



SAVONIA

■ OPINNÄYTETYÖ - YLEMPI AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
LUONNONVARA- JA YMPÄRISTÖALA

ASIAANTUNTIJATYÖ JA AVAIN- ASIAKASTOIMINTA PROAGRIA POHJOIS-SAVOSSA

TEKIJÄ: Paula Antikainen

Koulutusala Luonnonvara- ja ympäristöala	
Koulutusohjelma Maaseutuelinkeinojen koulutusohjelma	
Työn tekijä(t) Paula Antikainen	
Työn nimi Asiantuntijatyö ja avainasiakastoiminta ProAgria Pohjois-Savossa	
Päiväys	25.11.2016
Sivumäärä/Liitteet	43/1
Ohjaaja(t) Kalevi Paldanius, Heli Wahlroos	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) ProAgria Pohjois-Savo	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Asiantuntijoita työskentelee yhteiskunnan kaikilla sektoreilla, myös maataloudessa. Asiantuntijuuteen kuuluu keskeisenä osana oman alan tiedon soveltaminen ja ongelman ratkaisu. Maatalous- ja puutarhayritysten määrä vähennee vuosittain, mutta yritysten koko kasvaa tulevaisuudessa entisestään. Kasvava tilakoko asettaa omia haasteitaan verrattuna perheviljelmä kokoon. Asiantuntijatyössä tämä näkyy yrittäjien tarpeitten kasvuna. Lisäksi kuluttajien erilaiset tarpeet ohjaavat tulevaisuudessa tuotantoa entistä enemmän ja maatalousyrittäjän osaamisvaade kasvaa tätä kautta. Tästä johtuen kasvaa myös maatalouden asiantuntijoiden osaamisvaade.</p> <p>ProAgria on valtakunnallinen maaseudun asiantuntijaorganisaatio, joka tarjoaa erilaisia palveluja maatalouden sekä maaseudun yritystoiminnan kilpailukyvyyn kehittämiseen. Avainasiakastoiminta katsotaan yhdeksi merkittävimmistä markkinointitrendeistä viimeisten vuosikymmenten ajalta. Avainasiakastoiminta perustuu suhdetoimintaan, jolloin asiakassuhteet ovat tärkeässä asemassa. ProAgrian avainasiakasvastaavatoimintamalli kehitettiin ja se lanseerattiin ProAgria Keskusten liiton kautta eri ProAgria keskuksiin vuosina 2013 - 2014. Se otettiin ProAgria Pohjois-Savossa käyttöön vuonna 2014. Avainasiakastoiminnan taustalla on juuri maatalouden ja sen asiakasrakenteen muuttuminen sekä tätä kautta myös asiantuntijatyön osaamisvaateen kasvaminen. Tavoitteena on asiakkaan menestymisen varmistaminen sekä asiakkuuden kehittäminen ja se, että avainasiakkaiden tulisi olla keskimääräistä tyytyväisempiä ProAgrian palveluihin.</p> <p>Tässä opinnäytetyössä kartoitetaan ensisijaisesti ProAgria Pohjois-Savon asiantuntijoiden näkemystä avainasiakastoiminnasta kyselytutkimuksen avulla. Tarkoituksena on selvittää, miten asiantuntijat kokevat avainasiakastoiminnan ja millaisia asioita he pitävät siinä tärkeänä sekä mitä haasteita he avainasiakastoiminnassa näkevät. Lisäksi opinnäytetyöhön tehdään teemahaastatteluja ProAgria Pohjois-Savon avainasiakkaille heidän kokemuksistaan asiantuntijapalveluista ja asiantuntijoiden toiminnasta. Haastatteluilla pyritään saamaan selville jokaisen osapuolen näkemys nykyisestä toimintamallista sekä havaituista kehittämiskohteista. Opinnäytetyön yhtenä osiona on myös benchmarkata eli tehdä vertailuanalyysia avainasiakastoiminnasta muissa maatalousalalla toimivissa yrityksissä, jotka tarjoavat asiantuntijapalveluja.</p>	

Tutkimuksen aineisto on kerätty niin kyselytutkimuksella kuin teemahaastatteluilla. Asiantuntijoille tehtyyn kyselytutkimukseen vastasi 25 asiantuntijaa. Teemahaastattelut on tehty Ylä-Savossa syksyn 2016 aikana. Niissä haastateltiin neljää asiakasta sekä kolmea eri sidosryhmän edustajaa.

ProAgria Pohjois-Savo voi hyödyntää opinnäytetyön tuloksia avainasiakastoimintansa kehittämisessä. Opinnäytetyöstä esiin nousevat asiat voidaan lisäksi viedä valtakunnallisen mallin kehittämiseen.

Avainsanat

Avainasiakas, asiantuntija, maatalous, ProAgria, kehittäminen

Field of Study Natural Resources and the Environment			
Degree Programme Degree Program in Agriculture and Rural Development			
Author(s) Paula Antikainen			
Title of Thesis Expert and key account management ProAgria North Savo			
Date	25.11.2016	Pages/Appendices	43/1
Supervisor(s) Kalevi Paldanius, Heli Wahlroos			
Client Organisation /Partners ProAgria North-Savo			
<p>Abstract</p> <p>Experts are needed in all sectors of society, including agriculture. Expertise is an essential part of information usage and problem solving. The number of agricultural enterprises decreases every year but the size of those remaining enterprises will grow in the future. The growing size of farms sets its own challenges compared with the size of small family farms. This challenges also experts in the way that entrepreneurs need growth and thus more help. Furthermore, the different needs of consumers in the future guide production more. Farmers' knowledge must increase in this way too. That is the reason why we need experts with better knowledge. ProAgria is a nationwide rural expert organization that provides a variety of services for the development of the competitiveness of the agricultural and rural business. Key customer management is considered as one of the most important marketing trends during the last few decades. Key account marketing is based on the ratio of the operation, so that customer relationships are in a very important role.</p> <p>ProAgria key account management was developed and launched by ProAgria Centres Association in various ProAgria centers in the years 2013 - 2014. It was introduced in 2014 in ProAgria North Savo. The background of key customer's management is the change in agriculture and its customer structure. This also helps the work of an expert when knowledge increases. The main goal is to ensure the client's success and the development of customer relationship and the fact that key customers should be more satisfied with the services provided by ProAgria.</p> <p>The aim of this thesis was to explore the opinions of ProAgria North Savo experts about key account management. The objective was also to find out how the experts feel about key customer activities and what kind of things they consider important and what challenges they see in key customer activities. The thesis also includes theme interviews with ProAgria North Savo key customers about their experiences of professional services. One part of the thesis is also a benchmark with similar business and aims to explore differences in key customer management between those enterprises and ProAgria.</p> <p>The research data was collected as a survey based on theme interviews. The survey included opinions from 25 experts. The theme interviews were made in Upper Savo during the autumn of 2016. The interviews were made with four key customers and three stakeholder groups.</p> <p>ProAgria North Savo can use the results of the thesis in the development of key customer operations and marketing. This thesis can also be used for development of a national model.</p>			
<p>Keywords</p> <p>Key customer, expert, agriculture, ProAgria, developing</p>			

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	6
2	ASiantuntijuuden MÄÄRITELMÄ.....	8
2.1	Asiantuntijatyön muutos – yksin tekemisestä yhdessä tekemiseen	9
2.2	Maatalouden nykytilanne ja asiantuntijatyön tulevaisuus	12
2.3	Asiantuntijatyö ProAgriassa	15
3	AVAINASIAKASTOIMINNAN YLEISET PERIAATTEET	18
3.1	ProAgria: asiakasvastaava vai avainasiakasvastaava.....	20
4	KARTOITUS AVAINASIAKASTOIMINTAMALLISTA: CASE PROAGRIA POHJOIS-SAVO.....	25
4.1	Kartoituksen tavoitteet ja merkitys	25
4.2	Kartoituksen toteutus ja menetelmät.....	25
4.3	Kartoituksen luotettavuus	26
4.4	Asiantuntijakyselyn yhteenveto	26
4.5	Asiakashaastattelujen yhteenveto	32
4.6	Johtopäätökset	34
5	TOIMENPIDESUOSITUKSET VALTAKUNNALLISEEN MALLIIN	37
6	PÄÄTÄNTÖ.....	40
	LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT	41
	LIITE 1: YRITYSTEN HAASTATTELujen YHTEENVETO.....	42

1 JOHDANTO

Yhteiskunnan muuttuminen teollisesta yhteiskunnasta tietoyhteiskunnaksi on luonut työntekijäjoukon, joita kutsutaan tietotyöntekijöiksi, yleisimmin asiantuntijoiksi. Asiantuntijoita katsotaan työskentelevän yhteiskunnan kaikilla sektoreilla, myös maataloudessa. Asiantuntijuuteen kuuluu keskeisenä osana oman alan tiedon soveltaminen ja ongelman ratkaisu.

Maatalous- ja puutarhayritysten määrä vähenee vuosittain, mutta yritysten koko kasvaa tulevaisuudessa entisestään. Kasvava tilakoko asettaa omia haasteitaan muun muassa yrityksen johtamiselle verrattuna perheviljelmiin. Asiantuntijatyössä tämä näkyy yrittäjien tarpeitten kasvuna: tarvitaan entistä enemmän apua ja osaamista päivittäisten prosessien haltuun ottoon, esimerkiksi työajanhallintaan, automaattilypsyn hallintaan tai työntekijöiden ohjeistamiseen. Lisäksi kuluttajien erilaiset tarpeet ohjaavat tulevaisuudessa tuotantoa; erikoistumista tapahtuu niin lähi- kuin luomuruokaan ja maatalousyrittäjän osaamisvaade kasvaa tätä kautta. Tästä johtuen kasvaa myös maatalouden asiantuntijoiden osaamisvaade. (Avainasiakasvastaava: mitä, kuka, kenelle? 2014.)

Yrittäjien koulutustason ja ammattitaidon noustessa asiantuntijatyölle asetetaan erilaisia haasteita: tietoa on saatavilla niin sosiaalisen median keskusteluryhmistä kuin Internetin julkaisuista ja kuka tahansa voi hakea tietoa asioista; voidaan puhua myös vasta-asiantuntijuudesta tai kokemusasiantuntijuudesta. Toisaalta maatalousalalla asiantuntijuutta tarvitaan entistä enemmän esimerkiksi maatalousbyrokratian kanssa ja asiantuntijuuden yhtenä peruspilarina on, että asiantuntija osaa poimia oleelliset osat tietomäärästä, soveltaa tietoa ja ratkaista ongelmia.

Alueelliset ProAgria keskuksat tarjoavat maatalousyrittäjille asiantuntijapalveluja sekä osaamista maatalouden ja yritystoiminnan kehittämiseen. Käytännössä jokainen ProAgria keskus on oma alueellinen yksikkönsä ja Keskusten liittoon on keskitetty sellaisten toimintojen johtaminen ja koordinointi, jotka on nähty järkeväksi toteuttaa valtakunnallisesti, esimerkiksi viestintä ja markkinointi, esimiestyön ja henkilöstöjohtamisen kehittäminen. ProAgria Keskusten liitto kehittää asiantuntijapalveluita yhdessä ProAgria keskusten kanssa.

Avainasiakastoiminta katsotaan yhdeksi merkittävimmistä markkinointitrendeistä viimeisten vuosikymmenten ajalta. Avainasiakastoiminta perustuu suhdetoimintaan, jolloin asiakassuhteet ovat tärkeässä asemassa. Toimintamallin tarkoitus on tarjota erityispalveluja yritysten esiin nostamille, erityisen tärkeille asiakkaille. (Lindeman, 2013.) Avainasiakasvastaavatoimintamalli kehitettiin ja se lanseerattiin ProAgria Keskusten liiton kautta eri ProAgria keskuksiin vuosina 2013 - 2014. Se otettiin ProAgria Pohjois-Savossa käyttöön vuonna 2014. Avainasiakastoiminnan taustalla on juuri maatalouden ja sen asiakasrakenteen muuttuminen sekä tätä kautta myös asiantuntijatyön osaamisvaateen kasvaminen. Tavoitteena on asiakkaan menestymisen varmistaminen sekä asiakkuuden kehittäminen ja se, että avainasiakkaiden tulisi olla keskimääräistä tyytyväisempiä ProAgrian palveluihin

Tässä opinnäytetyössä kartoitetaan ensisijaisesti ProAgria Pohjois-Savon asiantuntijoiden näkemystä avainasiakastoiminnasta kyselytutkimuksen avulla. Tarkoituksena on selvittää, miten asiantuntijat kokevat avainasiakastoiminnan ja millaisia asioita he pitävät siinä tärkeänä sekä mitä haasteita he avainasiakastoiminnassa näkevät. Lisäksi opinnäytetyöhön tehtiin teemahaastatteluja ProAgria Pohjois-Savon avainasiakkaille heidän kokemuksistaan asiantuntijapalveluista ja asiantuntijoiden toiminnasta. Haastatteluilla pyritään saamaan selville jokaisen osapuolen näkemys nykyisestä toimintamallista sekä havaituista kehittämiskohteista.

Opinnäytetyön yhtenä osiona on myös benchmarkata eli tehdä vertailuanalyysejä avainasiakastoiminnasta muissa maatalousalalla toimivissa yrityksissä, jotka tarjoavat asiantuntijapalveluja. Näitä yrityksiä ovat esimerkiksi pankit, meijerit, vakuutusyhtiöt ja karjanjalostuspalvelut. Tavoitteena on löytää kohtia, joissa ProAgria voisi vielä kehittyä ja toisaalta eroavaisuuksia toimintamallin välillä. Benchmarkauksen ajatuksena ei ole kopioida malleja, vaan löytää hyviä käytäntöjä, joita voidaan vertailla ja jalostaa käyttöön.

Opinnäytetyön tavoitteena on siis selvittää, miten avainasiakastoiminta on lähtenyt liikkeelle ProAgria Pohjois-Savossa, missä asioissa on onnistuttu ja mitkä asiat kaipaavat edelleen kehittämistä. Samalla haluan selvittää asiakkaan saaman hyödyn. Tavoitteena on löytää kehittämissuhteet avainasiakastoimintaan ProAgria Pohjois-Savossa. Näitten haastatteluista saatujen tulosten perusteella voidaan jatkossa muokata esimerkiksi avainasiakastyöhön liittyvää, asiantuntijoille tarkoitettua työohjetta ja jalkauttaa avainasiakastoimintamallia myös muihin ProAgria keskuksiin entistä paremmin.

2 ASIANTUNTIJUUDEN MÄÄRITELMÄ

Yhteiskunnan muuttuminen teollisesta yhteiskunnasta tietoyhteiskunnaksi ja tästä muutoksesta johtuen erilaisten organisaatioiden syntyminen viimeisten vuosikymmenten aikana on luonut työntekijäjoukon, joita kutsutaan asiantuntijoiksi. Asiantuntijoita työskentelee yhteiskunnan kaikilla sektoreilla. (Pahkin, Kuronen-Mattila, Mäki yms. 2010, 7 – 9.)

Asiantuntijuuden on katsottu rakentuvan kolmen asian varaan: tieteen, ammattien ja instituuttien. Tieteellä tarkoitetaan todellisuuden ilmiöiden ja niiden välisten suhteiden tutkimista, ammattiteilla tarkoitetaan pitkään koulutukseen perustuvaa erikoisasiantuntemusta, joka pohjautuu omaan selkeään tieteenalaansa. Instituuteilla puolestaan tarkoitetaan tässä yhteydessä tieteellistä laitosta. Näiden kolmen asian välistä syntyy ekspertti, asiantuntija. Usein asiantuntijaksi määritellään pitkän, tieteellisen koulutuksen saanut henkilö, jonka asiantuntemus määräytyy tiedepohjaiseksi. Henkilö on tietyn alan asiantuntija. (Saaristo, 2000, 31, 32.)

Asiantuntijoista voidaan puhua myös tietotyöntekijöinä. Yhden määritelmän mukaan asiantuntija on henkilö, jolla on muita enemmän tietoa tietyistä, rajatusta asiasta sekä kyky soveltaa tietämystään ongelmien ratkaisemiseen. Kansankielellä asiantuntijalla viitataan henkilöön, joka on omalla alallaan pätevämpi ja osaavampi kuin valtaosa alalla työskentelevistä ihmisistä. Toisaalta asiantuntijan määrittelyminen on hankalaa, sillä ei ole tarkkaa, yleispätevää määritelmää siitä, kuka voi kutsua itseään asiantuntijaksi. Lisäksi asiantuntijatyö ei ole vain erityisosaamista vaativia tehtäviä. Asiantuntijat toimivat monien erilaisten sääntöjen, välineiden, yhteistyökumppaneiden ja organisaatioiden rajapinnoilla. (Pahkin, Kuronen-Mattila, Mäki yms. 2010, 7 – 9.)

Asiantuntijuudesta puhuttaessa kuka tahansa voi teoriassa olla asiantuntija, sillä tieto on avointa kaikille. Saaristo (2000, 93) määrittelee kuitenkin, että asiantuntija on joku, joka pystyy osoittamaan omaavansa tietoa tai taitoa, jota maallikolla ei ole. Puhutaan myös vasta-asiantuntijuudesta; tieteellinen tieto kyseenalaistetaan ja tilalle tuodaan vaihtoehtoinen tieto tai taito. Vasta-asiantuntijuutta esiintyy kaikilla asiantuntija-aloilla, myös vanhojen, professionaalisten ammattien parissa. Esimerkiksi koululääketiede on saanut vasta-asiantuntijuutta erilaisista kansanparannustaidoista, enkeli- tai muista vaihtoehtohoidoista. Asiantuntijuus edellyttää kuitenkin aina luottamusta – on kuitenkin huomioitava, että luottamus tiettyyn asiantuntijaan eli tiettyyn henkilöön on eri asia kuin luottamus asiantuntijajärjestelmään. Vasta-asiantuntijuus ei johda epäluottamukseen professionaalista asiantuntijaa kohtaan. (Saaristo 2000, 131).

