

Katiye Vuorela

# KADOTETTU ASIAKAS

Kohti  
asiakaslähtöistä  
ajattelua

TAMMI

Katiye Vuorela

# KADOTETTU ASIAKAS

**Kohti asiakaslähtöistä ajattelua**



TAMMI

HELSINKI

*Kiitos jokaisesta yhteisestä hetkestä.  
Perbehali Kallelle, Konstalle ja Valterille.*



© Katiye Vuorela ja Tammi, 2024  
Tammi on osa Werner Söderström Osakeyhtiötä  
Graafit: Atte Kalke, Vitale  
ISBN 978-952-04-5701-3  
Painettu EU:ssa

# Sisällys

## I.

### MITEN YRITYS TOIMII?

Strategiset valinnat .....	16
Kohtele muita niin kuin toivot itseäsi kohdeltavan.....	19
Walk the Talk .....	20
Ymmärrä kysyä ja malta kuunnella .....	23
Tarpeet ohjaavat ihmisen käyttäytymistä.....	26
Tee itsesi tarpeelliseksi .....	29
<i>Suurten kauppaketjujen erilaiset strategiat .....</i>	30
Pörssiyhtiö vs. pääomasijoittaja.....	32
Must have .....	35
<i>Luotettavuus .....</i>	36
<i>Vastuullisuus .....</i>	37
<i>Työntekijöiden sitoutuminen .....</i>	38
<i>Laatu.....</i>	39
<i>Tehokkuus.....</i>	41

## 2.

### MITEN EROTTAUTUA MUISTA?

Tehokas toiminta.....	44
<i>Coca-Cola ja Pepsi – tehokas koneisto ja vahvat mielikuvat.....</i>	48
Ylivertainen asiakaskokemus.....	49
<i>Marimekko – ideologian ajama.....</i>	51
Innovatiivinen tuotejohtajuus.....	55
<i>Oatly – baristan unelma.....</i>	56
Miksi aina halutaan jotain uutta?.....	58
<i>Fazer – klassikot pysyvät, mutta uuttakin keksitään.....</i>	59

## 3.

### ASIAKASLÄHTÖISYYS

### YRITYSKULTTUURIN YTIMESSÄ

Yhteiset tavoitteet.....	71
Merkityksellinen työ.....	72
Erilaisia tutkimusmenetelmiä .....	73
Asiakkailla on ikävä tapa valehdella .....	80
Mittaaminen vahvistaa oletukset.....	83

## 4.

### MARKKINOINTI HERÄTTÄÄ ASIAKKAAN KIINNOSTUKSEN

Perinteiset markkinointitavat ovat vielä elossa.....	89
<i>Elisan vastuullisuuskampanja Sanat jättävät jäljen .....</i>	<i>91</i>
PR, tiedotus, viestintä – rakkaalla lapsella on monta nimeä.....	94
Onko sulla hetki aikaa?.....	96
Nuoret suosivat sähköpostia .....	98
<i>Tietosuoja on osa vastuullisuutta .....</i>	<i>99</i>
Mainoksia kiitos! .....	100
Sosiaalinen media muutti pelin .....	102
<i>Sosiaalinen media asiakasviestinnässä .....</i>	<i>106</i>
<i>Sosiaalisen median vaikuttajat .....</i>	<i>107</i>
Ihminen auttaa toista ihmistä .....	110
Tapahtumien vetovoima .....	111
<i>Nordic Business Forum – kaksi kaveria Jyväskylästä... ..</i>	<i>112</i>

## 5.

### MODERNIN ASIAKASYMMÄRRYKSEN POSITIIVINEN YMPYRÄ

Konkreettinen tarve ja inspiraatio.....	118
Ostopäätös .....	119
Kun tuote on matkalla ja saapuu perille.....	122

