

Hanna Karoliina Heikkinen

**eCRM:N JA VERKKOKAUPAN ROOLI
ASIAKASTYYTYVÄISYYDEN LUOMISESSA**

Tietojärjestelmätieteen kandidaatintutkielma

13.12.2009



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO
TIETOJENKÄSITTELYTIETEIDEN LAITOS

TIIVISTELMÄ

Heikkinen, Hanna Karoliina

Tietojärjestelmätieteen kandidaatintutkielma /Hanna Karoliina Heikkinen
Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, 2009, 38 s.

Kandidaatintutkielma

Yrityksien liiketoiminta- ja ajattelumallit ovat siirtyneet tuotantokeskeisestä asiakaskeskeiseen. Tässä tutkielmassa tarkastellaan asiakaskeskeistä liiketoimintaa eri näkökulmista. Asiakaskeskeiseen liiketoimintaan kuuluu olennaisena osana CRM-käsite (Customer Relationship Management), jolle on kirjallisuudessa esitetty useita erilaisia määritelmiä. Tässä tutkielmassa CRM:ää käsitellään yrityksen kokonaisvaltaisena strategiana harjoittaa liiketoimintaa. CRM-liiketoimintastrategiaan sisältyy olennaisena osana myös teknologiset CRM-järjestelmät.

Tässä tutkielmassa tarkastellaan Internetin yleistymisen vaikutuksia asiakkuudenhallintaan ja sitä kautta eCRM:n syntyyn. eCRM-liiketoimintastrategialla tarkoitetaan Internetin integroimista osaksi yrityksen CRM toimintoja. eCRM:n liittyen tutkielmassa tarkastellaan monikanavaista liiketoimintaa, keskittyen tarkemmin kuitenkin vain yhteen eCRM-liiketoimintastrategian osa-alueista, verkkokauppatoimintaan. Verkkokaupan tarkastelu on rajattu verkkokauppoihin, jotka toimivat laajennoksena perinteiselle liiketoiminnalle. Esimerkkinä tällaisesta verkkokaupasta tutkielmassa käytettiin suomalaista verkkotavarataloa NetAnttilaa. NetAnttila on osa Anttila Oy:n liiketoimintaa ja kuuluu monikanavaiseen liiketoimintaan. Tutkimusongelmana tutkittiin, miten eCRM ja verkkokauppa edesauttavat yrityksiä luomaan asiakastyytyväisyyttä ja näin ollen edistämään parempia ja kestävämpiä asiakassuhteita.

Tutkielma on toteutettu kirjallisuuskatsauksena yhdistellen aiheesta jo kirjoitettuja tieteellisiä aineistoja. Tutkielman keskeisenä tuloksena voidaan nähdä yrityksen verkkoliiketoiminnan suuri merkitys. Tutkielmassa todettiin asiakkaiden vaihtavan helposti asiointiyritystä, jos yritys ei tarjoa mahdollisuutta käyttää yrityksen palveluja myös verkkoympäristössä. Myös verkkokaupan ominaispiirteiden todettiin luovan asiakkaille vaihtoehtoja ja räätälöityjä ratkaisuja. Näiden ominaisuuksien katsotaan luovan asiakastyytyväisyyttä ja pitkällä aikavälillä myös asiakasuskollisuutta yrityksen koko liiketoimintaa kohtaan.

AVAINSANAT: CRM, asiakkuudenhallinta, liiketoimintastrategia, eCRM, verkkokauppa, asiakastyytyväisyys

ABSTRACT

Heikkinen, Hanna Karoliina

Bachelor's thesis in Information Systems Science / Hanna Karoliina Heikkinen
Jyväskylä: University of Jyväskylä, 2009, 38 p.

Bachelor's thesis

Companies have changed their business- and thinking models from production-focused to customer-focused. In this thesis customer-focused business strategy is examined from different perspectives. The concept of CRM (Customer Relationship Management) is an integral part of the customer-focused business strategy and the literature gives many different definitions to the concept of CRM. In this thesis CRM is considered as a comprehensive strategy to carry on business. Technological CRM-systems are also an integral part of the CRM business strategy.

This thesis concentrates on evaluating the effects of the proliferation of the Internet in CRM and hence the eCRM's birth. eCRM business strategy means integrating the Internet into the company's basic CRM business strategy. Related to eCRM, multichannel business is examined, focusing on one of the parts of the eCRM business strategy, e-commerce activity. The review of the e-commerce activity is limited to e-commerce web stores operating as extensions to the traditional business. In this thesis Finnish e-commerce web store NetAnttila was used as an example of this kind of e-commerce activity. NetAnttila is part of the Anttila Oy concern and belongs as a part to the multichannel business. The research problem was to examine how eCRM and e-commerce activity further companies to create customer satisfaction and hence to further better and more permanent customs.

The thesis has been carried out as a literature view. The most important finding of this thesis is the great importance of the e-commerce activity in company's business strategy. In this study was found that customers switch easily the company if the company does not provide access to the company's services in the online environment. Also the unique features of the e-commerce activity were found to create alternative and tailored solutions to the customers. These properties shall be deemed to create customer satisfaction, and customer loyalty in the long term, to the company's entire business line.

KEYWORDS: CRM, customer relationship management, business strategy, eCRM, e-commerce, customer satisfaction

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	4
2 CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM) - TUOTANTOKESKEISYYDESTÄ ASIAKASKESKEISYYTEEN	7
2.1 CRM käsitteenä	7
2.2 CRM liiketoimintastrategiana	9
2.3 CRM-järjestelmät.....	12
3 INTERNET - eCRM.....	15
3.1 Internetin yleistymisen vaikutukset asiakkuudenhallintaan	15
3.2 eCRM (electronic Customer Relationship Management).....	16
3.3 Monikanavaisuus.....	17
4 VERKKOKAUPPA JA ASIAKASTYYTYVÄISYYS.....	19
4.1 Asiakastyytyväisyys käsitteenä	19
4.2 Verkkokauppa.....	21
4.3 Verkkokaupan vaikutus asiakastyytyväisyyteen.....	23
4.3.1 Palvelun laatuun vaikuttavat tekijät verkkokaupassa.....	24
4.3.2 Verkkokaupan ominaispiirteiden vaikutus asiakastyytyväisyyteen	25
5 YHTEENVETO	31
6 LÄHTEET	34

1 JOHDANTO

Liiketoimintaa ja asiakkuudenhallintaa on harjoitettu aiemmin hyvin erilaisella tavalla verrattaessa nykypäivään. Kyläkauppiaille oli mahdollisuus pienissä kyläkaupoissaan tervehtiä asiakkaitaan nimellä. He tunsivat jokaisen tarpeet vanhojen tapojen perusteella ja pystyivät näiden tietojen mukaan myymään asiakkaille heidän tarvitsemansa asiat. Myöhemmin asiakkuudenhallinnan keinot kehittyivät kohti asiakassegmentointia, jossa asiakkaat jaettiin erilaisten tietojen pohjalta useisiin segmentteihin. Yritysmaailmassa noudatettiin tuotantokeskeistä linjaa, pyrittiin saavuttamaan voittoa, ei välitetty kuka tuotteita osti, kunhan osti. Asiakkaiden kulutus lisääntyi, mutta asiakkaiden tarpeiden huomattiin poikkeavan oleellisesti toisistaan. Enää ei riittänyt ”minkä tahansa” myyminen ”kenelle tahansa”. Segmentoinnin ongelmana oli kuitenkin se, että yhden tietyn segmentin tarpeet ja mieltymykset katsottiin olevan identtiset, asiakkaita ei huomioitu yksilöinä. Segmentoinnista alkoi siirtyminen kohti kokonaisvaltaista asiakkuudenhallintaa, one-to-one markkinointia. One-to-one markkinointi edellyttää asiakkaiden tarkkaa profilointia, joka pyritään toteuttamaan asiakkuudenhallinnan ja CRM-strategioiden avulla (Bose, 2002).

Internet ja verkkoliiketoiminta ovat kehittyneet vuosien aikana potentiaalisiksi avuksi yrityksille monikanavaisessa markkinoinnissa. Verkkoliiketoiminnan oletetaan olevan osa jokaisen yrityksen monikanavaista liiketoimintaa. Asiakkuudenhallintaa on siis myös harjoitettava verkkoympäristössä. eCRM (electronic Customer Relationship Management) käsitteenä tarkoittaakin Internetin integroimista osaksi yrityksen CRM toimintoja. Nykyään asiakkaat (mm. Internetin yleistymisen myötä) ovat myös kriittisempiä, vaativampia ja valveutuneempia, joten asiakkaan mielipide ja tarpeet ovat entistä suuremmassa asemassa. (Chen & Popovich, 2003).

Miksi siis harjoittaa asiakkuudenhallintaa ja CRM-strategioita? Asiakkuudenhallinnan edut voidaan Mäntynevan (2001) mukaan jakaa kahteen ryhmään. Ensinnäkin asiakkuudenhallinnan avulla yrityksen tietämys ja ymmärrys asiakkaisiin lisääntyy. Lisääntyvä asiakkaita koskeva ymmärrys parantaa asiakkuuksiin ja niiden johtamiseen liittyvien liiketoiminnallisten analyysien laatua ja sisältöä. Toisaalta, asiakkuudenhallinta lisää myynnin ja markkinoinnin tehokkuutta ja toimivuutta, mikä osaltaan vahvistaa markkinoinnin kokonaiskannattavuutta (Mäntyneva, 2001). Yrityksen harkitessa tai toteuttaessa CRM-strategiaa, tulee sen muistaa, ettei asiakaslähtöinen liiketoiminta ja siitä syntyvät markkinoinnin ja myynnin tehostumiset synny itsestään. Toimiva CRM-strategia vaatii määrätietoista asiakaslähtöisten toimintamallien ja prosessien toteuttamista.

