LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO
LUT School of Business and Management
Tuotantotalous

Oskar Paakkarinen

VERENLUOVUTTAJIEN REKISTERITIEDON HYÖDYNTÄMINEN JA KONTAKTOINNIN KEHITTÄMINEN CRM-JÄRJESTELMÄN AVULLA

Työn tarkastajat: Professori Helinä Melkas
Erikoistutkija Mirva Hyypiä

TIIVISTELMÄ

Lappeenrannan teknillinen yliopisto
LUT School of Business and Management
Tuotantotalous

Oskar Paakkarinen

Verenluovuttajien rekisteritiedon hyödyntäminen ja kontaktoinnin kehittäminen CRM-järjestelmän avulla

Diplomityö

2015

88 sivua, 19 kuvaa, 4 taulukkoa ja 3 liitettä

Tarkastajat: Professori Helinä Melkas
Erikoistutkija Mirva Hyypiä

Hakusanat: CRM, asiakassuhteiden hallinta, voittoa tavoittelematon organisaatio, verenluovutus

Diplomityön tavoitteena on kartoittaa Suomen Punaisen Ristin Veripalvelun verenluovutustoiminnan luovuttajahallinnan nyky- ja tavoitetilaa haastattelujen, havainnoinnin sekä dokumentaation perusteella. Kartoituksen ja kuiluanalyysin avulla voidaan arvioida Microsoftin asiakassuhteiden hallintaan tarkoitetun järjestelmän soveltuvuutta Veripalvelun käyttöön. Lisäksi arvioidaan strategisen CRM-viitekehyksen soveltamista Veripalvelun luovuttajasuhteiden hallintaan, joka tarjoaa kokonaisvaltaisen ja poikkifunktionaalisen näkemyksen kriittisiin prosesseihin ja aktiviteetteihin.

Asiakassuhteiden hallinta pitää nähdä kokonaisvaltaisena, koko organisaatiota koskevana jatkuvan kehittämisen kohteena olevana toimintona joka tuo lisäarvoa sekä organisaatiolle itselleen että sen asiakkaille. Voittoa tavoittelemattoman organisaation toimintaympäristössä Veripalvelulla ei ole suoraa kilpailua, joka on otettava huomioon luovuttajasuhteiden hallinnassa. Tulevaisuuden tavoitteet kartoittamalla voi kohdeorganisaatio huomioida strategisesti tärkeä osa-alueet, jotka takaavat kilpailukyvyn ja mahdollistavat arvonluonnin asiakasprosesseissa.

ABSTRACT

Lappeenranta University of Technology
LUT School of Business and Management
Industrial Engineering and Management

Oskar Paakkarinen

Utilization of blood donor registry information and development of donor contacting using CRM-system

Master's thesis

2015

88 pages, 19 figures, 4 tables and 3 appendices

Examiners: Professor Helinä Melkas
Senior researcher Mirva Hyypiä

Keywords: Customer relationship management, non-profit organization, blood donation

The aim of this thesis is to identify Finnish Red Cross Blood Service's current and future states of donor relationship management using interviews, observation and documentation. An evaluation and gap-analysis was used to assess suitability of Microsoft's CRM-system for the Blood Service. In addition, evaluating the application of the strategic CRM framework for Blood Service's donor relationship management provides a comprehensive and cross-functional view of critical organizational processes and activities.

Customer relationship management has to be seen as a comprehensive and continuous development of processes that will add value to the customer and organization itself. As a non-profit organization that collects blood from donors, Blood Service has no direct competition, which is a crucial element when assessing donor relationship management activities. Through identifying future objectives Blood Service can target its resources to strategically important areas which could help maintain competitive advantage and help create and maintain value creation in customer intensive processes and activities.

ALKUSANAT

Viimeiset kolme vuotta ovat olleet elämässäni työntäyteisiä. Päivätyön ohella opiskelu on opettanut ajanhallintaa ja erityisesti järjestelmällisyyttä, josta on varmasti apua tulevaisuuden työelämän haasteissa. Monista työelämässä opituista asioista oli hyötyä opintojen edetessä ja myös päinvastoin. Akateemisen loppututkinnon suorittaminen oli jo vuosia ollut ajatuksissa ja LUT:in tietojohtamisen maisteriohjelma soveltui itselleni niin ajallisesti kuin sijainniltaankin.

Diplomityön aihe valikoitui puoliksi vahingossa, kun keskustelin Veripalvelun kehityspäällikön kanssa aiheen ja kohdeorganisaation puuttumisesta. Työn mahdollisti myös lukuisa joukko muita Veripalvelulla työskenteleviä ihmisiä, jotka olivat valmiita auttamaan työn edistämisessä. Toivon, että tekemästäni työstä on hyötyä kun Veripalvelun luovuttajahallinnan tulevaisuutta mietitään ja siihen liittyviä uusia projekteja aloitetaan.

Suuri kiitos opiskeluissa auttaneille ja kannustaneille opiskelutovereilleni Janille, Outille, Susannelle, Terolle ja Topille sekä kaikille, joiden kanssa sain olla tekemisissä yliopisto-opintojeni aikana. Erityiskiitos jaksamisesta menee kotiin Ilonalle – varmasti kerran jos toisenkin vetäydyin illaksi työhuoneeseen tekemään ”koulujuttuja” enkä ollut läsnä. Vapaa-aika onkin ensimmäinen asia, jota odotan opintojeni päättyessä, joskin sekin tyhjä tila tulee täyttymään lähitulevaisuudessa. Odotan innolla tulevaa. Tästä on hyvä jatkaa eteenpäin kohti uusia haasteita!

Lappeenranta 14.7.2015

Sisällysluettelo

1 Johdanto ... 7
1.1 Työn tausta ... 7
1.2 Työn tavoitteet ja tutkimuskysymykset ... 8
1.3 Tutkimuksen rajaus ... 9
1.4 Tutkimusmenetelmät ja työn eteneminen ... 10
1.5 Työn rakenne ... 13
2 Asiakassuhteiden hallinta käsitteenä ... 15
2.1 Strateginen, operatiivinen, analyyttinen ja kollaboratiivinen asiakassuhteiden hallinta ... 18
2.2 Asiakassuhteiden hallinnan ulottuvuudet ... 20
2.3 Asiakassuhteiden eri vaiheet ... 22
2.4 Tunteiden, tiedon ja tekojen merkitys asiakassuhteissa ... 25
2.5 Arvonluonti asiakasprosessissa ... 28
3 Tiedon rooli asiakassuhteiden hallinnassa ... 31
3.1 Tiedon luonne ... 32
3.2 Liiketoimintatiedon hallinta ... 33
3.3 Tietojärjestelmien rooli organisaatiossa ... 33
4 Asiakassuhteiden hallinta voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa ... 35
4.1 Voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden erityispiirteitä ... 36
4.2 Primäärinen ja sekundäärinen kilpailu ... 38
4.3 Strateginen luovuttaja-analyysi ... 38
4.4 Asiakassuhteiden hallinnan onnistumisen mittaaminen ... 40
4.4.1 Asiakassuhteiden kannattavuus ... 41
4.4.2 Asiakassuhteiden kesto ... 42
4.4.3 Asiakassuhteiden kompetenssi- ja referenssiarvo ... 42
4.4.4 Asiakassuhteiden potentiaalinen arvo ... 42
5 Strateginen prosessilähtöinen CRM-viitekehys ... 44
5.1 Strategian kehittämisprosessi ... 45
5.2 Arvonluontiprosessi ... 46
5.3 Palvelukanavien integrointiprosessi ... 48
5.4 Tiedonhallintaprosessi ... 50
5.5 Suorituskyvyn arviointiprosessi ... 50
6 SPR Veripalvelu – yrityksen esittely ... 53
6.1 Luovuttajahallinnan nykytilan kartoituksen tulokset ... 54
6.1.1 Luovuttajahallinnan järjestelmät ja sovellukset ... 55
6.1.2 Luovutustoiminnan nykytila ja haasteet ... 57
6.1.3 Luovuttajatiedon kerääminen ... 58
6.1.4 Luovuttajien segmentoinnin ja kontaktoinnin nykytila ... 59
6.1.5 Yhteisö- ja ryhmätietojen hallinnan nykytila ... 63
6.1.6 Mittarit ja seuranta ... 66
6.2 Luovuttajahallinnan tavoitetilan kartoituksen tulokset ... 68
6.2.1 Strategisen toiminnan tavoitetila ... 68
6.2.2 Operatiivisen toiminnan tavoitetila ... 71
6.2.3 Luovuttajasegmentoinnin ja kontaktoinnin tavoitetila ... 72
6.2.4 Yhteisö- ja ryhmätietojen hallinnan tavoitetila ... 75
7 Johtopäätökset ... 77

7.1 Viitekehyksen soveltaminen osana Veripalvelun luovuttajahallinnan järjestelmäuudistusta 77
7.2 CRM-järjestelmän soveltuvuus luovuttajahallinnan järjestelmäksi 80
7.3 CRM-järjestelmän asemointi IT-arkkitehtuurissa 81
7.4 Jatkotutkimuksen aiheita 83
8 Yhteenveto 84
LÄHTEET 86
LIITTEET

1 JOHDANTO

Tässä diplomityössä käsitellään asiakassuhteiden hallintaa (Customer Relationship Management, myöh. CRM) Veripalvelun verenluovutustoiminnan näkökulmasta ja sitä, kuinka tämä voittoa tavoittelematon organisaatio voi paremmin hyödyntää asiakassuhteista saatavaa dataa ja toteuttaa luovuttajaohjausta ja -kontaktointia hyödyntämällä tietojärjestelmiä. Asiakassuhteiden hallinta yhdistetään usein voittoa tavoitteleviin yrityksiin, mutta samoja teorioita ja oppeja sekä markkinasuuntautunutta ajattelua voidaan hyödyntää myös tässä diplomityössä käsiteltävän kohdeorganisaation luovuttajahallinnassa ja –ohjauksessa.

Usein asiakassuhteiden hallinnan jalkauttaminen epäonnistuu, koska organisaatioissa ei ole selkeää käsitystä mitä kaikkea se todellisuudessa tuo mukanaan. Useimmat yritykset ovat investoineet CRM-teknologiaan ja uskoneet pelkästään sen mahdollistavan uskollisten ja tuottavien asiakassuhteiden saavuttamisen. Vaikka teknologia on yksi avainmahdollistaja uskollisten, tuottavien ja kannattavien asiakkaiden hankintaan ja hallintaan, ilman strategiaa niitä ei voida saavuttaa. Asiakassuhteiden hallinta on asiakaskeskeisen strategian ja prosessien kehittämistä asiakasuskollisuuden kasvattamiseksi, jota CRM-teknologia tukee. (Kristoffersson & Singh 2004, 28.) Tässä työssä käsitellään asiakassuhteiden hallintaa Veripalvelun, eli voittoa tavoittelemattoman (nonprofit) organisaation näkökulmasta.

1.1 Työn tausta

Diplomityön taustalla on Veripalvelun tarve analysoida ja mitata verenluovuttajien ohjausta ja sen vaikuttavuutta tehokkaammin. Veripalvelu on itsenäinen ja taloudellisesti riippumaton yksikkö Suomen Punaisen Ristin toiminnasta. Veripalvelu kuuluu voittoa tavoittelemattomiin organisaatioihin. Veripalvelu kattaa toiminnasta koituvat kulut myymällä terveydenhuollolle veri- ja soluvalmisteita sekä asiantuntijapalveluita.

Nykyiset järjestelmät ja prosessit eivät mahdollista asiakaskannan tehokasta analysointia toiminnan ohjaamisen näkökulmasta. Veripalvelu on tehnyt alustavia

suunnitelmia DRM-järjestelmän (Donor Relationship Management) käyttöönotosta, jolla voidaan korvata mahdollisesti joitakin nykyisistä luovuttajahallinnan järjestelmistä. Erityisesti asiakaskannan segmentointiin ja segementtien kontaktointiin ja seurantaan nykyjärjestelmillä liittyy haasteita, joiden voittamiseksi pyritään tässä diplomityössä löytämään ratkaisuja vertaamalla nykytilaa ja tavoitetilaa sekä mahdollisen järjestelmäinvestoinnin vaikutuksia luovuttajahallintaan.

1.2 Työn tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tämän diplomityön tavoitteena on SPR Veripalvelun luovuttajasuhteiden hallinnan nykytilan arviointi sekä tulevan CRM-tietojärjestelmäprojektin tuomien hyötyjen arviointi luovuttajarekisterin analysointiin, luovuttajasegmentointiin sekä -kontaktointiin. Teoriaosuuden tavoitteena on selvittää, millainen rooli asiakkaita koskevan tiedon hallinnalla on organisaation luovuttajasuhteiden hallinnassa ja luovuttajien ohjauksessa. Työssä käsitellään asiakassuhteiden hallintaan liittyviä teorioita sekä konsepteja, joiden pohjalta empiirisessä osiossa kartoitetaan SPR Veripalvelun luovuttajahallinnan nykytila, tavoitetila sekä prosessit havainnoinnin, haastattelujen ja dokumentaation avulla. Lisäksi työssä määritellään mittarit, joilla luovuttajista kerättävää dataa voidaan analysoida ja hyödyntää tehokkaammin sisäisissä prosesseissa ja markkinoinnissa. Työssä esitellään lisäksi muutosehdotukset sisäisiin sekä ulkoisiin prosesseihin. Lopullisena, pitkä aikavälin tavoitteena on tehostaa sisäisiä prosesseja, koska pelkkä CRM-järjestelmähanke ja sen toteuttaminen eivät takaa onnistumista luovuttajahallinnan onnistumisessa ja sitä kautta liiketoimintastrategian toteutumisessa.

CRM-järjestelmän käyttöönoton on tarkoitus lisätä asiakastyytyväisyyttä ja palvelukokemuksen laatua verenluovuttajien keskuudessa ja mahdollistaa tehokkaampi luovuttajakontaktointi. Veripalvelun on mahdollista jatkossa ohjata entistä tehokkaammin luovuttajamääriä sekä ennakoida niitä toimivamman asiakassuhteiden hallinnan avulla. Luovuttajien ohjaaminen auttaa parantamaan asiakasuskollisuutta ja nostamaan luovuttajien määrää verenoton tarpeen mukaisesti veriryhmäkohtaisilla kutsuilla. Prosessien jatkuva kehittäminen on osa

Veripalvelun strategiaa 2013–2016 (Veripalvelu 2015), jota tämä diplomityö omalta osaltaan tukee luovuttajien ohjaamisessa.

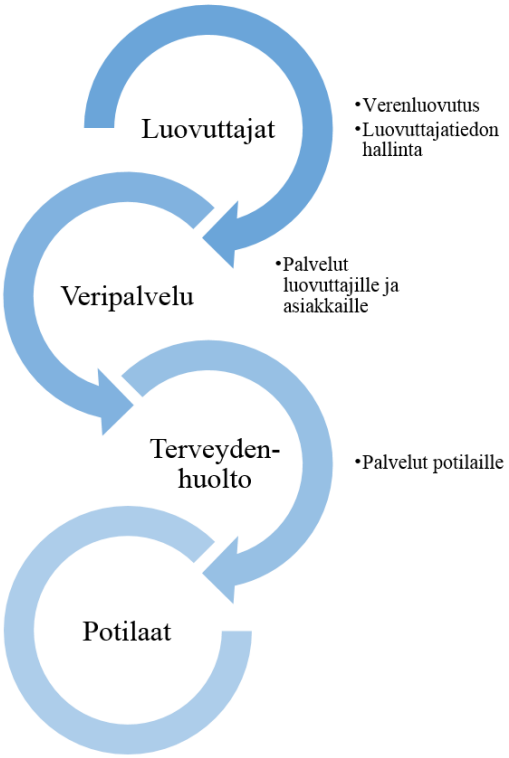
Asiakkuuksilla käsitetään tässä diplomityössä Veripalvelun verenluovutuksen asiakkaat eli luovuttajat. Luovuttajia ja heitä koskevaa tietoa ei voida käsitellä asiakassuhteiden hallinnan näkökulmasta täysin yhdenvertaisena voittoa tavoittelemattomien ja voittoa tavoittelevien yritysten välillä. Luvussa neljä käsitellään asiakassuhteiden hallintaa voittoa tavoittelemattomissa yrityksissä tarkemmin ja etsitään yhteyksiä erityisesti verenluovutuksen luovuttajasuhteiden hallintaan.

Työssä keskitytään Veripalvelun verenluovutustoiminnan luovuttajahallinnan nyky- ja tavoitetilan selvittämiseen sekä uuden asiakassuhteiden hallintajärjestelmän ja esitettyjen parannusehdotusten ja mittariston käyttöönoton vaikutusta luovuttajakontaktointiin. Näihin tavoitteisiin haetaan vastauksia seuraavien tutkimuskysymysten kautta:

- Mitä hyötyjä asiakassuhteiden hallintajärjestelmän (CRM) käyttöönotto toisi asiakasrekisterianalyysiin ja asiakkaiden (luovuttajat) segmentointiin sekä kontaktointiin?
- Miten CRM tehostaisi asiakassuhteiden hallintaa luovuttajan koko elinkaaren aikana?
- Miten CRM:n käyttöönotto tehostaisi luovuttajien kontaktoinnin vaikuttavuutta?
- Miten CRM:n käyttöönotto vaikuttaisi kontaktointityön prosessiin?
- Mikä vaihtoehtoisia käyttömahdollisuuksia/rooleja CRM-järjestelmällä voisi olla luovuttajien ohjaamisen IT-arkkitehtuurissa?

1.3 Tutkimuksen rajaus

Liiketoimintastrategiaan perustuvan asiakassuhteiden hallinnan prosessien ja työtapojen muutosten toteuttaminen sekä tietojärjestelmän käyttöönoton onnistumisen analysointi eivät kuulu tämän diplomityön sisältöön. Diplomityössä keskitytään Veripalvelun verenluovutustoiminnan luovuttajahallintaan ja kuvassa 1 esitetyt muut sidosryhmät – terveydenhuolto ja potilaat - jätetään tarkastelun ulkopuolelle.



Kuva 1. Veripalvelun sidosryhmät ja "Auttamisen ketju".

Diplomityö antaa hyvän pohjan organisaatiolle asiakassuhteiden hallintajärjestelmän käyttöönoton suunnitteluun ja asiakasstrategian mukauttamiseen perustuen tässä diplomityössä käsiteltyyn akateemiseen kirjallisuuteen ja teorioiden pohjalta toteutettuun empiiriseen osuuteen.

1.4 Tutkimusmenetelmät ja työn eteneminen

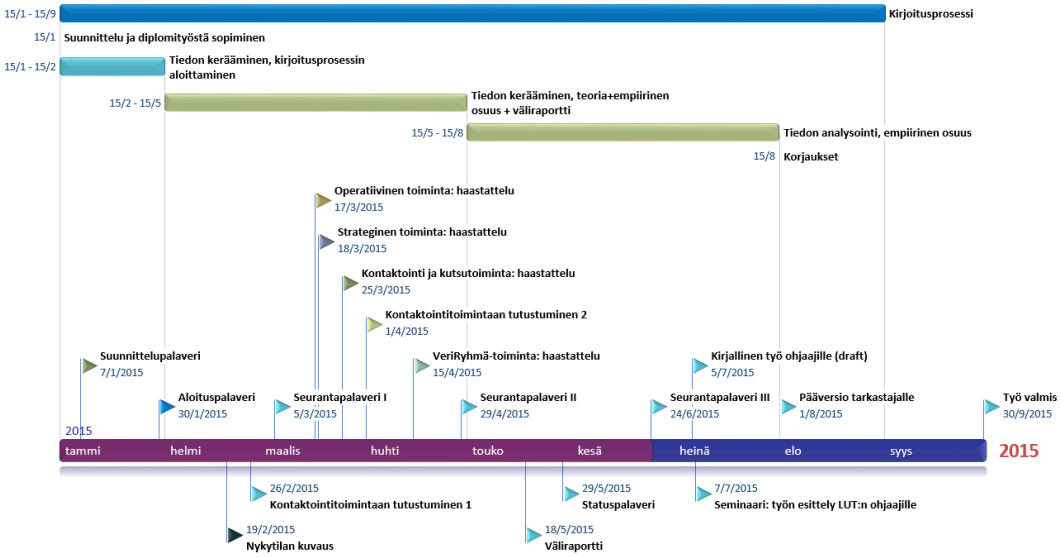
Empiirinen osuus toteutetaan havainnoinnin sekä haastattelujen keinoin ja Veripalvelun dokumentaation avulla kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen, moninaisen elämän ilmiöiden kuvaaminen. Tätä kautta on mahdollista löytää suhteita toisiaan muovaavien tapahtumien välillä ja tutkia kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. (Hirsjärvi et al. 2014, 161.)

Tutkimusmenetelmänä tässä työssä on tapaustutkimus, jonka avulla saadaan yksityiskohtaista tietoa yksittäisestä tai pienestä joukosta toisiinsa suhteessa olevista tapauksista. Tapaustutkimukseen valikoidaan tilanne tai joukko tapauksia,

jonka kohteena voi olla yksilö, ryhmä tai yhteisö. Kohteena tapaustutkimuksessa voivat olla esimerkiksi prosessit joita tutkitaan yhteydessä ympäristöönsä ja joista kerätään aineistoa monia metodeja käyttämällä kuten havainnoimalla, haastatteluin ja dokumentteja tutkimalla. (Hirsjärvi et al. 2014, 134–135.)

Haastattelu osana tutkimusta on tiedonkeruumenetelmä, jossa ollaan suorassa vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa, joka tuo aineiston keräämiseen joustavuutta. Yleisesti kvalitatiivisessa tutkimuksessa haastattelu on ollut päämenetelmänä aineiston keräämisessä. Haastattelun lajeja voidaan luokitella sen mukaan, miten strukturoitu tai formaali haastattelutilanne on. Toisena jatkumon ääripäänä on strukturoitu haastattelu, jossa on ennalta määritellyt kysymykset ja toisena ääripäänä on avoin, keskustelunomainen haastattelu. (Hirsjärvi et al. 2014, 204–206.) Avoimilla haastatteluilla pyrittiin selvittämään Veripalvelun asiakassuhteiden hallinnan nyky- ja tavoitetilaa erilaisista näkökulmista haastattelemalla verenluovutuksen strategisesta ja operatiivisesta toiminnasta vastaavia henkilöitä, luovuttajien kontaktointiin osallistuvia henkilöitä sekä yhteisörekisteristä, eli niin sanotusta VeriRyhmä-toiminnasta vastaavia henkilöitä. Haastattelujen tavoitteena oli saada syvempää tietämystä Veripalvelun luovuttajahallinnan nykytilasta eri näkökulmista. Näkökulmat valikoituivat haastateltavien perusteella, jotka valittiin yhdessä verenluovutustoiminnan johtajan kanssa. Haastattelut sijoittuivat helmi-huhtikuulle 2015 kuvassa 2 esitetyn aikataulun pohjalta. Avoimia haastatteluja ohjattiin vain vähäisesti, jotta saataisiin esiin mahdollisimman hyvin haastateltavien omakohtaisia näkemyksiä Veripalvelun toiminnan tilasta. Haastattelujen teema oli verenluovuttajien ohjaaminen ja kontaktointi. Haastateltaviksi valikoitui niin strategisesta ja operatiivisesta toiminnasta vastaavat henkilöt sekä luovuttajakontaktoinnin tiimi, joka päivittäisessä työssään käyttää luovuttajahallinnan järjestelmiä, luovuttajarekisteri- ja tuotannonohjausjärjestelmää sekä kontaktoinnin työkaluja. Lisäksi tietohallinnon johtajan kanssa käytiin keskusteluja mahdollisen luovuttajahallintajärjestelmän asemoitumisesta ja roolista kokonaisarkkitehtuurissa. Haastateltavien joukko voitiin rajata diplomityön osalta koskemaan luovuttajahallintaan liittyvää henkilökuntaa. Kaiken kaikkiaan

seitsemän Veripalvelulla työskentelevää henkilöä valikoitui keskusteluihin luovuttajahallinnan päivittäisestä toiminnasta, haasteista ja tavoitetilasta.