Millainen ostokokemus, sellainen mieli .....	124
Asiakaspulun hoito ja kehittäminen.....	125
Modernin asiakasymmärryksen positiivinen ympyrä.....	126
Miksi tuote tai palvelu olisi relevantti?.....	127
Mistä ostaa ja mihin hintaan? .....	128
Mitä muuta olisi tarjolla?.....	129
Mistä saada apua? .....	130
Millainen tunne on ostoksen jälkeen? .....	131

## 6.

### KUN ASIAKASYMMÄRRYS JOHTAA MUUTOSTA

Miksi asiakkaan ääni usein unohtuu?.....	133
Asiakasymmärrys muutoksen veturina.....	135
<i>Liiketoiminnallinen mahdollisuus</i> .....	137
<i>Nykytilan analyysi</i> .....	138
SAUNALAHDEN JA ELISAN ROMANSSI .....	139
<i>Tiedon kerääminen</i> .....	142
<i>Sitoutuminen</i> .....	145
<i>Näkemyksen syntyminen</i> .....	147
ROHKEUTTA JA ENNAKKOLUULOTTOMUUTTA HELSINGIN KAUPUNGINTEATTERISSA .....	150
<i>Päätös – Leadership vs. Management</i> .....	151
<i>Tavoitteen asettaminen</i> .....	153
<i>Toteutus</i> .....	154
<i>Viestintä</i> .....	156
DOVE REAL BEAUTY SKETCHES.....	158
<i>Seuranta</i> .....	160

7.

OPPEJA LÄHELTÄ JA KAUKAA

Akateeminen vs. kaupallinen asiakasymmärrys .....	165
Oppeja maailmalta .....	167
<i>Nike – mittaamattoman arvokas brändiyhteistyö</i> .....	169
Kuinka puhutella asiakasta? .....	170
Digitaalisuuden hyvät puolet.....	173
<i>Bukowskis – digiaika kasvatti antiikkiliikkeen suosiota</i> .....	174
Ihmiset arvostavat hyvää palvelua .....	176
<i>BasBas – hyvää filistä ei voi laittaa Exceeliin</i> .....	177
Seitsemän askelta parempaan asiakas- ymmärrykseen.....	182
Kiitokset.....	187
Viitteet.....	190



# Intohimona olla hyvän puolella

Ajatus tämän kirjan kirjoittamisesta syntyi yllättäen. Aluksi kirjaidea oli hetkellinen päähänpisto, mutta ajan myötä halu jakaa ajatukseni muiden kanssa vahvistui. Minua harmitti ja harmittaa edelleenkin suomalaisten vähättelevä asenne markkinointia ja kaupallisia menestystarinoita kohtaan. Varsinkin silloin, kun kyse on jonkun muun menestyksestä.

Viimeisen reilun kymmenen vuoden aikana olen tutkinut asiakkaita tarkemmin ja selvittänyt, miten asiakkaiden mielialoihin ja käyttäytymiseen voidaan vaikuttaa. Olen oppinut, mitä tarkoittaa erittäin tyytyväinen ja erittäin vihainen asiakas, ja ruvennut myös arvostamaan asiakkaiden mielipiteitä, vaikka ne olisivatkin tunnetilan värittämiä. Lisäksi olen tutkinut sitä, miten suomalainen bisnesmaailma huomioi asiakkaan – tai sanoo huomioivansa sen – ja miten suomalaisten yritysten toimintatavat eroavat muun muassa pohjoisamerikkalaisesta tavasta toimia.

Siinä missä pohjoisamerikkalainen keskittyy miettimään, mitä asiakas haluaa, suomalainen keskittyy myymään valmiita tuotteita. Suomalaiset eivät pyri pohjoisamerikkalaisten tavoin keskustelemaan asiakkaiden kanssa ja selvittämään, mikä heitä kiinnostaa. Ehkä meiltä puuttuu rohkeutta testata tuotteiden haluttavuutta käytännössä, tai sitten olemme liian ylpeitä kysymään asiakkaiden mielipidettä. Kyseleminen kuitenkin kannattaisi, sillä jos asiakkaat peukuttavat tuotetta jo valmiiksi, ei tuotteen markkinointiin tarvitse upottaa niin paljon rahaa. Ihmisiä ei tarvitsisi pakottaa ostamaan. Emmehän voi yksityiselämässäkään pakottaa ketään rakastamaan itseämme.