Saaristo (2000, 113) ottaa kantaa myös siihen, voidaanko esimerkiksi maanviljelijöiden tietoa ja taitoa pitää asiantuntijuutena ja jos sitä voidaan pitää, millaista asiantuntijuutta se on. Hän kuvaa, kuinka viljelijä tietää kuinka asiat tehdään ja tämä tietotaito on jotain, jota muilla ei ole, jolloin muut ovat maallikkoja suhteessa viljelijään. Profiioihin liittyvät määrittelyt sopivat Saariston mukaan huonosti maatalouteen, sillä professionaalisten asiantuntijoiden näkökulmasta heitä on vaikea nähdä asiantuntijoina. Toisaalta maatalous ei nykypäivänä ole suoraan maasta elämistä ja olosuhteiden tuntemista

perinteiden pohjalta, vaan siihen liittyy koulutusta; peruskoulutusta tai yliopistotason koulutusta. Viljelijän työ on Saariston mukaan edelleen hyvin konkreettista, työntekijän ja kohteen välillä on usein suora yhteys. Saaristo pohtii myös, voidaanko viljelijän asiantuntemusta pitää tietynlaisena vasta-asiantuntijuutena. Vasta-asiantuntijuuden tulisi kuitenkin hänen mukaansa perustua enemmän tietoon ja tieteeseen kuin kokemukseen.

On olemassa myös kokemusasiantuntijuutta. Sosiaali- ja terveydenhuollossa sekä kolmannen sektorin palveluissa voidaan käyttää kokemusasiantuntijoita esimerkiksi mielenterveys- tai päihdekuntoutujien parissa. Kokemusasiantuntijoita voivat olla siis esimerkiksi entiset alkoholistit. Kokemusasiantuntijan merkitys on siinä, että kuulemalla todellisiin kokemuksiin perustuvia tarinoita työntekijät saavat tietoa esimerkiksi kuntoutumisesta ja kuntoutujien arjesta sekä oman asiakasryhmänsä palvelujen sisältöön tai vuorovaikutuksen toimivuuteen kohdistuvista tarpeista. Hyöty on katsottu kuitenkin molemmin puoleiseksi; kokemusasiantuntijana työskentelevä henkilö voi olla esimerkiksi mielenterveyskuntoutuja, joka saa mielekästä tekemistä kokemusasiantuntijatyöstään. (Hietala & Rissanen, 2015, 11, 12.)

Kokemusasiantuntijuus voi haastaa ammattiauttajat ja asiantuntijat hahmottamaan omaa työtään uudella tavalla. Kyse ei ole yksittäisen ammattilaisen kyvystä hyödyntää vertaistukea ja kokemusasiantuntemusta, vaan myös niiden arvostamisesta suhteessa organisaation perustehtävään, asiakas- ja kehittämistyöhön. Kokemusasiantuntijat ovat tämän mallin mukaisesti aina koulutettuja tehtäviinsä. Kokemusasiantuntijaa voidaan pitää tavallaan linkkinä asiakkaan ja asiantuntijan välillä. (Hietala & Rissanen, 2015, 11, 12.)

Asiantuntijuuteen kuuluu kuitenkin keskeisenä osana oman alan tiedon soveltaminen ja ongelman ratkaisu. Asiantuntija pystyy erottamaan suuresta tietomäärästä oleellisen tehtävän tai ongelman kannalta oleellisen tiedon nopeasti. Asiantuntijatyö eroaa perinteisestä, suorittavasta työstä juuri tällä ominaisuudella. Hyvällä asiantuntijalla katsotaan olevan sujuva ilmaisukyky ja viestintätaidot, jotka auttavat asiantuntijaa kertomaan asiansa ja tukevat yhteistyötä muiden asiantuntijoiden kanssa. (Pahkin, Kuronen-Mattila, Mäki yms. 2010, 7 – 9.)

Asiantuntijaorganisaatio on yläkäsite asiantuntijayritykselle ja julkishallinnon virastoille. Kyseessä on virallista organisaatiota kuvaava käsite. Asiantuntijapalveluita tarjoavia organisaatioita on monenlaisia. Asiantuntijaorganisaatiot eivät jakaudu yksiselitteisesti eri ryhmiin, vaan niissä voi olla erilaisia väli- muotoja pienten organisaatioiden sekä eri verkostojen ja suurten asiantuntijaorganisaatioitten kesken (Eklund, 1992, 62).

2.1 Asiantuntijatyön muutos – yksin tekemisestä yhdessä tekemiseen

Kuten edellä todettiin, asiantuntijuus voidaan terminä määritellä eri tavoin. Se voidaan myös jakaa eri osioihin, esimerkiksi kahteen eri kategoriaan; suljettuun asiantuntijuuteen ja jaettuun asiantuntijuuteen. Suljetussa asiantuntijuudessa asiantuntija nähdään luotettavan instituution edustajana ja asiakkaan on hyväksyttävä asiantuntijan antama tieto ilman vastaväitteitä. Suljetussa asiantuntijuudessa

tyypillistä on myös organisaation rajautuvuus eli ajatellaan, että vain kyseisessä organisaatiossa voidaan edustaa kyseisen alan asiantuntijuutta. (Angeria, 2011, 10 - 13.) Asiantuntijuutta ei tarvitse sitoa ainoastaan professioihin tai tieteeseen. Avoin asiantuntijuus voidaan nähdä neuvoteltuna ja kommunikaatioon perustuvana. (Saaristo 2000, 139.)

Jaetussa eli kollektiivisessa asiantuntijuudessa keskeistä on se, ettei yksittäisen asiantuntijan tarvitse osata ja tietää kaikkea. Kollektiivinen asiantuntijuus mahdollistaa asiantuntijoiden välisen yhteistyön, tietotaidon ja osaamisen jakamisen. Kollektiivinen asiantuntijuus edellyttää kuitenkin halua jakaa tietoa ja kuunnella toisten mielipiteitä. Lisäksi tarvitaan luottamusta, sillä työntekijän on kyettävä luottamaan toisen osaamistasoon ja tietoon. (Angeria, 2011, 10 - 13.) Arkipäivän asiantuntijatyössä on kuitenkin otettava huomioon, että kollektiivisuus ei synny hetkessä. Yleisesti ottaen vaatii aikaa ja luottamusta, jotta ihmiset puhuvat toisilleen avoimesti, puhumattakaan kollektiivisesta tiedonmuodostuksesta ja sen jakamisesta. (Parviainen 2006, 167.)

Kollektiivisessa asiantuntijuudessa yhtenä tunnusmerkkinä on myös se, että asiantuntijuus ei rajoitu pelkästään työntekijöiden, tiimien tai organisaation sisälle vaan kollektiivista asiantuntijuutta voidaan jakaa esimerkiksi myös asiakkaan kanssa. Asiantuntijalla on tällöin teoreettista osaamista, jonka hän jakaa asiakkaan tilanteeseen ja asiakkaalla henkilökohtaista tietoa sekä kokemusta ongelmasta, joka heidän tulisi ratkaista. Ratkaisumalleja ja ehdotuksia voidaan lähteä etsimään yhdessä. (Angeria, 2011, 10 - 13.)

Jaetussa asiantuntijuudessa on sekä haasteita että mahdollisuuksia. Haasteena kollektiivisessa asiantuntijuudessa on esimerkiksi aidon yhteistyön tekeminen ja aikaan saaminen: usein vedotaan kiireeseen ja resurssipulaan, mutta kollektiivisessa asiantuntijuudessa esiintyy myös varovaisuutta toisen asiantuntijuuden käyttämiseen tai häneen luottamiseen. Kollektiivisen asiantuntijuuden esteenä eivät yleensä ole organisaation hallinnolliset rakenteet tai tekniset seikat, vaan työntekijöiden oma halu ja uskallus toteuttaa asiantuntijuuden jakamista ja ottaa vastaan toisten näkemyksiä. (Angeria, 2011, 13 - 18.)

Nykyiset organisaatiokäytännöt vaativat asiantuntijoilta yhä enemmän kykyä toimia tiimissä ja tehdä yhteistyötä, neuvotella ja verkostoitua. Verkostoilla ja tiimityöskentelyllä voidaan rakentaa yhteistyötä, mutta ne voivat olla myös puhtaasti oman edun tavoittelua. Verkosto tai tiimityö ei siis itsessään kerro mitään asiantuntijoiden yhteisöllisyydestä tai kollektiivisen tiedon muodostumisesta. Myöskään esimerkiksi Internetissä tapahtuva verkostojen rakentuminen ei kerro yhteisöllisyyden lisääntymisestä automaattisesti. (Parviainen, 2006, 157.)

Toisaalta taas yhtenä kollektiivisen asiantuntijuuden haasteena voidaan tunnistaa, että organisaation tai organisaation työntekijöiden valta-asemat sekä hierarkkisuus voivat rajoittaa jaettua asiantuntijuutta. Se voi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että ylemmässä asemassa oleva asiantuntija pitää tiedon jakamista turhana häntä alemmassa asemassa olevien työntekijöiden kesken tai niin, että alemmassa asemassa olevat työntekijät eivät tuo julki omaa tietoaan ja mielipiteitään asian käsittelyssä, vaan he

ainoastaan ottavat ylemmässä asemassa olevalta asiantuntijalta tiedon vastaan ja pitävät sitä ainoana oikeana. (Angeria, 2011, 13 - 18.)

Parviaisen mukaan (2006, 163) hiljainen kollektiivinen tieto eli kokemuksellinen tieto katsotaan välttämättömäksi niin yksilöllisen kuin yhteisöllisen tiedon rakentamisessa. Suuri osa asiantuntijuuden taitotiedosta pohjautuu hiljaiseen kollektiiviseen tietoon. Kollektiivisen asiantuntijuuden yhtenä näkökulmana ovat tunteet; erityisesti juuri hiljaisen tiedon jakaminen muille. Tiedon jakamisen esteenä voi olla se, että työyhteisön valta ja intressit ovat epäsymmetriset. Asiantuntijaorganisaation johtamisen merkitys korostuu kollektiivisessa asiantuntijuudessa. Yksittäisten asiantuntijoiden ja asiantuntijaryhmien tiedon ja osaamisen yhdistäminen sekä näiden johtaminen eivät voi perustua ainoastaan virallisiin vaikutussuhteisiin. Johtajuus edellyttää työnjaon uudelleenjärjestelyä sekä uudenlaista vastuunjakoa, jotta yhteistyön edellytykset ja vuorovaikutuksellinen toiminta vahvistuvat. (Eriksson, 2006, 115.)

Asiantuntijaorganisaatioiden johtamista tulee Erikssonin (2006, 127, 129) mukaan tarkastella vuorovaikutteisena toimintana, sillä johtaminen ja asiantuntijuus ovat sidoksissa toisiinsa. Tiedon jakamisen merkittävimpinä esteinä ovat nimenomaan valtasuhteet, mutta myös vuorovaikutukseen, erityisesti kommunikaatioon liittyvät ongelmat. Asiantuntijaorganisaatioissa johtaminen voi olla melko näkymättöä. Ylin johto voi olla "näkyvissä" työntekijöille, mutta johtaminen ei sinällään näy: esimies-alaisuuksia ei ole välttämättä määritelty ja johtaminen voi olla lähinnä raportointivastuuta. Johtamisen voidaan ajatella tulevan näkyvämmäksi silloin, kun organisaatio onnistuu yli sidosryhmän odotusten tai julkistaa negatiivisen uutisen kuten tuloksen romahtamisen.

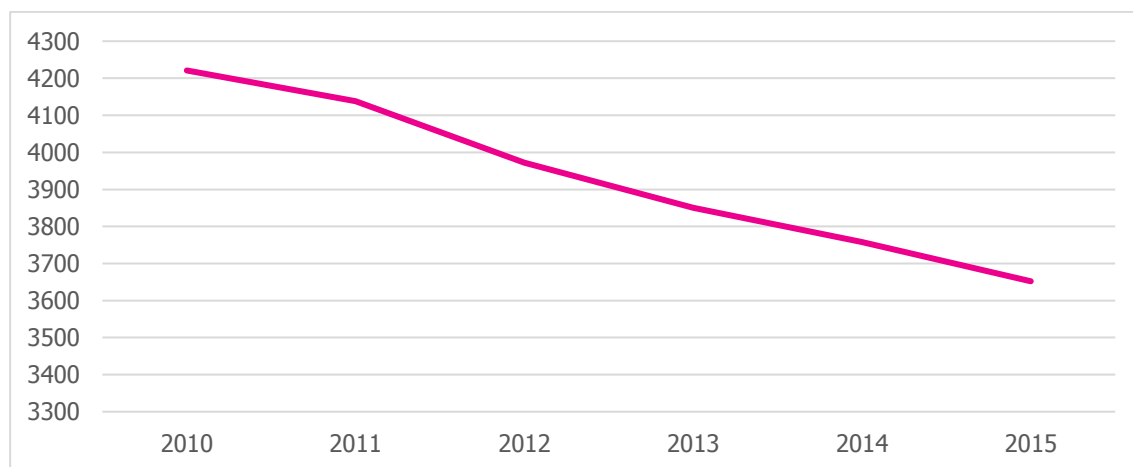
Tutkimusten mukaan jaetun asiantuntijuuden esteenä usein toimii muun muassa ikä, sukupuoli ja henkilökemiat. Esimerkiksi saman ikäiset työntekijät jakavat asiantuntijuutta helpommin kuin asetelmassa vanhempi – nuorempi työntekijä. Työyhteisöön vasta tullut nuori jäsen voidaan helpommin sivuuttaa asiakastapauksia pohdittaessa, koska hänen asiantuntijuuteensa ei vielä luoteta. Hänellä voi kuitenkin olla ns. hiljaisen asiantuntijan rooli ja tietoa erilaisista ongelman ratkaisumalleista, vaikka hän olisi vasta-aloittanut organisaation palveluksessa. (Angeria, 2011, 13 – 18.)

Asiantuntijuuden, oli se sitten käytännön toteutuksessa jaettua tai suljettua asiantuntijuutta, katsotaan kuitenkin kehittyvän uuden oppimisen, kokemuksen, erilaisten työtilanteiden, harjoittelun ja asioiden kertaamisen avulla. Nykyään asiantuntijuudessa puhutaan enemmän ja enemmän erikoistumisesta. Tarve erikoistua on seuraus tietomäärän jatkuvasta kasvamisesta. Jokainen uusi sukupolvi joutuu omaksumaan ja arvioimaan siihen asti opitun tietomäärän ja rakentamaan oman osaamisensa sekä ammattitaitonsa tämän tietomäärän sekä uuden tiedon päälle. Asiantuntijoiden osaamisvaatimukset vaihtelevat sen mukaan, millaisella erityisalalla he työskentelevät ja millainen heidän työtehtäviensä kokonaiskuva on. Esimerkiksi esimiestyön tekeminen tai asiakasvastuu voivat vaikuttaa asiantuntijan tehtäväkokonaisuuteen ja vaadittuun osaamiseen. (Pahkin, Kuronen-Mattila, Mäki yms. 2010, 7 – 9.)

Työelämä muuttuu entistä nopeammin. Se vaatii niin yksittäiseltä asiantuntijalta kuin asiantuntijaorganisaatiolta reaktioherkkyyttä, muutoksen hyväksymistä ja jatkuvaa kehittymistä. Esimerkiksi oman asiantuntijuuden kehittämiseen vaaditaan niin koulutusta, asioiden kertaamista kuin omaehtoista tutustumista uusiin asioihin. (Eklund 1992, 46.) Uusilta asiantuntijoilta odotetaan ennen kaikkea kykyä hankkia tietoa ja kehittää omaa osaamistaan sekä soveltaa tietoa toimeksiantajan näkökulmasta ajateltuna menestyksekkäästi. Tämä voi olla melko kuormittavaa ja vaatii hyvää esimiestyötä, ohjeistusta ja johtamista, jotta uusi asiantuntija voi saavuttaa nämä hänelle asetetut tavoitteet. (Parviainen, 2006, 159.)

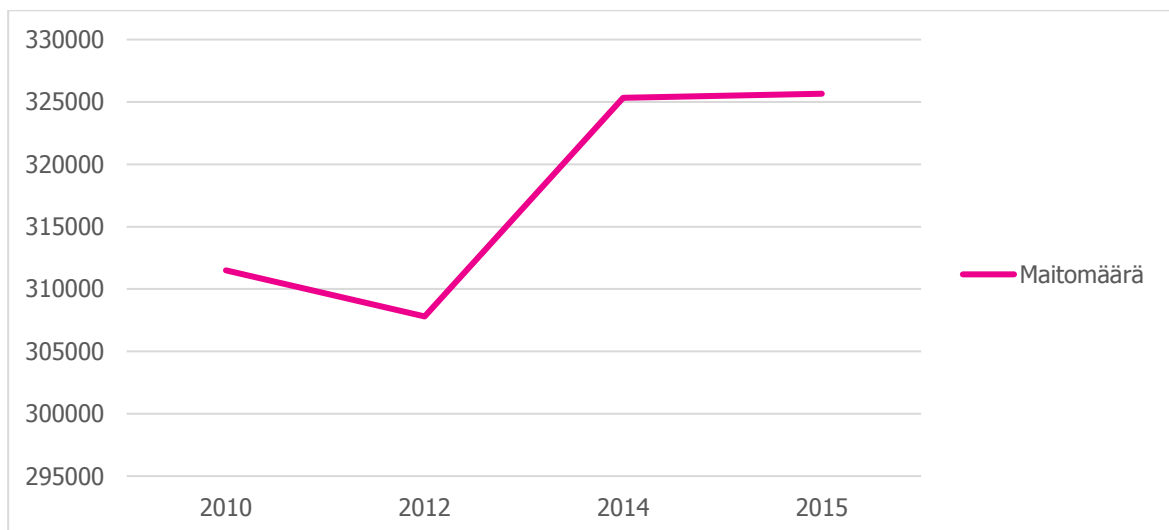
2.2 Maatalouden nykytilanne ja asiantuntijatyön tulevaisuus

Maataloussektorilla tapahtuvaa asiantuntijatyötä sekä sen tarvetta on hyvä avata maatalouden nykytilanteen kautta. Luonnonvarakeskus LUKE:n tilastojen (Maatalous- ja puutarhayritysten rakenne 2015) mukaan Suomessa oli 50 999 maatalous- ja puutarhayritystä vuonna 2015. Tilojen määrä väheni noin 1 800 kappaletta vuodesta 2014. Tiloilla oli käytössä olevaa maatalousmaata keskimäärin 44 hehtaaria ja tilojen keskikoko on kasvanut vuodessa puolelatoista hehtaarilla. Pohjois-Savon alueella maa- ja puutarhayritysten määrät ovat LUKE:n aineistojen mukaan pudonneet vuosien 2010 – 2015 välillä kuvion 1 mukaan:



Kuvio 1. Maa- ja puutarhayritysten muutos Pohjois-Savossa 2010 – 2015 (Maatalous- ja puutarhayritysten rakenne 2015.)