Kuva 2. Diplomityön toteutusaikataulu.

Diplomityö aikataulutettiin heti tammikuussa ennen aloituspalaveria, joka loi selkeän pohjan työn etenemiselle välitavoitteineen. Haastattelut ja havainnointiin liittyvät tapaamiset sovittiin aloituspalaverin jälkeen ja aikataulua seurattiin seurantapalaverien yhteydessä.

Havainnoinnin avulla kerätään tietoa siitä miten ihmiset todellisuudessa toimivat. Tieteellinen havainnointi on tarkkailua, jolle voidaan asettaa joitakin vaatimuksia jotka erottavat sen arkipäivän tarkkailusta. Havainnointia pidetään yhtenä tieteellisistä perusmenetelmistä, jota sovelletaan eri tavoin eri tieteenaloilla. Havainnoinnilla saadaan suoraa ja välitöntä tietoa yksilöiden tai organisaation toiminnasta ja käyttäytymisestä luonnollisessa ympäristössä ja sopii täten kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmäksi. Havainnointia voidaan toteuttaa systemaattisesti tai osallistuvasti riippuen siitä, miten tiukasti säädelty ja formaali havainnointitilanne on. Lisäksi toinen jatkumo kuvaa havainnoijan roolia tilanteessa; havainnoija voi olla itse tarkkailtavan ryhmän jäsen tai täysin ulkopuolinen. (Hirsjärvi et al. 2014, 212–215.) Tässä työssä kartoitetaan ja kerätään tietoa nykyisten asiakassuhteiden hallinnan tietojärjestelmien käytöstä osana

luovuttajahallintaa havainnoinnilla jossa havainnoijan rooli on puhtaasti osallistuva.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa dokumenttien tutkiminen on muodostunut yleiseksi tiedonkeruutavaksi. Tällöin toimijoita pyritään ymmärtämään itsensä tuottamien dokumenttien – kertomusten, tarinoiden ja muistelujen – avulla, jotka kuuluvat narratiivisen tutkimuksen piiriin. (Hirsjärvi et al. 2014, 217.) Veripalvelun sisäistä tiedonhallintaa voidaan kuvailla hyvin dokumenttikeskeiseksi ja tämän johdosta yhdeksi empiirisen aineiston keräämisen muodoksi valikoitui olemassa olevan luovuttajahallintaan liittyvän dokumentaation tutkiminen.

Tiedonkeruumenetelmien avulla kartoitetaan Veripalvelun luovuttajahallinnan nyky- ja tavoitetilaa. Lisäksi järjestelmänäkökulmaa lähestytään kuiluanalyysin avulla määrittelemällä nyky- ja tavoitetilan väliset kuilut eli ”gapit” ja arvioimalla, miten Microsoft Dynamics CRM –järjestelmä soveltuisi Veripalvelun tarpeisiin.

1.5 Työn rakenne

Diplomityön toisessa luvussa käsitellään asiakassuhteiden hallintaa käsitteenä. Tarkastelussa käydään läpi teoriapohjaa ja erilaisia näkökulmia asiakassuhteiden hallintaan organisaatioissa. Lisäksi pohditaan asiakassuhteiden vaiheita sekä arvonluontia asiakassuhteissa ja –prosesseissa.

Kolmannessa luvussa käsitellään tiedon roolia asiakassuhteiden hallinnassa, tiedon luonnetta ja tietojärjestelmien roolia organisaatiossa.

Neljännessä luvussa käydään läpi asiakassuhteiden hallintaa voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden näkökulmasta. Luvussa tarkastellaan kilpailuasetelmia, strategista luovuttaja-analyysiä sekä asiakassuhteiden hallinnan onnistumisen mittaamista eri kriteereillä.

Viidennessä luvussa käsitellään CRM-viitekehystä, jota hyödynnetään työn empiirisessä osuudessa. Viitekehys on prosessilähtöinen, kokonaisvaltaisen asiakassuhteiden hallinnan suunnitteluun luotu työkalu organisaatioille.

Diplomityön empiirisessä osassa luvussa kuusi esitellään kohdeorganisaatio ja käydään läpi tutkimuksen toteutusmetodeja, kuten tiedon keräämistä ja analysointia. Lisäksi paneudutaan kohdeorganisaation luovuttajahallinnan nykytilaan sekä tavoitetilaan.

Luvussa seitsemän esitellään johtopäätökset ja yhteenveto tutkimuksen tuloksista, sekä suositukset siitä, mihin suuntaan Veripalvelun verenluovutuksen luovuttajasuhteiden hallintaa tulisi lähteä kehittämään.

Luvussa kahdeksan yhteenvedossa koostetaan yhteen diplomityö kokonaisuutena ja kerrotaan lukijalle pähkinänkuoressa työn toteutuksesta, menetelmistä sekä tuloksista.

2 ASIAKASSUHTEIDEN HALLINTA KÄSITTEENÄ

Asiakassuhteiden hallinta, CRM, on ollut terminä käytössä 1990-luvun alkupuolelta. CRM-käsitteen määrittelyyn ei ole löydetty akateemisessa kirjallisuudessa selkeää konsensusta sen suhteellisen nuoren ikänsä takia liiketoiminnallisena tai organisationaalisena käytäntönä. Huolimatta asiakassuhteiden hallintaa koskevien akateemisten julkaisujen jatkuvasti kasvavasta määrästä, selkeää yksiselitteistä linjausta asiakassuhteiden hallintastrategian kehittämisestä ei ole saatu aikaiseksi. Informaatioteknologia-alan organisaatiot käyttävät termiä CRM usein kuvaamaan tietojärjestelmäsovelluksia, joiden avulla voidaan automatisoida liiketoiminnallisia markkinointi-, myynti- ja palvelutoimintoja. Tämä sitoo CRM:n ja asiakassuhteiden hallinnan termeinä vahvasti teknologiaan. (Chen & Popovic 2003, 673; Payne & Frow 2005, 167.)

Clemens (1999) mainitsee artikkelissaan monen voittoa tavoittelemattoman yrityksen johdon uskovan, että kehityshaasteet asiakassuhteiden hallinnassa ratkeavat valitsemalla soveliain tietojärjestelmä asiakastiedon hallintaan. Koska asiakkaat ovat voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden tärkein hyödyke, asiakastiedon hallinta on avain onnistuneeseen toimintaan. Luovuttajien ja luovutusten seuranta, kommunikointi sekä tiedon analysointi ovat kriittisiä prosesseja organisaation menestymisen kannalta eikä näitä prosesseja voida suorittaa tehokkaasti ilman sopivaa tietojärjestelmää. (Clemens 1999, 28–29) Edelleen, Buttlen (2008) mukaan liikkeenjohdon lähestymistapa asiakassuhteiden hallintaan on useimmiten kannattavien asiakassuhteiden kehittämisessä ja säilyttämisessä, jossa teknologialla on joko osansa tai sitten ei (Buttle 2008, 3).

Perusfilosofia johon asiakassuhteiden hallinta pohjautuu, on asiakassuhteiden kehittäminen. Jotta asiakassuhteiden kehittäminen ja molemminpuolinen tyytyväisyys saavutetaan, on organisaation ymmärrettävä mitä asiakas haluaa suhteelta. Asiakassuhteiden hallinta on kokonaisvaltainen, asiakaskeskeinen liiketoimintastrategia, jonka avulla pyritään kasvattamaan asiakastyytyväisyyttä ja –uskollisuutta tarjoamalla asiakkaille räätälöityjä palveluita. (Kristoffersson & Singh 2004, 29; Popovic & Stankovic 2010, 401–402.)

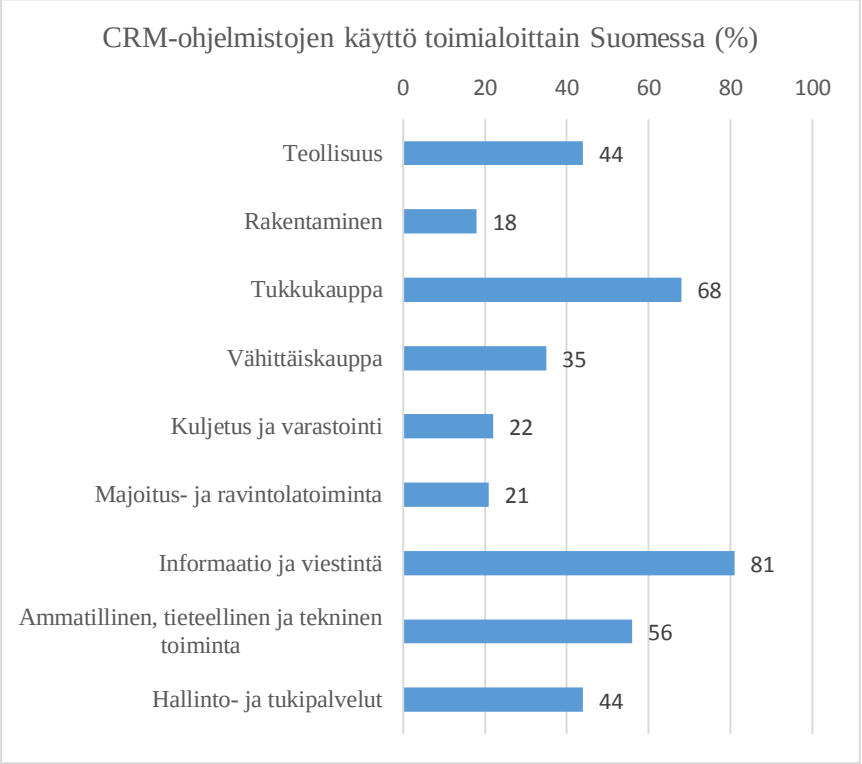
Asiakassuhteiden hallinnassa integroidaan informaatioteknologian avulla markkinointi, myynti sekä palvelut, jotka mahdollistavat asiakasuskollisuuden ja –kannattavuuden kasvattamisen. Asiakassuhteiden hallinnan avulla mahdollistetaan myös tehokkaampi asiakkaiden tunnistaminen, hankinta ja säilyttäminen. Winer (2001) määrittelee asiakassuhteiden hallinnan peruselementit seuraavasti: tietokanta asiakkaista, asiakastietokannan analysointi segmenttien määrittelemiseksi, työkalut markkinoinnin kohdentamiseen, mekanismit asiakassuhteiden luomiseen segmentoitujen asiakasryhmien kanssa, asiakastiedon yksityisyyden suojaaminen sekä mittarit asiakassuhteiden hallinnan onnistumisen mittaamiseksi (Winer 2001, 91). Näiden peruselementtien avulla voidaan asiakassuhteiden hallintaa kuvata ylätasolla.

Chen ja Popovic (2003) uskovat, että asiakassuhteiden hallinta ei ole pelkästään teknologinen sovellus markkinoinnin käyttöön, vaan hyvin toteutettuna poikkifunktionaalinen, asiakaslähtöinen ja järjestelmäintegroitu liiketoimintojen hallintastrategia, jonka avulla voidaan parantaa asiakassuhteita ja ohjata koko organisaation toimintaa Tällöin asiakassuhteiden hallinta mahdollistaa asiakastiedon keräämisen kaikista kontaktipisteistä, luoden kattavan kokonaiskuvan asiakasprofiileista. Asiakasprofiilit mahdollistavat asiakkaiden analysoinnin ja käyttäytymisen ennustamisen ja sitä kautta kannattavimpien asiakkuuksien tunnistamisen teknologisin keinoin. Syvällisempi asiakaskannan tuntemus muodostaa organisaatioille paremmat lähtökohdat tehokkaammat vuorovaikutusmahdollisuudet ja asiakaspysyvyyden. (Chen & Popovic 2003, 673–676)

Chang (2007) määrittelee asiakassuhteiden hallinnan kokonaisuutena; se on kombinaatio markkinointikeinoja, liiketoimintaprosesseja ja teknologiaa, jotka yhdessä mahdollistavat asiakkaiden ymmärtämisen useista eri näkökulmista. Tietämystä asiakkaista hyödynnetään asiakastyytyväisyyden kasvattamiseen ja asiakasuskollisuuden saavuttamiseen. (Chang 2007, 485) Myös Sen ja Sinha (2011) määrittelevät, että asiakassuhteiden hallinta on kokonaisvaltainen prosessi kannattavien asiakassuhteiden rakentamiseen ja kehittämiseen tarjoamalla asiakasarvoa ja –tyytyväisyyttä. Tavoitteena on kehittää pitkäaikaisia ja

molemminpuolisesti kannattavia suhteita osapuolten välille. Asiakassuhteiden hallintastrategia on koko organisaation kattava ja jatkuva prosessi. Epäonnistumiset asiakassuhteiden hallinnassa voidaan välttää linkittämällä strategia työntekijöihin, asiakkaisiin, palvelukanaviin ja IT-arkkitehtuuriin. (Sen & Sinha 2011, 609)

Suomessa otetaan käyttöön jatkuvasti uusia asiakassuhteiden hallinnan tietojärjestelmiä. Kuvassa 3 on esitetty asiakassuhteiden hallintaan tarkoitettujen ohjelmistojen käyttö Suomessa vuonna 2014 toimialoittain.



Kuva 3. Asiakassuhteiden hallintaohjelmistojen käyttö Suomessa vuonna 2014. (Tilastokeskus 2014)

Suomalaisilla yrityksillä oli asiakastiedon hallintaan tarkoitettuja ohjelmistoja käytössä 42 % yrityksistä ja toimialakohtaisesti ohjelmistot oli käytössä informaatio- ja viestintäalalla (81 %), tukkukaupassa (68 %) ja ammatillisen, tieteellisen ja teknisen toiminnan toimialoilla (56 %) (Tilastokeskus 2014). Näistä käyttöönotetuista asiakassuhteiden hallintaan tarkoitetuista järjestelmistä kuitenkin suuri osa epäonnistuu hankkeena. Kalen (2004) mukaan 60–80% CRM-

projekteissa epäonnistutaan tavoitteiden saavuttamisessa ja on listannut syitä epäonnistumisiin:

- Asiakassuhteiden hallinnan ymmärtäminen teknologisena ratkaisuna
- Asiakaskeskeisen vision kadottaminen
- Ylimmän johdon vähäinen tuki asiakassuhteiden hallintaa kohtaan
- Muutoshallinnan väheksyminen
- Asiakassuhteiden elinkaariarvon väärin ymmärtäminen

Vaikka teknologia on tärkeä ottaa huomioon asiakassuhteiden hallinnassa, pääpainon tulisi olla itse asiakkaassa. Organisaatioiden ei pidä kadottaa asiakaskeskeistä näkemystä, joka auttaa ymmärtämään koko asiakaskantaa kaikissa toiminnoissa ja palvelukanavissa. Ylimmän johdon sitoutuminen asiakassuhteiden hallintaan on välttämätön, jotta muutokset voidaan viedä läpi organisaatiossa. Muutoshallinnan osalta on otettava huomioon työntekijät, joilla on oltava riittävät valmiudet ja tietämys asiakassuhteiden hallinnan tarkoituksesta ja toiminnoista. Kaikki asiakassuhteet eivät ole kannattavia ja organisaatioiden tulisikin ottaa se huomioon ja painottaa palveluntarjontaa niille asiakkaille, joilla on suurin potentiaalinen elinkaariarvo. (Kale 2004, 44–46; Sen & Sinha 2011, 609.)

2.1 Strateginen, operatiivinen, analyyttinen ja kollaboratiivinen asiakassuhteiden hallinta

Asiakassuhteiden hallintaa voidaan tarkastella monista eri näkökulmista, riippuen organisaation omista tarpeista. Buttle (2008) mainitsee kirjassaan neljä yleisesti tunnettua näkökulmaa asiakassuhteiden hallintaan:

1. Strateginen asiakassuhteiden hallinta
2. Operatiivinen asiakassuhteiden hallinta
3. Analyyttinen asiakassuhteiden hallinta
4. Kollaboratiivinen asiakassuhteiden hallinta

Strateginen asiakassuhteiden hallinta keskittyy asiakaslähtöisen liiketoiminnan kehittämiseen organisaatiossa, jossa keskitytään uusien asiakkuuksien luontiin ja voittamiseen sekä asiakassuhteiden säilyttämiseen luomalla asiakkaille arvoa kilpailijoita paremmin. Asiakaslähtöisessä toiminnassa organisaation sisäiset resurssit ohjataan sinne, missä ne tuottavat tehokkaimmin lisäarvoa asiakkaalle.

Asiakastyytyväisyyden ja –säilyvyyden parantaminen sekä asiakastiedon kerääminen ja hyödyntäminen ovat keskeisessä osassa asiakaslähtöisessä organisaatiossa. (Buttle 2008, 4-5) Operatiivinen asiakassuhteiden hallinta käsittää asiakastoimintoja tukevien liiketoimintaprosessien automatisoinnin ja kehittämisen. Asiakassuhteiden hallinnan sovellukset mahdollistavat markkinoinnin, myynnin ja palvelun toimintojen automatisoinnin ja integroinnin muihin organisaation prosesseihin. Näitä prosesseja ovat esimerkiksi kampanjanhallinta, asiakastietojen hallinta, tuotekonfiguraatiot ja erilaiset tukipalvelut. (Buttle 2008, 6-9)

Analyyttinen asiakassuhteiden hallinta käsittää asiakastiedon keräämiseen, tallentamiseen, louhintaan, integrointiin, prosessointiin, jakeluun, hyödyntämiseen ja raportointiin liittyviä aktiviteetteja. Aktiviteeteillä pyritään luomaan lisää arvoa sekä organisaatiolle että asiakkaalle hyödyntämällä tehokkaammin asiakkaista saatavaa tietoa. Asiakastietoa saadaan kaikista kontaktipisteistä, kuten transaktioista, markkinoinnista ja palveluista. Yhdistämällä sisäiseen asiakastietoon ulkoisia lähteitä kuten demografista ja maantieteellistä dataa, saadaan tiedosta koostettua organisaation toiminnan kannalta olennaisia kokonaisuuksia. (Buttle 2008, 10).

Analyyttinen asiakassuhteiden hallinta tukee operatiivista toimintaa parantamalla organisaation käsitystä asiakkaan arvosta ja asiakassegmenteistä. Asiakkaiden ja asiakassegmenttien tunnistaminen on tärkeää asiakassuhteiden hallinnan kannalta, sillä se mahdollistaa asiakasuskollisuuden kasvattamisen. Keräämällä, prosessoimalla ja soveltamalla tietoa asiakasprofiileista ja – transaktioista voidaan asiakkaille tarjota enemmän arvoa, joka kasvattaa asiakasuskollisuutta. Asiakkaan näkökulmasta organisaatio pystyy toimimaan oikea-aikaisesti ja tarjoamaan räätälöityjä palveluita ja ratkaisuja asiakkaan ongelmiin. (Buttle 2008, 11; Popovic & Stankovic 2010, 401)

Kollaboratiivinen asiakassuhteiden hallinta kokoaa toimitusketjun sidosryhmät ja niissä olevan tiedon ja tietämyksen organisaatioiden rajat ylittäväksi kokonaisuudeksi. Yhdistämällä ihmiset, prosessit sekä teknologian voivat toimitusketjun toimijat tarjota palveluja asiakkaille tehokkaammin. Teknologian

kehittyminen on tuonut uusia mahdollisuuksia toimia kollaboratiivisesti ja jakaa tietoa reaaliaikaisesti organisaatiorajojen ja maantieteellisten rajojen yli. (Buttle 2008, 11)

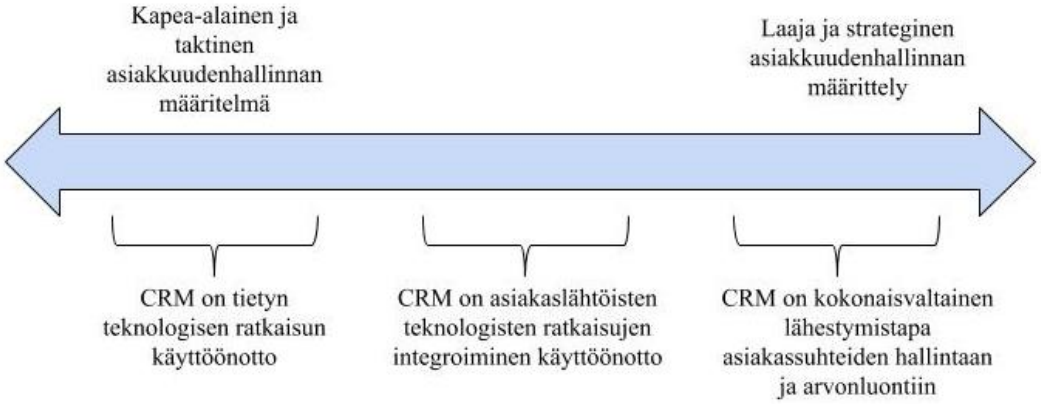
Buttle (2008) määrittelee asiakassuhteiden hallinnan kokoavasti ydinliiketoimintastrategiana, joka yhdistää sisäiset prosessit ja toiminnot ja ulkoiset verkostot lisäarvon luomiseksi kohdennetuille asiakkaille. Asiakassuhteiden hallinnan pohja muodostuu korkealaatuisesta asiakasdatasta sekä sen mahdollistavasta informaatioteknologiasta. (Buttle 2008, 15.) Payne & Frow (2005) määrittelevät asiakassuhteiden hallinnan strategiana, jonka pyrkimyksenä on luoda arvoa osakkaille luomalla ja kehittämällä suhteita asiakkaiden ja asiakassegmenttien kanssa. Suhdemarkkinointi- ja IT-strategioiden yhdistämisellä pyritään luomaan kannattavia ja pitkäaikaisia suhteita asiakkaisiin ja sidosryhmiin. CRM mahdollistaa asiakasdatan ja – informaation hyödyntämisen tehostaen asiakkaiden tuntemusta ja arvonluontiprosesseja. (Payne & Frow 2005, 168.)

2.2 Asiakassuhteiden hallinnan ulottuvuudet

Payne & Frow (2005) esittävät asiakassuhteiden hallinnan jatkumona (CRM-jatkumo), joka kuvaa kolme näkökulmaa sen laajuuden määrittelemiseksi organisaatiossa:

1. kapea-alainen ja taktinen, jossa asiakassuhteiden hallinta nähdään tiettynä teknologisena ratkaisuna
2. Laaja-alainen teknologinen näkökulma asiakassuhteiden hallintaan, sekä
3. Asiakaskeskeinen näkökulma

Asiakassuhteiden hallinnan tarkasteleminen kolmesta näkökulmasta voidaan nähdä jatkumona, joka on esitetty kuvassa 4.

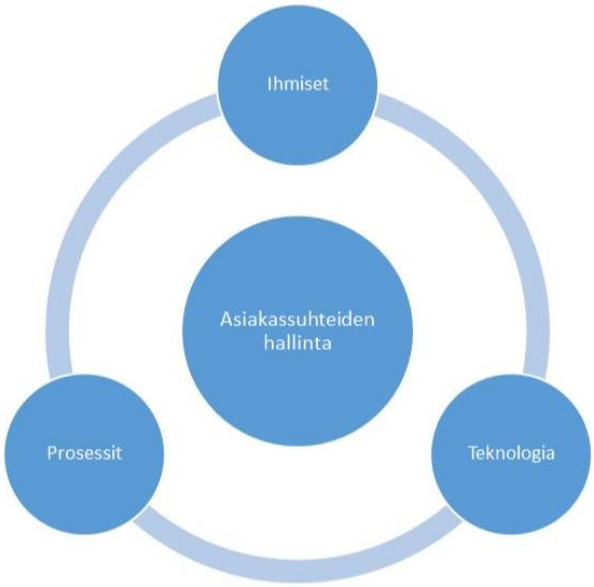


Kuva 4. CRM-jatkumo Payne & Frow'n (2005) mukaan.