Kirjaa työstäessäni kirjoitin muistiin omia ajatuksiani, tutkin suomalaisten mielipiteitä suomalaisyrityksistä, selvittelin kansainvälisesti menestyneitä brändejä ja haastattelin ihmisiä. Kaikki eivät kuitenkaan suostuneet haastatteluun. Olen kiitollinen, että osa suostui. Haastattelut olivat merkityksellisempiä kuin osasin uskoa. Kun kohtaa ihmisiä, jotka suhtautuvat työhönsä intohimolla ja suurella sydämellä, ei voi muuta kuin heittäytyä mukaan. Olin iloinen siitä, että ajatelimme asioista samalla tavalla. Löysin sielunsiskoja ja -veljiä.

Tähän kirjaan olen koonnut ajatuksia meistä ihmisistä ja keinoja asiakkaan parempaan ymmärtämiseen. Haluan ohjata näkemään ja tekemään asiat hieman toisin ja keskittymään ihmisten perimmäisten tarpeiden ymmärtämiseen. Se tarkoittaa huomion kiinnittämistä toiseen ihmiseen ja hänestä välittämistä. Se tarkoittaa uskoa hyvän tekemiseen.

Luvussa 1 yritämme ymmärtää, miksi ihminen käyttäytyy niin kuin se käyttäytyy. Pohdimme yrityksiä johtavia ihmisiä ja sitä, mitkä tekijät ohjaavat näitä ihmisjohtajia.

Luvussa 2 pohditaan erottuvuutta. Me ihmiset olemme laumaeläimiä, mutta samalla kammoksumme samanlaisuutta. Meitä kiehtoo ostaa sellaista, joka puhuttelee meitä ja erottaa meidät muista. Valinnoillamme haluamme kertoa, millaisia olemme. Siksi yritystenkin pitäisi erottautua toisistaan ja puhutella asiakkaitaan yksilöllisesti ja tunteisiin vetoavasti.

Luku 3 käsittelee asiakaslähtöistä kulttuuria. Siinä keskitytään joukkuehengen rakentamiseen ja yhteisten tavoitteiden ja työn merkityksellisyyteen ja ennen kaikkea rehelliseen asenteeseen asiakkaita kohtaan.

Luvussa 4 käydään läpi markkinoinnin eri kanavia ja sitä, kuinka markkinoinnin avulla herätetään asiakkaan kiinnostus yrityksen tuotteita ja palveluja kohtaan.

Luvussa 5 esitellään ensin perinteinen tapa käsitellä asiakaspolkua ja sen jälkeen vaihtoehtoinen moderni tapa, jossa asiakkaan toimintaa kuvataan vaiheesta toiseen ja jonka pohjana on vahva asiakasymmärrys.

Luvussa 6 esitetään etenemismalli, jossa asiakasymmärrys johtaa muutosta.

Luvussa 7 pohditaan brändin merkitystä ja esitellään kotimaisia ja ulkomaisia brändejä. Lopuksi annetaan vinkkejä hyvän asiakasymmärryksen ja vahvan brändin rakentamiseen.

Toivon, että tämä kirja luo uskoa ja rohkeutta kuunnella muita. Voin luvata, että jos pidät mielen avoimena, saatat oivaltaa jotain todella olennaista.

Eläköön luovuus, uteliaisuus ja välittävä kaupallisuus!

# 1.

## Miten yritys toimii?

Me suomalaiset olemme ahkeraa kansaa. Olemme tarpeen tul-  
len myös päättäväisiä. Päättäväisyys antaa toiminnalle selkeän  
päämäärän, ja kun päämäärä on selvä, teemme kaikkemme sen  
saavuttamiseksi. Päämäärän valinta ei ole aina helppoa, mutta  
tilannetta auttaa, jos päätöksentekijät ovat samanhenkisiä.

