhmätoimin-

nan onnistumisen perusedellytys ja Ellän (2014) mukaan pienryhmässä oppiminen onnistuu, kun ryhmä on sitoutunut ja motivoitunut. Kasvinviljelytilat painivat kannattavuusongelmien kanssa ja se voi olla osasyynä motivaatio-ongelmiin joidenkin vastaajien keskuudessa. Toisaalta juuri nyt olisi oikea hetki ottaa kaikki hyöty irti pienryhmästä ja toteuttaa kustannustehokkaita ratkaisuja omalla tilalla.

Pohjois-Savon vastauksista nousi esiin myös toisiin tutustumisen tärkeys. Uusiin samanhenkisiin ihmisiin oli mukava tutustua. Tapaamisten järjestäminen nousi toisaalta esiin menetelmän heikkoutena Sata Ideaa Siementuotannossa - pienryhmän vastauksista, ohjelmassa ei ollut siihen varattuna riittävästi aikaa. Ryhmäläiset toivoivat nimenomaan vapaamuotoista keskustelua. Tämä voi olla osasyynä vastaajien kokemukseen epäaktiivisesti toimivasta ryhmästä. Ryhmäytymiselle ja ryhmähengen luomiselle olisi pitänyt olla enemmän aikaa. Ryhmän aktivoiminen ja ryhmänohjaajataidot nousivat esille myös Lampelan & Veijolan (2013) tutkimuksessa: ryhmän tulee toimia ensimmäisestä kokoontumisesta lähtien hyvin, jotta viljelijät kokevat koulutuksen omakseen ja sitoutuvat ryhmään.

ProAgria Pohjois-Savossa kasvinviljelytilojen pienryhmä oli ensimmäinen laatuun ja pienryhmätoiminta oli uusi toimintatapa niin ohjaajille kuin viljelijöillekin. Tämä selittänee osaltaan ongelmat, jotka ryhmähengen luomiseen liittyivät. Benchmarking menetelmiä käytettiin ehkä kuitenkin liian vähän, etenkin pellonpiennarpäivässä ja viimeisessä kokoontumisessa niiden käyttö oli vähäistä. Toisaalta taas benchmarkkaus ei vaadi välttämättä menetelmiä, mutta vuorovaikutusta edistävät menetelmät auttavat kokemusten vaihdossa ja oppimisessa, joten niiden käytöstä pienryhmissä on kiistatonta etua. (Ellä 2014).

Menetelmiähän on todella runsaasti käytettävissä ja etenkin maitotilojen pienryhmiin on laadittu oma yli 50 menetelmää sisältävä opas ProAgria Etelä-Savon maitotila- ja kasvintuotantoneuvojen toimesta. Opas on laadittu Nurmesta tankkiin hankkeen puitteissa 2008 – 2011, jolloin benchmarkkaus maatilayrittäjille oli

uusi toimintamuoto. Opas syntyi, koska maitotiloille sopivaa valmista materiaalia ei ollut saatavilla. (Ellä & Heikkinen 2011, 4.)

Suurin osa pienryhmätoimintaan osallistuneista haastatelluista oli sitä mieltä, että kahdeksan hengen ryhmä oli sopivan kokoinen, jokaisella oli mahdollisuus sanoa sanottavansa. Asiantuntijoiden ammattitaito ja osaaminen olivat vastaajien mielestä hyvällä tasolla ja järjestelyt sujuivat hyvin. Näiden kokemusten pohjalta ja asiakkaiden palautteen perusteella benchmarking -pienryhmätoiminta yhtenä ProAgrian palveluna vahvistui. Benchmarkingin etuna on se, että pienryhmän voi perustaa minkä tahansa aiheen ympärille asiakkaiden toiveet ja tarpeet huomioiden. Oppimismenetelmänä benchmarking -pienryhmäkoulutus on vertaansa vailla, asiat jäävät paremmin mieleen, kun ne oivalletaan tavallaan oman pohdinnan kautta. Uusia ryhmiä pyörii parhaillaankin ja lisää kehitellään eri teemojen ympärille koko ajan. Myös uusi Sata Ideaa Siementuotantoon -pienryhmä on käynnistynyt. Päättäneille pienryhmille voidaan perustaa myös jatkoryhmiä asiakkaiden toiveesta, mahdollisuuksia on monia.