Lähempi tarkastelu LUKE:n tilastoista osoittaa (Maatalous- ja puutarhayritysten rakenne 2015), että vuonna 2015 Pohjois-Savossa oli 3625 tilaa, joista lypsykarjatilaja oli 1080. Toiseksi suurin osuus oli Luken tilastojen mukaan luokassa ”muu kasvinviljely”, 1087 tilaa. Naudanlihantuotantotiloja oli 382 tilaa. Naudanlihan tuotannossa tilamäärä on pysynyt lähes samana vuodesta 2010 alkaen. Lypsykarjatilaja puolestaan oli vuonna 2010 Pohjois-Savossa 1388 tilaa. Tarkasteltaessa esimerkiksi pelkän maitomäärän kehittymistä Pohjois-Savossa, voidaan todeta, että maitomäärä on noussut, vaikka tilamäärä on vähentynyt (kuvio 2). Tämä selittyy tilakoon kasvamisella. (Alueittainen maidontuotanto 2015.)



Kuvio 2. Maitomäärän kehitys (l/v) Pohjois-Savossa 2010 – 2015 (Alueittainen maidontuotanto 2015.)

Maatila- ja puutarhayritysten määrä siis käytännössä vähenee, mutta tilakoko kasvaa tulevaisuudessa entisestään. Kasvava tilakoko asettaa omia haasteitaan muun muassa yrityksen johtamiselle. Lisäksi kuluttajien erilaiset tarpeet ohjaavat tulevaisuudessa tuotantoa; erikoistumista tapahtuu niin lähi- kuin luomuruokaan ja maatalousyrittäjän osaamisvaade kasvaa. Toisaalta myös yrittäjien koulutustaso nousee ja yritykset ovat yhä ammattimaisemmin toimivia. Nämä muutokset vaikuttavat selkeästi asiantuntijatyön vaatimuksiin. Asiantuntijatyön muuttumisen taustalla vaikuttavat myös globaalit asiat, kuten ilmastonmuutos, teknologia, ympäristön kestävä kehitys sekä maataloustuotteiden kysyntä suhteessa tarjontaan. (Asiakasvastaava, mitä, kuka, kenelle? 2014.)

Yrittäjien koulutustason ja ammattitaidon noustessa asiantuntijatyölle asetetaan haasteita: tietoa on saatavilla niin sosiaalisen median keskusteluryhmistä kuin Internetin julkaisuista tai kansainvälisiltä asiantuntijoilta, ja kuka tahansa voi hakea tietoa asioista, verrattuna aiempaan. Toisaalta on pystyttävä ymmärtämään isompia, monimutkaisempia kokonaisuuksia ja niiden sisällä syy-seuraussuhteita ja toisaalta omattava erityisosaamista tietyltä osa-alueelta.

Maatalousalalla asiantuntijuutta tarvitaan entistä enemmän esimerkiksi maatalousbyrokratian teknologian kanssa. Yrittäjän aika ja voimavarat eivät välttämättä riitä enää kaikkeen. Lisäksi asiakkailta on entistä enemmän odotuksia asiantuntijatyöstä. Maa- ja metsätalousvaliokunnan kehittämissä on koottu yhteen asiakkaiden odotuksia asiantuntijatyöstä, nämä odotukset on tiivistetty kuvioon 3.



Kuvio 3. Asiakkaiden odotuksia asiantuntijatyöstä (Antikainen 2016.)

Kuvioon on tiivistetty kehittämissä esii nousseet asiat. Ennakoivien toimenpiteiden osalta asiakkaat odottavat toimenpiteitä ja neuvoja, joilla tuotanto saadaan pysymään tasaisena ympäri vuoden ja joilla estetään suurempien häiriöiden syntymistä. Etenkin kriittisten asioiden havainnointiin kaivataan asiantuntija-apua. Ongelman ratkaisulla tarkoitetaan malleja, ehdotuksia ja parannustoimenpiteitä, joita yrittäjä voi tehdä. Myös ongelmien esiin tuominen ja rohkea puheeksi ottaminen liittyvät tähän.

Yhteydenpidon asiantuntijalta asiakkaaseen toivotaan olevan selkeää ja niin sanottua jatkuvaa rinnalla kulkemista asiakasta kuunnellen. Tähän kuuluvat tilakäyntien lisäksi esimerkiksi soitot, sähköpostit tai sähköiset palaverit tilakäyntien välillä. Asiakastapaamisten tulisi olla hyvin valmisteltuja ja napakoita tapaamisia, joista johdetaan toimenpide-ehdotukset, raportit ja jatkosuunnitelmat asiakkaalle. Asiakkaat odottavat myös räätälöityjä palveluita sekä apua yrityskokonaisuuden hallintaan ja johtamiseen.

Jotta asiantuntijatyö voi muuttua ja vastata asiakkaiden tarpeisiin sekä sektorin muutoksiin, tarvitaan hallittu muutosprosessi moniosaajapainotteisuudesta erityisosaajapainotteisuuteen ja yksin tekemisestä moniammatillisessa tiimissä toimimiseen. Asiakasvastaava- ja asiakastiimitoiminta tukee ja ohjaa tätä muutosta. (Asiakasvastaava, mitä, kuka kenelle? 2014.) Kyse on ProAgrian kohdalla sekä organisaatiomuutoksesta että asiantuntijamuutoksesta: aiemmin on ollut yksi asiantuntija, joka on hoitanut asiakkaan kokonaisuutena tai asiakkaalla on käynyt useampia asiantuntijoita, mutta asiantuntijoiden välinen yhteistyö ja tiedon välitys on ollut vähäistä. Tilakoon kasvaessa yksi asiantuntija ei pysty hallitsemaan kaikkia tarvittavia asiantuntijuuden alueita ja vastaamaan asiakkaan tarpeisiin. Tällöin jokaisella asiantuntijalla tulee olla tietyn osa-alueen syvää osaamista, pelkkä yleistason osaaminen ei enää riitä. Toimintamallilla varmistetaan, että asiakkaan ympärillä eri alojen asiantuntijat tekevät työtä tiiminä ja asiakas saa tarvitsemansa palvelun. (Ilvesluoto, 2016.)

2.3 Asiantuntijatyö ProAgriassa

ProAgria on valtakunnallinen maaseudun asiantuntijaorganisaatio, joka tarjoaa erilaisia palveluja maatalouden sekä maaseudun yritystoiminnan kilpailukyvyyn kehittämiseen. Alueelliset ProAgria Keskukset muodostavat suomenkielisen maaseudun asiantuntijaorganisaation yhdessä ProAgria Keskusten Liiton kanssa. ProAgria ryhmässä ovat mukana myös ruotsinkieliset ProAgria Keskukset, Faba, ProAgria Maatalouden Laskentakeskus Oy, ProAgria Svenska Lantbrukssällskapetens Förbund, Valio Oy Alkutuotanto ja ProAgria Keskusten Liitto (ProAgria 2015).

ProAgrian missio on Maaseudun puolesta. ProAgrian tavoitteena on luoda valtakunnan paras asiantuntijaverkosto ja tarjota asiantuntijapalveluita, jotka edistävät tehokkaasti maaseutuyritysten kilpailukykyä sekä hyvinvointia. ProAgria kehittää sekä maaseutuympäristöä että yhteisöllisyyttä maaseudun elinvoimaisuuden parantamiseksi. ProAgria tarjoaa käytännössä siis maatalo- ja maaseutuyrittäjille asiantuntijapalveluja: ydinosaamista ovat maatalojen ja maaseutuyritysten päivittäiseen toimintaan, kehittämiseen ja johtamiseen kuuluvat asiantuntijapalvelut. ProAgrian ydinosaamista tukevat jäsen- ja asiakassuhteen ylläpito ja sen kehittäminen. Lisäksi sidosryhmä- ja kumppaniverkosto täydentää ProAgrian osaamista. (ProAgria 2015.)

ProAgrian arvot ovat seuraavat: asiakkaan menestyminen, maaseudun puolesta, osaaminen ja innostus, riippumattomuus ja kestävä kehitys. Palvelujen tarjonnassa painotetaan muun muassa palvelun saannin helppoutta, palvelun tuomaa hyötyä sekä näistä asiakkaalle syntyvää positiivista kokemusta palveluista. Asiakastyytyväisyys on ProAgrialle tärkeää ja toimintatapana on kumppanuus. (ProAgria 2015.)

Käytännössä jokainen ProAgria keskus on oma organisaationsa, joka tekee tiivistä yhteistyötä muiden ProAgria keskusten ja sidosryhmien kanssa. Keskusten liittoon on keskitetty sellaisten toimintojen johtaminen ja koordinointi, jotka on nähty järkeväksi toteuttaa valtakunnallisesti, esimerkiksi liiketoiminnan ja palveluiden kehittäminen, viestintä ja markkinointi, esimiestyön ja henkilöstöjohtamisen kehittäminen, tietojärjestelmien ylläpito ja kehittäminen sekä edunvalvonta. (Ilvesluoto, 2016).

ProAgria Pohjois-Savo ry on siis yhdistys, joka toimii maaseudun asiantuntijajärjestön maakuntatason yhdistyksenä. Sen hallintoelimiä ovat edustajisto ja hallitus. ProAgria Pohjois-Savon päätäntävaltaa käyttää edustajisto, johon kuulu 20 jäsentä ja 20 varajäsentä. ProAgria Pohjois-Savoa edustaa ja sen asioita hoitaa hallitus, johon kuuluvat edustajiston syyskokouksessa valitsevat kuusi jäsentä. Yhdistyksen toimihenkilöorganisaatiota johtaa toimitusjohtaja. (ProAgria Pohjois-Savo ry:n säännöt, 2013.) ProAgria Pohjois-Savossa työskentelee tällä hetkellä 76 toimihenkilöä. ProAgria Pohjois-Savo tekee tiivistä yhteistyötä eri ProAgria keskusten kanssa niin Itä-Suomessa kuin laajemminkin. Lisäksi yhteistyötä tehdään laajasti maakunnallisten toimijoiden kanssa. (Kostamo, 2015.)

ProAgria Pohjois-Savon historia ulottuu 1800-luvun loppuun, jolloin nimenä oli Kuopion läänin maanviljelysseura, vuodesta 1908 Kuopion maanviljelysseura, 1970 luvulta lähtien Kuopion läänin maatalous-

keskus, vuodesta 1992 Pohjois-Savon maaseutukeskus, vuodesta 2002 ProAgria Pohjois-Savon maaseutukeskus ja vuodesta 2005 ProAgria Pohjois-Savo. Nimimuutosten lisäksi myös asiantuntijatyö on elänyt muutoksessa. (Ollikainen, 2011, 9, 110.) ProAgria Pohjois-Savon perustoihin on kuulunut esimerkiksi 1950-luvulta alkaen maanäytteiden kerääminen ja määrittäminen. Työn tekemisen nimitykset ovat muuttuneet vuosien aikana: on puhuttu assistenteista, karjantarkkailijoista, piiriagrologeista, neuvojistista ja nyt asiantuntijoista.

Tekeminen on tähdännyt kuitenkin koko ajan maatalojen kehittämiseen, esimerkiksi maidontuotantoon, kasvintuotantoon, talouden suunnitteluun ja hallintaan sekä rakentamiseen. (Ollikainen, 2011, 26, 110.) Maatalous on elänyt koko ajan muutoksessa; teknologia on kehittynyt ja tilakoot ovat kasvaneet vuosien aikana. Yksi suurista muutoksista oli Suomen liittyminen EU:n jäseneksi vuonna 1995. Tätä kautta maatalous on muuttunut yhä globaalimmaksi ja myös tieto ja osaaminen on pitänyt päivittää uudelle tasolle, aina EU byrokratiasta alkaen. Muutokset ovat haastaneet asiantuntijoita. Sopeutumista, luottamista ja uuden opettelua on tarvittu esimerkiksi siihen, kun tietokoneet on otettu käyttöön neuvontatyössä, sähköinen tukihaku otettiin käyttöön laajasti tai kun asiantuntijapalveluita tuotetaan yhä suuremmille maataloille.

Lähtökohtana ProAgrian palveluille on aina, että palvelun laatu on hyvää ja asiakkaan tarpeen mukaista, oli kyseessä iso tai pieni palvelu, palvelukokonaisuus tai maatilayritys. Valtakunnallinen palveluitten kohderyhmävalinta eli segmentointi uudistettiin ja yhdistettiin vuonna 2015, jolloin asiakkuudet jaettiin neljään eri segmenttiin (A – D). Segmentoinnin kautta halutaan varmistaa jokaiselle asiakkaalle juuri hänen tarpeitaan vastaava palvelukokonaisuus ja kokonaisuuden toteuttava asiantuntijatiimi. Segmentointi helpottaa asiantuntijatyön resursointia, eli varmistetaan, että oikea asiantuntija on oikeassa paikassa ja asiakas saa parhaan mahdollisen palvelu ja palvelukokonaisuuden tarpeeseensa nähden. Asiakkuudenhoitomalleja ja asiantuntijatiimin toimintaa tukemaan kehitettiin ProAgrioiden valtakunnallinen asiakasvastaavamalli, josta kerrotaan enemmän alaluvussa 3.1. (Ilvesluoto 2016.)

ProAgria Pohjois-Savo on siis panostanut asiakastiimityöhön, jossa monialainen asiantuntijaryhmä yhdessä asiakkaan kanssa tekee töitä asiakkaiden tavoitteiden toteutumiseksi. Toiminnan vaikutukset näkyvät toimintaan sitoutuneiden asiakkaiden tuloksissa. Asiakastiimi tuo tuloksia niin pitkántähtäimen kehitystyössä kuin investointitilanteessakin. Tärkeintä on asiantuntijoiden ja asiakkaan yhteinen sitoutuminen asiakkaan tavoitteisiin ja sen toteutumisen edellyttämiin toimenpiteisiin. (Kostamo, 2015.)

Ajan saatossa koko ProAgrian ja etenkin ProAgria Pohjois-Savon voi nähdä siirtyneen suljetusta asiantuntijuudesta kollektiiviseen eli jaettuun asiantuntijuuteen. Aiemmin asiakkaalle annettu tieto jaettiin enemmän ”ylhäältä alaspäin” ja neuvojan sanaa pidettiin uskottavimpana. Nykyään tietoa saa haettua ja vertailtua esimerkiksi Internetin välityksellä muiden maatalousyrittäjien kanssa myös maailman laajuisesti. Asiakas voi haastaa asiantuntijaa entistä enemmän eri teorioitten suhteen. Asiantuntijan on kyettävä erottamaan tietomäärästä tarpeellinen ja soveltuvin tilakohtaiseen ratkaisuun.

Myös Parviainen (2010, 10) toteaa, että nykyinen asiantuntijatyö edellyttää entistä enemmän tiimityötä, yhteistyötä ja verkostoitutumista; tämä voi tapahtua niin organisaation omien asiantuntijoiden

kuin eri sidosryhmien kesken. Lisäksi tarvitaan entistä enemmän pohdintaa "maallikkojen" eli asiakkaiden kanssa. Kollektiivisen asiantuntijuuden yhtenä tunnusmerkkinä on eri asiantuntijoiden välinen yhteistyö; ProAgraria Pohjois-Savo tekee yhteistyötä eri sidosryhmien asiantuntijoiden kanssa (pankit, meijerit, vakuutuslaitokset, MTK) sekä yhteistyötä yli maakuntarajojen eri keskusten asiantuntijoiden kanssa.

3 AVAINASIAKASTOIMINNAN YLEISET PERIAATTEET

Yleisesti ottaen asiantuntija-alan palvelusektori on kasvanut merkittävästi viime vuosina niin business-to-business palveluitten kuin kuluttajapalveluittenkin osalta. Sen sijaan palveluitten kehitys ja tuottavuus on yleisesti ottaen pysynyt vaatimattomana. Asiantuntijapalveluiden tuottavuus on korkeaa vain viestinnässä sekä pankki- ja vakuutusallalla. Osasyynä pidetään asiantuntijoiden kritisointia palveluiden kehittämisestä – kaikki asiantuntijat eivät hyväksy tuotteistamis- ja markkinointiajattelua, koska heidän mielestään asiantuntijatyön arvo kärsii siitä. (Lehtinen & Niinimäki, 2005, 13 – 14.)

Asiakassuhteen luominen ja sen ylläpitäminen ovat liiketoiminnan kannalta merkittäviä tekijöitä. Asiakassuhteisiin pohjautuva markkinointi on vanha käytäntö, jossa päätavoitteena on rakentaa ja pitää yllä sitoutuneista ja kannattavista asiakkaista luotu asiakaspohja. Asiakassuhteet vaativat johtamista, johtamisen strategisesta konseptista on puhuttu alun perin termillä Customer Relationship Management (CRM). Sittemmin CRM termiä on alettu käyttää enemmän tietoteknisten järjestelmien määrittelymään, mitkä toisaalta liittyvät myös asiakassuhteiden johtamiseen. Kuitenkin puhuttaessa termistä CRM, on hyvä varmistaa, mitä sillä tarkoitetaan. (Ojasalo & Ojasalo, 2010, 122.) Tässä opinnäytetyössä viitataan tietotekniseen järjestelmään, jota voidaan käyttää asiakassuhteen johtamisen tukena.

Asiakasvastavaatoiminnassa on kyse asiakassuhteen kokonaisvaltaisesta hoitamisesta. Asiakkaalle on määritelty henkilö, joka vastaa asiakassuhteesta kokonaisvaltaisesti, asiakkaan saamista palvelukokonaisuuksista sekä palautteen keräämisestä. Asiakasvastaavaatoiminnasta voidaan erottaa avainasiakastoiminta, jossa on kyse enemmän siitä, että tiettyä asiakasryhmää palvellaan tietyin kriteerein. Kuten jo aiemmin on todettu, asiakassuhteen hoitaminen vaatii johtamista. Asiakassuhteen johtaminen tulee ymmärtää laajasti. Se sisältää Ojasalon & Ojasalon (2010, 123) mukaan viisi keskeistä prosessia: strategian kehittämisen, arvonluonnin, yrityksen ja asiakkaan monikanavaisen integroimisen toisiinsa, tiedonhallinnan sekä suorituskyvyn arvioinnin.