Määritelmän tulkinta vaikuttaa miten asiakassuhteiden hallinta ja sen käytännöt vastaanotetaan ja hyväksytään organisaatiossa. Strateginen näkemys tarjoaa laaja-alaisemman näkökulman asiakassuhteiden hallintaan; se on muutakin kuin tietojärjestelmä, jota käytetään asiakaskannan kasvattamiseen, se vaatii asiakkaan arvon perusteellinen ymmärtämisen, tiedonhallinnan ja asiakassuhteiden hallinnan sovellusten hyödyntämisen sekä huipputason operatiivisen toiminnan. (Payne & Frow 2005, 168.) Yleisemmällä tasolla voidaan ajatella, että asiakassuhteiden hallinta perustuu tietoon asiakkaista. Laihosen et al. (2013) mukaan tiedonhallintaprosessi koostuu monista osaprosesseista, joihin liittyy strategian mukaisia organisaatiokohtaisia käytäntöjä ja johtamismalleja. Toisissa organisaatioissa painopiste on ihmisten ja ihmisissä olevan hiljaisen tiedon hallinnassa, kun toisissa keskitytään eksplisiittisen tiedon hallintaan ja tietojärjestelmiin. Harvoin organisaatioita voidaan yksiselitteisesti lokeroida näihin tiedonhallinnan ääripäihin. (Laihonen et al. 2013, 25–27.) Edellä esitetty CRM-jatkumo on yhdistettävissä edellä mainittuun ajatukseen tiedon hallinnasta organisaatiossa. Asiakassuhteiden hallinnan tulisikin huomioida kokonaisvaltainen muutos organisaatiossa, joka liittää yhteen tiedonhallinnan, ihmiset sekä teknologiset ratkaisut.

Kristoffersson ja Singh (2004) analysoivat CRM-konseptin toteuttamista nonprofit-organisaatioiden asiakassuhteiden hallinnassa kolmen ulottuvuuden kautta: ihmisten, prosessien ja teknologian. (Kristoffersson & Singh 2004, 34–38; Popovic & Stankovic 2010, 399.) Myös Chen ja Popovic (2003) sekä Zablah et al. (2004)

ovat tutkineet asiakassuhteiden hallintaa näiden kolmen näkökulman avulla (kuva 5).



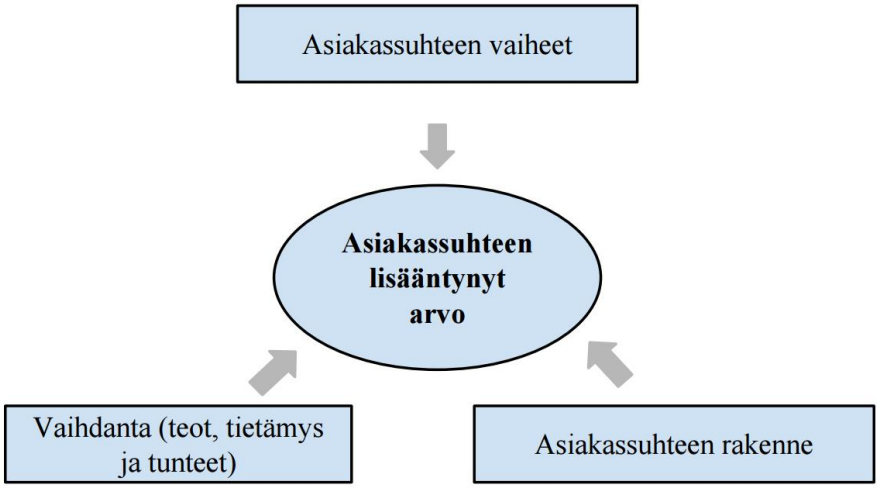
Kuva 5. Kolme näkökulmaa asiakassuhteiden hallintaan. (Chen & Popovic 2003, s. 676, mukaillen)

Ihmiset vastaavat päivittäisessä työssään asiakassuhteiden hallinnan tehtävistä, prosessit määrittelevät miten nämä tehtävät yhdessä luovat arvoa asiakkaille ja teknologiset ratkaisut auttavat työntekijöitä suorittamaan näitä tehtäviä tai jopa automatisoimaan niitä. Siten asiakassuhteiden hallinnan onnistumiseksi organisaation pitää huolehtia 1) prosessien uudelleensuunnittelusta niin, että ne tukevat kannattavia asiakassuhteita, 2) teknologisista ratkaisuista, jotka tukevat uusia prosesseja ja 3) siitä, että loppukäyttäjät ovat valmiita omaksumaan uuden teknologian ja prosessit. (Zablah et al. 2004, 279.)

2.3 Asiakassuhteiden eri vaiheet

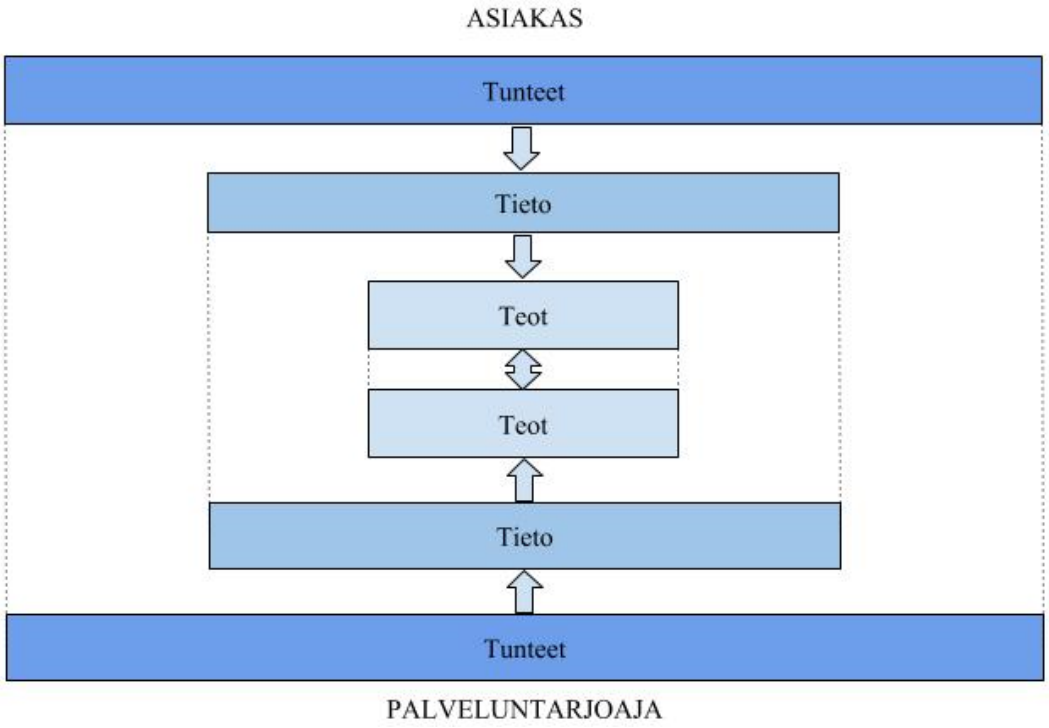
Asiakassuhteiden hallinta vaatii organisaatioilta innovatiivista ajattelua onnistuakseen. Asiakassuhteet ovat organisaation pääomaa ja mitä enemmän asiakassuhteita yrityksellä on, sitä enemmän sillä on pääomaa. Asiakassuhteiden arvoa voidaan kasvattaa analysoimalla asiakassuhteita eri näkökulmista ja luomalla asiakassuhteiden kehittämisstrategioita. Kuvassa 6 on esitetty kolme asiakassuhteiden hallinnan ulottuvuutta arvonluonnin näkökulmasta: vaihdanta,

asiakassuhteiden rakenne sekä asiakassuhteiden vaiheet. (Storbacka & Lehtinen 2001, 17–18.)



Kuva 6. Asiakassuhteiden lisäarvon kasvun ulottuvuudet. (Storbacka & Lehtinen 2001, 17)

Asiakassuhteiden vaiheita voidaan tarkastella kolmesta näkökulmasta: perustamisvaihe, kehittämisvaihe ja lopetusvaihe. Kaikki kolme vaihetta sisältävät tunteiden, tekojen ja tietämyksen vaihdantaa, jotka on esitetty kuvassa 7. Asiakassuhteiden hallintaa voidaan lähestyä myös asiakaskannan, asiakassuhteiden tai asiakaskohtaamisen tasolla. (Storbacka & Lehtinen 2001, 18.)



Kuva 7. Asiakassuhteiden vaihdannan hierarkia. (Storbacka & Lehtinen 2001, 21, mukaillen).

Organisaation ja asiakkaan välillä tapahtuvaa resurssien vaihdantaa voidaan tarkastella hierarkkisesti. Tunteet määrittelevät tiedon ja tietämyksen käytön vaihdannassa ja tietämys määrittelee vastaavasti teot. Palveluiden monimutkaistuessa molempien vaihdannan osapuolten tiedon määrän merkitys kasvaa huomattavasti. (Storbacka & Lehtinen 2001, 21–22.)

Vuokon (2004, 47) mukaan vaihdannalla on viisi ehtoa:

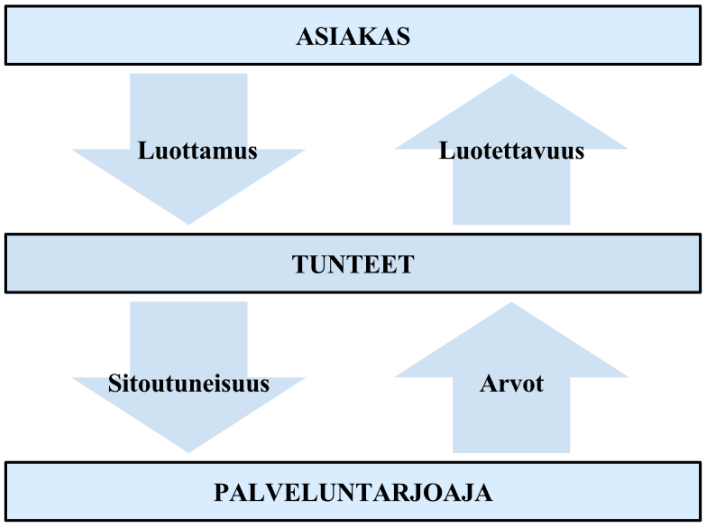
1. Vaihdannan osapuolia on vähintään kaksi
2. Jokaisella osapuolella on jotain, jolla on arvoa toiselle osapuolelle
3. Osapuolet kykenevät kommunikoimaan ja toimittamaan tuotteesta tai palvelusta
4. Osapuolilla on vapaus hylätä tai hyväksyä toisen osapuolen tarjous
5. Osapuolten mielestä on sopivaa toimia toisten osapuolten kanssa

Asiakkaan arvonluontiprosessin ja asiakassuhteiden ymmärtäminen on elintärkeää, jotta organisaatiot voivat tarjota mahdollisuuksia arvonluontiin. Arvonluontiprosessia voidaan analysoida tunteiden, tiedon ja tekojen perusteella. Onnistuakseen tuottamaan lisäarvoa asiakkaalle, organisaatioiden on pystyttävä

hallitsemaan vaihdantaprosesseja asiakassuhteissa. (Storbacka & Lehtinen 2001, 21–22.)

2.4 Tunteiden, tiedon ja tekojen merkitys asiakassuhteissa

Tunteiden merkitys asiakassuhteissa määrittelee luottamuksen syntymisen kahden osapuolen välillä. Tunnetason sitoutuminen lujittaa kahdenvälistä suhdetta ja aikaansaa luottamuksen. Avoimuus ja kommunikointi ovat keinoja luottamuksen synnyttämiseen. Organisaatio investoi omien perusarvojensa kommunikointiin ja asiakas saa mielin organisaatiosta luotettavana tahona ja sitoutuminen voimistuu. Suhteen täytyy perustua lähtökohtaisesti luottamukseen ja keskinäiseen sitoutumiseen. (Storbacka & Lehtinen 2001, 28–30.)

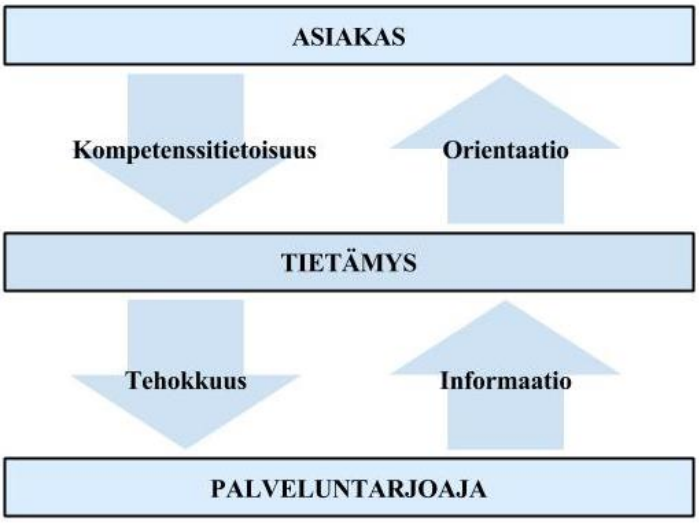


Kuva 8. Tunteiden vaihdannan rooli asiakassuhteissa. (Storbacka & Lehtinen 2001, 29)

Kuvassa 8 on esitetty tunteiden vaihdantaa asiakassuhteissa. Organisaatio viestii omista arvoistaan asiakkaalle esimerkiksi verkkosivustonsa kautta, jonka perusteella asiakas arvioi organisaation luotettavaksi. Asiakassuhde perustuu luottamukseen, jonka organisaatio saa asiakkaalta sitoutuneisuuden muodossa. (Storbacka & Lehtinen 2001, 28–29.)

Asiakkaan tietämys organisaatiosta ja sen toiminnasta mahdollistavat paremman hyödyn ja arvonluonnin molemmille osapuolille. Mitä monimutkaisempia tuotteet tai palvelut ovat, sitä enemmän asiakas hyötyy tiedosta. Palveluun tai

organisaatioon liittyvä tietämys tuo silloin lisäarvoa asiakkaan omaan arvonluontiprosessiin. Asiakas hakee rationaalisia syitä palvelun tai tuotteen käyttämiseksi sekä pyrkii oikeuttamaan valintojaan itselleen sekä usein myös muille ihmisille. On siis tärkeää, että asiakas on tietoinen organisaation tarjoamista mahdollisuuksista ja että organisaatiot tuovat tiedon omasta toiminnastaan. Asiakas arvioi organisaatiota ja mahdollisuuksia muodostaa suhde organisaation sen palveluiden tai tuotteiden kautta. Tiedonvaihdantaa voidaan myös tarkastella organisaation näkökulmasta; mitä enemmän asiakkaista tiedetään, sitä arvokkaampia asiakassuhteet ovat. (Storbacka & Lehtinen 2001, 30–33.)



Kuva 9. (Storbacka & Lehtinen, 32.)

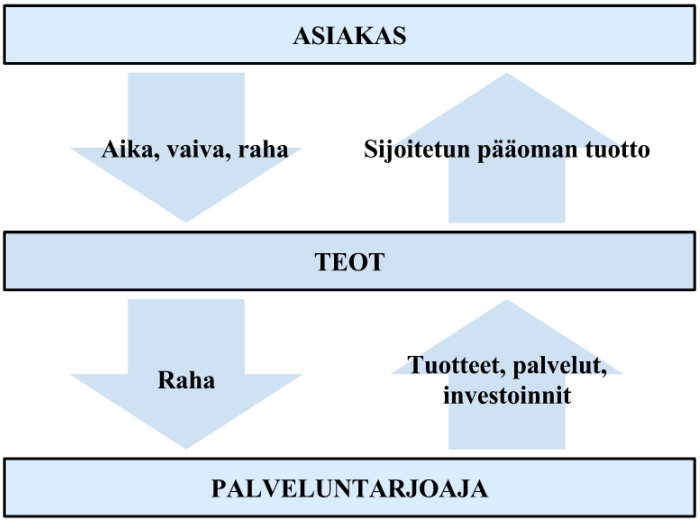
Kuvassa 9 on esitetty tiedon merkitystä asiakassuhteissa. Vertailemalla organisaatioita asiakas luo näkemyksen eri organisaatiosta ja sen kompetensseista. Organisaation tarjoamalla tiedolla itsestään ja palveluistaan asiakas pystyy muodostamaan kuvan asiakassuhteiden luonteesta sekä odotuksista asiakasta kohtaan. Organisaation panostavat tehokkuuteen ja toiminnan loogisuuteen, joka osaltaan viestii asiakkaalle potentiaalisen tai jo olemassa olevan asiakassuhteiden laadusta. (Storbacka & Lehtinen 2001, 31–32.) Päätöksentekoon vaikuttava tieto voidaan luokitella organisaatiota itseään koskevaan, sisäiseen tietoon ja organisaation liiketoimintaympäristöä koskevaan, ulkoiseen tietoon. Organisaatio tuottaa sisäistä tietoa omasta toiminnastaan prosessikuvauksina, tuotantolukuina, ennusteina, strategisina linjauksina ja henkilöstön omien näkemysten kautta.

Ulkoinen tieto liittyy liiketoimintaympäristöön, kuten kilpailijoihin, kuluttajatrendeihin ja yhteiskunnan taloudelliseen tilanteeseen. (Laihonen et al. 2013, 44.) Veripalvelun luovuttajatieto on ulkoista tietoa, joka jäsentyy sisäisten prosessien kautta sisäiseksi tiedoksi.

Asiakas panostaa suhteeseen aikaa, vaivaa sekä rahaa. Asiakkaan rooli ei ole pelkästään palveluiden tai tuotteiden kuluttajana vaan myös osallistua asiakassuhteiden kehittämiseen. Työnjakoa asiakkaan ja organisaation välillä voidaan tarkastella kahdesta eri strategisesta näkökulmasta:

- Mahdollistava: Asiakas suorittaa suhteeseen liittyviä tehtäviä mahdollisimman paljon itsenäisesti, esimerkkinä itsepalvelun eri muodot.
- Vapauttava: Asiakas on vapautettu suorittamaan suhteeseen liittyviä tehtäviä.

Valittu strategia määrittelee pitkälti työnjakoa ja tekojen vaihdannan merkitystä asiakassuhteissa. (Storbacka & Lehtinen 2001, 33–35.)



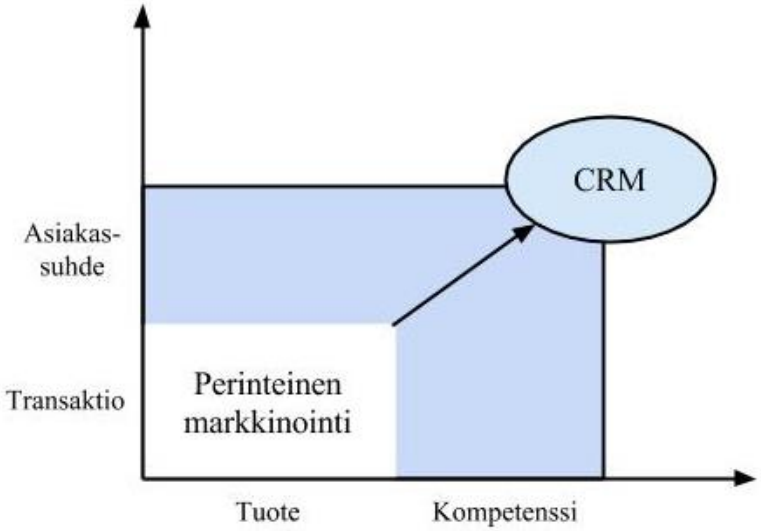
Kuva 10. (Storbacka & Lehtinen 2001, 35)

Organisaation teot asiakassuhteissa näyttäytyvät joko tuotteiden, palveluiden tai investointien muodossa, joita asiakas saa menetetyn ajan, vaivan tai rahallisen panoksen vastineeksi (Storbacka & Lehtinen 2001, 35).

2.5 Arvonluonti asiakasprosessissa

Keskeistä CRM-konseptissa on lisäarvon luonti asiakkaalle ja organisaatiolle arvonluontiprosessin kautta. Storbacka ja Lehtinen (2001) määrittelevät asiakkaan arvonluonnin olevan prosessi, jonka avulla asiakas täyttää omat tarpeensa. Organisaatioiden on lisättävä omaa tietämystään asiakkaista, sekä miten asiakkaan luovat arvoa itselleen eri tavoin asiakassuhteissa. Ilman syvää tietämystä asiakkaasta ja arvonluonnista organisaatioiden on vaikea kehittää suhteita, jotka ovat hyödyllisiä molemmille osapuolille. (Storbacka & Lehtinen 2001, 5–6.) Luovuttajasuhteissa arvonluonti poikkeaa perinteisestä asiakassuhteiden arvonluonnista. Luovuttajat ovat valmiita käyttämään omia resurssejaan, kuten aikaa, rahaa tai verenluovutuksen kohdalla omaa verta yhteisen hyvän vuoksi saamatta korvausta omasta panoksestaan. Luovuttajien motiivit ovat siis hyvinkin erilaiset ja perustuvat yleensä altruistiseen käyttäytymiseen ja ihmisen luontaiseen hyväntahtoisuuteen (Ferguson et al. 2008, 334).

Perinteisessä markkinoinnissa organisaatiot jakavat arvoa aineellisten tavaroiden tai aineettomien palveluiden muodossa. Asiakassuhteiden hallinta vaatii organisaation fokuksen siirtämistä arvonjakelijasta arvonluojaksi. Arvonluonti vaatii syvemmän näkemyksen perinteiseen vaihdantatalouteen; arvonluonti tapahtuu koko asiakassuhteiden keston ajan tunteiden-, tekojen- ja tietämyksenvaihdannan kautta. Organisaation kompetenssit toimivat asiakassuhteiden tukena läpi asiakassuhteiden elinkaaren, joka on kuvattu kuvassa 11.



Kuva 11. Asiakassuhteiden hallinnan kehittyminen. (Mukaillen Storbacka & Lehtinen 2001, 12)

Asiakassuhteiden hallinta muuttaa perinteisiä ajatusmalleja kaupallisesta suhdepohjaiseen ajatteluun, sekä toisaalta tuote-/palvelulähtöisestä osaamispohjaiseen ajatteluun. Tavoitteena on luoda mahdollisimman tehokkaita asiakassuhteita ja kehittää samanaikaisesti osaamispohjaa organisaatiossa sekä kasvattaa asiakkaan tietämystä organisaatiosta ja sen toiminnasta. Verkostoitumisen myötä organisaatioiden ei enää tarvitse kehittää kaikkia tarvittavia kompetenssialueitaan itse, koska osaamista voidaan hankkia myös esimerkiksi partneruuksien kautta. Myös asiakas on yksi kompetenssien lähde asiakassuhteiden hallinnassa; asiakastiedon tehokkaalla sisäistämisellä organisaatiot voivat hyötyä samasta tiedosta muissa asiakassuhteissa. Siksi on tärkeää, että organisaatiot arvioivat asiakassuhteista syntyviä oppimismahdollisuuksia. (Storbacka & Lehtinen 2001, 12–13)

Organisaation olisi omaksuttava läpinäkyvä ja avoin tiedon jakamisen kulttuuri ja johtamistavat. Tiedosta luodaan arvoa silloin, kun sitä pystytään hyödyntämään tehokkaasti päätöksenteossa ja operatiivisen toiminnan ohjaamisessa. Henkilöstöä voidaan ohjata ja kannustaa haluttuun toimintaan selkeillä suorituskykymittareilla, jotka ovat avoimesti saatavilla. Sen lisäksi, että kerätään asiakastietoa ja hyödynnetään sitä tietojärjestelmien avulla, tarvitaan myös inhimillistä osaamista ja tietoa. (Laihonen et al. 2013, 28)

Storbacka ja Lehtinen (2001) toteavat, että asiakkaan tarpeiden tyydyttäminen ja tyytyväinen asiakas eivät ole itsessään riittäviä tekijöitä asiakassuhteiden kehittämisessä ja ylläpitämisessä. Palveluntarjoajalla on vastuu kehittää asiakassuhteita ja mahdollistaa asiakkaille arvonluonti. Organisaation on kannettava vastuu asiakassuhteiden kehittämisessä ottamalla huomioon asiakkaiden nykytarpeiden lisäksi myös uusien arvonluontimahdollisuuksien tarjoamisella asiakkaille. (Storbacka & Lehtinen 2001, 5, 14.)