### **7.3 Asiakastyytyväisyyden vaikutus asiantuntijapalveluiden käyttöön**

Suurin osa haastatelluista viljelijöistä oli tyytyväisiä ProAgrian palveluihin. Suurimpana tekijänä palveluiden tyytyväisyyteen vaikutti asiantuntijan ja asiakkaan keskeisen vuorovaikutuksen toimiminen ja asiantuntijuuden tuoman arvon kokeminen. Kaikki tutkimukseen osallistuvat viljelijät olivat vähintäänkin jollain tapaa tyytyväisiä ProAgrian tuottamiin asiantuntijapalveluihin. Yhtään täysin tyytymätöntä viljelijää ProAgrian palveluita kohtaan ei tässä tutkimuksessa ollut. Hakulisen tutkimuksessa (2014, 26) suurin osa viljelijöistä oli myös tyytyväisiä ProAgrian palveluihin. Yleensä tyytymättömyys kohdistui tiettyyn asiantuntijaan, johon syynä saattoi olla puhtaasti toimimattomat henkilökemiat.

Suurin osa haastatelluista viljelijöistä aikoi käyttää ProAgrian palveluita jatkossakin, sillä he olivat kokeneet saavansa hyötyä ja lisäarvoa palveluista, vaikkakin palvelua pidettiin kalliina. Viljelijät halusivat kuitenkin, että ProAgria pystyisi

keskittymään enemmän kasvintuotannon palveluiden tarjontaan. Täytyy kuitenkin muistaa, että haastatellut viljelijät eivät välttämättä kertoneet todellisista palvelun puutteista, vaikka olivatkin tyytyväisiä palveluun. Inghilleri ja Solomon (2010, 7) ovat todenneet, että vain pieni osa asiakkaista kertoo tuotteeseen tai palveluun liittyvistä todellisista puutteista.

ProAgrian palveluiden hinnoittelusta oltiin monta eri mieltä. ProAgria Oulun haastateltavat viljelijät pitivät asiantuntijapalveluiden hintoja melko tai todella korkeina, toisin kuin Pohjois-Savon haastateltavista viljelijöistä vain pieni osa piti hinnoittelua kalliina. Vaikka palveluiden hintaa pidettiin korkeana, niin siitä huolimatta asiantuntijan tuomalle ammattitaidolle koettiin saavan rahalle vastinetta. ProAgrian asiantuntijapalveluiden hintaa pidettiin korkeana myös Hakulisen (2014, 26) tutkimuksessa. Tästä pystyisi päättelemään, että ProAgria on hinnoitellut palvelunsa sopiviksi, koska asiantuntijan käyttämiselle viljelijät kokivat saavansa rahalle vastinetta. ProAgria on onnistunut osittain saavuttamaan tilanteen, jossa molemmat osapuolet sekä viljelijä että asiantuntija ovat tyytyväisiä palveluun ja lisäksi asiakas kokee saavansa lisäarvoa palvelusta.

Viljelijöiden iällä tai koulutuksella ei tässä tutkimuksessa havaittu olevan merkitystä siihen, olivatko he tyytyväisiä saamaansa palveluun. Haastateltavilta viljelijöiltä olisi voinut kysyä asiakastyytyväisyyteen liittyen suosittelisivatko he palveluita muillekin. Yleisesti ottaen tyytyväiset asiakkaat käyttävät jatkossakin ProAgrialta saatavia palveluita. Lisäarvon kokeminen saadusta asiantuntijapalvelusta vaikutti positiivisesti viljelijän tyytyväisyyteen palvelusta. Palvelun tyytymättömyyteen vaikutti asiantuntijan vaihtuvuus tilalla, lisäarvon kokemattomuus ja asiantuntijan huono saatavuus kasvukautena silloin kun sitä tarvitaan.

