

Kaisa Rajala

**ONNISTUNEEN DIGITAALISEN ASIAKASPALVELUN  
AVAINTEKIJÄT**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO  
TIETOJENKÄSITTELYTIETEIDEN LAITOS  
2017

# TIIVISTELMÄ

Rajala, Kaisa

Onnistuneen digitaalisen asiakaspalvelun avaintekijät

Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, 2017, 26 s.

Tietojärjestelmätiede, kandidaatintutkielma

Ohjaaja(t): Luoma, Eetu

Digitaalisen asiakaspalvelun tarjoaminen on yleistynyt huomattavasti viime vuosien aikana, kun yritykset ottavat jatkuvasti käyttöön uusia digitaalisia teknologioita palvellakseen asiakkaitaan paremmin. Vaikka teknologia kehittyy huimaa vauhtia, ja asiakkaille on tarjolla erilaisia itsepalvelumahdollisuuksia, haluaa iso osa kuluttajista edelleen henkilökohtaista, ihmisen tuottamaa asiakaspalvelua. Asiakaspalvelun merkitys yritysten menestymisen kannalta on huomattava, ja asiakaspalvelu nähdään jopa yritysten tärkeimpänä toimintona. Asiakaspalvelun siirtyessä digitaaliseen ympäristöön on syytä selvittää, eroaako digitaalinen asiakaspalvelu perinteisestä asiakaspalvelusta, ja onko sen onnistumiseen johtavissa tekijöissä eroja perinteiseen asiakaspalveluun verrattuna. Tässä kandidaatintutkielmassa selvitetään kirjallisuuskatsauksen avulla ne tekijät, jotka johtavat digitaalisen asiakaspalvelun onnistumiseen. Tutkimuksen tuloksena löydetään viisi merkittävää digitaalisen asiakaspalvelun onnistumiseen johtavaa tekijää. Tutkimuksen tuloksen pohjalta huomataan, että digitaalisen ja perinteisen asiakaspalvelun onnistumiseen johtavien tekijöiden välillä on paljon yhtäläisyyksiä. Tutkimuksessa löydettyjä tuloksia voivat hyödyntää erityisesti yritykset, jotka haluavat ottaa käyttöön digitaalisia palvelukanavia, tai yritykset jotka haluavat parantaa digitaalisen asiakaspalvelun laatua.

Asiasanat: asiakaspalvelu, digitaalinen asiakaspalvelu, asiakastyytyväisyys

## **ABSTRACT**

Rajala, Kaisa

Key Success Factors of Digital Customer Service

Jyväskylä: University of Jyväskylä, 2017, 26 p.

Information Systems, Bachelor's Thesis

Supervisor(s): Luoma, Eetu

Providing digital customer service has become more common during recent years as companies continuously introduce new technologies in the hopes of serving their customers better. Even though technology is rapidly advancing and different types of self-service opportunities are offered to consumers, most of them still prefer personal human-generated customer service. The importance of customer service to business success is significant, and customer service is even seen as the most important function of companies. As customer service is moving to a digital environment, there is cause for finding out whether digital customer service differs from traditional customer service, and if the factors leading to digital customer service's success differ from traditional customer service. The objective of this literature review is to find out the factors that lead to the success of digital customer service. The results of this research indicate that there are five significant factors that lead to the success of digital customer service. The results also indicate that there are many similarities between the success factors of digital customer service and traditional customer service. The results of this research can be used especially by companies that want to introduce new digital service channels to their business, or companies that want to improve the quality of digital customer service.

Keywords: customer service, digital customer service, customer satisfaction

## KUVIOT

KUVIO 1 Koettu kokonaislaatu.....	10
-----------------------------------	----

# SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

KUVIOT

1	JOHDANTO.....	6
2	ASIAKASPALVELUN ONNISTUMINEN.....	8
	2.1 Asiakaspalvelu .....	8
	2.2 Asiakaspalvelun merkitys .....	9
	2.3 Palvelun laatu onnistumisen kriteerinä.....	10
	2.4 Asiakastyytyväisyys onnistumisen kriteerinä.....	12
3	DIGITAALISEN ASIAKASPALVELUN ONNISTUMINEN.....	14
	3.1 Digitaalinen asiakaspalvelu .....	14
	3.2 Digitaalisen asiakaspalvelun hyödyt.....	15
	3.3 Digitaalisen asiakaspalvelun onnistumiseen johtavat tekijät .....	16
	3.3.1 Reagointialttius.....	17
	3.3.2 Personalisointi ja kustomointi .....	17
	3.3.3 Epäonnistumisesta toipuminen .....	17
	3.3.4 Asiakaspalvelijan ominaispiirteet ja käytös .....	18
	3.3.5 Viestintävälineen ilmaisuvoimaisuus .....	18
	3.4 Digitaalisen asiakaspalvelun ja perinteisen asiakaspalvelun yhtäläisyydet ja erot .....	19
4	YHTEENVETO .....	21
	LÄHTEET .....	24

# 1 JOHDANTO

Asiakaspalvelutoiminnot ovat teknologian kehityksen myötä muuttuneet (Froehle, 2006). Teknologian nopean kehityksen seurauksena asiakaspalvelu on perinteisten ympäristöjen lisäksi siirtynyt myös digitaaliseen ympäristöön. Yritykset ottavatkin jatkuvasti käyttöön uusia digitaalisia teknologioita vastatakseen asiakkaiden toiveisiin ja tarpeisiin, sekä palvellakseen heitä paremmin (Setia, Venkatesh & Joglekar, 2013). Erilaiset digitaaliset viestintäkanavat ovat jopa korvanneet aikaisemmat asiakkaiden ja yritysten väliset perinteiset kohtaamiset (Lee & Joshi, 2007). Asiakaspalvelun siirtyminen digitaaliseen ympäristöön voidaan nähdä luonnollisena teknologian kehityksen seurauksena, sillä onhan yritysten liiketoiminta ja palvelutkin siirtyneet yhä enemmän internetiin. Monille yrityksille ja myös asiakkaille digitaaliset palvelukanavat ovatkin jo itsensänselvyys.

Vaikka digitaalinen palveluympäristö on tuonut mukanaan myös erilaiset itsepalveluteknologiat, iso osa asiakkaista haluaa näistä itsepalvelumahdollisuuksista huolimatta edelleen vuorovaikutteista, ihmisen tuottamaa asiakaspalvelua. Itsepalvelu nähdään usein persoonattomana, ja useille asiakkaille henkilökohtaisen palvelun saaminen on huomattavan tärkeää. (Walker & Johnson, 2006.)

Digitaalisia palveluita on tutkittu runsaasti, mutta suurin osa tehdyistä tutkimuksista liittyy sähköiseen asiointiin ja itsepalveluun. Tässä tutkielmassa keskitytäänkin ihmisen tuottamaan vuorovaikutteiseen digitaaliseen asiakaspalveluun, jota on tutkittu huomattavasti vähemmän. Teknologiavälitteisen asiakkaiden ja yritysten välisen vuorovaikutuksen hallinta on yritysten menestymisen kannalta välttämätöntä (Makarem, Mudambi & Podoshen, 2009), mikä toimii myös tärkeänä motiivina tutkimuksen tekemiselle. Tutkielman tutkimusongelma on seuraava:

- Mitkä ovat digitaalisen asiakaspalvelun onnistumiseen johtavat avaintekijät?

Varsinaisen tutkimusongelman selvittämiseen käytetään lisäksi seuraavia apukysymyksiä:

- Mitä on asiakaspalvelun onnistuminen, ja mitkä tekijät siihen johtavat?
- Miten digitaalinen asiakaspalvelu on määritelty kirjallisuudessa?
- Mitkä ovat digitaalisen asiakaspalvelun ja perinteisen asiakaspalvelun erot ja yhtäläisyydet?

Tutkimus suoritettiin kirjallisuuskatsauksena. Aineistoa kerättiin pääasiassa Google Scholar -hakukoneella sekä AISEL-verkkokirjastosta. Lisäksi painettua kirjallisuutta haettiin Jyväskylän yliopiston kirjaston tietokannasta. Aineistoa etsittäessä käytettiin muun muassa seuraavia hakusanoja ja niiden yhdistelmiä sekä variaatioita: customer service, digital customer service, technology-mediated customer service, customer satisfaction, customer dissatisfaction, digital service encounter, technology-enabled customer service. Lisäksi lähteitä haettiin myös keskeisten artikkelien lähdeviitteiden kautta. Erityisesti sellaiset tutkimukset huomioitiin, joihin viitattiin useammassa läpikäydyssä lähteessä.