Yksi asiakassuhteiden hallinnan kulmakivistä on nähdä tuote tai palvelu prosessina, jota organisaatio tarjoaa asiakkailleen. Arvoluonti tapahtuu CRM-näkökulmasta asiakkaan prosessissa, jolloin asiakassuhde itsessään muodostaa tuotteen. Asiakassuhde voidaan nähdä vaihdannan välineenä sekä mahdollistajana asiakkaan ja palveluntarjoajan välisissä prosesseissa. Vaihdannan tuloksena palveluntarjoajan pätevyys ja osaaminen muuttuu osittain arvonluonniksi asiakkaalle. Prosessidifferoinnilla voidaan saavuttaa lähes rajaton määrä erilaisia suhdevariaatioita asiakkaan ja palveluntarjoajan välille. Prosessiin liittyy aina useita kohtaamisia asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä ja valitettavan usein kohtaamiset nähdään pelkästään liiketoiminnan näkökulmasta yksittäisinä transaktioina. CRM-lähestymistapa käsittelee asiakassuhdetta kokonaisuutena ja korostaa suhteen kehittämistä ja jatkuvuutta. Vaihdanta muodostuu tällöin vain yhdeksi osaksi asiakassuhteiden hallintaa. Asiakassuhde käsittää kaikki aktiviteetit, joita organisaation ja asiakkaan välisessä arvonluontiprosessissa tapahtuu. Asiakassuhde on vuorovaikutteinen prosessi, joka muodostuu teoista, tietämyksestä ja tunteista ja niiden vaihdannasta. (Storbacka & Lehtinen 2001, 5–11.)

3 TIEDON ROOLI ASIAKASSUHTEIDEN HALLINNASSA

Tiedon roolin määrittäminen organisaatiossa ja organisaation eri toimintojen kannalta on olennainen osa johtamisstrategiaa. Veripalvelun luovuttajahallinnassa luovuttajatiedon hallinnan nykytila, tavoitetila ja haasteet muodostavat tässä työssä esitettyjen tutkimusongelmien rungon ja niille soveltuvan tutkimusasetelman.

Tietojohtamisen avulla voidaan kuvata ja ymmärtää tiedon eri muotoja, tiedon roolia osana organisaation toimintaa, malleja tiedon johtamiseen ja hallintaan sekä teknistä ympäristöä ja arkkitehtuuria edellä mainittujen asioiden tukemiseksi organisaatiossa. Laihonen et al. (2013) esittelevät kolme näkökulmaa tiedon johtamiseen ja tarkasteluun: miten tiedosta luodaan arvoa erilaisissa liiketoimintaprosesseissa ja –ympäristöissä; tärkeiden tietoresurssien tunnistaminen, kehittäminen ja johtaminen; kolmantena ovat käytännön teknologiset johtamistyökalut. (Laihonen et al. 2013, 7–8)

Aiemmin organisaatiot ovat keskittyneet tiedon tuottamiseen ja jakamiseen, mutta nykyinen suuntaus on selkeästi tiedon hyödyntämisessä ja analysoinnissa. Tiedosta haetaan kilpailukykyä ja se nähdään yhtenä merkittävänä komponenttina muiden, perinteisempien tuotannontekijöiden rinnalla. Arvoa syntyy, kun tietoa pystytään hyödyntämään älykkäästi operatiivisessa työssä ja toiminnan kehittämisessä – pelkästään tiedon kerääminen ja varastointi eivät saa olla ainoa päämäärä. Strategiassa on määriteltävä myös miten tietoja kerätään ja miksi sitä kerätään. (Laihonen et al. 2013, 10–11.) Veripalvelun strategisten ja operatiivisten tavoitteiden tukeminen hyödyntämällä ja analysoimalla luovuttajista saatavaa tietoa on osa asiakassuhteiden hallinnan tietojärjestelmäuudistuksen tavoitteita. Luovutustapahtumien ennustettavuuden parantuessa Veripalvelun on mahdollista toteuttaa tehokkaammin luovuttajien ohjaamista sekä omien resurssien käyttöä.

Teknologisten ratkaisujen ja ihmisten toiminta organisaatiossa vaikuttaa siihen, miten tietoa saadaan tehokkaasti hyödynnettyä tavoitteiden saavuttamiseksi. Toisaalta teknologia tuo uusi mahdollisuuksia, mutta se ei itsessään ratkaise tiedonhallintaan liittyviä haasteita ellei siihen saada sitoutettua ihmisiä ja heidän osaamistaan. Johdon sitoutumisella varmistetaan, että työntekijöille tarjotaan

selkeät toimintamallit ja työkalut tiedon hallintaan. Operatiivisella tasolla voidaan välttää päällekkäistä työtä, kun tietoa voidaan hyödyntää uudelleen. Strategisella tasolla organisaatio oppii tunnistamaan oleelliset tietoresurssit ja hyödyntämään niitä toiminnassaan. (Laihonen et al. 2013, 12–14)

3.1 Tiedon luonne

Tiedon luonnetta kuvaamaan on esitetty kolme käsitettä: tieto (data), informaatio (information) ja tietämys (knowledge) (Laihonen et al. 2013, 18). Edellä mainittu jaottelu on vakiintunut akateemisessa kirjallisuudessa, joskin esim. Ackoff (1989) mainitsee artikkelissaan yhdeksi tiedon luonteeksi myös tiedon ymmärtämisen (understanding) ja viisauden (wisdom) (Ackoff 1989, 3). Tiedon luonteen näkökulmasta data on strukturoimatonta tietoa, jolla ei vielä ole suurempaa kontekstisidonnaista merkitystä. Dataa tallennetaan tietokantoihin ja –varastoihin, josta erilaiset tietojärjestelmät hyödyntävät sitä. Dataa rakenteellistamalla luodaan informaatiota, jota voidaan käyttää analyyseissä. Analysoimalla tätä informaatiota, tieto muuttuu tietämykseksi, toisin sanoen inhimilliseksi tiedoksi, jota voidaan hyödyntää organisaation toiminnassa. (Laihonen et al. 2013, 19–20)

Veripalvelun näkökulmasta tietojärjestelmien tietokannoissa on transaktiotietoa luovuttajista, jota voidaan edelleen jalostaa ja analysoida muiden järjestelmien ja manuaalisen työn kautta hyödynnettävään muotoon informaatioksi. Tätä informaatiota, joka voi olla raporttimuotoista tai visuaalisia kuvaajia, voidaan hyödyntää nopeasti luovuttajahallinnan päätöksenteossa sekä organisaation kokonaisvaltaisessa ohjaamisessa. Tiedonhallinnan tavoitteena on luoda eräänlainen organisatorinen muisti, jossa tieto organisoidaan ja varastoidaan täydentämään aiempaa tietoa ja hyödynnettäväksi loppukäyttäjälle. Tietoperustaisessa arvonluonnissa tavoite on organisaation suorituskyvyn parantaminen. Asiakkaiden ja organisaation lisäksi arvoa luodaan myös organisaation sisäisille asiakkaille.

3.2 Liiketoimintatiedon hallinta

Liiketoimintatiedon hallintaprosessi on viisivaiheinen syklinen prosessi, joka alkaa tietotarpeiden määrittelyllä (Laihonen et al. 2013, 47). Tietotarve on ero nykyisen tiedon ja tavoitetilan saavuttamiseksi tarvittavan tiedon välinen ”kuilu” – esimerkiksi: Mitä tietoa tarvitsemme verenluovuttajista, jotta voimme kontaktoida yksittäisiä, tiettyyn segmenttiin kuuluvaa verenluovuttajaa tehokkaammin? Tietotarpeen tarkennuttua, organisaatio voi paremmin kohdentaa tiedon hankintaan liittyviä toimintoja. Turhan tiedon kerääminen ja varastointi vähenee ja resursseja vapautuu muihin toimintoihin. Tietolähteinä toimivat usein eksplisiittisen tiedon lähteet, kuten tietokannat ja –järjestelmät. Tietotarpeet muodostuvat päätöksentekijöiden tarpeista ja ne muuttuvat liiketoimintaympäristön muutoksissa jatkuvasti, joka tekee liiketoimintatiedon hallinnasta syklisen prosessin. Hankittua tietoa on prosessoitava, jotta sitä voidaan hyödyntää. Tietämys ja tieto ovat keskeisessä roolissa asiakassuhteissa, sillä ilman niitä suhdetta ei voi olla tekojen vaihdantaa eikä myöskään itse asiakassuhdetta (Storbacka & Lehtinen 2001, 31–32). Prosessin kolmannessa vaiheessa tietoa yhdistellään aiempaan tietoon, prosessoidaan ja siistitään käyttökelpoisempaan muotoon. Analysointiin voidaan käyttää monia erilaisia teknlogisia työkaluja, jotka määrittävät analyysin käyttötarkoitus ja aika. Analysoinnissa inhimillinen panos on olennaista, koska tiedon merkitys organisaatiolle ja johtopäätösten tekeminen eivät onnistu pelkkien teknologisten sovellusten ja järjestelmien avulla. Tiedon jakaminen voidaan toteuttaa sekin tietojärjestelmiä hyödyntämällä, esimerkiksi intranet ja erilaiset sähköiset viestipalvelut ovat nykyaikaisen organisaation sisäisiä tiedonjakokanavia. Prosessin viimeisessä vaiheessa tiedon arvo ja vaikuttavuus voidaan arvioida. Liiketoimintatiedon hallinnalla tulee olla vaikutusta organisaation toimintaan ja sen tulee tukea operatiivista toimintaa. (Laihonen et al. 2013, 46–49)

3.3 Tietojärjestelmien rooli organisaatiossa

Tietojärjestelmien rooli tiedon keräämisessä, tallentamisessa, jakamisessa ja hyödyntämisessä on olennainen. Tietokantojen datamassat strukturoidaan

sovelluksissa ja järjestelmissä informaatioksi ja edelleen tietämykseksi yhdistelemällä tietoa eri lähteistä. Erilaiset ajat ja raportit lisäävät niitä hyödyntävien käyttäjien tietämystä ja ohjaavat sitä kautta koko organisaation toimintaa. Tietojärjestelmät ja tietotekniikka yleisesti merkitsevät eri asioita sekä eri toimialoilla, että organisaation toiminnoissa toimiville työntekijöille. Tietotekniikan käyttö voidaankin jakaa kolmeen eri tapaan:

1. Tietotekniikka tukevana toimintana
2. Tietotekniikka mahdollistajana
3. Tietotekniikka toiminnan kohteena

Tuotantopainotteisissa organisaatioissa tietotekniikka ja –järjestelmät nähdään yleensä ydinliiketoimintoja tukevina toimintoina. Esimerkkeinä tuotannonohjauksen ja palkanlaskennan järjestelmät. Tietoa hyödyntävissä organisaatioissa tietotekniikka on toiminnan mahdollistaja. Kolmas tapa tietotekniikan käyttöön organisaatiossa on kokonaisvaltaisempi, jossa se on itsessään toiminnan kohteena. Tällöin työn väline on tietotekninen, kuten myös työn kohde, esimerkiksi ohjelmistotalot kuuluvat tähän ryhmään. (Laihonen et al. 2013, 63–64) Verenluovutuksen luovuttajahallinnan näkökulmasta voidaan ajatella, että organisaationa Veripalvelu hyödyntää tietotekniikkaa ja -järjestelmiä toimintaa mahdollistavina tekijöinä. Asiakassuhteiden hallintaan tarkoitetut järjestelmät muodostavat vain pienen osan IT-arkkitehtuurista Veripalvelulla.

Strategia määrittelee käytettävät työvälineet ja tietotekniset ratkaisut organisaatiokohtaisesti, eikä kahta samanlaista organisaatiota olekaan. Tietotekniikalla on tiedon hallinnassa vain välinearvo ja se tulee nähdä työkaluna organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. (Laihonen et al. 2013, 64–65) Tässä työssä yhtenä tutkimuskysymyksenä onkin selvittää, miten asiakassuhteiden hallinnan järjestelmä asemoituu koko organisaation IT-infrastruktuuriin; onko tietojärjestelmällä muitakin rooleja kuin toimia luovuttajahallinnan työkaluna?

4 ASIAKASSUHTEIDEN HALLINTA VOITTOA TAVOITTELEMATTOMISSA ORGANISAATIOISSA

Voittoa tavoittelemattomat organisaatiot (nonprofit) edustavat heterogeenista yritysten joukkoa, joissa voitot investoidaan erilaisiin yhteiskunnallisesti hyödyllisiin aktiviteetteihin ja tarkoituksiin (Popovic & Stankovic 2010, 398). Asiakkaat ja myynti ovat voittoa tavoittelevalle organisaatiolle sama kuin luovuttajat ja luovutukset voittoa tavoittelemattomille organisaatioille. Asiakastieto on tärkeässä roolissa voittoa tavoittelemattomissa yrityksissä, sillä sen avulla organisaatio voi selvitä ja saavuttaa tavoitteensa. (Clemens 1999, 28)

Osa asiakassuhteiden hallintaan liittyvistä kyvykkyyksistä, kuten tietokantojen hallinta ja niiden hyödyntäminen sekä asiakkuuksien elinkaaren hallinta ovat tärkeitä myös voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa. Esimerkiksi Pelastusarmeija hyödyntää CRM-kyvykkyyksiään hallinnoidakseen lahjoittajasuhteita varainkeruussa. Pelastusarmeija on myös ymmärtänyt eri lahjoittajasegmenttien arvon ja tekee työtä arvokkaimpien lahjoittajien säilyttämiseksi sekä ensilahjoittajien siirtämisessä ylöspäin arvoketjussa kohti säännöllisen tai pitkäaikaislahjoittajan statusta. Myös yliopistot ovat ottaneet käyttöön ohjelmia asiakassuhteiden hallintaan hallinnoidakseen opiskelija- ja alumnisuhteitaan. Nykypäivänä opiskelijoiden voidaan ajatella muodostavan merkittävän elinkaariarvon yliopistoille, muun muassa verkostoidensa kautta. (Buttle 2008, s. 18) Voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa CRM-konseptia voidaan käyttää sidosryhmien hallintaan, joka on olettamuksena yhtäpitävä sen asiakassuhteiden hallinnan perusolettamuksen kanssa, että pyritään strategisesti merkittävien asiakassuhteiden luomiseen ja säilyttämiseen. (Popovic & Stankovic 2010, 399.)

Perinteisesti voittoa tavoittelemattomat organisaatiot ovat keskittyneet auttamaan tarpeessa olevia ihmisiä ja palveluidensa kuluttajia. Kapea näkemys voi johtaa tilanteeseen, jossa voittoa tavoittelemattomat organisaatiot eivät osaa ottaa huomioon toimintaympäristöä, joka koostuu moninaisista sidosryhmistä sekä asiakassegmenteistä ja että jokaisen segmentin erityistarpeet tulisi ottaa huomioon.

Erityisesti luovuttajatoiminnassa on tärkeää, että voittoa tavoittelematon organisaatio kommunikoi jatkuvasti asiakkaidensa kanssa, jotta he tuntevat itsensä arvokkaiksi ja arvostetuiksi. (Popovic & Stankovic 2010, 399.)

4.1 Voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden erityispiirteitä

Vuokko (2004) määrittelee kirjassaan erityispiirteitä, joita voittoa tavoittelemattomilla organisaatioilla on verrattuna voittoa tavoitteleviin (Vuokko 2004, 24–25):

1. Ei-taloudelliset tavoitteet
2. Erilainen vaihdantasuhde
3. Kysyntä voi ylittää tarjonnan
4. Tuotteiden sijasta tarjotaan usein palveluja ja ajattelumalleja
5. Toiminnan ja saavutusten arviointiperusteiden poikkeavuus
6. Organisaation toiminta-ajatuksen ja asiakaskunnan toiveiden välillä on jännitteitä
7. Vapaaehtoistyön suuri merkitys

Edellä mainittujen piirteiden painotus eri organisaatioissa vaihtelee, mutta yleisesti ottaen luettelossa esitellyt piirteet ovat sellaisia, joita voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa esiintyy. Ei-taloudelliset tavoitteet korostuvat voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa yleensä siitä syystä, että kaikille on voitava tarjota tasapuolisesti apua huolimatta sosioekonomisesta statuksesta yhteiskunnassa jolloin taloudellisten tavoitteiden asettaminen on mahdotonta organisaation toiminnan näkökulmasta. (Vuokko 2004, 25.) Verenluovutustoiminnan luovuttajakontaktoinnissa voidaan suosia sellaisia kohderyhmiä, jotka ovat alttiimpia saapumaan luovutustilaisuuteen, jos tavoitteena on verivalmisteiden varastotilanteen kiireellinen parantaminen ja sitä kautta yhteisen hyvän edistäminen. Tämän kaltaisella tiettyjen segmenttien painottamisella voidaan päätyä tilanteeseen, jossa toisia luovuttajia kontaktoidaan usein ja toisia ei juuri lainkaan.

Jäsenorganisaatioissa esiintyy vaihdantasuhteita, joka muistuttaa voittoa tavoittelevien yritysten toimintaa, sillä usein jäsenet maksavat jäsenmaksuja, joilla katetaan organisaation toiminnasta koituvia kuluja. Voittoa tavoittelemattomat

organisaatiot kuitenkin saavat yleisimmin tulonsa osittain tai kokonaan muilta kohderyhmiltä kuin palveluiden käyttäjiltä. Resurssien ollessa niukkoja, on niitä houkuteltava ja hyödynnettävä mahdollisimman tehokkaasti. (Vuokko 2004, 25.) Grant (2010) mainitsee veripalvelusektoria koskevassa artikkelissaan uskollisten luovuttajien hankkimisen ja säilyttämisen haasteellisena organisaatioille. Luovuttajat ovat toimitusketjun päässä, jossa markkinoinnilla on suuri merkitys asiakasuskollisuuden syntymiseen. (Grant 2010, 123) Toimitusketjun toisessa päässä ovat asiakkaat, kuten sairaalat ja potilaat, joihin kohdistuu toimitusketjun hallinnan haasteita, joita ei tässä työssä käsitellä.

Kuten markkinataloudessa yleensä, myös voittoa tavoittelemattomissa avustusjärjestöissä on tärkeää miettiä toimintaa siten, että toimintaa tukemaan saadaan lisää resursseja, rahoitusta ja lahjoittajia (Vuokko 2004, 25–26). Verivalmisteiden hankinta ja jakelu on yhteiskunnan kannalta elintärkeää vaikka niiden kysyntä on jata ja jokseenkin ennustettavissa, voi syntyä suuriakin piikkejä esimerkiksi suuronnettomuuksien myötä. Verivalmisteiden tarjonta on vapaaehtoisten luovuttajien varassa ja uusien luovuttajien värvääminen riippuu paljon markkinoinnista, jota voidaan tehostaa luovuttajahallinnan avulla. (Grant 2010, 123) Veripalvelulla pyritään jatkuvasti tehostamaan luovuttajiin kohdistuvaa kontaktointia siten, että sillä on mahdollisimman suuri vaikuttavuus uusien luovutustapahtumien syntymiseen.

Ajattelutapa- ja asennemuutosten rooli on tärkeä rahoittajavetoisessa nonprofit-toiminnassa ja -markkinoinnissa. Voittoa tavoittelemattoman organisaation tuote muodostuu usein palveluista, jotka ovat yleisluonteeltaan aineettomia, aikaan sidonnaisia, erottamattomia (palveluntarjoajasta), heterogeenisia sekä usein ne vaativat kuluttajalta osallistumista palvelutilanteeseen. (Vuokko 2004, 26; Brassington & Pettitt 2007, 459–465.)

Jännitteet organisaation omien tavoitteiden sekä toiminta-ajatuksen ja asiakaskunnan tavoitteiden välillä voivat syntyä esimerkiksi tilanteessa, jossa organisaatio ei pysty mukautumaan sidosryhmien tai yhteiskunnan muuttuneisiin toimintatapoihin. Vuokon (2004) listauksessa viimeisenä mainittu vapaaehtoistyö on merkittävä voimavara monelle voittoa tavoittelemattomalle organisaatiolle.

Joidenkin pienempien organisaatioiden koko työpanos voi pohjautua vapaaehtoisuudelle. Vapaaehtoistyön tekijä antaa omista resursseistaan organisaatiolle ajan ja työpanoksen muodossa ja saa vastineeksi mahdollisuuden rakentaa omaa identiteettiään. (Vuokko 2004, 28.)

Veripalvelusektorin markkinointiin liittyy olennaisesti luovuttaja- ja valmiste-ennustaminen, luovuttajien värvääminen ja olemassa olevien luovuttajasuhteiden ylläpitäminen, valmisteiden ja niihin liittyvä informaatio sekä saatavuus. Kansalliset veripalveluorganisaatiot kehittyneissä maissa kohtaavat edellä mainittuja haasteita ja se edellyttää niiltä parempaa suorituskykyä, laatua, tehokkuutta ja vaikuttavuutta ja samalla kustannusten madaltamista toimitusketjussa. (Grant 2010, 123–124)

4.2 Primäärinen ja sekundäärinen kilpailu

Yleisesti organisaatiot kilpailevat keskenään asiakaskunnasta ja sidosryhmien resursseista. Primäärinen kilpailutilanne syntyy, kun useampi organisaatio tarjoaa samankaltaista tuotetta tai palvelua samalle kohderyhmälle (Vuokko 2004, 51). Veripalvelulla ei ole kilpailijoita verenluovutustoiminnassa ja siten varsinaista primääristä kilpailutilannetta ei Suomessa synny. Sekundäärinen kilpailu käydään organisaatioiden välillä, jotka eivät tarjoa samankaltaisia tuotteita tai palveluita, mutta kilpailevat sen sijaan asiakaskunnan niukoista resursseista, kuten ajasta tai rahasta (Vuokko 2004, 51–52). Tämän kaltainen tilanne on myös verenluovutukselle ominaista ja suuri haaste onkin vaikuttaa luovuttajakäyttäytymiseen siten, että luovuttajat saadaan tulemaan luovutustilaisuuteen jonkin muun resursseja käyttävän toiminnan sijasta.

4.3 Strateginen luovuttaja-analyysi

Monille organisaatioille ensimmäinen vaihe markkinoinnin kehittämisessä on siirtyä massamarkkinoinnista segmentointiin ja hyödyntämällä luotuja segmenttejä mainonnassa. Massamarkkinoinnin pohjautuessa demografiaan, segmentointi perustuu ihmisten käyttäytymiseen ja sen ennustamiseen. Segmentointi auttaa

monia voittoa tavoittelemattomia organisaatioita luovuttajakannan laajempaan hyödyntämiseen ja analysointiin. (Clemens 1999, 29–30)

Alkuperäisessä CRM-mallissa strategisen asiakasanalyysin tavoitteena on tunnistaa strategisesti tärkeät kuluttajat, joihin oli organisaation liiketoiminnan kannalta oikeutettua kehittää pitkäaikaisia asiakassuhteita. Analyysi mahdollisti myös ei-kannattavien asiakassuhteiden tunnistamisen ja niistä luopumisen. Asiakassegmenttien tunnistamisessa käytettiin erilaisia taloudellisia mittareita, mutta hiljattain analyysiin on lisätty myös ei-taloudellisia mittareita kuten asiakastyytyväisyys ja –uskollisuus. (Popovic & Stankovic 2010, 399–400).

