



27.3.2007

Kauppätieteellinen tiedekunta  
Hankintojen johtaminen  
90673K Kauppätieteiden kandidaatin  
tutkinnon tutkielmaseminaari

**SÄHKÖINEN LIIKETOIMINTA JA CRM:  
SAVONLINNAN OOPPERAJUHLAT**

Jaana Kupiainen 0261521

## SISÄLLYSLUETTELO

1 Johdanto.....	2
1.1 Tavoite ja tutkimusongelmat .....	2
1.2 Teoreettinen viitekehys .....	3
1.3 Menetelmät ja rajaukset.....	4
2 Sähköinen liiketoiminta.....	4
2.1 Arvon luomisen lähteet sähköisessä liiketoiminnassa.....	6
2.1.1 E-palvelun laatu.....	7
2.1.2 Asiakassuhde e-liiketoiminnassa.....	8
2.2 Sähköinen kauppa .....	10
2.2.1 Sähköisestä kaupankäynnistä saatavat hyödyt.....	10
2.2.2 Kulutuskäyttäytyminen verkossa .....	11
2.3 Sähköinen kauppa Suomessa .....	11
2.3.1 Erityispiirteitä .....	12
2.3.2 Matkailutuotteet .....	13
2.4 Sisältöpalvelut.....	13
3 CRM – Customer Relationship Management .....	14
3.1 CRM:n määrittely .....	16
3.1.1 E-CRM.....	17
3.2 CRM:n komponentit .....	17
3.2.1 Myynti .....	19
3.2.2 Markkinointi .....	19
3.2.3 Asiakaspalvelu.....	20
3.2.4 Kenttäkohtainen myynti ja palvelu .....	23
3.2.5 Asiakasuskollisuus ja uskollisuusohjelmat.....	23
3.3 Asiakasdata .....	24
3.3.1 Tietojen kerääminen .....	24
3.4 CRM:n trendejä .....	25
4 Savonlinnan Oopperajuhlat .....	26
4.1 Verkkoliiketoiminta .....	26
4.2 Verkkosivut .....	27
4.2.1 Asiakkaiden odotukset.....	29
4.2.2 Sidosryhmät .....	29
4.2.3 Katsomokartta .....	29
4.3 Lippupalvelu.....	30
4.3.1 Yrityksen näkökulma .....	30
4.3.2 Asiakkaan näkökulma.....	31
4.4 Asiakkuudenhallinta .....	32
4.4.1 Club Opera .....	33
4.4.2 Datan kerääminen .....	33
4.4.3 CRM:n hyödyt ja mahdollisuudet.....	34
4.5 E-kauppa.....	34
5 Yhteenveto ja loppupäätökset .....	36
Lähteet .....	38

**KUVALUETTELO**

Kuva 1. Teoreettinen viitekehys.....	3
Kuva 2. Sähköisen liiketoiminnan lisäarvon lähteet.....	7
Kuva 3. E-uskollisuus.....	9
Kuva 4. 2000-luvun liiketoimintamalli.....	15
Kuva 5. CRM:n osa-alueita.....	18

**TAULUKKOLUETTELO**

Taulukko 1. Internet-kuluttajakaupan kehitys Suomessa.....	12
--	----

**LIITTEET**

Liite 1. Haastattelukysymykset

Liite 2. Verkosta hankittavat tuotteet

## 1 JOHDANTO

Tämän kandidaatin tutkielman tavoitteena on selvittää verkkoliiketoiminnan muotoja ja mahdollisuuksia. Tutkimuksessa keskitytään liiketoiminnan harjoittamiseen Suomessa, erityisesti sähköisten palveluiden osalta. Sähköinen liiketoiminta on muuttanut yritysten tapaa hoitaa niiden jokapäiväisiä toimintoja ja e-liiketoiminta on tullut osaksi yritysten strategiaa (Amit & Zott 2001: 494). Yritysten palveluprosessi asiakkaiden hankinnasta asiakkaiden kehittämiseen on muuttunut samalla. Asiakkaat ovat omaksuneet hyvin uuden talouden toimintamuodot ja on olemassa asiakasryhmiä, jotka haluavat palvelunsa kokonaan tai osittain verkosta. Sähköinen liiketoiminta muuttaakin perusteellisesti asiakkaan kokemaa arvoa. Arvoihin liittyvät tekijät, kuten nopeus, vaivattomuus ja henkilökohtainen räätälöinti, ulottuvat koko palveluprosessin läpi. (ibid.) Kun asiakkaan palvelu monipuolistuu, monimutkaistuvat yrityksen palvelukonseptit.

Tämä tutkielma käsittelee sähköistä liiketoimintaa teorian ja empirian pohjalta. Alussa verkkoliiketoiminnan eri muotoja ja ominaispiirteitä käydään läpi teoriaosassa, jossa kiinnitetään huomiota esimerkiksi asiakkaan kokemiin muutoksiin perinteiseen liiketoimintaan verrattuna. Asiakkuuksia ja lisäarvoa tuottavia tekijöitä tutkitaan vielä tarkemmin asiakkuudenhallintaohjelmien (CRM) pohjalta. Empiriaosiossa hahmotetaan Savonlinnan Oopperajuhlien sähköisen liiketoiminnan nykyisiä ja tulevia suuntauksia. Tutkielma pyrkii antamaan kehitysehdotuksia esimerkiksi e-asiakkaiden kokeman arvon ja uskollisuuden pohjalta. Tutkielman lopussa kootaan yhteen työn aikana tulleet ajatukset ja luodaan yleiskuva sähköisen liiketoiminnan edellytyksistä.

### 1.1 Tavoite ja tutkimusongelmat

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää Oopperajuhlien verkkoliiketoiminnan kehittymistä ja tulevia suuntauksia. Tutkielma pyrkii muodostamaan kokonaiskuvan sähköisestä liiketoiminnasta yhtenä osana yrityksen strategiaa. Työ huomioi mitä parannusehdotuksia tai toimintatapoja yrityksen kannattaisi huomioida pitkän aikavälin strategiassa. Keskeisenä teemana on asiakkaiden hankintaprosessin kuvaaminen e-

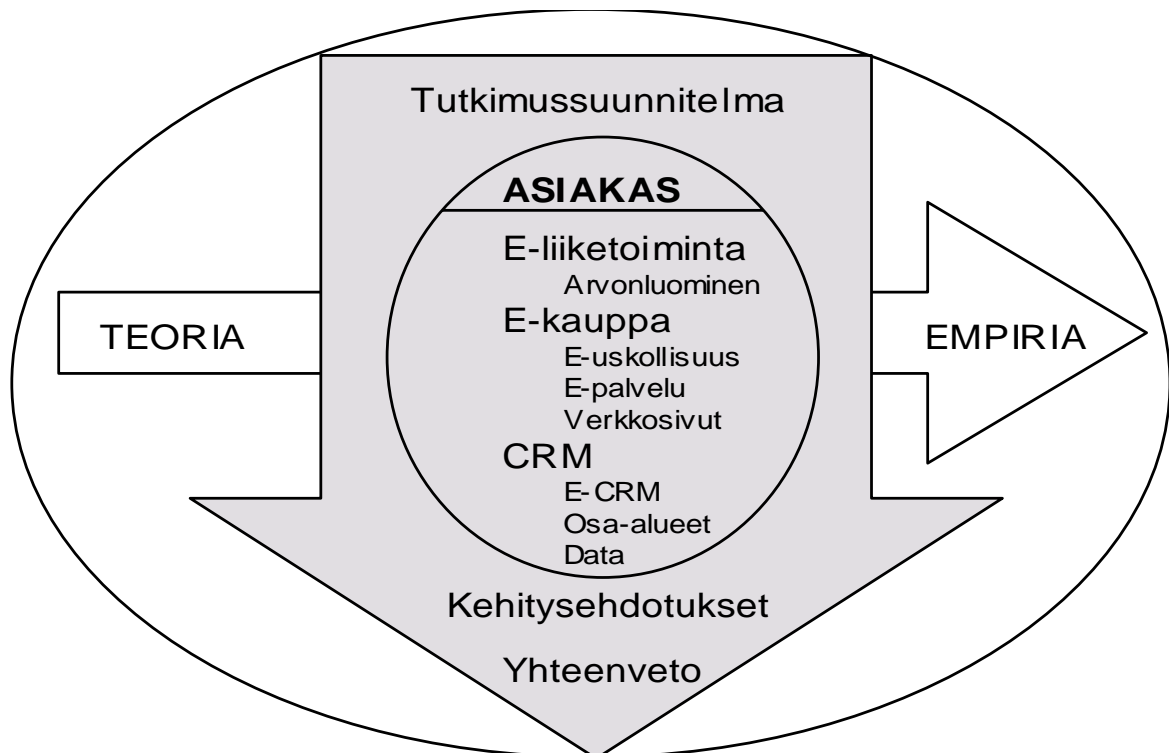
kanavien kautta. Tavoitteena on antaa uusia näkökulmia toiminnan kehittämiseksi Savonlinnan Oopperajuhlille ja kerätä yhteen yrityksen käyttämiä tämän hetkisiä tapoja.

Pääongelma: Mitä verkkoliiketoiminta pitää sisällään ja miten sen muotoja voidaan hyödyntää.

Osaongelmat: Miten asiakkuuksien kehittäminen pitäisi näkyä verkkoliiketoiminnassa? Miten case-yritys voi parantaa asiakkuuksienhallintaa omassa toiminnassaan?

## 1.2 Teoreettinen viitekehys

Teoreettinen viitekehys kuvaa tutkielman teorian ja empirian suhdetta, ks.kuva 1. Tämä tutkielma lähestyy tutkimusaihetta empirian pohjalta ja teoriakatsauksessa on pyritty ottamaan case-yrityksen tarpeet huomioon mahdollisimman kattavasti. Teoriaosio toimii siten empirian selittäjänä ja luo pohjan koko tutkielmalle. Empiriaosuus noudattelee teorian kanssa samaa järjestystä, mikä helpottaa vertailua työn osien välillä.



Kuva 1. Teoreettinen viitekehys

### **1.3 Menetelmät ja rajaukset**

Tutkielmaa varten on kerätty tietoa alan kotimaisista ja ulkomaisista kirjallisuudesta sekä tieteellisistä artikkeleista. Lähteinä on käytetty verkkotietokantoja, joista on saatu suurin osan tuoreimmasta materiaalista. Artikkelien osuus tutkielmassa on vahva, sillä niiden kautta tuodaan myös esimerkkejä empiriaan.

Empiriaosuus pohjautuu kvalitatiiviseen tutkimukseen, jonka aineisto on kerätty haastattelun ja havainnoinnin avulla. Myös case-yrityksen verkkosivuilta on kerätty materiaalia ([www.operafestival.fi](http://www.operafestival.fi)). Havainnointi pohjautuu tutkijan omiin kokemuksiin yrityksestä kahden kesän ajalta lipputoimistossa. Haastattelu perustuu Savonlinnan Oopperajuhlien talousjohtaja Tarja Halosen kommentteihin ja haastattelukysymykset ovat nähtävissä liitteestä 1.

Sähköinen liiketoiminta rajataan e-palvelu käsitteen ympärille, johon liittyvät muun muassa asiakkuudet ja lisäarvon tuottaminen. Tutkielmassa on menty syvemmälle asiakkuuksiin liittyviin tekijöihin, koska e-liiketoiminta käsitteenä on liian laaja tähän työhön. Kaikkia verkkoliiketoiminnan osa-alueita ei siis ole haluttu liittää tutkielmaan, kuten esimerkiksi e-hankinnat. Tutkielman laajuus ei myöskään antanut mahdollisuutta tutkia tarkemmin sähköisen liiketoiminnan sisältöpalveluita ja verkkopalvelujen hankkimista, vaikka ne olisivat olleet luonnollinen seuraava askel verkkoliiketoiminnan kehittämisessä. Palveluiden varsinainen hankkiminen liittyy vahvasti tietotekniseen tietämykseen, jota tutkijalla ei myöskään ollut.

## **2 SÄHKÖINEN LIIKETOIMINTA**

Sähköisessä liiketoiminnassa on kyse kokonaisvaltaisesta ajattelusta, liiketoimintamallista ja strategiasta. Voidaan todeta, että teknologia ei enää ole mukava lisä strategiaan vaan se on strategian lähtökohta ja kantava voima. (Kalakota & Robinson 2000: 1) Sähköinen liiketoiminta on tieto- ja viestintäteknologioiden hyväksikäyttöä ydinliiketoiminnassa niin, että yrityksissä saavutetaan kilpailuetua. Itse onnistuminen riippuu siitä, miten hyvin teknologiaa osataan hyödyntää (Wright & Dyer

2000: 62.) ja miten hyvin yrityksen sisäiset ja ulkoiset tarpeet tunnetaan (Amit & Zott 2001: 503-504).

Yleisesti sähköiseen liiketoimintaan yhdistetään sähköinen kaupankäynti (ostaminen ja myyminen) sekä siihen liittyvät palvelut internetissä. Tällöin kokonaiskuva e-liiketoiminnasta jää kuitenkin vajaaksi ja huomattavasti todellisuudesta yksinkertaisemmaksi. E-liiketoiminta pitää sisällään informaation ja kommunikointiteknologian strategisen hyödyntämisen asiakkaiden ja partnereiden vuorovaikutuksissa useiden kanavien kautta (ei rajoitu ainoastaan internetiin). (Dussart 2005: 629.) Sähköinen liiketoiminta kuvaa myös muiden liiketoimintaprosessien uudelleenrakentamista, jotta teknologioista saadaan paras hyöty irti (Luomala et al. 2001: 28).

Sähköisestä liiketoiminnasta puhuttaessa käytetään paljon erilaisia termejä, jotka osin menevät päällekkäin. Sähköisellä liiketoiminnalla (e-business) voidaan tarkoittaa Wrightin ja Dyerin (2000: 5-10) mukaan neljää asiaa: yksityisasiakkaille kohdennettuja verkkopalveluita eli verkkokauppoja (e-commerce), yrityksen sähköistä toiminnanohjausta (ERP – enterprise resource planning), toimitusprosessin ohjausta (SCM – supply chain management) ja kolmen edellä mainitun integroimista (Integrated e-business). Yritykset käyttävät verkkoa tällä hetkellä lähinnä nykyisen toiminnan tehostamiseen ja asiakaspalvelun parantamiseen (Cisco 2007).

