

Lyhennetty ja editoitu versio kirjoituksesta julkaistiin Helsingin Sanomien Vieraskynä-osastossa 29.9.2007.

Arvaamattomat asiakkaat ovat tärkeä osa liiketoiminnan riskiä

"Vaikka yksittäinen asiakas ei olekaan aina oikeassa, yritykset ja niiden asiakaspalvelijat joutuvat elämään asiakkaiden mukaan – ei toisin päin", kirjoittaa Jaakko Aspara.

HS-Kuukausiliitteessä kuvattiin (4.8.), kuinka monet ihmiset käyttäytyvät asiakkaina kohtuuttomasti.

Monet palvelualoilla työskentelevät taas puolustautuvat viittaamalla juuri (joidenkin) asiakkaiden kohtuuttomuuteen, kun kritisoidaan, että asiakaspalvelijoiden itsensä palveluasenne on usein heikkoa asiakkaita kohtaan.

Tässä menevät helposti puurot ja vellit sekaisin. Lienee ilmiselvää, että *jotkut* ihmiset käyttäytyvät asiakkaina kohtuuttomasti, jopa öykkärimäisesti. Mutta tämä ei tarkoita, että yritysten asiakaspalvelijoiden olisi oikeutettua – saati järkevää – reagoida antamalla nuivuuden tai ylimielisyyden hiipiä yleiseen perusasenteeseensa (*kaikkia*) asiakkaita kohtaan.

Kummankin osapuolen puolustukseksi on ensin todettava, että sen enempää asiakkaalle kuin palvelijallekaan ei saisi tulla tunnetta, että häntä kohdellaan kohtuuttomasti, kuin karjaa. On inhimillinen perusoppi, että toiselle ihmiselle tulee osoittaa arvostusta.

Varsinaisesti Kuukausiliitteen kirjoituksessa korostuvat kuitenkin seuraavat kolme havaintoa. Ensiksi asiakkaat eivät toisinaan tiedosta, että yritysten työntekijöiden asiantuntemuksen taso on korkeampi kuin heidän omansa. Toiseksi asiakkaat eivät aina ymmärrä, minkälaisia palvelupanostuksia voivat kohtuudella odottaa yritykseltä sillä hinnalla, jonka maksavat. Kolmanneksi asiakkaat häiritsevät joskus muiden asiakkaiden palvelukokemuksia.

Vastoin kirjoituksen antamaa vaikutelmaa, oikeastaan vain viimeinen yo. ilmiöstä on sellainen, jossa nimenomaan asiakkaiden tosiaan pitäisi katsoa peiliin.

Kun yritys palvelee monia asiakkaita samassa tilassa ja paikassa, asiakkaat ovat vuorovaikutuksessa keskenään – esimerkiksi ravintolassa tai lentomatalla. Tällöin ihmisen perussivistys vaatii ottamaan huomioon muut asiakkaat ja olemaan häiritsemättä heidän palvelukokemuksiaan. Jos jollakin asiakkaalla ei ole tällaista perussivistystä, yrityksen asiakaspalvelijan on oikeutettua ja järkevää huomauttaa häntä ja jopa evätä hänen asiakkuutensa.

Kahdessa ensin mainitussa ilmiössä peiliinkatsomiseen on sen sijaan syytä sittenkin enemmän yritysten kuin asiakkaiden puolella.

Ensimmäisestä ilmiöstä ei voitane syyttää itse asiakkaita. Jos asiakkaalla on eri käsitys yrityksen tai sen palvelijan asiantuntemuksen tasosta kuin tämä oikeasti on, voidaan ajatella kyseessä olevan ns. informaatioepäsymmetria. Ja pikemminkin kuin asiakkaassa sijaitseva ongelma, tämä on yrityksen markkinointiviestinnän ongelma.

Yrityksen pitäisi viestinnällään – sekä henkilökohtaisella, asiakaspalvelijoiden viestinnällä että ei-henkilökohtaisella viestinnällä, kuten mainonnalla – tehdä asiakas tietoiseksi yrityksen osaamisen tasosta.