Luovuttajasuhteiden hallinnassa strategisen analyysin avulla tunnistetaan luovuttajaportfoliosta strategisesti tärkeimmät ja joiden kanssa on kannattavaa jatkaa suhteen kehittämistä ja markkinointia. Analyysin avulla voidaan laskea kustannuksia, joita koituu luovuttajasuhteiden ylläpidosta luovuttajien kanssa, jotka eivät aio tukea voittoa tavoittelematonta organisaatiota. Analysoimalla 2–4 kertaa vuodessa milloin luovuttaja on viimeksi luovuttanut (recency) ja miten usein luovuttaja on luovuttanut (frequency) verta, voidaan määritellä ryhmiä jotka todennäköisimmin reagoivat kontaktointiin. Niin sanottu RF-statistiikka on kaksiulotteinen sisältäen dataa luovuttajien määrästä verrattuna luovutustiheyteen ja edelliseen luovutuspäivämäärään. Perustuen analyysiin, luovuttajat voidaan segmentoida kolmeen eri kategoriaan: aktiiviset, uudet ja inaktiiviset. Segmentissä voidaan tavoitella mahdollisimman monen luovuttajan konvertoimista aktiiviseksi, mikä tarkoittaa uusien luovuttajien hankintaa ja säilyttämistä, hyvän asiakassuhteiden ylläpitämistä aktiivisten kanssa ja yritystä uudelleenaktivoida inaktiiviset luovuttajat. (Popovic & Stankovic 2010, 399–400). RF-statistiikkaan on liitetty yleisesti myös kolmas, rahallinen (monetary) ulottuvuus (esim. Clemens 1999, 30). Kuitenkaan Veripalvelun luovuttajahallinnan näkökulmasta rahallisen ulottuvuuden huomioiminen ei ole olennaista, mikäli analysoinnissa käytetään RF-analyysia.

4.4 Asiakassuhteiden hallinnan onnistumisen mittaaminen

Asiakassuhteiden hallinnan kannalta on ensiarvoisen tärkeää, että organisaatiot pystyvät määrittelemään miten tunnistaa arvokkaat asiakassuhteet asiakaskannasta. Asiakassuhteiden arvoa organisaatiolle voidaan osoittaa monin eri tavoin, esimerkiksi suhteen kannattavuuden, keston, asiakastyytyväisyyden, refenssiarvon tai kompetenssiarvon perusteella. Asiakassuhteiden arvo on toimiala- ja organisaatioriippuvaista, jotka tulee määritellä osana organisaation strategiaa. (Storbacka & Lehtinen 2001, 14.)

Toiminnan ja saavutusten arviointiperusteet ovat voittoa tavoittelemattomissa yrityksissä sidonnaisia ensisijaisesti muihin mittareihin kuin taloudelliseen tulokseen. Kaplanin & Nortonin (1992) organisaation suorituskyvyn mittaamiseen kehittämä tasapainotettu tuloskortti (Balanced Scorecard) käyttää neljää eri näkökulmaa tavoitteiden arvioinnissa: organisaation asiakkaat, henkilöstö, prosessit ja taloudellinen tulos (Kaplan & Norton 1992, 72). Erilaisia sovelluksia tuloskortista on sovellettu myös voittoa tavoittelemattomien yritysten käyttöön, joissa henkilöstön, asiakastyytyväisyyden ja prosessien tärkeyttä on korostettu. Taloudellisen menestyksen sijasta voidaan pyrkiä mittaamaan yhteiskunnallista voittoa eli ”social profitia”. Voittoa tavoittelemattomien yritysten toimintaa arvioivat lisäksi rahoittajat, lahjoittajat, media ja yhteistyökumppanit, jolloin negatiivinen julkisuus voi olla kohtalokasta niiden toiminnalle. (Vuokko 2004, 26–27.)

Asiakassuhteiden hallintastrategiaan kuuluvat olennaisesti myös suorituskyvyn mittaaminen ja arviointi, jolla strategian onnistumista voidaan suoraan arvioida. Kristoffersson ja Singh (2004) ehdottavat seuraavia mittareita asiakassuhteiden hallinnan arvioimiseksi nonprofit-organisaatioissa:

- Asiakastyytyväisyys: kokonaismuutos asiakastyytyväisyydessä, johon kuuluvat myös asiakasuskollisuus ja asenteet
- Asiakassuhteiden pituus
- Päättyneiden asiakassuhteiden määrä
- Päättyneiden asiakassuhteiden määrä suhteessa valitusten määrään

- Päättyneiden asiakassuhteiden määrä suhteessa osoitteenmuutoksiin

Seuraavissa luvuissa on käsitelty muita näkökulmia asiakassuhteiden arvon mittaamiseksi, joita voidaan myös soveltaa nonprofit-organisaatioissa.

4.4.1 Asiakassuhteiden kannattavuus

Nykyiset suhdemarkkinointitrendit ovat kehittäneet tarpeen johtaa myös tyytymättömiä ja täten tuottamattomia asiakkaita. Näin ollen on myös olennaista kerätä tietoa menetetyistä luovuttajista. Tavoitteena on määritellä näiden menetettyjen luovuttajien arvo, miten paljon potentiaalisia resursseja menetettiin, onko mahdollisuutta uudelleenaktivoida joitakin näistä luovuttajista, millä keinoilla ja millaisin kustannuksin. (Popovic & Stankovic 2010, 401.)

Kannattamattomat asiakassuhteet käsittävät monia aktiviteettejä, jotka eivät tue arvonluontia kummallekaan osapuolelle. Asiakassuhteiden arvon ja sitä kautta kannattavuuden kasvattaminen vaatii usein koko asiakassuhteiden ja prosessien uudelleen suunnittelun. Asiakassuhteiden kannattavuudella tarkoitetaan yleisesti yksittäisen asiakassuhteiden tuoton ja kulujen erotusta tietyllä aikavälillä. Asiakassuhteiden kannattavuuden arvioinnissa tulisi ottaa huomioon uuden asiakassuhteiden hankintakulut. (Storbacka & Lehtinen 2001, 15.)

Kaikkien asiakassuhteiden tulisi kuitenkin olla kannattavia pitkällä aikavälillä; asiakassuhteita tulisi analysoida säännöllisesti ja tehdä päätöksiä kannattavuuden perusteella. Täytyy kuitenkin muistaa, että asiakas, joka on tietyllä aikajaksolla ollut kannattamaton voi konvertoitua kannattavaksi asiakkaaksi tulevaisuudessa. Asiakassuhteiden kannattavuuden mittaamisessa on kuitenkin ongelma: asiakassuhteiden pituutta ei voida tietää ennalta ja asiakassuhteiden nykyarvo perustuu usein arvioihin ja odotuksiin. (Storbacka & Lehtinen 2001, 15.) Asiakassuhteet eivät kaikki kuitenkaan ole kannattavia, jolloin niistä tulisi luopua. Asiakkaan arvo ei perustu pelkästään sen rahalliseen arvoon, koska se toimii myös referenssinä ja avauksena uusille markkinoille. Haasteelliset asiakkuudet voidaan nähdä myös organisaation toiminnan muutosajurina. (Vuokko 2004, 45.)

4.4.2 Asiakassuhteiden kesto

Asiakassuhteiden kesto yhdessä kannattavuuden kanssa ovat mittarit asiakassuhteiden elinkaariarvon määrittelemiseksi. Tietyn ajan kestänyt asiakassuhde on usein vahvempi ja sitä myös voidaan käyttää tehokkaammin referenssinä. Lisäksi pitkäkestoisemmat asiakassuhteet tarjoavat organisaatiolle enemmän mahdollisuuksia asiakassuhteiden analysointiin ja kehittämiseen asiakassuhteiden hallinnan työkalujen avulla. Asiakastyytyväisyyden uskotaan vaikuttavan ensisijaisesti asiakassuhteiden kestoon. Kuitenkaan tämä ei pidä paikkaansa kuin tietyissä asiakassuhteissa. Asiakassuhteiden kestoon vaikuttaa asiakaspysyvyys, johon vaikuttavat muutkin asiat kuin asiakastyytyväisyys. (Storbacka & Lehtinen 2001, 15–16.)

4.4.3 Asiakassuhteiden kompetenssi- ja referenssiarvo

Joillakin toimialoilla asiakassuhteiden arvoa arvioidaan asiakaskompetenssien perusteella. Vaativat ja myös kannattamattomat asiakassuhteet ovat usein arvokkaita, koska ne toimivat vaikuttavana voimana organisaation omien kompetenssien kehittämisessä sekä oppimisessa. (Storbacka & Lehtinen 2001, 16.)

Asiakkailla on referenssiarvoa markkinoilla. Verkostoituneet asiakkaat ovat asiakassuhteiden arvon kannalta tärkeitä kontakteja, koska voivat toimia suosittelijoina organisaation puolesta. Tämä auttaa merkittävästi uusien asiakassuhteiden syntymisessä. Yhteiskunta verkostoituu yhä enemmän ja asiakassuhteiden referenssiarvo muodostuu päivää päivältä tärkeämmäksi asiakassuhteiden hallinnan näkökulmasta. (Storbacka & Lehtinen 2001, 16.)

4.4.4 Asiakassuhteiden potentiaalinen arvo

Asiakassuhteiden arvon mittaamisen keskeisin kysymys ei ole tunnistaa nykytilannetta vaan pikemminkin hyödyntää sitä suhdestrategian työkaluna. Määrittämällä arvopotentiaalin nykyisistä asiakassuhteista voidaan kehitystä ohjata ennustamalla. Painopiste pitäisi siirtää uusien asiakassuhteiden hankinnasta nykyisten asiakassuhteiden kehittämiseen. Kannattamattomissa asiakassuhteissa

piilee valtava potentiaali ja niiden konvertoiminen kannattaviksi asiakassuhteiden hallinnan keinoin. (Storbacka & Lehtinen 2001, 16–17.)

5 STRATEGINEN PROSESSILÄHTÖINEN CRM-VIITEKEHYS

Asiakassuhteiden hallinnan avainprosessien tunnistaminen on tärkeää sekä niiden uudelleensuunnittelemiseksi ja että voidaan kartoittaa miten ne näkyvät asiakkaalle. Bouldingin et al. (2005) mukaan sen lisäksi, että asiakassuhteiden hallinnalla pyritään luomaan asiakassuhteita ja keräämään niistä tietoa tietojärjestelmien avulla siihen kuuluu olennaisesti myös näiden toimintojen integroiminen koko organisaation laajuisesti ja linkittämällä nämä toiminnot organisaation sekä asiakkaan saamaan arvoon sekä koko arvoketjuun (Boulding et al. 2005, 156). Paynen & Frow'n (2005) kehittämässä prosessilähtöisessä asiakassuhteiden hallinnan kehittämisen viitekehyksessä liitteessä 1 on kuvattu organisatoristen prosessien väliset vuorovaikutussuhteet. Kokonaisvaltaisen asiakassuhteiden hallinnan uudelleensuunnittelussa, viitekehyksen avulla, organisaatio määrittelee ensin kriittiset asiakassuhteiden hallintaprosessit. He käyttävät artikkelissaan prosessien tunnistamisen lähtökohtana Srivastavan, Shervanin ja Faheyn (1999) määrittämää neljää prosessien valintakriteeriä:

1. Prosessien tulee muodostaa joukko tehtäviä, jotka ovat organisaation mission saavuttamisen kannalta olennaisia.
2. Jokaisen prosessin tulee olla osa arvonluontia.
3. Jokaisen prosessin tulee olla strateginen makrotasolla.
4. Lisäksi jokaisella valitulla prosessilla pitää olla vuorovaikutussuhteita toisiin valittuihin prosesseihin.

Neljän aiemmin määritellyn prosessin lisäksi he tunnistivat kaksi valintakriteeriä lisää: jokaisen prosessin pitää olla poikkifunktionaalinen sekä kokeneen ammattihenkilön harkitusti valitsema. (Payne & Frow 2005, 169; Srivastava et al. 1999, 169)

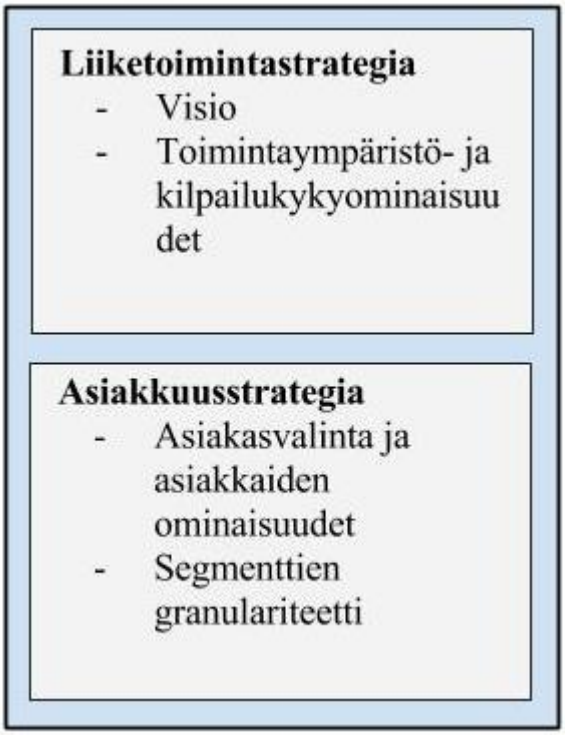
Paynen & Frow'n (2005) artikkelissa tunnistettiin viisi geneeristä avainprosessia, jotka luovat pohjan CRM-strategian viitekehykselle:

1. Strategian kehittämisprosessi
2. Arvonluontiprosessi
3. Viestintäkanavien integraatioprosessi
4. Tiedonhallintaprosessi
5. Suorituskyvyn arviointiprosessi

Liitteessä 1 on esitetty prosessit sekä niiden pohjalta luotu konseptuaalinen CRM-strategian viitekehys prosessien välisenä kokonaisuutena Payne & Frow'n (2005) mukaan. (Payne & Frow 2005, 169–171.) Viitekehystä hyödynnetään tämän diplomityön empiirisessä osassa kartoittamaan asiakassuhteiden hallinnan nykyisiä prosesseja ja toimintoja, tavoiteprosesseja sekä ehdotetaan jatkotoimenpiteitä tietojärjestelmälähtöiselle luovuttajahallinnan uudistukselle Veripalvelulla.

5.1 Strategian kehittämisprosessi

Strategian kehittämisprosessissa keskitytään organisaation liiketoimintastrategian ja asiakasstrategian vuorovaikutuksen kehittämiseen. Liiketoimintastrategia määrittelee asiakasstrategian sekä miten sitä tulee kehittää. Liiketoimintastrategian kehittäminen alkaa organisaation vision hahmottamisella ja siitä aina toimintaympäristöanalyysiin. Asiakasstrategian kehittäminen alkaa potentiaalisten asiakkaiden, asiakaskannan ja tarkoituksenmukaisten asiakassegmenttien hahmottamisella. Uudet liiketoiminta- ja asiakasstrategiat tarjoavat lähtökohdan asiakassuhteiden hallinnan aktiviteettien kehittämiselle ja toteuttamiselle. (Payne & Frow 2005, 170.)



Kuva 12. Strategian kehittämisprosessin elementit. (Payne & Frow 2005, 171, mukaillen)

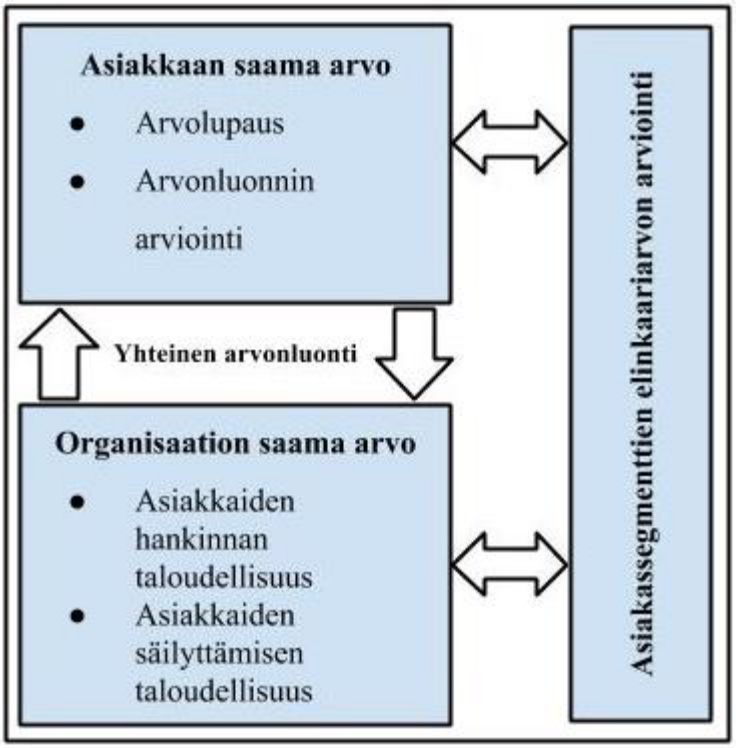
Dimitriadis & Stevens (2005) esittävät seuraavat tekijät strategian kehittämiseen:

- Asiakassuhteiden hallintaan liittyvien tavoitteiden selkeä ilmaiseminen
- Keskipitkän – pitkän aikavälin myynti- ja kannattavuustavoitteiden määrittely, segmentointi- ja kohdentamispäätösten tekeminen
- Markkinoinnin räätälöintiasteen päättäminen ja
- Taloudellinen sitoutuminen asetettuihin tavoitteisiin.

5.2 Arvonluontiprosessi

Arvonluontiprosessissa luodaan palveluille lisäarvoa ja toimitetaan sitä sidosryhmille. Avainluontiprosessin kolme keskeistä kysymystä ovat:

1. Mitä arvoa organisaatio voi tuottaa asiakkailleen?
2. Mitä lisäarvoa organisaatio voi saada asiakkailtaan?
3. Näiden kahden aktiviteetin välisen vaihdannan hallinta



Kuva 13. Arvonluontiprosessi (Payne & Frow 2005, 171)

Asiakkaan rooli arvonluonnissa on olla osa prosessia arvonluojana ja –tuottajana yhdessä organisaation kanssa. Arvolupauksen kautta organisaatio viestii tuotteen tai palvelun houkuttelevuutta asiakkaille. Organisaation saama arvo ja elinkaariarvo ovat seurausta parantuneista asiakkaiden hankinta- ja säilyttämisstrategioista ja tehokkaasta markkinoinnista. (Payne & Frow 2005, 172.) Tavoitteena on luoda pitkiä asiakassuhteita sen sijaan, että keskitettäisiin organisaation resursseja puhtaasti voittojen maksimointiin yksittäisistä transaktioista. Arvon luominen asiakkaalle vaatii organisaatioilta niiden prosessien tuntemusta, jotka luovat asiakkaalle arvoa. Sekä asiakkaan että organisaation täytyy mukauttaa prosessinsa toisiinsa niin, että molemmille syntyy lisäarvoa asiakassuhteista. Prosessien tehostuessa organisaatio pystyy operatiivisella tasolla siirtymään kohti asiakassuhteisiin perustuvia toimintoja saavuttaen säästöjä, tehokkuutta ja parempaa laatua. Asiakassuhteiden hallinnan tavoitteena on kehittää yhteinen prosessi, jossa molemmat osapuolet voittavat. (Storbacka & Lehtinen 2001, 5–8, 11–12.) Organisaation saamaa arvoa voidaan arvioida analysoimalla nykyisen ja potentiaalisen asiakaskannattavuuden vaihteluja eri asiakassegmenteissä sekä

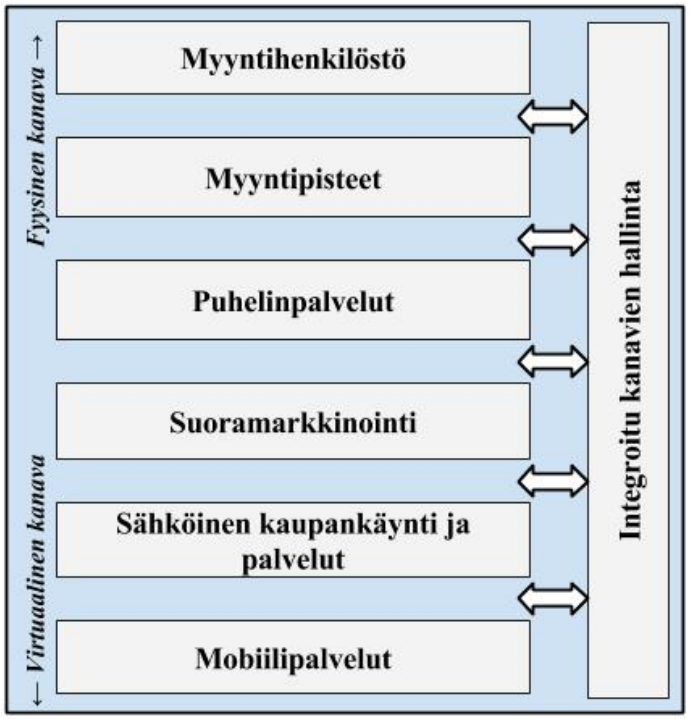
asiakashankinnan ja vanhojen asiakkaiden säilyttämisen taloudellisuutta. Asiakkaan elinkaariarvon määrittely eri asiakassegmenteissä mahdollistaa keskittymisen kannattavimpiin asiakkaisiin ja asiakassegmentteihin. Asiakassuhteiden hallinnan näkökulmasta arvonluontiprosessi on olennainen, koska sen avulla liiketoiminta- ja asiakasstrategiat voidaan esittää arvolupauksina. (Payne & Frow 2005, 172.)

Toimivan asiakassuhteiden hallinnan odotetaan myös tuovan lisäarvoa uusiin sekä jo olemassa oleviin asiakassuhteisiin. Organisaation palvelut, jotka koostuvat teoista ja sekvensseistä, tarjotaan prosessien kautta ja ne muodostavat itse suhteen asiakkaan ja organisaation välille. Näitä vuorovaikutteisia kontrolloimalla ja niihin vaikuttamalla saavutetaan pitkäaikaisia asiakassuhteita. Keräämällä tietoa asiakkaista voidaan asiakasuskollisuutta kasvattaa asiakassuhteiden hallinnan avulla räätälöimällä aina parempia palveluita. Lisäksi asiakassuhteiden hallinnan odotetaan laskevan kustannuksia vastaamalla paremmin asiakkaiden odotuksiin ja vaatimuksiin. (Dimitriadis 2008, 497.)

5.3 Palvelukanavien integrointiprosessi

Palvelukanavien integrointiprosessi on asiakassuhteiden hallinnan kannalta tärkeää, sillä se yhdistää liiketoiminta- ja arvonluontiprosessien tuotokset lisäarvoa tuottaviksi aktiviteeteiksi. Integraatioprosessi keskittyy soveliaimpien kanavakombinaatioiden muodostamiseen, joilla voidaan varmistaa positiivinen asiakaskokemus, useamman kuin yhden kanavan käyttäminen sekä yksi yhtenäinen näkemys asiakkaasta (Payne & Frow 2005, 172–173). Kanavien integrointiprosessissa voi syntyä konflikteja tavoitteiden, tiedon, prosessien, järjestelmien tai organisaatiorakenteen osalta, sillä eri kanavilla voi olla erilaiset tavoitteet jo lähtökohtaisesti (Dimitriadis & Stevens 2008, 500). Useat organisaatiot käyttävät monikanavaista asiakaspalvelua ja viestintää, kuten esimerkiksi internetin, sähköpostin sekä puhelimen yhdistelmää. Uusia viestintäkanavia syntyy jatkuvasti, joiden kautta organisaatiot voivat olla vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa. Monien asiakaspalvelukanavien tehokas hallinta vaatii palvelun laadun

säilymistä tasaisena kaikissa kanavissa parhaan asiakaskokemuksen varmistamiseksi. (Payne & Frow 2005, 172–173.)