ProAgrian on hyvä lisätä erikoisosaamisen määrää kehittäville kasvintuotantotiloille. Asiantuntijan ja viljelijän vuorovaikutuksen lisäämisellä saadaan myös parannettua asiakastyytyväisyyttä. Vaativille asiakkaille on hyvä laittaa kokeneempi asiantuntija hoitamaan palveluita. ProAgrian kannattaa varmistaa, että asiantuntijoilta löytyy riittävästi resursseja kasvitiloille, jotta työt saadaan tehtyä sovituksessa ajassa ja asiakastyytyväisyys säilyy korkealla tasolla.



## 7.4 Tulosten hyödyntäminen

Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää moneltakin eri kannalta. Päällimmäisenä tämä tutkimus antoi ProAgria Oululle ja Pohjois-Savolle tietoa kehittävien kasvinviljelytilojen asiantuntijapalveluiden tarpeista. Tutkimuksen pohjalta voidaan todeta, että kasvintuotannon palveluiden kehittämiseksi on tarvetta. Suurimmaksi tarpeeksi nähtiin kasvintuotannon kasvukauden aikaisen neuvonnan lisääminen asiakkaille ja pienryhmätoiminnan vakiinnuttaminen kasvintuotantotiloille, sekä palvelupakettien markkinoinnin tarve. Ohjelmistojen kehittäminen toimivammaksi ja viljelijäkäyttäjystävällisemmäksi on yksi selkeä kehittämisen kohde. Tutkimusta voidaan käyttää hyödyksi myös kehittävien kasvintuotantotilojen asiantuntijapalvelujen markkinoinnissa.

Tuloksia voidaan hyödyntää benchmarking -pienryhmäkoulutuksia suunniteltaessa ja sisäisissä pienryhmäohjaajakoulutuksissa. Pohjois-Savon aineiston pohjalta saadaan tietoa siitä millaiset aihealueet viljelijöitä kiinnostavat ja minkä tasoista koulutusta he kaipaavat. Siementuotantotilojen lisäksi tuloksia voidaan hyödyntää myös muille kasvinviljelytiloille. Tämä antaa lisäksi pienryhmäkoulutusten järjestämiseen ja toteuttamiseen hyvää taustatukea. Jokainen kokoon-tuminen on oppimistilanne niin ryhmäläisille kuin myös ohjaajalle.

Asiakastarpeissa nousi esiin myös kiinnostus suljettuun sosiaalisen median ryhmään. Yrittäjät kaipaavat reaaliaikaista neuvontaa kasvukaudella. Esimerkiksi Facebook ryhmä voisi toimia benchmarking -pienryhmän tavoin sparraajana ja antaisi taustatukea tilakohtaisiin ratkaisuihin. Facebook ryhmästä saisi apua mm. ruiskutus päätöksiin, rikkakasvien ja ravinnepuutoksien tunnistamiseen.

ProAgrian kasvinsuojeluosaamista pidettiin korkeatasoisena, ja useimmat olivatkin hyödyntäneet sitä kasvinsuojeluun liittyvissä ratkaisuissa kesken pelto-töiden. Yleensä apua tarvittiin akuutisti ja soitto tutulle asiantuntijalle auttoi viljelijää pääsemään asiassa eteenpäin. Ongelmalliseksi tämä tulee mm. lomaaikoina. ProAgria voisi kehittää valtakunnallisesti kasvukauden aikaista puhe-

linpalvelua, jolloin voisi varmistua siitä, että saa varmasti tavoitettua kasvinsuojeluun perehtyneen henkilön.

Tämä tutkimus auttaa ProAgriaa kehittämään kasvintuotantotiloille asiakkaan tarpeen mukaista palvelua. Palveluiden sisältöä voidaan lähteä kehittämään esimerkiksi seuraavaa tutkimustyötä ajatellen kokeilemalla erilaisia palvelutyyppejä. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että ProAgria on kehittämässä kasvintuotannon palveluita oikeaan suuntaan ja kuuntelee asiakkaita ja heidän tarpeitaan.