On huomattava, että suurimmat e-liiketoiminnan mahdollisuudet saattavat piillä uusien liiketoimintamahdollisuuksien havaitsemisessa ja hyödyntämisessä (ibid.) Käyttö voi ulottua esim. taloushallintoon, henkilöstöhallintoon, sisäiseen ja ulkoiseen viestintään, asiakassuhteiden ja toimitusketjun hallintaan. Internetin käyttöä voidaan rajoittaa erilaisten sovellusten avulla kuten extra- ja intranet, sillä internet itsessään on vapaa kaikille. Extranet on suunniteltu yrityksen sidosryhmille ja kanta-asiakkaille, jonne pääsee esimerkiksi tietyn salasanan kautta. (Koskinen 2004: 231-232.) Extranet-sivustoilla voidaan yhteistyökumppaneille antaa mahdollisuus käyttää yrityksen sisäisiä tietojärjestelmiä ja osallistua palvelun tuottamiseen. Palvelua rakennettaessa tulee

kiinnittää erityistä huomiota turvallisuuteen, sillä omaa tietotaitoa on syytä suojata. (Trepper 2000: 144.) Intranet on henkilöstön sisäinen kanava, joka palvelee yrityksen sisäisiä tiedonsiirtotarpeita (Koskinen 2004: 232).

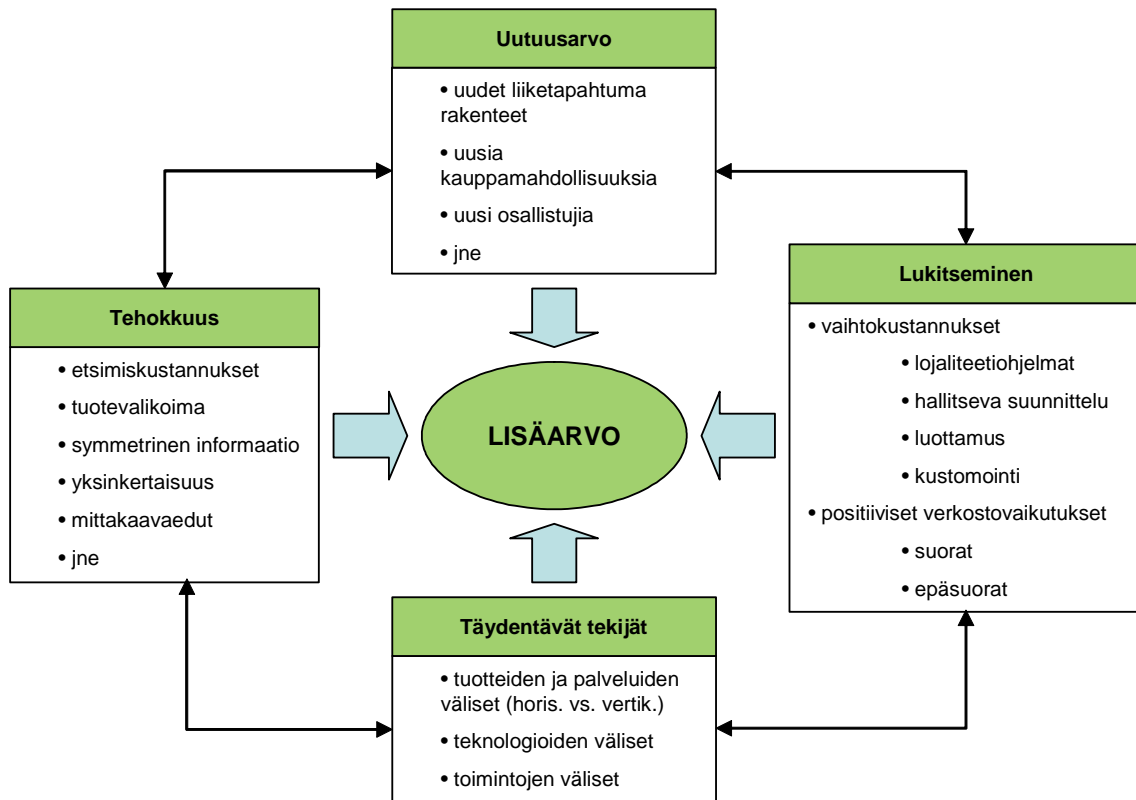
Verkkoliiketoimintaan kuuluvat myös e-hankinnat, jonka ratkaisut auttavat alentamaan sekä suoria kustannuksia että epäsuoria kustannuksia. Niiden avulla voidaan muun muassa kilpailuttaa suurempaa osaa toimittajia, tehostaa ostotoimintaa, lyhentää kokonaistuotantoaika ja parantaa hankintatoimen seuranta. (Hawking & Stein 2004: 6.)

Kaikkien yritysten ei kannata investoida sähköisiin järjestelmiin, koska hankintakustannukset voivat nousta suuriksi ja tuottoja e-toiminnan käynnistämisestä saatetaan joutua odottamaan vuosia. Järjestelmien laajuudesta sekä tuote- ja palveluvalikoimasta riippuu, miten nopeasti investoinnit maksavat itsensä takaisin. (Koskinen 2005: 96). Järjestelmien integrointi ei ole helppoa ja halpaa, joten jokaisen yrityksen tulisi tarkasti miettiä onko täysipohjaiselle integroinnille todella tarvetta. Hyvin suuri osa sähköisen liiketoiminnan hankkeista epäonnistuu tai ylittää budjetin (Kalakota & Robinson 2001: 141.) ja pienille organisaatioille voi hyvinkin riittää vai osittainen integrointi (Martin 2004: 27). Internet tulee tuskin korvaamaan perinteistä liiketoimintaa kokonaan, joten se on vain kanava muiden joukossa. Yritysten tulee selvittää verkkoliiketoiminnan tuottama lisäarvo ennen kuin aletaan investoida kalliisiin järjestelmiin. (Rowley 2004: 32.)

## **2.1 Arvon luomisen lähteet sähköisessä liiketoiminnassa**

Sähköisessä liiketoiminnassa lisäarvon lähteinä pidetään tehokkuutta, uutuusarvoa, lukitsemista ja täydentäviä tekijöitä. Lisäarvo tuo kilpailuetua perinteisiin menetelmiin verrattuna ja siihen luetaan sekä välillinen että välitön hyöty. Yksi lisäarvon kohteista on luonnollisesti asiakas, mutta arvo voi kohdistua myös itse yritykseen kuin mille tahansa muullekin osallistujalle. Kuvasta 2 nähdään tarkemmin sähköisen lisäarvon tekijöiden keskinäinen vuorovaikutus. (Amit & Zott 2001: 503-504.)





Kuva 2. Sähköisen liiketoiminnan lisäarvon lähteet. (Amit & Zott 2001: 503.)

Yksittäisten liiketapahtumien transaktiot laskevat sähköisen liiketoiminnan avulla ja samalla liiketapahtumien kokonaistehokkuus kasvaa, ks. kuva 2. Tieto liikkuu tehokkaammin ostajan ja myyjän välillä, jonka ansiosta prosessit nopeutuvat ja helpottuvat, tuotevalikoima voi laajentua, informaatiotaso parantuu, toimitusketjun hallinta kehittyy ja kysynnän ennustaminen helpottuu. Kokonaisprosessi tehostuu näiden tekijöiden yhteisvaikutuksesta ja synnyttää taloudellista lisäarvoa. (Amit & Zott 2001:509.)

### 2.1.1 E-palvelun laatu

Yritysten on ymmärrettävä miten asiakkaat kokevat palvelun laadun, jos he haluavat parantaa e-liiketoimintaa ja – palvelua. On selvitettävä mitkä asiat ovat tärkeimpiä ja mihin kiinnitetään erikoista huomiota. E-palvelun taso määräytyy palvelun aikana, mutta myös sitä ennen ja jälkeen. (Zeithaml et al. 2002: 364.) Arvo on asiakkaalle laadun ja

hinnan suhde. Voidaan sanoa, että laatu on saatava hyöty ja hinta on uhraus tästä. E-palvelujen laadun kohdalla on tärkeää, että asiakkaat pystyvät itse valitsemaan eri vaihtoehtojen välillä. (Heinonen 2004: 207.)

E-palvelun laatu voidaan jakaa neljään osaan (Wolfenbarger & Gilly 2003: 193. & Zeithaml et al. 2002: 363-365.):

Luotettavuus/odotusten täytyminen: Ostetusta tuotteesta löytyy tarkka kuvaus web-sivustolta, asiakas saa sitä mitä hän on tilannut ja tuote toimitetaan luvattuun aikaan.

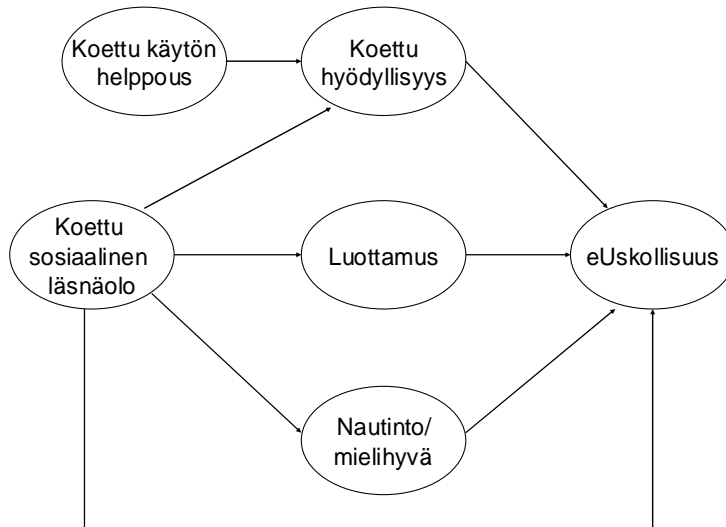
Verkkosivun design: Verkkosivu tarjoaa syventävää informaatiota ja sivusto ei tuhlaa asiakkaan aikaa. Navigointi on helppoa ja sivustolle on helppo päästä. Transaktiot ovat nopeita ja helppokäyttöisiä sekä personointia on sopivasti, ei liikaa, eikä liian vähän. Verkkosivulla on hyvä valikoima.

Turvallisuus/yksityisyys: Asiakas tuntee, että sivusto suojelee yksityisyyttä ja transaktiot ovat turvattuja. Verkkosivulla on riittävä määrä turvallisuuskomponentteja.

Asiakaspalvelu: Yritys on vastaanottavainen ja se vastaa mielellään asiakastarpeisiin. Kun asiakkaalla on ongelma, verkkosivu on aidosti kiinnostunut ratkaisemaan sen ja kyselyihin vastataan jämpästi. Empatia ei ole e-palvelun laadussa niin merkittävä tekijä, ellei palvelussa ollut todellisia puutteita (huomaa kuitenkin sosiaalinen konteksti seuraavassa kappaleessa).

### *2.1.2 Asiakassuhde e-liiketoiminnassa*

Asiakassuhde poikkeaa tavanomaisesta suhteesta verkossa, esimerkiksi luottamus on vaikeampi saavuttaa sähköisiä kanavia pitkin. Ostaja ja myyjä eivät välttämättä tunne toisiaan etukäteen, joten vuorovaikutus tapahtuu tietoverkon kautta. Myöskään tuotteita ei voi nähdä, eikä kokeilla fyysisessä ympäristössä. Asiakasuskollisuus onkin yksi verkkokaupan ongelmista. (Mallat et al. 2004: 25.)



Kuva 3. E-uskollisuus. (Mukaiillen Cyr et al. 2007: 45.)

Cyr et al. (2007) loivat e-uskollisuudelle tutkimusmallin, josta nähdään siihen liittyviä tekijöitä, ks. kuva 3. He testasivat mallin toimivuutta tutkimuksen pohjana olleen casen avulla, joka koski verkossa toimivaa lipunmyyntiyritystä. Tutkimuksesta selviää, että luottamus, koettu hyödyllisyys ja mielihyvä vaikuttavat B2C-verkkosivuston palvelun uskollisuuteen, kuten myös koettu sosiaalinen läsnäolo. Sosiaalinen läsnäolo ei vaikuta vain suoraan uskollisuuteen, mutta se on myös tärkeä kolmen edellä mainitun tekijän rakentumisessa. Koetun käytön helppous vaikuttaa taas suoraan koettuun hyödyllisyyteen e-palvelussa. Tutkimuksesta käy myös ilmi sukupuolten eroja, sillä naiset kokevat sosiaalisen läsnäolon ja nautinnon verkkosivulla tärkeämpänä kuin miehet. Verkkosivuston sosiaalisella läsnäololla tarkoitetaan asiakkaan psykologista yhteyttä sivustoon. Asiakas voi kokea, että verkkosivusto on ”lämmim”, henkilökohtainen ja seurallinen, joka luo saman tunteen kuin fyysinen henkilökohtainen palvelu. (Cyr et al. 2007: 44-52.)

Palvelun räätälöinti luo myös e-uskollisuutta. Räätälöintiä on, kun yritys muokkaa tuotteen/palvelun asiakkaan tarpeisiin tai milloin asiakas on itse mukana luomassa palvelukokemusta. (Rowley 2004: 43.) Myös tottumus vaikuttaa e-uskollisuuteen. Mitä useammin asiakas asioi samassa e-portaalissa, sitä todennäköisemmin hän palaa uudestaan käyttäjäksi. (Liao et al. 2006: 471.)

## 2.2 Sähköinen kauppa

Yrityksillä on paremmat mahdollisuudet hyötyä e-kaupasta, jos ne edustavat räätälöityjä tuotteita ja palveluita. Sitoutumisaste on huomattavasti korkeampi selektiivisillä brändeillä kuin massabrändeillä. (Dussart 2005: 632.) Verkkokaupan perustaminen ei kuitenkaan tarjoa yritykselle automaattisesti lisäarvoa, vaan sähköisen liiketoiminnan taloudelliseen hyödyntämiseen ja asiakkaiden luottamuksen saavuttamiseen tarvitaan määrätietoisia askeleita. (Wright ja Dyer 2000: 10.)

### 2.2.1 Sähköisestä kaupankäynnistä saatavat hyödyt

Yrityksen koosta, toimialasta ja muista ominaisuuksista riippuu, miten paljon ja millä eri tavoilla yritys voi hyötyä sähköisestä kaupankäynnistä ja yleensä tietotekniikan ja internetin käytöstä.