Lyhyesti avattuna Ojasalo & Ojasalo viittaa asiakassuhteen johtamiseen viidellä termillä seuraaviin: strategisessa kehittämisessä arvioidaan aluksi yrityksen liiketoimintastrategia, minkä jälkeen kehitetään asiakasstrategia. Asiakasstrategiassa valitaan muun muassa kohdesegmentit, selkiytetään yrityksen visiota ja kohdennetaan erihintaista ja -sisältöistä palvelutarjoomaa. Arvotarjonnassa puolestaan yrityksen liiketoimintastrategia ja asiakasstrategia muunnetaan sekä yritystä että asiakasta hyödyttäväksi arvotarjoomaksi. Arvotarjooma yksilöi kaikki asiakkaan saamat hyödyt ja räätälöinnin. Arvon luominen tehdään yhteistyössä asiakkaan kanssa. Monikanavaisessa integroitumisessa viitataan siihen, että yritys on asiakkaan kanssa vuorovaikutuksessa erilaisten kanavien kautta; tapaamisia tehdään kasvotusten ja sähköisesti tai puhelimen välityksellä. Eri kanavien yhdistelemisellä varmistetaan, että asiakas saa häntä hyödyttävän ja persoonallisen palvelun. (Ojasalo & Ojasalo, 2010, 123, 124.)

Tiedonhallinnassa puolestaan asiakkaasta kerätään tietoa ja kerätty tieto yhdistetään. Kerätty tieto käsitellään niin, että asiakasrajapinnassa ja tukitoiminnoissa työskentelevät henkilöt voivat hyödyntää

sitä. Tiedonhallinta sisältää tietokannat ja IT-järjestelmät. Suorituskyvyn arvioinnissa on puolestaan kolme keskeistä osa-aluetta: tuottaako asiakassuhteen johtaminen arvoa sidosryhmille, saavutetaanko markkinoinnin ja palvelun tuotannon tavoitteet sekä kolmantena asiana asiakassuhteen johtamisprosessin itsensä arviointi. Suorituskyvyn arvioinnissa arvioidaan muun muassa onko strategiat asetettu oikein ja luodaanko sekä asiakkaalle että yritykselle arvoa (Ojasalo & Ojasalo, 2010, 123, 124.)

Avainasiakastoiminta puolestaan katsotaan yhdeksi merkittävimmistä markkinointitrendeistä viimeisten vuosikymmenten ajalta. Avainasiakastoiminta perustuu suhdetoimintaan, jolloin asiakassuhteet ovat tärkeässä asemassa. Avainasiakastoimintaa on havaittu ensimmäisen kerran jo 1970-luvulla, vaikka sitä ei vielä tunnistettu erilliseksi toimintatavaksi. 1980-luvulla avainasiakastoiminta ammattimaistui Yhdysvalloissa, jonka jälkeen nimi on muokkautunut ja toimintapata on kehittynyt. (Lindeman, 2013.)

Avainasiakastoiminnasta puhutaan kirjallisuudessa eri termein: puhutaan GAM toiminnasta eli Global Account Management toiminnasta, välillä taas KAM toiminnasta (Key Account Management) tai NAM toiminnasta eli National Account Management toiminnasta. Kaikkien toimintamallien tarkoitus on tarjota erityispalveluja yritysten esiin nostamille, erityisen tärkeille asiakkaille (Lindeman, 2013.) Avainasiakas voidaan määritellä esimerkiksi asiakasryhmäksi, jonka katsotaan olevan yritykselle merkityksellinen: he esimerkiksi suosittelvat kyseisen yrityksen palveluja muille ja toimivat näin avaimina yrityksen menestykseen. (Definition of key account management, 2016.)

Marko Lindeman on tutkinut pro gradu tutkielmassaan avainasiakastoimintaa teollisessa markkinoinnissa ja viittaa esimerkiksi Jukka Ojasalon (2001) määritelmään menestyksekkäästä avainasiakastoiminnasta. Se sisältää neljä elementtiä: avainasiakaskäsitteen määrittäminen, avainasiakkaiden analysointi, avainasiakkaalle sopivan strategian valinta, kannattavan ja pitkäkestoisen asiakassuhteen rakentamisen ja ylläpidon kehittämisen. Ojasalon mukaan jokaiseen edellä olevaan elementtiin voidaan liittää avainasiakassuhteiden johtamisen peruskysymykset ja käytänteet. Avainasiakassuhteiden johtamisessa voidaan erottaa sekä yksilö- että yritystasot. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 144, 145.)

Avainasiakaskäytäntö on yleisesti käytössä eri yrityksillä. Yritykset määrittelevät itse kriteerinsä, joilla asiakas nostetaan avainasiakkaaksi. Avainasiakkaita määriteltessä tulee heijastaa asiakassuhde menneisyyteen, nykyisyyteen ja tulevaisuuteen. Kriteerien määrittely ja painottaminen auttavat jaottelemaan asiakkaita avainasiakkaisiin. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 149.) Esimerkiksi Nordea esittelee avainasiakasmallinsa verkkosivuillaan; avainasiakas saa etuja pankkipalveluista sekä maksuttomia palveluja, kuten tilinavaukset. Nordean ehtoja avainasiakkuuteen on kuvattu seuraavasti; " voit liittyä Etuohjelmaan Avainasiakkaaksi, kun sinulla tai perheelläsi on Nordeassa: tili, jolle tulee säännöllinen tulo ja lisäksi tuotteita ja palveluita vähintään viidestä tuoteryhmästä sekä säästöjä ja lainoja yhteensä vähintään 30.000 euroa." (Nordea 2016)

Asiakassuhteen luomista ja asiakastyytyväisyyttä tulisi myös mitata, jotta tiedetään, onko suunta oikea ja mitä kehitettävää yrityksellä on. Kari Korkiakoski ja Janne Löytänä ovat kirjoittaneet asiakaskoke-

muksen mittaamisesta ja sen tulevaisuuden haasteista mm. seuraavasti: ”asiakaskokemus on itsessään kokonaisvaltainen käsite ja siksi myös sen mittaaminen on laaja-alainen kokonaisuus. Asiakaskokemusta mitattaessa on olennaista ymmärtää, että sitä tulee mitata usealla eri tasolla.” Artikkelissa viitataan muun muassa malliin, jossa asiakaskokemusta voidaan mitata kolmella eri tasolla: asiakassuhdetasolla, ostopolun eri vaiheissa ja avainkohtaamisissa. (Korkiakoski & Löytänä, 2014.)

Asiakassuhdetaso tarkoittaa asiakkaan elinkaaren aikana tehtävää mittaamista. Tämän vaiheen tehtävänä on auttaa ymmärtämään asiakkaan kokemusta yrityksestä kokonaisuutena. Ostopolun mittaamisessa tarkoitus on kerätä tietoa, miten yritys on onnistunut myynnissä ja miten asiakkaan ostoprosessit ovat onnistuneet. Helpoiten nämä ovat mitattavissa esimerkiksi yrityksissä, joilla on myymälä tai verkkokauppa. Avainkohtaamisten mittaaminen puolestaan tarkoittaa sitä, että yritys on huolella valinnut mittauskohteiksi ne tapaamiset asiakkaan kanssa, jotka ovat sille erityisen arvokkaita ja joissa asiakkaan odotukset ylitetään. (Korkiakoski & Löytänä, 2014.)

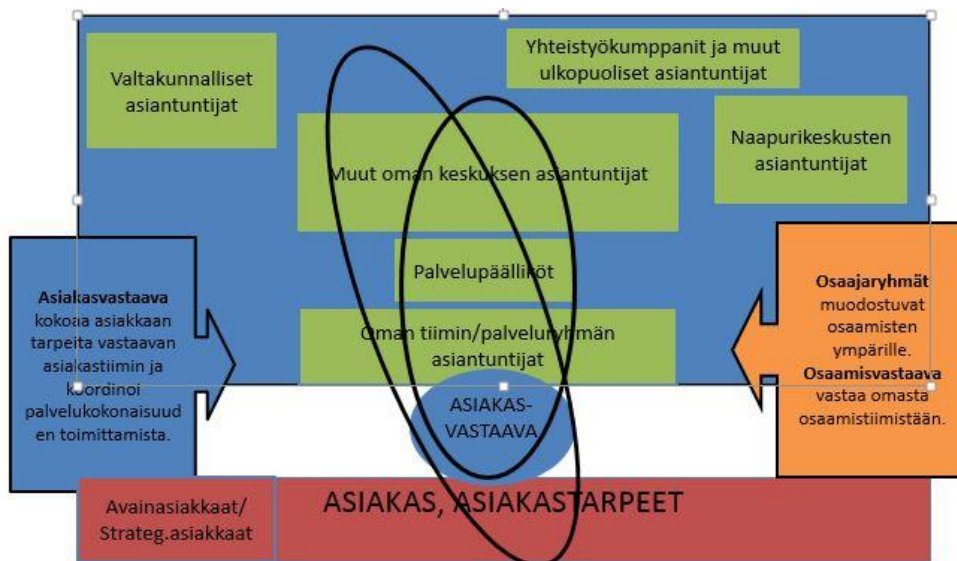
Hyvä ja ainutlaatuinen asiakaskokemus syntyy niistä tapaamisista, joissa asiakkaan odotukset ylittyvät. Yritysten tulisi panostaa näihin tapaamisiin. Perinteinen asiakastyytyväisyyden mittaaminen ei palvele enää näissä kohtaamisissa, vaan mittaamiseen tulisi löytää uusia keinoja. Perinteiset asiakastyytyväisyyskyselyt eivät yleensä johda mihinkään konkreettiseen eikä koko prosessi tuota asiakkaalle lisäarvoa. Yleensä yrityksillä on jo valmista tietoa asiakkaista, jota analysoimalla löydettäisiin kehitettävät kohdat ilman, että uutta tietoa täytyisi kerätä lisää. Yksi merkittävä asiakastyytyväisyystutkimuksen haaste on niiden luotettavuus lojaliteetin ennustajana. Tutkimusten mukaan jopa 80 prosenttia yrityksestä lähtevistä asiakkaista voi olla kuitenkin tyytyväisiä. Ihminen voi esimerkiksi olla tyytyväinen nykyiseen autoonsa tai kampaajaansa, mutta on kuitenkin valmis vaihtamaan toiseen automerkkiin tai palvelun tuottajaan. Tyytyväisyys ei siis riitä kertomaan asiakkaan valmiudesta ja halukkuudesta pysyä yrityksen asiakkaana. (Korkiakoski & Löytänä, 2014.)

3.1 ProAgria: asiakasvastaava vai avainasiakasvastaava

ProAgrioiden valtakunnallinen asiakasvastaavamalli on yhteisesti kehitetty ProAgria Keskustenliiton sekä alueellisten ProAgria keskusten kesken. Valtakunnallisessa strategiassa asiakasvastaava ja –tiimitoiminta on nostettu yhdeksi keskeiseksi teemaksi. Asiakasvastaavamalli pilotoitiin muutamassa keskuksessa vuonna 2013 ja otettiin valtakunnallisesti käyttöön vuonna 2014.

Kuten jo aiemmin on todettu, lähtökohtana ProAgrian palveluille on, että palvelun laatu on hyvää ja vastaa asiakkaan tarpeita sekä tukee asiakasta saavuttamaan omat tavoitteensa, oli kyseessä iso tai pieni maatilayritys tai oli kyse sitten yksittäisestä palvelusta tai palvelukokonaisuudesta. Asiakkuudet on jaettu neljään eri segmenttiin (A – D). Segmentoinnin kautta saadaan selkeämmin eriytettyä erilaiset asiakkuuksien hoitomallit, mikä muun muassa helpottaa asiantuntijatyön resursointia, tiimityön mahdollistamista ja varmistaa asiakkaan saamaa hyötyä palvelukokonaisuudesta. Segmentoinnin kautta pystytään myös mittaamaan ProAgrian työn vaikuttavuutta ja asiakkaiden tyytyväisyyttä eri asiakasryhmissä. ProAgria Keskustenliiton kuviossa (kuviokuva 4) on kuvattu asiakasvastaavan toimintaa

ja ympärille rakentuvaa asiantuntijaryhmää. Kuvio selventää ajatusta siitä, että asiakasvastaavatoiminnassa toimitaan asiakkaan kanssa tiimissä, ei yksin.



Kuvio 4. Avainasiakasvastaavatoiminnan ympärille rakentuva ryhmä (ProAgria Keskustenliitto 2014.)

Jos avataan asiakasvastaavamallia eri palveluiden näkökulman kautta (kuvio 5), voidaan määritellä esimerkiksi ruokinnan asiantuntija tilan asiakasvastaavaksi. Käytännössä hän toteuttaa oman palvelunsa tilalle. Sen lisäksi hän varmistaa, että muut sovitut palvelut on toteutettu asiakkaalle sovitulla tavalla ja kartoittaa, onko asiakkaalla muita tarpeita eri palveluille. Asiakasvastaava kerää myös asiakaspalautetta. Hän huolehtii myös taustalla toimivasta asiakastiimin toiminnasta.

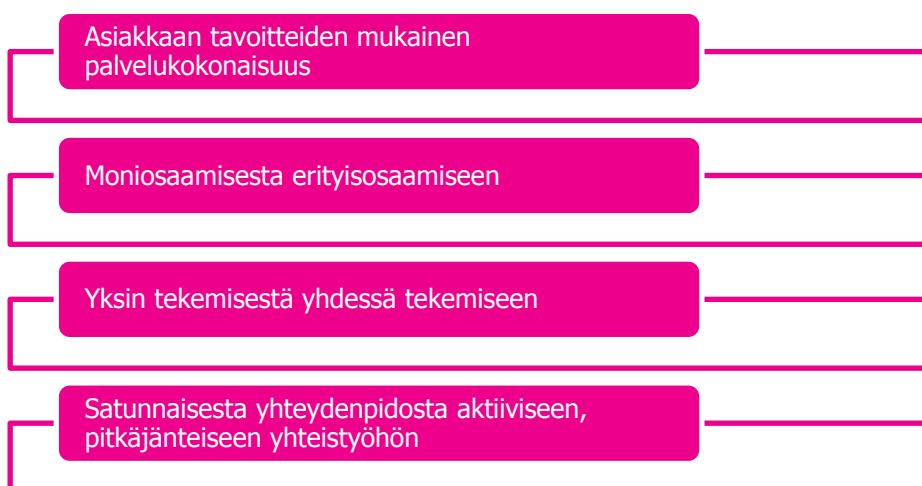


Kuvio 5. Asiakasvastaava toimintamallin havainnollistaminen käytännön palveluissa (Antikainen 2016.)

ProAgrian palvelutarjonnassa on paljon niin sanottuja yksittäisiä palveluja, esimerkiksi Neuvo2020 palvelut tai EU-tukihaku, jotka voivat olla kertasuoritteisia. Yksittäisten palveluiden toteuttamiseen ei tyypillisesti tarvita asiakstiimiä, vaan henkilö, joka suorittaa palvelun on vastuussa asiakkuudesta kokonaan vastaten myös siitä, että mahdolliset muut palvelutarpeet tulevat kuulluksi ja viedyksi eteenpäin. (Ilvesluoto 2016).

Avainasiakas on määritelty sekä yleisesti että ProAgrian mallissa seuraavasti: "avainasiakkaita ovat tietty, rajattu ryhmä asiakkaita, jotka koetaan palvelujen tuottajalle niin arvokkaaksi, että ne ovat ikään kuin avaimia yrityksemme menestykseen. Avainasiakasryhmän palvelujen käyttö voi olla suurin osa yrityksen budjetista ja mahdollisesti myös katteista, ne ovat myös kannattavan lisämyynnin lähde tai muuten strategisesti yritykselle erityisen tärkeitä. Avainasiakkaat toimivat myös yritykselle suosittelemisena, vaikuttajina, sekä neuvonantajina". Tavoitteena avainasiakastoiminnassa on, että "avainasiakkaamme ovat keskimääräistä tyytyväisempiä palveluihimme!" (Ilvesluoto 2015.)

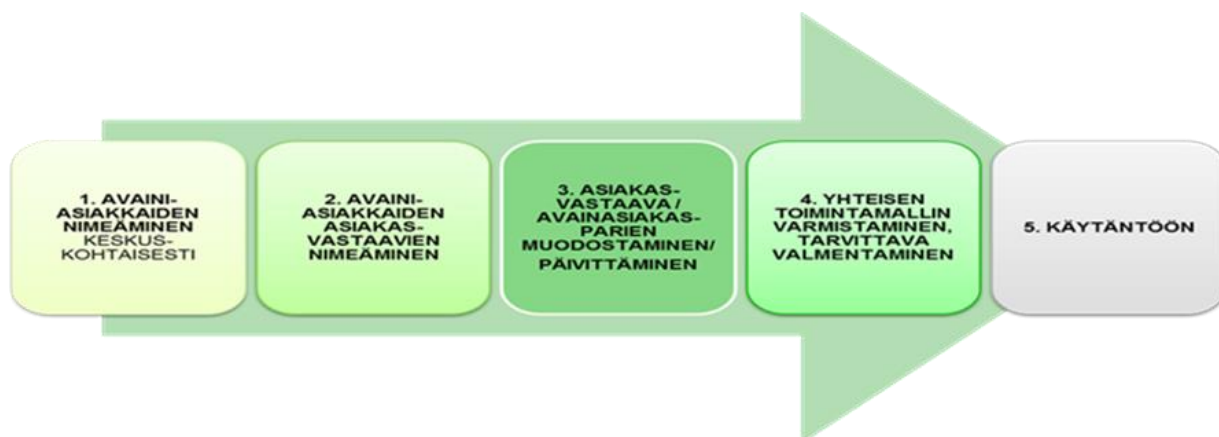
Avainasiakkaat löytyvät segmenteistä A ja B. Tilakoko ei ole ainoa ratkaiseva tekijä, vaan avainasiakkuuksissa painotetaan myös palveluiden käyttöastetta sekä asiakkaan mahdollista muutostilannetta kuten sukupolvenvaihdosta tai investointia. Esimerkiksi 30 lehmän lypsykarjatila voidaan määrittellä yhtä hyvin avainasiakkaaksi kuin 160 lehmän tila. Kyseessä voi olla esimerkiksi muutosvaiheet; investointi, kasvuhaluus, SPV tai omistajanvaihdos. Toisaalta taas 160 lehmän tila ei automaattisesti ole avainasiakasryhmässä, jos hänellä ei ole halua kehittää yritystään ProAgrian asiantuntijoiden kanssa. Neljä keskeisintä teemaa ProAgrian avainasiakastoiminnassa ovat selvennettyinä kuvioon 6:



Kuvio 6. ProAgrian asiakasvastaavatoiminnan teemat (ProAgria Keskustenliitto 2014.)