Tutkimusten tulosten avulla voidaan kehittää ProAgrian henkilöstön osaamista ja kasvipalveluita oikeaan suuntaan. Asiakastyytyväisyys pyritään pitämään hyvänä, jotta vanhat asiakkuudet säilyvät ja uusia asiakkaita saadaan lisää. Asiantuntijoiden substanssiosaamisen ja vuorovaikutustaitojen kehittämiseen työ antaa myös hyviä lähtökohtia.

## LÄHTEET

Ahrnell, B. & Nicou, M. 1990. Osaamisen markkinointi. Asiantuntijayrityksen 7 avainta menestykseen. Suom. L. Salminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

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

Anttila, M. 2001. Palvelujen hinnoittelu – resurssiperusteisesti vai lisäarvoa tuottaen. Teoksessa C, Grönroos & R, Järvinen (toim.) Palvelut ja asiakassuhteet markkinoinnin polttopisteessä. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino Oy, 42–54.

Arantola, H. 2003. Uskollinen asiakas. Kuluttaja-asiakkuuksien johtaminen. Porvoo: WSOY.

Benchmarking –pienryhmässä. 2013. MaitoTaito –hanke, BM-tuotekuvaus. ProAgria. Sisäinen lähde. Viitattu 30.3.2015. <https://10.10.2.3/>

Farcas, V.J. 2011. Customer Relations. New York: Nova Science Publishers, Inc.

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Suom. M, Tillman. Juva: WSOY.

Ellä, A. 2014. Benchmarkkaus- ja menetelmäideoita ohjaajalle, kokoustilaan, maastoon, matkalle ja luentosaliin. ProAgria Etelä 4.3.2014. Sisäinen lähde. Viitattu 3.4.2015. <https://10.10.2.3/>

Ellä, A. 2013. BM -teemaryhmän koonti. ProAgria. Sisäinen lähde. Viitattu 3.4.2015. <https://10.10.2.3/>

Ellä, A. & Heikkinen, E. 2011. Menetelmiä pienryhmäohjaamiseen maitotiloilla. Testattuja tehtäviä innokkaille pienryhmäohjaajille. Nurmesta tankkiin hanke 2008 – 2011. ProAgria Etelä-Savo.

Hakulinen, A. 2014. kasvintuotannon neuvontapalvelutarpeet Pohjois- Karjalassa. Opinnäytetyö. Joensuu. Viitattu 25.3.2015  
<https://www.theseus.fi/handle/10024/81489>

Halinen, A. & Salmi, A. 2000. Henkilöt liikesuhteiden rakentajina ja portinvartijoina. Teoksessa C, Grönroos & R, Järvinen (toim) Palvelut ja asiakassuhteet markkinoinnin polttopisteessä. Vantaa: Tummavuoren kirjapino Oy, 208–221.

Hall, K. 1999. Service quality, customer satisfaction, and customer value: A holistic perspective. Hospitality management 18. Iowa USA, 67-82.

Helsilä, M. & Salojärvi, S. 2013. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Vantaa: Hasaprint Oy.

Hernberg, K. 2013. Asiantuntija epämukavuusalueella. Kirja sinulle joka inhoat myymistä. Helsinki: Talentum.

Hirsjärvi, S., Remes, P. ja Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 19. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Huotari, V., Nuolioja, V. Jokela, R. ja Sohlo, J. 2015. ProAgria Oulun kasvintuotannon palvelupakettien markkinointimateriaali. Sisäinen lähde. Viitattu 26.3.2015. <https://10.10.2.3/>

Inghilleri, L. & Solomon, M. 2010. Exceptional Service, Exceptional Profit: The Secrets of Building a Five-Star Customer Service Organization. New York, USA: AMACOM.

Kansallinen Viljastrategia 2012 – 2020. Vilja-alan yhteistyöryhmä 2012. Vammalan Kirjapaino Oy. Viitattu 15.3.2015,  
[http://www.vyr.fi/www/fi/liitetiedostot/raportit/viljastrategia/KansallinenViljastrategia\\_net.pdf](http://www.vyr.fi/www/fi/liitetiedostot/raportit/viljastrategia/KansallinenViljastrategia_net.pdf)

Karjalainen, A. 2002. Mitä benchmarking arviointi on? Teoksessa K, Hämäläinen & M, Kaartinen-Koutaniemi (toim.) Benchmarking korkeakoulujen kehittämistä välineenä. Korkeakoulujen arviointineuvoston julkaisuja 13:2002. Helsinki: Oyj Edita Ab, 10-19.