Asiakastyytyväisyys ja asiakasuskollisuus liittyvät olennaisesti toisiinsa. Asiakastyytyväisyys ei aina takaa asiakasuskollisuutta. Asiakastyytyväisyyden katsotaan kuitenkin luovan pitkällä tähtäimellä asiakasuskollisuutta (Heikkinen, 2003). Asiakasuskollisuuden luominen on osallaan yksi CRM:n kulmakivistä, sillä CRM:n avulla pyritään kustannustehokkuuden saavuttamiseksi luomaan pitkiä ja kannattavia asiakassuhteita. Tässä tutkielmassa verkkokauppatoiminnan vaikutusten tarkastelu on rajattu asiakastyytyväisyyteen. Tutkielmassa on tarkoituksena tarkastella verkkokauppatoimintaa yrityksen eCRM-liiketoimintastrategian yhtenä osa-alueena. Tarkastelussa on verkkokauppatoiminta, joka toimii laajennoksena perinteiselle, fyysiselle, liiketoiminnalle, joten se ei ole ainoa yrityksen liiketoiminnan muodoista. Tällaisilla yrityksillä tarkoitetaan yrityksiä, jotka tarjoavat asiakkailleen perinteisen kaupan lisäksi mahdollisuuden asioida myös verkkoympäristössä. Tässä tutkielmassa tarkastelu on rajattu verkkokauppaan osana monikanavaista toimintaa. Tarkastelun kohteena on verkkokaupan ja sen ominaisuuksien vaikutus asiakastyytyväisyyteen, pitkällä tähtäimellä myös asiakasuskollisuuteen.

Tutkimusongelmana kirjallisuuskatsauksen avulla tutkitaan, miten eCRM ja verkkokauppa auttavat yrityksiä luomaan asiakastyytyvää ja näin ollen edistämään parempia ja kestävämpiä asiakassuhteita.

Tutkielmassa on tarkoituksena ensin tutkia CRM:ää käsitteenä ja liiketoimintastrategiana sekä tutustua asiakkuudenhallinnan maailmaan. Aihepiiriin liittyy olennaisena teknologisenä puolena CRM-järjestelmät, joita käsitellään luvussa kaksi. Luku kolme käsittelee Internetin vaikutuksia asiakkuudenhallintaan ja CRM-strategioihin. Kolmannessa luvussa tarkastellaan siis Internetin luomia muutoksia asiakkuudenhallinnan keinoissa, eCRM-strategiaa ja monikanavaisuutta. Luku neljä pyrkii vastaamaan kattavasti tutkimusongelmaan. Luvun neljä kaksi ensimmäistä kappaletta johdattelevat, tutkielman aikaisemman osan jälkeen, lukijaa tarkemmin kohti tutkimusongelman ydintä. Tekstilukujen jälkeen seuraa yhteenveto tutkielmasta ja jatkotutkimusaiheet.

2 CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM) – TUOTANTOKESKEISYYDESTÄ ASIAKASKESKEISYYTEEN

Tässä luvussa tarkastellaan CRM:ää käsitteenä eri kirjallisuuslähteiden mukaan. CRM on lyhenne sanoista Customer Relationship Management. Lyhenteestä on olemassa monia erilaisia suomenkielisiä käännöksiä, mutta tämän tutkielman yhteydessä käytetään termiä asiakkuudenhallinta tai CRM. Käsitteen määrittelyn lisäksi luvussa tarkastellaan CRM:ää liiketoimintastrategiana ja teknologisia CRM-järjestelmiä.

2.1 CRM käsitteenä

Suomessa käytetty käännös on yleisesti asiakkuudenhallinta tai asiakkuuksienhallinta. Suomennoksia käsitteelle on kuitenkin lukemattomia, joten hyvin erilaisilla määritelmillä voidaan puhua samasta asiasta. Kirjallisuudessa asiakkuudenhallinnan termin rinnalla esiintyy usein myös määritelmiä, jotka kuvaavat CRM:ää sanoilla suhdemarkkinointi tai asiakaslähtöinen markkinointi.

Asiakkuudenhallinnan voidaan katsoa yksinkertaisimmillaan olevan markkinoinnin, myynnin ja palvelun strategia oppia tuntemaan asiakkaat paremmin. Asiakkuudenhallintaan liittyy olennaisena osana liiketoimintastrategia, yrityskulttuuri ja jonkinlainen asiakkuudenhallintajärjestelmä (Alaharjula, 2005). CRM käsitteenä on sirpaleinen, eikä sille CRM:n suhteellisen lyhyen historian aikana ole löydetty yhtenäistä, vakiintunutta määritelmää. Käsitteen sirpaleisuus ja hajanaisuus ovat tekijöitä, jotka hidastavat kyseisen ajattelutavan ja liiketoiminnallisen suunnan vahvistumista ja tieteellistä tutkimusta. Käsitteen määritelmiä voidaan todeta olevan yhtä monta kuin määrittelijöitäkin. Esimerkiksi Thompson (2007) artikkelissaan toteaa, että CRM-käsitteen on kuoltava, jotta asiakaskeskeisellä liiketoiminnalla olisi tulevaisuutta. Thompson (2007) perustelee toteamuksensa

sillä, että usein puhuttaessa CRM:stä, vuorovaikutuksen osapuolet eivät välttämättä keskustele samasta asiasta, jolloin väärinkäsityksien mahdollisuus on suuri. Thompson (2007) ei ole ainoa, joka on tätä mieltä. Myös Payne ja Frow (2005) toteavat artikkelissaan CRM-käsitteen hajanaisuuden olevan ongelma monille yrityksille siinä vaiheessa, kun yritys on päättänyt omaksua CRM:n liiketoimintastrategiakseen. Ongelmaksi CRM-strategian harkintavaiheessa muodostuu se, ettei yrityksellä välttämättä ole käsitystä siitä, mitä toimintoja CRM:n tulisi kattaa ja näin ollen CRM:n toteutus ja omaksunta saattaa epäonnistua (Payne & Frow, 2005).

Jos kuitenkin yritämme tarkastella CRM:ää käsitteenä tarkemmin, voidaan huomata kirjallisuudessa olevan useita erilaisia näkökulmia. Tieteellisten lähteiden perusteella voidaan todeta Thompsonin (2007) ja Paynen ja Frown (2005) olleen toteamuksissaan CRM:n sirpaleisuuden haitoista oikeassa, sillä esimerkiksi Xu, Yen, Lin ja Choun (2002) ja Geib, Reichold, Kolbe ja Brennerin (2005) määritelmät CRM:stä eroavat hyvin paljon toisistaan. Yksi CRM:n näkökulmien jaottelu, jonka mukaan esimerkiksi Xu, Yen, Lin ja Choun (2002) ja Geib, Reichold, Kolbe ja Brennerin (2005) näkökulmat eroavat, on jako suppeaan ja laajaan näkökulmaan, Kuvio 1. Xu, Yen, Lin ja Chou (2002) määrittelevät CRM:n teollisuuden terminä metodologioille, ohjelmistoille ja Internetin tarjoamille mahdollisuuksille, jotka auttavat yrityksiä hallitsemaan ja parantamaan asiakassuhteita. Tämä määritelmä määrittelee CRM-käsitteen suppean näkökulman mukaan koskettamaan vain teknologisia CRM-järjestelmiä asiakkuuksienhallinnan tueksi. Geib, Reichold, Kolbe ja Brenner (2005) taas toteavat CRM:n ”vuorovaikutteisena lähestymistapana, jolla pyritään saavuttamaan optimaalinen tasapaino yrityksen investointien ja kuluttajavaateiden välillä liikevoiton maksimoimiseksi.” Kyseinen toteamus voidaan lukea kuuluvaksi laajaan näkökulmaan, sillä Geib, Reichold, Kolbe ja Brennerin (2005) määritelmä kattaa yrityksen liiketoiminnan eri osa-alueet ja niiden asiakaskeskeisyyden merkityksen, ei vain teknologista järjestelmää. Yleisesti kirjallisuudessa CRM käsitettä on tarkasteltu prosessi-, strategia-,

filosofia-, kyvykkyys-, ja teknologianäkökulmasta. Näkökulmat eivät ole ristiriidassa toistensa kanssa, vaan tukevat toisiaan ja auttavat muodostamaan CRM:stä kokonaisvaltaisen kuvan (Zablah, Bellenger & Johnston, 2004).



Kuvio 1. CRM näkökulmat. Tämä kuva havainnollistaa CRM:n jaon suppeaan ja laajaan näkökulmaan.

Ennen kaikkea asiakkuuksien hallinta ja CRM käsitteenä tulisi kuitenkin nähdä ideologiana ja yrityskulttuurina, joissa yhdistyvät asiakaskeskeiset ajattelumallit ja teknologiset ratkaisut. Tällöin CRM käsitteenä kattaa yrityksen toiminnan kaikilla osa-alueilla, joilla se pyrkii luomaan parempia ja kestävämpiä vuorovaikutussuhteita kaikissa asiakkuuden elinkaaren vaiheissa (Luomala ym., 2001). Paremmilla vuorovaikutussuhteilla yrityksillä on mahdollisuus luoda parempia ja kestävämpiä asiakassuhteita, toisin sanoen kasvattaa asiakastyytyväisyyttä ja asiakasuskollisuutta (Chen & Popovich, 2003).

2.2 CRM liiketoimintastrategiana

Grant (1998) määrittelee liiketoimintastrategia-käsitettä kokonaisvaltaisen suunnitelmana yrityksen voimavarojen hyödyntämiseen yrityksen hyvän aseman takaamiseksi. Liiketoimintastrategia toimii siis yrityksen ohjenuorana kohti parempaa liiketoimintaa. CRM:n toteuttaminen onkin yksi liiketoimintastrateginen ratkaisu ohjenuoraksi parempaan ja tehokkaampaan

liiketoimintaan. Luomala ym (2002) kuvaavat teknologiakatsauksessaan CRM:ää liiketoimintastrategiana näin: *"CRM-pohjaisten liiketoimintamallien avulla pyritään erityisesti hyödyntämään olemassa olevia asiakassuhteita. Pyrkimyksenä on saada paremmalla palvelulla ja asiakastytyöäisyydellä lisää liikevaihtoa nykyisestä asiakassuhteesta."* (s.32).