Aineistoa kerättiin informaatioteknologian tieteenalan lisäksi myös kaupalliselta tieteenalalta. Kaupallista tieteenalaa käytettiin apuna, sillä asiakaspalvelua on tutkittu erityisesti markkinoinnin alalla. Artikkelien osalta tarkastettiin, että kunkin artikkelin julkaisukanavan taso oli vähintään Julkaisufoorumin luokituksen 1/3 mukainen. Lisäksi lähteitä arvioitiin sen mukaan, kuinka paljon viittauksia ne olivat saaneet. Tutkielmassa käytettiin vain aiheen kannalta relevantteja lähteitä.

Tutkielma koostuu johdannon lisäksi kolmesta luvusta. Ensimmäisessä sisältöluvussa, luvussa 2, määritellään mitä asiakaspalvelu on, ja mikä sen merkitys on yrityksille. Lisäksi käsitellään asiakaspalvelun onnistumista ja siihen johtavia tekijöitä. Luvussa kolme käsitellään digitaalista asiakaspalvelua. Aluksi luvussa tarkastellaan digitaalisen asiakaspalvelun määritelmää kirjallisuudessa. Lisäksi luvussa käsitellään digitaalisen asiakaspalvelun hyötyjä. Lopuksi määritellään digitaalisen asiakaspalvelun onnistumisen avaintekijät, ja vertaillaan niitä perinteisen asiakaspalvelun kanssa. Viimeinen luku koostuu yhteenvedosta ja pohdinnasta.

## 2 ASIAKASPALVELUN ONNISTUMINEN

Tässä luvussa käsitellään asiakaspalvelua ja sen onnistumista. Lisäksi luvussa käsitellään asiakaspalvelun merkitystä. Luvussa määritellään ensin asiakaspalvelu, ja sen jälkeen siihen liittyvät keskeiset käsitteet palvelun laatu ja asiakastyytyväisyys.

### 2.1 Asiakaspalvelu

Asiakaspalvelu on palvelua, jota yritykset tarjoavat tukemaan omia ydintuotteitaan tai -palveluitaan (Zeithaml, Bitner & Gremler, 2009). Asiakaspalvelun tarkoitus ja merkitys on muuttunut ajan saatossa. Vielä 1950-luvulla asiakaspalvelu nähtiin enemmänkin logistisena toimintona, jonka tärkeimpänä tehtävänä oli toimittaa asiakkaille tuotteet ja palvelut mahdollisimman nopeasti. 1980-luvulla sen sijaan asiakaspalvelu oli osa markkinointi-mixiä. (Domegan, 1996.) Nykyään asiakaspalvelu nähdään paljon laajempänä ja monimuotoisempänä toimintona, joka on yrityksille jopa tärkein prioriteetti (Karimi, Somers & Gupta, 2001).

Asiakaspalvelu muodostuu asiakkaan ja asiakaspalvelijan välisestä kohtaamisesta (Aarnikoivu, 2005). Tyypillisiä asiakaspalvelutilanteita ovat esimerkiksi tiedustelut ja palautteenannot. Näitä vuorovaikutteisia asiakkaan ja yrityksen välisiä kohtaamisia kutsutaan palvelukohtaamisiksi (Bitner, Brown & Meuter, 2000). Tutkijoiden mukaan palvelukohtaamiset ovat totuuden hetkiä, joissa asiakkaat muodostavat lähtemättömän vaikutelman yrityksistä (Bitner ym., 2000; Verma, 2003; Lee & Joshi, 2007; Heinonen, 2008; Grönroos, 2009). Palvelukohtaamiset koostuvat kahdesta osasta: palvelun lopputuloksesta ja palveluntuottamisen prosessista (Massad, Heckman & Crowston, 2006). Palvelun lopputuloksella tarkoitetaan sitä, mitä asiakas saa palvelukohtaamisesta. Palvelutuottamisen prosessilla taas tarkoitetaan niitä keinoja, jolla palvelun lopputulokseen päästään.

Aikaisemmin tutkijat ovat tunnistaneeet kolme eri palvelukohtaamistyyppiä: etäkohtaamiset, puhelinkohtaamiset ja kasvokkain kohtaamiset (Verma,



2003; Zeithaml ym., 2009). Etäkohtaamisilla tarkoitetaan sellaisia palvelukohtaamisia, joissa ei tapahdu minkäänlaista ihmisten välistä kohtaamista (Zeithaml ym., 2009). Kohtaaminen ei ole siis vuorovaikutteinen. Tällaisia kohtaamisia ovat esimerkiksi pankkiautomaatilla asiointi tai laskun vastaanottaminen. Kasvotusten tapahtuvat kohtaamiset ja puhelimen välityksellä tapahtuvat kohtaamiset ovat vuorovaikutteisia kohtaamisia, jotka mielletään perinteiseksi asiakaspalveluksi (Froehle, 2006). Perinteisten palvelukohtaamisten lisäksi vuorovaikutteiset palvelukohtaamiset ovat tulleet myös internetiin teknologian kehityksen myötä. Tätä käsitellään erikseen luvussa 3.

## 2.2 Asiakaspalvelun merkitys

Asiakaspalvelun merkitys yrityksille on huomattava, sillä asiakkaiden ensisijaiset kokemukset yritysten kanssa ovat usein kohtaamisia asiakaspalvelijoiden kanssa (Bitner ym., 2000). Asiakkaat eivät välttämättä kohtaa koko asiakassuhteen aikana ketään muuta yrityksen edustajaa kuin asiakaspalvelijan. Lisäksi kohtaamiset asiakaspalvelijoiden kanssa vaikuttavat asiakastyytyväisyyteen, ostoaikomuksiin, asiakkailta toisille leviävään tietoon, asiakassuhteen laatuun ja asiakkaiden uskollisuuteen (Bitner ym., 2000). Asiakaspalvelussa onnistuminen on yrityksille elintärkeää, sillä jopa 40 % huonoa palvelua saaneista asiakkaista eivät jatka asiointia kyseisen yrityksen kanssa (Setia ym., 2013).

Asiakaspalvelukohtaamisissa epäonnistuminen voi johtaa huomattaviin ylimääräisiin kuluihin. Epäonnistuneen palvelukohtaamisen seurauksena palvelu voidaan joutua suorittamaan uudelleen tai asiakkaille voidaan joutua antamaan hyvityksiä. (Bitner ym., 2000.) Lisäksi huono palvelua saaneet asiakkaat jakavat negatiivisia kokemuksiaan eteenpäin (Bitner ym., 2000), joka voi pahimmillaan johtaa potentiaalisten asiakkaiden menettämiseen. Asiakkailta toisille leviävän tiedon merkitys on nykyaikana todella suuri, sillä kokemuksia on huomattavan vaivatonta jakaa esimerkiksi sosiaalisessa mediassa. Tämän hetkinen kilpailutilanteen vuoksi tyytymättömillä asiakkailta on myös hyvin matala kynnys vaihtaa palveluntarjoajaa (Verma, 2003).

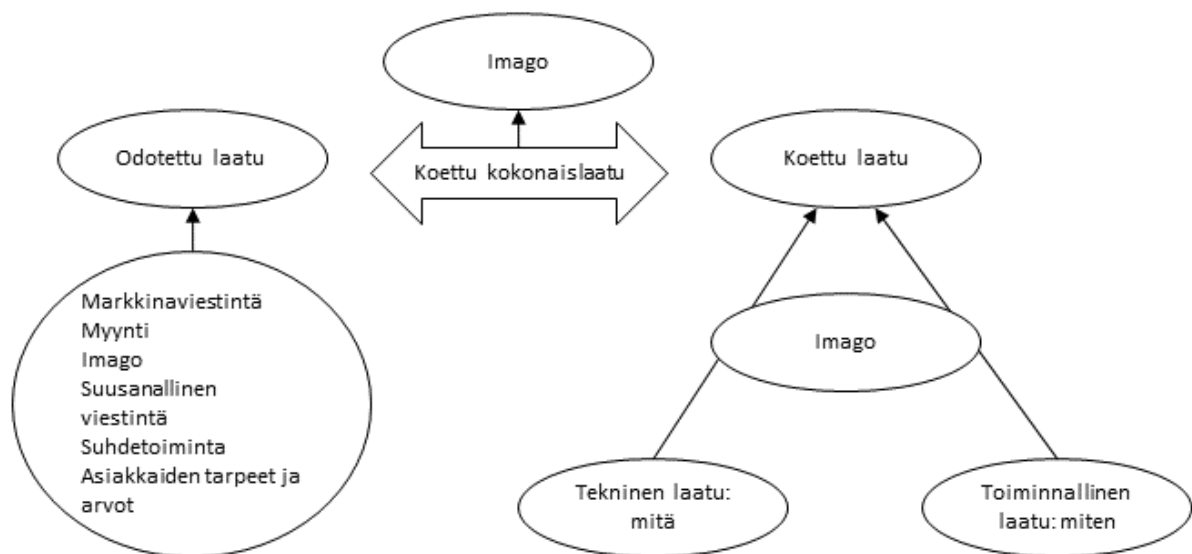
Asiakaspalvelun merkitys on siis kriittinen yrityksen menestymisen kannalta (Bitner ym., 2000; Setia ym., 2013). Hyvä asiakaspalvelu nähdään myös todellisena kilpailuetuna, jonka avulla yritys voi erottua muista (Domegan, 1996; Aarnikoivu, 2005; Reinboth, 2008). Bitnerin ym. (2000) mukaan käytännössä kaikki yritykset kilpailevat asiakaspalvelun pohjalta. Voidaankin todeta, että asiakaspalvelu on yrityksille strateginen välttämättömyys (Ray, Muhanna & Barney, 2005).