Karlöf, B. & Östblom, S. 1993. Benchmarking. Tuottavuudella ja laadulla mestariksi. Weilin & Göös.

Kaskela, L. 2005. Asiakkuuksien hallinta ja sen merkitys. Viitattu 13.3.2015.  
<http://www.tieke.fi/display/ashal/Asiakkuudenhallinta+ja+sen+merkitys>

Kitchin, R. & Tate, N. 2000. Conducting research in human geography. England: Pearson Education Limited. Harlow.

Kumar, V. & Petersen, A. 2012. Statistical Methods in Customer Relationship Management. United Kingdom: John Wiley & Sons Ltd.

Kyyrä, J. 2014. Maatalous- ja puutarhayritysten rakenne. Tike. Maataloustilastot. Viitattu 9.10.2014, <http://www.maataloustilastot.fi/maatalous-ja-puutarhayritysten-rakenne>

Laadullinen analyysi 2015. KOPPA. Jyväskylän yliopisto. Viitattu 20.4.2015,  
<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineiston-analyysimenetelmat/laadullinen-analyysi>

Lampela, S. & Veijola, M. 2013. VENE-hankkeen pienryhmätoiminnan vaikuttavuus ja hyvät toimintamallit. Opinnäytetyö. Oulun seudun ammattikorkeakoulu.

Lehtinen, U. & Niinimäki, S. 2005. Asiantuntijapalvelut. Tuotteistamisen ja markkinoinnin suunnittelu. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Löfström, E. 2015. Miten muut sen tekevät? Oppia hyvistä esimerkeistä verkko-opetuksessa. Viitattu 1.4.2015,  
[http://www.helsinki.fi/heqlaweb/materiaalit/laadukkaastiverkossa/laadukkaastiverkossa\\_2.5.pdf](http://www.helsinki.fi/heqlaweb/materiaalit/laadukkaastiverkossa/laadukkaastiverkossa_2.5.pdf)

Maa- ja metsätalousministeriö. 2006. Kansallinen viljastrategia 2006 – 2015. 10/2006. Vammalan kirjapaino Oy. Viitattu 5.10.2014,  
[http://www.mmm.fi/attachments/mmm/julkaisut/julkaisusarja/5iHf7Cv9D/Kansallinen\\_viljastrategia\\_10\\_2006.pdf](http://www.mmm.fi/attachments/mmm/julkaisut/julkaisusarja/5iHf7Cv9D/Kansallinen_viljastrategia_10_2006.pdf)

Maa- ja puutarhayritysten rakenne. 2014. Tike. Viitattu 22.3.2015,  
<http://www.maataloustilastot.fi/maatalous-ja-puutarhayritysten-rakenne>

Maaseutuelinkeinojen koulutusohjelma. Viitattu 4.4.2015,  
[http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/64731/Lampela\\_Sallamaria\\_Veijola\\_Matilda.pdf?sequence=1](http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/64731/Lampela_Sallamaria_Veijola_Matilda.pdf?sequence=1)

MaitoTaito –hanke 2013. BM tuotekuvaus. Benchmarking pienryhmä. ProAgria. Viitattu 19.4.2015,  
[https://www.proagria.fi/sites/default/files/attachment/loppuraportti\\_maitotaito\\_30062014\\_0.pdf](https://www.proagria.fi/sites/default/files/attachment/loppuraportti_maitotaito_30062014_0.pdf)

Mäkelä, T. 2012. Lisäarvon tuottaminen asiakkaalle ProAgria Hämeessä. Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö. Visamäki. Viitattu 27.3.2015. <https://www.theseus.fi/handle/10024/40553>

Mäntyneva, M. 2001. Asiakkuudenhallinta. Vantaa: Tummuvuoren Kirjapaino Oy.