Niin kuin johdannossa aikaisemmin todettiin, ovat yritysten liiketoiminta- ja ajattelumallit siirtyneet tuotantokeskeisestä asiakaskeskeiseen ajattelumalliin. Asiakaskeskeinen ajattelumalli, asiakkuuksien hallinta ja suhdemarkkinointi ovat alkaneet kehittyä 1990-luvun alkupuolella. Asiakaskeskeisyys on ollut enenevässä määrin esillä yritysten liiketoimintastrategioissa siitä asti, mutta varsinaisesti itse CRM:n historia voidaan katsoa alkaneeksi tämän vuosituhannen alkupuolella (Roberts, 2004–2005). CRM liiketoimintastrategiana luo yrityksille mahdollisuuden rakentaa juuri oikeanlaisia asiakassuhteita jokaiseen asiakkaaseen yksilönä (Zablah, 2004).

Markkinoinnin historiassa, tuotantokeskeisyyden aikana, yritykset pyrkivät myymään tuotteitaan niin paljon kuin mahdollista. Yritykset eivät kuitenkaan kiinnittäneet huomiota siihen, minkälaisille asiakkaille tuotteita tai palveluita myytiin, tärkeintä oli, että myyntiä syntyi. Vanhan tuotantokeskeisen markkinointiajattelun mukaan pyrittiin palvelemaan kaikkia mahdollisia markkinoilla olevia asiakkaita, kehittämään standardituotteita, kasvattamaan markkinaosuutta ja kommunikoimaan asiakkaiden kanssa massamedian kautta. Yritykset pyrkivät liiketoiminnassaan selviytymään markkinoilla yksin, yritysverkostoja ja yhteistyötä ei edes pyritty luomaan tai kasvattamaan (Karjaluo, 2009). Jokaisen asiakkaan oletettiin siis olevan samanlainen, haluavan samanlaisia tuotteita ja omaavan samanlaiset kiinnostuksen kohteet. Tällöin myös markkinointi ja asiakassuhde jokaiselle asiakkaalle olivat täysin identtisiä.

Uuden asiakaskeskeisen markkinointiajattelun ja liiketoimintastrategian mukaan kaikki yrityksen asiakkaat eivät ole samanarvoisia. CRM:n strategisena tavoitteena onkin löytää sellaiset asiakkaat, joita kuuntelemalla ja heidän tarpeisiinsa vastaamalla yrityksillä on mahdollisuuksia luoda pitkäaikaisia ja kannattavia asiakassuhteita. Yrityksen toiminnan saavutukset, niin taloudelliset kuin rahassa mittaamattomat, tulisivat perustua asiakkaan elinikäiseen arvoon yrityksestä. Asiakkaan elinikäinen arvo on eräänlainen yrityksen tunnusluku, jonka avulla voidaan havaita kuinka paljon tietty asiakas saa tuottoa aikaan yritykselle elinikänsä aikana, esimerkiksi myynnin lisäyksenä (Zablah, 2004). Asiakaskeskeisen markkinointiajattelun ja CRM:n strategisten tavoitteiden mukaan yrityksen tulisi pyrkiä harjoittamaan suhdemarkkinointia, kehittämään asiakassuhteita, uusien asiakkaiden hankkimisen sijaan säilyttämään vanhat asiakkaat, palvelemaan kannattavia asiakkaita luopumalla kannattamattomista, kommunikoimaan suoramarkkinoilla ja kehittämään räätälöityjä tuotteita standardituotteiden sijaan (Karjaluo, 2009).

Oikeanlaisen asiakassuhteen rakentaminen on erittäin olennaista asiakkuuksien hallinnan kannalta. CRM-liiketoimintastrategiassa fokus yrityksiin ja asiakkaiden välisissä suhteissa on se, miten asiakassuhteita kehitetään. CRM-liiketoimintastrategian mukaan asiakassuhteita tulee nimenomaan kehittää, oletus asiakassuhteiden itsestään kehittymisestä taistelee kaikkia CRM:n perusajatuksia vastaan. Oikeanlainen asiakassuhteiden kehittämisprosessi tapahtuu siten, että pitkällä tähtäimellä asiakkuuksilla on merkittävä myönteinen vaikutus yrityksen kannattavuuteen (Zablah, 2004). Oikeanlainen asiakassuhteen rakentaminen perustuu asiakkaista kerättyyn tietoon ja sen jalostamiseen yhä eteenpäin yrityksen käyttöön (Chen & Popovich, 2003). Yrityksen yksi CRM-strategian olennainen osa on koko liiketoiminnan kattava teknologinen CRM-järjestelmä, joka mahdollistaa asiakastiedon keräämisen ja jalostamisen. CRM-järjestelmiä tarkastellaan tarkemmin luvussa 2.3.

Yrityksen tavoite CRM liiketoimintastrategian mukaan on oppia tuntemaan jokainen asiakas tiedon louhinnan ja muun kerätyn tiedon avulla. Asiakkaan tunteminen auttaa yrityksiä tarjoamaan ja myymään enemmän tuotteita nimenomaan potentiaalisille asiakkaille, ja näin ollen parantamaan potentiaalisten asiakkaiden tyytyväisyyttä ja pysyvyyttä pidemmällä aikavälillä. Kun asiakkuudet ovat pitkäaikaisia, kestäviä ja kannattavia, hyötyvät siitä molemmat osapuolet, niin yritys kuin asiakaskin. Pitkälle viety asiakkaan tietojen analysoiminen auttaa yrityksiä myös tunnistamaan asiakkaat, jotka kannattavuudeltaan ovat hyvin heikkoja, ja joista tulisi päästä eroon (Chen & Popovich, 2003).

2.3 CRM-järjestelmät

CRM-järjestelmä liittyy olennaisena osana asiakaskeskeisen toimintamallin toteutukseen ja hallintaan. CRM-järjestelmien tarkoituksena on tukea asiakaslähtöistä toimintamallia (Luomala ym 2001). CRM-järjestelmän voidaan katsoa olevan jokin sellainen järjestelmä, joka sisältää tietoa asiakkaista ja heidän historiasta asiakkaana. Tällä määritelmällä esimerkiksi kampaamon varauskirjaa voidaan pitää kyseisen yrityksen CRM-järjestelmänä. Kampaamon varauskirja oletettavasti sisältää tietoja asiakkaiden asioinneista kampaamossa ja palveluista, joita he ovat milloinkin ostaneet. Näin ollen kampaamon työntekijällä on varauskirjassaan tietynlainen profiili asiakkaasta ja hänen tarpeistaan. Kirjallisuudessa puhuttaessa CRM-järjestelmästä, tarkoitetaan sillä teknologista ohjelmistoa tai järjestelmää. CRM-järjestelmän idea yhteen lauseeseen tiivistettynä Hendricks, Singhal ja Stratmanin (2006) mukaan on tarjota infrastruktuuri helpottamaan pitkän aikavälin suhteen rakentamista asiakkaiden kanssa.

CRM-järjestelmiä voidaan jaotella monella tavalla. Yksi jaottelutapa on tarkastella CRM-järjestelmiä kolmesta eri ulottuvuudesta. Karjaluodon (2009) mukaan CRM-järjestelmän kolme ulottuvuutta ovat:

- Operationaalinen ulottuvuus

Operationaalinen CRM-järjestelmä toimii yhdistävänä tekijänä yrityksen eri osa-alueiden välillä. CRM-järjestelmän avulla yrityksen eri asiakasrajapintojen tiedot asiakkaista on mahdollista tallentaa yhteen paikkaan kaikkien osapuolten nähtäville. Yrityksellä voi esimerkiksi olla tarve yhdistää asiakkaiden tiedot myynnin, markkinoinnin ja huollon välillä. Jokainen näistä asiakasrajapinnoista kerää tahollaan omanlaistaan tietoa asiakkaista. CRM-järjestelmän ideana on näin ollen varastoida näiden asiakasrajapintojen tiedot yhteen paikkaan, jotta asiakkuuksien hallinta, tarjonta asiakkaalle ja asiakaspalvelu olisi mahdollisimman saumatonta (Xu, Yen, Lin & Chou, 2002; Kankaanpää, 2005). Saumatonta asiakkuuksien hallintaa CRM-järjestelmän avulla voidaan havainnollistaa niin sanotulla CRM-kolmiolla, joka tiivistää idean asiakasrajapintojen yhdistymisestä ja tiedonjaosta. Näiden rajapintojen yhdistyessä vuorovaikutus tehostuu asiakkaan kanssa.

- Analyyttinen

Asiakaskeskeisen toimintamallin yksi kulmakivistä on yrityksen velvollisuus ymmärtää asiakasta. Ymmärtämällä asiakasta yrityksellä on mahdollisuus räätälöidä tarjontansa sellaiseksi, joka mahdollisimman hyvin vastaa yrityksen asiakaskunnan tarpeita. Kun tarjonta kohtaa kysynnän täydellisesti, yrityksen liikevaihto on mahdollista maksimoida (Ryals & Knox, 2001). Asiakkaan ymmärtäminen onnistuu parhaiten keräämällä asiakkaasta mahdollisimman paljon erilaista dataa erilaisin keinoin. Analyttisen CRM-järjestelmän tehtävänä on varastoida ja analysoida asiakastietoa. Asiakastieto, jota järjestelmiin varastoidaan voi olla tyypiltään esimerkiksi ostohistoriaa, preferenssejä, asiakkaan kanssa käytyjä keskusteluja tai asiakastapaamisia (Kankaanpää, 2005).

- Yhteistoiminnallinen

Yhteistoiminnallinen CRM-järjestelmä tukee asiakaskommunikaation hallintaa (Karjaluoto, 2009). Yhteistoiminnallisen CRM-järjestelmän tarkoituksena on mahdollistaa räätälöity ja osittain automatisoitu kommunikointi, esimerkiksi mainonta, asiakkaan ja yrityksen välillä (Kankaanpää, 2005).