### 2.3 Palvelun laatu onnistumisen kriteerinä

Yksi asiakaspalvelun tehtävistä on saada asiakkaat kokemaan laatua (Pesonen, Lehtonen & Toskala, 2002). Laadukas palvelu on näin ollen edellytys onnistu-neelle asiakaspalvelulle. Laatu on asiakkaille subjektiivinen kokemus (Grönroos, 2009). Asiakkaiden kokemalla palvelun laadulla on kaksi perusulottuvuutta: teknisen laadun ulottuvuus ja toiminnallisen laadun ulottuvuus. Teknisellä laadulla tarkoitetaan palvelun lopputulosta ja toiminnallisella laadulla palvelun prosesseja. (Grönroos, 2009.) Asiakkaat pystyvät arvioimaan teknistä laatua usein melko objektiivisesti, koska kyseessä on asiakkaan kohtaaman ongelman tekninen ratkaisu. Toiminnallisen laadun arviointi taas on subjektiivisempaa, sillä toiminnalliseen laatuun vaikuttaa asiakkaan oma kokemus siitä, miten palvelu on hänelle tuotettu. (Grönroos, 2009.)

Asiakkaan kokema laatu muodostuu siis teknisen ja toiminnallisen ulottuvuuden tasapainosta. Lisäksi Grönroos (2009) toteaa yrityksen tai yrityksen osan, kuten paikallisen toimipisteen, vaikuttavan asiakkaan kokemaan laatuun. Imago toimii eräänlaisena suodattimena; negatiivinen imago saattaa vaikuttaa kielteisesti koettuun laatuun, kun taas positiivinen imago saattaa vaikuttaa siihen myönteisesti. Asiakkaat voivat esimerkiksi antaa virheitä anteeksi helpommin, jos yrityksellä on positiivinen imago. (Grönroos, 2009.)

Laadun kokemiseen sisältyy kahden perusulottuvuuden lisäksi muitakin tekijöitä. Eri ulottuvuudet ja tekijät muodostavat yhdessä koetun kokonaislaadun (kuvio 1). (Grönroos, 2009.) Koettu kokonaislaatu muodostuu odotetun laadun, koetun laadun ja imagon välisistä suhteista. Odotettu laatu riippuu useista tekijöistä, kuten asiakkaan tarpeista ja arvoista, markkinointiviestinnästä ja imagosta. (Grönroos, 2009.)



KUVIO 1 Koettu kokonaislaatu (Grönroos, 2009, 105)

Palvelun laadun kokemista on tutkittu runsaasti erityisesti markkinoinnin tieteenalalla. Jotta laatua voidaan arvioida, on sitä mitattava jollain keinolla. Grönroosin (2009) mukaan Parasuramanin, Zeithamlin ja Berryn vuonna 1985 kehittämä SERVQUAL-menetelmä on yksi tunnetuimmista mittauskeinoista. SERVQUAL-menetelmä on attribuuttipohjainen mittausmenetelmä, jossa mittausmalli perustuu palvelun ominaisuuksia kuvaaviin attribuutteihin. Menetelmän pohjalta tutkijat määrittivät kymmenen laadun osatekijää, joita olivat luotettavuus, reagointialttius, pätevyys, saavutettavuus, kohteliaisuus, viestintä, uskottavuus, turvallisuus, asiakkaan ymmärtäminen ja tunteminen sekä fyysinen ympäristö. (Grönroos, 2009.) Vuonna 1988 tehdyssä tutkimuksessa menetelmän kehittäjät karsivat nämä osatekijät viiteen osa-alueeseen. Nämä viisi osaluetta ovat konkreettinen ympäristö, luotettavuus, reagointialttius, vakuuttavuus ja empatia. (Grönroos, 2009.)

SERVQUAL-menetelmällä koettua palvelun laatua mitataan kyselyn avulla. Viittä laadun osa-aluetta kuvataan 22:lla ominaisuudella, joita kyselyyn vastaajat arvioivat seitsemän kohdan asteikoilla. (Grönroos, 2009.) Seitsemän kohdan asteikon ääripäät ovat ”täysin eri mieltä” ja ”täysin samaa mieltä” (Parasuraman, Berry & Zeithaml, 1991). Kyselyssä vastaajia pyydetään arvioimaan sitä, mitä he odottivat palvelulta, sekä millaiseksi he palvelun kokivat. Näiden kahden välisistä poikkeamista lasketaan tulos, joka kuvaa palvelun kokonaislaatua. (Grönroos, 2009.)

Grönroos (2009) on koonnut SERVQUAL-menetelmän pohjalta, sekä muita tutkimuksia hyödyntäen, hyväksi koetun palvelun seitsemän kriteeriä:

- Ensimmäinen kriteeri on ammattimaisuus ja taidot, joka on teknisen laadun ulottuvuus. Ammattimaisuudella ja taidoilla tarkoitetaan, että asiakaspalvelijalla ja palvelua tarjoavalla yrityksellä on oikeanlaiset tiedot, taidot ja resurssit käsitellä ja ratkaista asiakkaiden ongelmia ammattimaisesti.
- Toinen kriteeri on asenteet ja käyttäytyminen, joka on toiminnallisen laadun ulottuvuus. Asenteet ja käyttäytyminen edustavat asiakkaiden tunnetta siitä, että heihin kiinnitetään henkilökohtaisesti huomiota, ja heidän asiansa hoidetaan ystävällisesti ja spontaanisti.
- Kolmas kriteeri on lähestyttävyyys ja joustavuus, joka on myös toiminnallisen laadun ulottuvuus. Lähestyttävyyys ja joustavuus edustavat asiakkaiden tunnetta siitä, että palvelua on helppo saada, ja yritys on tarvittaessa valmis joustamaan asiakkaan vuoksi.
- Neljäs kriteeri on luotettavuus, joka on toiminnallisen laadun ulottuvuus. Tällä tarkoitetaan sitä, että yritys ja sen työntekijät pitävät lupauksensa, ja toimivat asiakkaan etujen mukaisesti.
- Viides kriteeri on palvelun normalisointi, joka on niin ikään toiminnallisen laadun ulottuvuus. Palvelun normalisointi on sitä, että yritys reagoi odottamattomiin tilanteisiin tai virheisiin ryhtymällä heti korjaaviin toimenpiteisiin.

- Kuudes kriteeri on palvelumaisema, joka on toiminnallisen laadun ulottuvuus. Palvelumaisema kuvaa asiakkaiden tunnetta siitä, että palvelun ympäristö ja muut siihen liittyvät tekijät edistävät myönteistä palvelukokemusta.
- Seitsemäs kriteeri on maine ja uskottavuus, joka on imagoon liittyvä ulottuvuus. Maine ja uskottavuus edustavat asiakkaille sitä, että palveluntarjoajaan voi luottaa ja se tarjoaa asiakkaiden rahoille vastinetta. Lisäksi asiakas kokee palveluntarjoajan arvot sellaisina, jotka voi itsekin hyväksyä.

Grönroosin seitsemästä kriteeristä huomataan, että suurin osa asiakkaiden laadukkaaksi kokeman palvelun edellytyksistä ovat toiminnallisia. Seitsemästä kriteeristä vain yksi on tekniseen laatuun liittyvä kriteeri, ja yksi imagoon liittyvä. Tämä tukee vahvasti sitä, että laatu todella on subjektiivinen kokemus. Grönroosin (2009) mukaan palvelun laatu on hyvä silloin, kun asiakkaan kokemaa laatua ylittää hänen odotuksensa. Asiakkaille tulee siis pyrkiä tarjoamaan parempaa, kuin hyväksytyä laatua. Hyväksytyllä laadulla tarkoitetaan sellaista laatua, joka täyttää asiakkaan odotukset, mutta ei ylitä hänen odotuksiaan eikä yllätä asiakasta millään tavalla (Grönroos, 2009).