Niemi, T. 2013. Siementuotantoala ProAgria Pohjois-Savossa ja ProAgria Oulussa vuonna 2013. Evira Siementarkastusyksikkö. Sähköpostiviesti 12.12.2013.

Peltola, J. & Nordman, R. 2014. Siementuotanto-opas. MTK:n siementuotannon kehittämishanke.

Peltonen, S. 2014a. Tuotannon tehokkuuden nosto ja maan rakenteen parantaminen tärkeimpiä kasvitilojen lähiajan kehityskohteita. ProAgria Keskustenliitto. Viitattu 28.2.2015, <https://proagria.fi/ajankohtaista/tuotannon-tehokkuuden-nosto-ja-maan-rakenteen-parantaminen-tarkeimpia-kasvitilojen-0>

Peltonen, S. 2014b. ProAgrian kasvintuotannon palvelut uudistuvat. Palveluryhmäpäällikkö, ProAgria Keskustenliitto. Sähköpostiviesti 8.10.2014.

Peltonen, S. 2014c. Kasvi-, puutarha-, sika-, ja siipikarjayritykset. Liiketoimintasuunnitelma. Sähköpostiviesti 30.6.2014.

Peltonen, S. 2014d. ProAgrian kasvipalveluiden tuotteistus tiimi. ProAgrian palveluiden markkinointimateriaali 2015. Sisäinen lähde. Viitattu 11.3.2015. <https://10.10.2.3/>

Pesola, T. 2012. Maatilojen bioenergiayrittäjyyden innovaatioympäristöt Pohjois-Pohjanmaalla. Akateeminen väitöskirja. Oulu: Uniprint, Suomen yliopistopaino Oy.

Poikkimäki, J. & Koivisto, T. 2006. Uusien liiketoimintamahdollisuuksien strateginen innovointi. Helsinki: Edita Prima Oy.

ProAgrian strategia 2012. Sisäinen lähde. Viitattu 1.4.2014. <https://10.10.2.3/>

Puolistrukturoitu haastattelu 2015. Tilastokeskus. Viitattu 1.4.2015, <https://www.stat.fi/virsta/tkeruu/04/02/>

Storbacka, K. & Lehtinen, J.R. 2006. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla. Juva: WS Bookwell Oy.

Takalo, A., Muilu, T., Heikkinen, O., Virtanen, E., Joki-Tokola, E. ja Sipilä, A. 2006. Siemenperunan High Grade-alueiden tuotannolliset ja ilmastolliset perustiedot: Strålfors Information Logistics Oy.

Temporal, P. 2014. Branding for the public sector. Creating, building and managing brands people will value. United Kingdom: John Wiley and Sons Ltd.

Tike. 2014a. Peltokasvitilastot. TilastoVakka. Tietoja maa- ja elintarviketaloudesta. Tike. 29.4.2014. Viitattu 2.10.2014, <http://www.maataloustilastot.fi/e-lehti-peltokasvit-2013/index.html>

Tike. 2014b. Käytössä oleva maatalousmaa vuosina 1990-2014. Viitattu 10.10.2014, [http://www.maataloustilastot.fi/k%C3%A4yt%C3%B6ss%C3%A4-oleva-maatalousmaa\\_fi](http://www.maataloustilastot.fi/k%C3%A4yt%C3%B6ss%C3%A4-oleva-maatalousmaa_fi)

Tike 2014c. Käytössä oleva maatalousmaa 2014. Viitattu 9.10.2014. [http://www.maataloustilastot.fi/k%C3%A4yt%C3%B6ss%C3%A4-oleva-maatalousmaa-2014-alueittainen-ennakkotieto\\_fi](http://www.maataloustilastot.fi/k%C3%A4yt%C3%B6ss%C3%A4-oleva-maatalousmaa-2014-alueittainen-ennakkotieto_fi)

Torkkeli, M., Salmi, P., Ojanen, V., Länkinen, H., Laaksolahti, A., Hänninen, S. ja Hallikas, J. 2005. Asiantuntijapalveluiden johtamisen haasteet. Opas suunnittelu- ja konsulttiyritysten liiketoimintaosaamisen kehittämiseen: Aptual Oy.

Uotila, L. 2012 Etelä-Suomen viisi keskusta yhdistyy vuoden 2013 alusta. Viitattu 4.3.2015. [http://www.etelasuomeneagr.fi/easydata/customers/eagr/files/ohjelmakausi\\_2014\\_-\\_2020/uotila\\_et\\_ela\\_yhdistymissuunnitelman\\_esittely\\_25092012.pdf](http://www.etelasuomeneagr.fi/easydata/customers/eagr/files/ohjelmakausi_2014_-_2020/uotila_et_ela_yhdistymissuunnitelman_esittely_25092012.pdf)

Vilja-alan yhteistyöryhmä 2012. Kansallinen Viljastrategia 2012 – 2020. Vammalan Kirjapaino Oy. Viitattu 15.3.2015,



[http://www.vyr.fi/www/fi/liitetiedostot/raportit/viljastrategia/KansallinenViljastrategia\\_net.pdf](http://www.vyr.fi/www/fi/liitetiedostot/raportit/viljastrategia/KansallinenViljastrategia_net.pdf)

Vuorisalo, S. 2014. Kotieläintilastot 2013. TilastoVakka. Tietoja maa- ja elintarviketaloudesta. Viitattu 2.10.2014, <http://www.maataloustilastot.fi/e-lehti-kotielaintilastot-2013/index.html>

Ylhäinen, A. 2015. Siemenkaupan pudotuspeli. Käytännön Maamies 2/2015. Helsinki: Terramedia Oy.

# LIITTEET

LIITE 1/2

KYSYMYSPATTERISTO – kehittävien kasvinviljelytilojen neuvontapalveluiden kehittäminen

Tilatiedot/perustiedot

1. Oletko päätoiminen vai sivutoiminen viljelijä? Jos olet sivutoiminen viljelijä, miten suuri osa tuloistasi tulee viljelystä?
2. Mikä on koulutuksesi ja kauanko olet toiminut viljelijänä?
3. Tuotantotapa; luomu vai tavanomainen?
4. Tilan viljelypinta-ala?
5. Viljelykasvit ja niiden alat?
6. Mitkä ovat tilasi satotasot ja tavoitteet kasvilajeittain? (Toimenpiteet tavoitteisiin pääsemiseksi)
7. Miksi viljelet juuri niitä kasveja joita viljelet?

ProAgrian palvelut ja niiden käyttö

8. Käytätkö ProAgrian asiantuntijapalveluita? Perustele, miksi käytät tai et käytä.
9. Käytätkö yksityisten tarjoamia asiantuntijapalveluita? Jos käytät mitä palveluita käytät ja miksi?
10. Oletko ollut tyytyväinen ProAgrialta saamaasi palveluun, perustele vastauksesi?
11. Tiedätkö mitä asiantuntijapalveluita voit ProAgrialta saada?
12. Minkälaisia asiantuntijapalveluita haluaisit saada ProAgrialta?
13. Millaista on mielestäsi hyvä kasvinviljelyneuvonta? Millaisia ProAgrian asiantuntijapalvelut ovat?
14. Käytät mieluummin yksittäisiä palveluita vai palvelupaketteja? Miksi?
15. Käytät mieluummin samaa asiantuntijaa vai useita eri asiantuntijoita?
16. Mitä viljelysuunnitteluohjelmaa käytät?

- a. Mitä osiota ohjelmasta käytät (lohkomuistiinpanot, suunnitelu)?
  - b. Oletko ollut ohjelmaan tyytyväinen? (Mihin olet erityisen tyytyväinen)
  - c. Mitä haluaisit ohjelmalta?
17. Käytätkö sähköisiä palveluita /olisitko kiinnostunut käyttämään?  
(esim. suljetut keskusteluryhmät: fb jne.)
18. Millaisia koulutuksia olisit valmis seuraamaan sähköisesti?
19. Mitä mieltä olet Sata ideaa siementuotannosta pienryhmätoiminnasta?
- a. Mitä hyvää ja mitä huonoa siinä on?
  - b. Mitkä tavoitteet olet saavuttanut ja mihin tavoitteisiin et päässyt?
20. Kysymys korvaa 19 kysymyksen ProAgria Oulun kyselyssä.
- a. Mitä mieltä olet pienryhmätoiminnasta, mitä hyvää ja huonoa siinä on?
21. Mitä haluaisit sanoa ProAgrialle, vapaa sana?