Toisena jaottelutapana on CRM-järjestelmän laajuus. CRM-ohjelmistojen historia on lähtenyt liikkeelle asiakasrekistereistä. Nämä ovat alun perin saattaneet olla esimerkiksi pelkkiä Microsoft Excel taulukoita, joista on mahdollisesti luotu kehittyneempiä tietokantoja (Luomala ym., 2001). Tästä eteenpäin CRM-järjestelmät ovat kehittyneet huomattavasti. Yleisesti CRM-järjestelmät voidaan jakaa laajuutensa mukaan off-demand ja on-demand tyyppisiin järjestelmiin. Off-demand tyyppiset CRM-järjestelmät edustavat isojen yritysten CRM-järjestelmiä. Off-demand tyyppiset CRM-järjestelmät toteutetaan integroimalla järjestelmä yrityksen omaan tietojärjestelmään. Off-demand järjestelmähankkeet ovat erittäin kalliita ja voivat viedä aikaa monia vuosia (Karjaluoto, 2009). On-demand tyyppiset järjestelmät sopivat ominaisuuksiltaan paremmin pienille ja keskisuurille yrityksille, sillä ne ovat huomattavasti edullisempia, kevyempiä ja helpompia ottaa käyttöön. On-demand järjestelmiä ei integroida yrityksen omiin järjestelmiin, vaan järjestelmä pyörii palveluntarjoajan omalla palvelimella. On-demand järjestelmiä käyttävät yritykset ostavat CRM-järjestelmän palveluntarjoajalta lisenssin, jonka myötä yritys saa käyttöönsä CRM-järjestelmän (Yoffie & Wakonfeld, 2006). Ongelmana CRM-järjestelmissä, erityisesti isoissa sellaisissa, on työntekijöiden haluttomuus käyttää niitä. CRM-järjestelmien käyttö vaatii yrityksen henkilökunnalta täydellisen sitoutumisen asiakaslähtöiseen toimintatapaan ja halukkuuden jakaa tietonsa järjestelmään. Järjestelmät ovat täysin turhia jos kukaan ei niitä käytä, eivätkä ne silloin edistä CRM-strategian toteuttamista.

3 INTERNET - eCRM

Tämä luku tarkastelee Internetin ja verkkopalveluiden tuomien muutoksien vaikutusta asiakkuudenhallintaan ja CRM:n toteutukseen. Ensimmäisessä kappaleessa tarkastellaan yleisesti mitä, milloin ja miten Internet on muuttanut yleistymisellään asiakkuuksienhallinnan saralla. Asiakkuudenhallintaa käsitteenä tarkastelimme jo johdannossa ja luvussa yksi. Luvun toinen kappale käsittelee Internetin integroimista osaksi yrityksen muita CRM toimintoja, eli eCRM:ää.

3.1 Internetin yleistymisen vaikutukset asiakkuudenhallintaan

Internet lanseerattiin 1970-luvulla, siitä lähtien Internet on kasvanut maailman suurimmaksi verkostoksi, yhdistäen yli 500 miljoonaa tietokonetta maailmanlaajuisesti (Laudon & Traver, 2007, 19). Internet ja sen pohjalle rakennetut järjestelmät ja sovellukset ovat tuoneet hyvin uudenlaisen tavan toimia niin arkipäivän kuin liiketoiminnan parissa. Näin ollen myös monet yritykset ovat joutuneet Internetin ja sen myötä sähköisen kaupankäynnin yleistymisen vuoksi ajattelemaan perusasiakassuhteitaan uudesta ja erilaisesta näkökulmasta. Perusasiakassuhteeksi luokitellaan yrityksen ja sen asiakkaan välinen suhde (Pan & Lee, 2003).

Mikä sitten on muuttunut Internetin myötä? Vuosien teknologinen kehitys on lisännyt teknologian ja liiketoiminnan välistä integraatiota valtavasti (Mäntyneva, 2001). On siis luonnollista, että teknologinen kehitys on tuonut uuden suunnan myös CRM-strategioihin. Jotta yritys kykenisi harjoittamaan kilpailukykyistä CRM-strategiaa nykymarkkinoilla, tulee teknologioiden ja sähköisen liiketoiminnan tuomat edut hyödyntää. Uutta kilpailuetua markkinoilla haetaan tehokkaasta asiakassuhteiden hallitsemisesta Internetin luomien mahdollisuuksien kautta (Pan & Lee, 2003). Perusasiakassuhteen muutos on tapahtunut monikanavaiseksi, asiakkaat olettavat saavansa palvelua

eri kanavia pitkin ja yritykset tuntevat velvollisuutta tarjota palvelujaan monikanavaisesti. Asiakkuudenhallinta ja CRM koetaan tänä päivänä luonteeltaan huomattavasti interaktiivisemmaksi kuin ennen (Xu, Yen, Lin & Chou, 2002).

Säilyttääkseen kilpailuaseman ja tyydyttääkseen asiakkaidensa tarpeet, tulee yrityksen CRM-strategiassaan ylläpitää johdonmukaisesti kaikkia yrityksen ja asiakkaan välisiä kanavia. Nykypäivänä Internet toimii yhtenä suurimmista kanavista yrityksen ja asiakkaan välillä (Pan & Lee 2003). Näin ollen Internetin integroiminen onnistuneesti yrityksen CRM-strategian tueksi onkin hyvin oleellista asiakkuuksienhallinnassa.

3.2 eCRM (electronic Customer Relationship Management)

eCRM on käsite, jolla tarkoitetaan Internetin integroimista osaksi yrityksen CRM-toimintoja (Luomala ym 2001). CRM ja eCRM käsitteiden välillä vallitsee kuitenkin eroja, jotka tulisi olla selvillä toteutettaessa asiakkuudenhallintaa. Perinteinen CRM koetaan liiketoimintastrategiana, jonka avulla yritys toimii saumattomasti ja yhdenmukaisesti kaikilla osa-alueille asiakasrajapinnassa. eCRM laajentaa perinteistä CRM:ää ja sen tekniikoita yhdistämällä uusia teknologisia kanavia osaksi koko CRM-strategiaa harjoittamalla sitä monikanavaisesti (Pan & Lee, 2003).

Keskeisimmät motivoijat yrityksillä harjoittaa eCRM strategiaa ovat nopeasti muuttuvat markkinat ja kustannustehokkuus. Internet ja sen mahdollistamat eCRM-toiminnot edesauttavat yrityksiä toimimaan kustannustehokkaasti. CRM-strategian yksi kulmakivistä on pyrkiä säilyttämään vanhat asiakkaat, uusien asiakkaiden hankkimisen sijaan. On todettu, että vanhojen asiakkaiden säilyttäminen on huomattavasti kustannustehokkaampaa kuin uusien asiakkaiden jatkuva metsästäminen. eCRM-strategian tavoitteena on erilaisten

monikanavaisten ja interaktiivisten teknologioiden avulla pyrkiä lisäämään tekijöitä yritysten ja asiakkaiden välille, jotka tahollaan edesauttavat asiakassuhteiden jatkumista (Pan & Lee, 2003). Asiakastyytyväisyyden ja asiakasuskollisuuden koetaan olevan tekijöitä, jotka edesauttavat asiakkuuksien säilymistä ja niiden laadun paranemista. Asiakastyytyväisyyttä ja asiakasuskollisuutta käsitellään tarkemmin luvussa neljä.

3.3 Monikanavaisuus

Monikanavaisuus on yksi eCRM:n perusajatuksista, sillä Internetin integroiminen osaksi yrityksen liiketoimintaa luo ainakin yhden toimintakanavan lisää. Monikanavaisuus lisää haasteita yrityksille. Oikeanlaisen kanavavalikoiman suunnittelemine, toteuttamine ja ylläpitämine vaativat suunnitelmallisia prosesseja (Rosenbloom, 2006).

Kuluttajat ovat omaksuneet monikanavaisuuden hyvin. Ei ihme, sillä monikanavaisuus tuo asiakkaalle huomattavasti lisää mahdollisuuksia ja joustavuutta. On havaittu, että kuluttajat käyttävät eri vaiheissa ja tasoilla eri kanavia ostotensa tekoon, jokaiseen tilanteeseen sopivalla tavalla (Rangaswamy & Bruggen, 2005). Feinbergin ja Kadamin (2002) mukaan asiakkaat odottavat nykyään yrityksiltä monikanavaista toimintaa ja pääsyä yrityksen Internet-sivuille. Jos yritys ei tarjoa asiakkailleen mahdollisuutta tarkastella tuotteita, palveluita tai tietoja verkossa, on erittäin todennäköistä, että asiakas vaihtaa toiseen yritykseen. On siis selvää, että monikanavaisuuden tarjoamine asiakkaille on asiakastyytyväisyyden kannalta äärimmäisen tärkeää. Hyvin suunniteltu kanavavalikoima luo tilanteen, jossa asiakkaalla ei ole tarvetta tai halua etsiä haluamaansa tuotetta muualta. Yritys voi esimerkiksi luoda asiakkaalle mahdollisuuden tarkastella tuotteen tietoja Internetissä, myydä sen perinteisessä liikkeessä ja tarjota oston jälkeistä teknistä tukea puhelimitse. Näin ollen monikanavaisuus palvelee kaikkia asiakkaan tarvitsemia osa-alueita (Rangaswamy & Bruggen, 2005).

Erilaisia kanavia, joita yritys voi asiakkailleen tarjota, ovat esimerkiksi Internet-sivut, asiakaspalvelu puhelimitse tai Internetin välityksellä, katalogit, postimyynti ja verkkokauppa. Eri kanavat sisältävät erilaisia ominaispiirteitä, joista asiakkaalla on mahdollisuus valita mieluisimmat. Esimerkiksi perinteinen kauppa mahdollistaa tuotteiden koskemisen ja tuntemisen, henkilökohtaisen palvelun, käteismaksamisen ja sosiaalisen kanssakäymisen. Edellä mainittuja ominaisuuksia on esimerkiksi verkkokaupassa mahdotonta tarjota, joten verkkokauppa joutuu osallaan kilpailemaan joillain muilla ominaispiirteillä, kuten laajalla valikoimalla (Jäppinen, 2007).

4 VERKKOKAUPPA JA ASIAKASTYYTYVÄISYYS

Tämän luvun tarkoituksena on selvittää verkkokaupan ja sen ominaisuuksien roolia asiakastyytyväisyyden luomisessa kuluttajien keskuudessa. Ensimmäinen kappale tarkastelee asiakastyytyväisyyden käsitettä eri näkökulmista. Toinen kappale esittelee yleisesti verkkokauppaa ja sen ominaisuuksia, jotka mahdollisesti vaikuttavat asiakastyytyvyyteen. Kolmas kappale tarkastelee tutkielman tutkimusongelmaa - Miten eCRM ja verkkokauppa auttavat yrityksiä luomaan asiakastyytyvyyttä ja näin ollen edistämään parempia ja kestävämpiä asiakassuhteita?

Kirjallisuudessa on hyvin vähän tarkasteltu verkkokaupan yleisen olemassaolon ja ominaispiirteiden vaikutuksia asiakastyytyvyyteen. Suurin osa kirjallisuudesta käsittelee teknologisten ratkaisujen vaikutuksia asiakastyytyvyyteen. Näin ollen kappaleessa 4.3.2 tarkastellaan asiakastyytyväisyyden luomista verkkokaupan avulla case-tyyppisen hahmotelman kautta. Case-yrityksenä toimii suomalainen verkkotavaratalo NetAnttila, joka on osa Anttila Oy:n liiketoimintaa.

4.1 Asiakastyytyväisyys käsitteenä

Asiakastyytyväisyyden katsotaan luovan pohjaa asiakasuskollisuudelle. Asiakasuskollisuus puolestaan on edellytys pitkäaikaisten asiakassuhteiden kehittymiselle. Pitkäaikaiset asiakassuhteet taas osallaan ovat CRM-strategian ja asiakkuudenhallinnan yksi päätavoitteista. Ropen ja Pölläsen (1998, 136) mukaan asiakastyytyväisyys on sekä väline että päämäärä tavoiteltaessa asiakassuhteen syventämistä.

Asiakastyytyväisyyden käsitteelle voidaan kirjallisuudesta löytää useita erilaisia määritelmiä ja näkökulmia. Heikkinen (2003) on sitä mieltä, että

asiakastyytyväisyys syntyy, jos asiakas kokee saavansa ylivoimaista lisäarvoa kilpailijoihin verrattuna, ja jos hän on ollut tyytyväinen saamaansa palveluun. Erilaisia asiakastyytyväisyyden määritelmiä tutkiessa kirjallisuudesta, voidaan huomata niiden eroavan toisistaan lähinnä kahden ulottuvuuden suhteen. Erot tulevat esiin siinä vaiheessa, kun mietitään tarkastellaanko asiakastyytyväisyyttä kumulatiivisena vai transaktiokohtaisena ilmiönä, tunteena vai hyötyjen ja uhrauksien välisenä suhteena (Heikkinen, 2003).

Mäntynevan mukaan (2001, 125) asiakastyytyväisyys on odotusten ja kokemusten välinen suhde. Mikäli kokemukset vastaavat odotuksia, asiakkaan voi olettaa olevan tyytyväinen. Mäntynevan määritelmää kutsutaan niin sanotuksi diskonfirmaatio-malliksi..

Asiakastyytyväisyyteen liittyvä kirjallisuus käsittelee paljon diskonfirmaatio-mallia, eli ostoa edeltävien odotusten ja oston jälkeisten kokemusten suhdetta. Diskonfirmaatio syntyy, kun odotukset ja kokemukset poikkeavat toisistaan (Heikkinen, 2003). Se, minkälainen diskonfirmaatio syntyy, eli miten asiakkaan odotukset ja kokemukset kohtaavat, voidaan Ropen ja Pölläsen (1998, 38-40) mukaan jakaa kolmeen osa-alueeseen:

1. Aliodotustilanne = myönteinen kokemus, jonka seurauksena asiakassuhde vahvistuu
2. Tasapainotilanne = odotusten vastaavuus, jolloin asiakkaan odotukset ja kokemukset kohtaavat täydellisesti. Asiakas on luultavasti edelleen halukas jatkamaan osaltaan asiakassuhdetta.
3. Yliodotustilanne = kielteinen kokemus, jolloin asiakas ei enää mahdollisesti ole halukas jatkamaan asiakassuhdetta. Asiakkaalla on tällöin ollut liian suuret odotukset verrattuna kokemuksiin.

Asiakastyytyväisyys syntyy Ropen ja Pölläsen (1998, 28,29) mukaan siitä, millaiseksi yrityksen kanssa tekemisissä oleva henkilö kokee yrityksen

kontaktipinnat. Kontaktipinta tarkoittaa tilannetta, jolloin asiakas on jollain tavalla yhteydessä, kontaktissa, yrityksen kanssa. Yrityksen kontaktipintoja on esimerkiksi henkilöstökontaktit (asiakaspalvelu), tuotekontaktit (toimivuus, kestävyys), tukijärjestelmäkontaktit (teknologiset järjestelmät, laskutus) ja ympäristökontaktit (toimipaikan sisustus, verkkokaupan design). Kaikista edellä mainituista kontaktipinnoista asiakkaalle syntyy kokemuksia, jotka koetaan suhteessa ennako-odotuksiin joko odotusten mukaisiksi tai positiivisiksi tai negatiivisiksi (Rope & Pöllänen 1998, 28). Jos asiakkaan kokemukset ovat suhteessa ennako-odotuksiin positiivisia tai neutraaleja, syntyy asiakastyytyväisyyttä.

4.2 Verkkokauppa

Määritelmä verkkokaupasta Laudonin & Traverin (2007) mukaan on ”digitaalista liiketoimintaa organisaatioiden ja yksilöiden välillä”. E-kaupankäynti ja transaktiot tapahtuvat tietoverkkojen mahdollistamien sovellusten välityksellä. Verkkokauppoja voidaan katsoa olevan yritysten, yksilöiden ja organisaatioiden välillä, mutta suurin osa verkkokaupasta tapahtuu tällä hetkellä yritysten välillä (Laudon & Traver 2007). Tässä tutkielmassa tarkastellaan kuitenkin vain yritysten ja yksilöiden välistä kauppaa.

Laudon & Traver (2007) määrittelevät seitsemän ominaisuutta, jotka ovat ainutlaatuisia vain verkkokaupalle. Ainutlaatuisuus tarkoittaa sitä, että nämä ominaisuudet pätevät vain verkkokauppaympäristössä, ei esimerkiksi perinteisessä kaupassa. Nämä ominaisuudet ovat läsnäolo kaikkialla, maailmanlaajuinen saavutettavuus, universaalit standardit teknologioissa, informaatorikkaus, interaktiivisuus, asiakasdatan varastointi ja personoinnin mahdollisuus.

Läsnäolo kaikkialla, maailmanlaajuinen saavutettavuus ja universaalit standardit verkkokaupan ominaisuuksina mahdollistavat huomattavan laajan potentiaalisen asiakaskunnan saavuttamisen. Verrattuna perinteiseen kauppaan verkkokaupalla on mahdollisuus markkinoida ja myydä tuotteitaan jopa yli kansallisten rajojen huomattavasti kustannustehokkaammin, nopeammin ja helpommin kuin perinteinen kauppa (Laudon & Traver 2007). Laaja potentiaalinen asiakaskunta ei kuitenkaan aina tarkoita sitä, että verkkokauppa automaattisesti kerää mittavan määrän uusia asiakkuuksia. Etenkin yrityksillä, jotka harjoittavat monikanavaista liiketoimintaa, on suuri haaste rakentaa oikeanlainen verkkokauppa ja kanavamix, jonka avulla laaja potentiaalinen asiakaskunta on mahdollista saavuttaa (Rosenbloom 2006). Verkkokaupan läsnäolo kaikkialla ja ajasta riippumatta mahdollistaa verkkokaupan käytön mistä vain ja minä hetkenä hyvänsä, silloin kun asiakas itse haluaa. Perinteisellä kaupalla tällaista mahdollisuutta ei luonnollisesti ole (Laudon & Traver 2007, 12-13).

Informaatorikkaus verkkokaupan ominaisuutena tarkoittaa yrityksen informaation ja viestien esitystavan monimuotoisuutta. Internet ja sen teknologiat mahdollistavat verkkokaupan toiminnassa esimerkiksi markkinointiviestien lähettämisen tekstin, videon tai äänen muodossa huomattaville määrille asiakkaita. Informaatorikkaus mahdollistaa asiakkaiden tavoittamisen tavalla, johon perinteinen mainonta ei ole kykeneväinen esimerkiksi radion, television tai painetun median kautta (Laudon & Traver 2007, 14).

Interaktiivisuus ja asiakasdatan varastointi ovat verkkokaupan ominaisuuksina kenties ne tärkeimmät asiakaslähtöisen toiminnan ja asiakkuudenhallinnan kannalta. Verkkokauppa mahdollistaa kaksisuuntaisen viestinnän asiakkaan ja yrityksen välillä. Internetin ja verkkokaupan välityksellä yrityksellä on mahdollisuus identifioida asiakas ja sitä kautta toteuttaa perinteisen kaupan

omaista vuorovaikutteisesti tapahtuvaa asiakaspalvelua, mutta huomattavasti laajemmin keinoin. Internetin ja sen teknologioiden sallimat mahdollisuudet yrityksen ja asiakkaan interaktioon ovat rajattomat. Asiakasdatan keruu on erittäin tärkeä tehtävä verkkokaupan ylläpidossa, sillä asiakkaista kerätty data antaa yritykselle liiketoiminnan ja asiakaslähtöisyyden kannalta oleellista tietoa (Laudon & Traver 2007, 15). Asiakasdataa voidaan louhia monesta eri tilanteesta. Yleisimmin asiakasdataa louhitaan asiakkaan klikkaushistoriasta ja ostohistoriasta. Asiakasdatan louhiminen auttaa yrityksiä tuntemaan asiakkaansa paremmin ja sitä kautta rakentamaan asiakassuhteitaan. Asiakkaan tunteminen auttaa yrityksiä parantamaan asiakaskohtaista personointia ja sitä kautta luomaan asiakastyytyväisyyttä ja asiakasuskollisuutta (Kohavi, 2001).

Personointi ja kustomointi ovat myös verkkokaupan ainutlaatuisia ominaisuuksia. Personointi tarkoittaa kohdistettua markkinointia tiettyihin asiakasyksilöihin perustuen asiakkaista louhittuun dataan. Kustomoinnilla tarkoitetaan asiakkaan toiveiden mukaan räätälöityjen tuotteiden toimittamista ja tarjoamista (Laudon & Traver 2007, 16). Sekä personointi että kustomointi on luonteeltaan asiakaslähtöistä. Molemmat kyseiset verkkokaupan mahdollistamat ominaisuudet tukevat asiakkuudenhallintaa ja CRM-strategioiden mukaisia tavoitteita.

4.3 Verkkokaupan vaikutus asiakastyytyväisyyteen

Verkkokaupan vaikutuksia asiakastyytyväisyyteen tarkasteltaessa, voidaan kirjallisuuden perusteella todeta monen tekijän vaikuttavan asiakastyytyväisyyden syntymiseen. Kappaleessa 2.2 todettiin CRM:n liiketoimintastrategiana tähtävään oikeanlaiseen asiakassuhteen rakentamiseen jokaiseen asiakkaaseen yksilönä, kannattavien asiakassuhteiden säilyttämiseen ja nykyisten asiakassuhteiden nostamiseen uudelle tasolle paremman palvelun ja sitä kautta asiakastyytyväisyyden luomisen kautta. Jokaista

verkkokaupparatkaisua voidaan tarkastella kahdesta pää näkökulmasta: teknologisesta ja sosiaalisesta käytettävyyks näkökulmasta (Chong & Liu, 2000). Seuraavassa tarkastellaan verkkokaupan luonteelle tyypillisten ominaisuuksien vaikutuksia edellä mainittuihin CRM-liiketoimintastrategillisiin tavoitteisiin. Tarkastelussa ovat palvelun laadun takaavat ominaisuudet verkkokaupassa ja verkkokaupan eroavat ominaisuudet verrattaessa perinteiseen, fyysiseen, kauppaan ja niiden vaikutus asiakastyytyvyyteen.

4.3.1 Palvelun laatuun vaikuttavat tekijät verkkokaupassa

Tässä tutkielmassa verkkokaupan palvelun laadun vaikutuksia asiakastyytyvyyteen määritellään käyttäen pohjana Zeithamlin, Parasuramanin ja Malhotran (2002) kehittämää e-SERVQUAL (e-SQ) mallia. E-SQ-malli sisältää seitsemän ulottuvuutta, joiden mukaan verkkokaupan palvelun laatua voidaan mitata. Neljä näistä ulottuvuuksista käsittelee verkkokaupan tarjoajan palvelun laatua ilman ongelmia tai kysymyksiä ja kolme muuta mahdollisen eteen tulevan ongelman käsittelyä. E-SQ-mallin mukaiset neljä ensimmäistä palvelun laatua mittaavaa ulottuvuutta ovat tehokkuus, luotettavuus, täyttymys ja yksityisyys. Tehokkuudella mallissa tarkoitetaan verkkokaupan saavutettavuutta. Kuinka tehokkaasti asiakkaat pystyvät kirjautumaan verkkokauppa-sivustolle, löytämään haluamansa tuotteet tai suorittamaan maksutapahtuman. Luotettavuus liittyy sivuston tekniseen toimintaan, toimiiko sivusto oikein ja turvallisesti. Verkkokauppasivuston teknologista toimivuutta käsitellään tarkemmin myöhemmin. Kolmas palvelun laatua mittaava ominaisuus verkkokaupassa e-SQ mallin mukaan on täyttymys. Täyttymyksellä tarkoitetaan asiakkaalle annettujen palvelun lupauksien täyttymistä oikeassa muodossaan. Palvelun lupauksia ovat esimerkiksi oston jälkeinen toimitusaika tai toimitustapa. Yksityisyys asiakkaan kannalta on kenties verkkokaupan kannalta tärkein ominaisuus, jonka on toimittava virheettömästi. Yksityisyys verkkokaupassa takaa sen, ettei asiakkaan antamia tietoja, esimerkiksi luottokorttitietoja,

henkilökohtaisia tietoja tai ostokäyttäytymistietoja, luovuteta kolmansille osapuolille. Verkkokauppaa tarjoavan yrityksen on varmistettava yksityisyys asiakkaalle niin, että asiakas tuntee olevansa turvassa.

Kolme jälkimmäistä ulottuvuutta, jotka tulevat esiin ongelmatilanteissa ovat reagointivalmius, hyvitys ja kontakti. Reagointivalmius tarkoittaa verkkokaupan tarjoajan kykyä reagoida tilanteessa, jossa asiakkaalla ilmenee jokin ongelma. Reagointivalmiuden ollessa hyvä, on asiakkaalla mahdollisuus saada nopeasti vastaus ja ratkaisu kohtaamaansa ongelmaan. Hyvitys käsittelee asiakkaan oikeutta saada rahansa ja tilauskulut takaisin ostamansa tuotteen palautustilanteessa. Useimmat asiakkaat ovat perinteisen kaupan kohdalla tottuneet oikeuteensa palauttaa ostamansa tuote halutessaan, joten sen koetaan olevan oikeus myös verkkokaupassa. Näin ollen asiakkaalla on odotus palautusoikeudesta, johon yrityksen on vastattava luodakseen asiakastyytyväisyyttä. Kontakti ominaisuutena käsittää asiakkaan mahdollisuuden kommunikoida yritykseen kuuluvan henkilön kanssa ongelmatilanteessa. Kontakti voi tapahtua esimerkiksi puhelimen tai sähköpostin välityksellä. Tärkeää asiakastyytyväisyyden kannalta on kuitenkin se, että yrityksen ylläpitämät mahdolliset eri kanavat toimivat kaikki saumattomasti yhteen. Monikanavaisessa toiminnassa yrityksen on pystyttävä tallentamaan ja rekisteröimään tiedot asiakkaan raporttoimasta ongelmasta järjestelmiinsä ja niiden kautta reagoimaan tilanteeseen (Zeithaml, Parasuraman & Malhotra, 2002).

4.3.2 Verkkokaupan ominaispiirteiden vaikutus asiakastyytyväisyyteen

Verkkokaupan kohdalla asiakastyytyväisyyden syntymisessä olennaisena tekijänä on luonnollisesti teknologia. Verkkokaupan erilaiset teknologiat mahdollistavat äärimmäisen One-to-One markkinoinnin hyödyntämisen. One-to-One markkinoinnilla tarkoitetaan yrityksen ja asiakkaan välistä

markkinointia, joka tapahtuu jokaiselle asiakkaalle yksilöidyllä tavalla asiakkaasta kerätyn tiedon pohjalta niin, että asiakas kokee markkinoinnin olevan räätälöity hänelle itselleen. Teknologiset ratkaisut mahdollistavat verkkokaupalle myös ominaisuuksia, jotka ilmenevät vain verkkokauppatoiminnassa (Laudon & Traver, 2007). Verkkokaupalle ominaisia ja ainutlaatuisia ominaisuuksia tarkasteltiin kappaleessa 4.2 ja seuraavassa tarkastellaan niiden vaikutuksia asiakastyytyväisyyteen.

Tässä tutkielmassa käytetään havainnollistuksen apuna suomalaista verkkokauppaa NetAnttilaa. NetAnttila kuvailee verkkokauppaansa Suomen suurimmaksi ja monipuolisimmaksi verkkotavarataloksi. NetAnttila on osa Anttila Oy:n liiketoimintaa ja kuuluu monikanavaiseen liiketoimintaan yhtenä erillisenä kanavana. NetAnttila on aloittanut toimintansa vuonna 1999 (Wikipedia, 2009). Näin ollen NetAnttila kuuluu tutkielman rajauksen piiriin verkkokauppalaajennoksena perinteiselle liiketoiminnalle ja toimii hyvänä esimerkkinä.

Läsnäolo kaikkialla, maailmanlaajuinen saavutettavuus ja universaalit standardit ovat verkkokaupan ominaispiirteitä (Laudon & Traver, 2007). Läsnäolo kaikkialla on yhtä kuin maantieteellinen riippumattomuus. Asiakkaan näkökulmasta läsnäolo kaikkialla mahdollistaa asiakkaalle kustannussäästöjä, ajankäytön tehostamista ja vaivannäön vähentämistä. Tarkastellaan tilannetta, jossa asiakas haluaa uuden kahvinkeitin. Asiakas asuu haja-asutusalueella, kaukana Anttila tavaratalosta. Anttila tavarataloon päästäkseen, olisi asiakkaan ajettava autollaan monta tuntia tietämättä, löytyykö kyseisestä perinteisestä Anttila tavaratalosta asiakkaalle mieluista kahvinkeitintä. On mahdollista, että tavaratalosta ei kahvinkeitintä löydy ja näin ollen asiakas on turhaan investoinut ostosmatkaansa rahaa ja aikaa. Tällaisessa tilanteessa verkkokauppalaajennoksen olemassaolo ja maantieteellinen riippumattomuus ovat omiaan luomaan asiakastyytyväisyyttä. NetAnttilan avulla asiakkaalla on

mahdollisuus tarkastella tuotevalikoimaa kotona ja mahdollisesti tilata haluamansa kahvinkeittimen suoraan kotiovelle. Hyvin usein, kun ihmiselle tarjotaan kahta vaihtoehtoista toimintatapaa, valitsee hän sen, joka vaatii vähemmän vaivaa ja aikaa (Laudon & Traver 2007, 13). Tästä voidaan päätellä kyseisen asiakkaan kohdalla verkkokaupan säästävän aikaa ja vaivaa. Näin voidaan olettaa NetAnttilan luovan asiakastytyvääsyyttä koko Anttila Oy:n liiketoimintaa kohtaan, Anttila Oy:n tarjotessa monikanavaisen vaihtoehdon perinteisen tavaratalossa asioimisen sijaan.