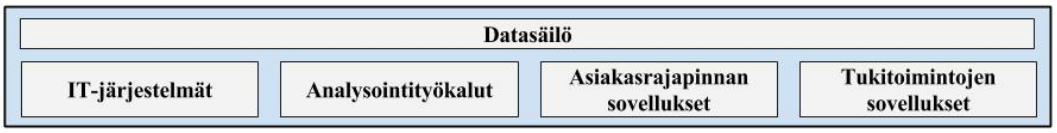


Kuva 14. Kontaktointikanavien integrointiprosessin elementit. (Payne & Frow 2005, 171, mukaillen)

Voittoa tavoittelemattomat organisaatiot voivat alentaa markkinointikustannuksia useilla eri toimintamalleilla. Mahdollisten luovuttajien tehokkaampi tunnistaminen ja markkinoinnin kohdistaminen erityisesti heille on yksi keino alentaa kustannuksia. Näin saavutetaan tehokkaampia massamarkkinointistrategioita sekä kasvatetaan pääoman tuottoa ja luovuttajasuhteen laadun paranemista. Lisäksi markkinoinnin ja yleisen viestinnän vähentäminen kohderyhmille, joilta ei saada vastetta alentaa kustannuksia. Jokainen markkinointiaktiviteetti luovuttajan suuntaan tulisi olla mahdollisimman yksilöllinen, perustuen aiempiin kontaktointeihin ja niistä kerättyyn tietoon. Integraatioprosessi on kriittinen asiakassuhteiden hallinnan näkökulmasta, koska se toimii yhtenä yhteisen arvonluonnin (cocreation) solmukohtana. (Clemens 1999, 28.) Organisaation kyky yhdistellä eri kanavista tulevaa asiakasinformaatiota takaa onnistumisen asiakaspalvelukanavien integroinnissa. (Payne & Frow 2005, 172–173.)

5.4 Tiedonhallintaprosessi

Tiedonhallintaprosessi koostuu asiakastiedon keräämisestä, koostamisesta ja hyödyntämisestä kaikista kontaktipisteistä kokonaisvaltaisen näkemyksen luomiseksi (Payne & Frow 2005, 173). Tieto ei luo automaattisesti kilpailuetua tai lisää arvoa. Organisaation johdon saatavilla on oltava relevanttia ja oikea-aikaista tietoa, jota voidaan tulkita aiemman tietämyksen perusteella. Tietoa analysoimalla voidaan tunnistaa vaihtoehtoisia ratkaisuja päätöksenteossa vain, mikäli tietoa pystytään hallitsemaan jäsentämällä ja strukturoimalla datamassoja. Tieto asiakkaista on tarvittava komponentti kustannustehokkaiden strategioiden luomiseksi organisaatioissa (Laihonen et al. 2013, 44; Clemens 1999, 28.)

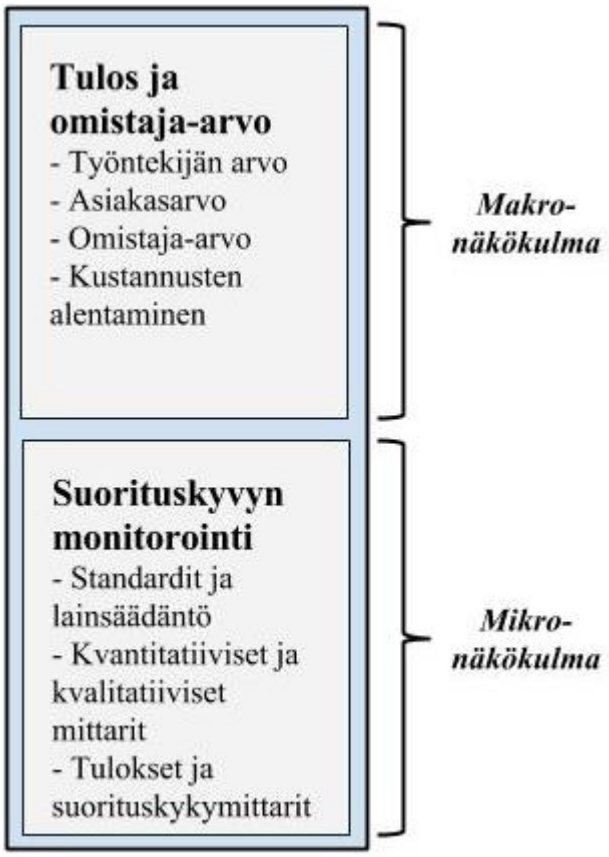


Kuva 15. Tiedonhallinnan prosessin elementit. (Payne & Frow 2005, 171, mukaillen)

Pääelementit tiedonhallinnassa ovat: datavarasto, tietojärjestelmät, analyysityökalu ja toimisto- sekä hallinnolliset sovellukset. Tiedonhallintaprosessi tarjoaa keinot jakaa asiakastietoja organisaatiossa. Asiakassuhteiden hallinnan kannalta olennaista on suunnitella informaatiojärjestelmät asiakaspalvelun näkökulmasta. Analyysityökalujen tulisi pystyä mittaamaan liiketoiminnan aktiviteetteja, jotka tarjoavat pohjan suorituskyvyn arviointiprosessille. (Payne & Frow 2005, 173–174.)

5.5 Suorituskyvyn arviointiprosessi

Suorituskyvyn arviointiprosessin on tarkoitus varmistaa, että organisaation strategiset tavoitteet täyttyvät asiakassuhteiden hallinnan näkökulmasta ja muodostaa pohja tuleville parannuksille. Prosessia voidaan tarkastella makro- sekä mikronäkökulmasta kuvan 16 osoittamalla tavalla.



Kuva 16. Suorituskyvyn arviointiprosessin elementit. (Payne & Frow 2005, 171, mukaillen)

Asiakashallinnan perimmäinen tavoite tuottaa osakkeenomistajilleen voittoa edustaa makronäkökulmaa, jossa tulisi ottaa huomioon arvonluonti sidosryhmille sekä kustannusten alentaminen. Mikronäkökulma tarjoaa yksityiskohtaisemman näkökulman suorituskyvyn mittaamiseen erilaisten mittareiden ja suorituskykyindikaattoreiden muodossa. Näiden mittareiden tulisi edustaa kaikkia viittä prosessia, jotta asiakassuhteiden hallinnan toimintoja voidaan suunnitella ja suorittaa tehokkaasti organisaatiossa sekä organisaatio-oppimista parantaa. (Payne & Frow 2005, 173–174.)

Diplomityön tarkoituksena on kartoittaa teoriaosuuden pohjalta Veripalvelun luovuttajahallinnan nyky- ja tavoitetila ottaen huomioon ihmiset, prosessit ja järjestelmät. Tiedon rooli ja sen hallinta organisaatiossa vaikuttaa olennaisesti siihen, millaisena asiakas näkee ja kokee organisaation ja voiko asiakas samaistua organisaation toimintaan. Voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa näkökulma

asiakassuhteiden hallintaan on erilainen kuin voittoa tavoittelevissa ja Veripalvelun tapauksessa kilpaillaan asiakkaiden – eli luovuttajien – niukoista resursseista. Asiakassuhteiden hallinnassa on huomioitava organisaation sisäiset prosessit ja niiden väliset yhteydet, jotka vaikuttavat molemminpuoliseen arvonluontiin asiakkaan ja organisaation välillä. Strategisen viitekehyksen asettaminen Veripalvelun toimintaympäristöön ja Veripalvelun omiin prosesseihin antaa kokonaisvaltaisen näkemyksen luovuttajasuhteiden hallintaan, jota voidaan hyödyntää tulevassa tietojärjestelmäuudistuksessa.

6 SPR VERIPALVELU – YRITYKSEN ESITTELY

Suomen Punaisen Ristin Veripalvelu vastaa keskitetysti koko Suomen verivalmistehuollosta. Veripalvelu on perustettu 1948 ja toimintaan kuuluu verenluovutusten järjestäminen ja veren kerääminen, luovutetun veren testaaminen ja verivalmisteiden tuotanto ja jakelu sairaaloille. Lisäksi Veripalvelu tarjoaa tutkimuspalveluita terveydenhuollolle, kuten esimerkiksi veren sopivuustutkimuksia sekä veren hyytymistekijöihin liittyviä tutkimuksia. Veripalvelun yhteydessä toimii myös Suomen Kantasolurekisteri, jonka kautta välitetään siirteitä kantasolusiirtoihin. (Veripalvelu 2015a.)

Vuonna 2014 verivalmisteita myytiin sairaaloille hieman yli 240 000 kappaletta, mukaan lukien punasolu- sekä verihiutalevalmisteet. Veripalvelun liikevaihto vuonna 2014 oli 65,8 miljoonaa euroa, josta suurin osa, 43,1 miljoonaa euroa tuli verivalmisteista. Pääosa (43 %) Veripalvelun kustannuksista vuonna 2014 koostui henkilöstökuluista sekä 28 % materiaali- ja alihankintakuluista. Sairaaloille toimitettavan valmiin veripussin hinnasta 52 % koostuu verenluovutustoiminnan järjestämisestä, 26 % laboratoriotoiminnasta ja loppuosa tuotannosta (15 %), varastoinnista ja kuljetuksesta (6 %) sekä lääketieteellisestä tuesta (1 %). (Veripalvelu 2015b, 2; 10–12.)

Veripalvelu työllisti vuonna 2014 keskimäärin 525 henkilöä, joista naisia oli 88 % ja miehiä 12 %. Verenluovutuksessa työskenteli noin 250 henkilöä. (Veripalvelu 2015b, 8) Verenluovutusverkosto järjestettiin uudelleen vuonna 2013, jotta pystyttiin paremmin vastaamaan terveydenhuollon muuttuneisiin tarpeisiin. Kymmenen verenluovutustoimistoa toimii yhdeksällä paikkakunnalla ja näiden lisäksi verta voi luovuttaa verenluovutustilaisuuksissa eri paikkakunnilla. Veripalvelun tavoite nostaa verenluovutustilaisuuksissa kerätyn veren osuus puoleen koko Suomen verenotosta saavutettiin vuonna 2014, kun jakauma vuonna 2013 oli 54 % verenluovutustoimistojen hyväksi. Verenoton suunnittelussa käytetään viikkokohtaista luovutusminimiä, joka jaetaan tasaisesti arkipäiville. (Veripalvelu 2014, 5; 8.)

Veripalvelun strategiassa vuosille 2013–2016 määritellään painopistealueiksi luovuttajien ohjaaminen, kansallinen verihuoltoketjun optimointi sekä elinsiirtoketjun ja soluhoitojen kehittäminen. Verenluovutustoiminnassa luovuttajia pyritään ohjaamaan antamaan lahjansa potilashoidon kannalta hyödyllisimmällä tavalla. Tähän pyritään toteuttamalla tehokkaampaa veriryhmäkohtaista kutsumista ja varmistamalla luovuttajamäärien tasaisuus ja ennakoitavuus entistä paremmilla työkaluilla ja toimintatapojen tehostamisella. (Veripalvelu 2015b.)

6.1 Luovuttajahallinnan nykytilan kartoituksen tulokset

Verenluovutustoiminnassa vaihdantaa tapahtuu luovuttajien ja Veripalvelun välillä siten, että luovuttajat tarjoavat niukan resurssin, joka koostuu luovuttajan verestä, mutta myös luovuttajan antamasta ajasta ja vaivasta. Veripalvelu käyttää luovuttajatietojen ylläpitoon eProgesa-ohjelmistoa. eProgesa on erityisesti verenluovutustoimintaan suunniteltu modulaarinen ohjelmistoratkaisu, joka tarjoaa toiminnallisuudet veripankeille ja verenluovutuskeskuksille. eProgesa tarjoaa jäljitettävyyden verituotteille ja – johdannaisille keräysvaiheesta jakeluun (Mak-System 2015). Veripalvelu käyttää eProgesa-ohjelmistoa verenluovutustoiminnassa luovuttajahallinnan tehtäviin, kuten luovuttajarekisterin ylläpitoon ja luovuttajasegmenttien poimintaan kontaktointia varten. Luovuttajarekisteriin kirjataan kaikki asiakastiedot sekä luovutustapahtumien tiedot. Luovuttajarekisteriä käytetään segmentointiin ja kontaktointiin sekä kontaktoinnin vaikuttavuuden arviointiin viemällä luovutuksia koskevaa dataa muihin järjestelmiin kuten taulukkolaskentaohjelmaan, QlikViewiin sekä SMS- ja email-viestinvälityspalveluihin. QlikView on SaaS-periaatteella toimiva sovellus, jolla voidaan analysoida liiketoimintaprosesseja ja luoda raporttinäkymiä eli niin sanottuja dashboardeja (Qlik 2015). QlikView-sovelluksella Veripalvelu analysoi sinne eri tietolähteistä syötettyä dataa sovelluksen visualisointi- ja raportointityökalujen avulla. Luovuttajatiedot syötetään eProgesa-järjestelmään manuaalisesti luovutustapahtumien aikana. Asiakkaat voidaan yksilöidä luovuttajanumeron perusteella ja yhdistää luovuttaja ja valmisteet luovutusnumeron perusteella.

eProgesa on ainut järjestelmä, jonne luovuttajatiedot syötetään. Koko luovutusprosessi on kiinni eProgesassa; järjestelmässä on luovuttajien sekä verivalmisteiden tiedot ja toimitusketjua pystytään seuraamaan sovelluksen kautta, joten se muodostaa tärkeän osan luovuttajarekisterin hallintaan liittyvistä tehtävistä. eProgesassa ei ole automaattista prosessiohjausta esimerkiksi automatisoitujen työnkulkujen avulla. Luovuttajakontaktoinnin haastatteluissa nousi esiin automatisointi ja sen tarve tietyissä työvaiheissa; esimerkiksi luovuttajien poiminta järjestelmästä tehdään aina käsin valitsemalla parametrit. eProgesa-järjestelmä on jaettu toiminnallisesti eri alueisiin, joka tarkoittaa käytännön työn kannalta sitä, ettei samalta maantieteelliseltä alueelta voida hakea kontaktoitavia luovuttajia samanaikaisesti ilman, että edelleen analysointisovellukseen vietävät datatiedostot eivät korruptoituisi. Veripalvelulla ei ole tarkkaa tietoa, mistä tämä toiminnallinen ominaisuus johtuu. Kuten operatiivisen toiminnan haastatteluissa todettiin, olisi uuden järjestelmän kestettävä mahdollisimman paljon pienien kontaktointierien hakuja samanaikaisesti, samoilta alueilta, perustuen Veripalvelun verenoton tarpeen mukaiseen kontaktointivaatimukseen.

Haasteena on löytää nykyjärjestelmien avulla segmenttejä nopeasti reagoivista luovuttajista, joihin voitaisiin kohdentaa kontaktointia kriittisissä tilanteissa jotta saavutetaan mahdollisimman hyvä kontaktointivaste. Halutaan ymmärtää, miten CRM-järjestelmä voisi auttaa näissä haasteissa, mitä osajärjestelmiä voitaisiin ottaa nopealla aikavälillä käyttöön ja mitä toiminnallisuuksia voitaisiin jättää optioksi.

6.1.1 Luovuttajahallinnan järjestelmät ja sovellukset

Luovuttajahallinnassa käytetään useita sovelluksia luovuttajatietojen ylläpitoon, luovuttajien kontaktointiin, tiedon levittämiseen sekä henkilökunnan päivittäisen työn tekemiseen. Taulukossa 1 on kuvattu luovuttajahallintaan liittyvät järjestelmät ja niiden käyttötarkoitus Veripalvelun luovuttajahallinnassa.

Taulukko 1. Veripalvelun luovuttajahallinnan järjestelmät ja sovellukset.

Järjestelmä	Toimittaja	Tarkoitus

eProgesa	Mak-System	eProgesassa ylläpidetään luovuttajarekisteriä.
QlikView	Qlik	QlikView:n avulla analysoidaan luovutuksia ja kontaktointia.
Veribarometri	Systems Garden	Veripalvelun verkkosivuilla oleva veritilannemittari, jota hyödyntävät henkilöstö sekä luovuttajat.
Excel	Microsoft	Taulukkolaskentaohjelmisto, jota käytetään mm. luovuttajien kontaktoinnissa ja yhteisörekisterien ylläpidossa.
Steam Engine	Arena Interactive	Tekstiviesti- ja sähköpostilähetyspalvelu luovuttajien kontaktointiin.
Posti Kontakti	Posti Group Corporation	Itellan verkkopalveluna toimiva postikorttien lähetyspalvelu luovuttajien kontaktointiin.
Ajanvaraus	Nextime Solutions Oy	Kolmannen osapuolen ajanvarausverkkopalvelu luovuttajille.
Facebook	Facebook, Inc.	Veripalvelun Facebook-sivuja käytetään kommunikointiin

		luovuttajien kanssa ja yleiseen viestintään.

Taulukossa 1 mainittujen järjestelmien lisäksi luovuttajahallinnassa ja luovuttajien ohjaamisessa käytetään call center –puhelinpalvelua, jota kautta luovuttajat saavat haluamaansa tukea ja informaatiota luovutuspalveluihin liittyen.

6.1.2 Luovutustoiminnan nykytila ja haasteet

Operatiivisen toiminnan ohjaaminen kattaa kymmenen veripalvelutoimiston ja seitsemän liikkuvan yksikön päivittäisen toiminnan. Liikkuvilla yksiköillä on käytössään samat tietojenkäsittelyyn tarvittavat työvälineet, jotka toimistoillakin on: kannettavan tietokoneen kautta saadaan syötettyä luovuttajatiedot eProgesa-järjestelmään, josta ne ovat reaaliaikaisesti koko Veripalvelun käytössä. Luovuttajakohtaaminen ja sisäinen prosessi on samanlainen sekä toimistoissa että liikkuvissa yksiköissä.

Luovuttajien ohjaaminen kontaktoimalla perustuu verenoton tarpeeseen, joka päivittyy Veripalvelun tilauskannan perusteella päivittäin. Veripalvelun tilauskeskus päivittää verenoton tavoitteita ja toteumia intranetiin, jota seurataan aktiivisesti luovuttajien kontaktoinnissa. Verenoton suunnittelutaulukko on Excel-taulukkomuotoisena ja vaikka se ei sisällä toteumaa se toimii operatiivisen toiminnan tukena kuitenkin hyvin.

Veripalvelulla on myös muita tärkeitä sidosryhmiä, kuten vapaaehtoiset ja yhteistyökumppanit. Vapaaehtoiset eivät itse välttämättä ole luovuttajia vaan ovat mukana vapaaehtoistoiminnassa, kuten auttamassa järjestämään luovutustilaisuuksia. Yhteistyökumppanit voivat olla yrityksiä, jotka auttavat tukemalla kampanjoita esimerkiksi tarjoamalla tilat luovutustilaisuuksien käyttöön. Näitä sidosryhmiä ei kuitenkaan tarkastella tässä työssä tarkemmin.

Lähes kaikki haastateltavat totesivat, että suuri osa tietojärjestelmiin liittyvistä haasteista on poistunut QlikView-ohjelmiston käyttöönoton jälkeen. eProgesa-

järjestelmä on nähty suurimpana haasteena, koska se ei täytä nykykriteereitä ja tarvittava joustavuus toimintojen muokkaamiseksi puuttuu – esimerkiksi lisäparametrien lisääminen luovuttajarekisteristä tehtäviin hakuihin ja logiikka, miten eProgesa hakee luovuttajarekisteristä annetuilla ehdoilla tietoa. Erityisesti luovuttajakontaktoinnissa tämä koettiin suureksi hidasteeksi päivittäisessä työssä. QlikView-ohjelmisto mahdollistaa tietojen analysoinnin eProgesasta ja tarjoaa operatiivisen toiminnan johdolle mahdollisuudet ohjata ja suunnitella päivittäistä toimintaa. Raporttien perusteella voidaan tehdä suunnitelmia liikkuvien tilaisuuksien osalta, joista saadaan paljon todenmukaisempaa dataa, kuin mitä luovuttajilta itseltään saadaan esimerkiksi kyselyiden kautta. Esimerkiksi seuraamalla luovuttajien aktiivisuutta eri kellonaikoina, voidaan liikkuvien tapahtumien aukioloaikoja muokata paremmin sopivaksi ja tätä kautta tehostaa resurssisuunnittelua ja parantaa palvelun laatua.

6.1.3 Luovuttajatiedon kerääminen

Luovuttajatietoja kerätään luovutuskäynneistä, puhelinsoitoilla ja web-lomakkeilla. Lisäksi Posti toimittaa luovuttajien muuttuneet osoitetiedot suoraan Veripalvelulle, josta ne päivitetään manuaalisesti eProgesaan. Luovuttajakyselyitä tehdään useita vuosittain, joilla pyritään kartoittamaan luovuttajien kokemuksia luovutustapahtumissa. Asiakaskohtaamiset ovat verrattain harvoja, sillä yksi luovuttajarekisterissä oleva henkilö käy luovuttamassa verta keskimäärin 1,7 kertaa vuodessa, kuten operatiivisen toiminnan haastatteluissa todettiin.

Veripalvelu on aloittanut pilottihankkeena kontaktoimaan luovuttajia sähköpostitse, mikä on kustannustehokkaampaa kuin SMS-viestien tai kirjeiden avulla kontaktointi. Aiemmin Veripalvelun henkilökuntaa ei ole kuitenkaan kannustettu suunnitelmallisesti keräämään luovuttajilta sähköpostitietoja, vaikka eProgesassa tällainen mahdollisuus on. Luovuttajat ovat voineet ilmoittaa sähköpostiosoitteensa, mutta monet heistä ovat ilmoittaneet oman työsähköpostiosoitteensa jotka usein ovat jo vanhentuneita, kun luovuttajaa kontaktoidaan. Luovuttajakontaktoinnin päivittäisen toiminnan havainnoinnin aikana tuli ilmi, että väärät ja vanhentuneet sähköpostiosoitteet nähtiin haasteellisena kontaktointinäkökulmasta.

Luovuttajatietoja kerätään nykyisin paperilomakkeen avulla luovutustilanteessa. Veripalvelulla on käynnissä projekti, jossa paperilomake pyritään korvaamaan sähköisellä lomakkeella. Sähköisen lomakkeen osalta on kuitenkin monia haasteita, kuten luovuttajien asenteet sähköisiä palveluita kohtaan ja tietotekninen osaaminen – näitä haasteita voidaan poistaa kouluttamalla henkilökuntaa ja antamalla tukea sähköisen lomakkeen täyttämisessä luovuttajille.

6.1.4 Luovuttajien segmentoinnin ja kontaktoinnin nykytila

Veripalvelu kontaktoi verenluovuttajia pääosin veriryhmän, luovutuspaikan sekä päivittäisen verenoton tarpeen perusteella. Nykyinen eProgesa-järjestelmä ei mahdollista segmentointia niin kattavasti kuin Veripalvelu haluaisi ja se on ollut yksi ajuri uuden luovuttajahallintajärjestelmän hankinnassa. Kuten strategisen toiminnan haastatteluissa todettiin, Veripalvelu on toteuttanut segmentointia verenluovuttajien luovutuskäyttäytymisen mukaan. Lisäksi dokumentaation perusteella jonkin verran demografista segmentointia on toteutettu, mutta pääosin kontaktointia tehdään verenoton tarpeen mukaan veriryhmäkohtaisesti.

Operatiivisen toiminnan näkökulmasta prospekteihin kohdistuu markkinointia ja mainontaa muistuttamaan Veripalvelun olemassaolosta. Veripalvelulla on hyvä luovuttajapohja, joten luovuttajatoiminnassa ei ole nähty kannattavaksi lähteä keräämään tarkempia tietoja henkilöistä, jotka ovat ilmaisseet mahdollisen halunsa veren luovuttamiseen. Tällä hetkellä verta saadaan kerättyä melko hyvin oikeassa suhteessa veriryhmittäin, poikkeuksen kuitenkin O-negatiiviset, koska sitä käytetään hätäverenä ja kyseistä veriryhmää edustaa vain noin 5 % väestöstä (Veripalvelu 2015a).