Keskimmäinen ilmiö liittyy taas siihen, että liikeyrityksen on saatava aikaan myyntiä asiakkuuksistaan, mutta kannattavuuden takia se ei voi tehdä määrättömästi panostuksia palveluun myynnin aikaansaamiseksi.

Kyse on pitkälti asiakkaiden henkilökohtaisista arvostuksista: jotkut asiakkaat eivät yksinkertaisesti arvosta yrityksen tuotteita tai palvelupanostuksia siinä määrin kuin heidän edellytetään maksavan.

Kuitenkaan asiakkaan henkilökohtaisista arvostuksistaakaan ei niistäkään voi oikeastaan syyttää asiakasta. On yrityksen ongelma löytää itselleen kannattavia asiakkaita, jotka ovat vakuuttuneita tai vakuutettavissa, että yrityksen tuotteet ja palvelu vastaavat niille asetettua hintaa.

Kannattamattomia asiakkaita ovat kieltämättä sellaiset, jotka vaativat kohtuuttomasti palvelua, kuluttaen siten kohtuuttomasti yrityksen resursseja suhteessa ostojensa määrään. Tämä pätee yritykseen kuin yritykseen, ravintolasta risteilylaivatehtailijaan.

Joka tapauksessa on siis ensisijaisesti yrityksen tehtävä varmistaa asiakkaidensa kannattavuus.

Lähtökohta on ylipäänsä viestiä asiakkaille pelisäännöt koskien sitä, minkä tasoista tuotetta ja palvelua he voivat odottaa saavansa.

Edelleen tulee pystyä vakuuttamaan ainakin joitakin kohdeasiakkaita siitä, että tuote ja palvelu ovat hintansa arvoisia. Tämä tietysti edellyttää, että yrityksen tuote- ja palvelukonsepti hinnoitteluiheen on kehitetty sen verran vetoavaksi, että tällaisia asiakkaita löytyy.

Lisäksi niiden asiakkaiden, jotka vaativat kalleinta palvelua, voidaan edellyttää maksavan ylimääristä. Esimerkiksi lentoyhtiöt pyytävät korkeampaa palvelumaksua henkilökohtaisista tiski- ja puhelinpalveluistaan.

Yrityksellä on myös oikeus valita asiakkaansa. Kannattamatonta asiakasta ei ole syytä palvella pitkällä jäniteellä.

Kannattamattoman asiakkaan suuntaan voi harjoittaa "poismarkkinointia": tavoitteena, että asiakas itse luopuisi suhteesta yritykseen ilman sen kummempaa dramatiikkaa.

Tärkeää on kuitenkin, että hyvät asiakkaat eivät joudu kokemaan poismarkkinointia yrityksen toimesta. Tämä on vaarana esimerkiksi, jos asiakaspalvelijat antavat nuivuuden tai ylimielisyyden hiipiä yleiseen perusasetteeseensa *kaikkia* asiakkaita kohtaan.

Eli vaikka yksittäinen kannattamaton tai muita asiakkaita häiritsevä asiakas ei ole "aina oikeassa", yritykset palvelijoiheen joutuvat sittenkin elämään asiakkaiden mukaan – ei toisin päin. Asiakkaat ovat arvaamattomia eivätkä aina tanssi yrityksen pillien mukaan, mutta tämä on oleellisesti osa liiketoiminnan riskiä.

Lisäksi koko yhteiskuntamme perustuu oleellisesti siihen, että yritykset kilpailevat niukoista rahoistamme. Tällöin me asiakkaina valitsemme kilpailevista yrityksistä ne, joiden orkesterien tahdissa tanssimisesta suostumme maksamaan.

Jaakko Aspara
Liiketaloustieteen, erit. myynnin johtamisen professori (ma.)
Helsingin kauppakorkeakoulu