Informaatorikkaus verkkokaupan ominaisuutena tarkoittaa yrityksen informaation ja viestien esitystavan monimuotoisuutta. Verkkokaupassa tuotteiden esittely voidaan toteuttaa hyvin tehokkaasti. Yksinkertaisuudessaan verkkokauppa mahdollistaa tuotteiden tietojen esittämisen huomattavan paljon suuremmassa mittakaavassa kuin perinteisessä kaupassa. Tiedon esittäminen teknologian mahdollistamien tehostekeinojen ansiosta voidaan toteuttaa myös hyvin selkeästi ja tehokkaasti. NetAnttilan tapauksessa tuotteet on lajiteltu kategorioittain, joten asiakkaan on helppo etsiä haluamansa tuote joko selaamalla tai hakutoimintojen avulla. Tuotteista on esitetty tarkka kuvaus, hintatiedot, takuutiedot, ominaisuudet ja suuri määrä selkeitä kuvia. Asiakas saa siis hyvin nopeasti kokonaiskuvan tuotteesta. Kun tarkastellaan toimimista perinteisessä tavaratalossa, on tuotteen löytäminen, tietojen kysyminen myyjältä ja kuljetus kotiin usein hyvin paljon hankalampaa. NetAnttila mahdollista tuotteiden laajemman esittelyn ja paremman löydettävyyden kuin tavaratalot, joissa asiakas joutuu itse etsimään oikean osaston ja myyjän käsiinsä saadakseen tietoa tuotteesta. Jos oletetaan asiakkaan perusodotusten olevan perinteisen tavaratalon tuotteiden esittelyn tasolla, voidaan verkkokaupan monipuolisemman tuotteiden esittelyn ja löydettävyyden avulla ylittää asiakkaan odotukset. Kuten luvussa 4.1. käsiteltiin, ali-odotustilanne syntyy, kun asiakkaan odotukset ylitetään. Taylor ja Hunter (2002) kuvaavat asiakastytyvääsyyden asiakkaan odotusten täyttymisten reaktiona. Jos asiakkaan odotukset ylittyvät, odotukset ovat ainakin täyttyneet.

Useat tutkijat ovat korostaneet interaktiivisuuden merkitystä asiakasuskollisuuden luomisessa verkkokaupassa. Asiakastyytyväisyyden on katsottu johtavan asiakasuskollisuuteen, joten interaktiivisuuden merkitys asiakastyytyväisyydenkin luojana on merkittävä (Srinivasan, Andersona & Ponnabolub, 2002). Verkkokaupan interaktiivisuus tarkoittaa kaksisuuntaista kommunikaatiota. Kaksisuuntaisen kommunikaation on koettu olevan vain perinteisen kaupan etu, mutta verkkokauppaympäristöt ja niiden mahdollistamat teknologiat sallivat sen myös verkkokaupoissa (Laudon & Traver 2007, 13). NetAnttilan kohdalla esimerkkejä kaksisuuntaisesta kommunikaatiosta ovat esimerkiksi tilausten seuranta, muuttaminen ja peruuttaminen, tarjouskirjeiden tilaaminen sähköpostilla ja palautteenantomahdollisuus. Verkkokauppaympäristössä yrityksellä on mahdollisuus sitouttaa asiakas interaktiivisesti perinteisen kaupan kasvotaisen markkinoinnin tapaan, mutta huomattavasti laajemmalla ja monipuolisemmalla skaalalla (Laudon & Traver, 2007, 14).

Verkkokauppojen kenties suurin valttikortti verrattuna perinteiseen kauppaan on asiakasdatan kerääminen ja hallinta. Asiakasdatan louhiminen mahdollistaa personoinnin ja kustomoinnin, joiden avulla asiakassuhteiden räätälöinti ja vahvistaminen tapahtuu erityisen tehokkaasti (Laudon & Traver, 2007, 15–16). CRM-järjestelmät astuvat asiakasdatan keruun ja tiedon louhimisen yhteydessä esiin. Järjestelmien keräämien tietojen avulla asiakkaista on mahdollista laatia tarkkoja asiakasprofiileja, joiden avulla asiakkuudenhallinta ja asiakkuuksien kehittäminen on erityisen tehokasta (Xu & Walton, 2005). Tiedon keruu ja sen hyödyntäminen voidaan toteuttaa monella eri tavalla. Jokainen verkkokauppa kerää asiakkaistaan dataa jatkuvasti, mutta sen käyttötavat vaihtelevat. Asiakkaan selaushistorian, ostohistorian ja demografisten tietojen varastointi mahdollistaa esimerkiksi markkinoinnin kohdentamisen ja räätälöinnin jokaiselle asiakkaalle erityiseksi ja sopivaksi (Srinivasan, Andersona &

Ponnavolub, 2002). Suosittelijapalvelut on yksi esimerkki teknologisesta personointi ratkaisusta, joka mahdollistaa yksilökohtaisen personoinnin ja asiakastiedon hyödyntämisen. Suosittelijapalveluiden avulla verkkokaupan on mahdollista markkinoida ja suositella tuotteitaan yksilöllisesti jokaiselle asiakkaalle erikseen asiakkaan selaus- ja ostohistorian perusteella. Näin ollen asiakas tuntee olevansa ”erityinen” ja saavansa yksilöityä palvelua yritykseltä (Laudon & Traver, 2007, 410-411). Jos yritys onnistuu luomaan asiakkaalle tunteen siitä, että asiakas on erityinen ja yrityksellä on tieto siitä mitä asiakas haluaa, on asiakastyytyväisyyden luomisessa onnistuttu. Suosittelijapalveluiden käyttö ei suomalaisessa verkkokauppatoiminnassa ole kovinkaan yleistä. Suosittelijapalveluita paljon hyödyksi käyttäviä verkkokauppoja ovat esimerkiksi Yhdysvaltalaiset verkkokauppajätit eBay ja Amazon.

NetAnttilan kohdalla verkkotavaratalossa asioivalla asiakkaalla on mahdollisuus rekisteröityä verkkotavaratalon käyttäjäksi. Rekisteröityminen vaatii henkilökohtaisten tietojen syöttämisen. Henkilökohtaisten tietojen lisäksi rekisteröitymisvaiheessa asiakkaalta kysytään asiakkaan mahdollisesti omistaman Plussa-kortin numeroa. Plussa-kortti toimii Anttila Oy:n kanta-asiakaskorttina, jota käyttämällä asiakkaalla on mahdollisuus saada useita etuisuuksia ja erikoistarjouksia. Rekisteröitymisen seurauksena asiakas saa käyttöönsä useita toimintoja, jotka sitouttavat asiakasta käyttämään NetAnttila-verkkotavarataloa. NetAnttilan rekisteröityneenä käyttäjänä asiakkaalla on mahdollisuus omalla käyttäjätillillä seurata kanta-asiakastarjouksia ja muita etuja, joita Anttila Oy:llä on sillä hetkellä olemassa. NetAnttilan valikoimat ovat hyvin samankaltaiset kuin perinteisessäkin Anttila tavaratalossa, mutta tarjoukset vaihtelevat huomattavasti. Usein jokin tietty tuote on mahdollista saada NetAnttilasta huomattavasti edullisemmin kuin perinteisestä Anttilasta. Voidaan siis todeta, että NetAnttila kykenee huomattavasti laajempaan asiakkuudenhallintaan kuin perinteinen Anttila. NetAnttilan mahdollisuudet asiakasdatan keräämiseen ja louhimiseen ovat moninkertaiset verrattuna

perinteiseen kauppaan. Näin ollen personointi, kustomointi ja asiakkaiden yksilöiminen onnistuvat huomattavasti helpommin.

5 YHTEENVETO

Tässä tutkielmassa tarkasteltiin asiakkuudenhallintaa monesta näkökulmasta. Asiakkuudenhallinnasta käytetään termiä Customer Relationship Management (CRM). Tutkielman tutkimusongelmana esitettiin, miten eCRM ja verkkokauppa auttavat yrityksiä luomaan asiakastyytyväisyyttä ja näin ollen edistämään parempia ja kestävämpiä asiakassuhteita. Verkkokauppaa tarkasteltiin asiakastyytyväisyyden synnyttäjänä perinteisen liiketoiminnan lisänä.

Luvussa kaksi tarkasteltiin markkinointiajattelun siirtymistä tuotantokeskeisyydestä asiakaskeksyyteen. Asiakaskeksyyden syntymisestä siirryttiin tarkastelemaan CRM:n syntyä. CRM:ää tarkasteltiin käsitteenä, liiketoimintastrategiana ja tietojärjestelmänä yrityksen liiketoiminnan tukena. CRM:llä ja asiakkuudenhallinnalla tarkoitetaan lyhykäisyydessään yrityksen markkinoinnin, myynnin ja palvelun keinoa ja strategiaa oppia tuntemaan asiakkaansa paremmin (Alaharjula, 2005). Asiakkaiden tuntemisen etuna on monia tekijöitä, jotka kukin tahollaan luovat asiakastyytyväisyyttä. Internetin yleistymisen myötä yritykset ovat saaneet yhä monipuolisemmat työkalut käyttöönsä asiakaslähtöisen toiminnan kehittämisessä. Luvussa kolme perehdyttiin Internetin yleistymisen myötä syntyneisiin muutoksiin asiakkuudenhallinnan ympärillä. eCRM:n synnyn voidaan katsoa olevan yksi tällainen muutos. eCRM:llä tarkoitetaan Internetin integroimista osaksi yrityksen CRM-toimintoja (Luomala ym., 2001). CRM ja eCRM käsitteiden välillä vallitsee kuitenkin eroja. eCRM laajentaa perinteistä CRM:ää ja sen tekniikoita yhdistämällä uusia teknologisia kanavia osaksi koko CRM-strategiaa harjoittamalla sitä monikanavaisesti (Pan & Lee, 2003).