Sähköisen kaupan etuja ovat (Turban et al. 2004: 17-18.):

- |  |   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• globaali tavoitettavuus</li> <li>• kustannusten alentaminen</li> <li>• jakeluketjun paraneminen</li> <li>• jatkuva aukiolo (24/7/365)</li> <li>• tuotteiden ja palveluiden parempi räätälöityvyys</li> <li>• uusien liiketoimintamallien mahdollistuminen</li> <li>• markkinoille tulon nopeutuminen</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• toimittajan erikoistumis- mahdollisuuksien paraneminen</li> <li>• tiedonvälityksen kustannuksien aleneminen</li> <li>• hankintojen tehostuminen</li> <li>• asiakasuhteiden kehittyminen</li> <li>• yrityksen materiaalin ajan tasalla pysyminen</li> </ul> |
|--|---|

Kustannuksia voidaan säästää, jos esitteet ja käyttöohjeet toimitetaan sähköisesti perinteisen postituksen ja painatuksen asemasta. Tilauksien käsittelykustannukset pienenevät, kun tilaus tapahtuu suoraan verkossa. Myös virheet ja päällekkäiset työvaiheet vähenevät, kun tieto liikkuu sähköisesti. Asiakaspalvelu paranee, kun tieto on saatavilla aina, kun asiakas haluaa. Myös saatavuustietoja on helpompi pitää yllä ja asiakkaat voivat lähettää palautetta vaivattomammin sähköisten kanavien kautta.

Markkinointia voidaan laajentaa, koska verkon kautta saavutetaan uusia asiakasryhmiä ja maantieteellisiä alueita. (TIEKE 2003: 104.)

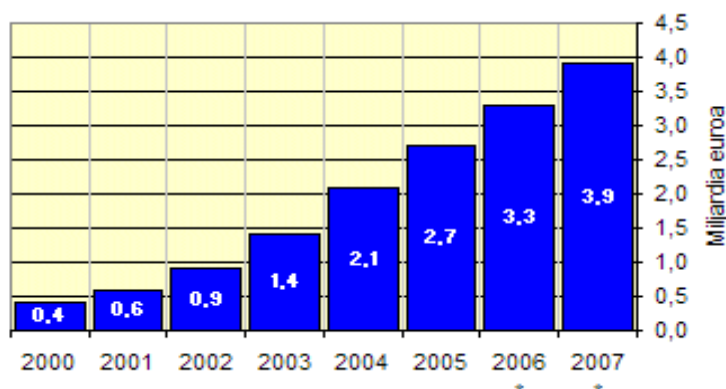
### *2.2.2 Kulutuskäyttäytyminen verkossa*

E-asiakkaan kulutuskäyttäytyminen voidaan yksinkertaistetusti jakaa kolmeen osaan; tietoisuus, kokeileminen ja sitoutuminen. Käyttäytyminen muuttuu jokaisen vaiheen mukana. Asiakaskäyttäytymistä voidaan tutkia muun muassa selvittämällä asiakkaan sivustolla käyttämä kokonaisaika ja yhteen etsintään kuluva aika. Voidaan myös mitata miten usein asiakas käy kotisivulla ja miten usein hän on kirjautunut palveluun sisään. (Kwan et al. 2005: 193; 203.) Satunnaiset asiakkaat edustavat kulutuskäyttäytymisen alinta kategoriaa. He saattavat eksyä sivustolle vahingossa ja harvoin ostavat sivustolta mitään. Toisessa päässä ovat tunnesiteen omaavat asiakkaat, jotka tekevät useita tilauksia samalta tarjoajalta osoittaen kiintymystä web-palvelua kohtaan. He käyvät myös dialogia palveluntarjoajan kanssa. Tunnesiteen omaavat asiakkaat edustavat kaikista haluttavinta kategoriaa ja tätä asiakasryhmää tulisi kasvattaa kaikin keinoin. Ideaaliasiakas ostaa aina samalta palveluntarjoajalta, hänellä on luottamuksellinen, pitkäaikainen ja henkilökohtainen suhde yrityksen kanssa ja hän kertoo positiivista kokemuksistaan myös lähipiirille. (Gianni & Franceschini 2003: 334-335.)

## **2.3 Sähköinen kauppa Suomessa**

Verkkokauppa yleistyy tasaiseen tahtiin ja jo 55 % suomalaisista on käyttänyt verkkokauppaa ainakin kerran. (ECF Ry 2007.)

Taulukko 1. Internet-kuluttajakaupan kehitys Suomessa (ECF Ry 2007)



Taulukosta 1 selviää, että suomalaisten kuluttajien internetistä tekemien ostosten määrä ylitti vuonna 2006 3,2 miljardia euroa ja vuoden 2007 ennuste on lähes 4 miljardia euroa. (ECF Ry 2007.)

Visa Europelle tehdystä tutkimuksesta käy ilmi, että Pohjoismaissa verkkokaupan kasvu on ollut suurinta Suomessa; suomalaiset ovat lisänneet verkko-ostamistaan vuoden 2006 aikana 13 prosentilla. Suomi jää kuitenkin jälkeen Pohjoismaiden keskinäisessä vertailussa, sillä innokkaimmin verkko-ostoksia tekevät tanskalaiset, joista lähes 70% on hankkinut jotain internetistä. (ibid.) Verkkohankintojen välillä on voimakkaita heilahteluita ikäjakauman mukaan. 20-39-vuotiaista 45% oli ostanut internetistä jotain, kun 50-74-vuotiaista verkko-ostoksilla oli ollut vain 13 prosenttia. (Tilastokeskus 2006.)

### 2.3.1 Erityispiirteitä

Vain Suomessa verkko-ostamisen parhaana puolena pidetään nopeutta. Suomalaiset eivät ole niinkään kiinnostuneita halvemmista hinnoista, mikä on muissa Pohjoismaissa suurin yksittäinen syy verkosta hankkimiseen. Suomalaisista vain 10 prosenttia on sitä mieltä, että edulliset hinnat ovat verkko-ostamisen parhaita puolia (vertaa tanskalaiset 29 % ja ruotsalaiset 25 %.) Verkossa asiointi oli sujunut useimmiten ongelmitta ja suurimmat ongelmat liittyivät luvattua pidemmiksi venyneissä toimitusajoissa. (ECF Ry 2007.) Asiakkaat pelkäävät myös, että liiketapahtumat ovat alttiita keskeytyksille tai tiedot kopioidaan tuntemattomaan paikkaan. Vaikka teknisesti tapahtumankäsittelyn

keskeytymättömyys voidaan taata luotettavasti, ei tieto tästä ole saavuttanut laajoja asiakasmassoja. (Trepper 2000: 71-72.)

Yleisimmin verkosta ostetaan luottokortilla, joka onkin suomalaisten suosituin maksutapa. Pohjoismaisessa vertailussa Suomi jää kuitenkin jälkeen korttimaksamisessa, sillä vain noin 40 prosenttia käyttää korttia maksutapana verrattuna esimerkiksi tanskalaisten 93 prosenttiin. (ECF Ry 2007.) Maksamiseen tulee kuitenkin tarjota erilaisia vaihtoehtoja, sillä suomalaiset vierastavat yhä luottokorttinumeroiden antamista (Koskinen 2004: 116). Suurimmat verkkomaksamisen uhat tulevat ulkomailta ja esimerkiksi USA:ssa identiteettivarkaudet on nopeimmin kasvava rikollisuudenala. Suomessa suurin uhkakuva on pankkitunnisteiden leviäminen väriin käsiin. Toisena uhkana on kansalaisten yleinen epäluottamus verkkopalveluita kohtaan, jos väärinkäytöksiä esiintyy liikaa. (TIEKE 2007 :26.) Yritysten tulee myös muistaa, että mahdollinen riski ei välttämättä tule ulkoapäin, vaan sisäpiirin rikokset ovat yhtä suuri riski. (Trepper 2000: 71-72.)

### *2.3.2 Matkailutuotteet*

Internetin kautta ostetaan paljon aineettomia hyödykkeitä ja Tilastokeskuksen tekemän selvityksen mukaan kärkipaikkaa pitivät matkailutuotteet, ks. liite 2. Matkailutuotteita oli hankkinut 42 prosenttia kaikista verkko-ostajista ja pääsyliput olivat neljännellä sijalla kaikista verkosta ostetuista tuotteista. (Tilastokeskus 2006.) Matkailualan palveluista tehdyn kyselyn mukaan kaupankäynnin sähköistyminen on jaoteltavissa eriasteisiin. Järvelä et al.(2000) löysivät matkatoimistojen verkkosivuja tutkimalla kolme eri tyyppiä; kotisivu, tilauspalvelu ja e-kauppapaikka. Nämä toiminnot voivat olla toteutettu neljällä eri tavalla; perinteiset toimintatavat (offline-palvelut), online-palvelut, integroidut online-palvelut ja räätälöidyt internet-palvelut. (ibid:30.)

## **2.4 Sisältöpalvelut**

Verkkoliiketoimintaan löytyy useita eri ratkaisumalleja ja yrityksen tulee suunnitella mitä se tuottaa itse ja mitä ostetaan ulkopuolisilta palveluntarjoajilta. Palveluntarpeet lähtevät

yrityksen osaamistarpeista. Kun erityisosaamisen tarve on pieni, kannattaa yrityksen tuottaa palvelu itse. Jos erityisosaamisen tarve on suuri, on ulkoistaminen hyvä vaihtoehto. Kokonaisjärjestelmiin integroidut markkinoinnin ja myynnin tukipalvelut vaativat paljon tietoteknistä osaamista, jossa kokonaispalvelun laatu ja kattavuus muodostuvat tärkeämmiksi asioiksi kuin itse hinta. (Koskinen 2004: 253.)

Palvelukumppaneita voivat olla ohjelmistotuotteen tai sen pääosan tekijä, valmisohjelmiston mahdollisen räätälöinnin toimittaja, tekniikkaratkaisun tai asiantuntijapalvelun toimittaja (konsultti) ja tavarantoimittaja. Toimittajia kannattaa kilpailuttaa palvelu- ja hintatason tarkistamiseksi, muutoksien kohdalla ja kun ostaja tietää tarkalleen mitä haluaa. Toimittajiin kannattaa kohdistaa vaatimuksia, muun muassa tietoturvan, käytettävien menetelmien ja kehitysyhteistyövälineiden mukaan. Muita kriteereitä voivat olla esimerkiksi laatustandardit ja yrityksen maine. Peruskumppaneita ovat ainakin laitetoimittaja, internetoperaattori, IT-sovellustuottajat ja neuvontapalvelut. (ibid.)

### **3 CRM – CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT**

Asiakkuuden hallinnan idea on kehittynyt pienten kyläkauppiaiden keskuudessa. Kauppiat pystyivät nimeämään kaikki asiakkaat nimeltä, he tiesivät asiakkaiden toiveet, mieltymykset ja miten todennäköisesti asiakas maksoi laskunsa eräpäivään mennessä. Kun toiminta laajeni ja kehittyi, yksittäiset asiakkaat laajenivat asiakasryhmiksi ja alettiin puhua segmentoinnista. Asiakasryhmät jaettiin eri ominaisuuksien ja piirteiden perusteella, jotta ryhmiä voitiin palvella paremmin. Koska eri ryhmien sisällä on kuitenkin monenlaisia tarpeita, jatkettiin segmentointia vielä pidemmälle ja nykyisin puhutaan asiakkuudenhallinnasta. (Bose 2002: 89.)

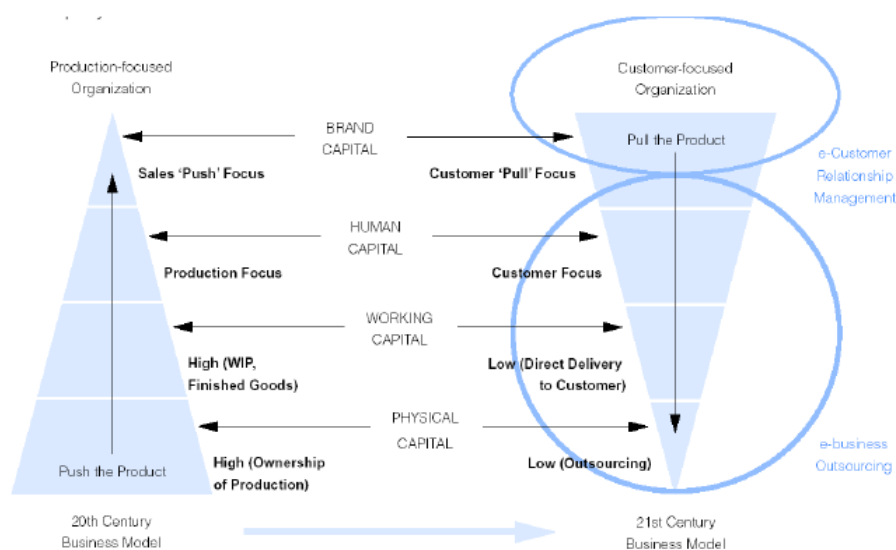
CRM:lla pyritään siis hyödyntämään erityisesti voimassa olevia asiakassuhteita. Tavoitteena on saada paremmalla asiakastyytyvyydellä ja palvelulla lisää liikevaihtoa nykyisestä asiakassuhteesta. Yritys pyrkii luomaan proaktiivisen asiakassuhteen, jossa asiakkaan ongelmat tai mahdolliset tarpeet pystytään ennustamaan. (Luomala et al.



2001: 32.) Yritys ei voi muuttaa itse tuotetta, mutta se voi räätälöidä kaiken muun sen ympäriltä, niin että asiakas tuntee tuotteenkin olevan luotu juuri hänelle (Bose 2002: 90).

CRM:n kuuluu myös oikean asiakkaan hankkiminen, oikean arvonmuodostuksen kehittäminen, parhaiden prosessien käyttöönottoaminen ja henkilöstön motivointi (Kotler & Keller 2006: 158). Henkilöstön koulutukseen ja motivointiin kannattaa kiinnittää huomiota, sillä usein esimerkiksi asiakastietojen kerääminen rekistereihin voidaan kokea turhana työnä (Luomala et al. 2001: 34).

Liiketoiminta siirtyy yhä enemmän tuotokeskeisestä fokuksesta asiakaskeskeiseen toimintaan ja kuvasta 4 jako on nähtävissä tarkemmin. Yritysten johto on huomannut, että asiakassuhteiden kehittäminen lisää liikevoittoa pitkällä tähtäimellä, nostaa asiakkaiden kokemaa arvoa ja lisää asiakastyytyväisyyttä- ja uskollisuutta (Lin et al. 2006: 447). Myös asiakkaat ovat itse huomanneet, että heillä on valta, mikä lisää vielä enemmän yritysten paineita luoda asiakkuudenhallintaohjelmia. (Kalakota & Robinson 2001: 196.)



*Modified from Meta-Capitalism. Grady Means and David Schneider. 2000*

Kuva 4. 2000-luvun liiketoimintamalli (Virolainen 2006.)