Avainasiakastoiminnassa pyritään satunnaisesta yhteydenotosta aktiiviseen ja pitkäjänteiseen yhteistyöhön asiakkaan kanssa. Lisäksi pyritään yksittäisistä, yksin toteutetuista palvelusuorituksista aitoon yhdessä tekemiseen. Samalla moniosaamisesta voidaan luopua; yhden asiantuntijan ei tarvitse osata kaikkea, vaan hän saa tukea tiimiltä ja voi näin keskittyä erityisosaamiseensa. Viimeisenä teemana on asiakkaan tavoitteiden mukainen palvelukokonaisuus eli palvelujen toteutus lähtee siitä näkökulmasta, mitkä ovat asiakkaan tarpeet. Näin toimien asiakkaalle palveluja tarjoava ProAgria näyttäytyy vahvana kumppanina, joka pystyy tarjoamaan laajan, moniammatillisen asiantuntijajoukon toteuttaman palve-

lukokonaisuuden, huomioiden asiakkaan yritys-kokonaisuuden ja sitä kautta asiakkaan kokonaisvaltaisen asiantuntijatyön tarpeen. ProAgrian avainasiakasprosessin on ajateltu etenevän seuraavan kaavion mukaisesti (kuvio 7):



Kuvio 7. Avainasiakas prosessi ProAgriassa (ProAgria Keskustenliitto 2014.)

Valtakunnallisessa mallissa on annettu suositukset ja esimerkiksi prosessinkuvaus siitä, kuinka avainasiakastoiminnan on ajateltu etenevän. Kuitenkin mallin toteuttaminen, siinä eteneminen ja esimerkiksi avainasiakkaiden nimeäminen on jokaisen ProAgria keskuksen oma, keskuskohtainen asia.

Opinnäytetyön yhtenä tavoitteena oli benchmarkata eli tehdä vertailuanalyysia avainasiakastoiminnasta muissa maatalousalalla toimivissa yrityksissä, jotka tarjoavat myös asiantuntiapalveluja maatalousyrityksille. Näitä yrityksiä ovat esimerkiksi pankit, meijerit, vakuutusyhtiöt ja karjanjalostuspalvelut. Teemahaastattelin kolmea eri alan yritystä heidän toimitavoistaan avainasiakastoiminnassa ja vertailin vastauksia ProAgrian toimintatapaan. Tavoitteena oli löytää kohtia, joissa ProAgria voisi vielä kehittyä ja toisaalta eroavaisuuksia toimintamallin välillä. Benchmarkkauksen ajatuksena ei ole kopioida malleja, vaan löytää hyviä käytäntöjä, joita voidaan vertailla ja jalostaa käyttöön. Vastaukset on koottu liitteeseen 1.

Kaikissa yrityksissä asiakastyytyväisyys pyritään varmistamaan säännöllisellä palautteen keräämisellä; palaute voi olla henkilökohtainen tai sähköinen ja se käsitellään pääsääntöisesti joko yrityksen tiimi-palaverissa tai johtoryhmässä. Myös ProAgrian käytäntö on kerätä asiakaspalautetta säännöllisesti. Palautteet käsitellään johtoryhmässä ja saatetaan asiantuntijoiden tietoon, jos ne ovat henkilökohtaista palautetta. CRM järjestelmä on käytössä yhtä yritystä lukuun ottamatta kaikilla ja se toimii sähköisesti. CRM järjestelmä on osa asiakkuudenhallintaa.

Segmentoinnin osalta lähes kaikissa yrityksissä yhtenä segmentoinnin kriteerinä on palveluiden käyttöaste. Toisaalta segmentoidaan myös karjakoona mukaisesti. ProAgrian segmentointi ei juurikaan eroa muiden maatalousalan yritysten segmentointiperusteista. Osa yrityksistä ei ole nostanut asiakasmassasta erikseen avainasiakkaita, mutta asiakkaalle on määritelty asiakasvastaava. Myös ProAgria on määrittänyt asiakasvastaavat, mutta kuten edellä on todettu, segmentoinnin kautta on nostettu erikseen joukko avainasiakkaita.

Myynnin kehittäminen nähdään haasteena kaikissa organisaatioissa ja yleisesti voidaan todeta, että kaikissa tapauksissa asiakasvastaava on vastuussa lisämyynnistä sekä asiakkaan palvelutarpeiden täyttymisestä. Toimintatavoissa erottavinta muihin yrityksiin nähden on se, että 2/3 yrityksestä on tiedottanut asiakkaitaan asiakasvastaava käytännöstä ja nimennyt asiakkaille selkeät asiakasvastaavat. Näin asiakkaat tietävät, kehen ottaa yhteyttä ja heidän palautteensa ja kysymyksensä voidaan ohjata eteenpäin vastuuhenkilön kautta. Yksi yrityksistä ei kokenut kyseistä toimintatapaa mielekkääksi. Myöskään ProAgrian mallissa tiedotusta asiakasvastaavasta ei ole tehty tai sitä on tehty vaihtelevasti eri keskuksissa.

4 KARTOITUS AVAINASIAKASTOIMINTAMALLISTA: CASE PROAGRIA POHJOIS-SAVO

Opinnäytetyön teoriaosiossa on paneuduttu asiantuntijuuden muutokseen, avainasiakastoimintaan ja ProAgrian käytäntöihin näistä. Opinnäytetyön kehittämisosiossa kartoitettiin ProAgria Pohjois-Savon asiantuntijoiden näkemystä avainasiakastoiminnasta sekä avainasiakkaiden kokemuksia ProAgrian palveluista ja toiminnasta. Tavoitteena on löytää kehittämissuhteet avainasiakastoiminnasta. Kehittämissuhteiden kautta voidaan jatkossa työstää toimintamallia, jonka avulla avainasiakastyö selkeytyy entisestään ja auttaa viemään avainasiakastoiminnan käyttöön kaikkiin ProAgria keskuksiin.

4.1 Kartoituksen tavoitteet ja merkitys

Kartoituksessa selvitettiin kaksi eri asiaa: miten asiantuntijat kokevat avainasiakastoiminnan ja millaisia asioita he pitävät siinä tärkeänä ja toisaalta, miten käyttöön otettu asiakasvastaava- ja avainasiakastoimintamalli näkyy asiakkaille. Haastatteluista saatujen tulosten perusteella voidaan muokata esimerkiksi avainasiakastyöhön liittyvää, asiantuntijoille tarkoitettua työhohjetta ja jalkauttaa avainasiakastoimintamallia entistä paremmin myös muihin ProAgria keskuksiin. Kartoitusosion tutkimusprosessi koostui viidestä eri vaiheesta, joita olivat: tutkittavan ongelman määrittäminen, tutkimuksen suunnittelu, tiedonkeruu, analysointi ja johtopäätökset sekä käytäntöön vieminen.

4.2 Kartoituksen toteutus ja menetelmät

Tässä opinnäytetyössä tehty kartoitus on tutkimus, jossa käytetään sekä kvalitatiivista (laadullista) että kvantitatiivista (määrällistä) tutkimusmenetelmää. Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä on sopiva tutkimukseen, jonka tarkoituksena on löytää mielipiteitä tutkittavasta aiheesta, tässä tapauksessa asiakkaiden mielipiteeseen pohjautuen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkittava kohderyhmä valitaan tarkoituksenmukaisesti, ei satunnaisotannoin. Tässä kartoituksessa kohderyhmä on valittu tarkoituksella avainasiakkaitten joukosta. Kvantitatiivista tutkimuksessa puolestaan korostuvat johtopäätökset ja aiemmat teoriat, perusjoukon määrittely ja päätelmien teko. Päätelmät perustuvat tilastolliseen analyysiin ja tuloksia kuvaillaan esimerkiksi prosenttitaulukoiden kautta. (Hirsjärvi ym. 2014, 207).

Avainasiakkaitten sekä tässä työssä jo aiemmin kerrottujen, muiden yritysten haastattelujen aineistonkeruumenetelmäksi otettiin teemahaastattelu opinnäytetyön monitahoisuudesta johtuen. Lisäksi teemahaastattelu mahdollistaa laajemman keskustelun sekä saatuja tietojen syventämisen haastattelun aikana. Teemahaastattelua pidetään lomake- ja avoimen haastattelun välimuotona. Teemahaastattelua käyttämällä tutkittavasta asiasta saadaan syvällistä tietoa ja se vastaa hyvin kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmää. (Hirsjärvi ym. 2014, 207, 208.) Tässä kartoituksessa teemoja oli neljä: palvelut, asiantuntijoiden toiminta, yhteydenpito ja palautteen anto.

Teemahaastatteluja tehtiin ProAgria Pohjois-Savon avainasiakkaille heidän kokemuksistaan ProAgrian palveluista ja toiminnasta. Haastatteluilla pyrittiin saamaan selville jokaisen osapuolen näkemys nykyisestä toimintamallista sekä havaituista kehittämiskohteista. Haastattelupyynnöt lähetettiin sähköpostitse 16.8.2016 yhdelletoista (11) maatilalle ja lisäpyyntö syyskuun alussa 2016. Opinnäytetyöhön haastateltavat asiakkaat on valittu kaikkien avainasiakkaitten joukosta. Valintaperusteena käytettiin

avainasiakkuutta, tilakokoa, palveluitten ostomäärää ja sijaintia. Haastattelussa olleet tilat ovat kaikki lypsykarjatiloja. Haastattelupyyntöihin vastasi 4 asiakasta eli 36 % halutusta määrästä saatiin täyteen. Loput eivät vastanneet haastattelupyyntöihin ja yksi kieltäytyi vedoten olevansa jo useammassa opinnäytetyössä haastateltavana. Haastatteluista yksi toteutettiin paikan päällä yrityksessä ja loput puhelinhaastatteluina aikataulullisista syistä.

Haastattelut on toteutettu käyttäen puolistrukturoitua teemahaastattelua. Puolistrukturoidussa haastattelussa aihepiiri ja kysymykset ovat tiedossa, mutta kysymysten järjestys voi muuttua ja kysymyksiä on mahdollista täydentää jatkokysymyksillä. Puolistrukturoitu teemahaastattelu mahdollistaa monialaisten vastausten tulkinnan. (Hirsjärvi ym. 2014, 205, 208.)

ProAgria Pohjois-Savon asiantuntijoille tehtiin kysely webropolkyselyn avulla avainasiakastoiminnasta. Tarkoituksena oli selvittää, miten asiantuntijat kokevat avainasiakastoiminnan ja millaisia asioita he pitävät siinä tärkeänä. Webropolkysely laadittiin tammikuun lopussa 2016 ja se lähetettiin sähköpostitse kaikille ProAgrian asiantuntijoille (n=86). Kyselyn vastausprosentti on 29 %. Vastaukset analysoitiin elokuussa 2016. Analysointi tehtiin Microsoft Excel 2013 avulla.

4.3 Kartoituksen luotettavuus

Tutkimuksessa pyritään välttämään virheiden syntymistä, mutta tutkimuksien luotettavuus voi silti vaihdella. Tästä syystä tutkimuksien luotettavuutta arvioidaan. Arvioinnissa käytetään kahta termiä, validiutta ja reliaabeliutta. Reliaabelius tarkoittaa toistettavuutta ja se voidaan todeta usealla eri tavalla. Esimerkiksi, jos tutkimus toistetaan ja kaksi arvioijaa päätyy samanlaiseen tulokseen, tulosta voidaan pitää reliaabelina. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa on kehitetty erilaisia tilastollisia mittaustapoja, joilla voidaan mitata luotettavuutta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa luotettavuutta voi olla hankala mitata, sillä haastateltavien vastaukset voidaan katsoa ainutlaatuisiksi eikä niitä voida todentaa uudelleen samanlaisiksi. (Hirsjärvi ym. 2014, 231.) Reliaabeliutta ei tässä kartoituksessa varmistettu erikseen, sillä esimerkiksi kyselyn teettäminen ei olisi onnistunut ajan puutteen vuoksi.

Validius tarkoittaa pätevyyttä eli tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä, mitä on tarkoitus mitata. Menetelmät eivät aina vastaa todellisuutta: esimerkiksi vastaajat saattavat ymmärtää kysymykset toisin kuin haastattelija on ne ajatellut. Validiutta voidaan myös arvioida eri näkökulmista. (Hirsjärvi ym. 2014, 231.) Tässä työssä validius pyrittiin varmistamaan huolellisella kysely- ja haastattelulomakkeiden laadinnalla. Analysointivaiheessa keskityttiin siihen, että omat mielipiteet ja näkemykset eivät sekoitu vastauksiin ja vääristä niitä. Validiutta heikentää merkittävästi kuitenkin esimerkiksi se, että niin teemahaastattelut kuin myös webropolkysely laadittiin pienelle joukolle.

4.4 Asiantuntijakyselyn yhteenveto

Vastaajista 15 on naisia ja 9 miehiä. Eniten vastaajia on ikäluokassa 26 – 35 vuotta ja vähiten ikäluokassa 18 – 25 vuotta. Asiantuntijan tehtävän perusteella ruokinnan, tuotannonohjauksen ja tuotoseurannan asiantuntijoita vastasi eniten kyselyyn. Kysymyksiä kyselyssä on yhteensä 18, joista vastaajista perustietoa kerääviä kysymyksiä on kolme.

Kysyttäessä mitä avainasiakastoiminta mielestäsi on, vastaajat (n=24) vastaavat lähes kaikki poikkeuksetta tunnistaneet sen olevan: ”palvelujen tuottamista asiakkaalle, joka on edelläkävijä. Hyöty on molemmin puoleista”, ”käyttää paljon ProAgrian palveluja ja menee eteenpäin”, ”organisaatiolle tärkeiden asiakkaiden palvelemista tavalla, joka lisää asiakastyytyvää ja sitouttaa asiakkaat käyttämään ProAgrian palveluja” ja ”liiketoiminnan kannalta tärkeiden, maksukykyisten ja pitkäaikaisten asiakkaiden kanssa tehtävää toimintaa”. Vastauksien perusteella teoria avainasiakkaasta on osattu määrittellä niin, että asiantuntijat ymmärtävät ja tunnistavat sen ainakin määritelmänä. Lisäksi avainasiakastoiminnasta nostetaan esille jatkuva yhteydenpito asiakkaaseen.

Toisaalta vastauksissa esille on nostettu myös se, että avainasiakastoiminta koetaan ”suosikkien” palvelemisena ja ainoastaan jatkuvana segmentointina; ”entisistä asiakkaista huolehditaan entiseen malliin ja lopuille mietitään kiivaasti lisämyyntiä”.

Avainasiakastoiminnan tulisi vastaajista 52 % mukaan (n=25) näkyä asiakkaalle säännöllisenä yhteydenpitona. Palvelujen tulee olla laadukasta, reagoinnin nopeaa ja ongelmiin löytyä ratkaisuja. Muutama vastaajista toteaa, että avainasiakastoiminnan ei tarvitse näkyä asiakkaalle mitenkään, mutta toisaalta yksi vastaajista nostaa selvästi esille, että ”asiakkaalla tulisi olla tieto siitä, kuka oman tilan asiakasvastaava on, mitä varten tämä ”virka” on erityisesti perustettu eli missä asioissa esim. voi olla juuri häneen yhteydessä”.

Myös hyvä asiakaspalvelu nostetaan esille vastauksissa. Asiakaspalvelun tulisi kuitenkin pitää hyvänä joka tapauksessa, koska se on yksi ProAgrian palveluiden lähtökohta: asiakkaat saavat hyvää palvelua palvelun koosta riippumatta sekä riippumatta siitä, ovatko he avainasiakkaita. Toisaalta avainasiakkaitten määritelmässä on korostettu, että avainasiakkaat ovat keskimääräistä tyytyväisempiä palveluun. Hyvä asiakaspalvelu varmistaa osaltaan tämän tavoitteen toteutumista. Yksi vastaajista nostaa esille ongelmien ratkaisun tärkeyden, jota odotettiin myös maa- ja metsätalousvaliokunnan kehittämisryhmien yhteenvedossa asiakkaitten odotuksista.

Kysymykseen miten avainasiakastoiminnan tulisi näkyä ProAgrialle, vastaajat (n=25) nostavat esille myynnin lisäyksen, jatkuvan palvelujen kysynnän, hyvän asiakaspalautteen ja asiakastyytyvyyden. Lisäksi asiakassuhteiden toivotaan kehittyvän pitkäikäisiksi. Toisaalta koetaan, että avainasiakastoiminta ”ei saisi olla mitään spesiaalia toimintaa, vaan toimintatapa kaikkien tärkeimpien asiakkaiden kanssa”. Avainasiakastoiminnan halutaan vastaajien mukaan näkyvän asiantuntijalle itselleen asiakastyön mielekkyytenä ja motivaationa, työn jatkumona, yhdessä tekemisenä ja hyvinä asiakassuhteina. Lisäksi oma kehittyminen ja uuden oppiminen on nostettu vastauksissa esille. Avainasiakastoiminnasta ei saa tulla vain termiä, jonka käytäntöön viemisestä kukaan ei huolehdi.

Vastaajat (n=25) haluaisivat avainasiakastoiminnan näkyvän heille itselleen hyvinä asiakassuhteina, joihin on ilo panostaa, asiakkaan luottamuksena, mielekkäänä työnä, työn jatkumona ja tuloksellisuutena. Pitkäaikaisiin asiakassuhteisiin halutaan selvästi panostaa ja käyttää ammattitaitoa sekä aikaa

niihin, sillä pitkäaikaiset asiakassuhteet lisäävät työn mielekkyyttä yksittäisiä palvelusuorituksia enemmän.

Avainasiakastoiminnan tavoitteita kysyttiin asiantuntijoilta kolmesta eri näkökulmista: ProAgrian näkökulmasta, asiantuntijan näkökulmasta sekä asiakkaan näkökulmasta. Vastaajien mielipiteet (n=24) on koottu taulukkoon 1:

ProAgrian näkökulma	Asiantuntijan näkökulma	Asiakkaan näkökulma
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Asiakkaan menestyminen ❖ Asiakastyytyväisyys parempi kuin asiakkailla keskimäärin ❖ Laajentaa asiakkaalle menevien palvelujen määrää ❖ Uudet asiakkuudet ❖ Jatkuvat asiakkuudet ja työ määrän ennakointi ❖ Kassavirran turvaaminen, lisämyynti ❖ Henkilökunnan kehittäminen ja resurssien anto ❖ Työn tehokkuus ❖ Syventyminen asiakkaan toiminnan kehittämiseen 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Enemmän aikaa asiakkaalle ❖ Hyvä asiakaspalaute ❖ Hyvä asiakassuhde ❖ Kehittyminen uralla ❖ Töitä riittää ❖ Saa hyödyntää ammattitaitoa ❖ Erityisosaamisen painottaminen 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Selkeä työruutiini ja johdonmukainen palvelutarjonta ❖ Menestyminen ❖ Säännöllinen yhteydenpito ❖ Huolten väheneminen ❖ Kehittäminen ❖ Luotettava kumppani ❖ Hyvät palvelukokonaisuudet ❖ Asiakas ei tunne olevansa yksin ongelmiensa kanssa ❖ Monipuoliset palvelut ❖ Kontaktihenkilö tiedossa

Taulukko 1. Avainasiakastoiminta eri näkökulmista asiantuntijoiden mielestä (Antikainen 2016.)