Suomalaiset ovat samaan aikaan hillittyjä ja tavoitteellisia.  
Sosiaalinen kanssakäyminen ei ole meille kaikille luontaista.  
Viihdymme usein luonnossa, metsässä ja ihan itseksemme. Se  
on myös yksi voimavaramme. Puutteenamme voidaan pitää  
sitä, että emme välttämättä osaa iloita toisen menestyksestä.  
Olemme kyllä kehittyneet siinä sukupolvien saatossa, mutta  
vielä on parantamisen varaa. Olemme vasta oppimassa, että  
jos haluaa edetä nopeasti, kannattaa mennä yksin, mutta jos  
haluaa päästä pitkälle, kannattaa mennä yhdessä.

Suomi on nuori kansakunta verrattuna moniin muihin.  
Olemme kehittyneet kahden hyvin erilaisen kulttuurin  
välissä, mikä on osaltaan vaikuttanut tapaamme toimia.

Länsinaapurissa meillä on ääridemokratiaa hakeva kulttuuri, jossa ihmiset sitoutetaan toisiinsa keskustelun avulla. Ja idässä on itsevaltiuden määrittelemä kulttuuri, jossa ylhäältä päin sanellaan, miten pitää toimia ja ajatella.

Toimintaamme vaikuttavat myös ihmisyyttämme määrittävät perusarvot. Arvot ovat elämän kivijalka, joka valetaan jo ennen ihmisen työikää. Saamme vaikutteita lapsuudenkodista, koulusta, ympäröivästä yhteiskunnasta ja ystäviltä. Sitoutumisemme arvoihin voi vaihdella eri ikävaiheissa ja elämäntilanteissa. Arvot määrittelevät, miten käyttäydymme, miten suhtaudumme tasa-arvoon, mikä on meille merkityksellistä ja mitä arvostamme. Arvot ohjaavat ihmisten toimintaa niin työ- kuin yksityiselämässä. Esimerkiksi rehellisyys on yksi suomalaisten tärkeimmistä arvoista, ja se ohjaa toimintaamme läpi elämän.

## Strategiset valinnat

Yritysten resurssit ovat rajalliset, ja yrityksen johdon ja henkilöstön on valittava, mihin he haluavat resurssejaan käyttää. Yrityksen strategian määrittämiseen osallistuu yritysjohton lisäksi yrityksen asiantuntijoita ja liiketoiminnasta vastaavia henkilöitä. Strategian hyväksyy yrityksen hallitus, joten viime kädessä se päättää strategiasta.

Strategiaa laadittaessa valitaan tiedostetusti tai tiedostamatta yrityksen tärkeimmät sidosryhmät. Sidosryhmiä

voivat olla yrityksen omistajat, asiakkaat, henkilöstö tai esimerkiksi viranomaiset. Yhä useammin myös ympäristö on noussut yhdeksi sidosryhmäksi erityisesti vastuullisuuden näkökulmasta. On kuitenkin selvää, että menestynyt yritys ei voi jättää huomiotta yhtäkään edellä mainituista sidosryhmistä. Painotukset voivat kuitenkin vaihdella suuresti yritysten välillä.

Tämän päivän kvartaalitaloudessa **omistajilla** on paljon sananvaltaa. Omistajat lainaavat omia varojaan yritykselle, jotta yritys voisi kehittää toimintaansa, ja toimivan johdon on pystyttävä tuottamaan tälle omistajilta saadulle rahalle tuottoa. Vaikka osakeomistus jakaantuu pörssiyhtiössä usealle taholle, eniten osakkeita omistavat saavat eniten vaikutusvaltaa.

**Asiakkaita** ei voi unohtaa, koska asiakkaat ovat se joukko, joka ostaa ja käyttää yrityksen tuotteita tai palveluja. Asiakkaat tuovat rahaa taloon. Tässä ajassa asiakkaat, sekä kuluttajat että yritysasiakkaat, ovat hyvin laatutietoisia. Yltäkylläisyyden maailmassa ihminen kyllästyy helposti ja on valmis maksamaan uusista kokemuksista.

Sanotaan, että **henkilöstö** on yrityksen tärkein voimavara. Se on totta. Yritys tarvitsee henkilöstöä tuotteiden ja palvelujen kehittämiseen, tuotantoon, markkinointiin ja myyntiin. Lisäksi henkilöstöllä on lukuisia yrityksen toimintaa tukevia tehtäviä. Esimerkiksi taloushallinto huolehtii yrityksen rahavirroista ja tulosseurannasta.

**Viranomaiset** ovat merkittävä sidosryhmä erityisesti julkishallinnon organisaatioissa, sillä yhä useammin yrityksetkin

joutuvat operoimaan erilaisten toimialaa koskevien säännösten kanssa. Joskus yrityksen koko toiminta on luvanvaraista, jolloin yhteistyö viranomaisten kanssa on vielä tiiviimpää.

Ilmastomuutoksen aikaansaamat tuhot ovat saaneet ihmiset ja yritykset valppaiksi. Yhteiset julkilausumat ja lain-säädäntö ovat lisänneet **vastuullisuutta**, mutta suuremman sysäyksen ovat antaneet sijoittajat, jotka alkoivat vaatia yrityksiltä ympäristötekoja. Vastuullisuutta käsitellään usein YK:n määrittelemien kestävän kehityksen tavoitteiden avulla. Kestävän kehityksen tavoitteita on yhteensä 17, mutta ne kaikki eivät keskity pelkästään ympäristön pelastamiseen. Keskiössä ovat myös köyhyys, tasa-arvo ja eriarvoisuuden vähentäminen.

<b>1</b> Ei köyhyyttä	<b>2</b> Ei nälkää	<b>3</b> Terveyttä ja hyvinvointia	<b>4</b> Hyvä koulutus	<b>5</b> Sukupuolten tasa-arvo
<b>6</b> Puhdas vesi ja sanitaatio	<b>7</b> Edullista ja puhdasta energiaa	<b>8</b> Ihmisarvoista työtä ja talouskasvua	<b>9</b> Kestävää teollisuutta, innovaatioita ja infrastruktuureja	<b>10</b> Eriarvoisuuden vähentäminen
<b>11</b> Kestävät kaupungit ja yhteisöt	<b>12</b> Vastuullista kuluttamista	<b>13</b> Ilmastotekoja	<b>14</b> Vedenalainen elämä	<b>15</b> Maanpäällinen elämä
<b>16</b> Rauha, oikeudenmukaisuus ja hyvä hallinto	<b>17</b> Yhteistyö ja kumppanuus			

*YK:n kestävän kehityksen 17 tavoitetta.*



Yritysten tulee siis ottaa monenlaisten tahojen intressit huomioon. Yrityksen on kuitenkin tehtävä strateginen päätös kaikkein tärkeimmistä kohderyhmistään, sillä huomion jakaminen kaikille rajaa resurssit niin pieniksi, että ne tarjoavat mahdollisuuden vain pintaraapaisuihin. Sidosryhmien valinnassa pätee vanha sananlasku: kun yhteen suuntaan kumartaa, toiseen pyllistää. Kokonaisuuden kannalta onkin mietittävä, millaisen roolin haluaa antaa asiakkaille.

## Kohtelee muita niin kuin toivot itseäsi kohdeltavan

Kaiken vaurauden ja yltäkylläisyyden keskellä ihmiset ovat ryhtyneet pohtimaan elämän merkityksellisyyttä. Toisille arvopohjainen päätöksenteko on luonnollisempaa kuin toisille: siihen vaikuttavat niin kotikasvatus, elämäkokemus kuin persoonakin. Tuloksellista liiketoimintaa on mahdollista tehdä myös arvoja kunnioittaen. Kun kohtelet muita ihmisiä niin kuin toivoisit itseäsi kohdeltavan, pystyt rikastuttamaan sekä omaa että toisen elämää – oli tuo toinen oma perheenjäsen, ystävä tai asiakas. Samat lainalaisuudet toimivat kaikissa ihmissuhteissa. Jos tahdot toisille hyvää ja pystyt ymmärtämään heidän motiivejaan ja tarpeitaan, pärjät miltei missä tahansa tilanteessa.

Useat yritysjohtajat vakuuttavat, että heidän johtamansa yrityksen tärkein tavoite on asiakkaiden tyytyväisyys, heidän

tarpeidensa ymmärtäminen tai heille tuotettu arvo. Johtajat uskovat mantraansa aidosti mutta saattavat jättää varmista-matta, miten asiakkaat kokevat yrityksen merkityksen. Yri-tykset tekevät kattavia tutkimuksia asiakkaiden tuntemuk-sista mutta ohittavat usein tutkimusten tulokset. Yhdysval-talainen konsulttiyritys Bain & Company<sup>1</sup> esimerkiksi sel-vitti vuonna 2005, miten yritysten väittämät ja asiakkaiden kokemukset poikkesivat toisistaan. 80 prosenttia yrityksistä uskoi, että he olivat asiakaskeskeisiä ja tarjosivat asiakkail-leen erinomaista palvelua, mutta vain kahdeksan prosenttia näiden yritysten asiakkaista oli samaa mieltä.

## Walk the Talk

Lähdin tutkimaan suomalaisten yritysten tilannetta vuoden 2022 lopussa eli 17 vuotta tuon yhdysvaltalaisen tutkimuk-sen jälkeen. Kutsuin tutkimustani nimellä *Walk the Talk* ja valitsin siihen 26 Suomen suurinta kuluttajille tuotteita ja palveluja tarjoavaa yritystä, joille asiakas on omien sanojensa mukaan tärkeä. Vertailuryhmänä tutkin 15:tä yritystä, jotka eivät maininneet asiakasta arvoissaan.

Ja mistä nimi *Walk the Talk*? Halusin tietää, toimivatko nuo yritykset kuten saarnaavat. Halusin uskoa, että jos yritys julistaa arvoissaan ottavansa asiakkaan huomioon, se pitää asiakasta tärkeänä tai näkee yrityksen olevan olemassa asia-kasta varten, ja että asiakas kokisi samalla tavalla. Olisin

voinut lyödä vetoa siitä, että mikään ei ole muuttunut 17 vuodessa. Jouduin kuitenkin toteamaan, että muutosta oli tapahtunut todella paljon.

Tutkimukseni perustui mielipidekyselyyn. Kyselyn tulos yllätti minut, samoin se, miten paljon hajontaa oli tutkittujen yritysten keskuudessa: osa toimii mallioppilaan tavoin, ja osan toiminta on vain näennäistä. Mielipidekyselyyn tuli tuhansia vastauksia, ja lähes 80 prosenttia vastanneista koki, että ne yritykset, joiden kanssa he olivat asioineet viimeisen puolen vuoden aikana, ottivat heidät hyvin huomioon. Kyselyssä esitetty kysymys oli hyvin yksinkertainen: ”Ottaako yritys mielestäsi huomioon sinun tarpeesi asiakkaana?” Vastausvaihtoehdot olivat ”Kyllä” ja ”Ei”. Tällaiseen kysymyseen ihmisten on helppo vastata, eikä vastausta tarvitse juuri miettiä. Joko vastaaja kokee, että hänet on otettu huomioon, tai sitten on tapahtunut jotain ikävää, jonka asiakas muistaa vielä vastaushetkellä. Moni kertoi ikävistä kokemuksistaan erillisessä kommentissa. Ihmiset eivät mielellään valita turhasta, mikä selittää Kyllä-vastausten suurta määrää ja melko korkeaa prosenttiosuutta. Jos yrityksen Kyllä-vastaukset jäivät alle 80 prosentin, tulos voidaan tulkita huonoksi.

Toinen tapa mitata asiakkaiden mielipiteitä on Net Promoter Score NPS, suomeksi suositteluaste. Asiakkaan saaminen suosittelijaksi vaatii yritykseltä erinomaista palvelua. NPS-arvosana lasketaan vähentämällä arvostelijoiden määrä suosittelijoiden määrästä. NPS-mittausta käsittelen lisää luvussa 3.

*Walk the Talk* -tutkimuksen parhaimmat arvosanat saivat yritykset, jotka varmistavat jokapäiväisen leipämme ja alkoholimme ja nopean avun sairastapauksissa. Häntäpäässä ovat itsestään selvät hyödykkeet, kuten bensa, pankki, posti ja sähkö. Osaamme olla kiitollisia siitä, että vähittäiskaupastamme ei valinnanvaraa puutu: tomaattisoseetta on seitsemää eri sorttia, ja saman katon alta saa kaiken, mitä peruselämään tarvitaan. Kauppojen kylkeen on usein vielä liitetty Alkot ja apteekit. Tällaisesta palvelusta annamme erinomaiset arvosanat.

En voi olla pohtimatta, mikä voisi olla yhdysvaltalaisten yritysten vastaava tulos, jos heille vuonna 2005 tehty tutkimus tehtäisiin nyt uudelleen. Yhdysvallat on maailman johtava talousmahti bruttokansantuotteella mitattuna. Me suomalaisetkin saamme nauttia lukuisista pohjoisamerikkalaisista tuotteista ja palveluista, he ovat kehittäneet tai vähintään lisensoineet ne seitsemän tomaattisosesorttia, jotka löytyvät kauppojemme hyllyiltä.

*Walk the Talk* -tutkimuksen tuloksissa yllättävintä oli se, että parhaimmat arvosanat saivat ne yritykset, joissa asiakasta ei mainittu arvotauluissa tai yritysesityksissä. Lupausta asiakaslähtöisyydestä on ilmeisen vaikeaa lunastaa. Asiakkaisiin on erittäin hankala luoda suhdetta, koska asiakkaita ja mielipiteitä on miljoonia. Suhteiden ylläpito on aikaa vievää ja rankkaa työtä: siinä joutuu ymmärtämään kaikenlaisia ihmisiä ja ystävystymään sellaistenkin kanssa, joita ei muuten valitsisi ystävikseen. He ovat kuitenkin asiakkaita, ja heillä

on lompakko taskussaan. Jos yrityksen kohderyhmänä on suuret kuluttajamassat, yksittäisen suhteen rakentaminen on mahdotonta. Silloin on osattava nähdä suuren yleisön herkätkin liikkeet ja tulkittava niitä oikein. Asiakkaisiin on oltava jatkuvasti yhteydessä, jotta lupauksia voidaan tarvittaessa päivittää.

Asiakkaiden tarpeet kasvavat ja muuttuvat nopeasti. On haastavaa ymmärtää, mitä asiakkaat todella haluavat, ja lunastaa heille annetut lupaukset. Luottamuksellinen suhde asiakkaaseen ja asiakkaan ymmärtäminen ovat kuitenkin yritykselle voimavara. Investointi, joka kannattaa tehdä.

## Ymmärrä kysyä ja malta kuunnella

Asiakastutkimuksella voi lisätä asiakasymmärrystä. Ei kuitenkaan riitä, että yrityksen tutkimusosastolle lisätään resursseja ja sanotaan, että hoitakaa homma. Jos asiakasymmärrys otetaan vakavasti, sitä ei voi ulkoistaa vain yhdelle tiimille, vaan se on otettava koko yrityksen asiaksi ja nähtävä liiketoiminnan voimavarana. Kerätyt numerot ja tilastot asiakkaiden mielipiteistä, palautteista ja toiminnasta ovat vain lähtökohta. Jos asiakkaat nähdään pelkkinä numeroina Exceleissä ja PowerPointeissa, he muuttuvat epämääräiseksi joukoksi ja menettävät inhimillisyytensä.

Asiakkaan tarpeiden syvälinen ymmärtäminen ja hyvään asiakaskokemukseen satsaaminen on niin iso investointi,

että se jätetään usein tekemättä. Mieluummin uskotaan omaan kokemukseen ja mielipiteeseen ja luotetaan ajatukseseen, että näin se on ennenkin toiminut. Tätä voisi kutsua mutu- eli ”musta tuntuu” -johtamiseksi. Laadukas asiakasymmärrys tarkoittaa kuitenkin aitoa välittämistä ja oikeita kohtaamisia asiakkaiden kanssa eli kyselyjä, keskusteluja, haastatteluja, paneeleja, havainnointia ja tilastojen seuranta. Tarkoituksena on saada selville, mitä asiakas oikeasti haluaa ja miten yritys voi tuon tarpeen täyttää. Asiakasta tulee kuunnella avoimin mielin päättämättä hänen mielipidettään etukäteen.

Hektisessä toimintaympäristössä ja tulospaineessa asiakkaan ääni helposti unohtuu. Yksikään johtaja ei tee sitä tahallaan, mutta kaiken kiireen keskellä sen mielellään siirtää sivuun, koska se vaatii niin paljon aikaa ja paneutumisista. Ei ole myöskään mukava kuulla asiakaskyselyiden tuloksia, jos ne eivät ole toivottuja. Yrityksen strategiset valinnat ovat usein kauaskantoisia, ja niiden muuttaminen on riskialtista ja kallista. Virheitä voi myös olla vaikeaa myöntää.

Taloustieteen Nobelilla palkitun Daniel Kahnemanin<sup>2</sup> mukaan ihmisen ajattelu perustuu kahteen järjestelmään. Ajattelun ensimmäinen järjestelmä yrittää nopeasti järjestyttää kaiken, mitä ympärillä tapahtuu. Toinen järjestelmä taas pohjautuu omaan tahtoon, arvoihin, valintoihin ja keskittymiseen. Toisen järjestelmän kautta tapahtuva ajattelu on subjektiivista ja hitaampaa.

# Asiakas ei ole itsestäänselvyys. Hän on nähtävä ja häntä on ymmärrettävä.

Kuinka tarjota asiakkaalle yhtä hyvää kuin itselleen toivoisi? Se onnistuu, kun on vahva itsetunto, vilpitön omatunto ja halu tehdä hyvää. Jos keskittyy vain taloudellisen hyödyn tavoitteluun, moni mahdollisuus voi mennä sivu suun. *Kadotettu asiakas* luo uskoa kaupallisiin onnistumisiin: ne ovat harvoin sattumaa tai pakkomyyntiä vaan systemaattista, oikeanlaista asiakkaiden kuuntelua ja heidän tarpeidensa ymmärtämistä.

Kirjassa on elämänmakuisia kertomuksia yritysten valinnoista. Ääneen pääsevät kokeneet yrittäjät ja yritysjohtajat. Heidän tarinansa auttavat uskomaan, että myös me suomalaiset voimme olla luomassa maailmanluokan tuotteita ja brändejä. Mukana ovat Fazer, ravintola BasBas, Nordic Business Forum, Oatly ja Nike.



**KATIYE VUORELALLA** on 30 vuoden kokemus markkinoinnista, viestinnästä, asiakasymmärryksestä sekä johtamisesta. Hän uskoo, että ihmiset toimivat pitkälti tarpeidensa ja tunteidensa ohjaamina. Teoksessaan Vuorela auttaa tulevia maailmanvalloittajia löytämään oman sisäisen palonsa.



[www.tammi.fi](http://www.tammi.fi)

69.34

ISBN 978-952-04-5701-3