Vaikka yrityksillä on yhä enemmän työkaluja CRM:n apuna, tulee organisaation strategian olla kaiken lähtökohtana. Yrityksen täytyy hallita markkinoiden jatkuva muuttuminen ja lisääntyvä kilpailu, jota ”virtuaalinen maailma” ruokkii. Toisen yhtiön kotisivut ovat vain klikkauksen päässä, ja tyytymättömän asiakkaan on helppo vaihtaa palvelun tarjoajaa. (Gianni & Franceschini 2003: 331.)

### 3.1 CRM:n määrittäminen

CRM:n määrittelyyn ei ole olemassa yhtä ja oikeaa tapaa. Asiakkuudenhallinnan määrittely muodostuu oman katsantokannan kautta joko teknis- tai asiakkuuspainotteiseksi. CRM tulisi nähdä ennen kaikkea ideologiana, jossa liiketoimintafilosofia ja sitä tukevat tietojärjestelmät yhdistyvät. (Luomala et al. 2001: 31.)

Mallat et al. (2004: 25.) on määrittellyt CRM:n seuraavasti:

1. ”Asiakassuhteen hallinta on markkinointisuuntaus, joka korostaa asiakkaiden tuntemusta, asiakaskontaktien hallintaa, luottamuksellista suhteiden luontia sekä palvelun differointia asiakkaiden kannattavuuden mukaan”.
2. Tietojärjestelmien näkökulmasta asiakkuudenhallinnalla tarkoitetaan menetelmiä, ohjelmistoja ja tiedonsiirtoratkaisuja, jotka auttavat yritystä hallitsemaan asiakassuhteitaan järjestelmällisesti. Yleisin esimerkki on asiakastietokanta, jota kaikki organisaation toimijat voivat tarkastella. Tarkoituksena on sovittaa asiakkaiden tarpeet tuotantosuunnitelmiin ja tuotevalikoimiin mahdollisimman tarkasti. Tietokantojen avulla voidaan myös tutkia asiakkaan ostokäyttäytymistä ja ennustaa sitä.

CRM:llä tarkoitetaan siten kaikkia niitä toimenpiteitä, joiden avulla organisaatiot pyrkivät hoitamaan asiakassuhdetta kaikissa asiakkuuden elinkaaren vaiheissa. Käytännössä tämä tarkoittaa myynnin, markkinoinnin ja asiakaspalvelun kehittämistä asiakaslähtöiseksi. CRM-järjestelmillä tarkoitetaan puolestaan sovelluksia, joilla tuetaan asiakassuhteiden kehittämistä. (Luomala et al. 2001: 31.)

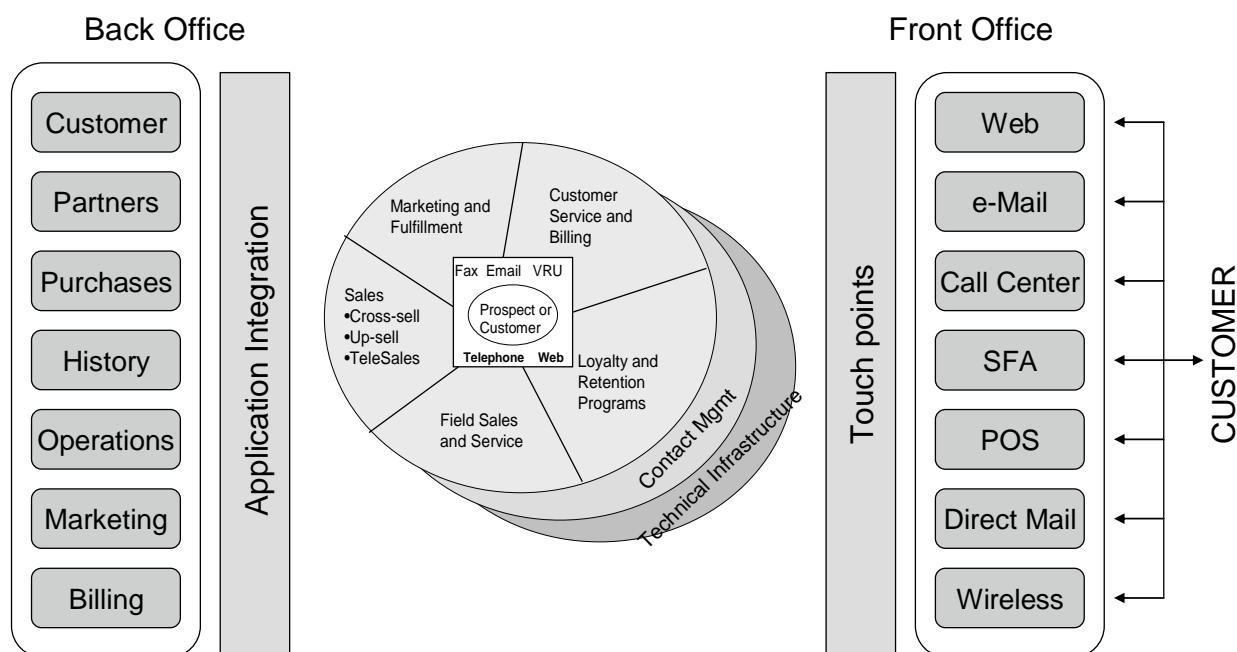
### 3.1.1 E-CRM

E-CRM eli "electronic customer relationship management" on yksinkertaistettuna internetin integroimista osaksi yrityksen CRM -toimintoja (Luomala et al. 2001: 33). Internet tarjoaa kaksisuuntaisen kanavan yrityksille ja asiakassuhteet ovat siten e-liiketoiminnan ydintä (Rowley 2004: 32). Koska eCRM-ohjelman tulee sopia ja sulautua yrityksen muihin osa-alueisiin, tulisi sen tosin koskettaa muutakin kuin internetiä. Oli järjestelmän tavoitteena sitten koko arvoketjun integrointi, tai vain alihankkijoiden, partnereiden tai asiakkuuksien hallinta, eCRM-ohjelman rakentaminen lähtee tavoitteiden määrittämisestä ennen mekaanista toteutusta. (Dyche 2002: 117-118.) Ohjelmaa luodessa ei saa unohtaa tulevaisuuden tarpeita ja muutoksia täytyy ennakoida alusta asti (Bose 2002: 93).

Martin (2004) määrittelee asiakkuudenhallinnalla liiketoiminnan sähköistymistä, kun tietoverkkoja aletaan hyödyntää systemaattisesti yrityksen ja asiakkaan välisessä rajapinnassa. Asiakkuudenhallintajärjestelmä on yhteydessä asiakkaisiin, jonka kautta se kerää tietoa, analysoi sitä ja hyödyntää kehittämällä yritystä asiakaslähtoisempään ajattelutapaan. Sähköistäminen on siten muutostila, jonka kautta yritys siirtyy lähemmäksi asiakasta. (ibid: 16-17.) Internetin kautta vuorovaikutus on lisääntynyt CRM-järjestelmissä ja asiakkaat ovat yritysten ohella aktiivisia osapuolia kontakteissa ja yhteydenotoissa (Xu et al. 2002: 445).

### 3.2 CRM:n komponentit

CRM voidaan jakaa viiteen osaan sen toimintojen mukaan (Kalakota & Robinson 2000: 180). Asiakkuudenhallintajärjestelmä yhdistää markkinoinnin, myynnin, asiakaspalvelun ja kaikki muut asiakkaan kanssa toimivat toiminnot näkymättömäksi tietovirraksi, joka mahdollistaa esimerkiksi asiakkaan joustavan palvelun kaikkien kanavien kautta (Xu et al. 2002: 442-443). Näiden ydinprosessien takana ovat kuitenkin vielä tekniset ratkaisut, jotka mahdollistavat koko asiakkuudenhallintajärjestelmät. Kuvasta 5 nähdään tarkemmin asiakkaan ympärille rakentunutta jaottelua, jonka tarkoituksena on puhtaasti tuottaa lisäarvoa ja asiakastyytyväisyyttä. (Kalakota & Robinson 2000: 180.)



Kuva 5. CRM:n osa-alueita. (Kalakota & Robinson 2000: 192.)

Kuvasta 5 nähdään myös ydintoimintojen ympärille liittyvät tekijät. Pelkkä ydinyvykkyyksien hoito ei riitä, vaan CRM:n ohjelman tulee ulottua yrityksen sisäisiin järjestelmiin (back office) ts. toiminnanohjausjärjestelmiin kuten ERP. (Kalakota & Robinson 2000: 192-193.) Asiakkuudenhallintajärjestelmillä onkin paljon yhteistä toiminnanohjausjärjestelmien kanssa, koska kummatkin ovat integroituja yrityksen toimintaan (Bose 2002: 89).

Asiakkuudenhallinnassa erityistä huomiota tulee kiinnittää asiakkuuden ulkoisiin rajapintoihin (front office), koska sitä kautta asiakas luo kontakteja yrityksen kanssa ja muodostaa oman käsityksensä esimerkiksi palvelun laadusta (Kalakota & Robinson 2000: 192). Kosketuspintoja ovat kaikki asiakkaan kohtaamat vuorovaikutustilanteet, missä hän näkee tai havainnoi yrityksen brändin tai tuotteen. Kohtaaminen voi siis olla henkilökohtainen tai laajoille massoille suunnattu viesti, jonka asiakas sattuu näkemään. (Kotler & Keller 2006: 152.) Asiakasrajapinnassa työskentelevän henkilöstön onkin ymmärrettävä asiakasvastuullisuuden merkitys. Käytännössä näitä henkilöitä ovat

myyjät, puhelinpalvelukeskukset, kouluttajat tai vaikkapa huoltomiehet. (Luomala et al. 2001: 34.)

### *3.2.1 Myynti*

Teknologian kehittyminen on lisännyt vuorovaikutusta ja yhä useammin myynti perustuu asiakkaan oman aloitteeseen (Xu et al. 2002: 444). Myynnin tuki hyödyntää asiakasprofiileja kontaktien historian ja asiakastilien hallinnan kautta. Hallintaan voi kuulua tarjouspyyntöjen, tarjousten ja tilausten syöttö. Myynnin johdon tuki analysoi myyntiä myynnin ennusteiden ja myyntirenkaan analyysien kautta. Myös myyntien luokittelu paikkakunnittain ja tehtävittäin sekä raportointi ovat myynnin johdon työvälineitä. (Luomala et al. 2001: 35.)

Myynnin alue määrittää asiakkuuden elinkaaren tarpeita. Kun asiakkaasta tiedetään mahdollisimman paljon, voidaan palveluita johtaa, räätälöidä ja koordinoida kunkin asiakkaan yksilöllisistä tarpeista lähtien. Kanavina voidaan käyttää muun muassa internetiä ja sähköpostia. Yksi mahdollisuus on puhelinpalvelun ohjaaminen oikein, kun asiakas tunnetaan. Ohjaus voi tapahtua esimerkiksi kielen, nimorekisterin, saatavuuden tai maantiedon perusteella. (Kalakota & Robinson 2000: 182.) Tuotekonfigurointi on myös tärkeässä osassa, kun myynti pyrkii mahdollisimman tehokkaiseen tulokseen (Luomala et al. 2001: 35).

### *3.2.2 Markkinointi*

CRM auttaa markkinointia ymmärtämään ja täyttämään asiakastarpeet paremmin. Suoramarkkinointi helpottuu, kun asiakkaisiin voidaan ottaa yhteyttä sähköpostin avulla, kun heistä on kerätty tietoa asiakasrekisteriin. (Kalakota & Robinson 2000: 182–183.) Sähköpostin käytössä asiakkaalle tulee antaa syy vastata mailiin esimerkiksi arvonnän muodossa. Sähköpostit tulee personoida asiakkaasta saatujen tietojen perusteella ja niissä tulee tarjota jotain, mitä asiakas ei voi saada perinteisen postin yhteydessä. Asiakkaille tulee myös tehdä helpoksi sähköpostilistalta eroaminen (Kotler & Keller 2006: 615), koska kaikkiin suoramarkkinointi ei tehoa. Osa asiakasryhmistä voi

hermostua jatkuvasta ilmoittelusta, joten silloin sähköinen kanava toimii itseään vastaan. (Kalakota & Robinson 2000: 182–183.)

Asiakkaan näkökulmasta nykypäivää ovatkin kymmenet asiakastietoja kyselevät yritykset, muistettavat salasanat ja tuhannet tuotteiden- ja palveluiden tarjoajat. Asiakas voi kokea turhautumista ja joissakin tilanteissa stressi voi johtaa siihen, että asiakas pyrkii lopulta kaikin keinoin irtaantumaan epämieluisesta tilanteesta ja etsimään tilalle helpomman vaihtoehdon. Tällöin palataan perinteisempiin markkinointivaihtoehtoihin, kuten postissa lähetettävät mainokset. (Lewis & Bridger 2001: 142.)

Markkinointiin liittyy kampanjoiden hallinta, mahdollisten kauppojen hallinta, markkinoiden segmentointi ja tuloksien seuraaminen (Luomala et al. 2001: 35). Kampanjat voidaan kohdistaa paremmin osille segmenteistä ja tämä voi johtaa parempiin myynnin tuloksiin. Jotta markkinointitoimenpiteet ovat tehokkaita, tulee toiminnot ja yksiköt integroida. Sähköisen liiketoiminnan avulla useiden eri ohjelmien samanaikainen toiminta onkin helpompi järjestää. (Kalakota & Robinson 2000: 182-183.)

Telemarkkinointi ja – myynti käsittävät esimerkiksi soittolistojen koostamisen, automaattisen yhteydenottamisen asiakkaisiin ja tilausten vastaanoton. Myös ajanhallinta markkinointiosastolla helpottuu, kun esimerkiksi sähköpostilistojen muodossa tavoitetaan nopeasti laajoja massoja. (Luomala et al. 2001: 35.) Koko asiakastietokannoista saatavan tiedon perusteella yritys saa etulyöntiaseman kilpailijoita vastaan ja se voi vallata uusia markkinoita muita nopeammin. Edellytyksenä tietysti on, että oikeaa tietoa on kerätty ja sitä tulkitaan oikein. (Xu et al. 2002: 443.)

