

Editoitu versio kirjoituksesta julkaistiin Talouselämän Minä Väitän –palstalla 14.1.2011.

Asiakkaat eivät halua olla asiakkaita

Monissa yrityksissä asiakasnäkökulman toittaminen on pelkkää sanahelinää eikä auta tekemään parempaa bisnestä. Vielä vakavampaa on, että moni yritys omaksuu asiakasnäkökulmansa vaarallisen väärällä tavalla.

Ensinnäkään asiakkaat eivät halua olla "asiakkaita". Ei kukaan halua asioida! Ei, ostajat vihaavat asiointia.

Niinpä oletus, että asiakkaat ovat mielellään asiakkaina, on vaarallinen yritykselle.

Se johtaa esimerkiksi siihen, että yritys lisää asiakaspalvelua. Mutta ei ostaja halua lisää asiointimahdollisuuksia yrityksen kanssa!

Päinvastoin ostaja useimmiten toivoo, ettei asiakaspalvelua tarvitsisi kohdata ollenkaan, vaan

- 1) että tuotteet tai palvelut ilmaantuisivat kotiovelle, tai sinne missä ja silloin kun niitä tarvitaan;
- 2) että ne toimisivat ilman tenkkapoota;
- 3) että ne huoltaisivat itse itsensä; ja että
- 4) niitä voisi tilata ja käyttää yhdellä klikkauksella, tai mieluiten ajatuksen voimalla.

Varoittavia esimerkkejä ovat (1) kauppaketjut, jotka ovat yli-investoineet hypermarkettipalveluiden rakentamiseen joka risteykseen – ja ali-investoineet verkkopalveluihin ja automaattisiin kotitoimitusjärjestelmiin, joita monet arvostaisivat paljon enemmän. Samoin (2) it-yritykset tekevät "teknisestä asiakaspalvelusta" eli asiakastuesta itseisarvon sen sijaan, että suunnittelisivat järjestelmistään niin helppoja ettei moista tarvittaisi.

Edelleen (3) autojen mielipuolinen huoltotarve tekee kenen tahansa ostajan hulluksi. Autoyritysten tarjoamat laajat huolto"palvelut" ovatkin lähinnä palvelun irvikuva.

Ja lopulta Nokian (4) sovellus- ja musiikkikaupat tuomitsi epäonnistumaan se, että ostojen tekeminen vaati kymmeniä klikkauksia, diplomi-insinöörin taidot sekä useita uusintayrityksiä tilausta kohti. Vaikka tarkoituksena oli asiakaslähtöisyys, itse palvelujen toteutus olisi siis tuskin voinut mennä pahemmin pieleen – velvoittaessaan asiakkaat... niin, asioimaan.

Asiointitarpeen lisääminen on siis varmimpia tapoja kutistaa yrityksen tuotteen tai palvelun arvoa ostajalle – ja siten karkottaa ostajan halut ostaa.

Toinen vaara, johon vääränlainen asiakasnäkökulma johtaa, on keskittyminen triviaaleihin parannuksiin tuotteissa merkittävien innovaatioiden sijaan.

Monille yrityksille asiakasnäkökulma tarkoittaa sitä, että kysellään asiakkailta, mitä parannuksia he haluaisivat nykyisiin tuotteisiin ja palveluihin. Tällöin jää tunnistamatta innovatiiviset konseptit, jotka tekisivät nykyiset tuotteet ja palvelut irrelevanteiksi.

Esimerkiksi pankkipalveluista kysyttäessä asiakkaat haluavat mielellään enemmän ja viihtyisämpiä konttoreita. Kuitenkin konttorien lisääminen tai parantaminen ei paljoo kasvata asiakkaista saatavaa bisnestä tai edes asiakastytyväisyyttä.

Jos suomalaiset pankit olisivat 1980-luvulla ajatelleet radikaaleja uudistuksia palveluunsa, ne olisivat ehkä aikaistaneet sähköisten palveluiden kehityspanostuksia konttoriverkoston paisuttamisen sijaan.

Vastakkainen esimerkki tulee Henry Fordilta. Hän totesi, että jos olisi tehnyt kehitystyönsä asiakkaiden parannusehdotusten perusteella, hän olisi päätenyt jalostamaan nopeampia hevosia.

Kolmas vaara on asiakassuhteiden ylikorostaminen.

Yrityksen on kyllä tärkeää toimia niin, että asiakkaat olisivat kohtuullisen tyytyväisiä ja palaisivat aina uudestaan tekemään ostoja yritykseltä. Mutta tämä ei tarkoita, että asiakkaat olisi välttämättä saatava suhtautumaan kovin syvällisesti tai intohimoisesti yritykseen.

Itse asiassa asiakkaiden tavanmukaisiin (habituaalisiin) uusintaostoihin perustuvat bisnekset ovat usein kannattavampia kuin suuriin tunteisiin perustuvat.

Esimerkiksi Microsoft on kohta jo kolme vuosikymmentä vienyt Applea 6–0 käyttöjärjestelmäbisneksessä. Microsoftin järjestelmät ovat olleet melko hajuttomia ja mauttomia eikä monikaan tunnusta suhdettaan Microsoftiin kovin romanttiseksi. Silti ihmiset silti ostavat yhtiön tuotteita jatkuvasti, lähinnä tottumuksen ja riskien karttamisen vuoksi.

Apple sai luotua syvällisen tunneperäisiä suhteita joukkoon asiakkaita jo 1980-luvulla, mutta entä sitten? Suurin osa markkinavolyymista ja kassavirroista meni Microsoftille.

Tunteet ovat sitä paitsi ohimeneviä – varo vain Apple! – siinä missä tottumukset pysyvämpiä. Tunteellisesti yritykseen suhtautuvat asiakkaat ovat usein myös vaativia – ja maksavat yritykselle ylimääräisen palvelutarpeen muodossa.

Siksi suhteellisen intohimottomat mutta tavan vuoksi uudelleen ostavat asiakkaat – ”tavakkaat” (vrt. ”custom-ers”) – ovat usein parhaita ja tuovat pitkässä juoksussa parhaat nettokassavirrat yritykselle.

Jaakko Aspara
Liiketaloustieteen, erityisesti markkinoinnin professori
Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu