



Turun yliopisto
University of Turku

CHAT-PALVELUIDEN HYÖDYT JA MAHDOLLISUUDET YRITYSTOIMINNASSA

Osuus ja rooli osana asiakkuudenhallintaa

Master's Thesis
in Information Systems Science
Tietojärjestelmätieteen
pro gradu -tutkielma

Author/Laatiija:
Kaisa Hellemaa

Supervisors/Ohjaajat:
FL Antti Tuomisto
KTT Reima Suomi

09.08.2016
Turku



Turun kauppakorkeakoulu • Turku School of Economics

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

The originality of this thesis has been checked in accordance with the University of Turku quality assurance system using the Turnitin OriginalityCheck service.

Sisällysluettelo

1	JOHDANTO	5
1.1	Taustaa	5
1.2	Tutkimusongelma ja rajaukset	7
1.3	Tutkimuksen rakenne	7
2	CHAT OSANA PALVELUKOKONAISUUTTA	9
2.1	Strategia asiakkuudenhallinnan lähtökohtana	9
2.2	Asiakkuudenhallinta verkkoympäristössä	11
2.3	Chat-palvelun hyödyntäminen asiakkuudenhallinnassa	14
2.4	Chat-palvelun käyttö ja toteutus	15
2.4.1	Palvelun käytön muodostuminen	15
2.4.2	Palvelun mallit ja toteutus	18
2.4.3	Palvelun henkilöstönhallinta	20
2.5	Chat-elementti osana verkkosivustoa	21
3	CHAT-PALVELUIDEN HYÖDYT, MAHDOLLISUUDET JA HAASTEET ...	23
3.1	Myynti	23
3.2	Kustannukset	25
3.3	Mitattavuus	26
3.4	Asiakastyytyväisyys	28
3.5	Haasteet	29
4	TUTKIMUKSEN LÄHESTYMISTAPA	31
4.1	Tutkimuksen menetelmät	31
4.2	Aineiston keruu	32
4.3	Haastateltavien valinta	33
4.4	Tulosten analysointi ja tutkimuksen luotettavuus	36
5	AINEISTON ANALYYSI	39
5.1	Strategia	39
5.2	Asiakkuudenhallinta	42
5.3	Chat-palvelu	46
5.3.1	Chat-palvelun käyttöönotto ja odotukset	46
5.3.2	Chat-yhteydenotot	50
5.3.3	Chat-palvelun ominaisuudet	54
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	58

6.1 Tulosten arviointi	58
6.2 Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset.....	63
7 YHTEENVETO.....	65
LÄHTEET.....	68
LIITE 1 HAASTATTELURUNKO.....	74

Kuvioluettelo

Kuvio 1 – Palvelun käytön muodostuminen verkossa (Elmorshidy 2012, 593).....	17
Kuvio 2 – Chat-yhteydenottojen määrä päivässä (arvio) ja suhde liikevaihtoon	53

Taulukkoluetelo

Taulukko 1 – Haastateltavien koodit, tittelit ja yrityksen koko	35
Taulukko 2 – Asiakkuudenhallinnan kanavat ja painotukset.....	43
Taulukko 3 – Chat-palvelun käyttöönottoaikajankohta ja toteuttaja	47

1 JOHDANTO

1.1 Taustaa

Internetin yleisin käyttötarkoitus Suomessa heti sähköpostin, pankkiasioiden ja verkkolehtien jälkeen vuonna 2015 oli tavaroita ja palveluita koskeva tiedonetsintä (Väestön tieto- ja viestintätekniikan käyttö, 2015). Verkon kautta voidaan tavoittaa yhä enemmän asiakkaita, jolloin sinne suuntautuvan asiakaspalvelun on syytä olla kunnossa. Palvelun merkitys osana ostoprosessia on kasvanut, sillä tuotteiden mahdollinen samankaltaisuus aiheuttaa usein tilanteen, joissa palvelu on tärkeä ja toisinaan jopa ainut ostopäätökseen vaikuttava tekijä (Cook 2011, 14). Tämä on johtanut tilanteeseen, jossa suurehko osa kilpailuedusta luodaan palvelun avulla, vaikka tarjoama koostuisikin tuotteista (Payne 2006, 45).

Samanaikaisesti teknologian käytön kasvu on johtanut asiakkaan vallan kasvuun. Verkkoympäristössä asiakkaan on helppo vertailla yrityksiä keskenään ja valita niistä itselleen mielekkäin vaihtoehto vaivattomasti. (Cook 2011, 7.) Kilpailu verkossa on kovaa, ja kilpailuetuja on vaikea luoda ja varsinkin säilyttää. Jatkuvasti poikkeuksellisen hyvin menestyvillä yrityksillä on yleensä vahva yrityskulttuuri ja ne kilpailevat ensisijaisesti osaavien ja motivoituneiden työntekijöidensä avulla. Tällaisia henkilöstöpääomaan pohjautuvia kilpailuetuja onkin suhteellisen vaikeaa kopioida. (Payne 2006, 45.) Verkkoympäristössä henkilöstön ja asiakkaan kanssakäymiseen ja henkilökohtaiseen palveluun pohjautuvaa kilpailuetua voi tavoitella esimerkiksi chat-palveluiden kautta. Kyseisissä palveluissa asiakaspalvelijat vastaavat kuluttajien kysymyksiin henkilökohtaisesti ja reaaliaikaisesti yrityksen verkkosivuston kautta. Palvelu on suhteellisen uusi verrattuna moneen muuhun asiakaspalvelukanavaan. Sen käyttö on yleistynyt vasta viimeisimmän kolmen vuoden aikana, mutta siitä on nopeasti tullut useille asiakkaille yksi niistä kanavista, joita asiakkaat odottavat löytävänsä asioidessaan yrityksen kanssa verkossa. (Elmorshidy ym. 2015, 64.) Asiakaspalveluun tarkoitettu chat onkin kasvattanut suosiotaan nopeasti verkkokaupan alalla (Luo & Zhang 2012, 2).

Nykyaikana asiakkaat vaativat ongelmien ratkomista ja vastauksia kysymyksiin ripeästi (Elmorshidy 2013, 590). Vuosittain Isossa-Britanniassa tehtävä Customer Service Benchmark –tutkimus (2015) osoittaa, että asiakkaat odottavat yritykseltä vastausta nopeammin vuosi vuodelta yhteydenottokanavasta riippumatta. Muun muassa tähän tarpeeseen vastaavat chat-palvelut, joita yhä useampi yritys tarjoaa verkkosivuillaan. Suhteellisesta uutuudestaan huolimatta chat-palveluilla on Customer Service Benchmark –tutkimuksen (2015) mukaan kaikista asiakaspalvelukanavista suurin tyytyväisyys (73 %). Tyytyväisyys verrattuna toiseksi sijoittuvaan sähköpostiin oli yli 10

prosenttiyksikköä korkeampi. Samaisen tutkimuksen mukaan vain 31 % yrityksistä hyödyntää chat-palveluita sivuillaan siitäkkin huolimatta, että mitä enemmän tukevia palveluja verkkosivustolla tarjotaan, sitä todennäköisemmin yritys onnistuu avustamaan asiakastaan tämän tavoitteiden täyttämässä ja asiakkaan tyydyttämisessä (Cenfetelli ym. 2008, 166).

Chat-palveluiden yleistymisestä sekä tietoisuuden kasvusta kertovat kuitenkin yhä useammat maininnat mediassa viimeisen vuoden aikana. Esimerkiksi Yleisradio on kertonut aiheesta artikkeleissaan *Asiakaspalvelusta tuli verkossa miljoonabisnestä* (25.02.2015) sekä *Chat on asiakaspalvelun kasvava trendi – ”Joillain on vaikeuksia tarttua luuriin”* (20.01.2015). Koska chat-palvelut ovat erityisen suosittuja teknologisesti näppärien nuorempien sukupolvien keskuudessa, on hyvin odotettavaa, että palvelun yleisyys tulee kasvamaan jatkossa entisestään (Tezcan 2011, 2).

Tulevaisuudessa yrityksen arvonmuodostuksessa asiakkuuksilla ja muilla immateriaalitekijöillä (kuten henkilöstön osaamisella) tulee olemaan yhä suurempi painoarvo. Tällöin keskeistä on se, kenellä on hallussa parhaat asiakkuudet ja liiketoiminnassa tarvittava osaaminen. (Mäntyneva 2003, 124.) Chat-palvelut voivat tuottaa asiakastyytyväisyyden kautta yritykselle monipuolisia hyötyjä aina myynnin kasvusta kustannusten vähenemiseen, mikäli niitä vain osataan hyödyntää oikein. Palvelun yleistyessä sen puuttuminen yrityksen palveluvalikoimasta voi aiheuttaa negatiivisia asiakaskokemuksia ja tätä kautta menetettyä myyntiä. Verrattuna muihin asiakaspalvelukanaviin chat-palvelun ylivoimaisia etuja ovat sen helppous, nopeus ja vaivattomuus.

Kyseiset ominaisuudet ovat erittäin hyödyllisiä, sillä useat asiakkaat ovat epävarmoja ostosprosessin loppuun viemisestä, mikäli he eivät löydä vastauksia kaikkiin tarvittaviin kysymyksiinsä tarpeeksi nopeasti (Elmorshidy 2011, 325). Clarksonin ym. (2010, 3) tutkimuksen mukaan jopa 57 % kuluttajista hylkää hyvin todennäköisesti ostoskorinsa tällaisessa tilanteessa. Puolitäytetyn lomakkeen tai ostoskorin hylkääminen kesken tilauksen onkin yksi verkkokauppojen yleisimpiä ongelmia. Chat-palvelut vastaavat myös tähän haasteeseen. Niiden avulla voidaan poimia sivukävijöiden joukosta keskusteluun yrityksen edustajan kanssa esimerkiksi ne selaajat, jotka ovat sivukäyttäjymisensä perusteella vaarassa hylätä ostoskorinsa tai koko verkkosivun. (Clarkson ym. 2010, 6.) Useat yritykset tarjoavatkin nykyään asiakkaan sitouttamiseksi nimenomaan chat-palveluita osana verkkoasiakkuudenhallintaansa (Gliedman 2008, 2).

Nykyään jo 37 % asiakkaista odottaa saavansa yhteyden yritykseen verkkosivuilta löytyvän chatin kautta ja suunta on kasvava (Customer Service Benchmark, 2015). Käytön yleistymisen myötä tarvitaankin lisää tutkittua tietoa siitä, millä kaikilla tavoin chat-palveluista voidaan hyötyä ja millaisia mahdollisuuksia niiden käyttö voi yritykselle parhaimmillaan tarjota. Sen lisäksi tulee tarkastella asiakaspalvelua kokonaisuutena, sen

johtamista, syntyviä kustannuksia sekä uusia vaatimuksia asiakaspalvelutyölle ja myös chat-palvelun mahdollisia riskejä.

1.2 Tutkimusongelma ja rajaukset

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää chat-palveluiden käytöstä saatavia hyötyjä ja mahdollisuuksia sekä kyseisten palveluiden osuutta ja roolia osana suomalaisten yritysten asiakkuudenhallintaa ja strategiaa. Tutkimuksessa pohditaan myös sitä, millaisia uusia vaatimuksia chat-palvelut synnyttävät liiketoiminnalle. Lisäksi arvioidaan tämän suhteellisen uuden asiakaspalvelukonseptin tämänhetkistä tilaa, sen painoarvoa ja kehittymismahdollisuuksia yrityshaastatteluiden avulla. Näistä lähtökohdista tutkimuksen tutkimuskysymyksiksi muodostuvat:

- Millaisia hyötyjä chat-palveluiden käytöllä voidaan saavuttaa?
- Millainen on chat-palveluiden osuus ja rooli osana yritysten nykyistä asiakkuudenhallintaa ja strategiaa ja niiden kehittämistä?

Tässä tutkimuksessa chat-palveluita tarkastellaan ensisijaisesti yritysnäkökulmasta. Tutkimuksesta rajataan pois asiakasnäkökulmaan pohjautuvat ilmiöt, kuten chat-palveluiden käyttökokemukset tai palveluiden herättämät tunteet asiakkaassa. Tämän lisäksi chat-palveluiden käsittely on rajattu vain ihmispohjaisiin chat-palveluihin. Robottipohjaisia chat-palveluita ei käsitellä.

Chat-palveluista puhuttaessa keskitytään help desk –mallin mukaan toimiviin ratkaisuihin. Perinteisemmässä ja yleisemmässä kaverilistamallissa chatin käyttäjällä on oma uniikki nimensä tai osoitteensa ja hän pystyy valitsemaan keskustelukumppaninsa. Esimerkkejä kyseisestä mallista ovat muun muassa Microsoft MSN Messenger ja Internet Relay Chat eli IRC. Help desk –malli eroaa kaverilistamallista usealla tavalla, joista tärkeimpiä ovat muun muassa reititys- ja vuoronnusfunktiot. (Shae ym. 2007, 589-590.)

1.3 Tutkimuksen rakenne

Tämä tutkimus koostuu kuudesta pääluvusta, joista ensimmäisessä johdatellaan tutkielman lukija aiheeseen. Johdattelevassa luvussa esitellään tutkittavan aiheen taustaa sekä perustellaan tutkimuksen tarkoitus. Lisäksi luvussa esitellään työn rajaukset, tutkimusongelma sekä tutkimuskysymykset, joihin työssä pyritään vastaamaan. Toisessa luvussa perehdytään tarkemmin chat-palvelun toteutukseen käytännössä, sekä siihen, mitä ja millaista chat-palvelu oikeastaan on. Luvussa osoitetaan chat-palvelun yhteys

yrittäjien muuhun asiakkuudenhallintaan ja sitä kautta yrityksen strategiaan. Tämän luku tarjoaa teoriapohjan tutkimuksen toiselle tutkimuskysymykselle koskien chat-palveluiden osuutta ja roolia osana yritystä. Kolmannessa luvussa tarjotaan puolestaan tutkittua tietoa siitä, millaisia hyötyjä chat-palveluiden käytöllä voidaan saavuttaa. Näitä hyötyjä käsitellään myynnin, kustannusten, mitattavuuden sekä asiakastyytyvyyden näkökulmasta. Samalla kerrotaan myös siitä, millaisia haasteita ja riskejä kyseiseen palveluun voi mahdollisesti sisältyä.

Neljäs luku pohjustaa tutkimuksen empiiristä osaa. Luvussa kerrotaan tarkemmin tutkimuksessa käytetyistä tutkimusmenetelmistä ja käydään yksityiskohtaisesti läpi tutkimusprosessin kulku. Kaikki työn empiiriseen puoleen liittyvät valinnat perustellaan tässä osiossa. Viidennessä luvussa puretaan tutkimushaastatteluista saatua aineistoa teemoittain haastattelurungon (liite 1) mukaisesti siten, että kokonaisuudet ovat mahdollisimman loogisia ja helposti ymmärrettäviä. Tämän jälkeen luvussa kuusi verrataan haastatteluista saatuja tuloksia keskenään ja nostetaan esiin niistä nousseita merkittävimpiä havaintoja. Näitä havaintoja verrataan myös olemassa olevaan tieteelliseen teoriapohjaan. Samalla esitellään tutkimuksen pohjalta syntyneet johtopäätökset. Lopuksi esitetään yhteenveto tutkimuksen tärkeimmistä havainnoista sekä ehdotetaan muutamia jatkotutkimusaiheita chat-palveluihin liittyen.

2 CHAT OSANA PALVELUKOKONAISUUTTA

2.1 Strategia asiakkuudenhallinnan lähtökohtana

Yleisesti chat voi tarkoittaa mitä tahansa internetissä tapahtuvaa kommunikaatiota, joka pohjautuu reaaliaikaiseen tekstipohjaiseen viestintään lähettäjän ja vastaanottajan välillä (Elmorshidy 2011, 325). Tässä tutkimuksessa chat-palvelulla viitataan tarkemmin rajatusti internet-pohjaiseen palveluun, joka mahdollistaa asiakkaan ja yrityksen asiakaspalvelijan kommunikoinnin reaaliaikaisesti yrityksen verkkosivuilla olevan pikaviestinsovelluksen avulla. Kyseisen palvelun pääasiallisena tavoitteena on yleensä tarjota vaihtoehtoinen kanava yrityksen ja asiakkaan väliselle kommunikaatiolle tavalla, joka lisää yksittäisen asiakaspalvelijan tehokkuutta ja täten asiakastyytyväisyyttä (Shae ym. 2007, 589).

Jotta chat-palvelu onnistuisi tavoitteissaan, tulee se sitouttaa osaksi yrityksen muuta strategiaa. Ilman liiketoimintastrategiaa tai -suunnitelmaa yrityksen on vaikeaa osoittaa miten se menestyy ja luo kilpailuetuja valitsemillaan markkinoilla, ja ilman kilpailuetuja yritys ei puolestaan menesty asiakasrajapinnassa. (Santalainen 2009, 58.) Kuten Santalainen (2009, 120) toteaa, ”asiakkaat antavat organisaatiolle niiden olemassaolon ja kehittymiseen tarvittavan käyttövoiman”. Yrityksen menestys on riippuvainen siitä, miten hyvin se pystyy tuottamaan lisäarvoa asiakkailleen. Sen on ymmärrettävä prosessit, joiden avulla asiakas ratkaisee tarpeitaan sekä osattava kehittää asiakaspalveluratkaisuja asiakkaiden tarpeiden mukaisesti mutta tehokkaasti. (Santalainen 2009, 134-135.) Asiakkuudenhallinta ja toimivan asiakaspalvelukokonaisuuden luominen onkin siksi tärkeä osa yrityksen strategiaa.

Jokaisen yrityksen toimintaa ohjaa strategia huolimatta siitä, onko se tarkkaan suunniteltu ja näkyvä, toiminnan mukana muovautunut ja näkymätön tai jotain tältä väliltä (Porter 1980, xiii). Käytännössä lähes kaikilla yrityksillä, jotka käyttävät tietoisesti asiakkuudenhallinnan periaatteita, on suunniteltu ja näkyvä strategia (Payne 2006, 42). Strategialla tarkoitetaan toimintamallia, joka määrittelee miten yritys kilpailee, millaisia tavoitteita sillä on ja millaisin keinoin näihin tavoitteisiin pyritään. Näitä strategian osia voidaan kuvata yrityksissä eri tavoin, vaikka strategian ydin perustuu aina yhdistelmään päämääriä sekä keinoja, joilla näitä päämääriä tavoitellaan. (Porter 1980, xiii-xvi.) Yksi suosituimmista keinoista tavoitella haluttuja päämääriä on nykyaikana asiakaskeskeisyys (Lamberti 2013, 588). Asiakaskeskeisyys liittyy yleisimmistä strategiasuunnitelmista yleensä erikoistumisen strategiaan, jossa yritys pyrkii erilaistamaan tarjoomaansa ainutlaatuisiksi verrattuna muihin yrityksiin luoden näin kilpailuetua (Porter 1980, 35-37). Kyseiselle käsitteelle ei ole muotoutunut vakiintunutta määritelmää. Sillä kuitenkin yleisesti ottaen tarkoitetaan lähestymistapaa, jossa yritys on jatkuvassa kanssakäymisessä

asiakkaidensa kanssa ja pyrkii ymmärtämään ja täyttämään heidän tarpeitaan sekä halujaan. Tämän toteuttamiseksi myös organisaatio on järjestetty siten, että asiakastieto on sen keskiössä ja sitä on helppo jakaa organisaation sisällä. (Lamberti 2013, 596.)

Asiakaskeskeisyyden toteutumiseksi osana haluttua strategiaa tarvitaan asiakkuudenhallintaa. Se on yrityksen toiminnan osa-alue, joka pyrkii kaikkien asiakkuuksien määrätietoiseen johtamiseen, ja joka mahdollistaa asiakkuuksien tehokkaan hallinnan ja hankinnan taloudellisesti kannattavasti (Mäntyneva 2003, 9-10; 57). Kokonaisvaltainen asiakkuudenhallinnan ratkaisu vaatii asiakkaiden tarpeiden ymmärtämistä ja sopivan tuen antamista näiden tarpeiden ratkaisemiseksi. Lisäarvoa voi synnyttää asiakkaalle uuden tuotteen sijaan myös myötävaikuttamalla asiakkaan toimiin, kuten tuotteen tilaamiseen. (Santalainen 2009, 136.) Chat-palvelussa yritys voi esimerkiksi tarjota asiakkaalle tukea tilausprosessiin muun muassa lomakkeen täyttöä opastamalla (Gliedman 2008, 4).

Asiakkuudenhallinnan strategian luomisessa on tärkeää ymmärtää yrityksen liiketoimintastrategia kokonaisvaltaisesti, jotta tarvittavat asiakkuudenhallinnan keinot osataan kehittää ja implementoida yrityksen tarpeiden mukaisesti. Koska kyseessä on useita yrityksen toimintoja leikkaava osa-alue, joka isommissa yrityksissä käsittää mahdollisesti miljoonia asiakkuuksia, on sen toimiminen lähes mahdotonta ilman tarkoituksenmukaista ja systemaattista strategiaa tai liiketoimintastrategian syvää ymmärrystä. (Payne 2006, 30; 41-42.) Asiakkuudenhallinta tulisi nähdä jatkuvana ja päättymättömänä prosessina, jossa yritys oppii vastaamaan asiakkaidensa tarpeisiin yhä tehokkaammin ja paremmin. Englanninkielisessä kirjallisuudessa tähän prosessiin viitataan usein termillä CRM, customer relationship management. (Mäntyneva 2003, 9-10.)

Kun yritys pohtii strategisia valintojaan, tulee asiakkuudenhallinnan osalta tietää mitä todellisuudessa tavoitellaan. Jotta asiakkuudenhallinnasta saataisiin kaikki mahdollinen hyöty irti, tulee yrityksen tunnistaa sen tarjoama potentiaali (Mäntyneva 2003, 124). Yleensä keskeistä on parantaa asiakkuuksiensa kannattavuutta sekä tarjota yritykselle tietoutta ja parempaa otetta asiakkuuksista. Kun asiakkuuksien kannattavuutta huomioidaan ja kehitetään määrätietoisesti, parantaa se koko yrityksen kannattavuutta. (Mäntyneva 2003, 33-35.) Asiakkuuksien kannattavuuden maksimoimiseksi tarvitaan huolellista asiakassegmentointia. Yrityksen tulee ymmärtää avainasiakassegmenttiensä arvo ja pystyä realisoimaan kyseisten segmenttien mahdollinen kannattavuus asiakkaan elinkaaren arvon kasvattamiseksi. (Payne 2006, 136.) Jokaisen asiakassegmentin tarpeet ja halut ovat erilaisia, joten asiakassuhteiden hallinnalta vaaditaan erilaisia asioita segmenttien välillä (Santalainen 2009, 121). Uusien segmentointimahdollisuuksien ja -tapojen säännöllinen etsiminen sekä hyödyntäminen luovat yrityksille kilpailuetua (Payne 2006, 75). Asiakkuudenhallinnan keskeisenä tavoitteena on kehittää toimivia asiakassuhteita segmenteissä jotka ovat kannattavia tai joilla on mahdollisuus nousta

kannattavaksi. Tällainen asiakassegmenttien kustannus- tai tuotto-profiilien luominen on keskeistä menestyvälle asiakkuudenhallintastrategialle. Ongelmana on kuitenkin nykyisten laskentajärjestelmien kyvyttömyys mitata kunnolla yksittäisten asiakkaiden aiheuttamia todellisia kustannuksia. (Payne 2006, 137.)

Strategiaa laatiessa on myös tärkeää tietää asiakasosaamisen ja -hallinnan nykyinen osaamistaso, jotta tavoitteiden asettaminen ja saavuttaminen on helpompaa (Mäntyneva 2003, 118-119). Asiakkuudenhallinnassa pyritään siirtämään palvelua ja markkinointia strategisempaan suuntaan, sillä suhteiden voidaan nähdä lisäävän myös yrityksen arvoa. Asiakkuudenhallinnan strategiaa kehitettäessä yrityksen asiakkuudenhallinnan kanavien valinnat ovat suuressa roolissa. Kanavien valintaan vaikuttavat muun muassa yrityksen palvelukapasiteetti, asiantuntevuus sekä kyvyt. Ensisijaisena tekijänä tulisi kuitenkin olla asiakas. Mikäli yrityksen tavoitelluilla asiakassegmenteillä on tiettyjä kanavia, joiden kautta ne on yksinkertaista tavoittaa tai tarpeita, jotka on helppo tyydyttää jonkin kanavan avulla, tulisi näiden kanavien olla korostuneita yrityksen asiakkuudenhallinnan strategiassa. (Payne 2006, 191.)

2.2 Asiakkuudenhallinta verkkoympäristössä

Verkkoympäristö on yksi tärkeistä asiakkuudenhallinnan kanavista, jota varsinkin nykypäivänä suurin osa yrityksistä hyödyntää osana liiketoimintaansa (Mäntyneva 2003, 67). Monet yritykset ovat pyrkineet parantamaan asiakaspalvelutarjontaansa verkossa ohjatakseen yhteydenottoja kalliimmasta puhelinpalvelusta internetiin. Nykyään jo 41 % 18-46 vuotiaista kuluttajista valitsee mieluummin verkkoasiakaspalvelun jonkin muun tarjottavan asiakaspalveluvaihtoehdon sijaan. (Leggett 2013, 2.) Verkossa toimivat yritykset tarjoavat asiakkailleen yhä useampaa erilaista teknologiapohjaista sekä ihmispohjaista palvelua osana asiakaspalvelukokonaisuuttaan (Xu ym. 2014, 420). Verkko tuo asiakkuudenhallintaan omat haasteensa, joita ovat muun muassa asiakkaan kiinnostuksen herättäminen ja säilyttäminen sekä suuri kilpailu asiakkaan huomiosta. Samalla se tarjoaa kuitenkin useita kanavaratkaisuja asiakkuudenhallintaan, jolloin yrityksellä on enemmän mahdollisuuksia muokata asiakaskohtaamistensa sisältöä asiakaskannattavuuden sekä kustannusrakenteen kannalta optimaaliseen suuntaan. (Mäntyneva 2003, 65-67.)

Verkkosivuston tulee olla yhdenmukainen asiakkuudenhallintastrategian kanssa, jotta asiakkaan kokemus ja kuva yrityksestä olisi mahdollisimman yhtenäinen (Cook 2011, 25). Jotta yritys menestyisi verkossa, sen tulee pystyä reagoimaan asiakkaidensa haluihin, tarpeisiin ja toiveisiin sekä johtaa tätä yrityksen ja asiakkaan välistä kommunikaatiota asianmukaisesti. Tällaisessa tilanteessa molemmat osapuolet hyötyvät. Hyötyä lisääväksi kommunikaatioksi voidaan laskea tilanteet, joissa yrityksen ja asiakkaan välinen

vuoropuhelu johtaa tuotteen tai palvelun myyntiin nyt tai nostavat myynnin todennäköisyyttä tulevaisuudessa. (Fjermestad & Romano 2006, 34.) Yrityksillä on vahva kiinnostus ymmärtää verkkosivuston palveluiden rakentumista ja tuloksellisuutta, mikä saattaa johtaa uusiin määritelmiin siitä, mikä koetaan onnistuneena tai epäonnistuneena verkkosivustona huolimatta siitä, käydäänkö sivulla kauppa. (Kim & Son 2009, 49; 63.)

Palvelukokonaisuuden luomisessa on haasteellista löytää oikea tasapaino tavoitteiden välille, joihin lukeutuu usein esimerkiksi näennäisesti vastakkaisiakin tavoitteita kuten tehokkuus ja henkilökohtaisuus (Xu ym. 2014, 421). Kanavavalintojen tulisikin nykypäivänä olla jatkuvan tarkkailun kohteena, jotta yritys ymmärtäisi minkä kanavien kautta asiakkaat tahtovat olla yhteydessä yritykseen juuri nyt sekä tulevaisuudessa. Tilanteet ja asiakkaiden preferenssit vaihtuvat nopeasti ja uusia alakanavia asiakkuudenhallinnalle syntyy jatkuvasti. Viimeisen vuosikymmenen aikana kanavaratkaisut ja -vaihtoehdot ovat muuttuneet rajusti verkkoympäristön kasvun myötä tehden vanhanaikaisiksi monet aiemmin perinteiset kanavaratkaisut. Nämä uudet kanavat ovat avanneet yrityksille hyviä väyliä erilaisten asiakassegmenttien valloittamiseen. (Payne 2006, 172-173.) Yleisiä asiakkuudenhallinnan kanavia verkkoympäristössä toimissa ovat UKK eli usein kysytyt kysymykset -osio, sähköpostiyhteys, sosiaalinen media sekä puhelinyhteys. Monille asiakkaille on tärkeää saada yhteys tai mahdollisuus ottaa yhteyttä yritykseen useamman kanavan kautta luottamuksen varmistamiseksi (Rusli ym. 2010, 105). Paynen (2006, 190) mukaan oikeanlaisen yhdistelmän luomiseksi jokaista kanavaa tulisi pohtia suhteessa yrityksen tilaan. Tämä puolestaan vaatii jokaisen kanavan luonteen, sen etujen sekä rajoitteiden, ymmärtämistä.

Sähköposti on verkkoympäristön asiakkuudenhallintakanavista käytetyimpiä. Isossa-Britanniassa tehdyn Customer Service Benchmark -tutkimuksen (2015) mukaan 85 % kuluttajista käyttää sähköpostia yhteydenottoon ja yli 90 % kuluttajista odottaa yritykseltä mahdollisuutta sähköpostikontaktiin. Sähköpostin etuja ovat muun muassa sen riippumattomuus ajasta ja paikasta sekä edullisuus (Mäntyneva 2003, 67). Asiakkaan näkökulmasta kanava on myös helppo verrattuna esimerkiksi puhelinsoittoon (Customer Service Benchmark 2015). Yhteydenoton etuna on mahdollisuus harkita ja hioa viestin sisältöä halutun kaltaiseksi ja selkeäksi (Huang & Shyu 2009, 587). Noin puolet kuluttajista odottaa vastausta sähköpostiin 12 tunnin sisällä. Lisäksi aika, jonka kuluttajat ovat valmiita odottamaan vastausta sähköpostiin, on vähentynyt tasaisesti viime vuosina. (Customer Service Benchmark 2015.)

Toinen suosituimmista asiakkuudenhallintakanavista on puhelinpalvelu. Sitä käyttää Customer Service Benchmark -tutkimuksen (2015) mukaan 82 % kuluttajista. Samaisen tutkimuksen mukaan puhelinpalvelun käyttö on laskenut vuosittaisissa mittauksissa vuodesta 2013 alkaen. Puhelimitse tapahtuvan asiakaspalvelun suurimpia etuja ovat palvelun henkilökohtaisuus ja keskitettynä tehokkuus sekä riippumattomuus paikasta

(Mäntyneva 2003, 67). Se kuitenkin koetaan hankalaksi yhteydenpitoväyläksi verrattuna esimerkiksi chat-palveluun, sähköpostiin tai sosiaaliseen mediaan (Customer Service Benchmark, 2015).

Myös usein kysytyt kysymykset (UKK) eli frequently asked questions (FAQ) -osio on yleinen verkkokaupoissa. Usein kysytyillä kysymyksillä tarkoitetaan verkkosivustolta löytyvää tietopankkia, johon yritys on tallentanut yleisiä kysymyksiä sekä vastaukset niihin asiakkaiden tarkasteltavaksi. (Ranganathan & Ganapathy 2002, 460.) Osio on monesti lajiteltu kategorioittain kysymyksen löytämisen helpottamiseksi (esimerkiksi tilaus, toimitus, palautus). Kimin ja Stoelin (2005, 294-295) tekemän tutkimuksen mukaan UKK -osion löytyminen sivustolta on tärkeä ostoaikeeseen positiivisesti vaikuttava tekijä. Yksi suurimmista ostoskorin hylkäämisen syistä on, ettei asiakas saa vastausta haluamaansa kysymykseen tai kysymykseen. UKK -osio tarjoaa nopean keinon löytää vastaukset yleisiin kysymyksiin. Mitä kattavamman listauksen yritys kehittää sille saapuneiden kyselyiden perusteella, sitä suurempi osa asiakaspalvelijoista vapautuu vastaamaan spesifeihin ja tapauskohtaisiin kysymyksiin. Lisäksi Ranganathanin ja Ganapathyn (2002, 460) mukaan UKK -osion sisältävillä verkkosivuilla on enemmän kävijöitä kuin sivustoilla, joilta osio puuttuu. Kanavan puutteena on kuitenkin se, että kysymykset eivät vastaa välttämättä täysin juuri asiakkaan senhetkiseen tilanteeseen (Leggett 2013, 4).

Sosiaalinen media on chat-palveluiden tavoin nouseva asiakaspalvelukanava. Yhdysvalloissa keskimäärin 42 % 18-46 vuotiaista verkkoa käyttävistä on käyttänyt sosiaalisia yhteisöjä asiakaspalvelutarkoituksessa. Monet yritykset eivät kuitenkaan mittaa näitä kanavia samassa määrin kuin muita asiakaspalvelun kanaviaan. (Leggett 2013, 4-5.) Sosiaalinen media koetaankin yhä puhdasta asiakaspalvelukanavaa enemmän väylänä, jossa yritys ja yrityksen asiakkaat voivat keskustella keskenään ja vaihtaa ajatuksia (Hill-Wilson & Blunt 2013, 23).

Vaikka uudemmat asiakaspalvelukanavat ovat suhteessa vähän käytettyjä perinteisiin puhelin- ja sähköpostikanaviin, on niillä kuitenkin merkittävä käyttäjäkuntansa ja kanavien poisjättäminen asiakaspalvelukokonaisuudesta voi aiheuttaa useiden asiakkaiden turhautumisen (Customer Service Benchmark, 2015). On myös muistettava, että asiakaspalvelun johdonmukaisuus ja yhtenäisyys eri kanavien välillä on tärkeää. Jokaisen yhteydenoton tulisi kanavasta huolimatta tarjota asiakkaalle samat tiedot, tuottaa lisäarvoa tarjoamalla täsmällisiä vastauksia soveliaassa ajassa sekä vahvistaa asiakkaan aiemmista yhteydenotoista saamia tietoja ja kokemuksia. (Leggett 2013, 7.)

2.3 Chat-palvelun hyödyntäminen asiakkuudenhallinnassa

Paynen (2006, 80) mallin mukaan asiakkuudenhallintastrategia voidaan jakaa neljän eri lähestymistavan matriisiin. Nämä lähestymistavat ovat tuotelähtöinen myynti, hallittu palvelu ja tuki, asiakaslähtöinen markkinointi sekä yksilöity asiakkuudenhallinta. Tuotelähtöisessä myynnissä asiakkuudenhallinta on suhteellisen vähäistä. Painotus on silloin asiakkaan sijaan tuotteessa ja kanavissa. Hallitussa palvelussa ja tuessa strategiaan kuuluu jo puhelinpalvelu tai esimerkiksi help desk. Kommunikaatio on henkilökohtaista, vaikka kattavaa tietoutta asiakkaista ei välttämättä ole. (Payne 2006, 81-83.) Tässä strategian lähestymistavassa chat-palvelun hyödyntäminen osana asiakkuudenhallintaa on kannattavaa, sillä oikein toteutettuna se tehostaa asiakastukea merkittävästi (Shae ym. 2007, 589). Asiakaslähtöisessä markkinoinnissa strategia suuntautuu kahta edellistä enemmän asiakaskeskeisyyteen. Asiakastieto on kehittyneempää ja sen pohjalta voidaan analysoida asiakkaiden erilaisia ominaisuuksia, kuten kannattavuutta, riskiä sekä uskollisuutta, yrityksen tarpeiden ja halujen mukaan. (Payne 2006, 83-84.)

Ylimmällä yksilöidyn asiakkuudenhallinnan tasolla pyritään tarjoamaan asiakkaalle kokonaisvaltainen ja henkilökohtainen asiakaspalvelukokemus kanavasta riippumatta (Payne 2006, 85). Yrityksen tulisi mahdollistaa asiakkaille paikkoja kertoa tarpeistaan ja haluistaan, ei vain viestiä yksisuuntaisesti asiakkaille. Kehittyneessä asiakkuudenhallinnassa vuoropuhelun kaksisuuntaisuus on tärkeää. (Mäntyneva 2003, 10.) Tähän chat-palvelu on oiva kanava, koska se tarjoaa reaaliaikaisen puheyhteyden yrityksen asiakaspalvelijan ja asiakkaan välille. Yksi yksilöidyn asiakkuudenhallinnan tasoista onkin kyky pystyä vastaamaan asiakkaiden kyselyihin välittömästi samalla, kun kommunikaatiosta saatava data (chat-palvelun tapauksessa teksti) tallentuu yrityksen järjestelmään. Tällöin asiakkuudenhallinnasta saadaan dynaamista ja joustavaa. (Payne 2006, 85.) Kehittyneessä asiakkuudenhallinnassa asiakkaan arvolla ja kannattavuudella on suora vaikutus myös koko yrityksen arvoon (Hellman & Värilä 2009, 169).

Aiemmin yritysten painopiste on ollut tuotokeskeinen, jolloin asiakkaat on nähty kohteina yrityksen tuotannolle. Yrityksen tehokas tuotanto, hintakilpailukyky ja ainutlaatuiset tuotteet ovat tuotenäkökulmassa keskeisiä. Asiakkaat nähdään tällöin isona joukkona, jolle myydään tuotteita eri tavoin asiakkaan tarpeista välittämättä. Kilpailun kasvu on kuitenkin siirtänyt näkökulman tuotteista asiakkaisiin. Yritykset kilpailevat tällöin enemmän palveluilla, jotka tukevat myytäviä tuotteita. Palveluiden tarjonnalla luodaan asiakastyytyväisyyttä ja uskollisuutta. (Hellman & Värilä 2009, 169-170.) Kun asiakas on olennainen osa yrityksen varallisuutta ja arvoa, painopiste muuttuu perinteisestä ”kenelle myydä tätä tuotetta?” -kysymyksestä ”mitä tuotetta tämä asiakas tarvitsee?” -kysymykseen (Mäntyneva 2003, 123). Asiakkuudenhallinnan ollessa yksilöidyn hallinnan tasolla, on tämä näkökulma helppo omaksua. Asiakkaiden ja

yrityksen välinen kommunikaatio onkin nykyään erottamaton osa liiketoimintaa (Luo & Zhang 2012, 1).

Kommunikaation mahdollistavia sosiaalisia ja henkilökohtaisia elementtejä yrityksen verkkosivuilla kutsutaan sosiaaliseksi läsnäoloksi (Short ym. 1976, Ogonowskin ym. 2014, 482 ja Gefenin & Straubin 2004, 410 mukaan). Sosiaalinen läsnäolo on erityisen merkityksellistä verkkoympäristössä toimiessa, sillä suorat ihmiskontaktit yrityksen ja sen asiakkaan välillä ovat rajoitettuja. Näkyvin sosiaalisen läsnäolon mahdollinen elementti verkkosivustolla on chat-palvelu. Tällaiset elementit lisäävät tutkitusti verkkosivun koettua hyödyllisyyttä sivustoa käyttävän asiakkaan näkökulmasta. (Ogonowski ym. 2014, 483; 487.) Kaikkein eniten sosiaalinen läsnäolo, esimerkiksi juuri chat-palvelun muodossa, vaikuttaa varhaiseen kokemukseen verkkosivuston luotettavuudesta. Ogonowskin ym. (2014, 489) tutkimuksen mukaan chat-palvelu vahvistaa huomattavasti luottamuksen tunnetta verkkosivustoa kohtaan myös niissä tilanteissa, joissa asiakas ei käytä kyseistä palvelua. Luottamus verkkosivuun puolestaan nostaa asiakkaan aloittaman nettitilauksen loppuunviemisen todennäköisyyttä. Luottamuksen puute on yksi suurimmista ostosten hylkäämiseen vaikuttavista tekijöistä verkkoympäristössä. (Rajamma ym. 2009, 190.) Chat-palvelun käyttöönotossa ei siis tulisi välttämättä huomioida vain sitä, kuinka moni palvelua hyödyntää, vaan myös sen muita positiivisia lieveilmiöitä.

2.4 Chat-palvelun käyttö ja toteutus

2.4.1 Palvelun käytön muodostuminen

Yleisimmin chat-toiminnon käyttöönotolla pyritään yrityksen toimesta vähentämään puhelinsoittojen määrää. Useat tutkimukset osoittavat, että chat-palvelu on puhelinsoittoa tehokkaampi esimerkiksi keskimääräisellä vastausnopeudella, keskustelun kestolla, yhtäaikaisten asiakaskontaktien määrällä sekä ensikontaktin ratkaisusteella mitattuna. Erityisesti yhtäaikaisten asiakaskontaktien määrä tehostaa palvelun toimintaa ja vähentää chat-palveluun perustuvan asiakaspalvelun kustannuksia merkittävästi. (Shae ym. 2007, 589; 596.)

Jotta chat-palveluista saataisiin haluttuja tuloksia, asiakkaat pitää todella saada käyttämään sitä. Käytön vaatimuksena on kokemus laadusta. Laadulla tarkoitetaan palvelun ominaisuutta, joka kuvastaa sitä, miten hyvin kyseinen palvelu kohtaa käyttäjiensä tarpeet. Verkkoympäristössä näiden tarpeiden kohtaaminen voi olla tavallista hankalampaa muun muassa suuren käyttäjämäärän ja heterogeenisen joukon vuoksi. Tarpeet ovat erilaisia ja niitä voi olla vaikeaa määrittää. (Negash ym. 2003, 758.) Chat-

palvelun käytön tehokkuus voidaan määritellä kaksiportaisesti palvelun laatua mittaavan SERVQUAL-mallin (Parasuraman ym. 1985) sekä teknologian hyväksymismallin (Davis 1989) kautta. Tutkitut ja laadukkaat mallit korreloivat usein subjektiivisia mittaristoja paremmin kuluttajien todellisen loppukäytön kanssa, huolimatta subjektiivisten mittaristojen yleisyydestä käytännössä (Davis 1989, 320).

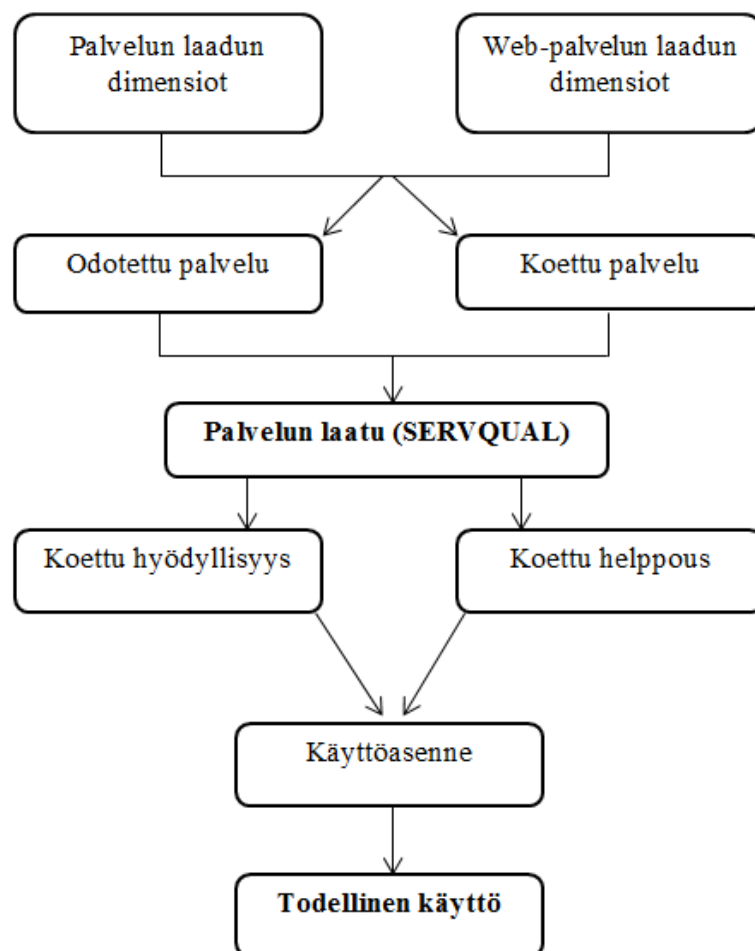
Service Quality eli SERVQUAL -mallin mukaan palvelun laatu syntyy asiakkaan palveluodotusten ja koetun palvelun erotuksesta. Mitä suurempi näiden kahden ero on, sitä positiivisemmaksi tai vastaavasti negatiivisemmaksi palvelukokemus koetaan (Parasuraman ym. 1985, 44) ja sitä suuremmaksi tai pienemmäksi chat-palvelun käyttö muodostuu. Palvelun laadun voidaan perinteisesti nähdä koostuvan viiden eri ulottuvuuden summana. Nämä dimensiot ovat luotettavuus, reagointialttius, vaikuttavuus, empatia sekä konkreettinen ympäristö. Luotettavuuteen sisältyy oletus toiminnan johdonmukaisuudesta ja siitä, että yritys hoitaa palvelutilanteen oikein kerralla. Vaikuttavuuteen sisältyy puolestaan oletus työntekijöiden tietoudesta ja kohteliaisuudesta sekä kyky ilmaista luottamusta. Empatialla tarkoitetaan kykyä antaa asiakkaalle henkilökohtaista ja välitöntä palvelua, ja reagointialttiuteen kuuluu halukkuus auttaa sekä tuottaa ripeää palvelua. (Parasuraman ym. 1985, 47; 428.) Nämä kaikki ovat tärkeitä tekijöitä pohdittaessa chat-palveluiden käyttöastetta. Malliin kuuluva konkreettinen ympäristö, eli fyysisen ympäristön, työntekijöiden ja tavaroiden ulkonäkö (Parasuraman ym. 1985, 47), ei sen sijaan ole chat-palveluiden koettuun laatuun välittömästi vaikuttava tekijä.

Chat-palveluista puhuttaessa malliin voidaan kuitenkin tarkkuuden lisäämiseksi laskea vielä kuusi ulottuvuutta, jotka liittyvät erityisesti verkkoympäristössä toimimiseen. Nämä dimensiot ovat järjestelmän laatu, järjestelmän luotettavuus, järjestelmän saatavuus, tiedon laatu, palvelun laadun jatkuvuus sekä verkkoasiakasपालaute. (Elmorshidy 2013, 591.)

Näiden dimensioryhmien pohjalta syntyy kokemus palvelun laadusta, joka vaikuttaa keskeisesti asiakastyytyväisyyteen. Palvelun laatu sekä asiakastyytyväisyys taas vaikuttavat kokemukseen järjestelmän hyödyllisyydestä sekä sen käytön helppoudesta (Elmorshidy 2013, 592). Nämä kaksi osatekijää ovat teknologian hyväksymismallin (Technology Acceptance Model) (Davis 1989) lähtökohta. Teknologian hyväksymismallin mukaan chat-palvelun lopullinen käyttö perustuu siis siihen, kuinka hyödylliseksi sen olemassaolo koetaan ja kuinka helpoksi sen mahdollinen käyttö koetaan. Näiden pohjalta muodostuu asenne palvelun käyttöön ja lopulta todellinen sovelluksen käyttöaste. Kokemus järjestelmän hyödyllisyydestä syntyy, kun käyttäjä uskoo järjestelmän parantavan hänen suoritustaan tai tuovan etuja, joita ilman käyttöä ei saada. Kokemus helppoudesta puolestaan syntyy siitä, kuinka vaivattomaksi käyttö koetaan. Mitä enemmän vaikeuksia tai vaivaa käyttöönottoon liittyy, sitä todennäköisemmin järjestelmää ei käytetä. (Davis 1989, 320.) Verkkopalveluiden käytön

helppous on erittäin tärkeä tekijä niiden menestykselle, sillä hyvin monet asiakkaat kokevat verkkopohjaiset toimet monimutkaisiksi ja pelottaviksi (Parasuraman, Zeithaml & Malhotra 2005, 217).

Jotta chat-palveluista voidaan saada irti haluttuja hyötyjä, tulee sen perustoimivuuden olla kunnossa. Mikäli palvelun laadussa on perustavanlaatuisia ongelmia, chat-toiminto voi olla pahimmillaan vain rasite yritykselle. Alla olevassa palvelun käytön muodostumisen mallissa (kuvio 1) (Elmorshidy 2012) on yhdistetty nämä kaksi teoriaa yhdeksi kokonaisuudeksi, joka määrittää chat-palvelun lopullisen käytön määrän ja sitä kautta palvelun menestyksen.



Kuvio 1 – Palvelun käytön muodostuminen verkossa (Elmorshidy 2012, 593)

Kuviossa 1 havainnollistuvat kokonaisuuden osatekijöiden keskinäiset suhteet. Palvelun laadun dimensioiden (luotettavuus, reagointialttius, vaikuttavuus, empatia ja konkreettinen ympäristö) (Parasuraman ym. 1991, 428) sekä web-palvelun laadun dimensioiden (järjestelmän laatu, järjestelmän luotettavuus, järjestelmän saatavuus, tiedon laatu, palvelun laadun jatkuvuus ja verkkoasiakaspalaute) (Elmorshidy 2013, 591)

osatekijöistä muodostuu yhteisvaikutuksena ensin käyttäjän odotus palvelulta ja tämän jälkeen käsitys koetusta palvelusta. Näiden tekijöiden erotuksena syntyy palvelun laatu, joka on negatiivinen kun odotukset ovat koettua palvelua suuremmat, ja positiivinen kun odotukset ovat koettua palvelua alhaisemmat (Elmorshidy 2013, 591). Palvelun laatu vaikuttaa sekä palvelun koettuun hyödyllisyyteen että helppouteen. Näiden summana syntyy asenne käyttöä kohtaan, josta muovautuu käyttöaikeiden myötä palvelun realisoitunut käyttö.

2.4.2 Palvelun mallit ja toteutus

Chat-palvelu voidaan toteuttaa erilaisilla chat-malleilla. Tässä tutkimuksessa keskitytään asiakaspalvelutarkoitukseen erinomaisesti soveltuvaan help desk -malliseen chat-malliin. Syitä siihen ovat muun muassa reititys- ja vuoronnusfunktiot, joita kyseinen malli hyödyntää. Help desk -mallissa käyttäjä ei saa päättää keskustelukumppaniaan, sillä chat-palvelin reitittää käyttäjän keskusteluun asiakaspalvelijan kanssa tiettyjen yrityksen asettamien sääntöjen mukaisesti. Tällaisia sääntöjä voivat olla esimerkiksi se, kuinka monta chat-keskustelua asiakaspalvelijalla saa olla auki kerralla. (Shae ym. 2007, 589-590.)

Chat-palveluja hyödyntävät yritykset hallinnoivat siksi monesti asiakkaan pääsyä järjestelmään. Kontrollin välineenä on samanaikaisen asiakasmäärän ylärajan asettaminen asiakaspalvelijoille. Tämänkaltaisessa pääsyn hallinnassa ja ohjaamisessa kontrolloidaan sitä, päästetäänkö asiakas heti saavuttuaan palveluun. Pääsy palveluun sallitaan, mikäli kontrollirajaksi asetettu samanaikaisten asiakkaiden määrä per asiakaspalvelija ei ole ylittynyt jonkun asiakaspalvelijan kohdalla. Jos kaikki asiakaspalvelijat ylittävät tämän määrän, uusi asiakas joutuu jonottamaan. Reitittämisen hallinnassa on puolestaan useampia mahdollisia tapoja reitittää asiakkaat asiakaspalvelijoille. Yksinkertaisin ja yleisimmin käytetty reitityssääntö on, että asiakas ohjataan sille asiakaspalvelijalle, joka palvelee kyseisellä hetkellä pienintä määrää asiakkaita. Mikäli tällaisia asiakaspalvelijoita on enemmän kuin yksi, reititys tapahtuu satunnaisesti näiden asiakaspalvelijoiden välillä. (Luo & Zhang 2012, 3-4.) Kun asiakas on kerran reititetty yhdelle asiakaspalvelijoista, hän asioi kyseisen asiakaspalvelijan kanssa kunnes palvelutapahtuma saadaan päätökseen (Tezcan 2011, 5).

Chat-keskustelun aikana asiakkaat käsitellään yleensä kiertovuorottelumenetelmän avulla. Tällöin asiakaspalvelija vastaa yhteen chat-palvelupyyntöön ja siirtyy välittömästi vastaamaan seuraavaan jonossa odottavaan pyyntöön. Asiakaspalvelija jakaa kiertovuorottelumallissa huomionsa tasaisesti kaikille palveltaville asiakkaille ilman tärkeysjärjestystä. (Luo & Zhang 2012, 2.) Halutessaan chat-palvelun tarjoaja voi

kuitenkin esimerkiksi priorisoida ja reitittää saatuja palvelupyyntöjä sen mukaan, miltä sivulta chat on aloitettu asiakkaan toimesta (Gliedman 2008, 2).

Sisäänkirjautumisen avulla voidaan rajata palvelupyyntöjen määrää ja saada enemmän tietoa asiakkaasta. Tällaisia tietoja voivat olla esimerkiksi yhteydenottohistoria ja ostetut tuotteet tai palvelut. Nämä auttavat yrityksen edustajaa vastaamaan asiakkaan palveluodotuksiin anonyymia keskustelua paremmin. (Gliedman 2008, 2.)

Chat voi olla ominaisuuksiltaan lisäksi reaktiivinen tai proaktiivinen. Reaktiivinen chat tarjoaa asiakkaille uuden yhteydenottokanavan verkon välityksellä. Yksinkertaisimmillaan chat-palvelu voi olla linkki kolmannen osapuolen chat-palveluun yrityksen yhteydenottosivulla. Proaktiivinen chat sen sijaan pyrkii aktiiviseen kontaktiin yrityksen asiakkaiden tai mahdollisten asiakkaiden kanssa. Tiedot kuten klikkausprosentti, eri sivuilla käytetty aika, asiakkaan sijainti ja aiemmat tilaukset voivat auttaa yrityksen edustajia päättämään, kenen kanssa chat-keskustelu kannattaa aloittaa ja milloin se tulisi tehdä. Web-analytiikan mittaustulosten avulla näiden chat-aloitteiden päätöksenteko jalostuu ajan myötä ja parantaa chatin tuloksia. (Gliedman 2008, 2-3.) Sääntöjä kannattaa luoda esimerkiksi tilanteisiin, joissa chatin avulla pyritään ehkäisemään poistumista sivustolta tai ostoskorin hylkäämistä. Tällaisia chat-ikkunan automaattisesti avaavia tilanteita voivat olla esimerkiksi asiakkaan siirtyminen sivulle, jolla on korkea hylkäämisprosentti, tietyn pituinen toimettomuus sivustolla tai toimettomuus, kun asiakkaalla on tuotteita ostoskorissa. Sopivien sääntöjen luominen proaktiiviseen lähestymistapaan tulee nähdä koko palvelun tavoin jatkuvana prosessina. Sääntöjä kannattaa muuttaa esimerkiksi liiketoiminnan kausivaihteluiden mukaan. Uusien sääntöjen testaaminen ja uusien sekä vanhojen sääntöjen analysointi lisää todennäköisyyttä siihen, että ne on sijoitettu oikein ja niistä on hyötyä liiketoiminnalle. Analysoinnin kohteena kannattaa olla ainakin säännön laukaisevien sivukävijöiden osuus, säännön laukaisemien keskustelujen konversioprosentti sekä osuus avautuneista keskusteluista, joissa asiakas päättyy keskustelemaan asiakaspalvelijan kanssa. (Clarkson ym. 2010, 6.)

Suurin osa chat-palveluista on saatavilla sekä *on-premise* ja *hosted* vaihtoehtoina (Gliedman 2008, 2). Niin kutsutulla hosted-mallilla toimivassa chat-palvelussa chat-sovellus itsessään sijaitsee ulkoisella palvelimella, jolloin yrityksen itse ei tarvitse ylläpitää sovellusta teknisesti. On-premise -mallissa asia on toisin päin. Hosted-malli säästää yritykseltä itseltään huomattavasti järjestelmäresursseja. Hosting-palvelua tarjoava yritys huolehtii tällöin esimerkiksi kaistanleveyteen liittyvistä asioista. (Collier 2010, 57.)

Ulkoistetun chatin käyttäminen joko kokoaikaisesti tai osa-aikaisesti voi olla toimiva ratkaisu esimerkiksi silloin, kun yrityksellä on asiakkaita ympäri maailman tai kun pyyntöjen määrä päivittäin on niin merkittävä, etteivät yrityksen omat resurssit riitä vastaamiseen (Collier 2010, 57-58). Kommunikaation sujuvuuden kannalta paras tilanne

on kuitenkin se, että asiakaspalvelukanavat eivät ole omissa siiloissaan vaan asiakkaiden nykyiset sekä vanhat kysymykset ja ongelmat sekä muu data ovat kaikkien asiakaspalvelijoiden tarkastettavissa kanavasta huolimatta (Leggett 2013, 7).

2.4.3 Palvelun henkilöstönhallinta

Huolimatta valitusta mallista asiakaspalvelijoiden määrä on yksi tärkeistä chat-palvelujärjestelmän luomisen kysymyksistä (Luo & Zhang 2012, 2-3). Useimmissa chat-palveluissa henkilöstön määrä valikoituu kysynnän ja vähimmän halutun palvelutason seurauksena. Oikean henkilöstömäärän löytäminen voi olla hankalaa, sillä asiakkaiden saapuminen ja poistuminen palvelusta eri aikaan saa aikaan asiakaspalvelijan palvelukapasiteetin jatkuvan vaihtelun. (Tezcan 2011, 5-6.)

Asiakaspalvelija saa usein avustaa useampaa asiakasta samanaikaisesti. Tämä sallitaan palvelussa muun muassa siitä syystä, että asiakas tarvitsee aikaa asiakaspalvelijan kirjoittaman tiedon sisäistämiseen ja uuden viestin kirjoittamiseen. Useampi asiakas asiakaspalvelijaa kohti tehostaa tällöin palvelijan ajankäyttöä. Mikäli asiakaspalvelijalla saisi olla vain yksi asiakas kerrallaan, tämä asiakkaan käyttämä vastausaika menisi palvelijalta hukkaan. Asiakkaiden määrän yläraja suhteessa asiakaspalvelijamäärään ei saa olla liian korkea. Muutoin palvelijan toiminnan tehokkuus kärsii rajoitetun kapasiteetin vuoksi. Liian hidast vastausaika voi saada useat asiakkaat hylkäämään keskustelun ja siirtymään toiseen verkkokauppaan. Lisäksi liian moni samanaikainen keskustelu voi synnyttää kognitiivisia ongelmia, kun palvelijan huomio jakautuu liian moneen eri keskusteluun. (Luo & Zhang 2012, 3-4.) Siksi erilaisia sääntöjä määriteltessä tulee aina ottaa huomioon chat-palvelussa toimivan henkilöstön määrä. Liian suuren osuuden kävijöistä poimiva chat-sääntö hidastaa palvelua ja huonontaa asiakkaan kokemusta palvelusta. (Clarkson ym. 2010, 7.) Asiakkaiden määrän lisäksi myös asiakkaiden palvelupyyntöjen hankaluus sekä asiakaspalvelijan osaaminen vaikuttavat siihen, kuinka montaa asiakasta asiakaspalvelija pystyy palvelemaan sujuvasti samaan aikaan (Tezcan 2011, 2).

Tehokas ja osaava chat-palvelija pystyy todennäköisesti ylläpitämään yli kolmea samanaikaista keskustelua (Clarkson ym. 2010, 7). Chatissa asiakaspalvelija on yleensä asiakasta tehokkaampi ajankäyttäjä. Yrityksen edustajalla voi olla valmiita vastauspohjia usein nouseviin aiheisiin, mikä vähentää kirjoittamiseen kuluvaan aikaa yksittäisen asiakkaan kohdalla. (Tezcan 2011, 2.) Lisäksi Shaen ym. (2007, 595) tutkimuksen mukaan asiakaspalvelijat kirjoittavat chatissa johdonmukaisesti vähemmän kuin asiakkaat. Asiakaspalvelijat ovat keskusteluissa ytimekkäämpiä, kun taas asiakkaat tapaavat kirjoittaa asiastaan tai ongelmastaan yksityiskohtaisemmin. Chat-palvelussa asiakas siis käyttää aikaansa keskusteluun asiakaspalvelijaa enemmän, mikä mahdollistaa

paremmin asiakaspalvelijan useat samanaikaiset keskustelut. Tehokkuutta tavoitellessa tulee kuitenkin ottaa huomioon, että muutamaa (2-4) keskustelua suurempi samanaikaisten palvelutilanteiden määrä hidastaa todennäköisesti vastausnopeutta ja täten palvelun laatua (Clarkson ym. 2010, 7).

Chatin parissa toimivien asiakaspalvelijoiden koulutusta ei tule aliarvioida. On helppoa luulla, että yrityksen asiakaspalvelijat voivat siirtyä suoraan chat-palveluun. Palvelussa tarvitaan kuitenkin useita taitoja, jotta siitä saataisiin suurin mahdollinen hyöty irti. Chat-palvelijalla tulee olla pohjalla hyvät kielioppitaidot sekä kyky kirjoittaa koneella tarpeeksi nopeasti. Tämän lisäksi yrityksen tarvitsee määritellä sen chat-palvelussa tavoiteltava sävy (virallinen, epävirallinen tai jotain tältä väliltä) ja kouluttaa tähän liittyvät ohjeistukset chat-henkilökunnalle. Sanavalinnat, jotka kuulostavat sopivilta puhelimessa tai kasvokkain, voivat näyttää tietokoneelta luettuna hyvin erilaiselta ja tilanteeseen sopimattomilta. Hyvä chat-palvelija osaakin välittää viesteissään selkeän vastauksen lisäksi tilanteeseen sopivan ja ystävällisen sävyn. (Clarkson ym. 2010, 7.) Asiakaspalvelijoilta vaaditaan luonnollisesti ymmärrystä asiakkaan tarpeista, jotta mahdollisimman henkilökohtaisen palvelukokemuksen tarjoaminen sekä lisäarvon tuottaminen asiakkaalle olisi mahdollista (Leggett 2013, 2). Yritys voi kouluttaa aiemmista asiakaspalvelijoistaan chat-palvelijoita, palkata uusia työntekijöitä tai ulkoistaa chat-palvelun yrityksen ulkopuoliselle edustajalle (Clarkson ym. 2010, 7).

2.5 Chat-elementti osana verkkosivustoa

Verkkosivuston eri elementtien ulkonäöllä ja sijainnilla on paljon merkitystä sujuvan käytön kannalta. Käyttäjiä miellyttävät nopeat ja helpot sivurakenteet, jotka lisäävät tehokkuutta ja käyttötyytyväisyyttä. Tiettyjen sivustoelementtien sijainnille on syntynyt selkeitä odotuksia käyttäjien keskuudessa. Tämän myötä elementit, jotka on sijoitettu verkkosivustolle näiden odotusten mukaisesti, löydetään keskimääräistä nopeammin ja muistetaan jatkossa helpommin. (Roth ym. 2013, 228.) Siksi ei ole yhdentekevää, mihin chat-palvelun painikkeen sijoittaa.

Verkkoa selatessa käyttäjät törmäävät toistuvasti sivurakenteisiin, joissa erilaiset elementit (esimerkiksi hakukenttä, kirjautumiskenttä, yhteystiedot) on sijoitettu tiettyyn paikkaan (ts. lokaatioon) sivunäkymässä. Kun tämä toistuu tarpeeksi usein, käyttäjille alkaa muodostua ajan myötä tiettyjä odotuksia elementtien sijoittelulle. Tyypillisen sijoittelun merkitys on käytön kannalta merkittävä, sillä tutkimusten mukaan käyttäjät suoriutuvat epätyypillistä sijoittelua sisältävällä sivustolla tyypillistä sivustoa huonommin jopa yhä viiden käyttökerran jälkeen. (Roth ym. 2013, 229.) Mikäli chat-palvelun painike on huonosti sijoitettu, se tuottaa hyvin sijoitettua painiketta

huomattavasti vähemmän kyselyitä käyttäjiltä (Wells 2003, 136-137). Lisää haastetta suunnitteluun tuo tieto siitä, että mikäli etsitty elementti ei ole sille tyypilliseksi koetussa paikassa, käyttäjä jumiutuu sivulle todennäköisemmin. Oletuslokaation jälkeen käyttäjän katse ei osaa etsiä elementin mahdollisesti toiseksi tyypillisimpään sijaintiin, vaan käyttäjä tutkii näkymää satunnaisesti. Kaikki elementit eivät ole kuitenkaan yhtä normiutuneita tiettyyn paikkaan sivunäkymässä kuin toiset. Tyypillisestä poikkeava sijainti on vähemmän herkkä aiheuttamaan käyttäjän jumiutumista, mikäli elementti on visuaalisesti silmiinpistävä ja sille asetettujen ulkonäköodotusten mukainen. (Roth ym. 2013, 228; 234.) Käytännössä chat-painike löytyy verkkosivustoilta useimmiten ruudun oikeasta alalaidasta.

Chat-painikkeen sijoittelussa tulee sivupaikan lisäksi ottaa huomioon se, millä sivuston sivuilla kyseinen painike näytetään. Käyttäjät kysyvät todennäköisemmin kysymyksiä liittyen sivuun, jolta chat-palvelu on avattu. Mitä useammalle ja käytetyimmälle sivulle chat-painike on täten kiinnitetty, sitä enemmän yhteydenottoja sen kautta saavutetaan. Selkeästi yleisin chat-palvelun avaussivu on yrityksen etusivu. (Wells 2003, 136-137.)

3 CHAT-PALVELUIDEN HYÖDYT, MAHDOLLISUUDET JA HAASTEET

3.1 Myynti

Chat-palvelun käyttöönotto voi epäilyttää monia yrityksiä, sillä palvelun tarkoitus on lähtökohtaisesti useiden verkkosivujen tavoitteiden vastainen; chat siirtää osan etsimis- ja palveluvastuusta takaisin yritykselle asiakkaan itsepalvelun sijaan. Yksinkertaistettuna ennen käyttöönottoa yrityksen tulee käydä läpi palvelun etuja, kustannuksia sekä riskejä. Chatin käyttöönotolla on useita tutkittuja etuja, kuten suurempi ja nopeampi myynti, parempi myyntikonversio sekä pienemmät kustannukset muun muassa puhelinpalvelun vähentyneen tarpeen vuoksi. (Gliedman 2008, 3-4.) Chat-pohjaisen kommunikoinnin etuja on lisäksi muun muassa sen tehokas tiedonvaihto. Yrityksen edustaja pystyy luettelemaan tai linkittämään tietoa tuotteesta tai palvelusta nopeasti verrattuna puhelinkeskusteluun. (Luo & Zhang 2012, 1.)

Chatin tarjoamista harkitsevien yritysten tulisi tästä huolimatta aina arvioida chat-keskustelujen mahdollisesti tuomat yritystä itseään koskevat hyödyt sekä kirjata ylös myös toivotut hyödyt, ja verrata näitä toteutumaan jälkikäteen (Gliedman 2008, 4). Lisäksi hyötyjä, mahdollisuuksia ja haasteita mietittäessä tulee muistaa, että esimerkiksi palvelun tehokkuus sekä kustannukset riippuvat osin siitä, minkälaisen palvelun yritys sivuilleen valitsee ja miten itse palvelu on käytännön tasolla yrityksessä toteutettu.

Chat-palvelun avulla voidaan pyrkiä saavuttamaan useita liiketoiminnan tavoitteita. Yksi näistä on usein myynnin kasvattaminen. Chat-keskustelun kautta yritykselle avautuu mahdollisuus nostaa ostosten keskimääräistä arvoa verkkokaupassa. Gliedmanin (2008, 4) tekemän tutkimuksen mukaan henkilökohtainen kanssakäyminen yrityksen edustajan kanssa ostohetkellä lisää mahdollisuutta lisämyyntiin ja ristiinmyyntiin. Lisämyynnillä tarkoitetaan myyntiä, jossa yrityksen edustaja pyrkii kauppaamaan asiakkaalle parempaa tai uudempaa versiota tämän haluamasta tai valitsemasta tuotteesta (Kubiak & Weichbroth 2010, 3-4). Henkilökohtainen palvelu, joka on yksi chatin valttikorteista verrattuna tavanomaiseen verkkokauppa-asointiin, mahdollistaa myös henkilökohtaiselta tuntuvien tarjousten tekemisen tällaisen lisämyynnin saavuttamiseksi. Isoja ostoksia tehdessä asiakkaalle voi tarjota esimerkiksi erityisalennuksia ostoksiin liittyvistä tuotteista. (Collier 2010, 54.) Onnistuneena ja lisäarvoa asiakkaalle tuottavana tapahtumana lisämyynti auttaa asiakassuhteiden pitempiäaikaisessa ylläpidossa, mikä tekee yksittäisistä asiakkaista entistä tuottavampia yritykselle (Kubiak & Weichbroth 2010, 3-6).

Ristiinmyynti puolestaan viittaa sellaisten tuotteiden myyntiin, jotka lisäävät asiakkaan ostaman tuotteen arvoa käytössä. Esimerkiksi kameran ostajalle voitaisiin

myydä erilaisia linssejä tai muita lisävarusteita. (Kubiak & Weichbroth 2010, 3.) Ristiinmyynnillä pystytään tavoittamaan ja täyttämään asiakkaan erilaisia tarpeita lisäten tätä kautta asiakkaan tyytyväisyyttä. Mitä useammin yrityksen edustaja kykenee myymään asiakkaalle tuotteita, sitä pienemmällä todennäköisyydellä asiakas vaihtaa asiointiyrittystään. Onnistuneella ja asiakasta kuuntelevalla ristiinmyynnillä pystytään tätä kautta kasvattamaan asiakasuskollisuutta ja pidentämään aikaa, jonka asiakas on tuottoisa yritykselle. Myös kustannusten osalta ristiinmyynti on tehokas vaihtoehto chat-palvelussa hyödynnettäväksi, sillä siitä ei yleensä koidu yritykselle mitään tai hyvin vähän kustannuksia. (Sun 2011, 122.)

Yksittäisten asiakkaiden tarpeilla on taipumus kasvaa, jolloin henkilökohtaisella myynnillä voi olla hyvin suuri merkitys myös ostosten arvon kasvattamisessa (Kubiak & Weichbroth 2010, 3). Näiden kahden chat-palvelun mahdollistaman myyntitavan tuloksena keskimääräinen ostosten arvo verkossa voi nousta ajan myötä chatin avulla (Gliedman 2008, 4). Lisä- ja ristiinmyynti säästävät resursseja, kuten aikaa tai rahaa, sekä yritykseltä että asiakkaalta (Kubiak & Weichbroth 2010, 6).

Tilauksen keskimääräisen arvon kasvattamisen lisäksi chat-palvelun avulla voidaan edistää myynnin kasvua myös muilla tavoin. Chat-palvelu nostaa tutkitusti verkkokaupan konversioprosenttia ja voi myös nopeuttaa myyntisykliä. (Clarkson ym. 2010, 2.) Konversioprosentilla tarkoitetaan prosenttiosuutta verkkosivuston kävijöistä, jotka suorittavat yrityksen määrittelemän halutun toimen. Sivun konversiona voi olla esimerkiksi tilauksen loppuunsaattaminen, yhteystietolomakkeen täyttäminen tai uutiskirjeen tilaaminen. Useimmin konversioprosentista puhuttaessa tarkoitetaan kuitenkin sitä osuutta verkkosivuston kävijöistä, jotka suorittavat oston. (Ayanso & Yoogalingam 2009, 79-82.) Näin on myös tässä yhteydessä. Chat-palvelun avulla voidaan parhaimmillaan nostaa chat-keskustelua käyvien asiakkaiden konversio moninkertaiseksi keskimääräiseen kävijään verrattuna (kts. Ayanso & Yoogalingam 2009, 80). Chat mahdollistaa tarvittaessa esimerkiksi asiakkaan johdattamisen tilausprosessin läpi reaaliaikaisesti asiakaspalvelijan avulla.

Verkkokaupan merkitystä arvioidessa tulee ottaa huomioon kuitenkin myös se, että sen vaikutus kaupankäyntiin ei ulotu vain verkossa ostamiseen. Todellisuudessa verkko vaikuttaa myös isoon osaan verkon ulkopuolella tapahtuvista ostopäätöksistä. Tällaista myyntiä kutsutaan verkkovaikutteiseksi myynniksi ja sen arvioitu arvo oli jo vuonna 2009 noin neljä kertaa itse verkkokauppaa suurempi. Samaisena vuonna on arvioitu, että jopa yli 85 % verkkoa käyttävistä kuluttajista hakee verkkokaupasta tietoa ostoksistaan etukäteen, ostettiin ne verkosta tai myymälästä. (Hallavo & Valvanne 2009, 194.) Näiden lukujen voidaan olettaa nousseen kuluneen seitsemän vuoden aikana.

Myynnin kasvun kannalta olennaista on tunnistaa yrityksen nykyisen kaupankäynnin pohjalta oikeat panostuskohteet ja toimia niiden mukaisesti. Näitä kohteita voivat olla esimerkiksi edellä mainitut ristiinmyynnin sekä lisämyynnin kasvattaminen tai

konversioprosentin nostaminen. Tällainen taktinen kehitys asiakasrajapinnassa edellyttää yritykseltä aktiivista verkkoanalytiikan seuraamista sekä sen pohjalta syntyvää tavoitteellisuutta. (Hallavo & Valvanne 2009, 203, 209.) Oikein toteutettuna chat-palvelu sekä kasvattaa myynnin todennäköisyyttä että vähentää kilpailijan sivustolle siirtymisen todennäköisyyttä (Gliedman 2008, 4).

3.2 Kustannukset

Palvelun tuottama arvo ei ole kiinni ainoastaan tuottojen suuruudesta vaan myös kulujen pienuudesta (Hellman & Värinä 2009, 180). Chat tuottaakin tutkitusti säästöjä vähentämällä erityisesti suurissa yrityksissä puhelinpalvelun tarvetta. Mikäli yrityksen verkkosivustolla on chat-palvelu, voivat useat nykyiset asiakkaat tai potentiaaliset asiakkaat selvittää asiansa chatin välityksellä perinteisen puhelinsoiton sijaan. Kustannuksia vähentää kuitenkin ensisijaisesti chat-palvelun tehokkuus verrattuna muihin palvelukanaviin, sillä myös chat-palvelun ylläpidosta koituu kustannuksia pääasiassa asiakaspalvelijoiden palkoista sekä mahdollisesti myös palvelua ylläpitävästä teknologiasta. (Gliedman 2008, 4.) Mikäli chat-palvelun käyttöönotto ei vaadi yritykseltä lisää henkilöstöresursseja, on ratkaisu monissa tapauksissa lähes ilmainen toteuttaa, sillä useat palveluntarjoajat tarjoavat chat-pienoisohjelmia yritysten käyttöön verkossa ilmaiseksi (Srblijc ym. 2009, 252).

Vaikka chat-keskustelun keskimääräinen kesto on noin kaksi kertaa pitempi kuin puhelun, mahdollisuus useampiin samanaikaisiin keskusteluihin vähentää palvelun kustannuksia ja lisää sen tehokkuutta verrattuna puhelinkeskusteluun. Chat-palvelussa asiakaspalvelijan vastausnopeus on lisäksi yli 3 kertaa puhelinkeskustelua nopeampi. (Shae ym. 2007, 596.) Myös ensikontaktin ratkaisuaste on noin 90 % huolimatta useammista samanaikaisista keskusteluista. Luku on suunnilleen sama kuin puhelinsitoissa. Ensikontaktin ratkaisuasteella tarkoitetaan sitä, kuinka suuri osuus asiakkaiden yhteydenotoista ratkeaa ensimmäisellä kontaktilla siten, ettei toista yhteydenottoa yrityksen suuntaan enää tarvita. Tämä Shaen ym. (2007, 595) tutkimus osoittaa, että chat-palvelu voi vähentää asiakaspalvelun kustannuksia laskematta palvelun tasoa.

Chat-palveluissa on kuitenkin vielä paljon hyödyntämätöntä potentiaalia toiminnan tehostamiseen, mikäli yritys itse kokee siihen tarvetta. Esimerkiksi keskustelujen tarkempi analysointi ja tiedonlouhinta voivat auttaa kasvattamaan asiakaspalvelijoiden tehokkuutta tulevaisuudessa. Yksi mahdollisista tarkkailun kohteista on muun muassa se, kuinka suuren osan keskusteluajasta asiakaspalvelija käyttää muodollisuuksiin ja kohteliaisuuksiin, ja kuinka suuren osan asiakkaan asian ratkomiseen. (Shae ym. 2007, 596.)

Suurin osa chat-palveluiden kustannuksista koostuukin jo mainitusta henkilöstöstä. Kustannukset voidaan jakaa esimerkiksi palvelun käyttöönoton vaiheiden mukaisesti. Suunnitteluvaiheessa kustannukset syntyvät palvelun käytäntöjen määrittelystä. Tällaisia käytäntöjä ovat esimerkiksi se, mikä on chatin luonne, kenelle sitä halutaan tarjota ja mihin aikaan. Käyttöönoton kustannukset ovat aiemmin mainittua selkeämpiä. Kustannuksia aiheuttavat chat-elementin sijoittaminen sivustolle, chatin reitityssääntöjen luominen ja mahdollisten valmiiden vastausten määrittely ja luominen. Useat chatit sisältävät standardisoituja tervehdyksiä ja valmiita vastauspankkeja yleisiin kysymyksiin, jotka tulee tässä vaiheessa rakentaa. Lisäksi erilaiset turvallisuus- ja yksityisyysrajoitteet voivat vaatia lisäkoodausta. Käyttöönottovaiheen kustannukset jakautuvat käytännössä usein chat-sovelluksen tarjoajan palvelun ja verkkosivuston suunnittelusta vastaavan henkilöstön välillä. Rahaa voi kuluu myös chat-palveluiden lisensseihin. Lisenssit määräytyvät useimmissa chat-työkaluissa nimettyjen tai samanaikaisten käyttäjien mukaan. Samanaikaisten keskustelujen määrä määrittelee siis usein lisensseihin kulumien varojen määrän. (Gliedman 2008, 4-6.)

Kustannukset eivät lopu valmiiseen käyttöönottoprosessiin. Niitä syntyy myös palvelun parantamisesta, kuten ulkonäön ja muotoilun muuttamisesta tai tietopankkien (muun muassa valmiit vastauspohjat yleisiin kysymyksiin) kehittämisestä. Samalla kuitenkin esimerkiksi juuri tietopankkien kehitystyön lopputulos parantaa chat-asiakaspalvelijoiden tehokkuutta mahdollistamalla nopeat vastaukset asiakkaille. Toinen tällainen ratkaisu tietopankin ollessa vaikea toteuttaa, on yhdistetty haku, joka noutaa tietoa useista eri lähteistä palauttaen haun tekijälle helposti chat-keskusteluun syötettäviä vastauksia. (Clarkson ym. 2010, 7.) Tulosten ja palvelun toimivuuden analysointi on tärkeää, jotta tiedetään, mikä palvelussa toimii ja missä on vielä kehitettävää. Kun tiedetään, millaiset toimintatavat johtavat parhaisiin lopputuloksiin, palvelua pystytään jalostamaan ja parantamaan entisestään. Analytiikan säännöllinen ja jatkuva seuraaminen on erittäin tärkeä työkalu chat-palvelun tuloksellisuuden parantamisessa. (Gliedman 2008, 6.) Kustannuksia ei tule karsia asiakaspalvelun laadun kustannuksella, sillä olemassa olevien asiakassuhteiden ylläpito on yritykselle huomattavasti uusien hankkimista kannattavampaa (Sun 2011, 122).

3.3 Mitattavuus

Yksi chat-palvelun hyvistä puolista on sen mitattavuus. Huolimatta chat-palvelun uutuudesta osana yritysten asiakaspalvelukenttää, sitä ei tulisi kohdella eri tavoin kuin muita asiakaspalvelukanavia puhuttaessa datan tallentamisesta. Yrityksen tulisi arkistoida kaikki käydyt keskustelut datavarastoon, joka mahdollistaa keskustelujen analysoinnin ja hyödyntämisen tulevaisuudessa palvelun sekä liiketoiminnan

kehittämiseksi. (Gliedman 2008, 5.) Chat-palveluista saatava data voidaan tallentaa esimerkiksi aikaleimaperusteisesti. Tässä lähestymistavassa dataa kirjataan siitä, milloin asiakas on ottanut yhteyttä yritykseen, milloin asiakkaan tapauksen käsittely on aloitettu ja milloin päätetty. (Luo & Zhang 2012, 2.)

Jotta chat-palvelua voitaisiin verrata onnistuneesti esimerkiksi puhelinpalveluun, on hyvä tarkkailla samanlaisia mittareita molempien kohdalla. Sen lisäksi chat-palveluilla on kuitenkin myös omia mittareita, joita on hyvä seurata. Näitä ovat esimerkiksi keskimääräinen ensimmäinen vastausaika, samanaikaiset keskustelut per asiakaspalvelija, keskimääräinen keskustelun kesto ja keskustelun maksimikesto sekä aika vastausten välillä. Keskimääräisellä ensimmäisellä vastausajalla tarkoitetaan sitä, kuinka kauan kestää, että asiakaspalvelija reagoi asiakkaan ensimmäiseen viestiin. (Shae ym. 2007, 591-592.)

Asiakaspalvelija on chat-palveluissa vain harvoin yhden asiakkaan käytössä. Mitä enemmän asiakkaita asiakaspalvelija kerralla palvelee, sitä hitaammin hän yleensä vastaa yksittäisen asiakkaan pyyntöihin. Tällöin palveluaika, eli aika keskustelun alusta ongelman ratkeamiseen, vaihtelee yleensä sen mukaan, montako asiakasta yrityksen edustaja palvelee samanaikaisesti. Palveluaika on ollut yleinen mittari myös perinteisemmässä puhelinasiakaspalvelussa. Näitä mittaustuloksia verrattaessa on kuitenkin otettava huomioon palvelutyypin erilainen luonne. Puhelinpalvelussa palveluaika riippuu vain asiakkaan pyynnön luonteesta, kun taas chat-palvelussa aikaan vaikuttaa myös muun muassa asiakkaiden samanaikainen määrä ja asiakkaan oma vastausnopeus. (Luo & Zhang 2012, 3.)

Palvelun tavoitteista kannattaa aina luoda selkeät mittarit, joilla pystytään tarkkailemaan sitä, että chat-palvelun käyttöönotossa ja kehityksessä edetään haluttuun ja etukäteen määriteltyn suuntaan (Gliedman 2008, 12-13). Samaisen tutkimuksen mukaan taloudellisten arvioiden tekemistä varten tulisi mittareista seurata vähintään siirtoprosenttia, hylkäysprosenttia sekä yhteisselailun määrää, mikäli tätä palvelua tarjotaan osana yrityksen chat-toimintoa. Siirtoprosentilla tarkoitetaan prosentuaalista osuutta aloitetuista chat-keskusteluista, jotka joudutaan reitittämään toiselle tai kolmannelle asiakaspalvelijalle. Uudelleenreititys voi johtua esimerkiksi pitkistä jonoista. Kyseinen luku voi havainnollistaa mahdollisia aukkoja prosesseissa tai yksittäisten asiakaspalvelijoiden koulutuksessa, mitkä lisäävät yhden chat-keskustelun keskimääräistä kustannusta. Hylkäysprosentti puolestaan seuraa sitä, kuinka suuri osuus asiakkaista hylkää aloittamansa keskustelun ennen kuin asiakaspalvelija ehtii reagoida palvelupyyntöön. Mitä suurempi tämä hylkäysprosentti on, sitä enemmän yrityksellä on potentiaalista mutta menetettyä myyntiä. (Gliedman 2008, 13.)

Chat-palvelusta voidaan myös kerätä dataa chat-keskustelun jälkeisillä lyhyillä kyselyillä, joiden vastaukset voidaan yhtenäistää yrityksen olemassa olevien asiakastytyväisyyden mittareiden kanssa. Mittarit tulisi valita tarkoin, jotta niiden avulla

pystytään hankkimaan olennaista tietoa chat-palvelun toimivuudesta ja sen sekä yrityksen liiketoiminnan prosessien kehittämisestä edelleen. (Clarkson ym. 2010, 4-5.) Positiiviselle asiakaskontaktille tai -kokemukselle on vaikeaa määritellä konkreettista ja pitävää arvoa. Huolimatta siitä, miten yritys tätä pyrkii mittaamaan, chatilla on mahdollisuus parantaa kyseistä arvoa. Gliedmanin (2008, 2-4) tekemän tutkimuksen mukaan chat-palvelu voi nopeuttaa asiakkaan ostoprosessin läpimenoaikaa, mikä puolestaan voi vähentää todennäköisyyttä yleiseen ostoskorin hylkäämiseen. Läpimenoaikaa lyhentää muun muassa asiakkaan mahdollisuus saada välitön vastaus ongelmiinsa tilauksessa.

3.4 Asiakastyytyväisyys

Mitä parempaa palvelua asiakas saa jostain alan yrityksestä, sitä enemmän asiakkaan odotukset palvelun suhteen nousevat. Palvelun vertailu yritysten tai palvelutilanteiden välillä on monesti myös tiedostamatonta. (Cook 2011, 7.) Tehtyjen tutkimusten mukaan asiakastyytyväisyys chat-palveluiden käyttäjien keskuudessa on erittäin hyvä kaikilla osa-alueilla. Lähes 80 % asiakkaista on tyytyväisiä odotusaikaan chatin alkamisessa sekä asiakaspalvelijan vastausväliin, ja 80 % pitää chatia hyvänä paikkana avun kysymiseen. Samaisen tutkimuksen mukaan noin 70 % on tyytyväisiä asiakaspalvelijan tarjoamaan apuun chatin välityksellä tapahtuvassa palvelutilanteessa. (Shae ym. 2007, 596.)

Vaikka verkko mahdollistaakin itsenäisen tiedonetsinnän, johon useat asiakkaat tyytyvät, Clarksonin ym. (2010, 2) tutkimuksen mukaan yli 40 % kuluttajista kokee ihmisen tarjoaman henkilökohtaisen avun erittäin tärkeäksi ja mieluisaksi ominaisuudeksi verkkosivustolla. On kuitenkin huomattava, että samaisen tutkimuksen mukaan suurin osa kuluttajista haluaa mieluummin olla itse keskustelun aloittava osapuoli. Jotta chat-palvelu ei vaikuta liian tunkeilevalta tai häiritsevältä, se tulee sijoittaa sivustolle harkitusti. Kutsu keskusteluun ei saa olla sellainen, että siitä on vaikea kieltäytyä. Samanaikaisesti on kuitenkin tärkeää, että chat-palvelun sijainti sekä mahdollinen keskustelukutsu on erottuva ja selkeä. (Clarkson 2010, 8-9.) Selkeyttä vaaditaan myös palveluajoissa. Mikäli chat-palvelu ei ole avoinna 24/7, tulee palvelun yhteydessä ilmoittaa selkeästi minä aikoina asiakaspalvelija on paikalla. Tämän lisäksi palvelun ollessa kiinni on kannattavaa ilmoittaa sähköpostiosoite, johon palvelupyynnöt voi sinä aikana lähettää. (Collier 2010, 55.)

Kun keskusteluun ryhdytään, asiakkaat haluavat yritykseltä olennaista ja oikeaa tietoa sekä kokonaisvaltaisen vastauksen kysymyksiinsä jo ensikontaktissa yritykseen. Asiakkaat eivät tahdo toistaa asiaansa yrityksen edustajalle tai edustajille useampaan otteeseen (Leggett 2013, 2.) Elmorshidyn ym. (2015, 71) mukaan asiakas on sitä tyytyväisempi chat-palvelussa samaansa asiakaspalveluun, mitä kätevämmäksi ja

helpommaksi palvelu koetaan. 71 % prosenttia kuluttajista onkin sitä mieltä, että asiakkaan ajan arvostaminen on tärkein asia, jonka yritys voi tehdä onnistuakseen verkkoasiakaspalvelussa (Leggett 2013, 2). Chat-palvelu on hyvin sopiva asiakaspalvelukanava kaikkien näiden asiakkaan tyytyväisyyteen vaikuttavien tekijöiden kannalta. Palvelu on perinteistä puhelinsoittoa tehokkaampi sekä nopeuden, keskustelun keston että ensikontaktin ratkaisuasteen suhteen (Shae ym. 2007, 589).

Verkossa tapahtuvan asiakaspalvelun, kuten chat-palvelun, suhteen asiakas arvostaa erityisesti tehtävääorientoituneisuuteen sopivia piirteitä asiakaspalvelussa. Käyttäessään chat-palvelun kaltaista asiakaspalvelun muotoa asiakkaat todennäköisesti pyrkivät saavuttamaan jonkin päämäärän (esimerkiksi tietyn tiedon löytäminen). Siksi asiakkaan tyytyväisyyteen palvelussa vaikuttaa erityisesti asiakaspalvelijan perusteellisuus sekä tietämys. Yleensä asiakas on tyytyväinen silloin, kun yhteydenottoon johtanut asia ratkeaa yhdellä kontaktilla. (Froehle 2006, 24-25.) Chat-palvelussa tiedon jakaminen on erittäin helppoa ja nopeaa, jolloin asiakaspalvelijan on helppoa olla perusteellinen ja tarjota asiakkaalle kaikki tämän asian kannalta mahdollisesti olennaiset tiedot (Luo & Zhang 2012, 1).

Edut asiakastyytyväisyyden kasvattamisessa ulottuvat myös verkon ulkopuolelle. Mikäli asiakas ei ole halukas tilaamaan verkossa, chat-palvelun avulla voidaan myös yksinkertaisesti vastata kysymyksiin liittyen liikkeiden aukioloaikoihin, tuotteiden saatavuuteen sekä liikkeiden sijaintiin. Henkilökohtainen kontakti yrityksen kanssa on itsessään etu, ja potentiaalisen asiakkaan kääntäminen asiakkaaksi puolestaan avaa mahdollisuuden kustannustehokkaampaan myyntiin tulevaisuudessa. (Gliedman 2008, 4.) Jo syntyneiden asiakassuhteiden ylläpito on yrityksille uusasiakashankintaa edullisempaa (Sun 2011, 122).

3.5 Haasteet

Chat-palveluilla voidaan nähdä olevan myös tiettyjä huonoja puolia. Näihin lukeutuvat esimerkiksi asiakkailta vaadittava tietyn tasoinen tekninen osaaminen, luonnollisen keskusteluympäristön puuttuminen sekä kanssakäymisen hidastuminen viestien kirjoittamiseen käytettävän ajan vuoksi. Se, kuinka merkittäväksi nämä mahdolliset haitat muodostuvat, riippuvat esimerkiksi yrityksen asiakaskunnasta. (Tezcan 2011, 2.)

Verkossa tapahtuvan viestinnän yleinen haaste, joka pätee myös chat-palvelussa, on erilaisten sanattomien sekä äänensävyihin liittyvien vihjeiden puute (Ward 2005, 95). Tällaisten vihjeiden puute voi aiheuttaa monesti virhetulkintoja esimerkiksi viestien sävystä. Asiakaspalvelijan tunnetilat sekä vilpittömyys jäävät tekstimuodossa asiakkaalta helposti huomaamatta. Chat-palvelu on yleisimmässä tekstimuodossaan monia muita kommunikaatiomuotoja pelkistetympi. Toisin kuin muissa reaaliaikaisissa

asiakaspalvelumuodoissa, chat-palvelussa asiakas ei näe tai kuule sitä, mitä asiakaspalvelija tekee vastaustensa välissä. Tämä piirre voi saada aikaan muun muassa sen, että asiakas voi joko oikeellisesti tai virheellisesti olettaa, että asiakaspalvelija on kiireinen muiden toimien tai asiakkaiden kanssa erityisesti silloin, jos vastausväli on asiakkaan odotuksia pitempi. Asiakas voi tällaisessa tapauksessa kokea, ettei hänen tarpeistaan olla kiinnostuttu. Muissa reaaliaikaisissa asiakaspalvelukanavissa asiakas on tottunut saamaan asiakaspalvelijan jakamattoman huomion asiakaspalveluhetkellä. (Turel & Connelly 2013, 675-677.)

Asiakkaiden tyytyväisyyteen vaikuttavien haasteiden lisäksi ongelmana voivat olla palvelun kustannukset, mikäli käyttöönottoprosessi on pitkä ja monitahoinen. Mikäli suunnitteluvaiheessa yrityksen sisällä ei saada aikaan vallitsevaa yksimielisyyttä palvelun käytännöistä, suunnittelun kustannukset voivat nousta ja kyseinen vaihe pitkittyä. Tämä on riskinä erityisesti tilanteissa, joissa käyttöönotto ulottuu useampien osastojen läpi. Myös tekniset vaikeudet voivat kasvattaa kustannuksia odottamatta. Esimerkiksi chat-palvelun yhtenäistäminen yrityksen muiden asiakaspalvelusovellutusten kanssa voi aiheuttaa ongelmia, jotka pitkittävät käyttöönottoa ja nostavat sitä kautta kustannuksia. (Gliedman 2008, 6.) Toisaalta useat chat-pienoisohjelmat eli ohjelmat, jotka ovat nähtävillä kompakteina ja täysin toimivina sovelluksina osana tiettyä haluttua verkkosivustoa (Srblijc ym. 2009, 252), ovat ilmaisia tai niiden käyttöönottoon sisältyy määräaikaisten ilmaiskokeilujakso. Tämä voi pienentää näitä haasteita tai riskejä useissa yrityksissä.

Mikäli toisaalta palvelun toteutuksen ja suunnittelun kanssa kiirehditään liikaa tai sen käyttöä ei kouluteta tarpeeksi, chatin tehokkuus voi kärsiä merkittävästi. Tämä voi aiheuttaa esimerkiksi menetyksiä potentiaalisessa myynnissä. Mikäli palvelu ei ole teknisesti toimiva, kilpailijoiden chat-sovellukset voivat häivyttää kilpailuetua ja täten palvelusta saatavia tuloksia. Palvelua käyttöön otettaessa tulee myös varoa yliarvioimaista asiakkaiden käyttäytymistä, jotteivät hyödyt ole ylimitoitettuja suhteessa todellisuuteen. On muistettava, että ilman pitkäaikaista sitoutumista ja kehittämistä palvelusta saatavat hyödyt laskevat ajan myötä siten, että siihen alkuvaiheessa tehdyt panostukset eivät enää tuota kuten aiemmin (Gliedman 2008, 6;12). Palvelun laadusta huolehtiminen vähentää kuitenkin näiden esteiden merkitystä (Tezcan 2011, 2).

4 TUTKIMUKSEN LÄHESTYMISTAPA

4.1 Tutkimuksen menetelmät

Tämä tutkimus on luonteeltaan niin sanottu kartoittava tutkimus. Ensisijaisesti kartoittava tutkimus etsii uusia näkökulmia, löytää ilmiöitä tai selvittää ilmiöitä, joista tiedetään vähän. Se voi kartoittaa esimerkiksi keskeisiä piirteitä tai asioiden suhteita tutkittavasta kohteesta. (Hirsjärvi ym. 2004, 128-129.) Tällaiseen tutkimustarkoitukseen soveltuu erinomaisesti kvalitatiivinen lähestymistapa, jota tässä tutkimuksessa noudatetaan. Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen pyrkimyksenä on kuvata ja paljastaa asioita sekä rakenteita todellisesta elämästä (Hirsjärvi ym. 2004, 152). Tarkoituksena on tarkastella valittua aineistoa monipuolisesti ja syvällisesti valmiiden teorioiden testaamisen sijaan (David & Sutton 2004, 37). Tässä tapauksessa kartoituksen kohteena on verkkopohjaisten chat-palveluiden käytön nykytila ja hyödyntäminen.

Kvalitatiivinen data eroaa kvantitatiivisesta eli määrällisestä datasta siten, että sitä ei ole muunnettu numeerisesti laskettavaksi. Kvalitatiivinen tutkimus onkin kiinnostunut merkityksistä ja kokonaisuuksista, joita ei voi erottaa niiden alkuperäisestä kontekstista. (David & Sutton 2004, 35-36.) Lisäksi kvalitatiivisessa tutkimuksessa on otettava huomioon se, että tutkimus on aina subjektiivista. Tutkija ja hänen omat arvonsa muokkaavat ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä (Hirsjärvi ym. 2004, 152). Tulokset ovat lähtökohtaisesti tulkintoja ja tutkija on aina hyvin lähellä dataa eikä katsele sitä objektiivisesti ulkopuolisena (Ghuri & Grønhaug 2002, 86).

Tämä tutkimus on toteutettu ekstensiivisenä tapaustutkimuksena. Tapaustutkimus on laadullinen tutkimusmetodi, jonka tarkoituksena on tutkia ennalta valittua kohdetta tai kohteita tietyssä kontekstissa tutkimuskysymyksen ratkaisemiseksi. Tapaustutkimuksen vahvuuksia ovat muun muassa sen kyky esittää monimutkaisiakin ilmiöitä yksinkertaistetummassa ja helposti lähestyttävässä muodossa. (Eriksson & Kovalainen 2008, 115-116.) Lisäksi tapaustutkimus soveltuu hyvin niihin tutkimusalueisiin, joiden olemassa oleva teoriapohja on vielä riittämätön esimerkiksi ilmiön uutuuden vuoksi (Ghuri & Grønhaug 2002, 172) ja joissa tutkittu asia tai ilmiö ei ole saanut vielä vakiintunutta muotoa (Yin 1989, 23). Siitä syystä tämä lähestymistapa on luonteva myös tähän tutkimukseen. Ekstensiivinen tapaustutkimus eroaa klassisesta tapaustutkimuksesta ensisijaisesti siinä, että sen tarkoituksena ei ole tutkia valittua kohdetta itsessään, vaan ilmiötä tai asiaa sen taustalla. Tapaustutkimuksen kohdeyritykset ovat siis ikään kuin instrumentteja halutun asian tutkimiseen. (Eriksson & Kovalainen 2008, 123.)

4.2 Aineiston keruu

Laadullinen haastattelu on yksi yleisimpiä ja tärkeimpiä kvalitatiivisen datan keruumenetelmiä (Myers & Newman 2007, 3). Yleisesti ottaen haastattelulla tarkoitetaan useista peräkkäisistä kysymyksistä ja vastauksista koostuvaa keskustelua, mutta laadullisessa tutkimuksessa haastattelu voi muistuttaa enemmän myös perinteistä keskustelua haastateltavan ja haastattelijan välillä (Eriksson & Kovalainen 2008, 78). Kuten Hirsjärvi & Hurme (2010, 42) toteavat, haastattelu kuitenkin eroaa keskustelusta olennaisesti siinä, että sillä on aina päämäärä.

Myös tämän tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä on käytetty laadullista haastattelua. Laadullisen haastattelun avulla on mahdollista saada luotua kokonaisvaltainen kuva tutkittavasta kohteesta, tässä tapauksessa chat-palveluiden nykytilasta ja roolista yrityksissä, mikä on yksi laadullisen tutkimuksen tarkoituksista (Hirsjärvi ym. 2004, 155). Haastattelun etuina voidaan nähdä muun muassa se, että siinä voidaan säädellä esiin tulevien aiheiden järjestystä, täsmentää kysymyksiä sekä vastata niihin joustavasti. Lisäksi haastattelu on toimiva menetelmä kattamaan sellaisia tutkittavia alueita, joilta ei vielä löydy objektiivisia testejä. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 35-36.) Haastattelu on kuitenkin vaativa menetelmä verrattuna esimerkiksi kyselytutkimukseen koska aikaa tarvitaan enemmän aineiston keräämiseksi. Lisäksi haastatteluaineistojen analysointi ja tulkinta voivat osoittautua ongelmallisiksi valmiiden mallien puutteessa. Varsinkin löyhästi strukturoidussa sekä puolistrukturoiduissa haastatteluissa saadaan myös runsaasti tutkimuksen kannalta epärelevanttia aineistoa. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 35-36.)

Haastattelu valikoitui pääasialliseksi aineiston keruumenetelmäksi sen joustavan luonteen vuoksi. Koska aiheita ei ole juurikaan tutkittu Suomessa, ei tutkimusta aloittaessa ollut tiedossa, minkälaiset asiat tulevat saamaan eniten painoarvoa yleisesti ottaen sekä kussakin haastateltavassa yrityksessä. Kvalitatiiviset tutkimusmenetelmät sopivat erinomaisesti tällaisiin tilanteisiin, joissa pyritään ymmärtämään vähän tutkittua asiaa tai ilmiötä (Ghuri & Grønhaug 2002, 87). Haastatteluilla mahdollistettiin joustava aineistonkeruu tilanteen ja vastaajien painotusten mukaan (Hirsjärvi 2004, 194). Samalla metodi antoi tilaa vastausten selventämiseen ja syventämiseen mahdollisimman monitahoisen kuvan saamiseksi.

Kvalitatiiviset haastattelut voidaan jakaa yleisesti ottaen kolmeen eri kategoriaan; strukturoituihin, puolistrukturoituihin sekä strukturoimattomiin haastatteluihin (esim. Eriksson & Kovalainen 2008, 80-83). Tämän tutkimuksen kaikki haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina. Tähän valintaan päädyttiin, sillä strukturoidun haastattelun kysymysten jäykkyys voi epähuomiossa jättää tulosten ulkopuolelle tärkeitäkin asioita, joita tutkija ei ole osannut etukäteen ajatella. Avoimemmat puolistrukturoidut kysymykset antavatkin tutkimukseen mahdollisuuden saada

vastauksia myös erityisiin tapauskohtaisiin ilmiöihin samalla mahdollistaen yleistettävämmän ymmärryksen tutkittavasta aiheesta. Toisaalta yleistäminen ja vertailu voi myös olla hyvin haastavaa. (David & Sutton 2004, 37.) Strukturoimaton haastattelu puolestaan on luonteeltaan intensiivisempi ja henkilökohtaisempi (Eriksson & Kovalainen 2008, 82-83), mikä ei palvele tämän tutkimuksen tarkoitusta parhaalla mahdollisella tavalla.

Puolistrukturoidussa haastatteluissa tyypillistä on, että aiheet ovat selvillä mutta strukturoidulle haastattelulle ominaiset tarkat kysymysmuodot ja järjestys puuttuvat. Ne muovautuvat haastattelutilanteen edetessä (Hirsjärvi ym. 2004, 152), joten haastattelijalla, joka on tässä tapauksessa myös tutkija, on vastuu haastattelun rakenteen sujuvuudesta. Puolistrukturoidun haastattelun suurimpia etuja on se, että saatu materiaali on jokseenkin systemaattista ja kokonaisvaltaista, vaikka haastattelun sävy on melko epämuodollinen ja keskusteleva. Haastattelun aikana on tärkeää, että kaikki suunnitellut osa-alueet tulevat käsitellyiksi. Puolistrukturoidussa haastattelussa on tärkeää, että haastattelija on tarkkaavainen ja valmis joustamaan valmistelluista kysymyksistä haastattelun tarpeiden mukaisesti siten, ettei mahdollisesti olennaisia esille nousevia aihealueita jää käsitellyn ulkopuolelle. (Eriksson & Kovalainen 2008, 81-82.)

Tätä tutkimusta varten suoritettiin yhteensä seitsemän puolistrukturoitua teemahaastattelua seitsemässä yrityksessä. Jokainen haastateltava antoi luvan tallentaa haastattelu mahdollisimman tehokkaan analyysin mahdollistamiseksi. Kukaan haastateltavista ei vaikuttanut arastelevan nauhuria. Lisäksi kaikki haastattelut litteroitiin haastattelua seuraavina päivinä, kuten muun muassa Hirsjärvi & Hurme (2010, 185) suosittelevat tekemään. Haastattelut vaihtelivat kestoltaan puolesta tunnista tuntiin. Yksi haastateltavista pyysi haastattelurunkoa nähtäväksi etukäteen, muutoin haastateltaville kerrottiin kutsun yhteydessä vain haastattelussa käsiteltävät osa-alueet. Haastattelurunko, joka löytyy myös tutkimuksen liitteistä, koostui yhteensä kolmesta eri osa-alueesta, joita olivat strategia, asiakkuudenhallinta sekä chat-palvelu. Kysymysten tarkka muoto ja järjestys vaihtelivat haastattelutilanteen ja haastateltavien vastausten mukaan. Runkoa muutettiin tutkimusprosessin edetessä alkuperäistä luontevampaan muotoon niin järjestyksen kuin muutaman kysymyksenasettelun selkeyden vuoksi. Järjestystä yksittäisten kysymysten kohdalla muutettiin, koska se koettiin kysymyksistä syntyvän keskustelun kannalta sopivammaksi.

4.3 Haastateltavien valinta

Tässä tutkimuksessa tutkittavat yritykset valittiin tarkoituksenmukaisesti siten, että niistä saataisiin mahdollisimman paljon arvokasta informaatiota tutkimusaiheeseen liittyen (Patton 1990, 169). Tarkoituksenmukaisen otannan menetelmistä yrityksiä valitessa

käytettiin hyväksi sekä maksimivaihtelu- että mukavuusotoksen strategiaa. Mukavuusotoksen (eng. convenience sampling) strategiassa tutkimuskohteet valitaan sen perusteella, mihin kohteisiin tutkijalla on helppo pääsy (David & Sutton 2004, 151). Tähän strategiaan perustuen mahdollisesti haastateltavien yritysten valinnassa ensimmäinen karsintaperuste oli maantieteellinen sijainti. Koska kvalitatiiviselle haastattelulle soveltuu parhaiten kasvokkain tapahtuva keskustelu esimerkiksi puhelinhaastattelun sijaan muun muassa keskustelun näkyvien vihjeiden vuoksi (Hirsjärvi & Hurme 2010, 64), pyrittiin haastateltavat saamaan maantieteelliseltä alueelta, joka kustannusten ja tutkimukseen käytettävän ajan puitteissa oli mielekästä. Maksimivaihtelun (eng. maximum variation sampling) strategiaa noudatettiin valinnassa siinä mielessä, että kohteiksi valittiin hyvin erityyppisiä yrityksiä, jolloin aineistosta esiin nousevat yhteneväisyydet ovat merkityksellisiä, sillä ne ovat olemassa huolimatta tutkittavien yritysten heterogeenisyydestä (Patton 1990, 172).

Tämän lisäksi valintaa suoritettaessa yritysten verkkosivustoilta luonnollisesti tarkastettiin, käyttäkö kyseinen yritys sivuillaan tutkimuksen kohteen mukaista chat-palvelua. Karsinnan pohjalta haastattelukutsulla lähestyttiin yhteensä 13 eri yrityksen edustajaa. Kaikki kutsut lähetettiin huhtikuun 2016 aikana. Kutsutuista yrityksistä seitsemän vastasi kutsuun myöntävästi. Neljä kutsun saanutta yritystä ei reagoinut kutsuun millään tavalla ja kaksi yritystä puolestaan kieltäytyi haastattelusta vedoten chat-palvelun erittäin vähäiseen käyttöön. Enempää kutsuja ei lähetetty, sillä myöntävästi vastanneiden yritysten haastattelun jälkeen koettiin, että haastatteluilla saavutettiin saturaatio. Tällä tarkoitetaan tilannetta, jossa uusien haastateltavien ei enää uskota antavan uutta ja olennaista tietoa tutkittavaan ilmiöön (Hirsjärvi & Hurme 2010, 60).

Kvalitatiivinen haastattelu voi olla tyypiltään ja luonteeltaan monenlainen. Haastattelut voidaan suorittaa yhdelle tai useammalle henkilölle, ne voidaan suorittaa yhdellä kerralla tai useamman istunnon aikana ja niistä saatua dataa voidaan halutessa yhdistää toisten tutkimusmenetelmien kanssa. (David & Sutton 2004, 87.) Tässä tutkimuksessa haastateltavana on toiminut 1-2 henkilöä kustakin kohdeyrityksestä. Kuten aiemmin todettiin, tutkimuksessa on ollut osallisena seitsemän yritystä. Näistä yrityksistä kuudessa haastattelutilanteessa oli läsnä yksi henkilö, yhdessä yrityksessä haastateltavia oli kaksi. Kussakin yrityksessä on suoritettu vain yksi haastattelu ja kaikki haastattelut on suoritettu huhtikuun 2016 aikana. Haastattelutilanteet on järjestetty kasvotusten, mikä on tyypillistä kvalitatiivisessa tutkimuksessa (David & Sutton 2004, 87). Jokainen haastattelu toteutettiin kunkin yrityksen omissa toimitiloissa.

Haastateltavat valikoituivat yritysten sisällä sen mukaan, kuka yrityksessä vastasi tai tiesi muutoin eniten yrityksen tarjoamasta chat-palvelusta. Valikoituneiden henkilöiden tittelit olivat moninaisia vaihdellen aina yrittäjästä ja toimitusjohtajasta verkkokauppapäällikköön, talouspäällikköön sekä myyntipäällikköön. Alla olevassa taulukossa 1 on katsaus kunkin yrityksen haastateltavan titteliin sekä yrityksen kokoon.

Taulukko 1 – Haastateltavien koodit, tittelit ja yrityksen koko

Haastateltavan koodi	Titteli	Yrityksen koko
Y1	Palvelusuunnittelija	pk-yritys
Y2	Toimitusjohtaja	mikroyritys
Y3	Verkkokauppapäällikkö	suuryritys
Y4	Taluspäällikkö Toimitusjohtaja	pk-yritys
Y5	Myynti & markkinointi	mikroyritys
Y6	Yrittäjä	mikroyritys
Y7	Myyntipäällikkö	pk-yritys

Yllä olevasta taulukosta käyvät ilmi myös kaikkien haastateltavien yritysten koodit, joihin viitataan aina tutkimuksen seuraavassa osiossa, kun haastatteluaineisto puretaan. Haastateltavat yritykset ovat hyvin erilaisilta toimialoilta, vaihdellen palvelupainotteisesta ja pääasiassa kasvokkain tapahtuvasta liiketoiminnasta puhtaasti verkossa tapahtuvaan tuotemyyntiin. Tarkemmat toimialaerittelyt jätetään tutkimuksen ulkopuolelle yritysten anonymiteetin suojaamiseksi.

Taulukossa 1 on listattuna tittelin ja tutkimuskoodin lisäksi yritysten koko. Myös tässä suhteessa yritykset ovat hyvin heterogeenisiä, mukaillen valittua maksimivaihtelun strategiaa. Koon mittariksi valittiin yrityksen viimeisimmän tilikauden mukainen liikevaihto. Kokojaottelussa käytettiin hyväksi Tilastokeskuksen määritelmiä yrityksen koosta. Tutkimuksessa mikroyritykseksi nähtiin täten yritykset, joiden vuosiliikevaihto oli enimmillään kaksi miljoonaa euroa. Pieneksi- tai keskisuureksi yritykseksi luokiteltiin yritykset, joiden vuosiliikevaihto oli enintään 50 miljoonaa euroa. Suuryritykseksi katsottiin täten yritys, jonka vuosiliikevaihto ylitti mainitun 50 miljoonan euron rajan. (Tilastokeskus, 2016.)

4.4 Tulosten analysointi ja tutkimuksen luotettavuus

Jotta tutkimuksesta saataisiin tuotettua tuloksia, tulee kerätty aineisto analysoida. Yksi laadullisen tutkimuksen haasteista on analyysien teon vaikeus. Suuren datamäärän sisäistäminen, ylimääräisen informaatiomassan karsiminen sekä merkityksellisten kuvioiden ja yhteyksien löytäminen aineistosta on monesti erittäin haastavaa. (Patton 1990, 371-372.) Aineiston runsaus on samalla sekä tarpeellista että ongelmallista. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei ole vakiintunutta mallia tai yhtä oikeaa tapaa analyysin suorittamiselle, vaan analyysitapoja ja -malleja löytyy useampia valittavaksi tutkimuksen luonteesta riippuen. Monesti kaikkea dataa ei ole tarpeellista analysoida ja hyödyntää lopullisessa tutkimuksessa (Hirsjärvi & Hurme 2010, 135-136). Tämän lisäksi kvalitatiivisen tutkimuksen luonteeseen kuuluu usein analyysin ja aineiston keruun samanaikaisuus. Tämä tarkoittaa sitä, että analyysiosuutta ei jätetä vain tutkimuksen yhteen vaiheeseen vaan sitä tapahtuu pitkin tutkimusprosessia. (Hirsjärvi ym. 2004, 209-211.) Käytännössä tämä näkyi muun muassa siten, että aiemmat haastattelut ja niissä tehdyt havainnot muovasivat tulevien haastattelujen osalta esimerkiksi niissä esitettyjä täsmentäviä kysymyksiä.

Analyysin valintoihin vaikuttavat monesti osittain jo tutkimuksen alussa tehdyt valinnat, kuten tutkimusongelma, jotka voivat ohjata vahvastikin tulkintojen tekemistä aineistosta. (Hirsjärvi ym. 2004, 209.) Tässä tutkimuksessa luontevaksi analyysitavaksi valikoitui ymmärtämiseen pyrkivä analyysi, sillä tutkimus pyrkii tutkimuskysymysten avulla kuvailemaan ja ymmärtämään chat-palveluiden roolia ja osuutta suomalaisissa yrityksissä tällä hetkellä.

Analyysivaiheessa jokainen haastattelu purettiin yksityiskohtaisesti helpommin ymmärrettäviksi kokonaisuuksiksi haastateltavan vastausten mukaan. Kaikkia haastatteluja verrattiin rinta rinnan kysymys kysymykseltä haastattelurungon (liite 1) aihepiirien mukaisesti. Tässä vaiheessa ei vielä tehty vertailuja kysymysten tai kokonaisuuksien välillä vaan pyrittiin esittämään aineisto tiiviinä ja vertailukelpoisena kokonaisuutena. Suoraviivaisen vertailun jälkeen eri kysymyksiä sekä aihepiirejä verrattiin keskenään olennaisten havaintojen ja yhteyksien löytämiseksi ja moninaisemman kokonaiskuvan luomiseksi.

Riittävän ja tutkimukseen soveltuvan analyysin lisäksi on tärkeää, että tutkimus on toteutettu luotettavalla tavalla. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa reliabiliteetin eli tulosten toistettavuuden sekä validiteetin eli tulosten mittaushetken oikeellisuuden käsitteet ovat saaneet perinteisistä kvantitatiivisen tutkimuksen yhteydessä käytettävistä merkityksistä poikkeavia tulkintoja. Siksi niiden käyttöä pyritään monesti välttämään. Tästä huolimatta luotettavuuden arviointi on tarpeen suorittaa jollain tavalla. (Hirsjärvi ym. 2004, 217.)

Koska laadullinen tutkimus, tämä tutkimus mukaan lukien, pyrkii kuvailemaan tai selittämään jotain tosielämän usein monisyistä ja piirteiltään ainutlaatuista ilmiötä, on

tutkimuksen prosessin onnistumisen arviointi usein haastavaa. Tällaisia tutkimuksia voidaan arvioida esimerkiksi luotettavuuden (trustworthiness) käsitteellä, joka sisältää neljä eri osa-alueita. Näitä osa-alueita ovat uskottavuus (credibility), johdonmukaisuus (dependability), siirrettävyys (transferability) sekä vakuuttavuus (confirmability). (Eriksson & Kovalainen 2008, 293-295.)

Uskottavuudella tarkoitetaan sitä, miten hyvin tutkimuksen tulokset kohtaavat todellisuuden kanssa. Uskottavassa tutkimuksessa myös muut tutkijat pystyisivät kerätyn aineiston perusteella tekemään samanlaisia tulkintoja tutkitusta aiheesta tai olemaan samaa mieltä tutkimuksen tuloksista. Uskottavuuteen vaikuttaa myös tutkijan asiantuntemus sekä perehtyneisyys aiheeseen. (Eriksson & Kovalainen 2008, 294-295.) Tässä tutkimuksessa tutkijan perehtyneisyys syntyi tutkimusprosessin edetessä. Aikaisempaa tietämystä chat-palveluiden käytöstä, hyödyistä ja ominaisuuksista ei ollut palvelun käyttäjän roolia enempää. Tutkimuksen aikana on luettu runsaasti kirjallisuutta eri lähteistä aiheeseen liittyen mahdollisimman hyvän ymmärryksen saavuttamiseksi. Kokonaiskuvan saamiseksi tutkija on perehtynyt myös chat-palveluun tiivisti liittyviin aiheisiin, kuten verkkoasiakaspalvelun ja asiakkuudenhallinnan yleiseen järjestämiseen. Kokemuksen puute on kuitenkin voinut vaikuttaa aineiston keräämiseen ja analysointiin muun muassa siten, ettei kaikkia puutteita tai virheitä ole mahdollisesti huomattu.

Johdonmukaisuudella puolestaan tarkoitetaan sitä, että tutkimusprosessi kokonaisuudessaan on looginen, ja sen aikana kerätty data on jäljitettävissä olevaa ja riittävästi dokumentointia (Eriksson & Kovalainen 2008, 294). Tässä tutkimuksessa tutkimusprosessin kulku on kuvattu mahdollisimman tarkasti sisältäen tutkimuksen lähestymistavan, aineiston keruun, haastateltavien valinnan sekä tulosten analysoinnin. Jokainen valinta on perusteltu kunkin asialuvun yhteydessä luotettavuuden ja johdonmukaisuuden parantamiseksi. Lopullisten tulosten ja aineiston analyysin yhteydessä on myös pyritty tuomaan esiin suoria lausuntoja haastateltavilta tutkimuksen läpinäkyvyyden lisäämiseksi.

Kolmas luotettavuuden osa-alue, siirrettävyys, viittaa siihen, että tutkimus on yhteydessä aiempaan teoriaan ja tutkimustuloksiin. Siirrettävyydellä ei tarkoiteta plagiointia, vaan sitä, että tutkimuksessa on havaittavissa samankaltaisuuksia vastaavien samansuuntaisten tutkimusten kanssa. (Eriksson & Kovalainen 2008, 294.) Kuten menetelmäosiossa on aiemmin tuotu esiin, tutkimuksen kohdetta on tutkittu tieteellisesti toistaiseksi melko vähän. Tämän vuoksi myös tutkimuksen siirrettävyys on mahdollisesti haluttua rajoitetumpi. Tulosten analysoinnissa on käytetty hyväksi monipuolisesti teoriaa eri lähteistä, eikä selkeästi erottuvia verrokkitutkimuksia ole. Tehdyissä haastatteluissa saatuja vastauksia sekä niiden vertailun tuloksena syntyviä yhteyksiä ja eroavaisuuksia on pyritty vertaamaan mahdollisimman monipuolisesti aiemmissa luvuissa käsiteltyihin jo olemassa oleviin tieteellisiin tutkimuksiin.

Vakuuttavuuden käsite viittaa siihen, ettei datan ja siitä tehtyjen päätelmien yhteys ole kuviteltu. Vakuuttavuudessa tärkeää on, että tutkimuksesta havaitut tulokset ja löydökset on johdettu aineistosta loogisesti siten, että päättelyn kulku on selkeä ja lukijan ymmärrettävissä. (Eriksson & Kovalainen 2008, 294.) Vakuuttavuuden varmistamiseksi tutkimuksen analyysia tehdessä on aina pyritty esittämään ensin se aineiston osuus, josta kyseiset päätelmät on tehty. Näin on varmistettu, että tutkijan ajatuskulku on mahdollisimman läpinäkyvää.

Luotettavuutta on pyritty lisäämään myös käsittelemällä kutakin haastateltua yritystä anonymisti. Tämä tuotiin ilmi myös kunkin yrityksen edustajalle ennen haastattelua. Anonymiteetti voi parantaa tutkimustulosten luotettavuutta, sillä haastateltavilla on monesti taipumusta antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia, ja anonymiteetti vähentää painetta tähän (Hirsjärvi ym. 2004, 206).

5 AINEISTON ANALYYSI

Tässä osiossa esitellään haastatteluista saatuja havaintoja, joiden pohjalta vastataan tutkielman tutkimuskysymyksiin. Ensin havainnot esitetään haastatteluteemojen mukaisesti mahdollisimman kattavan yleiskuvan luomiseksi. Tällainen katsaus halutaan esittää myös siksi, että tutkittava aihe on ilmiönä suhteellisen uusi ja täten tieteellisen tiedon määrä palveluun liittyen on vähäinen erityisesti kansallisella tasolla. Osio on jaettu kolmeen eri kategoriaan (strategia, asiakkuudenhallinta ja chat-palvelu), joita käytettiin myös haastattelurungossa. Tällä jaottelulla on pyritty kytkemään kerätty aineisto tiiviisti teoreettiseen viitekehykseen.

5.1 Strategia

Haastatelluista seitsemästä yrityksestä kuudella oli näkyvä liiketoimintastrategia. Strategian tavoitteet vaihtelivat selkeästi mitattavista vaikeammin seurattaviin pyrkimyksiin. Näkyvän liiketoimintastrategian omaavista yrityksistä kaksi tavoitteli strategiassaan selkeästi mitattavissa olevia päämääriä.

[Tavoitteenamme on] paikallisella tasolla saavuttaa ykkösasema alamme liikkeistä.

(Y5)

[Tavoitteet] liittyy ehkä markkinaosuuksiin ja liikevaihtoon. Lähinnä varsinkin uusien tuotteiden osalta.

(Y4)

Loput neljä yritystä mainitsi strategisiksi tavoitteikseen vaikeammin seurattavia päämääriä. Haastatellut yritykset tavoittelivat tahoillaan esimerkiksi oman toimialan yhteistyön lisäämistä, oman yrityksen kasvua sekä laajentamista ulkomaille. Lisäksi strategiset pisteet vaihtelivat liiketoiminnan painotusten mukaan; erään yrityksen verkkokaupan tarkoituksena oli vain tukea muuta liiketoimintaa, kun taas toisella verkkokauppa oli liiketoiminnan ydin.

Visiona on asiakkaiden hyvinvointi. Meidän palvelut on toki ensimmäinen tavoite ja tuote jolla tätä toteutetaan. Keskeisenä tavoitteena työntekijöiden hyvinvointi ja aktiivinen sairauspoissaolojen selättäminen ja työssäjaksaminen. Toisena toki asiakastyytyväisyyden ylläpitäminen ja asiakkuuksien kasvattaminen.

(Y2)

Näkyvin strategia on ehkä asiakaskokemuksen varmistaminen, ehdottomasti meidän strateginen valinta mitä me tehdään. Aika moni yritys kertoo tästä asiakaskokemuksesta mutta miten me ollaan strategisesti valittu se miten tehdään työtä, niin ollaan valittu aika sellainen asiakkaita auttava ja henkilökohtainen lähestymistapa.

(Y7)

Yritys joka ei kokenut omaavansa strategiaa, tavoitteli liiketoiminnassaan enemmän selkeämmin mitattavia ja taloudellisia asioita. Kuten teorian yhteydessä todettiin, strategia on käsitteenä laaja, ja sitä voidaan kuvata eri yrityksissä eri tavoin ja painotuksin (Porter 1980, xiii-xvi). Näitä tapoja ja painotuksia kuvata strategiaa ei pyritty haastattelussa ohjaamaan, vaan yrityksen edustajat vastasivat oman mielensä mukaisesti joko päämäärä- tai keino-orientoituneesti.

Tavoitteiden tavoin myös se, kuinka usein tätä ylätasoa strategiaa päivitettiin, vaihteli. Useimmin strategiaa päivitettiin yrityksessä 2, jossa sitä muovataan 3-4 kuukauden välein. Tyypillisin strategian päivitysväli oli kuitenkin yksi vuosi. Tällaista vuosittaista päivitysaikataulua noudattivat yritykset 1, 5 ja 6. Kaksi yritystä, yritykset 3 ja 7, ei käytännössä päivittänyt strategiaansa ollenkaan. Yrityksessä 3 päivittämättömyys koettiin tahattomaksi kun taas yrityksessä 7 tämä on suhteellisen tietoinen valinta.

Olen ollut täällä nyt 5 vuotta eikä ole saanut aikaan muutettua. Mutta on kyllä ollutkin ihan toimiva konsepti.

(Y3)

[Tämä strategia] on pidemmän tähtäimen juttu, tämä on aika pysyvä osa ja meidän identiteetti, eli toimitaan tällä tavalla, sitä miten määritellään itemme markkinoilla.

(Y7)

Kaikissa vastaajayrityksissä tuotiin esiin asiakaspalvelun merkitys päämäärien saavuttamisessa. Palvelu koettiin tärkeäksi osaksi toimintaa ja sen avulla pyritään erottautumaan markkinoilla muista kilpailijoista. Haastattelujen tulokset peilaavat tältä osin vahvasti kappaleessa 2.1 käsitellyjä teemoja asiakkaan asettamisesta liiketoiminnan keskiöön ja asiakaskeskeisyydestä kilpailun välineenä. Tästä huolimatta kolme yritystä seitsemästä sanoi, ettei asiakkuudenhallintastrategiaa käytännössä ole ainakaan tällä hetkellä. Asiakkuudenhallintastrategian omaavilla yrityksillä lähestymistavat käsitteeseen olivat vaihtelevia. Vastauksissa nousivat esiin sekä asiakkuudenhallinnan tietojärjestelmät että asiakaslähtöinen ajattelutapa.

Käytetään varausjärjestelmää, joka on räätälöity tähän meidän liiketoimintaan, jossa sitten kaikki tätä on hoidettu keskitetysti.

(Y1)

Asiakkuudenhallinnassa meillä tietysti on tyytyväisyyskyselyt ja tietysti seurataan jatkuvasti asiakkuuksien kannattavuutta ja lisäpalveluita (tuotteita) tulee myyntiin nyt tänä keväänä aktiivisemmin kuluttajapuolelle ja sitten meillä on aktiiviset järjestelmät.

(Y2)

Kanta-asiakasohjelma on keskeinen osa tätä meidän toimintaa. Pyritään heille tarjoamaan mahdollisimman hyviä tuotteita ja palvelua. Kerätään lisää kantiksia.

(Y3)

Vaikka kaikki yritykset eivät omanneet asiakkuudenhallintaan erillistä strategiaa, kaikilla yrityksillä oli kuitenkin vähintään yksi asia, mitä he seurasivat tai mittasivat asiakkuuksiinsa liittyen käytännössä. Tällaisia asioita olivat eri yrityksissä esimerkiksi asiakkuuksien kannattavuus, asiakastyytyväisyys, asiakasuskollisuus, NPS eli Net Promoter Score, ostotiheys, keskiosto sekä myynti. Suurin osa yrityksistä pyrki myös kehittämään erityisesti jotain asiakkuudenhallinnan osa-aluetta.

Tämän kokoisessa firmassa pyritään siihen, että heitellään vähän niinkuin palloja ilmaan ja kalastellaan että mikä ottaa tuulta alleen. Meillä on kyllä aktiivisia asiakkaita jotka itse ottaa osaa kehittämiseen. Yksi tärkeimmistä tämän vuoden tavoitteista on saada avattua vuoropuhelu asiakkaiden ja meidän välille. Suomalainen ei oikein koskaan anna palautetta kuin negatiivista. Jos on tyytyväinenkin, niin miten voitais vielä lisätä sitä.

(Y2)

Verkkokaupan mittareista se konversio varmaan keskeisin.

(Y3)

Tottakai me seurataan NPS:ää ja asiakaspysyvyyttä ja pyritään niihin reagoimaan, mutta NPS on se mittari miten tätä tehdään.

(Y7)

5.2 Asiakkuudenhallinta

Asiakkaita oli segmentointu lähes jokaisessa yrityksessä. Yritys 5 ei ollut omistajavaihdoksesta johtuen ehtinyt vielä muodostaa soveltuvia segmenttejä. Yritys 6 ei kokenut segmentointia mielekkääksi jo valmiiksi hyvin rajautuneen ja homogeenisen asiakaskunnan vuoksi. Monet segmentit syntyivät yrityksissä luontevasti asiakkaan tyyppin mukaan esimerkiksi jaottelulla yritys- ja yksityisasiakkaisiin tai loppukuluttajiin ja jälleenmyyjiin, sekä tyypittelyihin näiden ryhmien sisällä. Haastatteluissa kävi ilmi, että yritykset tunnistivat avainasiakassegmenttinsä ja ymmärsivät niiden arvon liiketoiminnan kannalta. Jokainen asiakkaansa segmentoinut yritys osasi nimetä yritykselle keskeisimmät tai kannattavimmat asiakasryhmät, mikä on edellytys asiakkuuksien kannattavuuden realisoinnille sekä asiakkaan elinkaaren kasvattamiseksi (Payne 2006, 136). Tästä huolimatta kolme yritystä ei osannut sanoa, mitä asiakassegmenttejä he tahtoisivat kehittää liiketoiminnassaan.

Haastatteluissa ilmeni, ettei segmentointi itsessään ollut monelle yritykselle ongelma. Asiakkuuksien hallintaan liittyvät haasteet syntyivät pikemminkin muista asioista.

Asiakaskentän laajuus on suurin haaste. Vaiks meitähän on tääl kymmeniä henkiä ja jokasel on omat vastualueet yleensä ni nimenomaan se et pitää kuitenkin tehdä paljon yhteistyötä ku ne [segmentit] linkittyy aina jollain tavalla yhteen.

(Y1)

Lähinnä vain valtavan datan hallinta [on haaste], työkalut vähän puutteellisia vielä. Ostodata meiltä löytyy vielä vain itseltä, ei pystytä sitä vielä hyödyntämään niin että nähtäisiin esim mitä asiakas on ostanut, mistä kiinnostunut ja kuinka usein käy meillä. Ei saada tätä vielä ympärtyä yhteen. – – Tämä toki tavoitteena että voitaisiin palvella entistä paremmin myös matkan varrella.

(Y3)

Asiakkuudenhallinnassa käytettävät kanavat olivat lähestulkoon samat jokaisessa yrityksessä. Taulukossa 2 näytetään havainnollistavassa muodossa kunkin yrityksen mainitsemat kanavat kyseiseen tarkoitukseen. Vaikka yrityksistä useammalla on sivuillaan verkkokauppa ja lomakkeita yhteydenottoon, näitä ei ole merkitty käytettyihin kanaviin, mikäli yritys ei itse näitä maininnut.

Taulukko 2 – Asiakkuudenhallinnan kanavat ja painotukset

Yritys	Käytetyt kanavat	Tärkein kanava	Vähiten tärkein kanava
Y1	puhelin, sähköposti, chat, sosiaalinen media, verkkokauppa	verkkokauppa	sosiaalinen media
Y2	puhelin, sähköposti, chat, sosiaalinen media	puhelin	sosiaalinen media
Y3	puhelin, sähköposti, chat, sosiaalinen media, verkkokauppa, lomakkeet	puhelin	sosiaalinen media
Y4	puhelin, sähköposti, chat, sosiaalinen media	puhelin ja sähköposti	sosiaalinen media
Y5	puhelin, sähköposti, chat, sosiaalinen media	puhelin	chat
Y6	puhelin, sähköposti, chat, sosiaalinen media	sähköposti	puhelin
Y7	puhelin, sähköposti, chat, sosiaalinen media, oma asiakasviestinkanava, lomakkeet	asiasta riippuen, missä on fiksuinta viestiä	ei ole / eos

Kuten taulukosta 2 käy ilmi, kaikille yrityksille yhteisiä asiakkuudenhallinnan kanavia ovat puhelin, sähköposti, chat sekä sosiaalinen media. Sosiaalisen median kanavien määrä vaihteli yrityksittäin. Kaikilla oli käytössään vähintään Facebook-tili. Tämän lisäksi osa yrityksistä oli läsnä myös Twitterissä sekä Instagramissa. Kanavia, joita kaikki yritykset eivät maininneet, olivat verkkokauppa, verkosta löytyvät asiakaspalvelulomakkeet sekä oma asiakasviestinkanava. Haastatteluissa tuli usein esiin se, että yritykset pyrkivät olemaan läsnä siellä missä asiakaskin on. Tärkeänä asiana ja lähtökohtana pidettiin sitä, että asiakkaat saavat itse valita itselleen luontevimman yhteydenottokanavan, ja yrityksen tulisi mahdollistaa heille nämä erilaiset väylät.

Mä näen sen jotenkin sillee, et meidän pitäisi pystyy tarjoamaan kaikki mahdolliset yhteydenottokanavat, oli sitten twitter tai fabo, et jätettäisiin sitten asiakkaalle se valinnanvapaus.

(Y3)

[Asiakkuudenhallinta on] haastava konsepti siinä, että pitäisi olla läsnä ja saatavilla asiakkaille mutta se mitä kautta ihmiset tilaa niin vaihtelee aika paljon.

(Y2)

Mun mielipide siitä miten ne pitäis näkyä niin ei se oikeestaan se painoarvo muutu, täytyy vaan mahdollistaa hirveä määrä niitä kontakteja eri suunnasta. Mikä kenellekin helpointa, sen takii näit kanavii sit on niin paljon.

(Y7)

Yli puolessa yrityksistä perinteinen puhelinyhteys oli yleisin tapa ottaa yhteyttä yritykseen. Yritykset kokivat kanavan yhä painoarvoltaan tärkeäksi. Yhteydenottojen määrän lisäksi kanavan painoarvoon koettiin vaikuttavan myös kommunikaation henkilökohtaisuuden taso. Tällainen kontakti koettiin useassa yrityksessä laadukkaimmaksi.

Ehdottomasti mitä henkilökohtaisemmaks se kommunikaatio menee. Et nyt täytyy mieltii sitä että mikä missäkin on se fiksuin tapa viestiä.

(Y7)

Yhdessä yrityksessä puhelin puolestaan koettiin painoarvoltaan pienimmäksi. Neljässä yrityksessä vähiten yhteyttä otettiin sosiaalisen median kautta. Tätä väylää ei koettu myynnin tai asiakaspalvelun kannalta erityisen tärkeäksi haastatteluiden perusteella. Sosiaalinen media koettiin useassa yrityksessä enemmissä määrin osaksi markkinointiviestintää. Tutkimuksessa ei aiheen kannalta koettu tärkeäksi erotella sosiaalisen median kanavia tässä yhteydessä toisistaan.

Kuten kappaleessa aiemmin todettiin, asiakkuudenhallinnasta ja asiakkuudenhallinnan kanavista puhuttaessa kaikki haastatellut yritykset pyrkivät säilyttämään asiakkaalla mahdollisuuden valita itse haluamansa yhteydenottotapa. Asiakkaita ei pyritty ohjaamaan minkään tietyn kanavan pariin yritysten toimesta. Usea yritys ilmaisi myös olevansa tyytyväinen asiakaskuntansa yhteydenottotapojen jakautumiseen, ja niiden koettiin vastaavan yritysten omia mieltymyksiä. Lisäksi yhteydenottojen koettiin jakautuvan tarkoituksenmukaisesti ja luontevasti kanavien välillä esimerkiksi yhteydenoton aiheesta sekä monimutkaisuudesta riippuen.

Sen sijaan asiakkuudenhallinnan kanavien mittauskäytännöt vaihtelivat hyvinkin paljon yritysten välillä. Yrityksistä kolme kappaletta ei mitannut kanaviensa toimintaa omatoimisesti mitenkään. Tässä yhteydessä mainittiin kanavien toiminnan arviointi lähinnä vaistonvaraisesti ja omakohtaisen tuntuman sekä kokemuksen kautta. Neljä muuta yritystä mittasivat kanavien toimintaa vaihtelevassa määrin. Yksi yrityksistä mittasi kanaviaan vain vähän, käyttäen hyväkseen facebookin tilastointia sekä nettisivujen kävijätilastointia. Loput kolme yritystä käyttivät hyväkseen enemmän mittareita.

Tottakai siis myynti on ihan ehdottomasti se ykkösjuttu, mut et esimerkiksi tää niinkun et me tiedetää kuin monta asiakasta on käynny sillä ja sillä verkkokauppasivulla, niin siitä näkee et kuin monta on jatkanu sinne niinku loppuun asti ja oikeesti ostanu sen, elikkä tämmösiä ostoprosessei kyl vertaillaan.
(Y1)

Meil on mittarit siel paikallaan niin puhelimessa ku sähköpostissa. Ja sitä tehoa, vastaamisprosenttia ja myös ehkä sitä viestinnän laatuuki monitoroidaan ja pikkasen koitetaan ehkä sparratakin sitte.
(Y3)

Myynnillisesti on, ja niit tietenkin mitataan et miten ihmiset kontaktoi meit ja mihin kanaviin me ohjataan. Mut myöskin nettisivumme kautta mitataa ja siel mitataa myös tyytyväisyyttä, – – siel on myös eräänlainen NPS.
(Y7)

Haastattelun yhteydessä selvitettiin myös se, kuinka aktiivisesti haastateltavat yritykset seuraavat uusien kanavien syntyä. Kävi ilmi, että kaikki yritykset seuraavat ainakin jossain määrin uusien kanavien syntyä sekä kehittymistä. Näihin ei kuitenkaan lähdetä välttämättä helposti mukaan.

Must tuntuu et me hiukan kuitenkin odotetaan että miten kanava rupee kehittymään. – – . Toisaalt halutaan niinku hiukan odottaa, muttei liian pitkään.
(Y1)

Monet yritykset kokivat, että esimerkiksi sosiaalisen median synnyttämät uudet kanavat eivät monesti vastaa yrityksen omia kohderyhmiä. Vastauksissa painotettiin myös sitä, että kanavat halutaan valita tarkoituksenmukaisesti. Yritykset haluavat panostaa niihin kanaviin, joissa he ovat valinneet olla asiakkailleen läsnä.

Kyllä seurataan, mutta mietitään kyllä sitä että meidän kohderyhmiä ei oikein tavoita esimerkiksi snapchatista. Mietittiin sitä, että mieluummin ollaan tehokkaita niissä muutamissa kanavissa joissa ollaan.

(Y2)

Ei saa olla itseisarvo että ollaan joka paikassa, pitää olla oikeat syyt jotta mennään johonkin. Toki voitais olla enemmänkin jossain, mutta käytännössä sitten jää facebookin lisäksi twitter joka ois asiakaspalvelukanavana jonkinmoinen. – – Jos miettii näitä uusia someja niin niiden käyttäjäkunta ei osu oikein meidän kohdeasiakaskuntaan.

(Y4)

Kyl mä seuraan ja tiien näistä mutta ei vaan ole kannattavaa mennä mukaan. – – Jos meil on joskus joku pelkästään someen keskittyvä ihminen töissä ni saa nähdä sitten mutta tällä hetkellä parempi keskittyä enemmän laatuun ku määrään.

(Y6)

Varovaisuuden ja liian rönsyilevän kanavavalikoiman välttämisen lisäksi kuitenkin myös uteliaisuuden ja kokeilunhalun näkökulma tuli haastatteluissa esiin.

Jos nähdään asioita joista vois olla hyötyä niin mulla on aina periaate se, että asioita pitää testata. Ellei maksa liikaa, niin kannattaa testata ja katsoa miten se toimii.

(Y5)

5.3 Chat-palvelu

Haastattelun kolmannessa osiossa selvitettiin tarkemmin itse chat-palveluun liittyviä kokemuksia ja toimintatapoja. Tämä alaluku on jaettu kolmeen kokonaisuuteen, joista ensimmäisessä käsitellään vastauksia liittyen chat-palvelun käyttöönottoon ja odotuksiin, toisessa chat-yhteydenottoihin ja kolmannessa chat-palvelun ominaisuuksiin.

5.3.1 Chat-palvelun käyttöönotto ja odotukset

Chat-palvelu oli toteutettu haastateltavissa yrityksissä pääasiassa sisäisesti. Yrityksistä vain yhdellä chat-palvelu oli toteutettu yhdessä kumppanin kanssa. Tämä kokeilu oli kyseisessä yrityksessä vielä uusi, ja aiemmin palvelu on toteutettu talon sisältä, kuten

muissakin haastateltavissa yrityksissä. Alla olevassa taulukossa 3 on havainnollistettu palvelun käyttöönoton ajankohtaa kussakin yrityksessä sekä listattu kunkin chat-palvelun palveluntarjoaja.

Taulukko 3 – Chat-palvelun käyttöönottoajankohta ja toteuttaja

Yritys	Chatin käyttöönoton ajankohta	Chat-palvelun toteuttaja
Y1	2013 / Kevät	Elisa Livezhat
Y2	2015 / Talvi	Tidio chat
Y3	2016 / Kevät	Elisa Livezhat
Y4	2015 / Kevät	Elisa Livezhat
Y5	2014 / Syksy	Tawk.to
Y6	2015 / Kevät	Zopim
Y7	Tuntematon, vuosia sitten	Giosg

Kuten taulukosta on havaittavissa, aikaisimmillaan chat-palvelu on haastatelluissa yrityksissä otettu käyttöön vuoden 2013 keväällä. Suurin osa yrityksistä on lisännyt chat-palvelun sivuilleen vuoden 2015 aikana ja mukaan mahtuu myös yksi vuoden 2016 keväällä käyttöön otettu palvelu. Vastauksista onkin täten huomattavissa chat-palvelun uutuus osana yritysten asiakaspalvelukenttää.

Palveluntarjoajia, jonka chat-toiminnon yritykset ovat sivuilleen valinneet, oli useampia. Chat-pienoisohjelmia yritysten ja verkkosivustojen käyttöön tarjoaa erittäin moni yritys. Palveluntarjoajat ovat niin kotimaisia kuin ulkomaisiakin. Haastatelluista yrityksistä neljällä on käytössään kotimainen chat-ohjelma. Ulkomaiset palveluntarjoajat ovat kuitenkin kotimaisia monipuolisemmin edustettuna.

Kaikki yritykset kokivat käyttöönoton erittäin helpoksi. Kokemusta kuvailtiin muun muassa erittäin onnistuneeksi, nopeaksi sekä suoraviivaiseksi. Osa yrityksistä oli ottanut palvelun käyttöön palveluntarjoajan avustuksella. Toiset taas olivat päätyneet omatoimisempaan ratkaisuun.

Siis käytännössä vaan sovellushakuun pistettiin chat, ja sieltä otettiin mikä on saanut hyviä arvioita. Oli todella helppo, lataat vaan ja otat tunnarit käyttöön.

(Y2)

Puhuttaessa chatin teknisistä ominaisuuksista tai vaikeuksista, kukaan yrityksistä ei ollut tähän mennessä kaivannut palvelun käyttöön tukea tai ylläpitoapua palveluntarjoajan toimesta. Kaksi yrityksistä oli kokenut kertaluontoisen teknisen ongelman, joista toinen aiheutti päivän mittaisen käyttökätkon ja toinen viivästytti chat-palvelun offline-aikana lähetettyjen viestien saapumista yrityksen sähköpostiin useammalla päivällä.

Syyt palvelun käyttöönottoon olivat moninaisia. Tärkeä syy palvelun hankkimiseen useassa yrityksessä oli asiakkaiden toiveet tai oletetut toiveet sekä mahdollisimman hyvän, sekä joissain tapauksissa laajan, palvelukokonaisuuden takaaminen. Myös edelläkävijyys nousi haastatteluissa yhdeksi käyttöönottoon vaikuttaneista asioista; koska kyseinen asiakaspalvelukanava ei ole vielä itsestäänselvyys tai valtavirran tarjoama palvelu, voi sen avulla pyrkiä erottautumaan muista kilpailijoista.

Kyllä sitä ihmiset on pyytännyt. Ja kun mietin itteäni kuluttajana niin haluaisin ite valita sen asiointikanavan / yhteydenottokanavan, ja jos mulle se chat on luontevin tapa jos en halua soittaa, tai lähettää sähköpostia kun siinä kuitenkin sitten kestää hetki kun se ihminen vastaa.

(Y3)

Aika luonteva asiakaspalvelukanava ja haluttiin päästä siihen hetkeen käsiksi kun asiakas tekee sitä ostopäätöstä tai sitten on muuten meidän tuotteisiin tai palveluihin liittyvät asiat framilla.

(Y4)

Mietin sillon [vuosi sitten] noit kaikkii asioit vähän enemmän ja perinpohjaisesti, niin sit mä ajattelin et mä haluan tarjota mejän asiakkaille myös ton chatin. Ei kukaan asiakas siis ollu ehtiny pyytää erikseen mut olin vaan huomannu et se on mones paikas ja halusin sit tuoda meillekin.

(Y6)

On puhtaasti otettu siihen että pystytään nopeemmin vastata kysymyksiin mitä ulkoo tulee ja käytännössä helpottaa sitä viestintää. Otettiin käyttöön et saadaan nopeesti vastauksia aikaseks, nopea tiedonkulku, nopeat välitykset eteenpäin.

(Y7)

Huolimatta siitä, että kaikilla yrityksillä oli chat-palvelun käyttöönoton takana erilaisia syitä ja tavoitteita, kuitenkin vain harvalla oli haastattelujen perusteella minkäänlaisia odotuksia palvelun suhteen käytännössä. Odotuksia esimerkiksi syntyvien kustannusten

tai hyötyjen suhteen oli vain harvalla, vaikka kaikilla näkyi kuitenkin olevan jonkinlaisia mielikuvia palvelusta jo etukäteen esimerkiksi liittyen sen luonteeseen.

Ei oikein ollut odotuksia. Nähtiin mahdollisuus ja katsottiin mitä tuo tullessaan. Haluttiin mahdollistaa asiakkaalle että pystyy välittömästi kysymään. Jos lähettää sähköpostin niin siinä on aina se tietty viive, jolla vastataan, mutta chatissa saa vastauksen heti.

(Y4)

En osannu odottaa mitään. Sitä mä pelkäsin et tuleeko sitä kautta sit jotain pilaviestejä tai tämmösiä mut yhtään ei oo tullu.

(Y6)

Mikäli haastateltavalla yrityksellä oli odotuksia palvelun suhteen, olivat ne positiivisia. Chat-palvelun odotettiin tuovan lisää myyntiä yritykselle sekä olevan erittäin kustannustehokas keino palvella asiakkaita. Kukaan yrityksistä ei maininnut odotuksissaan suoraviivaisesti asiakkaiden tyytyväisyyteen tai asiakaspalvelun parantumiseen liittyviä seikkoja, mitkä olivat toisaalta hyvin edustettuina haastatteluiden aikana puhuttaessa syistä palvelun käyttöönottoon tai palvelun hyödyistä. Kaikki mainitut odotukset olivat joko myynnillisiä tai kustannusten vähentämiseen liittyviä. Jonkinlaisia etukäteisodotuksia maininneet yritykset kokivat myös, että kyseiset odotukset ovat täyttyneet tai jopa ylittyneet.

Kyl mä näkisin että on yllättänyt, ainakin mut henkkoht, että kuinka paljon siellä on sitä pöhinää. Sekä siis ihan viestitse että kuinka monta viestiä tulee viikossa, että kuinka paljon tulee suoraa myyntiä. Mä voisin väittää et toi livechat on yks kustannustehokkaimmist keinoista. Kun sanoin, että somessa ei hirveesti tätä suoraa myyntiä tapahdu niin livechat on sit taas sellanen et siel sitä tapahtuu. Se kynnys käydä ostamaan on aika pieni siel.

(Y1)

Kyllä mä odotin että otettaisiin hyvin vastaan. – – Ja tietty oma väki ottanut sen iloisesti vastaan, kun on nuorii ihmisii ja niin, niin heille luonteva tapa palvella. Että pelkkää myönteistä.

(Y3)

Vaikka osalla haastateltavista yrityksistä oli esimerkiksi selkeitä myynnillisiä odotuksia, ei kellään kuitenkaan ollut varsinaista strategiaa chat-palveluun liittyen. Haastatteluissa kävi ilmi, että käytännössä kaikissa yrityksissä palvelu toimi ikään kuin

omalla painollaan muun asiakaspalvelun ohessa. Palvelulle ei ollut kirjattu omaa strategiaansa missään yrityksessä. Ylöskirjatun tai tarkemmin määritellyn strategian puuttumisesta huolimatta neljällä yrityksellä seitsemästä oli kuitenkin määritelty palvelulle jonkinlaisia tavoitteita. Muut yritykset kokivat vastausten perusteella palvelun puhtaammin asiakaspalvelulisänä. Yritykset, jotka mainitsivat omaavansa tavoitteita palvelun suhteen, kokivat chat-palvelun tukevana funktiona esimerkiksi myynnille tai kokonaisvaltaisesti liiketoiminnalle.

Se tavoite joka sillä on, niin on tukea meidän liiketoimintaa ja kalastaa niitä asiakkaita jotka mieltii ja jotka surffailee, joilla kynnys tarttua luuriin on liian iso.
(Y2)

5.3.2 Chat-yhteydenotot

Chat-palvelu koettiin haastatelluissa yrityksissä omanlaisekseen palvelukanavaksi, jolla oli selkeitä eroavaisuuksia muihin asiakaspalvelukanaviin. Puhuttaessa keskeisistä eroavaisuuksista, esiin nousi useimmin kaksi asiaa. Toinen oli palvelun luonteen nopeus ja toinen palvelun kautta tulevien yhteydenottojen tyyppi.

Kyl mä väitän, että kun asiakas odottaa sieltä nimenomaan nopeaa vastausta. Ja se on tuonu sellaisen ilmiön, että käytännössä koko ajan työntekijöistä jonkun on seurattava sitä. Aiemmin oli hetkiä jolloin nettiä ei seurattu tuntiin tai pariin.
(Y1)

Ehkä siinä mielessä erilaisia yhteydenottoja tulee, että sellaisia ”minua kiinnostaisi, osaatko sanoa...” tyyppisiä.
(Y2)

– – *Moni kysymys liittyi nimenomaan ostoprosessiin ja oli sitä ostoa tukevaa. Sit taas ehkä puhelin ja sähköposti on enemmän sitä jälkimarkkinointipuolta ja ollaan ongelmatilanteissa yhteydessä.*
(Y4)

Suhteet enemmän chatissa kysytään valintavinkkejä. Enemmän mitä puhelimitse ja sähköpostitse tulee, niihin tulee reklamaatioita.
(Y6)

Yhteydenotot koettiin useassa yrityksessä muihin kanaviin verrattuna spontaaneiksi ja nopeiksi. Tämän lisäksi usea yritys mainitsi haastattelun aikana, että asiakkaiden chat-palvelun kautta esittämät kysymykset ovat suhteellisen selkeitä. Tämän lisäksi chat-palvelussa otetut kontaktit liittyvät huomattavasti useammin ostamiseen ja ostoprosessiin verrattuna muihin asiakaspalvelukanaviin. Lisäksi ihmiset kysyvät palvelun kautta usein esimerkiksi apua tuotteiden valintaan tai tuotesaatavuustietoja.

Keskustelujen perusteella moni on sellaista että ”hei onks teidän tietyssä kaupassa tätä ja tätä”, et kyl ne niinku kaikki liittyy siihen ostamiseen.

(Y3)

”mitä mä teen”, ”mikä kannattaa valita näistä” – tyyppisiä kysymyksiä. Pre-sale kysymyksiä, ja korostuu chatissa nimenomaan. Tulee eniten tuotesaatavuuskysymyksiä, miten ostoprosessi toimii eli miten verkkokauppaa käytetään ja se että, mistä löytyy tuotteet eli jälleenmyyjäkyselyt.

(Y4)

Sanotaan et varmaan täl alalla toimiessa et onko ylipäättään sitä tavaraa meillä. Verkkokaupassa on tällanen, et onko sulla sitä täällä olemassa. – – Se on se yleisin kysymys, että jos nyt tilaan niin koska se on mulla. Ostoprosessiin liittyviä.

(Y5)

Eniten ihan vaan apua tuotteitten valintaan haetaan. Tai et teil ei oo tätä nyt varastos, koska tulos. Ja siks onkin hyvin hyödyllinen meille, koska usein huomaa ettei se ihminen tekis sitä kauppaa ellei se ois saanu apua.

(Y6)

Monessa yrityksessä yhteydenottojen määrä on kasvanut ajan saatossa. Yrityksistä vain kaksi kappaletta koki, etteivät he olleet huomanneet palvelun käytössä erityistä kasvua käyttöönottohetkestä. Tämän lisäksi kaksi yritystä mainitsi, että yhteydenottojen määrä on hyvin vahvasti riippuvaista vuodenajasta, sillä liiketoiminta näissä yrityksissä on selkeästi kausiluontoista. Kuitenkin ainakin toisessa yrityksessä, jossa oli ehditty vertailla kahta sesonkiaikaa, on nähty kasvua yhteydenottojen määrässä.

Toinen yhteydenottojen määrään vaikuttava asia, joka haastatteluissa tuli ilmi oli kellonaika. Monella yrityksellä chat-palvelun aukioloajat noudattivat perinteisen työpäivän aukioloaikoja vaihdellen kello 08:00-16:00 kello 10:00-18:00 aikatauluun yrityksen toimistoaikojen mukaisesti. Sen sijaan asiakkaat selaavat sivuja, tekevät ostoja tai suunnittelevat niitä eniten ilta-aikaan, jolloin kyseisillä yrityksillä ei ole asiakaspalvelua avoinna. Esimerkiksi yrityksessä 6 koettiin, että chat-palvelun kautta

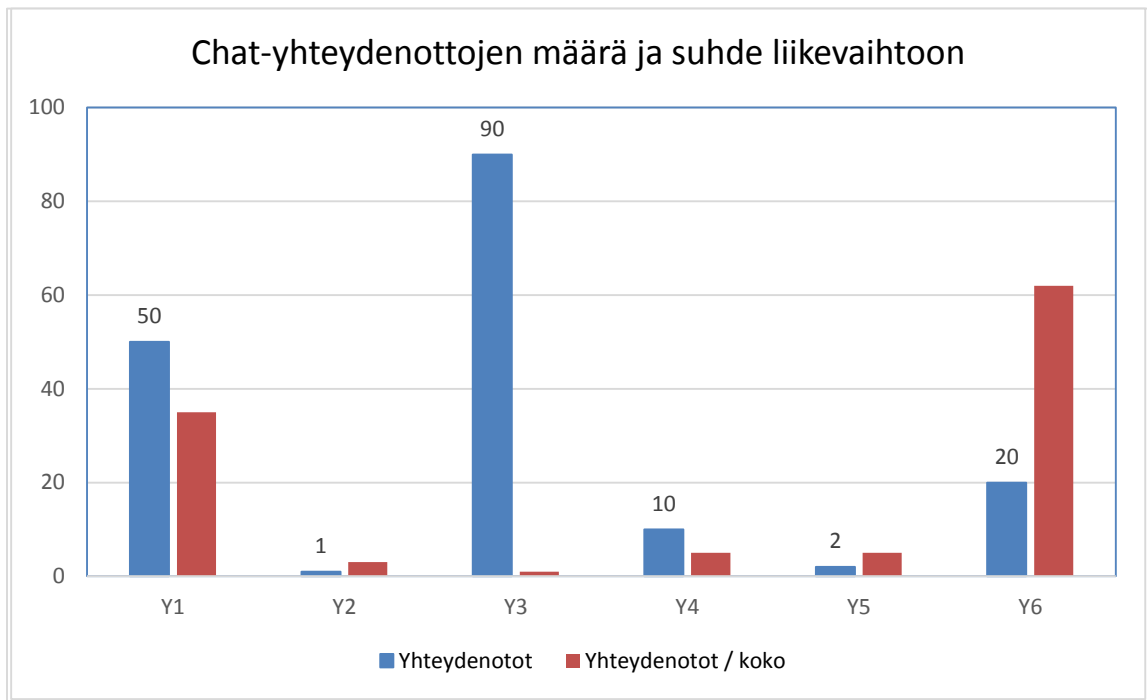
tulevien yhteydenottojen määrä olisi varmasti suurempi, mikäli yrityksellä olisi mahdollisuus olla palvelussa läsnä myös ilta-aikaan, joka on sille myynnillisesti tärkein ajankohta verkossa. Myös yrityksen 1 edustaja koki palvelun aukioloaikojen vaikuttavan yhteydenottojen määrään, vaikka osa asiakkaista lähettääkin chat-palvelun kautta yritykselle viestin myös sen ollessa kiinni. Tällöin asiakkaan pyynnöt siirtyvät yrityksen sähköpostiin. Vaikka palvelua tahdottaisiin tarjota asiakkaalle aina kun tarvetta tälle olisi, ei se resurssien puitteissa ole aina missään määrin kannattavaa. Samanlaisia yrityksen ja asiakkaan aikataulujen eroavaisuuksiin sekä palveluajankohtiin ja resursseihin liittyviä kysymyksiä pohdittiin myös yrityksessä 2.

Vaikka useammassa yrityksessä yhteydenottojen määrän koettiin lisääntyneen ajan saatossa, vain kaksi koki, että chat-palvelu olisi vähentänyt yhteydenottojen määrää muissa asiakaspalvelukanavissa. Tämä viittaa siihen, että palvelun avulla on saatu yrityksissä tavoitettua sellaisia asiakkaita, jotka muuten olisivat jättäneet yhteydenoton väliin. Tähän ilmiöön viitattiinkin jopa viiden yrityksen toimesta haastatteluiden aikana.

Ei статистиikkaa ole mutta kyllä se [chat-palvelu] varmasti vähensi [yhteydenottojen määrää muissa kanavissa]. Toki osa varmasti sellaisia jotka ei olis ottanut mitään yhteyttä, jos sitä mahdollisuutta ei olisi ollut. Mutta osa varmasti olisi ottanut toista kautta yhteyttä. Joka tapauksessa erittäin positiivinen asia ja pikkasen madaltaa sitä kynnystä siihen yhteydenottoon kumminkin.

(Y4)

Kuviossa 2 havainnollistetaan chat-palvelun kautta tulevien yhteydenottojen määrää haastateltavissa yrityksissä ja suhteutetaan yhteydenottojen määrät kunkin yrityksen liikevaihtoon. Yksi yrityksistä, yritys 7, ei pystynyt vastaamaan kysymykseen, joten sen osalta yhteydenottojen määrää ei osata sanoa. Haastateltava kuitenkin kertoi, että palvelun osuus yrityksen päivittäisistä tuhansista kontakteista on suhteellisen pieni.



Kuvio 2 – Chat-yhteydenottojen määrä päivässä (arvio) ja suhde liikevaihtoon

Kuviossa näkyvät yhteydenottojen määrät ovat kunkin yrityksen chat-palvelusta vastaavan henkilön arvioita keskimääräisestä yhteydenottojen määrästä päivittäin. Vahvasti kausiluontoista liiketoimintaa harjoittavien yritysten osalta kuviossa esitetään arvioitu yhteydenottojen määrä päivässä sesonkiaikana. Tämän lisäksi kuviossa kuvataan yhteydenottojen määrä suhteessa yrityksen kokoon, joka on määritetty yrityksen viimeisimmäksi julkaistun liikevaihdon perusteella. Suhdeluku on saatu jakamalla päivittäisten yhteydenottojen määrä yrityksen liikevaihdolla (milj. €). Näin on toimittu, jotta yhteydenottojen määrät olisivat paremmin suhteutettavissa toisiinsa. Kuten otannassa käytettyyn maksimivaihtelun strategiaan kuuluu, yritykset ovat kokoluokaltaan hyvin erilaisia, jolloin on myös luonnollista että yhteydenottojen määrät yrityksen suuntaan ovat erilaiset.

Yhteydenottojen määrät eivät kuitenkaan kaikissa tapauksissa mukailleet yritysten kokoluokkia. Yrityksellä 3, joka oli haastateltavista yrityksistä ainoa suuryritys, on selkeästi eniten yhteydenottoja päivässä. Yhteydenottojen määrä suhteessa yrityksen kokoon on kuitenkin kaikista haastateltavista yrityksistä pienin. Suurin eroavaisuus chat-yhteydenottojen ja kokoon suhteutettujen chat-yhteydenottojen määrässä on yrityksellä 6, joka on mikroyritys. Se on samalla yritys, jolla on eniten chat-yhteydenottoja päivässä suhteessa yrityksen kokoon.

Tulevaisuuden yhteydenottomäärien suhteen haastateltavat yritykset olivat positiivisia. Kukaan ei uskonut chat-palvelun kautta tulevien yhteydenottojen laskevan. Neljä yrityksistä uskoi, että palvelu tulee kasvamaan. Sitä, kuinka pitkään kasvu vielä

jatkuu, ei osattu arvioida. Yksi yritys puolestaan koki, että kasvu on ollut aiemmin jyrkkää mutta sittemmin tietty yhteydenottojen taso on saavutettu. Chat-palvelun yhteydenottomäärien kasvua odotettiin haastatteluiden perusteella syntyvän erityisesti nuoren ikäpolven sekä kuluttajien oppimisen ja ilmiön arkipäiväistymisen myötä.

Ku tää chatti yleistyy nyt jokapuolella niin tottakai se totuttaa ihmisii käyttää sitä. Kun meki on hyvin pitkään siel chatis touhuttu niin mun mielest se vaan auttaa et mitä useemmas paikkaa se chatti on ni sillo se käyttö totutetaan ihmisille et tä on se kanava, mitä kautta saa myöskin yhteyden. – – Mitä enemmän kuluttajat oppii kuluttajakanavien kautta niin sitä enemmän yrityskäyttäjätkin rupee, määrittelisin näin.

(Y7)

No sitä varten mä oon sen sinne laittanu et kyl mä uskon et ihmiset pikku hiljaa varsinki enemmän ja varsinki ku nuori polvi tulee mikä on tottunu asioita käyttää tietyllä tavalla ni sähköset palvelut kasvaa sitä mukaa. Kyl mä sen ymmärrän et se plus viiskymppinen nainen välttämättä uskalla chattia käyttää vaan lähtee soittaa, hän on tottunu puhelint käyttämään ja aina pärjäämään sillä.

(Y5)

5.3.3 Chat-palvelun ominaisuudet

Kaikki yritykset kokivat chat-palvelun tuovan asiakaspalvelukenttään sellaisia puolia, joita muiden asiakaspalvelukanavien kautta on vaikea saavuttaa. Haastatteluissa nousi esiin erityisesti kaksi tällaista ominaisuutta, joita olivat palvelun nopeus sekä myynnin edistäminen. Muita tällaisina chat-palvelulle ominaisina etuina ja ominaisuuksina mainittiin palvelun helppous, tiedonjaon helppous, sen matala kynnys sekä pääsy asiakkaan ostohetkeen käsiksi reaaliaikaisesti, joka on verkossa muutoin hankalaa saavuttaa.

Uusea yritys korosti vastauksissaan sitä, että chat-palvelun avulla pystytään hyvin vastaamaan asiakkaan kysymyksiin nimenomaan ostoprosessiin liittyen ja avustamaan tätä reaaliaikaisesti myyntitapahtuman loppuunsaattamisessa, mikä voisi muuten jäädä helposti kesken. Kuten aiemmin on mainittu, ostoskorin hylkääminen on erittäin yleinen ongelma verkkokaupoissa. Nopeiden vastausten puute silloin, kun asiakkaalle on jokin epäselvää, saa tutkimusten mukaan jopa yli puolet ihmisistä todennäköisesti hylkäämään ostoksensa kesken prosessin. (Kim & Stoel 2005, 294-295; Clarkson ym. 2010, 3.) Moni yritys kokikin chat-palvelun puhtaan asiakaspalvelun lisäksi hyödylliseksi kanavaksi konversion kasvattamiseen ja myynnin lisäämiseen.

Kuten sanoin niin kun puhutaan kaikista näistä asiakaspalvelutilanteista, oli sitten puhelimitse soitto, sähköpostitse, livechatyhteys tai sitten ihan paikan päällä tällanen ni se minkä livechatissa huomaa selkeesti niin se yhteydenotto versus se myynti, se suora myynti mikä sen jälkeen sitten tulee, ni se on live chatissa ehdottomasti ykkönen. Se kannattavuus siin on kyl selkeesti. Ja niin paljon helpompaa myydä jotain oheistavaraakin ku se on vähän sellasta small talkia koko ajan, sähköpostiyhteydenotto voi olla vähän virallisempi.

(Y1)

Siin tilantees ku ne [asiakkaat] on siel ja pähkäilee et mitä ne ottais siel ni selkeesti auttaa sitä asiakasta viemään sen kaupan loppuun saakka ja ostamaan. Kyl mä koen et se on hyvä ja asiakkaatkin on sitä kehunu. — Just se et voi asiakast auttaa siin sen tuotevalinnan tekemises just sil hetkel ku se on. Pystyy reaaliaikaisesti auttaa asiakasta, mikä ei muuten oo verkkokaupassa mahdollist.

(Y6)

Chatin tehtävä on myynnillisesti hoitaa se viimeinen metri. Elikkä sitten se tekee niin että jalostaa sen suoraan kaupaks tai suoraan tapaamiseksi. Näin mä ainakin näen tän chatin merkityksen. Sit se vois olla toinen juttu et chatti aukee asiakaspalveluks et kysyy sitä tätä tai tota, riippuu pal siitä et miten ajatellaan. Mut puhtaasti myynnillinen et jotain kautta tartutaan kiinni, luetaan ja tehdään, niin chatti kasvattaa konversioo. Ja konversion kasvattajana mielettömän hyvä, sellaisena mä sen näen.

(Y7)

Chat-palvelun positiivisesta vaikutuksesta myyntiin kertoivat myös yritysten omakohtaiset arviot siitä, kuinka suuri osuus palvelussa käydyistä keskusteluista päättyi tai päättyy lopulta myyntiin. Nämä arviot vaihtelivat 50 prosentista 80 prosenttiin. Kuten vastauksista on käynyt ilmi, monet yritykset kokevat että chat-keskusteluun ryhtyvät asiakkaat ovat jo kyseisessä vaiheessa keskimääräistä potentiaalisempia ostajia. Lisäksi jo mainitut ostoprosessiin ja valintoihin keskittyvät kysymykset viittaavat siihen, että palvelun kautta kysymyksiä lähettävät kuluttajat ovat jo potentiaalisia tilaajia, joidle kynnys lopullisen oston tekoon on onnistuneen yhteydenoton jälkeen matala. Kaikkiaan kaksi yritystä arvioi, että 50 % chat-palvelutilanteista päättyvän myyntiin ja kaksi, että 80 % chat-palvelutilanteista päättyy myyntiin. Muut yritykset eivät osanneet antaa yhtä suoraa arviota, vaikka vastaukset kertoivatkin myyntiä tapahtuvan.

Jos se asiakas on siel toises pääs ni se jo miettii sitä, ni se saa siin vaiheessa sit sen vastauksen ja se nopeuttaa sitä. Kyl chatissa on ihan selkee hyöty.

(Y5)

En voi sanoa määrää [keskusteluista, jotka päätyvät myyntiin]. Sen verran voin kommentoida, että firmat laskee konversioprosenttia noista, no mitä ikinä se nyt mahtaakaan olla et on hyvä, niin chatti nostaa sitä huimasti. Eli kyl se niinku huomattavasti ne jotka chattiin päätyy ni onhan se paljon tarkempaa.

(Y7)

Toinen mainituista palvelun suurimmista eduista oli sen nopeus. Kuten tutkimukset osoittavat, asiakkaat tahtovat odottaa yhä vähemmän aikaa saadakseen vastauksia kysymyksiinsä (Customer Service Benchmark –tutkimus, 2015). Shaen ym. (2007, 289) mukaan chat-palvelu on esimerkiksi puhelinsoittoa ja sähköpostiyhteyttä tehokkaampi ja nopeampi viestintäkanava. Tätä tutkimustulosta tukivat myös yritysten vastaukset kysyttäessä palvelulle ominaisia piirteitä, joita ei ole voitu saavuttaa muiden kanavien avulla.

Ehkä se nopeus. Tietty puhelimellakin varmaan yhtä nopeeta mutta tässä kun pystyy lähettää niitä tuotelinkkejä ja informaatiota niin nopeesti. Se tiedonjako ja nopeus on kyl niitä chatin valtteja.

(Y3)

Nopeus. Ja pre-sale kysymyksiä, ja korostuu chatissa nimenomaan. Pikkasen madaltaa sitä kynnystä siihen yhteydenottoon kumminkin.

(Y4)

Varmaan se nopeus. Nopeus ja helppous. Ei tarvi ku näpättyä se sielt alareunast ylös, laittaa kysymys ja painaa entterii. Et kyl se loppujen lopuks saat tosi äkkiä sen vastauksen.

(Y5)

Kaiken kaikkiaan yritykset olivat haastatteluiden perusteella tyytyväisiä palveluun kokonaisvaltaisesti. Haastatelluista yrityksistä neljä kappaletta ei osannut nimetä mitään erityisiä kehitystoiveita palveluun tai sen toteutukseen liittyen. Näissä vastauksissa yhteistä oli se, että palvelua käyttävät yritykset kokivat sen toimivan hyvin sellaisenaan. Lisäksi chat-palvelun nähtiin kehittyneen jo palveluntarjoajien toimesta siten, ettei omia kehitystoiveita ollut.

Ku se järjestelmä itsessään on kehittyny paljo siit täs puolentoist vuoden aikana, on tullu paljon ominaisuuksia ja tullu helppokäyttösemmäksi ja monipuolisemmaks niin ei oo niinkö ehtiny kaipaamaan [palveluun mitään lisää], se on koko ajan kehittyny.

(Y5)

Siis oon ollut hirveen tyytyväinen siihen millainen se on nytte. Se toimii hirveen hyvin tolllee, se ei oo meijän kehitysprojekteista päällimmäisenä mielessä ja toimii hyvin tolllee ja tuntuu et asiakkaatki tykkää. Ainakaan se ei ärsytä, meil ei tuu koskaa sitä että se pomppaa sieltä niinku joillain sivuilla. Se on siel, ja ihminen käyttää jos haluaa, ja jos ei niin sen voi laittaa pois.

(Y6)

Yritykset, jotka nimesivät mahdollisia kehityskohteita omissa palveluissaan, nimesivät kaikki erilaisia tavoitteita. Yksi yrityksistä toivoi tulevaisuudessa palvelun olevan mahdollista toimia myös oman verkkosivun ulkopuolella esimerkiksi sosiaalisen median palveluissa ja toinen halusi liittää palveluun videokuvaa myyjien sekä asiakaspalvelijoiden työn helpottamiseksi sekä asiakkaiden tyytyväisyyden lisäämiseksi. Kolmas puolestaan tahtoi hioa palvelun hyödyntämistä ja käyttöä yrityksen sisällä, ei niinkään palvelun teknisiä ominaisuuksia.

En sanois et chattipalveluun kaivattais mitään lisää. Se on sit eri asia et mis vaiheessa se chatti tulee ja se on sit taas nettisivusta niin paljon kiinni et millasia ja mis vaihees ihmiset avaa sen chatin. Eli ei chattipalveluun mut sitä pitää kehittää koko ajan et mis vaiheessa se tartuttaa ihmisel sen chatin auki. Se on mun mielest hyvin tärkeetä, vaikuttaa paljon konversioon nimenomaan.

(Y7)

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

6.1 Tulosten arviointi

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli vastata kysymyksiin siitä, millaisia hyötyjä chat-palvelulla voidaan käytännössä saavuttaa ja millainen on kyseisten chat-palveluiden osuus ja rooli yritysten asiakkuudenhallinnassa ja strategiassa. Tutkimushaastatteluiden perusteella voidaan sanoa, että chat-palvelulla voidaan saavuttaa useita erilaisia hyötyjä esimerkiksi myyntiin ja palvelunopeuteen liittyen. Lisäksi voidaan todeta, että chat-palveluiden osuus asiakkuudenhallinnasta on ainakin toistaiseksi vielä suhteellisen pieni suuressa osassa yrityksistä, eikä sitä ole liitetty osaksi yritysten liiketoimintastrategiaa.

Haastatteluiden pohjalta havaittiin, että suurimmalla osalla yrityksistä on jonkin tyyppinen näkyvä liiketoimintastrategia, jossa määritellään yrityksen tavoitteita ja sen päämääriä. Strategia oli olemassa huolimatta siitä minkä kokoisia haastateltavat yritykset olivat ja kuinka erilaisia yritysten määrät keskenään olivat. Strategian päivitystiheys yritysten välillä on vaihtelevaa mutta haastatteluiden perusteella pienimmät mikroyritykset päivittävät strategiaansa suurempia yrityksiä useammin.

Strategisten päämäärien tavoittelussa asiakaspalvelu on merkittävä tekijä ja tärkeä osa toimintaa sekä erottautumista markkinoilla. Haastatteluiden perusteella voidaan todeta, että asiakaspalvelun kokeminen tärkeänä osana liiketoimintaa ja keinona yrityksen päämäärien saavuttamiselle on myös yksi syy chat-palvelun alkuperäiseen käyttöönottoon. Tutkimushaastattelujen kautta kerätty aineisto tukee aiempaa tieteellistä tietoa, jonka mukaan asiakaskeskeisyyteen pohjautuva strategia vaatii sitä, että asiakkaiden tarpeita ymmärretään ja asiakkaille annetaan tukea näiden tarpeiden ratkaisemiseksi (Santalainen 2009, 136).

Siitä huolimatta, että asiakaspalvelu sekä asiakaslähtöisyys korostuivat strategisten päämäärien tavoittelussa, erillisen asiakkuudenhallintastrategian omaaminen ei ole yrityksille itsestäänselvyys. Tulokset poikkeavat teoriasta sikäli, että kirjallisuudessa on korostunut asiakkuudenhallintastrategian tärkeys esimerkiksi asiakkuuksien johtamisessa, asiakkaiden tehokkaassa hallinnassa, asiakkaiden tarpeisiin vastaamisessa (Mäntynevä 2003, 9-10; 57) sekä koko liiketoimintastrategian osana (Payne 2006, 41-42). Kaikki yritykset kuitenkin seuraavat asiakkuuksiaan jollain tavoin sekä harjoittavat asiakkuudenhallintaa riippumatta siitä, onko asiakkuuksien hallintaan erillistä strategiaa olemassa. Valitunlainen seuranta mahdollistaa osaltaan asiakkuuksien kannattavuuden parantamisen tavoittelun ja tarjoaa yritykselle enemmän tietoutta omista asiakkaistaan (Mäntynevä 2003, 124). Asiakkuudenhallintastrategian omaaminen ei ollut yhteydessä yrityksen kokoon.

Riippumatta onko erillistä asiakkuudenhallintastrategiaa olemassa, yritykset tunnistavat avainasiakassegmenttinsä hyvin, ymmärtävät niiden arvon liiketoimintansa kannalta ja osaavat nimetä asiakkuuksissaan kehittämiskohteita. Asiakkaiden segmentointia ei koeta ongelmalliseksi vaan asiakkuudenhallinnan haasteet sijaitsevat yritysten näkökulmasta toisaalla. Aineiston perusteella voidaan todeta asiakaskentän laajuuden sekä asiakkuuksiin liittyvän datan hallinnan olevan yrityksille suurimpia haasteita tällä osa-alueella.

Asiakkuudenhallinnan kanavat ovat yrityksillä lähes täysin samanlaisia. Kaikki yritykset käyttävät yhteydenpitoon puhelinta, sähköpostia, chat-palvelua sekä vähintään yhtä sosiaalista mediaa (esimerkiksi Facebook, Twitter, Instagram tai YouTube). Aineiston perusteella puhelin on asiakkuudenhallinnan kanavista tärkein sosiaalisen median jäädessä puolestaan tärkeydessään viimeiseksi. Tulokset mukailevat Isossa-Britanniassa tehdyn Customer Service Benchmark –tutkimuksen (2015) tuloksia. Myös kanavien valinnassa asiakaslähtöisyys on yrityksille tärkeää. Yritykset pyrkivät mahdollistamaan monipuolisen kanavatarjonnan, jotta asiakkailla on mahdollisuus valita yhteydenottoväylänsä asiakkaan omien mieltymysten sekä kyseessä olevan asian mukaan. Tärkeäksi koetaan olla läsnä siellä, missä asiakas on. Aiemman tutkimuksen mukaan onkin tärkeää valita asiakkuudenhallintaan kanavia, joiden kautta asiakkaita on yksinkertaista tavoittaa ja jotka palvelevat tiettyjä tarpeita parhaiten (Payne 2006, 191). Yritykset kokevat asiakkaiden valitsevan kanavansa luontevasti ja tarkoituksenmukaisesti asiasta riippuen. Uusiin kanaviin liittymistä harkitaan sen pohjalta, ovatko yrityksen asiakkaat kyseisessä kanavassa läsnä. Muutosten ja uusien ilmiöiden seuraaminen kuuluu kuitenkin jokaisen yrityksen arkeen.

Aineistosta on havaittavissa chat-palvelun uutuus kanavana ja ilmiönä. Palvelu on otettu käyttöön kaikissa haastateltavissa yrityksissä vuosien 2013-2016 aikana. Sen käyttöönotto on kokemusten perusteella erittäin yksinkertaista ja nopeaa. Chat-sovellusta ja siihen liittyviä mahdollisia palvelupaketteja tarjoavia yrityksiä löytyy lukuisia sekä Suomesta että ulkomailta. Tärkeitä syitä chat-palvelun käyttöönottoon ovat asiakkaiden toiveet sekä mahdollisimman laajan palvelukokonaisuuden takaaminen. Nämä syyt ovat yhdenmukaisia Fjermestadin ja Romanon (2006, 34) tutkimustulosten kanssa, joissa todetaan yrityksen menestyksen verkossa edellyttävän sitä, että yritys reagoi asiakkaiden haluihin sekä toiveisiin ja johtaa yrityksen ja asiakkaan välistä kommunikaatiota asianmukaisesti.

Koska chat-palvelu on palvelukanavana suhteellisen uusi, sen rooli asiakaspalvelukentässä ei ole vielä vakiintunut. Mahdollisesti myös tästä syystä johtuen yritysten odotukset palvelun suhteen ennen käyttöönottoa ovat joko olemattomia tai melko varovaisia. Palvelulta odotetaan lisäksi kustannustehokkuutta sekä myynnillistä lisäarvoa (lisämyynti ja ristiinmyynti). Odotusten lisäksi tarkemmin määritellyt tavoitteet

palvelun suhteen ovat ainakin tällä hetkellä yrityksissä suhteellisen vähäisiä. Havaitut tavoitteet liittyvät muun liiketoiminnan tukemiseen ja myynnin lisäämiseen.

Kuten odotusten ja tavoitteiden puutteesta voidaan päätellä, chat-palvelua ei ole yrityksissä liitetty osaksi strategiaa. Palvelun koetaan kulkevan pääasiassa omalla painollaan. Palvelun käyttöönoton helppoudesta ja nopeudesta johtuen useampi tutkimukseen osallistuva yritys otti palvelun käyttöön kokeillakseen sen toimivuutta. Mitä suurempi yritys on kyseessä, sitä kauemmin palvelun käyttöönottoa harkitaan. Pienemmät yritykset ovat tässä suhteessa kokeilevampia. Kun palvelu on osoittautunut toimivaksi, se on saanut jäädä. Chat-palvelussa onkin vahvasti piirteitä niin sanotusta bottom-up ilmiöstä. Tällaisessa bottom-up toiminnassa on kyse tilanteista, joissa yritykseen syntyy toimintoja tai prosesseja strategian ulkopuolelta (Swamidass ym. 2001, 1289; 1302) yrityksen tasolta, joka vastaa syntyvään bottom-up toimintoon tai prosessiin liittyvästä päivittäisestä toiminnasta organisaatiossa (Kim ym. 2014, 463).

Monesti uudenlaisilla bottom-up toiminnoilla tavoitellaan yrityksen johdon määrittelemän strategian mukaisia päämääriä, kuten asiakastyytyvyyden tai myynnin kasvua, käytännön tasolla. Niillä voidaan kuitenkin usein saavuttaa myös alkuperäistä tavoitetta monipuolisemmin asioita. (Kim ym. 2014, 464). Onnistuessaan bottom-up toiminnot voidaan myöhemmin liittää osaksi strategiaa pysyvämmiin, jotta uudesta apuvälineestä saadaan mahdollisimman suuri hyöty. Tällainen toistuvaan vuoropuheluun perustuva prosessi yrityksen käytännön tasolta syntyvien kokeilujen ja yrityksen strategian välillä on hedelmällinen yrityksen oppimiselle ja kehittymiselle (Kim ym. 2014, 471-472).

Käytännön tasolla chat-palvelu koetaan hyödylliseksi ja sen nähdäänkin tuovan asiakaspalveluun ominaisuuksia, joita muilla kanavilla ei voida saavuttaa. Palvelun tärkeimpiä tällaisia ominaisuuksia ovat sen nopeus ja myynnin edistäminen. Nämä edut on havaittu myös aiemmissa tutkimuksissa (kts. esim. Shae ym. 2007; Gliedman 2008). Muut chat-palvelun hyödylliseksi koetut ominaisuudet ovat niitä tekijöitä, jotka johtavat palvelun nopeuteen ja edistävät myyntiä. Näitä ominaisuuksia ovat palvelun käytön helppous ja tiedonjaon helppous sekä matala kynnys ja reaaliaikainen pääsy asiakkaan ostohetkeen käsiksi. Ostohetkeen pääsy mahdollistaa tilaukseen liittyviin kysymyksiin vastaamisen ja avustamisen, mikä vähentää asiakkaan todennäköisyyttä ostoskorin hylkäämiseen kesken tilausprosessin.

Tutkimushaastattelujen pohjalta voidaan todeta, että chat-palvelun hyödyntäminen todella kasvattaa myyntiä. Arviolta jopa 50-80 prosenttia yhteydenotoista päätyy myyntiin. Yhteyttä ottavat asiakkaat ovat jo alun alkaen keskimääräistä todennäköisempiä ostajia, joiden kynnys oston tekemiseen vastausten saamisen jälkeen on matala. Chat-palvelun avulla pystytään kasvattamaan verkkokaupan konversiota, mikä on todettu myös aiemmissa tutkimuksissa (kts. esim. Ayanso & Yoogalingam 2009, 80). Osittain myynnin määrään vaikuttaa myös se, kuinka palvelua hyödynnetään. Oikein

ajoitettu proaktiivinen eli aktiiviseen kontaktiin pyrkivä chat vaikuttaa haastatteluiden perusteella puhtaasti reaktiivista chat-palvelua enemmän konversioprosenttiin. On yrityksestä itsestään kiinni, minkälaisen palvelutyylin haluaa palvelussa omaksua ja kuinka paljon aikaa palvelun hiomiseen ja kehittämiseen tahdotaan yrityksen sisällä käyttää.

Liittämällä palvelu osaksi strategiaa voidaan kuitenkin saavuttaa järjestelmällisempiä ja pitkäaikaisempia hyötyjä samasta palvelusta ja palvelun myötä jo aiemmin saaduista eduista. Juuri tällaiseen alhaalta ylös etenemiseen organisaatiossa perustuvat jo mainitut bottom-up teknologiat. (Kaplan & Norton 2008, 1-3.) Jotta liittäminen strategiaan onnistuisi, tulisi yrityksen selvittää sekä palvelun että liiketoiminnan osalta mitä tavoitellaan ja millä aikavälillä. Tämän tutkimuksen viitekehyksen perusteella tärkeää olisi jo ennen käyttöönottoa pohtia chat-palvelun roolia. Havaintojen perusteella tämä vaihe on vielä puuttellinen.

Palvelun laadun ja hyödyn maksimoimisen kannalta on tärkeää miettiä esimerkiksi sitä, *mitä* tällä palvelulla halutaan saavuttaa, *miten* näihin saavutuksiin järjestelmällisesti pyritään ja *keitä* palvelun avulla halutaan tavoittaa. Vastaamalla näihin sekä näistä polveutuviin tarkentaviin kysymyksiin (esimerkiksi tavoitteiden laadusta) ollaan jo huomattavasti lähempänä palvelun roolin ymmärtämistä. Prosessissa on ensiarvoisen tärkeää nähdä kanavan ainutlaatuiset piirteet ja korostaa niitä mahdollisuuksia, joita se tarjoaa, eikä pyrkiä korvaamaan sillä vanhoja asiakaspalvelukanavia. Kun palveluun liittyviin perustavanlaatuisiin kysymyksiin on vastattu ja sen rooli hahmotettu, on se helpompi liittää osaksi muuta asiakkuudenhallinnan strategiaa. Strategiaan liittäminen auttaa palvelun tavoitteissa pitäytymistä ja luo palvelulle suunnan, jonka pohjalta sen hyötyjä on helpompi jalostaa ja kasvattaa (Kaplan & Norton 2008, 1-3). Liittämisen yksityiskohdat ovat pitkälti riippuvaisia yrityksestä ja sen toimialasta sekä siitä, millaisella tarkkuudella ja miten liiketoimintastrategia on luotu sekä missä muodossa se on kirjattu ylös.

Vaikka yritykset osasivat osoittaa chat-palvelusta saatavia hyötyjä, ei kukaan yrityksistä ollut pisimmillään vuosien käytönkään jälkeen liittänyt palvelua tiiviiksi osaksi kirjoitettua strategiaansa. Palvelua kuitenkin halutaan kehittää, mikä viestii siitä, että yritykset kokevat chat-palvelun tästä huolimatta olennaiseksi asiakaspalvelussaan. Ne yritykset, jotka eivät maininneet kehityskohteita, kokivat palvelun itsessään jo niin toimivaksi ja toisaalta teknisten palveluntarjoajien kehittävän palvelun teknistä puolta siinä määrin, ettei asiaa koettu ajankohtaiseksi.

Chat-palvelun eroavaisuudet verrattuna muihin asiakaspalvelukanaviin eivät liity ainoastaan myynnin lisäämiseen ja nopeuteen. Kuten asiakkuudenhallintaa ja yritysten kanavavalintoja käsitellessä tuli ilmi, asiakkaat valitsevat yhteydenottokanavansa yritysten mukaan luontevasti ja kuhunkin asiaan sopivasti. Chat-palvelun kautta odotetaan nopeita ja spontaaneja yhteydenottoja selkeistä ja yksinkertaisista asioista.

Eniten palvelun kautta kysytään kysymyksiä ostoprosessista, tuotteiden saatavuudesta sekä tuotteiden tai palvelujen valinnasta. Yhteistä palvelun kautta tuleville yhteydenotoille on, että lähes kaikki liittyvät ostamiseen, toisin kuin muissa asiakkuudenhallinnan kanavissa. Myös tämä tulos viittaa siihen, että chat-palvelun avulla saadaan tavoitettua niitä asiakkaita, joilla on jo ostoaikeita mutta ovat jostain syystä epävarmoja tilauksen loppuun viemisestä. Mitä enemmän näitä asiakkaita saadaan chat-palvelun kautta jatkossakin tavoitettua, sitä enemmän palvelulla on mahdollista lisätä myyntiä pienellä vaivalla. Tarvittavien vastausten antaminen lisää ostoprosessin loppuunviemisen todennäköisyyttä (Elmorshidy 2011, 325) mutta ei kuitenkaan vaadi yritykseltä chat-palveluun proaktiivista lähestymistapaa, joka vaatii reaktiivista chat-mallia enemmän resursseja.

Chat-palvelu on kanavana yhä nouseva. Yhteydenottojen määrä on kasvava. Niiden määrät koettiin riippuvaiseksi liiketoiminnan luonteesta riippuen vuodenaajoista sekä erityisesti kellonajasta. Yksi yrityksiä mietityttävä asia onkin nimenomaan chat-palvelun palveluajat, sillä asiakkaiden ostohalukkuus tai selailu voi painottua hyvin erilaiseen aikaan kuin yrityksen omat toimistoajat. Resurssien puitteissa palvelun aukioloajat eivät kuitenkaan aina voi olla selailuaikojen mukaiset, vaikka yritykset niin toivovat. Samanaikaisesti moni yritys koki vieraaksi tai negatiiviseksi ajatuksen palvelun ulkoistamisesta ulkopuoliselle yritykselle, vaikka tämä voisi pidentää palveluaikoja. Yritykset priorisoivat asiakaspalvelijan alan sekä yrityksen tuntemuksesta syntyvää palvelun laatua chat-palvelun pitempien aukioloaikojen sijaan. Kuten aiemmissa luvuissa on käynyt ilmi, asiakaspalvelijan tietämys on tärkeä asiakastyytyväisyyteen vaikuttava tekijä (Froehle 2006, 24-25).

Sen lisäksi, että yhteydenottojen määrä on toistaiseksi kasvava, sen odotetaan olevan sitä myös tulevaisuudessa. Tämän kehityksen oletetaan syntyvän erityisesti nuorten kuluttajien sekä chat-palvelun yleistymisen ja asiakkaiden oppimisen myötä. Yhteydenottojen määrän kasvussa on huomioitavaa, että lisääntyvät yhteydenotot eivät ole juurikaan vähentäneet yhteydenottoja muissa kanavissa. Palvelun avulla saadaan tavoitettua yrityksissä asiakkaita, jotka eivät olisi muutoin ottaneet yritykseen minkäänlaista yhteyttä. Tämä tulos on vahvasti kytköksissä yritysten kokemukseen siitä, että chat-palvelun kautta tulevat yhteydenotot ovat monesti spontaaneja ja nopeita. Myös viittaukset chatiin matalan kynnyksen palveluna osoittavat, että chat-palvelun kautta asiakkaan on vaivatonta ja helppoa ottaa yhteyttä yritykseen enempää miettimättä. Tutkimuksetkin osoittavat, että se, mikä saattaa puhelimesta ja sähköpostista olla asiakaspalvelijalta normaalia ja odotettavaa kielenkäyttöä, ei ole sitä chat-palvelussa. (Clarkson ym. 2010, 7.)

6.2 Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset

Tutkimuksen johtopäätöksiä tarkastellessa tulee ottaa huomioon tutkimuksen rajoitukset. Vaikka yritykset on valikoitu tutkimukseen maksimivaihtelun strategiaa käyttäen, painottuu aineisto pieniin, keskisuuriin, sekä mikroyrityksiin. Tutkimuksen aineisto ei täten välttämättä anna kattavaa kuvaa chat-palvelun organisoinnista suurissa yrityksissä. Tarkastelu on rajautunut vain suomalaisiin yrityksiin. Lisäksi tuloksiin on saattanut vaikuttaa se, että haastatteluun valikoituivat luonnollisesti ne yritykset, jotka olivat aiheesta jossain määrin kiinnostuneita tai joilla oli aiheesta kerrottavaa. Tällöin sellaiset yritykset, jotka eivät koe saavuttaneensa chat-palvelulla erityisiä hyötyjä tai joilla palvelu on jäänyt hyvin merkityksettömäksi, ovat saattaneet jäädä varjoon. Koska tutkimus pohjautuu haastateltavien omiin näkemyksiin, voi joitain asioita jäädä myös tästä syystä tulosten ulkopuolelle. Joitain asioita on voitu muunnella tai jättää kertomatta esimerkiksi inhimillisestä virheestä, luottamuksen puutteesta haastattelijaan tai haastateltavan omista motiiveista johtuen.

Seitsemän haastattelun aineisto on tutkimuksen saturaaion kannalta kattava mutta tulokset voivat tästä huolimatta olla jossain määrin tilannesidonnaisia. Tutkittava aihe on melko uusi eikä sillä ole kattavaa tutkimuspohjaa. Tästä syystä tutkimuksella ei ole myöskään verrokkitutkimuksia, mikä olisi tarpeen tulosten vahvistamiseksi. Tällä tutkimuksella on kuitenkin pyritty lisäämään ymmärrystä palvelun tämänhetkisestä asemasta Suomessa sekä kokoamaan yhteen tämänhetkisen tietämyksen mukaisia hyötyjä sekä mahdollisuuksia ja rajoitteita chat-palveluun liittyen.

Muun muassa näiden rajoitusten valossa voimme ehdottaa aiheelle jatkotutkimuksia. Yksi niistä on laajemman kvalitatiivisen tutkimuksen tekeminen aiheesta. Tällöin vastaukset ja saatu aineisto olisivat paremmin vertailtavissa keskenään ja otanta tätä tutkimusta laajempi. Kyseisenlainen kattavampi tutkimus voisi vähentää muun muassa asioiden muuntelusta tai kertomatta jättämisestä mahdollisesti johtuvia vääristymiä tai riskiä siihen. Vastaavasti aiheesta voitaisiin tehdä toimialakohtaisia tai suuriin yrityksiin keskittyviä tutkimuksia. Tämän tutkimuksen kartoittavaan ja yleisiä lainalaisuuksia etsivään luonteeseen kyseiset rajaukset eivät sopineet.

Koska tietämys chat-palveluista on vielä rajallinen, mahdollisissa jatkotutkimuksissa voitaisiin käsitellä tarkemmin chat-palvelun sisältöä. Esimerkiksi se, miten asiakasta lähestytään ja miten chat-keskustelu tartutetaan onnistuneesti asiakkaalle, ovat potentiaalisesti hyvin arvokkaita tietoja, joihin ei löydy vielä vastauksia nykyisestä tutkimuspohjasta. Lisäksi tulevaisuudessa voitaisiin tutkia ulkoistetun ja yrityksen sisäisen chat-palvelun välisiä eroavaisuuksia sekä molempien hyötyjä ja haittoja. Chat-palvelun sisältöön sekä chat-palvelun ulkoistukseen liittyvät tutkimusehdotukset ovat samalla asioita, jotka nousivat esiin useampaan otteeseen yritysten omissa pohdinnoissa aineiston keruun aikana.

Tämän tutkielman havainnot viittaavat siihen, ettei chat-palvelua ole otettu osaksi yritysten näkyvää strategiaa huolimatta siitä, että chat-palvelulla tuetaan monesti käytännön tasolla yrityksen strategisia tavoitteita. Mielenkiintoinen jatkotutkimuskohde tämän havainnon pohjalta on se, miten chat-palvelu voitaisiin parhaiten liittää osaksi yrityksen strategiaa. Tähän liittyen ensimmäisiä suosituksia tarjottiin tämän tutkimuksen tulosten perusteella jo tulosten arvioinnin yhteydessä.

7 YHTEENVETO

Chat-palvelulla viitataan tässä tutkimuksessa internetpohjaiseen palveluun, joka mahdollistaa asiakkaan ja yrityksen asiakaspalvelijan välisen kommunikoinnin reaaliaikaisesti yrityksen verkkosivuilla olevan pikaviestinsovelluksen avulla. Tällä tutkimuksella haluttiin selvittää millaisia hyötyjä tällaisten chat-palveluiden käytöllä voidaan saavuttaa ja millainen on chat-palveluiden osuus ja rooli osana yritysten nykyistä asiakkuudenhallintaa ja strategiaa ja niiden kehittämistä. Lisäksi tutkimuksessa pyrittiin luomaan katsaus tämän uuden asiakaspalvelukonseptin tämänhetkiseen tilaan ja painoarvoon suomalaisissa yrityksissä. Ilmiötä tarkasteltiin yritysnäkökulmasta ja tutkimuksesta rajattiin pois robottipohjaiset chat-palvelut, joissa asiakas ei kommunikoi asiakaspalvelijan kanssa.

Tutkimuksen empiirinen osuus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena, jonka aineistonkeruumenetelmänä käytettiin puolistrukturoituja teemahaastatteluja. Tutkimukseen haastateltiin seitsemää yritystä, joiden valinnassa pyrittiin mahdollisimman suureen vaihteluun koon sekä toimialan suhteen. Tutkittavien heterogeenisyyteen pyrittiin siksi, että aineistosta esiin nousevat yhteneväisyydet olisivat mahdollisimman merkityksellisiä, sillä ne ovat havaittavissa huolimatta tutkittavien erilaisuudesta. Tämä lähestymistapa valittiin, koska tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa ja selvittää ilmiötä, josta tiedetään tällä hetkellä vähän.

Asiakaspalvelu sekä asiakaslähtöisyys olivat tärkeitä keinoja yritysten strategisten päämäärien tavoittelussa, mutta asiakkuudenhallintastrategia ei silti ole yrityksille itsestäänselvyys. Chat-palvelua ei ole liitetty osaksi yritysten strategiaa, vaikka palvelun avulla tuetaan käytännössä usein yrityksen strategisia tavoitteita. Koska palvelu on helppo lisätä verkkosivuille ja sen käyttöönotto sekä testaaminen on käytännössä ilmaista, monet yritykset ovat päätyneet palvelun tarjoamiseen hyvin käytännönläheiseltä tasolta. Palvelussa on havaittavissa piirteitä bottom-up teknologioista, joissa yrityksen toimintoja synnytetään strategian ulkopuolelta. Jää nähtäväksi, tullaanko chat-palveluita liittämään aktiivisemmin osaksi yrityksen strategiaa jatkossa palvelun vakiinnuttaessa paikkaansa asiakkuudenhallintakanavana. Asiakkuuksien johtamisessa sekä tehokkaassa hallinnassa tämä olisi havaintojen perusteella suotavaa. Strategiasta ja chatin hallitusta haltuunotosta eri kokoisissa yrityksissä suositellaan lähestymistapaa, jossa ennen käyttöönottoa chat-palvelun haluttu rooli käydään tarkoin läpi vaihe vaiheelta. Prosessissa pohditaan sitä, mitä palvelulla halutaan saavuttaa ja miten, sekä korostetaan tämän asiakaspalvelukanavan ainutlaatuisia piirteitä ja niitä mahdollisuuksia, joita se asiakaspalvelukenttään tuo. Tällä hetkellä palvelun odotusten ja tavoitteiden määrittely yrityksissä voidaan todeta tämän tutkimuksen havaintojen perusteella vielä puutteelliseksi.

Tutkimuksen perusteella voidaan sanoa, että chat-palvelu tulee todennäköisesti yleistymään Suomessa verkkoasiakaspalvelun kanavana. Siksi chat-palvelun avulla pitäisikin pyrkiä erottautumaan ja luomaan kilpailuetuja jo nyt. Chat-palvelu tulisi ottaa tietoisesti osaksi yrityksen strategiaa ja asiakkuudenhallintaa, eikä enää odottaa, että kasvava kysyntä luo paineet chat-palvelun systemaattiseen haltuunottoon.

Kiristyvässä kilpailussa asiakkuuksien painoarvo nousee, jolloin on luonnollista, että yritykset pyrkivät palvelemaan asiakkaitaan mahdollisimman monipuolisesti. Yritykset itse kokevat, että yhteydenotot jakautuvat luonnollisesti eri kanavien välillä. Chat-palvelun osuus ja rooli yrityksen asiakaspalvelussa ovat kuitenkin vielä tällä hetkellä pieniä verrattuna perinteisempiin asiakaspalvelukanaviin, kuten puhelimeen tai sähköpostiin. Tulevaisuudessa yritykset uskovat sen potentiaaliin nousta osuudeltaan suuremmaksi ja entistä yleisemmäksi asiakkuudenhallintakanavaksi. Yhteydenottojen määrän odotetaan lisääntyvän ja ne ovat lisääntyneet tähän asti tasaiseen tahtiin. Chat-palvelun yleistymisen myötä moni asiakas on tottunut sen käyttöön ja odottaa yrityksiltä kyseisen palvelun olemassaoloa. Palvelun avulla on pystytty vastaamaan myös asiakkaiden kiristyviin vaatimuksiin yritysten vastausaikojen nopeudesta. Lisäksi chat-keskusteluissa onnistutaan saavuttamaan muita asiakkuudenhallinnan kanavia paremmin ihmisiä, jotka eivät välttämättä muutoin ottaisi yritykseen mitään yhteyttä.

Tutkimuksessa kävi ilmi, että chat-palvelu koetaankin erittäin matalan kynnyksen yhteydenottokanavaksi, jonka kautta tulevat yhteydenotot ovat esimerkiksi puhelin- tai sähköpostiyhteydenottoa spontaanimpia ja nopeampia. Yksi merkittävimmistä löydöksistä oli, että tämän lisäksi lähes kaikki chat-palvelun kautta tulevat yhteydenotot liittyvät jollain tapaa ostamiseen tai ostoprosessiin, toisin kuin muissa asiakkuudenhallintakanavissa.

Chat-palvelun mahdollisesti suurin hyöty onkin siitä potentiaalisesti saatava myynnillinen hyöty. Palvelun avulla pystytään vähentämään ostoskorin hylkäämisen todennäköisyyttä ja nostamaan verkkokaupan myyntikonversiota. Chat-palvelussa on helppoa opastaa asiakkaita ostoprosessin läpiviemisessä ja vastata tilaukseen tai tuotteisiin liittyviin kysymyksiin nopeasti. Myös tiedonjako on nopeaa verrattuna esimerkiksi puhelinkeskusteluun. Chat-keskustelun avulla yritys pystyy helposti tavoittamaan niitä asiakkaita, jotka ovat jo keskimääräistä verkkoselaajaa potentiaalisempia ostajia. Siksi myös lisä- tai ristiinmyynnin harjoittaminen osana asiakaspalvelua on chat-keskustelussa luontevaa ja helppoa. Arviot siitä, kuinka suuri osuus chat-keskusteluista päättyy myyntiin, vaihtelivat 50 prosentin ja 80 prosentin välillä. Yritysten mukaan tämä myynnin todennäköisyys per kontakti on chat-palvelussa muita asiakaspalvelukanavia selkeästi korkeampi. Toimiva chat-palvelu nostaakin parhaimmillaan voimakkaasti konversiota.

Aiemman tutkimuksen pohjalta chat-palvelun avulla saavutettavat mahdolliset hyödyt jaettiin myynnin lisäksi kustannuksiin, mitattavuuteen sekä asiakastyytyvyyteen

liittyviin hyötyihin. Chat-palvelu on asiakaspalvelukanavana hyvin kustannustehokas, sillä chat-pienoisohjelman lisääminen yrityksen verkkosivuille on useiden palveluntarjoajien kautta ilmaista tai erittäin halpaa. Mikäli palvelu ei vaadi yritykseltä lisää henkilöstöresursseja, on sen toteutus lähes ilmaista. Lisäksi palvelu on helposti mitattavissa muun muassa vastausaikojen, keskustelujen määrän sekä keskustelujen keston perusteella. Niin haluttaessa chat-palvelussa jokainen kontakti jää talteen myöhempää tarkastelua ja datan hyödyntämistä varten.

LÄHTEET

- Ayanso, Anteneh – Yoogalingam, Reena (2009) Profiling retail web site functionalities and conversion rates: A cluster analysis. *International Journal of Electronic Commerce*, Vol 14 (1), 79-113.
- Cenfetelli, Ronald T. – Benbasat, Izak – Al-Natour, Sameh (2008) Addressing the what and how of online services: positioning supporting-services functionality and service quality for business-to-customer success. *Information Systems Research*, Vol. 19 (2), 161-181.
- Collier, Marsha (2010) *Ultimate online customer service guide – How to connect with your customers to sell more!* John Wiley & Sons Inc, New Jersey.
- Cook, Sarah (2011) *Customer care excellence – How to create an effective customer focus*. 6. uud. p. Kogan Page Limited, London.
- Customer Service Benchmark* (2015) Customer Service Benchmark, Wave 3. EDigitalResearch, Hampshire UK.
- Davis, Fred D. (1989) Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, Vol 13 (3), 319-340.
- Elmorshidy, Ahmed (2011) Benefits analysis of live customer support chat in e-commerce webistes: Dimensions of a new success model for live customer support chat. *Machine Learning and Applications and Workshops (ICMLA) 2011*, Vol. 2, 325-329.
- Elmorshidy, Ahmed (2013) Applying the technology acceptance and service quality models to live customer support chat for e-commerce websites. *The Journal of Applied Business Research*, Vol. 29 (2), 589-595.
- Elmorshidy, Ahmed – Mostafa, Mohamed M. – El-Moughrabi, Issam – Al-Mezen, Husain (2015) Factors influencing live customer support chat services: An empirical investigation in Kuwait. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, Vol. 10 (3), 63-76.
- Eriksson, Päivi – Kovalainen, Anne (2008) *Qualitative Methods in Business Research*. SAGE Publications Inc., California.

- Fjermestad, Jerry – Romano, Nicholas (2006) *Electronic customer relationship management*. M. E. Sharpe Inc., New York.
- Froehle, Craig M. (2006) Service personnel, technology, and their interaction in influencing customer satisfaction. *Decision Sciences*, Vol. 37 (1), 5-38.
- Gefen, David – Straub, Detmar W. (2004) Consumer trust in B2C e-commerce and the importance of social presence: experiments in e-products and e-services. *Omega*, Vol. 32 (6), 407-424.
- Ghauri, Pervez – Grønhaug, Kjell (2002) *Research Methods in Business Studies – A Practical Guide*. 2. p. Pearson Education Limited, Harlow.
- Gliedman, Chip (2008) The ROI of interactive chat. *Forrester Research Inc.*
- Hallavo, Jaakko – Valvanne, Juha (2009) Verkkokauppa. Teoksessa: *Klikkaa tästä – Internetmarkkinoinnin käsikirja v.09*, toim. Toni Paloheimo, 192-220. Mainostajien Liitto, Helsinki.
- Hellman, Kalevi – Värilä, Satu (2009) *Arvokas asiakas – Asiakaspääoman, asiakaskannattavuuden ja asiakasriskien johtaminen*. Talentum Media Oy, Hämeenlinna.
- Hill-Wilson, Martin – Blunt, Carolyn (2013) *Delivering effective social customer service: How to redefine the way you manage customer experience and your corporate reputation*. John Wiley & Sons, Inc., Somerset.
- Hirsjärvi, Sirkka – Remes, Pirkko – Sajavaara, Paula (2004) *Tutki ja Kirjoita*. 10. osin uud. p. Gummerrus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Huang, Jen-Hung – Shyu, Stacy Huey-Pyng (2009) Building personalised relationships with customers via emails. *Total Quality Management*, Vol. 20 (6), 585-601.
- Internetin käytön muutoksia 2015* (2015) Väestön tieto- ja viestintätekniiikan käyttö 2015 –tutkimus. Tilastokeskus, Helsinki.
- Kaplan, Robert S. – Norton, David P. (2008) *The execution premium – Linking strategy to operations for competitive advantage*. Harvard Business Press, Boston.

- Kim, Minjeong – Stoel, Leslie (2005) Salesperson roles: are online retailers meeting customer expectations? *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 33 (4), 284-297.
- Kim, S. Sung – Son, Jai-Yeol (2009) Out of dedication or constraint? A dual model of post-adoption phenomena and its empirical test in the context of online services. *MIS Quarterly*, Vol. 33 (1), 49-70.
- Kim, Yoon Hee – Sting, Fabian J. – Loch, Christoph H. (2014) Top-down, bottom-up, or both? Toward and integrative perspective on operations strategy formation. *Journal of Operations Management*, Vol 32 (7-8), 462-474.
- Kinnunen, Hanna (2015) Chat on asiakaspalvelun kasvava trendi – ”Joillakin on vaikeuksia tarttua luuriin”. <http://yle.fi/uutiset/chat_on_asiakaspalvelun_kasvava_trendi__joillakin_on_vaikeuksia_tarttua_luuriin/7746175>, haettu 01.01.2016.
- Kubiak, Bernard F. – Weichbroth, Pawel (2010) Cross- and up-selling techniques in e-commerce activities. *Journal of Internet Banking and Commerce*, Vol. 15 (3), 1-7.
- Lamberti, Lucio (2013) Customer centricity: the construct and the operational antecedents. *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 21 (7), 588-612.
- Leggett, Kate (2013) Understand communication channel needs to craft your customer service strategy. *Forrester Research Inc.*
- Luo, Jun – Zhang, Jiheng (2012) Staffing and control of instant messaging contact centers. *Operations Research*, Vol 61 (2), 328-343.
- Myers, Michael D. – Newman, Michael (2007) The qualitative interview in IS research: Examining the craft. *Information and Organization*, Vol. 17 (1), 2-26.
- Mäntyneva, Mikko (2003) *Asiakkuudenhallinta*. WSOY, Porvoo.
- Negash, Solomon – Ryan, Terry – Igbaria, Magid (2003) Quality and effectiveness in Web-based customer support systems. *Information & Management*, Vol. 40 (8), 757-768.

- Ogonowski, Andrzej – Montandon, Andrew – Botha, Elsamari – Reyneke, Mignon (2014) Should new online stores invest in social presence elements? The effect of social presence on initial trust formation. *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 21 (4), 482-491.
- Parasuraman, A. – Zeithaml, Valaria A. – Berry, Leonard L. (1985) A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, Vol. 49 (4), 41-50.
- Parasuraman, A. – Zeithaml, Valaria A. – Berry, Leonard L. (1991) Refinement and Reassessment of the SERVQUAL Scale. *Journal of Retailing*, Vol. 67 (4), 420-450.
- Parasuraman, A. - Zeithaml, Valaria – Malhotra, Arvind (2005) E-S-Qual – A multiple-item scale for assessing electronic service quality. *Journal of Service Research*, Vol. 7 (3), 213-233.
- Payne, Adrian (2006) *Handbook of CRM: Achieving excellence in customer management*. Elsevier, Oxford.
- Porter, Michael E. (1980) *Competitive strategy – Techniques for analyzing industries and competitors*. The Free Press, New York.
- Ranganathan, C. – Ganapathy, Shobha (2002) Key dimensions of business-to-consumer web sites. *Information & Management*, Vol. 39 (6), 457-465.
- Rajamma, Rajasree K. – Paswan, Audhesh K. – Hossain, Muhammad M. (2009) Why do shoppers abandon shopping cart? Perceived waiting time, risk, and transaction inconvenience. *The Journal of Product and Brand Management*, Vol. 18 (3), 188-197.
- Roth, Sandra P. – Tuch, Alexandre N. – Mekler, Elisa D. – Bargas-Avila, Javier A. – Opwis Klaus (2013) Location matters, especially for non-salient features – An eye-tracking study on the effects of web object placement on different types of websites. *Human-Computer Studies*, Vol. 71 (3), 228-235.

- Rusli, Muhammad Rushdi – Che-Hussin, Ab. Razak, Dahlan, Halina Mohamed (2010) Assessing trust in e-commerce website based on ranking of trust attributes. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, Vol. 7 (2), 104-113.
- Santalainen, Timo (2009) *Strateginen ajattelu & toiminta*. Talentum Media Oy, Helsinki.
- Shae, Zon-Yin – Garg, Dinesh – Bhose, Rajarshi – Mukherjee, Ritabrata – Güven, Sinem – Pingali, Gopal (2007) Efficient Internet Chat Services for Help Desk Agents. *Services Computing, IEEE International Conference 2007*, 589-596.
- Srbljic, Sinisa – Skvorc, Dejan – Skrobo, Daniel (2009) Widget-oriented consumer programming. *Automatika*, Vol. 50 (3-4), 252-264.
- Swamidass, Paul M. – Darlow, Neil – Baines, Tim (2001) Evolving forms of manufacturing strategy development: evidence and implications. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 21 (9-10), 1289-2304.
- Tezcan, Tolga (2011) Design and control of customer service chat systems. *The Social Science Research Network eLibrary*, 1-49.
- Tilastokeskus (2016) Mikroyritys. <<http://www.stat.fi/meta/kas/mikroyritys.html>>, haettu 02.06.2016.
- Tilastokeskus (2016) Pienet ja keskisuuret yritykset. <http://www.stat.fi/meta/kas/pienet_ja_keski.html>, haettu 02.06.2016.
- Tolvanen, Pauliina (2015) Asiakaspalvelusta tuli verkossa miljoonabisnestä. <http://yle.fi/uutiset/asiakaspalvelusta_tuli_verkossa_miljoonabisnesta/7826697>, haettu 01.01.2016.
- Turel, Ofir – Connelly, Catherine E. (2013) Too busy to help: Antecedents and outcomes of interactional justice in web-based service encounters. *International Journal of Information Management*, Vol 33 (4), 674-683.
- Ward, David (2005) Chat reference. *Internet Reference Services Quarterly*, Vol. 10 (1), 95-97.

- Wells, Catherine A. (2003) Location, Location, Location: The Importance of Placement of the Chat Request Button. *Reference & User Services Quarterly*, Vol. 43 (2), 133-137.
- Xu, Jingjun – Benbasat, Izak – Cenfetelli, Ronald T. (2014) The influences of online service technologies and task complexity on efficiency and personalization. *Information Systems Research*, Vol. 25 (2), 420-436.
- Yin, Robert K. (1989) *Case Study Research – Design and Methods (Applied Social Research Methods Series Volume 5)*. 2. osin uud. p. SAGE Publications Inc., California.

LIITE 1 HAASTATTELURUNKO

Strategia

1. Onko yrityksellänne suunniteltua tai näkyvää strategiaa?
 - a. Jos on, niin...
 - i. Milloin se on päivitetty?
 - ii. Mitkä ovat sen keskeisiä tavoitteita?
 - iii. Osaatko mainita mitä keskeisiä muutoksia tuli päivityksen yhteydessä verrattuna aiempaan?
 - b. Jos ei ole, niin...
 - i. Minkälaisia asioita yrityksenne tavoittelee? Mitkä ovat yrityksen päämääriä?
2. Millaisin keinoin pyritte (strategisiin) päämääriinne?
3. Onko yrityksessänne erikseen asiakkuudenhallintastrategiaa? (CRM)
 - a. Jos ei ole, miten asiakkuuksia hallitaan yrityksessänne?
4. Mitkä ovat asiakkuudenhallinnan keskeisiä tavoitteita?
 - a. Onko jotain tiettyjä asioita, joita erityisesti seuraatte/mittaatte CRM:ssä?
 - b. Onko jotain tiettyjä asioita, joita erityisesti pyritte kehittämään CRM:ssä?
 - c. Jos tällaisia asioita on, pyritäänkö näitä kehittämään strategian vai aiempien mittaustulosten seurauksena?
5. Miten näihin asiakkuudenhallinnan tavoitteisiin pyritään käytännössä?

Asiakkuudenhallinta

1. Onko yrityksenne segmentoinut asiakkaansa jollain tavalla?
 - a. Miksi/Miksi ei? Jos on, niin miten?
2. Mitkä ovat keskeisiä tai kannattavimpia segmenttejä?
3. Mitä segmenttejä tahtoisitte kehittää lisää?
 - a. Millaisia ongelmia tai haasteita näette nykyisissä segmenteissä?
4. Mitä kanavia käytätte asiakkuudenhallinnassanne?
 - a. Onko jonkun kanavan painoarvo suurempi kuin muiden, minkä ja miksi?
 - b. Onko jonkun kanavan painoarvo pienempi kuin muiden, minkä ja miksi?
 - c. Minkä kanavan kautta saatte eniten yhteydenottoja? Entä vähiten?
 - d. Pyrittekö ohjaamaan asiakkaita jonkin kanavan käyttöön erityisesti?
 - e. Miten mittaatte kanavien toimintaa? / Millaisia mittareita käytätte?
 - f. Mikä kanava toimii mittareiden valossa parhaiten? Huonoiten?
5. Seuraatteko mahdollisten uusien kanavien syntyä?
6. Kuinka usein tarkastatte omat kanavaratkaisunne? (Poistatteko/lisäättekö jotain?)

Chat-palvelu

1. Miksi palvelu päätettiin ottaa käyttöön?
2. Milloin chat-palvelunne on otettu käyttöön?
 - a. Kuka sen toteutti?
 - b. Oliko yhteistyö onnistunutta? Entä yhteistyö käyttöönoton jälkeen (kehitys, ylläpito, tuki)?
 - c. Liittykö käyttöönottoon jotain erityisen hyviä / huonoja muistoja?
3. Ovatko palvelun kustannukset ja hyödyt kehittyneet odotetusti?
 - a. Millaisia odotuksia niiden suhteen oli?
4. Onko kyseiselle palvelulle luotu oma strategiansa?
 - a. Jos on, mitkä ovat sen tavoitteita?
 - b. Jos ei, onko sille määritetty kuitenkin omia tavoitteita? Millaisia?
5. Millainen palvelun luonne on verrattuna muihin kanaviinne? (Keskeiset eroavaisuudet?)
 - a. Millaisiin asiakastarpeisiin sen on odotettu vastaavan kun se on otettu käyttöön?
 - b. Ovatko nämä odotukset täyttyneet?
 - c. Koetteko palvelun tuovan asiakaspalveluun asioita, joita muilla kanavilla ei ole voitu saavuttaa? (Millaisia asioita?)
6. Odotatteko chat-palvelun kautta tietynlaisia yhteydenottoja? Millaisia?
 - a. Millaisia yhteydenottoja palvelun kautta tulee?
 - b. Ovatko yhteydenotot lisääntyneet ajan saatossa?
 - c. Onko palvelun käyttöönotto vähentänyt yhteydenottoja muissa kanavissa?
7. Miten kehittäte palvelua? Kuka sitä kehittää?
8. Arviolta kuinka suuri osuus asiakaspalvelusta hoituu chat-palvelun kautta tällä hetkellä?
 - a. Onko tähän odotettavissa muutosta?
9. Oletteko olleet tyytyväisiä chat-palveluun? Miksi / Miksi ette?
 - a. Kaipaatteko siltä jotain lisää?
 - b. Onko jokin ollut ongelmallista palvelussa?
 - c. Entä erityisen toimivaa?
10. Onko sinulla vielä jotain muuta mieleen tullutta chattiin, CRM:ään tai muihin puhumiimme asioihin liittyen?