Viimeisen viiden vuoden aikana on Veripalvelulla ryhdytty kontaktoimaan luovuttajia veriryhmäkohtaisesti. Vuoden 2014 aikana Veripalvelulla on käytännössä lopetettu kaikki ei-veriryhmäperustainen kontaktointi. Luovuttajia, joiden luovutuskriteerit täyttyvät ja ovat antaneet kontaktointiluvan, voidaan kontaktoida varastotilanteen perusteella sekä paikkakunta- ja veriryhmäkohtaisesti sen mukaan, millainen veren tarve on ja millainen veriryhmäjakauma Suomen väestössä on taulukon 2 mukaisesti painottaen. Luovuttajakontaktointi työllistää

täysipäiväisesti kolme henkilöä, jotka vastaavat kutsujen lähettämisestä koko Suomeen sekä kohdennetusta jälkimarkkinoinnista. Lisäksi jälkimarkkinointimateriaaleja suunnitellaan yhdessä viestintäyksikön kanssa.

Taulukko 2. Suomalaisten veriryhmäjakauma, uudet verenluovuttajat 2014 (Veripalvelu 2015b).

A+	A-	B+	B-	AB+	AB-	O+	O-
35 %	5 %	15 %	2 %	7 %	1 %	30 %	5 %

Segmenttien poiminta kontaktointia varten tehdään eProgesassa syöttämällä halutut valintakriteerit ja suorittamalla haku luovuttajarekisteristä. Kuvassa 17 on kuvakaappaus eProgesa-järjestelmässä tehdystä hausta, jossa on käytetty valintakriteereinä seuraavia parametreja:

- Ikä: 18-64 vuotta
- Veriryhmä: A Rh-
- Luovutuspaikka: Helsinki, Sanomatalo
- Edellinen luovutus: 4.6.2010 – 4.6.2013
- Eivät ole luovuttaneet 5.6.2013 jälkeen
- Äidinkieli: Suomi

Kuva 17. Kuvakaappaus eProgesa-järjestelmän hakuikkunasta.

Haku tuottaa tietyn segmentin, joka viedään määrämuotoisena tiedostona kontaktointijärjestelmiin. Kuvassa 17 esitetty haku on palauttanut hakukriteereillä 434 luovutuskelpoista luovuttajaa, joita voidaan kontaktoida. Lisäksi käytössä on tavoite-Excel, jossa on päivittäinen verentarve. Tilauskeskus päivittää varastotavoitteet päivittäin, jolla ohjataan kontaktointia.

Kontaktoinnin vaikuttavuus on pienempää toimistoissa. Liikkuvat verenluovutustilaisuudet ovat yleensä päivän kestäviä ja ihmiset ovat merkinneet ne kalentereihinsa. Toimistoissa tapahtuvat luovutukset on helpompi siirtää eteenpäin, eivätkä luovuttajat ole samalla tavoin sitoutuneita aikoessaan luovuttaa verta toimistossa. Noin 5 % luovuttajista vaihtavat luovutuspaikkaa, eivätkä käy aina samassa luovutustilaisuudessa tai toimistossa, mutta tämä ei toistaiseksi ole muodostunut ongelmaksi Veripalvelulla.

Päivittäisessä kontaktointityössä käytetään oman työn ohjaamisessa paperisia taulukoita ja lomakkeita, esimerkiksi viikkotasolla lähetetyt veriryhmäkohtaiset kutsut merkitään paperille. Veripalvelulla on kutsuista ja kontaktoinnista vastaavan yksikön käytössä SAP-järjestelmä, jota olisi mahdollista käyttää kontaktoinnin työkaluna ja korvaamaan paperille tehtävät merkinnät. SAP–järjestelmää ei alun perin otettu kontaktoinnin käyttöön, koska päätettiin odottaa luovuttajahallinnan järjestelmää. Paperisten lomakkeiden ja taulukoiden käyttöä päivittäisessä työssä ei ole tarkoituksenmukaisesti pyritty kitkemään, taustalla on osittain osaamisen ja kehittymisen halun haasteita sekä se, että pakottavaa tarvetta siihen ei ole ollut. Papereilla ei ylläpidetä toiminnan kannalta kriittistä tietoa mitä ei eProgesasta saisi. Työprosessissa on monta tekijää, jotka vaikuttavat työvaiheisiin menevään aikaan. eProgesan segmenttien haku voi viedä aikaa ja sillä aikaa kontaktoinnin henkilöstö voi tehdä muita töitä. Työvaiheiden perättäisyys ja suoraviivaistaminen ilman, että työntekijä joutuu vaihtamaan työtehtävää, tehostaisi päivittäistä työtä.

Taulukossa on kuvattu viikkotasolla toimistokohtaiset kontaktointimäärät veriryhmittäin. Kutsuväli on lähtökohtaisesti 60 päivää, jotta luovuttajia ei kyllästytetä kutsuilla. Kuitenkin kontaktoinnissa on tehtävä poikkeuksia, sillä kaikilta paikkakunnilta ei välttämättä löydy verenoton tarpeen vaatimaa määrää verenluovutukseen soveltuvia luovuttajia, joita on edellisen kerran kontaktoitu yli 60 päivää aiemmin. Tällöin eProgesasta määritetään kutsuväli 45 päivään ja mikäli silläkään ei saada luovuttajatavoitetta täyteen, voidaan kutsuväli laskea 30 päivään. Taulukossa värit indikoivat, mikäli kutsuja on lähetetty lyhennetyllä kutsuvälillä: keltainen indikoi, että haetun luovuttajajoukon osalta kutsuväli on 45 päivää ja punainen vastaavasti 30 päivää. eProgesasta tehdään hakuja vähintään kaksi per

toimisto tai luovutustilaisuus. Liikkuvien verenluovutustilaisuuksian osalta kortteja lähetetään kaksi viikkoa ennen tilaisuutta, SMS-viestit lähetetään kuusi ja yksi päivää ennen tilaisuutta. Kaikkia veriryhmiä kutsutaan vielä tarpeen mukaan. Luovuttajakontaktoinnissa ammattitaitoinen henkilökunta voi päätellä tietyissä tilanteissa, ettei 60 päivän kutsuvälillä saada haluttua kontaktointimäärää. Tällöin eProgesan hakuparametri kutsuväli voidaan laskea suoraan 45 tai 30 päivään ja saadaan yhdellä haulla tarvittava määrä kontaktoitavia luovuttajia, kuten havainnoinnin aikana voitiin todeta. CRM-järjestelmässä tietoja voidaan suodattaa näkymien kautta reaaliaikaisesti, jolloin pitkään kestäviä hakuja ei tarvitse suorittaa. Yhteisötietoja ei ole eProgesa-järjestelmässä, joten VeriRyhmä-toiminnan osalta järjestelmää ei käytetä kontaktointiin. VeriRyhmä-toiminnassa jokaisella yhteisöllä on vastuuhenkilöt, joka toimii yhtenä kontaktipisteenä koko yhteisölle.

Kutsujen pohjana on:

- Luovutuspaikkakohtainen päivittäinen luovutusten minimimäärä
- Luovutuspaikkakohtainen päivittäinen veriryhmätarve
- Muut luovutuspaikkakohtaiset suunnitelmat
- Kutsuvolyymi: kutsuttavien luovuttajien määrä per kutsupaikka

Luovuttajakontaktoinnin kutsutehokkuutta seurataan QlikView-analysointiohjelmiston avulla sinne syötetyn luovutustapahtumadatan perusteella. Kutsutehokkuutta mitataan päiväkohtaisesti siten, että luovutukseen tulleiden ja kutsun saaneiden määrää verrataan kutsujen kokonaismäärään. Keskimääräisesti kutsun saaneista saapuu luovutukseen saman päivän aikana 1-2 %, seuraavina päivinä kutsun saaneiden luovutukseen saapuneiden määrä kasvaa 1-2 % päivässä saavuttaen saturaatiopisteen noin 6 % kohdalla.

Veripalvelu mukauttaa kutsujen vetoavuutta sen perusteella, millainen veriryhmäkohtainen veritilanne kulloinkin on. Jos tarvitaan kiireisesti esimerkiksi A+-tyypin verta, lähetetään luovutuskriteerit täyttävälle kohderyhmälle erittäin vetoava kutsuviesti, kun taas toisen veriryhmän kohderyhmä voi saada vähemmän vetoavan kutsuviestin. Kutsujen vetoavuustyyppejä on kolme eri tasoa: kriittinen, normaali ja ei-kriittinen, joiden sisältö vaihtelee tilanteen mukaan. Kutsujen

vetoavuutta ei voida mitata nykyisillä järjestelmillä. Mikäli tilanne on erittäin kriittinen ja tarvitaan nopeasti verenluovuttajia, käytetään Facebookia kommunikointikanavana. Facebookin kautta on onnistuttu saamaan hyvä luovuttajien tavoitettavuus. Veripalvelulla on kuitenkin vain harvoin tarvetta akuuttiin kontaktointiin liian vähän veren takia. Hätäviesti voidaan laittaa myös medialle, mutta sitä pyritään välttämään, sillä usein samana päivänä ei tule tarpeeksi, mutta luovuttajia tuleekin viiveellä koko seuraava viikko jolloin syntyy ylivarastoa. Hukkaa ei juuri tule tällä hetkellä – operatiivinen toiminta ja tuotanto ovat hyvin synkronissa: viikkopalavereissa kartoitetaan viikkotason toimenpiteitä. On olemassa suunnitelma maksetusta mainonnasta, Facebook-päivityksistä, kutsuista, muusta mainonnasta ja palavereissa tarkennetaan toimia. Palavereissa käydään läpi edellisen viikon myynti ja arvioidaan oletus kyseiselle viikolle, jota ohjataan edelleen verenoton suunnitelman kautta.

Sähköpostikontaktointi on käytössä muutamalla toimistolla ja operatiivisesta näkökulmasta sitä halutaan haastattelujen perusteella tulevaisuudessa painottaa enemmän. Sähköpostiin saadaan paljon enemmän dataa ja linkkejä luovuttajille. Informatiivisella sähköpostiviestillä saadaan myös luovuttajille olennaista tietoa mahdollisista luovutusesteistä ja tällä tavalla voidaan välttyä turhilta käynneiltä, jotka syövät sekä Veripalvelun että luovuttajan resursseja. Jokainen verenluovutusta aikova ei toistaiseksi voi tehdä hemoglobiinitestausta kotona, joka on voi olla luovutuksen esteenä.

6.1.5 Yhteisö- ja ryhmätietojen hallinnan nykytila

Nykyinen eProgesa-järjestelmä tukee yksilötietojen käsittelyä, mutta yhteisötietojen hallintaan ja ohjaamiseen ei järjestelmä anna tukea nykyisellään. Yhteisöt ovat Veripalvelun VeriRyhmä-kampanjoiden avulla kerättyjä verenluovuttajaryhmiä, joiden tavoitteena on saada kerättyä luovutuksia ja tukemalla ja kannustamalla toisia ryhmäläisiä. Järjestelmällinen ja konseptoitu VeriRyhmä-toiminta on saanut alkunsa keväällä 2012, kun viidellä paikkakunnalla toteutettiin pilottihanke, joka laajennettiin syksyn 2012 aikana valtakunnalliseksi. Yritysten ja yhteisöjen puolella nähtiin potentiaalia yhteiskuntavastuun pinnalla olemisessa ja suunnitellummassa markkinoinnissa näille kohderyhmille.

VeriRyhmä-toiminnan piiriin kuuluvat kaikki verenluovutushalukkuutensa ilmoittaneet yhteisöt ja ryhmät. Näitä ryhmiä on rekrytoitu sekä toimistoilla että luovutustilaisuuksissa. Alun perin Veripalvelulla ei ollut järjestelmällistä luovuttajaryhmien hallintaa ja kaikki perustui yksittäisten toimistojen henkilökunnan aktiivisuuteen; mikäli ryhmistä vastaava henkilö poistui, ei tälle tärkeälle työlle välttämättä ollut tarvittavan kompetenssin omaavaa jatkajaa. Konsepti tarjosi Veripalvelulle yhtenäiset toimintatavat sekä markkinointiin yhtenäisen ilmeen. VeriRyhmiä ylläpidetään Excel-taulukossa, johon on toteutettu logiikkaa. Toiminnasta vastaavan mukaan taulukon haasteena ovat muun muassa yhteiskäyttömahdollisuuden puuttuminen, erilaiset käyttöoikeusongelmat ja tietojen analysoinnin vaikeus.

Nykytilanteessa VeriRyhmien tietoja ylläpidetään Excel-taulukossa, josta ei ole varsinaiseen luovuttajahallinnan järjestelmiin integraatioita. VeriRyhmä-toiminta on täysin riippuvaista Excel-muodossa olevan rekisterin ylläpidosta ja tietojen oikeellisuudesta. Excel-taulukossa ylläpidetään tietoja VeriRyhmistä: ryhmän nimi, paikkakunta, liittymispäivämäärä, edellinen luovutuskerta, edellisellä käynnillä rekisteröityneiden henkilöiden lukumäärä ja yhteyshenkilön tiedot sekä yhteyshenkilön varahenkilön sähköpostiosoite.

Operatiivinen toiminta on myös kartoittanut alustavasti mahdollisuutta käyttää joustaviksi havaittujen kyselyjärjestelmien kautta kerätyn VeriRyhmiä koskevan datan hyödyntämistä QlikView-sovelluksessa. Kuten operatiivisen toiminnan haastatteluissa todettiin, uusia järjestelmiä ei enää haluta nykyisten järjestelmien rinnalle ja QlikView on osoittautunut monipuoliseksi työkaluksi operatiivisen työn ohjaamisessa ja suunnittelussa.

Tiedot VeriRyhmistä halutaan tuoda osaksi tulevaa luovuttajahallintajärjestelmää, jotta myös VeriRyhmien toimintaa voidaan analysoida kattavammin ja ottaa se osaksi luovuttajahallinnan prosesseja. eProgesa-järjestelmään ei ole mahdollista tällä hetkellä syöttää ryhmätietoja eikä niitä voi siten viedä QlikView-sovellukseen analysointia varten. VeriRyhmä-toiminnan nimissä luovuttaneita ei pystytä tällä hetkellä analysoimaan: Oliko mukana ensikertalaisia ja mitä veriryhmiä luovuttajat edustivat? Monta henkilöä ryhmän alaisuuteen kuuluu ja ketä he ovat? Tällä

hetkellä Veripalvelulla ei ole tarkkaa tietoa esimerkiksi siitä, kuinka monta henkilöä koko VeriRyhmä-toiminnan alaisuuteen kuuluu.

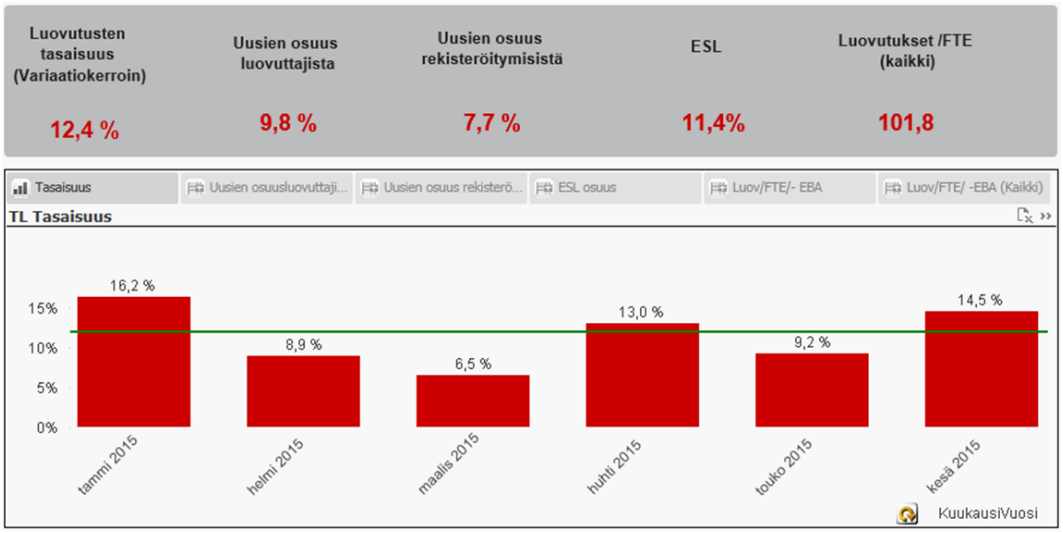
Toimistot pyrkivät tekemään jonkin verran kontaktointia esimerkiksi kun VeriRyhmän edellisestä luovutuksesta on kulunut kuusi kuukautta. Tähän ei ole toteutettu minkäänlaista automatiikkaa ja toiminta on myös henkilöstön Excel-osaamisesta riippuvaista. VeriRyhmiä kontaktoidaan lähettämällä yhteyshenkilölle uutiskirje neljä kertaa vuodessa sekä lehti. Ryhmille lähetettävissä uutiskirjeissä on keskimäärin parempi läpäisyprosentti (30 %) kuin yksittäisille luovuttajille lähettävissä (20–25%). Kuitenkaan Veripalvelulla ei ole käytössään tietoa siitä, miten yhteyshenkilöt jakavat tätä tietoa muille ryhmän jäsenille. Koska Veripalvelulla ei ole tietoa ryhmään kuuluvista verenluovuttajista, voivat luovuttajat saada sekä ryhmäkohtaista että yksilöllistä kontaktointia. Ryhmät edustava 2-5 % kokonaisluovutusmäärästä, eikä volyymia ole strategisesti tarkoitus kasvattaa. Veripalvelun johto ja yhteistötoiminnasta vastaava ovat nähneet enemmän arvoa sillä, että ryhmät toimivat luovutustoiminnan puolestapuhujien verkostona ja viestintäkanavana yhteiskunnan eri osiin.

Prosessin etenee siten, että henkilö tulee verenluovutukseen ja ilmoittaa kuuluvansa VeriRyhmä-toiminnan piiriin. Henkilökunta kirjaa paperille päivämäärän, luovuttajien määrän sekä ryhmän nimen. Tiedot viedään kerran viikossa Excel-taulukkoon, joka tarkoittaa, ettei reaaliaikaista dataa ole saatavilla missään vaiheessa. Virheitä voi tulla tuplakirjaamisen myötä ja luovuttajat eivät välttämättä muista kertoa kuuluvansa VeriRyhmä-toimintaan, eikä sitä myöskään kysytä verenluovutustilanteessa. Lisäksi taulukkoon tulee merkintä rekisteröitymisen, ei varsinaisen luovutuksen onnistumisen merkiksi. Jokaisella toimistolla on VeriRyhmä-vastaava, jotka tekevät kirjauksia. Taulukkoa on kehitetty jatkuvasti ja siihen on tehty uusia toiminnallisuuksia Excel-taulukkolaskentaohjelmiston mahdollistamille ominaisuuksilla tietohallinnon toimesta. VeriRyhmä-toimintaan on liittynyt vuoden 2012 jälkeen yli 1600 ryhmää huhtikuuhun 2015 mennessä, joten tarpeita oikealle tietokantahallinnalle olisi. Työ vaikeutuu päivä päivältä, kun lisää ryhmiä tulee ja VeriRyhmä-tietojen ylläpito perustuu yhteen Excel-taulukkoon. Excel-taulukkoa ylläpidetään intranetissä ja sen

yhteiskäyttömahdollisuudet ovat olemattomat. Useampi käyttäjä ei voi muokata taulukkoa samanaikaisesti ja useasti taulukon tiedot ovat korruptoituneet tai ne eivät ole tallentuneet.

6.1.6 Mittarit ja seuranta

Luovuttajahallinnassa ja luovuttajien ohjaamisessa on käytössä monia mittareita, joilla analysoidaan verenluovutustoiminnan tehokkuutta ja kustannuksia. Mittareilla analysoidaan välittömästi sekä välillisesti luovutustapahtumiin liittyviä asioita, kuten verenluovutusten tasaisuutta ja tehokkuutta, luovutusten määrää suhteessa resursseihin tai luovutusten taloudellisuutta. QlikView-sovellukseen on konfiguroitu useita raporttinäkymiä, joiden avulla Veripalvelulla voidaan seurata toteumia graafisen käyttöliittymän kautta. Kuvassa 18 on kuvakaappaus eräästä QlikView-sovelluksen raporttinäkymästä.



Kuva 18. Kuvakaappaus QlikView-sovelluksen yhdestä raporttinäkymästä.

Kuvassa 18 nähdään verenluovutustoiminnan seurantaan liittyvä näkymä, jossa voidaan edelleen porautua syvemmälle dataan suoraan käyttöliittymässä olevien toimintojen avulla.

Myös työyhteisön hyvinvointia ja tyytyväisyyttä mitataan jatkuvasti, mutta sitä ei tässä diplomityössä huomioida. Veripalvelun luovutustoimintaan liittyviä strategisia ja toiminnallisia mittareita on esitetty taulukossa 3.

Taulukko 3. Verenluovutustoiminnan mittareita ja tavoitteita 2015. (Veripalvelu 2015b.)

Kategoria	Mittarit	Tavoite
Strateginen	Luovutusten tasaisuus	Kuukausikohtainen variaatiokerroin <12 %
	Kokonaistaloudellisuus: kustannukset/kerätty veriyksikkö	79,5 € (budjetoitu)
	Punasoluvarastojen tavoitetasojen toteutuminen, kun varasto 4-6 päivää	Koko varasto: 90 % A+: 90 % O+: >70 %
Toiminnallinen	Asiakastyytyväisyys	Yli 85 % erittäin tyytyväisiä
	Uusien luovuttajien osuus	Osuus pysyy ennallaan vuositasolla
	ESL (”hylätyt”)	Alle 10 %
	Uusien luovuttajien palaaminen	”Nouseva”
	Säännöllisten segmentti (minimissään 2 luovutusta edellisen 12 kuukauden aikana)	”Nouseva”
	Kutsuvaste	Seuranta, ei asetettu vielä tavoitetta

	Markkinointikulut/luovutus	
	Toteutuneet luovutukset/henkilöresurssi (FTE)	129 luovutusta/FTE/kk

Lisäksi Veripalvelu seuraa aktiivisesti verenoton yksikkökohtaisia sekä verenluovutustilaisuuksien tavoitteiden toteutumia, kutsujen vaikuttavuutta sekä verenoton ryhmänmukaisuutta joiden pohjalta voidaan analysoida, ennustaa ja toteuttaa resurssisuunnittelua.

6.2 Luovuttajahallinnan tavoitetilan kartoituksen tulokset

Luovuttajien ohjaamiseksi on luovuttajien ohjaamisen ohjelma, jonka mukaan tulevaisuudessa verenluovutustoiminta tähtää siihen, että valtaosa luovuttajista tulee luovuttamaan kutsun perusteella, ajanvarauksella tai ilmoittamalla muuten tulostaan etukäteen. Veripalvelulla on mahdollisuus ennakoida päiväkohtaisesti tai jopa tuntitasolla luovuttajien käyttäytymistä. Seurantajärjestelmät ulottuisivat aina luovuttajista sairaaloiden verikeskuksiin. Luovutusten näkökulmasta ohjaaminen perustuu tilausten määrään ennakoiden. Tässä työssä käsitellään luovuttajien ohjaamiseen ja luovuttajatiedon hallintaan suunnitellun järjestelmäuudistukseen liittyviä tavoitteita. Luovuttajien ohjaamisen ohjelman toisessa vaiheessa, osana verkkopalvelu-uudistusta, tavoitteena on julkaista luovuttajille oma palveluportaali, jossa luovuttajat voivat ylläpitää omia tietojaan ja tarkastelemaan omia terveydentilatietoja. Palveluportaalin kautta luovuttajat saavat myös ajankohtaista tietoa Veripalvelun toiminnasta. Palveluportaalin käyttöönotto vähentää työtä operatiivisessa työssä ja sujuvoittaa luovuttajan tiedonsaantia. (Veripalvelu 2014.)