## 2.4 Asiakastyytyväisyys onnistumisen kriteerinä

Asiakaspalvelun perimmäinen tavoite on saada asiakkaat tyytyväisiksi (Pesonen ym., 2002; Zhang & Prybutok, 2005). Voidaan siis todeta, että asiakaspalvelu on onnistunutta, kun asiakas on tyytyväinen. Asiakastyytyväisyys on yksi niistä avaintekijöistä, joka johtaa asiakkaiden säilymiseen, asiakkaiden tuomaan arvoon ja siten liiketoiminnan menestymiseen (Gimpel, Huber & Sarikaya, 2016). Asiakastyytyväisyyden ja palvelun laadun termejä käytetään toisinaan yhtenä ja samana käsitteenä erityisesti mediassa, vaikkakin tutkijat erottavat ne toisistaan (Zeithaml ym., 2009).

Asiakastyytyväisyys muodostuu asiakkaan kokonaisvaltaisesta tyytyväisyydestä palvelun lopputulokseen ja palveluntuottamisen prosessiin. Asiakkaan tyytyväisyyttä yksittäiseen palvelukohtamiseen kutsutaan transaktiotyytyväisyydeksi. (Massad ym., 2006.) Tyytyväisyyden tunne syntyy asiakkaalle siitä, miten hän kokee palvelun vastaavan omia odotuksiaan (Zeithaml ym., 2009; Lee & Joshi, 2007). Tyytyväisyys on siis asiakkaan arvio palvelusta. Asiakkailta on yleensä tietty käsitys siitä, mitä palvelukohtamisessa tulee tapahtumaan, johtuen heidän omista kokemuksistaan, asenteistaan ja käsityksistään yritystä kohtaan.

Asiakkaille on kuitenkin mahdollista tarjota positiivisia yllätyksiä. Bitnerin ym. (2000) mukaan yksi tärkeimmistä tyytyväisyyteen johtavista tekijöistä on niin kutsutun spontaanin ilon (engl. spontaneous delight) luominen. Spontaani ilo syntyy asiakkaille siitä, kun heille tarjotaan palvelukohtamisen aikana yllätyksellisesti jotain sellaista, mitä he eivät osanneet odottaa (Bitner ym., 2000).

Tällaiset spontaanit yllätykset saavat asiakkaat tuntemaan itsensä erityisiksi (Zeithaml ym., 2009). Spontaanius kuuluu myös Grönroosin (2009) hyväksi koettun palvelun seitsemän kriteerin malliin.

Asiakastyytyväisyyden muodostumisen määritelmästä voidaan huomata, että asiakastyytyväisyys muodostuu samanlaisista tekijöistä kuin palvelun laatu. Asiakastyytyväisyyden ja palvelun laadun välistä suhdetta on myös tutkittu runsaasti. Palvelun laatu onkin palveluiden kontekstissa tärkein asiakastyytyväisyyteen vaikuttava tekijä (Zeithaml ym., 2009). Grönroosin (2009) mukaan asiakas ei voi kokea tyytyväisyyttä tai tyytymättömyyttä ilman kokemusta palvelun laadusta.

Palvelun laadun lisäksi asiakastyytyväisyyteen vaikuttavat henkilökohtaiset tekijät ja tilannekohtaiset tekijät (Zeithaml ym., 2009). Henkilökohtaisia tekijöitä ovat esimerkiksi asiakkaiden tunteet. Elämään kokonaisvaltaisesti tyytyväinen asiakas saattaa kokea palvelun positiivisemmin, kuin huonotuulinen tai onneton asiakas. (Zeithaml ym., 2009.) Tilannekohtainen tekijä voi olla jokin täysin hallitsematon tekijä, kuten sää. Tyytyväisyyteen vaikuttaa myös muiden ihmisten, erityisten läheisten, mielipiteet. (Zeithaml ym., 2009.)

Asiakastyytyväisyyteen vaikuttaa lisäksi asiakkaiden tunne siitä, onko heitä kohdeltu reilusti ja oikeudenmukaisesti. Tunne reiluudesta ja oikeudenmukaisuudesta vaikuttaa asiakastyytyväisyyteen erityisesti tilanteissa, joissa palvelu on alun perin epäonnistunut, ja epäonnistumista hyvitetään asiakkaalla jollain keinolla. (Zeithaml ym., 2009.) Tutkijoiden mukaan näistä epäonnistuneista tilanteista toipuminen on huomattavan tärkeää asiakastyytyväisyyden ja asiakkaiden säilyttämisen kannalta (Bitner ym., 2000; Collier & Bienstock, 2006; Lee & Joshi, 2007).

Kuten palvelun laatua, myös asiakastyytyväisyyttä mitataan. Asiakastyytyväisyyttä on kuitenkin vaikeampi tarkastella kuin palvelun laatua, sillä asiakastyytyväisyyteen voi vaikuttaa enemmän ulkoiset tekijät, joihin ei voida vaikuttaa kovin helposti. Asiakastyytyväisyyden mittaamiseen voidaan soveltaa myös SERVQUAL-mallia, ja asiakastyytyväisyyttä mitataan asiakastyytyväisyyskyselyillä. Lisäksi Zeithamlin ym. (2009) mukaan useat maat hyödyntävät asiakastyytyväisyysindeksiä, joka mittaa asiakastyytyväisyyttä makrotasolla, eli laajalla tasolla. Myös yksittäiset yritykset käyttävät erilaisia asiakastyytyväisyyskyselyitä toimintansa mittaamiseen. (Zeithaml ym., 2009.)

### 3 DIGITAALISEN ASIAKASPALVELUN ONNISTUMINEN

Tässä luvussa käsitellään digitaalista asiakaspalvelua ja sen hyötyjä. Aluksi luvussa määritellään digitaalisen asiakaspalvelun käsite. Seuraavaksi käsitellään digitaalisen asiakaspalvelun hyötyjä niin yritysten kuin asiakkaidenkin näkökulmasta, jonka jälkeen määritellään digitaalisen asiakaspalvelun onnistumisen avaintekijät. Lopuksi vertaillaan digitaalisen asiakaspalvelun ja perinteisen asiakaspalvelun yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia.

#### 3.1 Digitaalinen asiakaspalvelu

Digitaalinen asiakaspalvelu ei ole vakiintunut termi kirjallisuudessa, ja käsitteestä puhutaankin erilaisilla termeillä. Useissa ennen 2010-lukua tehdyissä tutkimuksissa digitaalista asiakaspalvelua käsitellään teknologiavälitteisenä vuorovaikutuksena ja asiakaspalveluna (van Dolen & de Ruyter, 2002; Froehle & Roth, 2004; Froehle, 2006; Lee & Joshi, 2007). Uusimmissa tutkimuksissa puhutaan digitaalisista palvelukohtamisista (Gimpel ym., 2016; Heinonen, 2008), joka on terminä hyvin lähellä digitaalista asiakaspalvelua.

Digitaalinen asiakaspalvelu on siis asiakaspalvelua, jossa palvelukohtamiset tapahtuvat täysin digitaalisessa ympäristössä ja digitaalisten palvelukanavien kautta. Digitaalinen asiakaspalvelu on näin ollen teknologiavälitteistä. Teknologiavälitteisyydellä tarkoitetaan, etteivät asiakas ja asiakaspalvelija kohtaa fyysisesti palvelutapahtuman aikana (Froehle & Roth, 2004). Digitaalisia asiakaspalvelukanavia ovat muun muassa sähköposti ja pikaviestimet (Heinonen & Michelsson, 2009). Myös puhelinasiakaspalvelu voi olla teknologiavälitteistä tai digitaalista, sillä puheluissa käytetään nykyään usein IP-puheteknologiaa (Gimpel ym., 2016). Tässä tutkielmassa puhelinasiakaspalvelu esitetään kuitenkin perinteisenä asiakaspalveluna johtuen puhelinasiakaspalvelun pitkästä historiasta.

Pikaviestimillä tarkoitetaan yleisimmin reaaliaikaista chattia, jonka kautta asiakkaat voivat ottaa yhteyttä asiakaspalvelijoihin yritysten verkkosivuilla (Xu, Benbasat & Cenfetelli, 2011). Chatit ovat yleensä täysin tekstipohjaisia, mutta Gimpelin ym. (2016) mukaan jotkut yritykset hyödyntävät asiakaspalvelussa myös videochattia. Myös sosiaalinen media voi toimia asiakaspalvelukanavana (Gimpel ym., 2016). Sosiaalisessa mediassa asiakkaat voivat ottaa yrityksiin yhteyttä yksityisviestien avulla tai julkisesti esimerkiksi kommentoimalla yritysten profiileihin.