### *3.2.3 Asiakaspalvelu*

Tuotekyselyihin ja asiakaspalautteeseen voidaan vastata sähköisiä kanavia pitkin tehokkaammin ja nopeammin. Koska asiakkaat vaativat nopeaa toimintaa, on yrityksellä oltava riittävä määrä tietoa valmiiksi kerättynä. Yritys voi tallentaa kunkin asiakkaan lähettämiä sähköpostiviestejä ja muita yhteydenottoja yritykseen ja sitä kautta parantaa yksilöllistä asiakaspalvelua. Parhaimmassa tapauksessa asiakas voi saada vastauksen

ongelmaansa heti esimerkiksi chatin avulla. Reaaliaikainen asiakaspalvelu paranee, koska asiakaspalvelija näkee heti mitä tuotteita/palveluita asiakas käyttää ja mitkä ovat esim. olleet suurimmat ongelmat tai virheet kyseisten tuotteiden kohdalla muilla asiakkailla. Vastaus ongelmaan on siten helpommin kohdistettavissa ja asiakaspalvelu nopeutuu. (Kalakota & Robinson 2000: 183–184.) Asiakkaat hyötyvät tilanteesta, koska he oppivat samalla käyttämään palvelua paremmin. He oppivat tuotteesta lisää ja saavat taidon ratkaista ongelman seuraavalla kerralla itsenäisesti. (Rowley 2004: 34.)

Yrityksen web-sivustolla tulee olla selkeästi merkitty paikka, mistä asiakas voi löytää ongelmiinsa vastauksia itsenäisesti. FAQ-kohtiin on kerätty yleisimpiä kysymyksiä, joten asiakaskontakteja voidaan tällä tavoin tietoisesti vähentää. Myös asiakkaan toiminta helpottuu, kun hänen ei tarvitse ottaa yhteyttä yritykseen. Ilman kysymyspalstoja asiakas saattaa turhautua ja koettu laatu heiketä. Löydetyistä vastauksesta voi olla vielä linkki toiselle sivustolle, josta tietoa löytyy enemmän. (Kalakota & Robinson 2000: 183–184; 194.)

Asiakaspalvelun tukitoimintoihin liittyy siten esimerkiksi vahinkojen, virheiden, tapaturmien tai reklamaatioiden vastaanotto, raportointi ja seuranta, ongelmien hallinta ja ratkaisut, takuut ja sopimusten hallinta. CRM:n järjestelmän käyttöönottoa ajatellen nämä tekijät ovat perustavanlaatuisia asiakastyytyväisyyden nostamisen ja palvelun laadun parantamisen kannalta. (Luomala et al. 32-36.) Asiakasvalituksiin tulee varautua, sillä huonosta palvelusta tai tuotteesta kerrotaan helposti lähipiirille. Asiakkailla tulisi aina olla mahdollisuus valittaa ja häneen tulisi ottaa mahdollisimman nopeasti yhteyttä. Asiakaspalvelijan tulee ottaa vastuu tyytymättömyydestä, eikä asiakasta saa syyttää. Yrityksen tulisi pyrkiä käyttämään mahdollisimman empaattisia ihmisiä valitusten hoidossa, sillä kaikki asiakkaat eivät halua kompensatiota vaan tunnetta, että yritys pitää häntä tärkeänä. (Kotler & Keller 2006: 156.)

Esimerkiksi Finnmatkat on selvittänyt sen tarpeita verkkoliiketoiminnan kehittämisessä. Kerättyjen asiakastietojen avulla se on pystynyt määrittelemään ruuhkahuiput asiakaspalvelussa. Finnmatkat on siten siirtynyt perinteisistä toimistoajoista osittain call

center-tyyppiseen toimintaan, joka helpottaa ruuhkahuippujen tasaamista. Asiakaspalvelu on tehostunut sillä kyselyihin voidaan vastata tehokkaammin ja nopeammin. Finnmatkat toimii samalla myös kustannustehokkaammin, koska henkilötyötunnit ovat tehokkaammassa käytössä. (Puutio 2006.)

### E-lasku

Sähköinen laskutus tuo lisäarvoa asiakaspalveluun ja helpottaa henkilöstön työmäärää. Yhteydenotot yritykseen vähenevät, kun asiakkaat maksavat ostoksensa suoraan verkossa. Asiakkaan ostoprosessiin käyttämä aika vähenee, kun tilaus saatetaan kerralla loppuun. (Kalakota & Robinson 2000: 183–184.) E-lasku on paperilaskun sähköinen vastine, joka ilmaantuu maksettavaksi saajan verkkopankkiin. E-laskut ovat tekemässä voimakkaasti tuloa kuluttajamarkkinoille ja monet yritykset Suomessa kilpailevat e-laskujen markkinoista tällä hetkellä. Yritysten välillä e-laskua käytetään jo yleisesti. Lähettäjälle sähköisten laskujen käsittely on näppärämpää ja halvempaa kuin paperilaskujen. Maksujärjestelmiä myyvät yritykset keuhuvat usein, että verkkolaskujen käyttäminen voisi tuoda suomalaisille laskuttajille miljardisäästöt. Voidaankin olettaa, että asiakkaat voivat halutessaan saada e-laskun suoraan verkkopankkiin muutaman vuoden sisällä yrityksen toimialasta riippumatta. (HS 2007.) Itse verkkomaksaminen on Suomessa pitkällä ja asiakkaat ovat omaksuneet sen hyvin. Internet-kaupoissa maksetaan useimmiten luottokortilla tai nettipankkitunnuksien kautta verkkopankissa.

### Tilauksen seuraaminen

Tilauksia voi usein seurata verkossa. Jos asiakas tilaa jotain internetistä, ovat tilauksen vaiheet nähtävissä verkosta reaaliajassa. Asiakas tietää milloin odottaa tuotetta ja milloin toimituksessa on ongelmia. Tieto lisää varmuutta ja siten luottamusta yritystä kohtaan. Asiakkaat haluavat usein varmistuksen tilauksestaan sähköpostiin, jotta he tietävät tilauksen todella menneen perille. Esimerkiksi Lippupalveluun soitetaan usein vielä varmistussoitto onnistuneen verkkokaupan jälkeen. Tämä lisää kertakustannuksia huomattavasti, eikä palvele asiakasta saati itse yritystä. (Koskinen 2004: 327.)



### *3.2.4 Kenttäkohtainen myynti ja palvelu*

Yksikkökohtainen myynti ja palvelu hyötyvät CRM:n käyttöönotosta. Tietoa voidaan jakaa eri yksiköiden ja alueiden kesken sujuvasti ja sitä kautta palvelu parantuu. Jos puhelinpalvelu ei voi hoitaa ongelmaa puhelimesta, se voi nopeasti etsiä tietokannasta lähimmän vapaana olevan työntekijän hoitamaan tilanteen. Henkilökohtaista fyysistä palvelua ei voi korvata millään järjestelmällä ja usein asiakkaiden usko yritystä kohtaan lisääntyy eniten näissä kontakteissa (Kalakota & Robinson 2000: 185).

Kenttäkohtainen myynti saa myyntiennusteet suoraan järjestelmästä, joten se voi varautua kysyntäpiikkeihin ja tilata tavaraa parhaan saatavilla olevan tiedon perusteella suoraan sähköisesti. Siten puutetilanteita ei synny niin usein. Myös kenttähenkilöstö voi ottaa tarpeen vaatiessa yhteyden yleiseen asiakaspalveluun, joten paikanpäällä tapahtuva asiakaspalvelutilanne ratkeaa nopeammin. (Xu et al. 2002: 443-445.)

### *3.2.5 Asiakasuskollisuus ja uskollisuusohjelmat*

CRM-toiminnot keräävät asiakkaista tietoa mahdollisimman laajasti. Kun tiedetään mitkä asiakkaat ovat mahdollisimman kannattavia, voidaan heistä luoda profiileja ja ennustaa kulutuskäyttäytymistä. Näiden tietojen perusteella voidaan luoda uskollisuusohjelmia, joiden kautta voidaan kohdistaa markkinointia ja antaa asiakkaille lisäarvoa. (Kalakota & Robinson 2000: 186.) On laskettu, että uuden asiakkaan hankkiminen maksaa yritykselle viisi kertaa enemmän kuin vanhan pitäminen, joten uskollisiin asiakkaisiin kannattaa panostaa (McDonald et al. 2000: 167).

Monissa yrityksissä ei vielä ole kunnollisia listoja avainasiakkaista, lukuun ottamatta suuria yrityksiä. Yksittäisen asiakkaan käyttäytymistä tunnetaan vähän ja yritys ei osaa sanoa mitä yrityksen tuotteita ja palveluita asiakas on ostanut ja miten useasti. (Kalakota & Robinson 2000: 186.)

CRM olettaa, että uskollisia asiakkaita palvellessa säästetään kuluissa. Tämä ei välttämättä aina pidä paikkaansa, sillä yhä useammat asiakkaat tietävät olevansa

yritykselle tärkeitä. He hyödyntävät asemaansa saadakseen alennuksia ja erityistä palvelua. Asiakkaiden kesken voi myös syntyä kateutta, mikäli toinen saa enemmän huomiota kuin toinen. (Kotler & Keller 2006: 165.)

### **3.3 Asiakasdata**

Koko CRM-toiminnan kulmakivi on laajan asiakasdatan kerääminen (Bose 2002: 94) ja virtuaalisten transaktioiden etu onkin juuri niiden seurattavuudessa. Verkon kautta pystytään seuraamaan suurta määrää dataa ilman, että yksityiskohtia jää huomaamatta. (Gianni & Franceschini 2003: 343.) Perusoletuksena on, että mitä enemmän dataa yrityksellä on hallussa, sitä laadukkaampaa ja luotettavampaa tieto on ja sitä paremmin johto voi tehdä oikeita päätöksiä (Bose 2002: 94). CRM toimiikin ylimmän johdon tukena helppokäyttöisen raportoinnin ja ennusteiden muodossa (Luomala et al. 2001: 36). Itse data on hyödytöntä, ellei sitä saada jalostettua hyödylliseksi tiedoksi. Tietoa rikastetaan ja teknisesti tämä tarkoittaa matemaattisen algoritmien käyttöä. (Mallat et al. 2004: 28.)

CRM-järjestelmiin täytyy siis kertyä tietoa asiakkaista, sillä muutoin asiakkuuden hoitoon riittäisi pelkkä kontaktien hallintaohjelma. Uuden ja muuttuneen tiedon avulla yritys voi arvioida asiakkuuden kehittymistä ja parantaa suhdettaan asiakkaaseen. (Bose 2002: 89-97.) On tärkeää muistaa, että kaikkia tietoja asiakkaasta ei tarvitse ylläpitää. Ainoastaan tiedot, jotka auttavat parantamaan palvelutasoa on syytä sisällyttää järjestelmään. (Luomala et al. 2001: 34.) Bose huomauttaakin, että liiallinen informaatio voi jopa heikentää yrityksen päätöksentekokykyä, jos dataa ei tulkita oikein. Henkilöstöä tuleekin kouluttaa, jotta mahdollisilta virheilta vältytään. (Bose 2002: 94.)

#### *3.3.1 Tietojen kerääminen*

Sähköisessä liiketoiminnassa asiakastietojen kerääminen on vaivattomampaa kuin perinteisessä liiketoiminnassa. Asiakkailta voidaan kerätä helposti tietoja esimerkiksi Internet-palveluun rekisteröitymisen ja kirjautumisen yhteydessä, kyselylomakkeilla, hakemuksilla, tilauslomakkeilla sekä kilpailuilla. (Mallat et al. 2004: 26.) Historiatieto jokaisesta asiakkaasta on tärkeä työkalu tunnistettaessa asiakasryhmien käyttäytymistä.

Mittareina voivat olla kokonaisostosten määrä ja rahallinen arvo, tuotteen ominaisuudet ja suhteen kesto (miten kauan edellisestä ostosta on kulunut aikaa). (Gianni & Franceschini 2003: 334-335.)

Tiedon etsimisen tai ostotapahtuman aikana internetissä kerätään seurantatietoja evästeiden (cookie) avulla: toisin sanoen palvelin tallentaa asiakkaan tietoja koneelle tulevaa käyttöä varten. Palveluntuottaja voi rekisteröidä esimerkiksi asiakkaan klikkaukset, sivustolla käytetyn ajan sekä tietoa tietokoneen teknisistä ominaisuuksista. Näiden tietojen avulla voidaan muodostaa ”kehittyneitä” arvauksia asiakkaasta ja hänen käyttäytymisestään sekä tuottaa informaatiota räätälöintiä varten. (Mallat et al. 2004: 26-27.) Evästeiden käyttö on ongelmallista, koska kuluttajat eivät luota palveluntarjoajiin ja he epäilevät yksityisten tietojen leviämistä. Myös juridisesti evästeiden käytössä on ongelmia, sillä niistä ei ole olemassa lainsäädäntöä, eikä edes käytännesääntöjä. Vaikka EU on pyrkinyt rajoittamaan evästeiden käyttöä, on toimeenpano vaikeaa, sillä evästeitä tarvitaan internetissä harjoitettavaan liiketoimintaan. (Ibid.)

Asiakkaiden tulee saada jotain vastineeksi, jos heiltä halutaan saada asiakasprofilointiin tarvittavia tietoja. Vastineita voivat olla esimerkiksi asiakkaille tarjottavat rahallista hyötyä tuovat edut, kuten bonusjärjestelmät, alennukset, tarjouskupongit, erikoistarjoukset tai luotto. ”Pehmeitä” hyötyjä voivat olla muun muassa parempitasoinen palvelu, tyytyväisyystakuu ja halutun informaation saaminen. Tarjottavista eduista huolimatta asiakastiedon keruu saattaa olla ongelmallista. Ongelmia voivat aiheuttaa esimerkiksi asiakkaan epäluottamus asiakastietojen hallinnoijaan, asiakkaan huoli yksityisyyden turvan tasosta, liiallinen tietojen kerääminen, kohdistamaton markkinointiviestintä ja puutteellinen tai kokonaan puuttuva kompensointi. (Mallat et al. 2004: 26.)

### **3.4 CRM:n trendejä**

Tulevaisuudessa mobiiliteknologian merkitys yhtenä vuorovaikutuskanavana tulee lisääntymään (Luomala et al. 2001: 34). Mediakännyköitä on jo markkinoilla runsaasti, mutta valtaväestö ei ole niitä vielä löytänyt. Uusi teknologia mahdollistaa pääsyn tiedon

lähteille missä vain ja milloin vain. Kalakota & Robinson (2000) arvelevat, että Call Centereiden rooli monipuolistuu tulevaisuudessa ja asiakkaat hoitavat niiden kautta yhä enemmän asioita. Myös yrityksen työntekijät voivat käyttää Call Centereiden palveluita omissa ongelmissaan. Asiakkaita kuunnellaan enenevässä määrin ja he voivat esittää ehdotuksia palvelun parantamiseksi. Heidän laatutasonsa nousee ja asiakkaat voivatkin esittää useammin palveluntarjoajalta kysymyksen, mitä yritys on tehnyt juuri hänen hyväkseen. (Kalakota & Robinson 2000: 192-196.) Yritysten haasteena onkin onnistua räätälöimään palvelu yksittäisille asiakkaille. Tätä varten asiakasryhmät on tunnistettava hyvin ja CRM:n käyttöönotto onnistuttava.

## **4 SAVONLINNAN OOPPERAJUHLAT**

Savonlinnan Oopperajuhlat tarjoaa ooppera- ja konserttielämyksiä kesäkuusta elokuuhun joka kesä. Ensimmäiset oopperajuhlat pidettiin 1912 Olavinlinnassa, jossa järjestetään vieläkin oopperanäytökset. Festivaalin kävijämäärä on noin 60 000 ja siitä runsaat 10 prosenttia on ulkomaalaisia. Savonlinnan Oopperajuhlat on yksi Suomen tunnetuimmista festivaaleista ja myös erittäin arvostettu ulkomailla. Oopperajuhlien kaikki liput myydään Lippupalvelun lipunmyyntijärjestelmän kautta ja välittäjänä voi olla Lippupalvelu itse, mutta myös Oopperajuhlien lipputoimisto tai erilaiset matkanjärjestäjät myyvät lippuja. Oopperajuhlilla on monta myyntikanavaa, johon kuuluvat fyysinen palvelu, puhelin, faksi ja e-kauppakanavat.

Savonlinnan Oopperajuhlat – konsernin emoyhteisö on Savonlinnan Oopperajuhlien Kannatusyhdistys ry ja tytäryhtiö Savonlinnan Oopperajuhlat Oy. Valtakunnallinen Savonlinnan Oopperajuhlien Kannatusyhdistys r.y. vastaa oopperajuhlien tuotannosta, lipunmyynnistä ja markkinoinnista. Kannatusyhdistys on perustettu vuonna 1972 ja siinä on nykyisin lähes 600 jäsentä, pääasiassa yksityishenkilöitä, mutta myös liikelaitoksia.

### **4.1 Verkkoliiketoiminta**

Oopperajuhlien ajatus verkkoliiketoiminnan puolelle laajentamisesta sai alkunsa markkinointistrategiasta. Yrityksen määrittelemän strategian mukaan markkinoinnin tulee siirtyä kanta-asiakkaiden osalta vähitellen verkkoon. Syitä tähän ovat mm.

suoramarkkinointikustannuksien laskeminen ja mahdollisuudet tavoittaa uusia asiakkaita sekä kohderyhmiä. Myös kilpailutilanne on otettu huomioon, sillä kilpailu kuluttajien vapaa-ajasta on voimakasta. Oopperajuhlien tavoitteena on tehdä tiedon ja lipun hankkiminen asiakkaalle mahdollisimman helpoksi ja vaivattomaksi. Verkkoliiketoiminnan halutaan välittävän tehokkaasti mielikuvaa Oopperajuhlista elämyksellisenä tapahtumana.

Verkkoliiketoiminnan kautta pyritään tulevaisuudessa myymään elämyspakettia, johon kuuluisivat oopperalippujen lisäksi oheispalvelut, kuten esimerkiksi majoitus ja matkat. Uusien liiketoimien kehittämisen kautta Oopperajuhlat tuottaisi taloudellista lisäarvoa ja myös asiakkaiden kokema palvelu parantuisi. Yhtenä keskeisenä tavoitteena on luoda helposti käytettävät sähköiset verkkopalvelut omalle henkilökunnalle, sidosryhmille ja yhteistyökumppaneille. Muita päämääriä ovat viestinnän kehittäminen ja toimivan kanta-asiakasjärjestelmän integrointi muuhun toimintaan. Halonen ei näe tällä hetkellä Oopperajuhlien omissa palveluissa ongelmia. Resurssintikysymykset tuottavat eniten päänvaivaa, kuten myös verkkopalvelun kehitystyö ja palveluiden aikataulujen rakentaminen.

#### **4.2 Verkkosivut**

Verkkosivun tulee vahvistaa asiakkaan brandimielikuvaa ja siihen liittyviä tuotteita ja palveluita (Trepper 2000: 159). Koska Oopperajuhlat myy elämyksiä, joiden hinta on suhteellisen korkea verrattuna muihin, keskitytään verkkosivun havainnoinnissa erityisesti palvelun laatuun, visuaaliseen ilmeeseen ja vaivattomuuteen, joita on mietitty teoriassa esitetyn asiakkaan kokeman arvon ja e-uskollisuuden tekijöiden pohjalta.

Oopperajuhlien internetsivusto on selkeä. Asiakas löytää helposti tietoa etsimästään aiheesta ja visuaalisesti sivut ovat tyylikkääät ja riittävän yksinkertaiset. Kielivaihtoehtoja on kolme; suomi, englanti ja venäjä. Venäjänkieliset sivut ovat suppeimmat, mutta sieltäkin löytyy perustieto oopperalippuja tilaavalle asiakkaalle. ([operafestival.fi](http://operafestival.fi)) Koska Oopperajuhlien ulkomaalaisista asiakkaista suurin osa on saksalaisia, on yllättävää, että sivuilta ei löydy tietoa saksaksi. Saksankieliset sivut toisivat lisäarvoa palveluun, sillä

tällä hetkellä sähköpostin kautta tulevista ulkomaalaisista kyselyistä iso osa tulee Saksasta. Palvelun ei tarvitse olla yhtä laaja kuin englanninkielisen, mutta perustietoa sivuilta olisi hyvä löytyä.

Oopperoista on tietoa tarjolla runsaasti ja esiintyjistä saa tietoa eri linkkien takaa. Linkit eri sivuille ovat tärkeitä, sillä se luo lisäarvoa palveluun. Lisäinformaatiota hakevat voivat helposti löytää etsimänsä, mutta perustiedosta kiinnostuneilta ei kulu aikaa ja energiaa sivujen läpikäymiseen. Lippujen hinnat, kuten myös Lippupalvelun palvelumaksut, olivat selkeästi esillä, mikä sujuvoittaa toimintaa. Sivulla on myös FAQ-osio, josta asiakkaat löytävät useimmiten kysytyt kysymykset. Kysymyksien läpikäyminen voi olla hankalaa, sillä sivun alussa ei ole lueteltu kaikkia kysymyksiä. Asiakas joutuu selaamaan kysymyksiä vastauksineen loppuun asti tietämättä onko hänen etsimäänsä kysymystä joukossa lainkaan. Sivun alussa olisi hyvä olla lueteltuina kaikki kysymykset ja niistä suorat linkit vastaukseen.

Yhtenä tärkeänä elementtinä on tiedottaminen. Asiakkaiden tulee pystyä luottamaan palveluntarjoajaan ja mitä enemmän he ovat saaneet tietoa eri viestimien kautta sitä luotettavammalta palvelu alkaa tuntua. Perinteisten esitteiden yhteyteen voisi liittää nettitilaamisen ohjeet alusta alkaen, joka selkeyttäisi asiakkaan tulevaa kokemusta. Samalla hän myös tietäisi mitä odottaa palvelulta. Verkkosivuilta ei löydy selkeää askel-askeleelta-listaa miten nettivaraus etenee, vaikka sellaisen päivittäminen olisi erittäin helppo toimenpide. Myös FAQ-osion kysymyslista oli suhteellisen suppea, vaikka yleisimmin kysytyjä kysymyksiä on huomattavasti enemmän. Listaa kysymyksistä voidaan pyytää esimerkiksi lipputoimiston henkilöstöltä ja paikannäyttäjiltä, joille iso osa kysymyksistä kohdistuu. Heidän kautta voidaan saada ”ulkopuolisen” näkökulma, sillä iso osa henkilöstöstä on kausityövoimaa ja entisen kesän tapahtumat unohtuvat helposti. Henkilökunnan tulee tuntea osallistuvansa kehitystyöhön täysipainoisesti ja siten antaa myös heille mahdollisuus vaikuttaa.

#### *4.2.1 Asiakkaiden odotukset*

Oopperajuhlat ei ole tehnyt tutkimuksia mitä asiakkaat odottavat verkkopalvelulta, joten tällä hetkellä sen tietämys palvelun kriteereistä on osittain arvailujen varassa. Myöskään kotimaisten ja ulkomaisten asiakkaiden tarpeita ei ole eroteltu, eikä tiedetä onko näiden välillä eroavaisuuksia. (Halonen 2007.) Oopperajuhlien tulisi käyttää ulkoisia arvioijia tai yrittää itse asettua asiakkaan asemaan palvelun arvioinnissa, jotta saadaan tietoa mitä vierailijat ajattelevat sivustosta ja mitä he haluavat siltä. Lisäksi voidaan teettää järjestelmällisiä kyselyitä käyttäjien keskuudessa. Tarpeiden määrittely voi olla hankalaa yritykselle, koska sivuston tulee palvella niin sisäisten kuin ulkoisten käyttäjien tarpeita. (Trepper 2000: 161.) Konsulttien käyttö tällaisessa tilanteessa voi olla hyvä vaihtoehto, jotta toimintaan saadaan tarpeeksi etäisyyttä.

#### *4.2.2 Sidosryhmät*

Yksityis- ja yritysasiakkaiden välillä on erilainen asema, mutta tällä hetkellä se ei vielä näy palvelussa kertoo Halonen. Matkatoimistoja ja matkanjärjestäjiä palvellaan henkilökohtaisesti, eikä verkkopalveluita ole hyödynnetty heidän kohdallaan, tosin sidosryhmien asema tulee muuttumaan verkkopalvelun kehittämisen myötä. (Halonen 2007.) On muistettava, että yritysasiakkaat ovat kiireisiä, joten sivuston käytettävyyteen ja navigoinnin nopeuteen on kiinnitettävä erityistä huomiota (Trapper 2000: 158). Yksi vaihtoehto ottaa matkatoimistot jne. paremmin mukaan palveluun on heidän liittämisenä extranet-palveluun. Tämä voisi lähentää osapuolia ja tekisi toimien hoitamisen joustavammaksi kummallekin osapuolelle. Toiminnalle tulisi luoda selkeät ehdot ja pelisäännöt, mutta vastuun siirtäminen matkanjärjestäjille voisi tuoda selviä säästöjä mm. henkilökustannuksissa.

#### *4.2.3 Katsomokartta*

Koska yksi sähköisen liiketoiminnan arvoa tuottavista kohteista on uutuusarvo (Amit & Zott 2001: 503.), voisi Oopperajuhlat hyödyntää e-toiminnan myötä tulleita mahdollisuuksia laajemmin. Trepper (2000) toteaa, että yritysten tulee olla luovia ja etsiä täyttämättömiä asiakkaiden tarpeita. Innovatiiviset tavat kasvattavat asiakkaiden uskollisuutta ja saavat aikaan positiivisia mielikuvia. (ibid:187-188.) Yksi esimerkki on

katsomokartan parantaminen, sillä lippujen tilaamisen yhteydessä huomio kiinnittyy mitä todennäköisimmin katsomokarttaan. Jos asiakas ei ole ikinä käynyt Olavinlinnassa, hän ei tiedä katsomon muotoa eikä etäisyyksiä. Sähköinen toiminta pitää sisällään valo-, mutta myös videokuvat. Katsomokartan yhteyteen voisi siten liittää valokuvia tai videokuvaa, jotta asiakas voisi havainnoida näkemäänsä paremmin. Esimerkiksi 360°- tai 180°-kuvat eri kohdista katsomoa toisivat asiakkaan paljon lähemmäksi todellista kokemusta. Samassa yhteydessä hän voisi hahmottaa välimatkoja ja vertailla esimerkiksi lukijalaitteen näkyvyyttä eri paikoista. Näin ”raadollinen” vertailtavuus ei tosin saata olla hyväksi itse yritykselle, sillä paikkojen näkyvyydessä on todella eroja. Jokaisella paikalla on kuitenkin omat hyvät puolensa, joten palvelu voisi tuottaa haluttua lisäarvoa asiakkaiden näkökulmasta. Cyr et al. (2007) huomauttaa, että virtuaalisten interaktioiden kautta verkkopalvelu voi tuoda asiakasta lähemmäksi sosiaalista läsnäoloa, joka on verrattavissa parhaiten henkilökohtaiseen palveluun. Palvelun taso muuttuu ”lämpimämmäksi” ja uskollisuus sivustoa kohtaan kasvaa. (ibid: 43.) Tämä palvelu olisi myös vapaa kielimuureista, joten sitä ei tarvitsisi mukauttaa useiden eri asiakasryhmien tarpeisiin. Palvelu olisi helppo ja nopea toteuttaa ja sen hankintakustannukset olisivat kertaluonteiset ja pienet.

### **4.3 Lippupalvelu**

Lippupalvelu on Suomen markkinajohtaja lipunmyyntimarkkinoilla noin 80 % osuudella. Sillä on yli 100 lipunmyyntipistettä ympäri Suomen ja toimintaan kuuluu olennaisesti myös puhelinpalvelu. Lippupalvelun pahin kilpailija Suomessa on Lippupiste, joka on toiseksi suurin lipunvälittäjä samoilla markkinoilla. (Lippupalvelu 2007.)

#### *4.3.1 Yrityksen näkökulma*

Lippupalvelu, tai vaihtoehdoisen lippujärjestelmän joku muu toimittaja, vaikuttaa erittäin paljon Oopperajuhlien toimintaan. Kaikki liput myydään saman järjestelmän kautta, joten sujuvuus on yksi avain kriteereistä. Tällä hetkellä Lippupalvelun myyntijärjestelmä on muuttumassa uuteen Windows-pohjaiseen järjestelmään, mikä tuo haasteita yrityksen toimintaan, sillä tuleva kesä joudutaan toimimaan kahdella erillisellä järjestelmällä.



Halonen toteaa, että vanha järjestelmä oli kankea ja sitä oli vaikea integroida, joten uudelta järjestelmältä toivotaan selkeitä parannuksia. Järjestelmästä ei ole tosin nähty vielä kuin demo-versio, joten yrityksen johto ei voi vielä tietää järjestelmän toimivuudesta/toimimattomuudesta, mikä luo riskejä toimintaan. Oopperajuhlat punnitsee kuitenkin vielä toisia myyntijärjestelmävaihtoehtoja ja päätöksiä tehtäneen lähitulevaisuudessa. (Halonen 2007.)

Integrointi on tärkein edellytys uudelle järjestelmälle, sillä muuten koko verkko-liiketoimintaa on vaikea lähteä kehittämään ja laajentamaan. Mahdolliset asiakkuudenhallintaohjelmat tai web-palvelimet, kuten esimerkiksi extranet-sovellukset sidosryhmille, vaativat laajaa integrointia, joten yhteensopivuuden tulee olla järjestelmän valinnan perusedellytys. Lipunmyyntijärjestelmän kautta hankintaan suurin osa asiakasrekisteristä, joten jo pelkästään tämän datan joustava hyväksikäyttö on tärkeää. Lippupalvelu luo selkeästi riskin Oopperajuhlien toiminnalle, sillä järjestelmä ei anna ostavalle yritykselle paljon liikkumavaraa. Lippupalvelu toimii standardointiperiaatteella, vaikka Oopperajuhlien näkökulmasta osittainen räätälöinti tuottaisi arvoa paremmin. Oopperajuhlien kannattaa pyrkiä yhdistämään voimia muiden alalla toimijoiden kanssa, jotta se voi hyödyntää konsortiovoimaa ehdottaessaan muutoksia Lippupalveluun. Yksinään sillä tuskin on riittävästi voimaa vaikuttaa, joten yhteistyöhankkeet muiden ja myös kilpailijoiden kanssa ovat varteenotettava vaihtoehto.

#### *4.3.2 Asiakkaan näkökulma*

Rekisteröinnin yhteydessä asiakkaalta kysytään perustietoja, joiden kautta Oopperajuhlat ja myös Lippupalvelu saa arvokasta asiakastietoa. Perustietojen antamisen jälkeen asiakas saa valita istumapaikkansa, mutta tiettyjen yksittäisten paikkojen varaaminen ei onnistu. Asiakas voi valita katsomon osan, mutta kun varausjärjestelmä ehdottaa tiettyjä numeroituja paikkoja, ei asiakas näe niitä tarkasti katsomokartasta. Tämä on selkeästi palvelun huono puoli, sillä se kuluttaa asiakkaan aikaa ja energiaa. Palvelu ei suju vaivattomasti, jos asiakas joutuu tarkistamaan paikat Oopperajuhlien omien sivujen kautta. Lippupalvelun sivuilta asiakkaan pitäisikin pystyä näkemään paikkansa suoraan ja nopeasti. Kaikkien lipunhankinnan vaiheiden tulisi lisätä

luottamusta ja uskollisuutta palvelua kohtaan. Jos yksi arvoketjun osa ei toimi, ei sähköistä palvelua haluta kenties käyttää enää uudelleen.

#### **4.4 Asiakkuudenhallinta**

Tällä hetkellä Oopperajuhlat lähestyy asiakkaitaan sähköpostisuoramarkkinoinnilla, uutiskirjeillä, hakukoneoptimoinnilla, perinteisillä suorapostituksilla (esitteet, flyerit), printti-ilmoituksilla, promootiotilaisuuksilla, juttulobbauksin sekä messujen ja presentaatioiden kautta (Halonen 2007). Oopperajuhlat siirtyi verkkoliiketoimintaan markkinoinnista saatavien hyötyjen perusteella, mutta silti vain muutamia mahdollisuuksia on hyödynnetty, vaikka internet tarjoaa monia markkinointivaihtoehtoja yrityksille. Rowley (2004: 28-29) mainitsee yhtenä tapana mainosjulisteet (banner), jonka kautta asiakas voi hypätä sivustolta toiselle. Mitä useammasta paikasta esimerkiksi juuri Oopperajuhlien sivustolle voi hypätä, sitä suurempi merkitys sillä on yrityksen suosiolle ja näkyvyydelle. Oopperajuhlilla on mainoksia sen yhteistyökumppaneiden sivustoilla (muun muassa Kauppalehti Online), joka onkin luonnollinen tapa markkinoida tuotteita. Suurin osa yhteydenotoista tapahtuu kuitenkin vielä perinteisin keinoin ja tällä hetkellä suhde on 10/90 (sähköinen/perinteinen). Oopperajuhlat pyrkii 2008 tilanteeseen, jossa puolet yhteydenotoista tapahtuu sähköisesti. (Halonen 2007.)

Oopperajuhlilla ei ole käytössä asiakkuudenhallintaohjelmaa, mutta CRM:n hankinta on osa verkkopalvelujen kehittämisen strategiaa. CRM:llä halutaan erityisesti asiakastietojen helppoa hallintaa ja laajemman asiakastiedon (ostokäyttäytyminen, mieltymykset jne.) keräämisen mahdollisuutta. Järjestelmän avulla yritys pyrkii lisäämään sen interaktiivista otetta ja tehostaa viestintää. Myös asiakkaan sitouttamismahdollisuuksiin uskotaan löytyvän parempia mahdollisuuksia. Halosen mukaan CRM:n avulla Oopperajuhlat voisi parantaa asiakaspalvelua. Yritys voisi kohdistaa paremmin sen markkinointia ja kenties differoida tarjottua palvelua asiakkaan mieltymyksien mukaan. Palvelua ei ole lähdetty vielä räätälöimään ja Halonen ei tiedä millä aikajänteellä se voisi reaalisesti toteutua. Ajatus ei hänen mukaansa ole mahdoton, mutta Oopperajuhlat ei todennäköisesti mene niin pitkälle vielä. Myös käytettävissä olevat resurssit ovat personoinnin esteenä. Yksi lisäarvon lähde räätälöinnistä olisi

tiedonvälittämisen oikea-aikaisuus eli milloin olisi oikea aika lähestyä asiakasta. (Halonen 2007.)

#### *4.4.1 Club Opera*

Oopperajuhlilla on oma kerho, johon voi liittyä yksityis- tai yrityshenkilönä. Club Opera on perustettu oopperanystävälle, jotka haluavat tukea organisaatiota, mutta ennen kaikkea nautiia oopperasta. (operafestival.fi) Clubin toiminta-ajatus on lähellä CRM:n uskollisuusohjelmia, mutta tässä tapauksessa asiakas maksaa vapaaehtoisesti itse jäsenyydestään. Club Opera tarjoaa monia lisäarvoa tuottavia palveluita ja tarjouksia kanta-asiakkaille, muun muassa ennako-osto oikeuden alennetulla hinnalla. Club Opera ei ole laajentanut palveluaan sähköiselle puolelle, vaan palvelut keskittyvät lähinnä sosiaalisen kontekstin puolelle erilaisin tapaamisoin ja tarjoiluoin. Yksi tapa laajentaa toimintaa sähköiseen muotoon voisi olla clubilaisille tarkoitut laajennetut verkkosivut. Kirjautumisen jälkeen he voisivat olla toisiinsa yhteydessä esimerkiksi keskustelupalstojen muodossa. Tätä kautta clubilaiset voisivat verkostoitua ja vaihtaa ajatuksia esityksistä tai antaa vihjeitä muille. Foorumeiden keskusteluja lukemalla Oopperajuhlat voisi saada palautetta sen tärkeimmiltä asiakkailta. Päivitystoimenpiteet eivät olisi suuria ja henkilökunta voisi vastata palstoilla esitettyihin kysymyksiin tai argumentteihin hiljaisempina aikoina.

#### *4.4.2 Datan kerääminen*

Oopperajuhlien asiakastietokanta on jakautunut tällä hetkellä useamman järjestelmän kesken, mikä haittaa tietojen keräämistä. Lipunmyyntijärjestelmä tuottaa nimi-, osoite-, puhelinnumero-, sähköposti- ja ostohistoriatiedot lyhyeltä ajalta, mutta pidemmän aikavälin rekisteri (nimi/osoite/puh.nrot) löytyy erillisestä access-tiedostosta, joka sijaitsee toimiston verkkolevyllä. Taloushallinnon ohjelmistosta löytyvät henkilökunta, osto- ja myyntireskontrat sekä jäsen- ja osakasrekisteri, joka sisältää reskontrien nimi-, osoite-, puhelinnumero-, sähköposti- ja ostohistorian. Verkkosivulta löytyy vielä erillinen uutiskirjeiden tilaajien rekisteri, joka sisältää sähköpostitiedot. Asiakasdataa on siis

ripoteltu moneen, liian moneen, paikkaan, jotta sitä voitaisiin hyödyntää tehokkaasti mahdollista CRM-ohjelmaa varten.

#### *4.4.3 CRM:n hyödyt ja mahdollisuudet*

CRM-järjestelmän hankinnassa tulee muistaa, että tehokkaampi markkinointi on vain yksi osa sitä. Järjestelmään tulisi sovittaa esimerkiksi sähköinen laskutus, jolloin henkilöstön ei tarvitsisi seurata suorituksia kamreerista vaan järjestelmä hälyttäisi itse tulleet suoritukset. Henkilöstön tehtäväksi jäisi näin vain lippujen lähettäminen, jos asiakas ei halua e-lippua. Laskujen tekeminen, tulostaminen ja seuranta jäisivät työvaiheista pois, mikä helpottaisi merkittävästi henkilöstön työmäärää. E-lasku voisi vähentää siten kustannuksia merkittävästi. Myös välittäjäpalvelimien rooli korostuisi ja vastuuta toiminnasta siirrettäisiin myös niille.

CRM:n käyttöönoton yhteydessä asiakkaille voitaisiin myös luoda nykyistä parempi ja kutsuvampi tapa palautteen antoon. Arvonnat ja erilaiset kilpailut ovat hyvä tapa saada palautetta verkossa. Vastaukset voidaan jäsentää samantien ja niiden tulkinta on helpompaa perinteisiin menetelmiin verrattuna. Palkinnoksi sopisivat esimerkiksi ilmaiset oopperaliput kesän vierailunäytöksiin. Motivaatio niin hyvän tai huonon palautteen antamiseen kasvaa, kun siihen annetaan kimmoke.

CRM toimisi myös informaatiokanavana yrityksen omien sidosryhmien välillä. Esimerkiksi tarjouksista voidaan pitää parempaa listaa ja toimittajia kilpailuttaa tehokkaammin sähköisen liiketoiminnan avulla. Sidosryhmien kautta asiakasdatan määrä voisi huomattavasti lisääntyä ja uusia asiakkaita voitaisiin lähestyä helpommin.

### **4.5 E-kauppa**

Oopperajuhlat jakaa verkkokaupan erilaisiin e-kauppakategorioihin asiakkaan osallistumisen mukaan. Puhdasta e-kauppaa Halosen mielestä ovat lippuvaraukset, jossa asiakas hoitaa koko ostoprosessin itsenäisesti. Puolittaista e-kauppaa ovat esimerkiksi tilaukset, jossa asiakas on hoitanut muuten prosessin verkossa, mutta lippu

lähetetään hänelle postitse. Oopperajuhlat käytti viime vuonna ensimmäistä kertaa e-lippua (asiakas tulostaa lipun itse) ja käytäntö jatkuu myös tänä vuonna. Puhtaan e-kaupan osuuden voidaan arvioida nousevan, sillä kuluttajien tietoisuus e-kaupan mahdollisuuksista kasvaa jatkuvasti.

Vuonna 2006 verkkokaupasta ostettiin noin 12% lipuista eli noin 6800 lippua. Kävijätutkimuksen mukaisen lippuostokeskiarvon mukaan noin 5000 asiakasta oli hankkinut lipun verkosta. Reilu 1/10 kaikista lipuista on suhteellisen pieni määrä verkkokaupan kautta tilatuiksi lipuiksi ja Oopperajuhlien tulisi miettiä miten tätä määrää voidaan nostaa. Lippupalvelu-casen mukaan asiakkaat eivät luota lipun tilaukseen verkosta. He haluavat varmistuksen tilaukselleen, joten he soittavat vielä onnistuneen tilauksen jälkeenkin. Erityisesti high-end tuotteiden ja palveluiden kohdalla asiakkaat haluavat varmistaa, että tilaus on onnistunut. Tilauksen rahallinen arvo saa ihmiset normaalia kiinnostuneimmiksi ja kynnys kysyä kasvaa. Tilausvarmistuksen pitää tulla ainakin sähköpostiin, koska muuten asiakas jää epätietoisuuden valtaan, sillä sähköisessä liiketoiminnassa voi esiintyä silloin tällöin teknisiä ongelmia.

Oopperajuhlien verkkokaupan asiakaskuntaa ei ole erikseen tutkittu. Halonen olettaa, että verkosta ostava asiakas on suuremmalla todennäköisyydellä uusi asiakas, mutta toteaa heti perään, että profiilitutkimus olisi syytä tehdä. Kanta-asiakkaat tietävät yleensä tarkasti haluamansa katsomopaikat. Verkkopalvelu ei anna asiakkaalle mahdollisuutta tarkasti itse päättää paikoista, joten yleensä kanta-asiakkaat soittavat tai käyvät henkilökohtaisesti jossain Lippupalvelun asiakaspisteessä. Verkkoliiketoiminnan motiivit menevät hiukan ristiin, jos yhtenä tarkoituksena on lähestyä jo olemassa olevia asiakkaita kustannustehokkaasti verkon kautta, mutta verkkokaupan asiakkaiksi oletetaan kuitenkin uudet asiakkaat. Tässä kohden Oopperajuhlien onkin hyvä täsmentää kohderyhmäänsä, jotta sen tavoitteet voivat toteutua paremmin.

Verkkopalvelu tulee kokemaan suuria muutoksia tulevaisuudessa, sillä elämyspakettien myyminen on jo ideavaihetta pidemmällä. Lippupalvelu ja oopperatoimisto eivät ole ainoita myyntikanavia, vaan toimintaa on laajennettu myös muiden yritysten kanssa.

Esimerkiksi Savonlinnassa toimiva SavoCenter tai Savonlinnan matkailupalvelu myyvät oopperapaketteja yksityis- ja yritysasiakkaille. Halonen kertoo, että Oopperajuhlat haluaa olla mukana koko Savonlinnan seutua koskevissa sähköisen liiketoiminnan kehittämisen hankkeissa, johon kuuluu yhteisen portaalin hankkiminen. Verkkopalvelu tulee todennäköisesti olemaan kiinteästi linkitettyä, ehkä jopa integroituna osaksi jo toimivaa seutukunnan verkkopalvelua ([www.savonlinna.travel](http://www.savonlinna.travel)). Seutukunnan yhteisen portaalin kehittäminen tulee olemaan kuitenkin haasteellista, sillä esimerkiksi kaiken tarjottavan majoituskapasiteetin saaminen sinne myyntiin tulee todennäköisesti aiheuttamaan ongelmia. (Halonen 2007.)