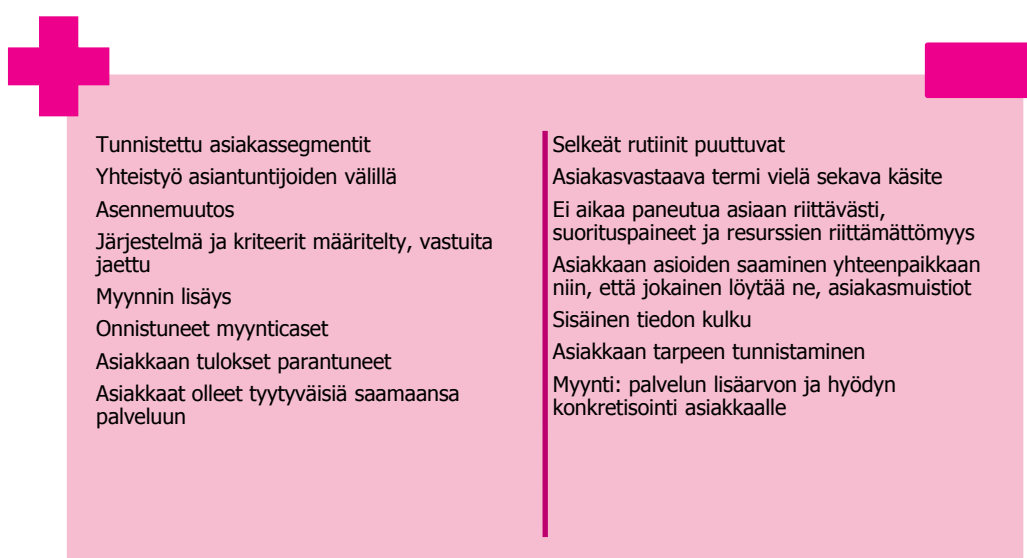
Asiakkaan näkökulmasta avainasiakastoiminnan tavoitteita ovat mm. se, että asiakas voi luottaa ProAgriaan kumppanina, hänen huolensa vähenevät, palvelukokonaisuudet ovat selkeitä ja asiakas ei ole yksin ongelmiensa kanssa. Näissä asiantuntijoiden vastauksissa on nähtävissä samoja asioita kuin maa- ja metsätalousvaliokunnan kehittämissyöryhmissä asiakkaitten esille nostamissa tavoitteissa.

ProAgrian näkökulmasta avainasiakastoiminnan tavoitteita ovat työn resursointi, henkilökunnan kehittäminen, työn tehokkuuden parantaminen ja talouden turvaaminen, mutta toisaalta myös asiakkaan menestyminen ja toiminnan kehittämisen syventäminen on nostettu tärkeiksi asioiksi vastaajien mielestä. ProAgrian arvoissa asiakkaan menestyminen on arvoista ensimmäinen, joten tämä kertoo osittain siitä, että asiantuntijat ottavat ProAgrian arvot omakseen ja ovat sitoutuneet niiden toteuttamiseen. Myös asiakastyytyväisyys on nostettu tärkeäksi tekijäksi ja sitä on painotettu esimerkiksi avainasiakasmääritelmässä.

Asiantuntijan näkökulmasta avainasiakastoiminnan tavoitteita ovat esimerkiksi erityisosaamisen painottaminen, ajankäytön resursointi, uralla kehittyminen ja hyvä asiakassuhde. Uralla kehittyminen on yksi asia, joka motivoi asiantuntijaa työssään. Hyvä asiakaspalautte ja asiakassuhde ovat myös asiantuntijoita motivoivia tekijöitä – jatkuvat huonot kokemukset ja kehittymättömät asiakassuhteet syövät luottamusta omaan ammattitaitoon.

Kysyttäessä mitä avainasiakasvastaavan pitäisi mielestäsi tehdä, vastaajat (n=24) nostavat tärkeimpänä esille säännöllisen yhteydenpidon ja asiakkaan tulosten seurannan, kerätä asiakaspalautetta ja huolehtia, että tiimi asiakkaan ympärillä toimii ja sovitut palvelut hoidetaan asianmukaisesti.

Avainasiakastyössä on koettu onnistumista, mutta asiantuntijat (n=23) ovat kokeneet kyselyn mukaan myös haasteita (kuvio 8)



Kuvio 8. Avainasiakastyön onnistumiset ja haasteet koottuna (Antikainen 2016.)

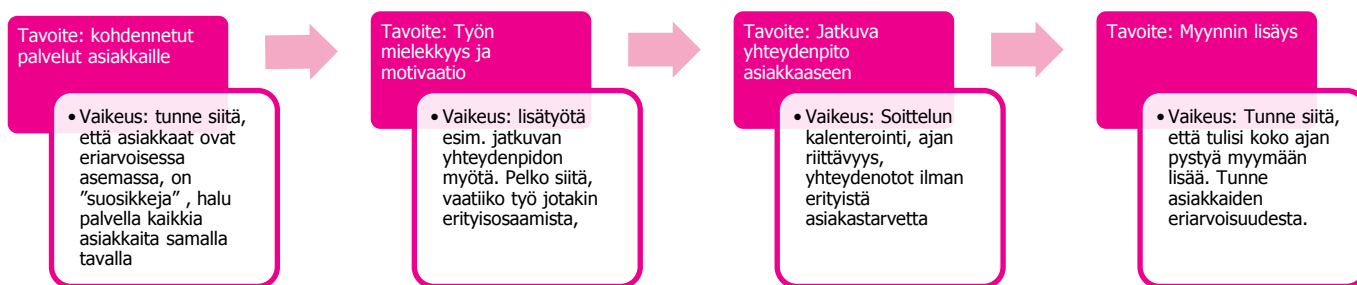
Kuviosta 8 voidaan todeta, että onnistumisiin on nostettu onnistunut asiantuntijoiden välinen yhteistyö, asiakassegmentointi, asennemuutos, myynnin lisäys, asiakastyytyväisyys ja nähtävissä oleva asiakkaitten tulosten paraneminen. Kehitettäviin asioihin nostetaan erityisesti prosessin hionta edelleen niin, että se olisi selvää kaikille ja muodostuisi rutiiniksi. Resurssien puute nousee toiseksi kehityskohdeksi, samoin tiedon kulku ja esimerkiksi asiakasmuistiot. Myös asiakkaitten tarpeiden tunnistaminen ja palvelun lisäarvon ja hyödyn konkretisointi asiakkaalle koetaan haasteeksi. Suurin osa esille otetuista haasteista on kuitenkin sisäiseen johtamiseen ja työn organisointiin liittyviä.

Vastaajilta (n=25) kysyttiin, montako avainasiakkuutta he voivat mielestään hoitaa. Kuviossa 9 on kuvattu avainasiakkaitten määrä, jonka asiantuntijat voivat hoitaa. Suurin osa vastaajista kannattaa avainasiakasmäärää 1 – 5 tai 5 – 10. Yli 20 avainasiakasta ei vastaajien mukaan voi hoitaa.



Kuvio 9. Hoidettavien avainasiakkuuksien määrä asiantuntijoiden mielestä (Antikainen 2016.)

Asiantuntijoilta kysyttiin, mikä avainasiakastoiminnassa on heidän mielestään vaikeinta. Yleisimmät vastaukset (n=22) on koottu yhteen avainasiakastoiminnan eri tavoitteiden kautta (kuvio 10):



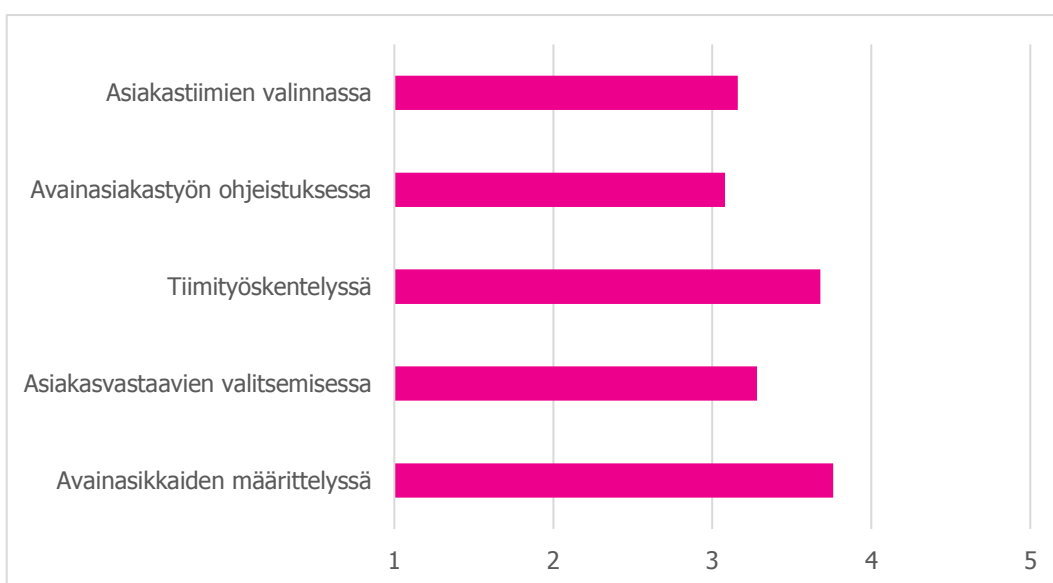
Kuvio 10. Avainasiakastoiminnan vaikeimmat kohdat asiantuntijoiden mielestä (Antikainen 2016.)

Avainasiakastoiminnassa vaikeaksi asiaksi nähdään asiakkaiden eriarvoistaminen. Asiantuntijoilla on halu palvella kaikkia asiakkaita samalla tavalla, mutta kokevat, että avainasiakkaat nostetaan suosikeiksi. Lisätyötä koetaan tulevan esimerkiksi jatkuvan yhteydenpidon myötä ja toisaalta asiantuntijoilla on pelkoa siitä, vaatiiko avainasiakasvastaavan työ jotakin erityisosaamista asiantuntijalta, hänen normaalin asiantuntijan tehtävänkuvansa lisäksi. Lisätyön kautta asiantuntijat kokevat hankalaksi myös ajan riittävyyden: jatkuva yhteydenpito ja sen kalenterointi sekä aikataulutus ja lisäksi se, tarvitseeko ottaa asiakkaaseen yhteyttä ilman erityistä asiakastarvetta. Myynnin lisäys luo myös epävarmuutta ja on vaikeinta asiantuntijoiden mielestä. Muodostuu tunne, että myyntiä pitäisi lisätä jatkuvasti asiakkaille ja asiakkaat tulevat myös tätä kautta eriarvoisiin aseisiin. Lisäksi vastauksissa nousee esille sisäiset ohjeistukset: mitä avainasiakastoiminnalta halutaan, mitä asiantuntijan tulee tehdä.

Kysyttäessä tulisiko asiakkaan tietää, kuka on hänen oma avainasiakasvastaavansa, jakautuvat vastaajien (n=25) mielipiteet seuraavasti; 84 % vastaajista on siltä mieltä, että asiakkaan tulisi tietää avainasiakasvastaava ja 16 % puolestaan sitä mieltä, että asiakkaan ei tule tietää avainasiakasvastaavaansa. ProAgrian mallissa tiedotusta asiakasvastaavasta asiakkaille ei ole tehty. Esimerkiksi yritysten teemahaastatteluosiossa nousi esille, että haastateltavista yrityksistä kaksi kolmesta on tiedottanut asiakkaansa siitä, kuka on kyseisen asiakkaan asiakasvastaava.

Kyselystä käy ilmi, että vastaajien (n=24) mukaan avainasiakasvastaava tulisi valita niin, että asiantuntija olisi tilalle suhteellisen tuttu. Tällä saavutetaan luottamuksellisuutta ja mahdolliset uudet palvelutarpeet on helpompi tunnistaa. Toisaalta esille nostetaan myös näkökulma, että tutuin asiantuntija ei välttämättä ole paras, sillä asiakaspalautteen antaminen saattaa olla vaikeata. Asiakasvastaavan tulee kuitenkin olla kiinnostunut tilan asioista ja auttamaan yritystä eteenpäin ja hänellä tulee olla aikaa ja osaamista.

Asiantuntijoilta kysyttiin, kuinka hyvin ProAgria Pohjois-Savossa on onnistuttu seuraavissa asioissa: asiakastiimien valinnassa, avainasiakastyön ohjeistuksessa, tiimityöskentelyssä, asiakasvastaavien valitsemisessa, avainasiakkaiden määrittelyssä. Vastajat saivat arvioida asiat asteilla 1 – 5 (1= heikosti, 5 = erinomaisesti). Vastaukset on koottu kuvioon 11:



Kuvio 11. ProAgria Pohjois-Savon onnistumiset eri kategorioissa (Antikainen 2016.)

Parhaiten on onnistuttu avainasiakkaiden määrittelyssä, mikä kertoo siitä, että segmentointi on ollut onnistunutta. Segmentoinnin onnistumista on tuotu esille myös muitten kysymysten kohdalla. Lisäksi vastaajat kokevat, että toiseksi parhaiten on onnistuttu tiimityöskentelyssä. Tiimityöskentelyn onnistuminen kertoo asennemuutoksesta sekä asiantuntijuuden muutoksesta: suljetusta asiantuntijuudesta on siirrytty kollektiiviseen asiantuntijuuteen ja avoimempaan yhteistyöhön. Heikoimmat onnistumiset on saatu avainasiakastyön ohjeistuksessa sekä asiakastiimien valinnassa. Niin tiimien valinnoissa kuin avainasiakastyön ohjeistuksessa esimiehen rooli on tärkeässä asemassa. Esimieheltä tämä kysyy hyvää henkilöstöjohtamista sekä resurssien hallintaa, oikeiden henkilöitten tulisi olla oikeassa paikassa eikä ylikuormitusta saisi syntyä.

Asiakastiimien osalta tiimien kokoamista toivotaan vastaajien mielestä ensisijaisesti (n=19) maantieteellisin perustein, asiakkaan tarpeiden ja tilanteen mukaisesti sekä monipuolisesti. Esille nousee kuitenkin myös se, että "vaihtoehtoja ei käytännössä ole paljon, tarvittavat asiantuntijat valikoituvat työtilanteen mukaan ja asiantuntija työtaakasta riippuen" sekä "esimies kokoaa". Esimiehen tuki ja vastuu

nousevat esille myös tässä kohdassa. Myös asiakkaan mielipiteet tiimistä tulee ottaa huomioon – tilalle menevän tiimin ei tarvitse olla iso, vaan isompi tiimi toimii taustalla.

Eniten tukea esimieheltä tarvitaan vastaajien mukaan (n=21) työn ohjeistukseen, Myllyn eli CRM järjestelmän hyödyntämiseen, kokonaisuuden hallintaan ja työajan käyttöön sekä siihen, että tilalle tehdyt työt näkyvät helposti kaikille. Myös yhtenäisiä, selkeitä ohjeita avainasiakastyöhön kaivataan: mitä tehtäviä avainasiakasvastaavalle kuuluu ja paljonko niihin voi käyttää työaika.

Palautteen kysyminen asiakkaalta kaikista palveluista koetaan vastaajien (n=22) sekä hankalaksi että toisaalta myös rutiinityöksi. Vastaajien arvion mukaan palautteen kysyminen on helpompaa epäsuorasti kuin suoralla kysymyksellä. Lisäksi usein saadaan toisten asiantuntijoiden palvelusta palautetta, jolloin itselle tulee tunne, että ei tunne toisten tekemiä palveluja tarpeeksi tarkasti. Palautepuhelimet vaativat vielä opettelua. Omasta työstä kysytään palautetta enemmän rutiininomaisesti, mutta toisten tekemistä palveluista ei muisteta kysyä.

Vapaassa palautteessa avainasiakastyöstä nousee esille, että suunta on oikea ja avainasiakastyö tulisi saada liikkeelle entistä paremmin. Toimintatapa hakee kuitenkin vielä muotoaan. Lisäksi kaikilla ei ole uskoa avainasiakastyöhön ja sen hyötyihin. Osa kokee sen turhana työnä, ”paljon puhetta, vähän todellisia tekoja”, asiassa tulisi kuunnella enemmän asiantuntijoita, esimerkiksi siinä, haluavatko kaikki olla avainasiakasvastaavia.

4.5 Asiakashaastattelujen yhteenveto

Asiakashaastatteluissa haastateltavilta avainasiakkailta kysyttiin ProAgria Pohjois-Savon asiantuntijoiden toiminnasta sekä palvelujen tarjoamisesta. Asiakkaat eivät tienneet olevansa erikseen avainasiakkaita, sillä ProAgria Pohjois-Savo ei ole tiedottanut asiakkaan olevan erikseen tiettyssä segmentissä.

Vastaajat kokivat asiantuntijoiden toiminnan hyvänä ja asiallisena, asiakkaat kokevat saaneensa sen, mitä ovat palveluista ja asiantuntijatyöstä halunneet. Heikkoutena asiantuntijoiden toiminnassa koettiin suuri vaihtuvuus; esimerkiksi laskelmien tekijä on saattanut vaihtua kesken kaiken tai tuotannon seurannassa asiantuntija ei ole vaihtuvuuden vuoksi käynyt tilalla. Asiantuntijat ovat hoitaneet kaikki sovitut työt; asiakaskokemuksena on, että asiantuntijat ovat hyvinkin joustavia aikataulujen suhteen. Toisaalta esille nostetaan myös asiakkaan oma, aktiivinen ote sovittujen töiden osalta: esimerkiksi rehuanalyysit tulisi ottaa sovitusti, jotta ruokintasuunnitelma saadaan ajan tasalle asiantuntijan toimesta.