### 3.2 Digitaalisen asiakaspalvelun hyödyt

Digitaalisten palvelukanavien käyttöönotto hyödyttää sekä yrityksiä että asiakkaita (Bitner ym., 2000). Asiakkaiden näkökulmasta erityisen hyödyllistä on asiakaspalvelijoiden helppo saavutettavuus (Piccoli, Brohman, Watson & Parasuraman, 2004; Gimpel ym., 2016). Palvelua saadakseen asiakkaiden ei tarvitse lähteä yrityksen fyysiseen toimipisteeseen, mikä säästää huomattavasti aikaa ja jopa rahaa. Digitaalinen asiakaspalvelu mahdollistaa myös sen, että asiakkaat voivat saada luotettavampaa tietoa asiakaspalvelijoilta (Walker, Craig-Lees, Hecker & Francis, 2002). Digitaalisessa ympäristössä tieto on yleensä koko ajan asiakaspalvelijan saatavilla, jolloin tiedon etsimiseen menee vähemmän aikaa ja tiedon oikeellisuus on helposti tarkastettavissa.

Digitaalinen asiakaspalvelu mahdollistaa asiakaspalvelun saamisen sellaisissakin tilanteissa, joissa yrityksellä, esimerkiksi verkkokaupalla, ei ole ollenkaan fyysistä toimipistettä. Monille asiakkaille henkilökohtaisen palvelun saaminen on tärkeää (Ba, Stallaert & Zhang, 2010), ja digitaalisen asiakaspalvelun avulla sitä on mahdollista myös saada. Tarve saada henkilökohtaista palvelua on myös yksi niistä syistä, jonka vuoksi asiakkaat asioivat mieluummin asiakaspalvelijan kanssa kuin käyttävät itsepalvelumahdollisuuksia (Walker & Johnson, 2006).

Yritysten näkökulmasta digitaalisen asiakaspalvelun hyödyt ovat huomattavat. Digitaalisen asiakaspalvelun avulla yritysten on mahdollisuus kasvattaa kilpailukykyään ja luoda kilpailuetua (Zeithaml, 2002; Walker ym., 2002). Digitaalinen asiakaspalvelu on perinteiseen asiakaspalveluun verrattuna edullisempaa, joten digitaalisen asiakaspalvelun käyttöönotto voi vähentää asiakaspalvelun kustannuksia (Zeithaml, 2002; Froehle & Roth, 2004; Gimpel ym., 2016). Kustannusten väheneminen johtuu muun muassa siitä, että asiakaspalvelijat voivat digitaalisessa ympäristössä, kuten chat-asiakaspalvelussa, palvella useampaa asiakasta yhtäaikaisesti. Yritysten on myös mahdollista palvella asiakkaita sijainnista riippumatta (Gimpel ym., 2016), jolloin asiakaspalvelun toiminta on mahdollista keskittää tai ulkoistaa sellaiseen paikkaan, jossa kulut ovat pienemmät.

Kustannustehokkuuden lisäksi yrityksillä on mahdollisuus vastata asiakkaiden tiedusteluihin ja ratkoa heidän ongelmiaan nopeammin (Walker ym., 2002). Lisäksi yritysten on digitaalisen asiakaspalvelun avulla helpompi kartoit-

taa asiakkaiden tarpeita ja lopulta reagoida niihin (Setia ym., 2013). Digitaalinen asiakaspalvelu madaltaa myös asiakkaiden kynnystä reklamoida ja se voi nopeuttaa reklamaatioprosessia (Bitner ym., 2000). Aikaisemmin asiakkaat eivät reklamoineet virheistä usein, joka johti tyytymättömyyteen (McCollough, Berry & Yadav, 2000). Ilman helppoa reklamaatioprosessia asiakkaat voivat turhautua palveluun ja palveluntarjoajaan, joka voi johtaa lopulta jopa asiakkaiden menettämiseen. Vaikka digitaalisen asiakaspalvelun myötä yrityksille osoitettujen reklamaatioiden määrä voi tilastollisesti kasvaa, on reklamaatioiden kasvaneella määrällä lopulta positiivinen vaikutus. Reklamoinnin helppous voi johtaa tyytyväisempiin asiakkaisiin, kun asiakkaille on mahdollista tarjota ratkaisua esiintyneeseen ongelmaan (Bitner ym., 2000). Yritykset voivat myös kehittää palveluiltaan yleisesti reklamaatioiden ja palautteiden perusteella.

Verkkokaupoille digitaalinen asiakaspalvelu tuo myös erittäin huomattavaa hyötyä, ja verkkokaupat ottavatkin kasvavassa määrin käyttöön erilaisia digitaalisia asiakaspalveluominaisuuksia, kuten chatteja ja sosiaalisen median verkostoja (Ayanso, Lertwachara & Thongpapanl, 2011). Xun ym. (2011) tekemän tutkimuksen mukaan reaaliaikaisen asiakaspalvelun käyttöönotto verkkokaupoissa johtaa siihen, että asiakkaat kokevat verkkokaupan palvelun laadukkaammaksi. Palvelu on tällöin myös henkilökohtaisempaa, ja asiointiin tulee enemmän kivijalkakaupassa asiointiin tuntua. Näin ollen myös asiakastyytyväisyys kasvaa. Lisäksi reaaliaikainen tuki tekee verkkokauppasivustoista hausempia käyttää ja parantaa sivustojen tunnelmaa (Xu ym., 2011).

Ayanson ym. (2011) mukaan reaaliaikaisen asiakaspalvelun tarjoaminen verkkokaupassa johtaa myös myyntivoittojen kasvamiseen. Sellaiset asiakkaat, jotka ovat tulleet verkkokauppaan vain selailemaan tuotteita, saattavatkin muuttua maksaviksi asiakkaiksi asiakaspalvelijan avulla (Ayanso ym., 2011). Lisäksi epäröivät asiakkaat ostavat tuotteita todennäköisimmin, kun he voivat kysyä tuotteista lisätietoa vaivattomasti. Samalla lisämyynnin todennäköisyys kasvaa, kun asiakaspalvelijat voivat tarjota asiakkaille heidän ostoksiinsa sopivia tuotteita.

### **3.3 Digitaalisen asiakaspalvelun onnistumiseen johtavat tekijät**

Luvussa 2.4 todettiin, että asiakaspalvelu on onnistunutta, kun asiakkaat ovat tyytyväisiä. Näin ollen voidaan olettaa, että myös digitaalinen asiakaspalvelu on onnistunutta, kun asiakkaat ovat tyytyväisiä. Asiakastyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät ovat näin ollen ne tekijät, jotka johtavat lopulta digitaalisen asiakaspalvelun onnistumiseen. Tässä alaluvussa määritellään nuo onnistumisen avaintekijät. Tehtyä oletusta tukee myös tätä tutkielmaa varten luetut digitaalista asiakaspalvelua käsittelevät artikkelit, joissa nousi jatkuvasti esiin asiakastyytyväisyys.



### 3.3.1 Reagointialttius

Tutkijoiden mukaan digitaalisen asiakaspalvelun kontekstissa asiakastyytyväisyyteen vaikuttaa erityisesti asiakaspalvelun reagointialttius (Cristobal, Flavián & Guinalú, 2007; Heinonen, 2008; Ayanso ym., 2011). Ayanson ym. (2011) reagointialttius on yksi niistä avaintekijöistä, joka johtaa asiakastyytyväisyyteen. Reagointialttiudella tarkoitetaan Heinosen (2008) mukaan yrityksen saavutettavuutta ja asiakaspalvelijoiden kykyä sekä halua reagoida nopeasti asiakkaiden yhteydenottoihin. Åbergin ja Shahmehrin (2001) tekemän tutkimuksen mukaan chat-asiakaspalvelussa jopa asiakaspalvelijan kirjoitusnopeus vaikuttaa siihen, kokevatko asiakkaat palvelun reagointialttiiksi. Tutkimus osoitti myös, että chat-asiakaspalvelussa asiakkaat odottavat nopeaa palvelua, eivätkä ole valmiita jonottamaan kauaa. Palvelun on oltava siis nopeaa, jotta asiakkaat kokevat sen reagointialttiiksi.

### 3.3.2 Personalisointi ja kustomointi

Reagointialttiuden lisäksi asiakastyytyväisyyteen vaikuttaa palvelun personalisointi ja kustomointi (Bitner ym., 2000; Heinonen, 2008). Näillä tarkoitetaan palvelun henkilökohtaisuutta, ja kykyä muokata palvelua asiakkaan toiveiden tai tarpeiden mukaiseksi (Bitner ym., 2000; Cristobal ym., 2007; Heinonen, 2008). Bitnerin ym. (2000) mukaan kyky muokata palvelua asiakkaan tarpeiden mukaiseksi on yksi merkittävimmistä asiakastyytyväisyyteen vaikuttavista tekijöistä. Heinosen (2008) tutkimuksen mukaan asiakaspalvelijat voivat vaikuttaa personalisointiin kiinnittämällä erityistä huomiota viestintätapoihinsa. Edellä mainittu tutkimus osoitti, että esimerkiksi tervehtimistavalla ja kirjoitustyyllillä on vaikutus asiakkaiden kokemaan personalisoinnin tunteeseen. Lisäksi empatian osoittamisen huomattiin olevan tärkeä tekijä personalisoinnissa. (Heinonen, 2008.)