## **5 YHTEENVETO JA LOPPUPÄÄTÖKSET**

Sähköinen liiketoiminta tuo monia mahdollisuuksia, mutta myös rajoitteita yrityksen liiketoimintaan. Yritysten pitää olla hereillä dynaamisessa ympäristössä, jotta ne voivat hyötyä internetin valtavista käyttäjämassoista. Sähköisen liiketoiminnan lainsäädäntö hakee vielä rajoja, eikä selviä pelisääntöjä ole saatavilla, mikä mutkistaa entisestään yritysten toimintoja. Myös kuluttajat ovat huomanneet e-liiketoiminnasta saatavat lisäarvon tekijät, kuten esimerkiksi vaivattomuus ja nopeus. Asiakkaat odottavat sähköisiltä palveluilta yhä enemmän ja he tietävät, että yritykset ponnistelevat aktiivisesti täyttämään näitä uusia tarpeita.

2000-luvun liiketoimintamalli on asiakaslähtöinen, joten asiakkuuksiin kiinnitetään yhä enemmän huomiota. Sähköistä liiketoimintaa suunniteltaessa onkin muistettava aluksi määrittää asiakastarpeet, mikä on usein helpommin sanottu kuin tehty. Asiakkaista tulee kerätä systemaattisesti erilaisia tietoja, jotka auttavat yritystä tulkitsemaan eri segmenttien tarpeita paremmin. E-kanavien kautta tietoa voidaan kerätä perinteisiä kanavia helpommin, mutta keräämiselle on luotava tarkat määritteet, jotta turha data ei vääristä saatuja tuloksia.

Internetiä käytetään eniten tiedonhakuun ja e-kauppapaikkojen haasteena on saada tietoa etsivät kuluttajat myös tilaamaan tuotteita verkosta. Kattavat verkkosivut ovat

ehdoton edellytys yrityksille, jos ne haluavat laajentaa toimintaansa verkossa. Verkkosivujen tulisi rohkaista asiakkaita käyttämään aktiivisemmin palveluja ja kokeilemaan rohkeasti uusia palvelumuotoja.

Savonlinnan Oopperajuhlat on toteuttanut verkkoliiketoimintaa jo useamman vuoden ajan osittain kilpailutilanteen kiristymisen myötä, mutta myös kustannuksien vähenemisen toivossa. Matkailupalvelut ja lipunmyynti ovat suosituimpia verkosta hankittavia tuotteita ja palveluita tällä hetkellä. Internetin kautta Oopperajuhlien markkinointiin saadaan uusia puolia ja tulevaisuudessa tavoitteena on alkaa myydä elämyspaketteja yhteistyökumppaneiden kanssa.

Oopperajuhlien tulee saada nykyistä enemmän tietoa sen asiakkaista. Tällä hetkellä tieto on vielä suhteellisen pintapuolista, nimi-, puhelin- ja osoiterekistereineen. On tärkeää ymmärtää, että laajemman datan kerääminen vaatii uusia keinoja nykyisten rinnalle. Rekisteröinnistä saatava tieto ei riitä ja dataa tulisi kerätä lisää erilaisin nettikyselyin. Oopperajuhlat kerää asiakaspalautetta joka vuosi näytöksien yhteydessä ja kysymyksiä voisi kohdentaa koskemaan tarkemmin myös verkkokauppaa.

Oopperajuhlat on oikeilla jäjillä sen verkkoliiketoiminnan kehittämisessä. Yhteistyö eri sidosryhmien kanssa ja järjestelmien integrointi tulee olemaan suuri haaste, johon osapuolien kannattaa käyttää konsulttiapua. Onnistuessaan asiakkaiden kokema arvo nousee ja palvelun käyttäjäuskollisuus kasvaa. Onnistuneiden tilausten kautta verkkoasiakaskunta muuttuu uskollisiksi kanta-asiakkaiksi ja toiminta vakiintuu. On muistettava, että elämyksiä tuotettaessa huomio kiinnittyy tietenkin aina kunkin vuoden tarjontaan. Palveluprosessin laadun tulee olla tasaista ja verkkoliiketoiminta on yksi osa, joka tukee asiakastyytyvyyttä. Verkkoliiketoiminta ei yksinään auta, mutta se tuo huomattavaa lisäarvoa Oopperajuhlien toimintaan. Itse Oopperajuhlien markkinoinnin lisäksi voidaan verkkovaraamista ja tilaamista markkoinnoida sen helppouteen ja sujuvuuteen vedoten. Ennen kaikkea yrityksen kuin yrityksen tulee vakuuttaa asiakkaat, että verkkoliiketoiminta on turvallista ja sitä kannattaa hyödyntää.

## LÄHTEET

Amit, R. & Zott, C. 2001. Value Creation in e-Business. *Strategic Management Journal*, Vol, 22, s. 493-520.

Bose Ranjit. 2002. Customer Relationship Management: key components for IT success. *Industrial Management & Data Systems*, 102/2, p. 89-97.

Cisco 2007. [verkkodokumentti] [viitattu 20.2.2007] saatavissa:  
[http://www.cisco.com/global/FI/solutions/smb/partner/eproc/ep\\_what\\_is\\_home.shtml](http://www.cisco.com/global/FI/solutions/smb/partner/eproc/ep_what_is_home.shtml))

Cyr, D., Hassanein, K., Head, M. & Ivanov, A. 2007. The role of social presence in establishing loyalty in e-Service environments. *Interacting with Computers*, Vol. 19, s.43-56.

Dussart, C. 2001. Transformative Power of e-Business Over Consumer Brands. *European Management Journal* Vol. 19, No. 6, pp. 629–637.

Dyché, J. 2002. *The CRM Handbook, A Business Guide to Customer Relationship Management*. Addison Wesley.

Gianni, G. & Franceschini, F. 2003. A new model to support the personalized management of a quality e-commerce service. *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 14 No. 3, p. 331-346.

Hawking, P. & Stein, A. 2004. E-Procurement: Is the Ugly Duckling Actually a Swan Down Under? *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, vol. 16, Nr. 1, s. 3-26.

Heinonen, K. 2004. Reconceptualizing customer perceived value: the value of time and place. *Managing Service Quality*, Vol. 14, Nro2/3, s. 205-215.



Järvelä, P. & Tinnilä, M. 2000. Elektronisesta kaupasta eLiiketoimintaan. Digitaalisen median raportti 1/00, Tekes. Paino-Center Oy, Sipoo.

Kalakota, R. & Robinson, M. 2000. E-Business 2.0 Roadmap for Success. Addison-Wesley, USA.

Koistinen, O. 2007. Pankit ja Suomen Posti taistelevat sähköisten laskujen markkinoista. Helsingin Sanomat, 12.Feb.

Koskinen, J. 2004. Verkkoliiketoiminta. Edita Prima Oy, Helsinki.

Kotler, P. & Keller, K. 2006. Marketing Management, 12. painos. Pearson/Prentice Hall. Upper Saddle River, New Jersey, USA.

Lewis, D. & Bridger, D. 2001. The soul of the new consumer : authenticity – what we buy and why in the new economy. Nicholas Brealey Publishing, London.

Liao, C., Palvia, P. & Lin, H-N. 2006. The roles of habit and web site quality in e-commerce. International Journal of Information Management, vol. 26, s. 469-483.

Lin, Y., Su, H-Y & Chien, S. 2006. A knowledge-enabled procedure for customer relationship management. Industrial Marketing Management 35, p.446– 456

Kwan, I., Fong, J. & Wong, H. 2005. An e-customer behavior model with online analytical mining for internet marketing planning. Decisions Support Systems, Vol. 41, s. 189-204.

Lysons, K ja Farrington, B. 2006. Purchasing and Supply Management. Seitsemäs painos. Hants: Pearson Education Limited.

Luomala, J., Heikkinen, J., Virkajärvi, K., Heikkilä, J., Karjalainen, A., Kivimäki, A., Käkölä, T., Uusitalo, O. & Lähdevaara, H. 2001. Digitaalinen verkostotalous Tietotekniikan mahdollisuudet liiketoiminnan kehittämisessä. Tekes Teknologiakatsaus 110/2001, Helsinki.

Mallat, N., Tinnilä, M. & Vihervaara, T. 2004. Elektroninen liiketoiminta – avainkäsitteistä ansaintamalleihin. Teknoliateollisuuden julkaisuja, vol. 7. Teknologianfo Teknova Oy.

Martin, H. 2004. Liiketoiminnan kehittäminen pk-yrityksissä: Tapaustutkimus asiakkuudenhallinnan kehittämisestä. Research reports 13. Tampereen yliopisto ja Tampereen teknillinen korkeakoulu.

McDonald, M., Rogers, B. & Woodburn, D. 2000. Key Customers, How to Manage Them Profitably. Elsevier Butterworth-Heinemann, Malta.

Puutio, M. 2006. [www.e-business.fi](http://www.e-business.fi). Eckerö Line ja Finnmatkat caset.

[Verkkodokumentti (Finnmatkat)] [viitattu 23.2.2007] saatavissa: <http://www.e-business.fi/fi/article.aspx?docID=243&toCID=9>

[verkkodokumentti (Eckerö Line)] [viitattu 23.2.2007] saatavissa: <http://www.e-business.fi/fi/article.aspx?docID=116&toCID=9>

Rowley, J. 2004. Just another channel? Marketing communications in e-business. Marketing Intelligence & Planning, Vol. 22, Nro. 1, s. 24-41.

Savonlinnan Oopperajuhlat Oy. [verkkosivusto] [viitattu 15.2.2007] saatavissa: [www.operafestival.fi](http://www.operafestival.fi)

Suomen Elektronisen Kaupankäynnin yhdistys ry (Electronic Commerce Finland, ECF) Visa Europe. [verkkójulkaisu] [viitattu 15.2.2007] saatavissa: <http://www.e-finland.org/cgi-bin/ecf/xhtml?/language=fin/pageID=33//list=3/from=76//sort=up+25/find=+/show= &>

[verkkodokumentti] [viitattu 10.2.2007] saatavissa: <http://www.ecf.fi/>

TIEKE, Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskus Ry 2003. Sähköisen kaupankäynnin aapinen. [Verkkajulkaisu] [viitattu 17.3.2007] saatavissa: [http://www.tieke.fi/mp/db/file\\_library/x/IMG/12422/file/Sahkoisenkaupankaynninaapinen.pdf](http://www.tieke.fi/mp/db/file_library/x/IMG/12422/file/Sahkoisenkaupankaynninaapinen.pdf)

TIEKE, Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskus Ry 2007. Luottamus tietoverkkojen käytössä - Varmenteet ja pankkitunnisteet. Koivunen, J. Julkaisusarja 26.

Tilastokeskus, 2006. Muistio tietoyhteiskuntaohjelmalle suomalaisten tieto- ja viestintäteknikan käytöstä ja siihen suhtautumisesta marraskuussa 2006. Sirkiö.

Trepper, C. 2000. E-kauppa strategiat – Kartoita liiketoimintasi menestysmahdollisuudet. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Turban, E., King, D., Lee, J. & Viehland, D. 2004. Electronic Commerce – A Managerial Perspective. Pearson Education International/Prentice Hall, New Jersey, USA.

Xu, Y., Yen, D., Lin, B. & Chou, D. 2002. Adopting customer relationship management technology. Industrial Management + Data Systems, Vol. 102, Iss. 8/9, s. 442.

Virolainen, M-M. 2007. Hankinnat ja sähköinen liiketoiminta. Luentomonisteet. LTY.

Wolfenbarger, M. & Gilly, M. 2003. eTailQ: dimensionalizing, measuring and predicting etail quality. Journal of Retailing, Vol. 79, s. 183-198.

Wright, P. & Dyer, L. 2000. People in the E-Business: New Challenges, New Solutions. CAHRS Working Paper Series, Cornell University.

Zeithaml, V., Parasuraman, A. & Malhotra, A. 2002. Service Quality Delivery Through Web Sites: A Critical Review of Extant Knowledge. Academy of Marketing Science. Journal, Vol. 30/4, s. 362-375.

## **HAASTATTELU**

Tarja Halonen, Talousjohtaja, Savonlinnan Oopperajuhlat

## LIITE 1: Haastattelukysymykset

1. Mistä ajatus / motiivi verkkoliiketoiminnan puolelle laajentamisesta sai alkunsa? (Yritysjohdo, asiakkaat, kilpailutilanne?)
2. Mitä verkkoliiketoiminnalta odotetaan / odotettiin? (Uusia asiakkaita, palvelun laadun parantaminen, taloudellinen lisäarvo?) Muutettiin samalla yritysstrategiaa?
3. Ovatko verkkoliiketoiminnalle asetetut tavoitteet täyttyneet? Mitkä tavoitteet ovat jääneet täyttymättä?
4. Mitkä ovat tulevaisuuden tavoitteet verkkoliiketoimintaa kehitettäessä?
5. Miten Lippupalvelu vaikuttaa toimintaan? Ollaanko siihen tyytyväisiä? Miten paljon liikkumavaraa ylipäättänsä on?
6. Minkälainen asiakaskunta verkkokaupalla on? Ovatko asiakkaat pääasiassa uusia vai niitä, jotka ovat yrityksen kanta-asiakkaita? Tiedetäänkö kuinka monta prosenttia kaikista asiakkaista tilaa itsenäisesti suoraan verkosta?
7. Onko matkatoimistoilla ja matkan järjestäjillä erilainen rooli kuin yksittäisillä asiakkailla? Jos on, niin miten se näkyy (avainasiakkuusohjelma, extranet)?
8. Minkälainen asiakastietokanta yrityksellä on tällä hetkellä? Onko se jakautunut useamman järjestelmän kesken? Mitä tietoja asiakkaista löytyy tällä hetkellä?
9. Onko yrityksessänne käytössä asiakkuudenhallintaohjelma? Jos on, mitä se pitää sisällään? Jos ei, niin mitä siltä halutaan?
10. Miten CRM parantaisi asiakaspalvelua? Onko yksittäisiä lisäarvoa tuovia kohtia mietitty?
11. Onko tehty tutkimuksia mitä asiakkaat odottavat verkkopalvelulta? Eroavatko kotimaisten ja ulkomaisten asiakkaiden tarpeet toisistaan?
12. Onko verkkopalvelua suunniteltu laajennettavaksi, esim. muiden yritysten kesken? (Toimiiko esim. SavoCenter hyvin?)
13. Mitkä ovat suurimpia verkkokaupan ongelmia? Onko niihin nähtävissä parannuskohteita?
14. Miten Oopperajuhlat lähestyy asiakkaitaan? (Sähköpostit, verkkomainonta muilla sivustoilla tai hakukoneiden yhteydessä jne.? Mikä on suhde perinteisen ja sähköisen yhteydenoton kesken? Kumpi on todettu tehokkaammaksi?)
15. Halutaanko palvelua personoida?

## LIITE 2.

Taulukko 2. Verkosta hankittavat tuotteet (Tilastokeskus 2006.)