Palvelujen ostot näkyvät kokonaisvaltaisena haastatteluun valituilla avainasiakkailta; kaikilla on käytössä niin ruokinnan, nurmentuotannon ja talouden palveluja eri laajuisina sekä tuotosseuranta. Myös rakennuspalveluja sekä sukupolvenvaihdokseen ja yhtiöittämiseen liittyviä palveluja on käytetty.

Haastattelussa kysyttiin, onko asiakasyrityksen ongelmakohtia kartoitettu ja onko niihin tarjottu apua sekä ratkaisuja. Kaikki vastaajat kokivat, että ongelmakohtat, haasteet ja kehittämiskohdat on nostettu rohkeasti esille, olivat ne isoja tai pieniä. Ratkaisumalleja on tarjottu ja osa on saanut niistä apua. Yksi kokee, että ratkaisumallit eivät välttämättä ole olleet toimivia, mutta siihen on voinut vaikuttaa esimerkiksi taloudellinen tilanne, jolloin toimenpidettä ei ole voitu lähteä toteuttamaan.

Yhteydenpidon riittävyys ja toimivuus olivat yhtenä kysymyksenä avainasiakkaille. Tässä kysymyksessä vastukset jakautuvat; kaksi vastaajista kokee, että yhteydenpito on riittävää, kaksi taas niin, että asiakas on ottanut yhteyttä enemmän asiantuntijaan päin. Soitot ja tekstiviestit koetaan hyvinä, sähköpostilla otetut yhteydenotot sen sijaan turhauttavat, koska sähköpostia saattaa tulla päivässä useita eri tahoilta ja oikeasti tärkeät asiat hukkua esimerkiksi mainos- ja roskapostin alle.

Asiakashaastatteluissa nostettiin esille kaksi näkökulmaa avainasiakasvastaavan roolista: toisaalta on parempi, että asioissa ollaan yhteydessä vain sen osa-alueen asiantuntijaan, jota asia koskee, mutta toisaalta palautetta olisi parempi antaa yhdelle, tietylle henkilölle. Myös uusien asioiden tai uuden asiantuntijan selvittäminen johonkin tiettyyn asiaan voisi olla kohdistettuna yhdelle vastuuhenkilölle. Turhia välikäsiä ei kuitenkaan haluta haastattelun perusteella. Tällainen erillinen henkilö olisi kuitenkin hyvä olla tiedossa ja nimettynä: kenelle voi varmasti soittaa, jos haluaa antaa palautetta, vaihtaa asiantuntijaa tai jos ei saa tietyn osa-alueen asiantuntijaa kiinni. Selkeää vastausta asiakasvastaavan tarpeelle asiakkaat eivät siis osaa nostaa.

Palautteen antamisessa on kaksi näkökulmaa; palautetta annetaan yleensä suoraan asiantuntijalle, esimerkiksi toimiiko seosrehuresepti vai ei. Toisaalta yrityksen tulokset ovat osana palautetta asiantuntijalle päin: oletuksena on, että niitä seurataan tiiviisti. Yleistä palautetta yksikään asiakkaista ei juurikaan anna. Palautekanavan selkeys on puutteellinen tai palautetta ei jakseta antaa erikseen. Osa kokee, että esimerkiksi webropolkyseily aina jokaisen palvelun jälkeen olisi helpoin ratkaisu, mutta toisaalta tämä vaihtoehto tukkii jälleen sähköpostia. Palautetta olisi hyvä saada enemmän myös toisin päin, asiantuntijalta asiakkaalle.

Kysyttäessä miten ProAgrian palvelut toimisivat tilasi kannalta parhaiten, asiakkaat eivät osaa sinällään nostaa mitään erityistä esille. Saadut asiantuntijapalvelut koetaan haastateltavien mielestä toimiviksi tällä hetkellä, mutta tiuhaan tapahtuvia henkilövaihdoksia ei toivota enempää. Esimerkiksi vuosisuunnitelma ja palvelujen toteuttaminen osittain etänä koetaan hyvinä asioina.

Asiakailta kysyttiin myös ProAgrian palveluitten laskutusta: tulisiko sen olla heti palvelusuorituksen jälkeen tapahtuva, arvioidun palvelumaksukertymän mukaan tasaeriin jaettuna, saadun lisäarvon mukaan vai jotenkin muuten. Vastaukset jakautuvat niin, että yksi vastaajista toivoo arvioitua palvelumaksukertymää, yksi pohtii lisäarvon mukaan tapahtuvaa hinnoittelua, yksi pohtii pakettihinnoittelua ja yksi ei osaa sanoa. Saadun lisäarvon mukaan toteuttava laskutus herättää kuitenkin mielenkiintoa asiakkaitten parissa: miten tätä voitaisiin mitata, olisiko toimiva ja luotettava. Toisaalta tässä nähdään

hyvä motivaation lähde: sekä asiakas että asiantuntija antavat kaikkensa, jotta haluttu lisäarvo saavutetaan. Hinnoittelusta todetaan yleisesti, että kulujen tulee olla joka tapauksessa ennakoitavissa esimerkiksi asiakkaan budjetoinnin vuoksi.

Haastattelussa kysyttiin myös tiedonkulkua, siirtyykö tieto asiantuntijalta toiselle. Vastajat kokivat tiedonkulun olevan nyt toimivaa, ei synny tunnetta, että uuden henkilön kanssa joutuisi aloittamaan alusta. Yksi vastaajista kokee, että uudelle asiantuntijalle on kuitenkin hyvä kertoa itsekin tilan tilanteesta; kaikki tieto ei välttämättä ole enää ajantasaista. Tiedon siirtymisen asiantuntijalta toiselle ei tarvitse tulla sen kummemmin asiakkaalle ilmi, sen tulee tapahtua taustalla. Pohjatiedot, esimerkiksi lehmistä kootut tiedot tuotosseurannasta siirtyvät joka tapauksessa, joten on myös asiantuntijan ammattitaidosta kiinni, kuinka paljon hän hyödyntää tietoja, osaako hän tehdä johtopäätöksiä ja esittää oikeita kysymyksiä näiden pohjalta asiakkaalle. Asiantuntijoiden ammattitaidon tulee olla korkeampaa kuin asiakkaiden, jotta lisähyötyä saadaan.

Asiakkailta pyydettiin myös vapaata palautetta, joka ei sinällään liity avainasiakastoimintaan. Vapaan palautteen osiota ei ole kirjattu tähän opinnäytetyöhön asiakkaitten pyynnöstä.

4.6 Johtopäätökset

Tässä opinnäytetyössä keskitytään tarkastelemaan avainasiakkaita; kaikilla asiantuntijoilla ei välttämättä ole avainsiikkaista vastuuta, vaikka jokainen asiantuntija on asiakasvastaava. Asiakasvastaava ja avainasiakasvastaava termiä ei avattu sen tarkemmin kyselyä tehtäessä: yhtenä asiana on otettava huomioon, ovatko asiantuntijat ymmärtäneet, mitä avainasiakkaalla tarkoitetaan. Vastauksien perusteella tämä tunnuttaisiin sisäistäneen: kyselystä nousee esille muun muassa avainasiakkaan määrittelyä niin, että avainasiakas ”--on edelläkävijä. Hyöty on molemmin puoleista”, avainasiakas ”käyttää paljon ProAgrian palveluja ja menee eteenpäin” ja avainasiakas koetaan ”organisaatiolle tärkeiden asiakkaiden palvelemista tavalla, joka lisää asiakastyytyväisyyttä ja sitouttaa asiakkaat käyttämään ProAgrian palveluja”. Virallisen määritelmän key customer määritelmän mukaan avainasiakas on juurikin asiakas, jonka katsotaan olevan yritykselle niin tärkeä, että hän on avain yrityksen menestymiseen.

Avainasiakastyölle on nähty olevan selkeä tarve, joka nousee asiakassektorista. Maa- ja metsätalousvaliokunnan kehittämissäryhmissä on käyty läpi asiakkaiden odotuksia. Tarkemmin nämä odotukset on avattu kappaleessa 2.2, mutta sieltä voidaan poimia esimerkiksi se, että ongelman ratkaisuihin odotetaan ehdotuksia ja parannustoimenpiteitä entistä napakammin. Myös ylipäättänsä ongelmien esiintuominen ja rohkea puheeksi ottaminen liittyvät tähän. Lisäksi yhteydenpidon asiantuntijalta asiakkaaseen toivotaan olevan selkeää ja jatkuvaa rinnalla kulkemista asiakasta kuunnellen. Näitä asioita asiantuntijat toivat myös esille asiantuntijakyselyssä: tarpeeseen ollaan siis vastaamassa ProAgria Pohjois-Savon osalta. Kyselyn mukaan säännöllisen yhteydenpidon tarve on tunnistettu, mutta toisaalta ollaan huolissaan siitä, saadaanko asiantuntijan aikaresurssi riittämään tähän. Asiakkaan rin-

nalla kulkeminen ja asiakkaan menestymisen korostaminen vastauksissa kertovat myös siitä, että ongelmiin uskalletaan tarttua ehkä paremmin ja esimerkiksi tiimityötä hyödyntäen voidaan esittää ongelmanratkaisuja.

Teoriaosiossa oli esitetty kuvio 7 ProAgrian avainasiakastoiminnan etenemisestä. Kyseistä kuviota sekä asiantuntijakyselyn vastauksia peilaamalla ProAgria Pohjois-Savon tilannetta voidaan hahmottaa seuraavanlaisesti kuviolla 12:



Kuvio 12. ProAgria Pohjois-Savon avainasiakastoiminnan eteneminen (Antikainen 2016.)

Kuvio toistaa avainasiakasmallin etenemisen ajatusta, mutta siihen on peilattu asiantuntijahaastattelusta nousseita asioita. Esimerkiksi avainasiakkaiden nimeäminen on ProAgria Pohjois-Savossa tehty ja asiantuntijakyselyn mukaan segmentoinnissa on onnistuttu. Myös avainasiakasvastaavien nimeämisessä ProAgria Pohjois-Savo on edennyt suunnitellusta; vastaavat on nimetty, mutta avainasiakasmäärää henkilöä kohti on vaikea nimetä, sillä se on täysin riippuvainen henkilön tehtäväroolista: kuinka paljon asiantuntijan rooli keskittyy asiakasvastaavan tehtävään, kuinka paljon ja millaista asiantuntijatyötä tekee muuten sekä kuinka paljon on projekteissa ja muissa kehittämistehtävissä mukana.

Kyselyssä avainasiakasmäärän maksimina pidettiin 10 asiakasta. Kuvion kolmanteen kohtaan asiakasvastaava / avainasiakasvastaava parien muodostaminen/päivittämisestä kyselyssä nostettiin esille tiimityötä ja sen toimivuutta. Tätä voidaan ajatella tämän osion yhdeksi mittariksi. Vastajien mukaan asiantuntijoiden välinen yhteistyö on toimivaa. Viimeisestä kohdasta, (yhteisen toimintamallin varmistaminen ja tarvittava valmentaminen) voidaan yleisesti todeta, että tätä kohtaa varmistavat keskukskohtaisesti esimiehet, johtoryhmä ja hallitus. Tästä opinnäytetyöstä nousevia asioita voidaan käyttää yhtenä arviointikriteerinä; onko toimintamalli yhtenäinen? Asiantuntijakyselystä nousee esimerkiksi se, että toiminta kaipaa vielä lisää selkeyttä ja yhtenäisiä ohjeita. Lisäksi esimiestyön tärkeyttä korostettiin.

Kuten teoriaosiossa on esitetty, asiantuntijatyö voi muuttua ja vastata asiakkaiden tarpeisiin sekä sektorin muutoksiin hallitun prossin kautta, jota kutsutaan asiakasvastaavatoiminnaksi. Kyse on ProAgrian kohdalla sekä organisaatiomuutoksesta että asiantuntijamuutoksesta: nämä muutokset ky-

syvät myös johtamista ja siihen panostamista. Teoriaosiossa on käsitelty esimerkiksi kollektiivista asiantuntijuutta ja johtajuutta: johtajuus edellyttää työnjaon uudelleenjärjestelyä sekä uudenlaista vastuunjakoa, jotta yhteistyön edellytykset ja vuorovaikutuksellinen toiminta vahvistuvat. Tiedon jakamisen merkittävimpiä esteinä ovat nimenomaan valtasuhteet, mutta myös vuorovaikutukseen, erityisesti kommunikaatioon liittyvät ongelmat. Asiantuntijakyselyssä esimiehen työpanos ja asema nostetaan toistuvasti esille vastauksissa, esimerkiksi asiakastiimien kokoamisessa, henkilöressurssien oikein jakamisessa ja tuen antamisessa. Vastauksista ei kuitenkaan voida tehdä suoria päätelmiä siihen, onko johtaminen kaiken kaikkiaan kunnossa vai ei. Siihen kannattaa kuitenkin kiinnittää huomiota.

Asiantuntijuuden katsotaan kuitenkin kehittyvän uuden oppimisen, kokemuksen, erilaisten työtilanteiden, harjoittelun ja asioiden kertaamisen avulla. Asiantuntijuudessa puhutaan enemmän ja enemmän erikoistumisesta: myös ProAgroitten asiantuntijoiden tavoitteena on erikoistua ja siirtyä moniosaamisesta erityisosaamiseen.

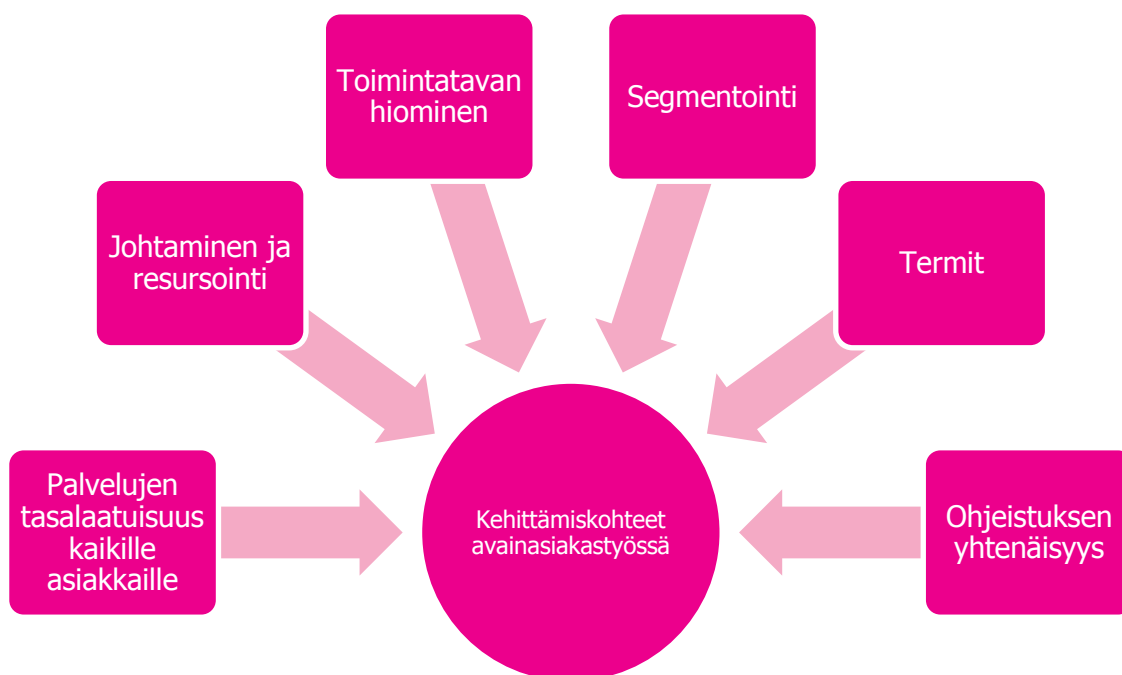
Asiakashaastattelussa puolestaan kartoitettiin asiakkaitten tyytyväisyyttä ProAgrian palveluihin ja asiantuntijatyöhön sekä sitä, miten he näkevät avainasiakastoiminnan. Asiakkaat kokivat ProAgrian asiantuntijoiden toiminnan hyvänä ja asiallisena. Tiedonkulku asiantuntijalta toiselle on toimivaa ja yhteydenpitoa pidettiin yleisesti ottaen riittävänä. Yhteydenpidon säännöllisyyttä on korostettu niin avainasiakastoimintamallin työohjeissa kuin maa- ja metsätalousvaliokunnan kehittämisryhmien tavoitteissa. Toisaalta taas asiantuntijat olivat huolissaan, onko yhteydenpito riittävää ja riittääkö aika-ressurssi tähän: tämän pienen asiakasotannan perusteella yhteydenpito on kuitenkin ollut toimivaa.

Kyselyssä korostuu, että asiantuntijoiden ammattitaidon tulee olla korkeampaa kuin asiakkaiden, jotta asiakas saa lisähyötyä. Ongelmallisia tai haastavia kohtia on vastaajien mukaan tuotu asiantuntijoiden toimesta rohkeasti esille ja tarjottu niihin ratkaisumallia. Tämä tuotiin esille myös maa- ja metsätalousvaliokunnan kehittämisryhmien yhtenä tavoitteena, samoin ongelman ratkaisut. Asiakashaastattelujen pohjalta ei pysty linjaamaan selkeää näkymää avainasiakasvastaavan tarpeesta: toisaalta vastaajat kokevat, että haluavat asioida aina sen asiantuntijan kanssa, jonka palvelua asia koskee. Toinen puoli vastauksista taas on, että olisi hyvä olla olemassa ”yleinen henkilö”, jolle palautetta tai uusien asioiden selvittämistä voitaisiin ohjata.

5 TOIMENPIDESUOSITUKSET VALTAKUNNALLISEEN MALLIIN

Avainasiakastoiminta pilotoitiin muutamassa ProAgria keskuksessa vuonna 2013. Vuonna 2014 se julkaistiin valtakunnalliseksi toimintamalliksi ja otettiin käyttöön kaikissa keskuksissa. Tässä opinnäytetyössä ei lähdetty paneutumaan tarkemmin muiden keskusten toimintaan ja siihen, onko malli otettu käyttöön koko laajuudessaan myös niissä: yleisesti voidaan olettaa, että malli on lanseerattu käyttöön ja ohjeistettu jokaisen keskuksen asiantuntijoille, mutta käytäntö voi olla kuitenkin muuta. Tämän selvittämiseen katsottiin olevan kuitenkin liian vähän aikaa tätä opinnäytetyötä ajatellen. Sen sijaan tästä opinnäytetyöstä esille nousevia ajatuksia ja kehittämisehdotuksia voidaan viedä eteenpäin jatkotyöstöön: toimeksiantajana ProAgria Pohjois-Savo hyöttyy työn tuloksista heti, sillä se saa arvokasta tietoa omaa toimintaansa ajatellen niin asiantuntijoilta kuin asiakkailta.