### 3.3.3 Epäonnistumisesta toipuminen

Tutkijat ovat yhtä mieltä siitä, että epäonnistumisista toipumisella on huomattava vaikutus asiakastyytyväisyyteen myös digitaalisen asiakaspalvelun kontekstissa (Bitner ym., 2000; Collier & Bienstock, 2006; Lee & Joshi, 2007). Digitaalisessa asiakaspalveluympäristössä virheiden korjaaminen ja epäonnistumisista toipuminen voi olla helpompaa kuin perinteisessä palveluympäristössä (Bitner ym., 2000). Bitnerin, Boomsin ja Tetreaultin (1990) tekemän tutkimuksen mukaan jopa 23 % asiakkaita tyydyttävistä palvelukohtaamisista oli seurausta menestyksekkästä epäonnistumisesta toipumisesta. Bitnerin (2002) mukaan Johnstonin (1995) tekemässä hieman tuoreemmassa tutkimuksessa sen sijaan havaittiin, että jopa suurin osa erittäin paljon tyytyväisyyttä synnyttäneistä palvelukohtaamisista oli seurausta menestyksekkästä epäonnistumisesta toipumisesta (Bitner ym., 2000). Tyypillinen epäonnistunut tilanne verkkokauppa-kontekstissa on sivuston toimimattomuus; esimerkiksi ostoskoriin mentäessä asiakas ei jostain syystä pysty maksamaan, ja näin ollen alkaa tuntea tyytymät-

tömyyttä sivustoa ja palvelua kohtaan. Tässä tilanteessa asiakas voi ottaa yhteyttä saatavilla olevaan asiakaspalvelijaan, ja mikäli asiakaspalvelija löytää ongelmaan ratkaisun, on epäonnistumisesta toivuttu onnistuneesti.

### 3.3.4 Asiakaspalvelijan ominaispiirteet ja käytös

Tutkimusten mukaan myös asiakaspalvelijoiden ominaispiirteillä ja käytöksellä on vaikutus asiakastytyväisyyteen digitaalisessa palveluympäristössä (Froehle, 2006; Massad ym., 2006). Massad ym. (2006) väittävät tutkimuksessaan, että jopa 61 prosenttia asiakastytymättömyyttä aiheuttavista tapahtumista johtuvat asiakaspalvelijan ominaispiirteistä ja käyttäytymisestä. Voidaan siis päätellä, että asiakaspalvelijoiden ominaispiirteet ja käyttäytyminen ovat huomattavan tärkeässä roolissa asiakastytyväisyyden muodostumisessa. Froehle (2006) on määritellyt tutkimuksessaan asiakaspalvelijoiden ominaispiirteitä, jotka vaikuttavat asiakastytyväisyyteen. Asiakastytyväisyyden kannalta merkittävimpiä asiakaspalvelijoiden ominaisuuksia ovat kohteliaisuus, ammattimaisuus, huomaavaisuus, tietotaitoisuus, perusteellisuus ja valmistautuneisuus. Näistä kuudesta ominaisuudesta eniten asiakastytyväisyyteen vaikuttava ominaisuus on perusteellisuus. (Froehle, 2006.) Perusteellisuudella tarkoitetaan asiakaspalvelijan halua ratkaista asiakkaan kohtaama ongelma, sekä ongelmanratkaisuun käytettyä vaivannäköä. Lisäksi ongelmaan on löydyttävä ratkaisu palvelun olakseen perusteellista. (Froehle, 2006.)

### 3.3.5 Viestintävälineen ilmaisuvoimaisuus

Gimpelin ym. (2016) tekemän tutkimuksen mukaan niin kutsutulla viestintävälineen ilmaisuvoimaisuudella (engl. media richness) on vaikutus asiakastytyväisyyteen digitaalisen asiakaspalvelun kontekstissa. Ilmaisuvoimaisuudella tarkoitetaan tietyn median tai viestintävälineen kykyä välittää tietoa (Froehle, 2006). Tutkijoiden mukaan ilmaisuvoimaisuus vaihtelee viestintävälineen mukaan (Froehle, 2006; Gimpel ym., 2016). Mitä parempi ilmaisuvoimaisuus viestintävälineellä on, sitä positiivisemmin se vaikuttaa asiakastytyväisyyteen. Tutkimuksessaan Gimpel ym. (2016) väittävät, että positiivisimmin asiakastytyväisyyteen vaikuttava viestintäväline on videochatti, sillä se muistuttaa hyvin paljon kasvotusten tapahtuvaa viestintää, jota pidetään erittäin ilmaisuvoimaisena. Vähiten positiivinen vaikutus sen sijaan on sähköpostilla ja tekstipohjaisella chatilla (Gimpel ym., 2016). Tästä voidaankin päätellä, että yritysten tulee kiinnittää erityistä huomiota chat-asiakaspalvelun laatuun ja asiakaspalvelijoiden viestintätaitojen ylläpitämiseen. Vaikka Gimpelin ym. (2016) mukaan tekstipohjainen chatti on digitaalisen asiakaspalvelun viestintävälineistä vähiten ilmaisuvoimainen, on tällä mahdollisuus muuttua sitä mukaan, kun tekstipohjaisen chatin käyttö yleistyy ja vakiintuu.

### 3.4 Digitaalisen asiakaspalvelun ja perinteisen asiakaspalvelun yhtäläisyydet ja erot

Digitaalisella asiakaspalvelulla ja perinteisellä asiakaspalvelulla on sekä yhtäläisyyksiä että eroavaisuuksia. Lisäksi digitaalisella asiakaspalvelulla on selkeitä etuja perinteiseen asiakaspalveluun nähden. Nämä edut ja hyödyt on määriteltävä luvussa 3.2. Tärkeimmiksi eduiksi luvussa määriteltiin muun muassa palvelun helpompi saavutettavuus, palvelun nopeus, kustannustehokkuus ja kilpailuedun luominen.

Asiakaspalvelun pohjimmainen tehtävä on sekä digitaalisessa että perinteisessä asiakaspalvelussa sama; tuottaa asiakkaille laadukasta palvelua ja synnyttää asiakastyytyväisyyttä (Pesonen ym., 2002; Ray ym., 2005; Zhang & Prybutok, 2005; Massad ym., 2006). Luvussa 2.1 määriteltiin asiakaspalvelun olevan palvelua, jota yritykset tarjoavat asiakkailleen ydintuotteiden ja -palveluiden tukena. Tämä määritelmä pätee sekä digitaaliseen että perinteiseen asiakaspalveluun.

Ilmeinen digitaalisen ja perinteisen asiakaspalvelun ero on niiden erilainen palveluntuottamisen ympäristö. Perinteinen vuorovaikutteinen asiakaspalvelukohtaaminen tapahtuu joko kasvotusten tai puhelimitse (Froehle, 2006). Digitaalinen asiakaspalvelukohtaaminen taas tapahtuu digitaalisessa ympäristössä, jonkin digitaalisen palvelukanavan kautta. Digitaalinen asiakaspalvelu on täten täysin teknologiavälitteistä (Froehle & Roth, 2004), sillä sekä asiakas että asiakaspalvelija käyttävät jonkinlaista digitaalista teknologiaa palvelukohtaamisen välineenä.

Palvelun laatuun ja asiakastyytyväisyyteen vaikuttavissa tekijöissä on digitaalisen ja perinteisen asiakaspalvelun välillä paljon yhtäläisyyksiä. Aiemmin tässä tutkielmassa määriteltiin reagointialttiuden olevan yksi digitaalisen asiakaspalvelun onnistumiseen johtavista avaintekijöistä. Reagointialttius on myös yksi SERVQUAL-mallin palvelun laadun osatekijöistä. Nämä SERVQUAL-mallin osatekijät on määriteltävä jo 1980-luvulla ennen digitaalisen asiakaspalvelun olemassaoloa, joten reagointialttius on sekä digitaalisen että perinteisen asiakaspalvelun onnistumisen avaintekijä.

Reagointialttiuden lisäksi tässä tutkielmassa määriteltiin digitaalisen asiakaspalvelun onnistumisen avaintekijäksi palvelun personalisointi ja kustomointi. Tämä tekijä on oleellinen myös perinteisessä asiakaspalvelussa, ja Grönroos (2009) onkin määritellyt sen osaksi hyväksyty koetun palvelun seitsemää kriteeriä. Grönroosin kriteereistä asenteiden ja käyttäytymisen kriteeri vastaa sisällöltään personalisointia ja kustomointia.