ProAgria Pienryhmä

## Sata ideaa siementuotantoon Benchmarking –Parhaita käytäntöjä ja kokemusten vaihtoa

### Mitä on, Sata ideaa siementuotantoon!

Tule ideoimaan benchmarking-pienryhmään siemenen tuottamista aina viljelyn suunnittelusta kasvisuojelun kautta sadon kunnostukseen saakka. Pienryhmässä opit parhaita käytäntöjä oman tilasi kasvintuotannon kehittämiseen, mm. vertaamalla omaa toimintaasi toisten toimintaan. Benchmarking-ryhmä toimii keskustelun ja lyhyiden ryhmätehtävien avulla jakaen käytännönläheisiä oivalluksia ja ideoita. Ohjelmaan sisältyy myös pellonpiennarpäivä.

Lähipäivien aikana käymme läpi kasvukauden toiminnan, keskittyen jokaisella kerralla eri aihealueeseen. Päivien alustavat aiheet etenevät kasvintuotannon suunnittelusta ja toteutuksesta aina taloudelliseen tulokseen saakka. Aiheiden painotukset sovitaan tarkemmin ryhmän ensimmäisessä kokoontumisessa.

#### Sata ideaa siementuotantoon! –pienryhmäpäivien ohjelma

**1. päivä:** Aloituspäivä, oikeat kasvit oikeaan paikkaan  
Ryhmän tutustuminen ja pelisäännöt  
Kasvilaji- ja lajikevalinnat  
Viljelykierto, PH ja vesitalous

**2. päivä:** Satokomponentit  
Sopiva kasvustiheys  
Ravinteiden käyttö  
Kylvötekniikka

**3. päivä:** Peltopäivä, kasvisuojelu  
Rikkojen tautien ja tuholaisten tunnistaminen  
Kasvisuojelun käyttö  
Koronsäätöiden käytön ajoitus ja käyttömäärä

**4. päivä:** Sadon käsittely ja taloudellinen tulos  
Sadonkorjuu ja kuivatus  
Sadon kunnostaminen  
Hinnat, tuet, katelaskelmat

#### Miten Bm-pienryhmä toimii?

- Pienryhmä kokoontuu muutaman kuukauden välein.
- Kokoontumiset järjestetään ryhmäläisten tiloilla.
- Kotitehtävät tukevat oppimista ja seuraavan lähipäivän aiheita.
- Päivien sisältöä ja kokoontumispaikkoja räätälöidään kohderyhmän mukaan.

#### Yrittäjät kokeneet pienryhmät erittäin hyödyllisiksi

"Pienryhmän kautta pääsin näkemään uusia työtapoja, erilaisia olosuhteita ja myös isoja navetoita. Lähipäivät aukaisivat silmiä omien eläinten ja olosuhteiden osalta."

"Sain monia uusia ideoita toisilta yrittäjiltä oman tilan toiminnan tehostamiseksi. Kaikkea ei tarvitse itse oppia kantapään kautta."

"Oli hienoa päästä keskustelemaan kollegoiden ja asiantuntijoiden kanssa itseä askaruttavista asioista."

#### Aloituspäivät:

Ylä-Savo, to 20.3.2014  
Kuopion seutu, to 27.3.2014  
klo 9.45-15.00

#### Aloituspäivät:

Ylä-Savo, to 20.3.2014  
Kuopion seutu, to 27.3.2014  
klo 9.45-15.00

**Lisätietoja:** Kirsi Tuovinen, puh. 040 707 1479 ja Hannu Mäkipää, puh. 040 563 8759 Ilmoittautumiset: [www.pohjois-savo.proagria.fi](http://www.pohjois-savo.proagria.fi), [www.laari.info](http://www.laari.info) tai puh. 020 747 3650