Tästä opinnäytetyöstä esille nousseita kehittämistoimenpiteitä on pyritty rajaamaan niin, että mallia voidaan työstää niiden perusteella. Keskustenliitto saa tiedoksi myös tämän opinnäytetyön ja mallin työstäminen valtakunnallisesti jatkuu sen kautta. Keskeisimmät kehittämisideat ja -kohteet, jotka tästä opinnäytetyöstä nousevat, on koottu kuvioon 13:



Kuvio 13. Keskeisimmät kehittämisideat ja -kohteet avainasiakastoiminnassa (Antikainen 2016.)

Johtaminen ja resursointi tulisi toteuttaa niin, että yksittäisiä asiantuntijoita ei kuormiteta liikaa. Esi- miestyön tärkeys ja siinä onnistuminen korostuvat asiantuntijakyselyssä esimerkiksi resursoinnin ja tiimien muodostamisen osalta sekä tuen saannissa avainasiakastyötä tehdessä. Toimintavan hiomisen osalta voidaan todeta, että kaikki asiantuntijat kaikissa ProAgrioissa ovat vaikuttamassa omalla asenteellaan asiantuntijatyössä ja sen onnistumisessa. Asennemuutos on nostettu esille ProAgria Pohjois-

Savon asiantuntijoiden keskuudessa, samoin tiimityön tekeminen ja onnistuminen näissä. Näiden onnistumisten varmistaminen on tärkeää jatkossa myös muiden keskusten osalta, jotta avainasiakastyö on yhtenäistä koko maassa.

Jatkossa tulisi tuoda entistä enemmän esille, että palvelu on hyvää kaikille asiakkaille: asiakkaista ei siis nosteta ns. suosikkeja, vaikka asiakas on nostettu avainasiakkaaksi. Tätä pidettiin ProAgria Pohjois-Savossa asiantuntijoiden keskuudessa haasteena; kuinka pitää palvelu tasalaatuisena kaikille ja miten kuitenkin erottaa palvelussa avainasiakkaan.

Segmentoinnin perusteet ovat teoriassa melko selkeät, miksi joku asiakas on avainasiakas: segmentoinnin todettiin onnistuneen ProAgria Pohjois-Savon osalta hyvin. Tähän kannattaa kuitenkin kiinnittää huomiota, että segmentoinnissa huomioidaan myös muutostilanteet eikä se kärjisty ainoastaan siihen, että avainasiakkaiksi nousee esimerkiksi pelkästään edustajiston jäseniä tai kokoluokaltaan suuria tiloja. Terminä asiakasvastaava ja avainasiakasvastaava koetaan vielä sekaviksi: avainasiakas-toiminnasta ei saa tulla vain termiä, jonka käytäntöön viemisestä kukaan ei huolehdi. Lisäksi ohjeistuksen yhtenäisyyttä toivottiin asiantuntijakyselyssä. Kyselystä ei kuitenkaan käy ilmi, onko kyseessä toiveita valtakunnalliseen malliin vai onko työohjeita tehty keskuskohtaisesti.

Eri yrityksiä vertaillen löytyi avainasiakastoiminnassa yhtenä erottavana tekijänä se, että ProAgria ei ole tiedottanut asiakkaitaan asiakasvastaavakäytännöstä. Haastatelluista yrityksistä 2/3 yrityksestä on tiedottanut asiakkaitaan asiakasvastaava käytännöstä ja nimennyt asiakkaille selkeät asiakasvastaavat. Näin asiakkaat tietävät, kehen ottaa yhteyttä ja heidän palautteensa ja kysymyksensä voidaan ohjata eteenpäin vastuuhenkilön kautta. Asiakasvastaava ja avainasiakasvastaava ovat siis ProAgriassa lähinnä sisäisiä termejä. Asiakashaastattelujen perusteella taas asiakkaat eivät välttämättä koe tarvetta erityiseen asiakasvastaavaan, jos heillä on pitkäaikainen asiakassuhde tietyn asiantuntijan kanssa. Jos taas asiantuntijavaihtoksia on tiuhaan, olisi hyvä olla tiedossa se niin kutsuttu yleishenkilö, johon ottaa yhteyttä.

Kaikissa yrityksissä asiakastyytyväisyys pyritään varmistamaan säännöllisellä palautteen keräämisellä ja myös ProAgrian käytäntö on kerätä asiakaspalautetta säännöllisesti. Palautteet käsitellään johtoryhmässä ja saatetaan asiantuntijoiden tietoon, jos ne ovat henkilökohtaista palautetta. Näissä osioissa eroavaisuuksia ei juuri ole ProAgrian ja muiden yritysten välillä. Myös esimerkiksi CRM järjestelmä on käytössä yhtä yritystä lukuun ottamatta kaikilla ja se toimii sähköisesti. ProAgrian segmentointi ei juurikaan eroa muiden maatalousalan yritysten segmentointiperusteista

Lisäksi teoriaosiossa on käytetty esimerkkinä Nordeaa, joka tuo hyvin avoimesti esille avainasiakkuuden, mitä se asiakkaalle tarkoittaa sekä siitä saatavan hyödyn asiakkaan näkökulmasta. Kuitenkin myös esimerkiksi Nordea korostaa, että palvelun laatu säilyy, vaikka asiakas ei olisi avainasiakas; palveluun tuodaan vain lisäelementtejä termin myötä. Jatkossa olisi hyvä pohtia, olisiko asiakkaita järkevä tiedottaa siitä, kuka heidän asiakasvastaavansa on, mitä asiakasvastaavatoiminta tarkoittaa ja mikä on avainasiakas: saako hän jotakin lisähyötyä ja onko avainasiakkuus tavoittelemisen arvoinen asia, esimerkiksi palvelumaksujen näkökulmasta.

Jukka Ojasalon (2001) määritelmä menestyksekkästä avainasiakastoiminnasta sisältää neljä elementtiä: avainasiakaskäsitteen määrittäminen, avainasiakkaiden analysointi, avainasiakkaalle sopivan strategian valinta, kannattavan ja pitkäkestoisen asiakassuhteen rakentamisen ja ylläpidon kehittäminen. ProAgriassa avainasiakaskäsite on määritelty, mutta sen selkeyttämistä ja työohjeitten yhtenäistämistä tuotiin esille asiantuntijakyselyssä. Kyselyssä asiantuntijat toivoivat lisäksi nimenomaan, että voisivat panostaa pitkäkestoisiin asiakassuhteisiin, mikä on sekä asiantuntijan työn resursoinnin ja motivaation, että myös koko ProAgrian etu.

Kehitettäviin asioihin nostetaan erityisesti prosessin hionta edelleen niin, että se olisi selvää kaikille ja muodostuisi rutiiniksi. Resurssien puute nousee toiseksi kehityskohteeksi, samoin tiedon kulku ja esimerkiksi asiakasmuistiot. Myös asiakkaitten tarpeitten tunnistaminen ja palvelun lisäarvon ja hyödyn konkretisointi asiakkaalle koetaan haasteeksi. Suurin osa esille otetuista haasteista on kuitenkin sisäiseen johtamiseen ja työn organisointiin liittyviä.

6 PÄÄTÄNTÖ

Tämän työn toimeksiantajana toimi ProAgria Pohjois-Savo. Työ on muotoutunut prosessin edetessä siihen muotoon kuin se nyt on. Lähtökohtana oli kuitenkin selvittää ProAgria Pohjois-Savon asiantuntijoitten sekä asiakkaiden ajatuksia avainasiakastoiminnasta. Työssä keskityttiin nimenomaan avainasiakkaisiin; tätä kautta valittiin myös haastateltavat asiakkaat.

Työn teoriaosiossa on syvennytty asiantuntijuuteen: se voi olla suljettua tai jaettavaa. Teoriaosiossa tarkastellaan, miten asiantuntijuus on muuttunut yleisesti ProAgriassa; asiantuntija termiä on ruvettu käyttämään enemmän vasta 2010-luvulla, kun sitä ennen puhuttiin neuvojista ja piiriagrologeista. Termien muutosten myötä myös asiantuntijuus on muuttunut suljetusta kohti jaettavaa eli kollektiivista asiantuntijuutta. Tätä pohditaan teoriaosiossa, mutta siihen saadaan vahvistusta myös asiantuntijakyselyn pohjalta, jossa tiimityöskentelyn toimivuus nousee esille.

ProAgrian palveluitten perusteena on, että asiakkaat saavat yhtä hyvää palvelua riippumatta siitä, miten asiakkuudet on segmentoitu. Avainasiakkaiden tunnistaminen on riippuvainen hyvästä segmentoinnista. ProAgria Pohjois-Savon osalta tämä voidaan todeta onnistuneeksi.

Asiantuntijaverkoston, tiimityön ja asiantuntijoitten osaamisen vaikutus näkyy asiakkaitten tuloksissa. Asiantuntijapalvelut vaativat kuitenkin aina molemminpuolista sitoutumista. Asiantuntija antaa suosituksia ja toimenpide-ehdotuksia, mutta myös asiakkaalla on vastuu, että haluttuihin tuloksiin päästään. Näistä esimerkkinä on ruokinnan suunnittelu; onnistuneen suunnittelun ja halutun maitomäärän saavuttamisen takana on myös asiakkaan vastuu esimerkiksi oikein otetuista, edustavista rehunäytteistä, jotka otetaan sovitusti. Kyselyssä oli nostettu esille asiakkaitten tulosten parantuminen: niihin päästään, kun asiantuntija ja asiakas sitoutuvat yhdessä tavoitteisiin, laaditaan selkeät suunnitelmat ja edetään yksittäisestä palvelusta pidempään prosessiin. Vasta pidemmän ajan kuluessa voidaan tarkastella asiakkaan saamaa hyötyä esimerkiksi tiimityöskentelyn tuloksista.

Hyvä ja ainutlaatuinen asiakaskokemus syntyy niistä tapaamisista, joissa asiakkaan odotukset ylittyvät. Yritysten tulisi panostaa näihin tapaamisiin. Perinteinen asiakastytyväisyyden mittaaminen ei palvele enää näissä kohtaamisissa, vaan mittaamiseen tulisi löytää uusia keinoja. Perinteiset asiakastytyväisyyskyselyt eivät yleensä johda mihinkään konkreettiseen eikä koko prosessi tuota asiakkaalle lisäarvoa. Asiakashaastatteluissa asiakkaat toivat esille, että palautetta tulee annettua liian harvoin tai se annetaan suorana palautteena palvelun tekijälle.

Työssä toteutettujen kyselyjen perusteella on nostettu esille kehittämideoita, joita suositellaan valtakunnalliseen toimintamalliin. Tästä työstä toivotaan olevan hyötyä niin ProAgria Keskusten liitolle valtakunnallisen mallin jatkokehitykseen kuin maakunta tasolla ProAgria Pohjois-Savolle, sillä työssä on tuotu esille yksittäisen ProAgria keskuksen työntekijöiden mielipiteitä avainasiakastyöstä sekä myös asiakkaitten ajatuksia. Tutkimusosio on pieni, mutta se kuvaa hyvin etenkin asiantuntijoitten näkemystä avainasiakastyön onnistumisista ja haasteista. Jatkokehitystä varten työn tulokset annetaan sekä Keskusten liitolle että ProAgria Pohjois-Savolle käyttöön.

LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT

- Alueittainen maidontuotannon kasvu 2015. Luonnonvarakeskus LUKE. [Viitattu 31.10.2016]. Saatavissa: <http://stat.luke.fi/alueittainen-maidontuotanto>
- ANGERIA, Anu. Muuttuva asiantuntijuus – Modernin ajan suljetusta asiantuntijuudesta, kohti postmodernia, jaettua asiantuntijuutta sosiaalityössä. 2011. Kandidaatin tutkielma. Lapin yliopisto.
- Avainasiakasvastaava: mitä, kuka, kenelle? 2014. ProAgria Keskusten liitto. Koulutusmateriaali.
- Definition of key account management, 2016. [Viitattu 27.9.2016.] Saatavissa: <http://lexicon.ft.com/Term?term=key-account-management>
- EKLUND, Kari. Asiantuntija – yksilönä ja organisaation jäsenenä. Jyväskylän yliopiston täydennyskoulutuksen tutkimuksia ja selvityksiä 12. Jyväskylän yliopiston monistuskeskus. 1992.
- ERIKSSON, Marja. 2006. Pelko, johtaminen ja asiantuntijatyö. Tampereen Yliopistopaino oy – Juvenes Print. Tampere.
- HIETALA, Outi, RISSANEN, Päivi. 2015. Opas kokemusasiantuntijatoiminnasta. Unigrafia Oy. Helsinki.
- HIRSIJÄRVI, Sirkka, REMES, Pirkko. & SAJAVAARA, Paula. 2014. Tutki ja kirjoita. 19 painos. Helsinki Tammi.
- ILVESLUOTO, Leena. 2016. Haastattelu.
- KOSTAMO, Katri. 2015. ProAgria Pohjois-Savon toimintakertomus 2015.
- LEHTINEN, Uolevi.; NIINIMÄKI Satu. Asiantuntijapalvelut: tuotteistamisen ja markkinoinnin suunnittelu / Uolevi Lehtinen, Satu Niinimäki; [kuvitus: Eila Sinivuori]. Helsinki: WSOY, 2005.
- LINDEMAN, MARKO. Avainasiakastoiminta teollisuusmarkkinoinnissa- tapaustutkimus. Pro gradu tutkielma. [Viitattu 8.8.2016]. Saatavissa: <http://www.doria.fi/handle/10024/92105>
- Maatalous- ja puutarhayritysten rakenne 2015. Luonnonvarakeskus LUKE. [Viitattu 12.6.2016]. Saatavissa: <http://stat.luke.fi/maatalous-ja-puutarhayritysten-rakenne>
- Nordea, avainasiakas. Nordea. [Viitattu 27.9.2016.] Saatavissa: <http://www.nordea.fi/henkiloasiakkaat/asiakasedut/avainasiakas.html#tab=Edellytykset>
- OLLIKAINEN, Tatu. 2011. Eloa ja karjaonnea, ProAgria Pohjois-Savon 150 vuotta 1861 – 2011. Kuopio Offsetpaino L Tuovinen.
- OJASALO, Jukka & OJASALO, Katri. B-to-B-palvelujen markkinointi. 2010. WSOYpro Oy. Helsinki.
- PAHKIN, Krista., KURONEN-MATTILA Tanja., MÄKI Eerikki., LEPPÄNEN, Anneli & JÄRVENPÄÄ, Eila. Avaimia asiantuntijuuteen - opaskirja ydinvoima-alan organisaatioissa työskenteleville asiantuntijoille ja heidän esimiehilleen. 2010. Suomen Printman Oy, Hyvinkää.
- PARVIAINEN, Jaana. Kollektiivinen asiantuntijuus. 2006. Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print. Tampere.
- ProAgria Pohjois-Savon säännöt. 2013.
- SAARISTO, Kimmo. Avoin asiantuntijuus. Ympäristökysymys ja monimuotoinen ekspertiisi. 2000. Gummerus Kirjapaino Oy. Saarijärvi.

LIITE 1: YRITYSTEN HAASTATTELUJEN YHTEENVETO

Kysymys	A	B	C
Miten asiakastyytyväisyys varmistetaan	Kysely kerran vuodessa, vapaa palaute	Uusi asiantuntija → Asiakastyytyväisyyskysely parin kuukauden sisällä. Tietty % asiantuntijoista tietyn kuukauden aikana, heiltä esim. 10 asiakasta joilta tarkempaa palautetta. Jokainen kerää asiakaspalautetta.	Säännöllinen yhteyden pito, vähintään kerran vuodessa soitto.
Miten asiakaspalaute käsitellään ja miten siihen reagoidaan	Ohjautuu vastuuhenkilölle, vastataan tai ohjataan eteenpäin. Palautteiden perusteella toiminnan suunnittelu. Erillinen kanava, Facebook, sähköposti, soitto, suullinen palaute	Systemaattiset palautteet: johdoryhmä – hallitus – esimiehet – kaikki työntekijät tiimeittäin. Yksittäiset: käsitellään heti.	Jos asia on yksittäinen, ei yleistyvä, hoidetaan asiakkaan kanssa heti. Jos toistuvaa palautetta, käydään 2 x vuodessa tiimipalaverissa läpi ja korjataan. Henkilökohtainen palaute netin kautta, puhelimiten soitot
Miten asiakkuuksia kehitetään		Segmenttejä 4 – 5, joka segmentissä kärkiasiakkaita.	
Segmentoinnin kriteerit, erottavat tekijät asiakkaiden välillä?	Jaettu eri palveluihin. Kärkiasiakkaat tunnustetaan, mutta eivät kirjaudu siinä järjestyksessä.	Karjakoko, palveluiden käyttöaste	Kärkiasiakkaita ei ole. Ei segmentointia, asiakkaat samalla viivalla.
Miten myyntiä kehitetään ja miten saadaan lisää myyntiä?	Ammattitaitoinen myyjä ratkaisee. Myynnin kehittäminen haaste.	Asiakasvastaavat huolehtivat lisämyynnistä. Parityöskentelyä. Säännölliset verkkopalaverit myynnin kehittämisestä.	Lisämyyntiä pyritään tekemään muista palveluista. Kokonaisasiakkuus tavoitteena.
Onko asiakkaalle määritelty asiakasvastaavia? Tietääkö asiakas sen? Onko yhteyden pito säännöllistä?	Asiakkuuksia ei ole jaettu. Erikoisalueittain ja koa. Yhteydenpito asiakkaaseen ei ole suunnitelmallista.	Asiakasvastaavat jaettuna, asiakkaalle ilmoitettu erikseen asiakasvastaava. Yhteydenpito on	Asiakasvastaava on, asiakas tietää sen. Asiakkaan kaikki asiat hoitaa asiakasvastaava.

		suunnitelmalista.	
Asiakkuuteen liittyvien tietojen tallennus – onko tietty tallennuspaikka?	CRM kehitymässä. Asiakasmuistioita ei tehdä.	CRM järjestelmää ei vielä ole, asiakasmuistioita ei tehdä. Excelpohja.	CRM järjestelmä, kaikki sähköisenä.