Kolmantena digitaalisen asiakaspalvelun onnistumisen avaintekijänä määriteltiin epäonnistumisesta toipuminen. Tämä tekijä on myös yksi perinteisen asiakaspalvelun onnistumiseen vaikuttavista tekijöistä, sillä se on yksi Grönroosin seitsemästä hyväksyty koetun palvelun kriteeristä. Grönroos kutsuu tätä tekijää palvelun normalisoinniksi.

Myös neljäs digitaalisen asiakaspalvelun onnistumisen avaintekijöistä, asiakaspalvelijan ominaispiirteet ja käytös, on lisäksi perinteisen asiakaspalvelun onnistumiseen vaikuttava tekijä. Erityisesti kohteliaisuus on sellainen asiakaspalvelijan ominaispiirre ja tapa käyttäytyä, joka vaikuttaa sekä digitaalisen että perinteisen asiakaspalvelun onnistumiseen. SERVQUAL-mallissa kohteliaisuus on osa vakuuttavuuden osa-aluetta, ja digitaalisen asiakaspalvelun kontekstissa Froehle (2006) määrittelee sen olevan yksi asiakaspalvelijan tärkeimmistä ominaispiirteistä.

Viimeisenä digitaalisen asiakaspalvelun onnistumiseen johtavana avaintekijänä tässä tutkielmassa määriteltiin viestintävälineen ilmaisuvoimaisuus. Ilmaisuvoimaisuus on ainoa onnistumisen avaintekijä, joka ei ole myös perinteisen asiakaspalvelun onnistumiseen johtava tekijä. Näin ollen voidaan päätellä, että digitaalisen ja perinteisen asiakaspalvelun onnistumiseen johtavat hyvin pitkälti samanlaiset tekijät. Digitaalista ja perinteistä asiakaspalvelua voidaan myös mitata samalla tavalla. Massad ym. (2006) toteavat tutkimuksessaan, että SERVQUAL-mallia voidaan käyttää myös digitaalisen asiakaspalvelun laadun mittaamiseen.

## 4 YHTEENVETO

Tässä tutkielmassa selvitettiin kirjallisuuskatsauksen avulla digitaalisen asiakaspalvelun onnistumisen avaintekijät. Aluksi tutkielman luvussa 2 määriteltiin mitä asiakaspalvelu on. Asiakaspalvelu on yritysten tarjoamaa palvelua, jota ne tarjoavat tukemaan ydintuotteitaan tai -palveluitaan. Asiakaspalvelu muodostuu asiakkaan ja asiakaspalvelijan vuorovaikutteisesta kohtaamisesta, jota kutsutaan palvelukohtaamiseksi. Tutkijat kutsuvat näitä kohtaamisia totuuden hetkiksi, sillä ne nähdään tilanteina, joissa asiakkaat muodostavat lähtemättömän vaikutelman yrityksestä. Asiakkaiden ensisijaiset kokemukset yritysten kanssa ovat usein kohtaamisia asiakaspalvelijoiden kanssa, joten näiden totuuden hetkien merkitys yrityksille on todella huomattava.

Seuraavaksi pyrittiin vastaamaan ensimmäiseen apukysymykseen *”Mitä on asiakaspalvelun onnistuminen, ja mitkä tekijät siihen johtavat?”*. Yksi tärkeimmistä asiakaspalvelun tehtävistä on saada asiakkaat kokemaan laatua. Näin ollen laadukas palvelu on edellytys onnistuneelle asiakaspalvelulle. Asiakkaiden kokema palvelun laatu jaettiin kahteen perusulottuvuuteen: teknisen laadun ulottuvuuteen ja toiminnallisen laadun ulottuvuuteen. Lisäksi koettuun palvelun laatuun sisältyy muitakin tekijöitä, jotka muodostavat yhdessä palvelun koetun kokonaislaadun. Koettu kokonaislaatu muodostuu odotetun laadun, koetun laadun ja imagon välisistä suhteista. Asiakkaan näkökulmasta palvelun laatu on hyvää, kun hänen kokemansa laatu ylittää hänen odotuksensa.

Palvelun laadun arviointimenetelmäksi esiteltiin SERVQUAL-malli, joka koostuu viidestä osa-alueesta: konkreettisesta ympäristöstä, luotettavuudesta, reagointialttiudesta, vakuuttavuudesta ja empatiasta. Lisäksi esiteltiin Grönroosin SERVQUAL-menetelmän pohjalta määrittelemä hyväksi koetun palvelun seitsemän kriteeriä. Grönroosin seitsemän kriteerin pohjalta huomattiin, että suurin osa asiakkaiden kokemaan palvelun laatuun vaikuttavista tekijöistä on toiminnallisia. Tämä tuki vahvasti Grönroosin väittämää siitä, että laatu on subjektiivinen kokemus.

Asiakaspalvelun tärkeimmäksi tehtäväksi määriteltiin asiakastyytyväisyyden synnyttäminen. Asiakaspalvelun voidaan siis katsoa olevan onnistunutta, kun asiakas on tyytyväinen. Asiakastyytyväisyys muodostuu asiakkaan tyy-

tyväisyydestä palvelun lopputulokseen ja palveluntuottamisen prosessiin. Tyytyväisyys on asiakkaan arvio palvelusta, ja tyytyväisyyden tunne syntyy asiakkaalle siitä, kun hän kokee palvelun vastaavan odotuksiaan. Palveluiden kontekstissa asiakastyytyväisyyteen merkittävimmin vaikuttava tekijä on palvelun laatu. Asiakas ei voi kokea tyytyväisyyttä tai tyytymättömyyttä ilman kokemusta palvelun laadusta. Asiakastyytyväisyyteen vaikuttavat palvelun laadun lisäksi muun muassa henkilökohtaiset tekijät ja tilannekohtaiset tekijät. Lisäksi spontaanin ilon luominen vaikuttaa huomattavasti asiakastyytyväisyyteen.

Asiakaspalvelun onnistumisella huomattiin olevan suora yhteys liiketoiminnan menestymiseen. Hyvä asiakaspalvelu toimii jopa kilpailuetuna, jonka avulla yritys voi erottua kilpailijoistaan. Asiakaspalvelun epäonnistuminen taas voi johtaa huomattaviin liiketappioihin. Epäonnistuminen voi johtaa hyvitysten antamiseen, asiakkaiden menettämiseen ja negatiiviseen asiakkailta toisille leviävään tietoon.

Tutkielman toinen apukysymys oli *”Miten digitaalinen asiakaspalvelu on määritelty kirjallisuudessa?”*, johon vastattiin tutkielman luvussa 3. Kirjallisuudessa digitaalisesta asiakaspalvelusta on käytetty muun muassa termejä *”teknologiavälitteinen vuorovaikutus”* ja *”digitaalinen palvelukohtaaminen”*, joista varsinkin jälkimmäinen on terminä hyvin lähellä digitaalista asiakaspalvelua. Digitaalinen asiakaspalvelu on täysin teknologiavälitteistä asiakaspalvelua, jossa asiakas ja asiakaspalvelija eivät kohtaa kasvotusten, vaan kommunikoivat digitaalisen viestintäkanavan kautta. Digitaalisia asiakaspalvelukanavia ovat esimerkiksi sähköposti, pikaviestimet eli chatit ja sosiaalinen media.

Lisäksi luvussa käsiteltiin digitaalisen asiakaspalvelun hyötyjä, joita se tarjoaa sekä yrityksille että asiakkaille. Asiakkaiden näkökulmasta palvelu on helpommin saatavilla, se on nopeampaa ja asiakkaiden saama tieto on luotettavampaa. Yritysten näkökulmasta hyödyt ovat huomattavat: kilpailukyky paranee, kustannustehokkuus kasvaa ja kustannukset vähenevät. Lisäksi asiakaspalvelu nopeutuu, kun asiakkaiden tiedusteluita ja ongelmia voidaan ratkoa nopeammin. Digitaalisen asiakaspalvelun myötä reklamointi helpottuu, joka voi johtaa lopulta tyytyväisempiin asiakkaisiin. Lisäksi reklamaatioiden ja palautteiden pohjalta yritykset voivat kehittää palveluitaan jatkuvasti. Digitaalisen asiakaspalvelun hyötyjä käsiteltiin erikseen myös verkkokauppojen näkökulmasta. Verkkokaupoille digitaalisen asiakaspalvelun käyttöönotto voi tuoda huomattavia taloudellisia hyötyjä, sillä asiakaspalvelijat voivat vaikuttaa asiakkaiden ostopäätöksiin.