Internetin yleistymisen myötä asiakkaiden valveutuneisuuden taso ja vaatimukset ovat aiheuttaneet sen, että asiakkaat tunnistavat vallan, joka heillä

on käsissään, ja vaativat yrityksiltä yhä enemmän ja monipuolisemmin. Tutkielman tutkimusongelmana oli selvittää verkkokauppalaajennoksen vaikutuksia asiakkaan tyytyväisyyteen monikanavaista yritystä kohtaan. Verkkokauppalaajennoksella tässä tutkielmassa tarkoitetaan sellaista verkkokauppaa, joka ei itsessään ole yrityksen ainoa liiketoiminnan muoto, vaan yritys tarjoaa mahdollisuuden myös offline-ympäristössä. Palvelun laatua verkkokaupoissa tarkasteltiin Zeithamlin, Parasuramanin ja Malhotran (2002) kehittämää e-SERVQUAL (e-SQ) mallin mukaan. Laudon ja Traver (2007) määrittelivät tahollaan seitsemän verkkokaupan ominaispiirrettä, jotka toteutuvat vain verkkokaupassa. Näiden ominaispiirteiden vaikutuksia asiakastyytyväisyyteen tarkasteltiin käyttäen esimerkkiyrityksenä suomalaista verkkotavarataloa NetAnttilaa.

Tutkielman perusteella voidaan havaita, että verkkokaupan ominaispiirteiden hyväksikäyttö lisää keinoja asiakastyytyväisyyden luomiseksi. Verkkokaupan erilaiset teknologiat mahdollistavat äärimmäisen One-to-One markkinoinnin hyödyntämisen. One-to-one markkinoinnin tarkoituksena on luoda jokaiselle asiakkaalle tunne siitä, että kyseinen asiakas on yksilö, jonka tarpeet tunnetaan, mikä on CRM-strategian ja asiakkuudenhallinnan perusta. Voidaan myös todeta, että yrityksen toteuttaessa verkkokauppatoimintaansa e-SQ mallin mukaisesti ja verkkokaupan ominaispiirteitä hyväksi käyttäen, asiakkaan voidaan olettaa olevan tyytyväinen. Tutkimustulokset osoittavat siis verkkokaupan olemassaolon suuren merkityksen asiakastyytyväisyyden luojana. Internetin yleistyminen on luonut uuden merkittävän kanavan liiketoiminnalle, jota yritysten oletetaan hyödyntävän. Nykypäivän markkinoilla asiakkaat ovat valveutuneita ja vaativia, ja olettavat yrityksen tarjoavan heille pääsyn myös online-ympäristöön yrityksen toiminnassa. Nykyään asiakkaalle koituvat kustannukset tai haitat yrityksen vaihtamisesta toiseen ovat minimalistiset, joten säilyttääkseen vanhat asiakkaat, on verkkokauppatoiminta yritykselle erittäin tärkeää. Asiakkuudenhallinnan kannalta vanhojen asiakkaiden säilyttäminen on erittäin tärkeää.

Mahdolliseksi jatkotutkimusaiheeksi ehdottaisin asiakkaiden verkkokaupan omaksumista. Olisi mielenkiintoista tutkia, miten perinteisessä, fyysisessä, kanavassa toimivan yrityksen asiakkaat omaksuisivat verkkokauppalaajennoksen käytön. Samaan aiheeseen liittyen olisi mahdollista liittää tutkimus siitä, miten joukko aikaiset omaksujat yrityksen asiakkaiden joukosta saataisiin liikkeelle käyttämään verkkokauppaa. Aikaisten omaksujien merkitys on oletettavasti suuri tällaisessa tilanteessa. Tutkimusta olisi mahdollista laajentaa tämän tutkielman osalta empiirisellekin puolelle erilaisten asiakas- ja yrityshaastattelujen muodossa.

6 LÄHTEET

Alaharjula, A. (2005). Tiedonlouhinta vakuutusaineistosta asiakkuudenhallinnassa. Saatavilla osoitteessa:

<ftp://ftp.cs.joensuu.fi/pub/franti/papers/AlaharjulaGradu.pdf>.

Bose, R. (2002). Customer relationship management: key components for IT success. *Industrial Management & Data Systems* 102/2.

Chen, I.J., & Popovich, K. (2003). Understanding customer relationship management (CRM). *Business Process Management Journal* 9/5.

Chia Chi, L. (2003). A critical appraisal of customer satisfaction and ecommerce. *Managerial Auditing Journal* 18/3.

Chong, S. & Liu, K. (2000). The social aspects neglected in e-commerce. *Ubiquity* 6/12.

Dean, J. (2008, May 7). When the self emerges: Is that me in the mirror? Message posted to <http://www.spring.org.uk/>

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

Feinberg, R. A. & Kadam, R. (2002). E-CRM Web service attributes as determinants of customer satisfaction with retail Web sites. *International Journal of Service Industry Management* 3/15.

Feinberg R. A., Kadam R., Hokama L., Kim I. (2002). The state of electronic customer relationship management in retailing. *International Journal of Retail & Distribution Management* 30/10.

Grant, R. M. (1998). Contemporary strategy analysis (3rd ed.).

Geib, M.; Reichold, A.; Kolbe, L.; Brenner, W. (2005), Architecture for Customer Relationship Management Approaches in Financial Services, Proceedings of the 38th Hawaii International Conference on System Sciences.

Heikkinen, H. (29.12.2003). Asiakastyytyväisyydestä asiakasuskollisuuteen Case: Savonlinnan Balettijuhlat. Mikkelin ammattikorkeakoulu.

Hendricks K.B., Singhal V.R. & Stratman J.K. (2006). The impact of enterprise systems on corporate performance: A study of ERP, SCM, and CRM system implementations. Journal of Operations Management 25/65-82

Jäppinen, J. Monikanavainen kauppa [PowerPoint slides](2007). Saatavilla osoitteessa:

http://akseli.tekes.fi/opencms/opencms/OhjelmaPortaali/ohjelmat/Serve/fi/Dokumenttiarkisto/Viestinta_ ja_aktivointi/Seminaarit/Kauppan_foorumi/Monikanavainen_Kauppa_Kauppan_foorumi_3.12.2007.pdf

Kankaanpää, J. (2005). Asiakkuuden hallinta projektimuotoisessa toimitusketjussa. STO Ry:n jäsenlehti 5/2005.

Karjaluoto, H. Johdatus CRM maailmaan [PowerPoint slides](2009). Saatavilla osoitteessa: <http://optima.cc.jyu.fi/learning/id46/bin/user>

Kohavi, R. (2001). Mining e-commerce data: The good, the bad and the ugly. California: ACM.

Kumar, A.(2008). From mass customization to mass personalization: a strategic transformation. International Journal of Flexible Manufacturing Systems 19/4.

Laudon, K.C. & Traver, C.G. (2007). E-commerce: business, technology, society. New Jersey: Prentice Hall.

Lin, C.C. (2003). A critical appraisal of customer satisfaction and e-commerce. *Managerial Auditing Journal* 18/3.

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. Helsinki: Tekes Teknologia katsaus 110/2001.

Paavola, H. (19.5.2006). Asiakasuskollisuuden jaetut merkitykset. Tampere University Press.

Pan, S. L. & Lee, J-N. (2003). Using E-CRM For A Unified View Of The Customer. *Communications of the ACM* 46/4.

Payne, A. & Frow, P. (2004). The role of multichannel integration in customer relationship management. *Science Direct*.

Payne, A.; Frow, P. (2005). A Strategic Framework for Customer Relationship Management. *Journal of Marketing* 69/167-176.

Pöllänen, J. & Rope, T. (1998). Asiakastyytyväisyysjohtaminen. Suomi: WSOY.

Rangaswamy, A. & Bruggen, G. H. Van. (2005). Opportunities and challenges in multichannel marketing: an introduction to the special issue. *Journal of interactive marketing* volume 19/2.

Roberts, L.P.(2004-2005). The history of CRM – Moving beyond the customer database. Article source: <http://EzineArticles.com/>.

Rope, T. (1995). Asiakastytyväisyysjohtaminen. Juva: WSOY.

Rosenbloom, B. (2006). Multi-channel strategy in business-to-business markets: Prospects and problems. *Industrial Marketing Management* 36/4-9.

Ryals L. & Knox S. (2001). Cross-functional issues in the implementation of relationship marketing through customer relationship management. *European Management Journal* 19/5.

Srinivasan, S.S., Andersona, R. & Ponnabolub K. (2002). Customer loyalty in e-commerce: an exploration of its antecedents and consequences. *Journal of Retailing* 78 /41-50.

Taylor, S.A.; Hunter, G.L.(2002). The impact of loyalty with e-CRM software and e-services. *International Journal of Service Industry Management* 13/5.

Thompson, B. (22.1.2007). Why “CRM” Must Die For Customer-Centric Business To Thrive. Retrieved from: http://www.customerthink.com/blog/why_crm_must_die

Vehmas, S. (2008). Perusta menestyvä verkkokauppa. Jyväskylä: WSOY.

Xu, M. & Walton, J. (2005). Gaining customer knowledge through analytical CRM. *Industrial Management & Data Systems* 105/7.

Xu, Y.; Yen D.; Lin B.; Chou D. (2002). Adopting customer relationship management technology. *Industrial Management & Data Systems* 102/8.

Yoffie, D.B & Wakonfeld, A.B. (21.9.2006). Oracle vs. Salesforce.com. Harvard Business School.

Zablah, R.; Bellenger, D.; Johnston, W.(2004). An evaluation of divergent perspectives on customer relationship management: Towards a common understanding of an emerging phenomenon. [Www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com)

Zeithaml, A.V, Parasuraman, A. & Malhotra, A. (2002). Service quality delivery through web sites: a critical review of extant knowledge. *Journal of the Academy of Marketing Science* 30/4.