Tutkielman varsinainen tutkimusongelma oli *”Mitkä ovat digitaalisen asiakaspalvelun onnistumiseen johtavat avaintekijät?”*. Digitaalista asiakaspalvelua käsittelevissä aineistoissa keskityttiin erityisesti asiakastyytyväisyyteen ja siihen vaikuttaviin tekijöihin. Näin ollen digitaalisen asiakaspalvelun onnistumisen avaintekijöiksi määriteltiin sellaiset tekijät, joiden nähtiin tutkimusten pohjalta vaikuttavan eniten asiakastyytyväisyyteen. Digitaalisen asiakaspalvelun onnistumisen avaintekijöiksi määriteltiin seuraavat tekijät:

## 1. Reagointialttius

2. Personalisointi ja kustomointi
3. Epäonnistumisesta toipuminen
4. Asiakaspalvelijan ominaispiirteet ja käytös
5. Viestintävälineen ilmaisuvoimaisuus

Lopuksi tutkielmassa vastattiin vielä viimeiseen apukysymykseen ”*Mitkä ovat digitaalisen asiakaspalvelun ja perinteisen asiakaspalvelun erot ja yhtäläisyydet?*”. Digitaalisella ja perinteisellä asiakaspalvelulla on paljon yhtäläisyyksiä. Molemmilla on sama perimmäinen tavoite, asiakastyytyväisyys. Lisäksi digitaalisen asiakaspalvelun viidestä onnistumisen avaintekijästä neljä ovat myös perinteisen asiakaspalvelun kontekstissa asiakastyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä. Suurin ero digitaalisen ja perinteisen asiakaspalvelun välillä on niiden palvelukohtaamistyyppi. Perinteinen asiakaspalvelu tapahtuu joko kasvotusten tai puhelimitse, kun taas digitaalinen asiakaspalvelu tapahtuu täysin teknologiavälitteisesti.

Tutkielmassa löydettiin vastaus sekä tutkimusongelmaan että apukysymyksiin. Digitaalisen asiakaspalvelun osalta tutkielmassa keskityttiin lähinnä asiakastyytyväisyyteen vaikuttaviin tekijöihin, sillä suurin osa tutkimuksista liittyi juuri asiakastyytyväisyyteen. Lähes kaikki palvelun laatua käsittelevät tutkimukset käsittelivät itsepalvelua ja sähköistä asiointia, joten niitä ei voitu hyödyntää vuorovaikutteisen asiakaspalvelun tutkimisessa. Tutkimuksen edessä huomattiin digitaalisella asiakaspalvelulla olevan huomattavia hyötyjä yrityksille ja verkkokaupoille. Jatkotutkimusaiheena olisikin mielenkiintoista tutkia tarkemmin digitaalisen asiakaspalvelun hyötyjä verkkokaupoille. Lisäksi voitaisiin suorittaa laaja tutkimus asiakkaiden palvelukokemuksesta verkkokaupoissa, jotka tarjoavat reaaliaikaista digitaalista asiakaspalvelua.

## LÄHTEET

- Aarnikoivu, H., kirjoittaja. (2005). *Onnistu asiakaspalvelussa*. Helsinki: Talentum Media.
- Åberg, J. & Shahmehri, N. (2001). An empirical study of human web assistants: Implications for user support in web information systems. *Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems*, (404-411). ACM.
- Ayanso, A., Lertwachara, K. & Thongpapanl, N. (2011). The effect of customer service and content management on online retail sales performance: The mediating role of customer satisfaction. *AIS Transactions on Human-Computer Interaction*, 3(3), 156-169.
- Ba, S., Stallaert, J. & Zhang, Z. (2010). Balancing IT with the human touch: Optimal investment in IT-based customer service. *Information Systems Research*, 21(3), 423-442.
- Bitner, M. J., Booms, B. H. & Tetreault, M. S. (1990). The service encounter: Diagnosing favorable and unfavorable incidents. *The Journal of Marketing*, 71-84.
- Bitner, M. J., Brown, S. W. & Meuter, M. L. (2000). Technology infusion in service encounters. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 138.
- Collier, J. E. & Bienstock, C. C. (2006). Measuring service quality in e-retailing. *Journal of Service Research*, 8(3), 260-275.
- Cristobal, E., Flavián, C. & Guinalú, M. (2007). Perceived e-service quality (PeSQ) measurement validation and effects on consumer satisfaction and web site loyalty. *Managing Service Quality: An International Journal*, 17(3), 317-340.
- Domegan, C. T. (1996). The adoption of information technology in customer service. *European Journal of Marketing*, 30(6), 52-69.
- Froehle, C. M. (2006). Service personnel, technology, and their interaction in influencing customer satisfaction. *Decision Sciences*, 37(1), 5-38.
- Froehle, C. M. & Roth, A. V. (2004). New measurement scales for evaluating perceptions of the technology-mediated customer service experience. *Journal of Operations Management*, 22(1), 1-21.
- Gimpel, H., Huber, J. & Sarikaya, S. (2016). Customer satisfaction in digital service encounters: The role of media richness, social presence, and cultural distance. *European Conference on Information Systems. Research papers. Paper 91*.
- Grönroos, C. (2009). *Palvelujen johtaminen ja markkinointi* (3. uud. p. painos). Helsinki: WSOYpro.
- Heinonen, K. & Michelsson, T. (2009). The use of digital channels to create customer relationships. *International Journal of Internet Marketing and Advertising*, 6(1), 1-21.



- Heinonen, K. (2008). The role of digital service encounters on customers' perceptions of companies. *Journal of Electronic Commerce in Organizations*, 6(2), 1-10.
- Johnston, R. (1995). Service Failure and Recovery: Impact, Attributes and Process. *Advances in Services Marketing and Management. Research and Practice*, 4(1), 211-228.
- Karimi, J., Somers, T. M. & Gupta, Y. P. (2001). Impact of information technology management practices on customer service. *Journal of Management Information Systems*, 17(4), 125-158.
- Lee, K. & Joshi, K. (2007). An empirical investigation of customer satisfaction with technology mediated service encounters in the context of online shopping. *Journal of Information Technology Management*, 18(2), 18-37.
- Makarem, S. C., Mudambi, S. M. & Podoshen, J. S. (2009). Satisfaction in technology-enabled service encounters. *Journal of Services Marketing*, 23(3), 134-144.
- Massad, N., Heckman, R. & Crowston, K. (2006). Customer satisfaction with electronic service encounters. *International Journal of Electronic Commerce*, 10(4), 73-104.
- McCullough, M. A., Berry, L. L. & Yadav, M. S. (2000). An empirical investigation of customer satisfaction after service failure and recovery. *Journal of Service Research*, 3(2), 121-137.
- Parasuraman, A., Berry, L. L. & Zeithaml, V. A. (1991). Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale. *Journal of Retailing*, 67(4), 420.
- Pesonen, H., Lehtonen, J. & Toskala, A. (2002). *Asiakaspalvelu vuorovaikutuksena : Markkinointia, viestintää, psykologiaa*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Piccoli, G., Brohman, M. K., Watson, R. T. & Parasuraman, A. (2004). Net-based customer service systems: Evolution and revolution in web site functionalities. *Decision Sciences*, 35(3), 423-455.
- Ray, G., Muhanna, W. A. & Barney, J. B. (2005). Information technology and the performance of the customer service process: A resource-based analysis. *MIS Quarterly*, 29(4), 625-652.
- Reinboth, C. (2008). *Johda ja kehitä asiakaspalvelua*. Helsinki: Tammi.
- Setia, P., Venkatesh, V. & Joglekar, S. (2013). Leveraging digital technologies: How information quality leads to localized capabilities and customer service performance. *MIS Quarterly*, 37(2), 565-A4.
- van Dolen, W. M. & de Ruyter, K. (2002). Moderated group chat: An empirical assessment of a new e-service encounter. *International Journal of Service Industry Management*, 13(5), 496-511.
- Verma, H. V. (2003). Customer outrage and delight. *Journal of Services Research*, 3(1), 119-133.
- Walker, R. H. & Johnson, L. W. (2006). Why consumers use and do not use technology-enabled services. *Journal of Services Marketing*, 20(2), 125-135.
- Walker, R. H., Craig-Lees, M., Hecker, R. & Francis, H. (2002). Technology-enabled service delivery: An investigation of reasons affecting customer

- adoption and rejection. *International Journal of service Industry management*, 13(1), 91-106.
- Xu, J. D., Benbasat, I. & Cenfetelli, R. (2011). The effects of service and consumer product knowledge on online customer loyalty. *Journal of the Association for Information Systems*, 12(11), 741.
- Zeithaml, V. A. (2002). Service excellence in electronic channels. *Managing Service Quality: An International Journal*, 12(3), 135-139.
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J. & Gremler, D. D. (2009). *Services marketing: Integrating customer focus across the firm* (5th ed painos). Boston: McGraw-Hill/Irwin.
- Zhang, X. & Prybutok, V. R. (2005). A consumer perspective of e-service quality. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 52(4), 461-477.