6.2.1 Strategisen toiminnan tavoitetila

Strateginen tavoitetila Veripalvelun luovuttajahallinnassa on ohjata luovuttajia tehokkaasti, seuraavien tavoitteiden mukaisesti (Veripalvelu 2014):

1. Parantaa verenluovutusten ennustettavuutta ja luovutusten toteutumista suunnitellun veriryhmäjakauman mukaisesti
2. Parantaa verenluovuttajien ohjauksen vaikuttavuutta ja taloudellista tehokkuutta
3. Vahvistaa luovuttajan motivaatioita ja sitoutumista sekä edistää luovuttajan ja Veripalvelun kumppanuutta ja yhteistyötä
4. Poistaa hukkaa verenluovutusprosessista sekä luovuttajan ohjaamisen prosesseista
5. Tuottaa optimaalinen verenluovuttajapohja suhteessa veren tarpeeseen

Tämän diplomityön tavoite on antaa ymmärrystä Veripalvelun luovuttajahallintaan ja selvittää miten tietojärjestelmä voisi tukea strategisesti luovuttajaohjausta. Tällä hetkellä yksikkökohtainen ennakoitavuus ei ole hyvä ja sitä haluttaisiin parantaa CRM-järjestelmän avulla. Resurssit olisi mahdollista saada vastaamaan paremmin tarvetta ja Veripalvelu uskaltaisi tehdä rohkeammin suunnitelmia. Kuten strategisen toiminnan haastatteluissa todettiin: edellisen kerran kun toimistoja suljettiin, jouduttiin turvautumaan kymmenen vuoden takaiseen dataan siitä, mitä luovuttajakäyttäytymisessä tapahtuu. Suunnitteluun meni resursseja, eikä uskallettu ottaa riskejä korvaavien toimenpiteiden, kuten liikkuvien verenluovutustilaisuuksien osalta. Suunnitteluun liittyviä haasteita kohdataan myös poikkeusaukiolojen aikana, kuten jouluna, koska luovuttajakäyttäytymistä ei pystytä arvioimaan tarpeeksi luotettavasti ja resursseja valuu hukkaan. Strateginen tavoite kiteytettynä on, että ihmiset tulisivat luovuttamaan silloin kun kutsutaan – jos ei kutsuta, niin seuraisivat oman veriryhmänsä tilannetta ja osaisivat toimia sen mukaisesti.

Luovuttajahallintaan käytettävä tietojärjestelmä muodostaisi optimitilanteessa kokonaisuuden, jonka avulla hallittaisiin luovuttajarekisteriä, segmentointia sekä kontaktointia ja jonka avulla voitaisi analysoida luovuttajakäyttäytymistä. Alkuperäinen ajatus uudesta luovuttajahallintajärjestelmästä on muuttunut matkan varrella muun muassa QlikView-sovelluksen ansiosta, sillä sen avulla voidaan analysoida luovuttajien käyttäytymistä ja sovelluksesta nähdään myös tarkemmalla tasolla luovuttajien ikä, sukupuoli, alue, veriryhmä, ajankohta, luovutuspaikka sekä lähetetyt SMS-viestit, kortit, sähköpostit ja niiden kutsuvasteet. Uuden asiakassuhteiden hallinnan järjestelmän roolia pohditaan koko sähköisen

ohjaamisen kokonaisuudessa Veripalvelulla, sillä noin 80 % luovuttajista tulee luovuttamaan verta ilman selkeästi nähtävää lyhyen aikavälin ohjausta. Tällä hetkellä pystytään summatyyppisesti keräämään tietoa luovuttajakäyttäytymisestä kontaktoinnin osalta: sadalle lähetettiin kutsu, joista x kappaletta saapui. Niin sanotun luovuttajaprofiilin muodostaminen on puutteellista nykyisillä järjestelmillä ja tämän suhteen halutaankin tulevaisuudessa tarkempaa tietoa kutsuvasteista yksilötasolla.

Tavoitteena on kehittää pitkäaikaisia asiakassuhteita, vaikka tiedossa on, että luovuttaja luovuttaa keskimäärin 1,7 kertaa vuodessa. Lisäksi kahden vuoden seurantajakson aikana tehdyn analyysin perusteella huomattiin, että 40 % luovuttajista ei palannut enää seuraavana vuonna. Vaikka luovuttajat käyvät harvoin, pyritään silti rakentamaan pitkä asiakassuhde luovuttajaan. CRM-järjestelmän avulla halutaan joko suorasti tai epäsuorasti integraatioiden kautta analysoida luovuttajarekisteriä segmenteittäin: aktiivisten, nukkuvien, palanneiden lukumäärät, joka kertoisi luovuttajakannan hallinnasta. Luovuttajahallinnalle nähdään olevan siitä arvoa, että ymmärrettäisiin ketä luovuttajarekisterissä on ja millaisia luovuttajahallinnan kannalta olennaisia segmenttejä ne muodostavat. Strategisen toiminnan haastattelussa pohdittiin luovuttajien seuraamisen ja käyttäytymisen ennustamisen olevan olennaisia CRM-järjestelmän ominaisuuksia, mutta tarvitaanko järjestelmää luovuttajien ohjaamiseen?

Strategisen toiminnan tavoitetilasta keskustellessa esiin nousi huoli siitä, miten saada julkisen verkon palvelut osaksi CRM-järjestelmää asiakasportaalin muodossa ja miten rajapintoja voidaan hyödyntää vaarantamatta ihmisten yksityisyys ja tietoturva. Tietoturva-asiat ovat luovuttajatietoja käsiteltäessä suuressa roolissa, eikä luottamuksellista tietoa haluta ulkopuolisille missään tilanteessa. Tietoturvaa on mietittävä jo lähitulevaisuudessa, kun sähköinen terveyskysely otetaan portaittain käyttöön: aluksi ilman vahvaa tunnistautumista siten, että luovuttajat voivat henkilötunnuksen avulla täyttää esitietolomakkeen ennen kuin tulevat verenluovutukseen. Henkilökunta tulostaa valmiin kaavakkeen toimistolla tai liikkuvassa verenluovutustilaisuudessa. Jo tällä osittaisella sähköisen lomakkeen

käyttöönotolla voidaan saavuttaa merkittävää ajansäästöä ja vähentää lomakkeen puutteista johtuvia poikkeamia.

Sähköisenä palvelumuotona aiotaan toteuttaa veriryhmäkohtainen ohjaavaa ajanvaraus ja ilmoittautuminen, jonka vaikuttavuutta kontaktointiin halutaan arvioida. Parhaimmillaan veriryhmäkohtaisella sähköisellä ilmoittautumisella saatetaan saavuttaa jo riittävä ohjaamisvaikutus. Tämä on hyvä aihe lisätutkimukselle.

6.2.2 Operatiivisen toiminnan tavoitetila

Operatiivisessa toiminnassa voidaan saavuttaa merkittäviä säästöjä suunnittelemalla verkoston tehokkuus ja käyttämällä resursseja juuri oikean tarpeen mukaisesti. Suurimmat säästöt on saavutettu juuri verkoston suunnittelulla – pyritään pitämään luovutustilaisuuden sopivan kokoisina verenoton tarpeeseen ja aiempaan luovuttajakäyttäytymiseen perustuen ja optimoidaan henkilöstörakenne tätä tarvetta vastaavaksi. Esimerkiksi Seinäjoen toimiston aukioloaikoja mukautettiin niin, että saavutettiin kolmen kokonaishenkilöallokaatiota (FTE) vastaavat säästöt. Myös sairaaloiden verentarve ohjaa henkilöstöresurssien käyttöä verenluovutustilaisuuksissa ja toimistoissa. Verenluovutustoiminnassa Veripalvelu on pakotettu järjestämään myös kannattamattomia tapahtumia, sillä väestön sisäinen muuttoliike ja ikärakenteen muutokset vaikuttavat merkittävästi verenluovutuksen toimintaverkoston muokkautumiseen.

Tavoitteena on nostaa kaikkien toimistojen verenottoa ja sitä kautta vähentää liikkuvien verenluovutustilaisuuksien järjestämistä. Lisäkustannukset tulevat useimmiten henkilökustannusten muodossa siitä, kun mennään kauas ja harvaan asutuille seuduille. Liikkuvien luovutustapahtumien palvelut toteutetaan pääosin yhteistyössä paikallisen SPR-osaston kanssa. Osa palveluista, kuten kuljetuspalvelut hankitaan ulkoa muilla paikkakunnilla paitsi pääkaupunkiseudulla, joka myös osaltaan nostaa liikkuvien kustannuksia, kuten luovuttajakontaktoinnin haastatteluissa todettiin.

6.2.3 Luovuttajasegmentoinnin ja kontaktoinnin tavoitetila

Sähköpostikontaktoinnin vaikuttavuuden parantaminen ja sen painottaminen on myös Veripalvelun operatiivisen toiminnan tavoitteena. Sähköpostiin saadaan enemmän informaatiota luovuttajille, kuten tietoa mahdollisista luovutusesteistä ja tällä tavalla voidaan välttää turhia käyntejä, jotka syövät sekä Veripalvelun että asiakkaan resursseja.

Tulevaisuudessa optimitilanteessa kontaktointityössä pystyttäisiin kontaktoimaan oikeita henkilöistä strategisten linjausten mukaisesti käyttämällä taulukossa 4 esitettyjä segmenttejä kohdennettuun kontaktointiin. Näitä segmenttejä ei pystytä poimimaan nykyisestä eProgesa-järjestelmästä. Järjestelmätuntemus on Veripalvelulla jokseenkin kapea-alaista, joten myös luovuttajahallinnan järjestelmävalintaan on otettava mukaan muitakin järjestelmätoimittajia kuin Microsoft ja vertailtava järjestelmien soveltuvuutta Veripalvelun luovuttajahallinnan järjestelmäksi. eProgesaan on saatavilla luovuttajahallintaan tarkoitettu moduuli, jota Hollanti on ottamassa ensimmäisenä maailmassa käyttöön. Vaatimukset uudelle CRM-järjestelmälle kohdistuvat pääosin juuri kontaktoitavien segmenttien poimintaan ja kontaktointiin suoraan järjestelmästä. Järjestelmänäkökulmasta tavoitteena on segmenttien poiminnan – eli määriteltyjen hakujen tekeminen luovuttajarekisteristä helpottuminen uuden järjestelmän avulla, poimintojen joustavuus ja ajantasaisuus sekä mahdollisuus automatisoida työvaiheita.

Taulukko 4. Veripalvelun luovuttajasegmentit luovutuskäyttäytymisen mukaan. (Veripalvelu 2015c.)

Segmentti	Kuvaus
Uusi	Ensiluovuttaja; henkilö joka on luovuttanut kerran. Ensikävijä/rekisteröitynyt, jolle ei tule vielä luovutusta.
Tuore	Henkilö, joka on luovuttanut enintään seitsemän kertaa.

Aktiivinen	Henkilö, joka on luovuttanut viimeisen 24 kuukauden aikana vähintään kerran.
Säännöllinen	Henkilö, joka on luovuttanut viimeisen 24 kuukauden aikana vähintään kerran 12 kuukauden jakson aikana
Tauolla	Henkilö, joka on tauolla tai nukkuva – ei luovutusta viimeisen 24 kuukauden aikana. Aikarajoite: enintään viisi vuotta.
Inaktiivinen	Passiivinen: edellisestä luovutuksesta on kulunut viisi vuotta. Aikarajoite: yli viisi vuotta.
Palaava	Henkilö, joka on luovuttanut kuluvana vuotena, mutta ei luovuttanut edeltävän 24 kuukauden aikana.
Prospekti	Henkilö, joka on ilmaissut mielenkiintonsa, mutta ei vielä rekisteröitynyt eikä luovuttanut. Esimerkiksi messukontaktit tai vielä alaikäiset opiskelijavierailijat.

Tavoitetilassa luovuttajahallinnan järjestelmästä olisi poimittavissa kaikki strategisesti halututut segmentit. Tarve on muun muassa veriryhmän, paikkakunnan, käyttäytymisen perusteella valittaville segmenteille sekä passiiviseksi tulevat, viimeksi 5 vuotta sitten käyneet, rajoituksen saaneet tai ensiluovuttajat, joilla luovutusrajoitus eivätkä enää sen jälkeen tulleet. Segmentit pitää myös olla siirrettävissä mahdollisimman helposti lähetystyökaluihin; sms-, email- ja korttikutsutyökaluihin tai lähetystyökalu pitäisi olla osa luovuttajahallintajärjestelmää, jolloin tiedonsiirrolta vältyttäisiin. Kontaktointitoiminnan tavoitetilassa mahdollistetaan kontaktoinnin vaikuttavuuden mittaaminen ja kontaktoinnin kohdentaminen niille segmenteille tai yksittäisille luovuttajille, joiden apua tarvitaan täyttämään Veripalvelun sen hetkinen verenoton tarve. Lisäksi CRM-järjestelmä toimisi luovuttajarekisterin

roolissa, niin sanottuna luovuttajatietojen master datana, jota olisi mahdollisuus hyödyntää ohjaavissa sähköisissä palveluissa luovuttajille, esimerkiksi ilmoittautumisessa tai luovuttajan omien tietojen ylläpidossa.

Jokainen kontaktointitoimenpide pitää olla mitattavissa ja seurattavissa helposti. Kontaktoinnin jälkeen samoja segmenttejä olisi voitava myös hyödyntää helposti jatkossa ilman uudelleenpoimintaa. Segmenttien uudelleenkontaktointi on tarpeellista kun tehdään moniportaista kontaktointia. Kontaktointiin kuluvaa työaikaa ei tulisi järjestelmäuudistuksen myötä mennä enempää kuin nykyisillä työkaluilla. Aiemmin järjestetyssä luovuttajahallinnan järjestelmän pilotoinnissa yksittäisiin työvaiheisiin menevä aika oli moninkertainen Microsoftin CRM-järjestelmällä verrattuna eProgesaan. Haastattelujen ja dokumentaation perusteella pilotoinnista jäi paljon avoimia kysymyksiä nimenomaan Microsoftin CRM-järjestelmän soveltuvuudesta Veripalvelun käyttöön.

Kontaktointiprosessin automatisointia sekä toivotaan, että pelätään. Automatiikkaa ja prosessin sähköistämistä olisi tarve tehdä osassa työvaiheita, mutta näkemys on, että työhön tarvitaan ”aivot” väliin koska muuttuvia tekijöitä on paljon: akuutit verivalmistetarpeet sairaaloissa, muutokset luovuttajakäyttäytymisessä, toimisto- ja tilaisuuskohtaiset erot. Yksinkertaisen algoritmin tai logiikan kehittäminen on haastavaa, eikä sitä voida ainakaan lyhyellä aikavälillä kehittää automaattisen kontaktoinnin toteuttamiseksi. Automatiikka voisi poimia valmiiksi verenoton tarpeeseen ja ennusteeseen perustuen valmiiksi veriryhmäkohtaiset segmentit ja kontaktoinnin henkilöstö valitsisi viestin vaikuttavuustason ja sisällön tarpeen mukaisesti. Uuden luovuttajahallinnan käyttöönotto tuo uusia työtapoja ja kulttuurimuutoksen, joka on otettava huomioon Veripalvelulla muutosjohtamisen avulla ja kouluttamalla henkilöstöä.

QlikView-sovelluksesta saatavaa yksilötason tietoa hyödynnetään muun muassa kutsutehojen seurannassa. Ongelmana on, ettei kerran QlikView-sovellukseen vietyä tietoa saada takaisin eProgesaan, esimerkiksi tilanteessa, jossa tietyllä aikavälillä kutsuttuja, mutta ei-rekisteröityneitä O-negatiivisia luovuttajia kontaktoidaan uudelleen. Tästä ei jää jälkeä eProgesaan, ellei tietoa viedä manuaalisesti sinne, eikä se myöskään näy seuraavana päivänä QlikView-

sovelluksessa. Tiedonkäsittelyloopin pitäisi olla suljettu, jotta kaikki QlikView-sovelluksen raportoinnin kautta käsitelty data päätyisi takaisin eProgesaan. CRM-järjestelmä korvaisi nämä erilliset järjestelmät, jolloin kaikkea luovuttajatietoja käsiteltäisiin keskitetysti, yhdessä järjestelmässä mukaan lukien luovuttajatietojen ylläpito, kontaktointi, raportointi ja vaikuttavuuden seuranta. Vähäisten lisenssien takia QlikView ja sen kautta saatavat raportit eivät ole Veripalvelun koko henkilöstön käytettävissä toistaiseksi, mutta jatkossa yksinkertaisia raporttinäkymiä voidaan tuoda henkilöstön intranetiin. Yksiköiden esimiehet tekevät sisäisenä palveluna raportointia muille lisenssien vähäisen määrän vuoksi, joka estää tiedon leviämistä. Jatkossa luovuttajahallinnan raportit tulisivat olla avoimia koko Veripalvelun henkilöstölle reaaliaikaisesti. Jos integraatiot saataisiin toimimaan kaksisuuntaisesti eProgesan ja QlikView-sovelluksen välillä, voisi se olla riittävä luovuttajahallinnan järjestelmäksi. Luovuttajakontaktoinnissa tavoitteena on löytää mahdollisimman hyviä ratkaisuja siihen, että pystytään tekemään strategisesti tärkeitä asioita mahdollisimman hyvillä työkaluilla.

6.2.4 Yhteisö- ja ryhmätietojen hallinnan tavoitetila

Jälkimarkkinointia pitäisi kehittää jatkoviestien lähettämisen osalta esimerkiksi ajastamalla viestin lähettämistä ja toteuttamalla seurantaa ryhmien luovutuskäyttäytymisen perusteella. Jatkossa tarvitaan myös tapa, jolla kaikki Veripalvelun asiakasrajapinnassa työskentelevät voivat tarvittaessa kirjata yhteisöjen tietoja ilman yhteiskäyttörajoituksia. Tulevaisuudessa Veripalvelulla on tarkoitus laajentaa verkkopalveluita itsepalveluportaalin osalta, jolloin sekä yksittäiset luovuttajat sekä Veriryhmä- ja muuhun yhteistötoimintaan osallistuvat voisivat tarkastella sekä päivittää omia tietojaan verkkopalvelussa. VeriRyhmä-rekisterin yksi tavoite on toteuttaa selkeitä näkymiä ryhmistä, joiden avulla henkilökunta voisi tarkastella niiden aktiivisuutta, kontaktointia ja toimintaa sekä tehdä segmentointia ja itse kontaktointia.

VeriRyhmä-toiminta ei ole ainut ryhmätoiminnan muoto, joka haluttaisiin tuoda luovuttajahallinnan piiriin. Prospektit, kuten messukontaktit, opiskelija- ja vierailijaryhmät, sekä uutiskirjeen tilaajat, tarvitsevat myös järjestelmällisempää hallintaa. Ryhmätietojen liittäminen osaksi luovuttajahallintajärjestelmää ja

luovuttajarekisteriä tarjoaisi tulevaisuudessa laajemman hyödyntämismahdollisuuden. Yhteisötoiminnan vaatimukset tietojärjestelmälle voidaan jakaa kahteen osaan: tietojen hallintaan ja prosessien automatisointiin. Yhteisötietojen ylläpito ja yhteisötietojen linkitys luovuttajatietoihin on perusvaatimuksena, jolla saadaan samasta luovuttajarekisteristä tiedot sekä luovuttajista, että yhteisöistä. Prosessien automatisoinnilla mahdollistetaan manuaalisten työvaiheiden, kuten tietopakettien lähettäminen, luovutusajan sopiminen ja kontaktointitoimenpiteiden automatisointi. Analysointinäkökulmalla ryhmien elinkaaren hallintaan ja elinkaaren analysointiin halutaan selvittää miten ryhmien elinkaari kehittyy ja miten Veripalvelun markkinointitoimet vaikuttavat ryhmien sekä ryhmissä olevien yksilöiden käyttäytymiseen. Analysoimalla pyritään löytämään uuden järjestelmän kautta trendejä ja sitä kautta suunnittelemaan yhteisötoimintaa tehokkaammaksi. Yhteisöllisen arvonluonnin (co-creation) arvioinnilla yhteistyössä luovuttajien kanssa voidaan myös kartoittaa tulevaisuudessa yhteisöille kohdennettuja markkinointitoimenpiteitä ja yleisemmin Veripalvelun toimintaa.

Jotkut Veriryhmät ovat tehneet itsenäistä rekrytointia, joka on tuottanut paljon uusia luovuttajia – näiden ryhmien toimintamalleja kopioimalla voitaisiin yhtenäistää rekrytointitapoja ja kampanjoita. Luovutuskertojen määrä laskee tasaisesti ryhmäksi ilmoittautumisen jälkeen. Ryhmistä olisi saatava tieto uusiutuvuudesta, jotta volyymi pystyttäisiin pitämään tietyllä tasolla kontaktoinnin keinoin.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Asiakassuhteiden hallinnan kokonaisvaltainen ymmärrys ja kehittäminen poikkifunktionaalisesti ovat olennainen osa onnistuneen CRM-järjestelmäuudistuksen toteuttamiseksi. Ymmärrys organisaation omista sisäisistä asiakassuhteiden hallintaan liittyvistä prosesseista ja niihin kytkeytyvistä aktiviteeteista sekä prosessien välisistä yhteyksistä auttaa Veripalvelua määrittelemään tarpeet luovuttajien hallinnalle ja ohjaamiselle. Viitekehystä soveltamalla voidaan kriittiset prosessit kartoittaa ja kehittää niitä syklisesti huomioiden työntekijöiden jatkuva osaamisen kehittäminen ja tyytyväisyys, prosessien väliset relaatiot sekä tietojärjestelmät mahdollistavana tekijänä.

7.1 Viitekehyksen soveltaminen osana Veripalvelun luovuttajahallinnan järjestelmäuudistusta

Liitteessä 2 on kuvattu Veripalvelun prosessien tavoitetila CRM-viitekehyksen näkökulmasta. Strategian kehittämisen prosessissa vaaditaan myös tulevaisuudessa kaksoisfokusta, joka ottaa huomioon sekä liiketoiminta- että luovuttajastrategian ja niiden väliset suhteet asiakassuhteiden hallinnan näkökulmasta. Alkuperäisessä viitekehyksessä esitettyä liiketoimintaympäristön analyysiä on laajennettava perinteisestä ottaen huomioon voittoa tavoittelemattoman organisaation näkökulmat. Tämän lisäksi Veripalvelun liiketoimintastrategiassa on huomioitava erityisesti sekundäärinen kilpailu verenluovuttajien niukoista resursseista. Nämä resurssit koostuvat sekä verestä, mutta myös verenluovutukseen käytetystä ajasta ja vaivasta, joka pitää ”voittaa” muilta toimijoilta. Sisäisten prosessien jatkuva kehittäminen myös jatkossa varmistaa sen, että työhön käytetyt resurssit saadaan tehokkaammin käyttöön myös luovuttajahallinnan näkökulmasta.

Asiakasstrategian – tai Veripalvelun asemassa luovuttajastrategian – suunnittelussa erityisesti luovuttajien segmentointiin ja markkinointistrategioihin tulisi kiinnittää huomiota. Valitsemalla oikeita luovuttajasegmenttejä, saadaan verenoton tarpeen mukaisesti verivalmisteita ja saavutetaan parempi ennustettavuus. Hyödyntämällä tulevaisuudessa verkkopalveluita, sähköistä luovuttajalomaketta sekä luovuttajien palveluportaalia, voidaan asiakastyytyväisyyttä kasvattaa. Sukupolvien välillä

näkyvät erot tietojärjestelmäosaamisessa tulee tasoittumaan tulevien vuosien aikana, joka osaltaan helpottaa uusien sähköisten palveluiden markkinointia ja käyttöönottoa. Veripalvelun strategian kehittämisen prosesseissa tulisi pyrkiä erityisesti luovuttajalähtöiseen suunnitteluun ottaen huomioon sen rooli voittoa tavoittelemattoman organisaationa.

Arvonluontiprosessin kehittämisessä fokus on luovuttajan saamassa arvossa sekä organisaation saamassa arvossa ja näiden kahden aktiviteetin välisestä toiminnasta, jolloin syntyy lisäarvoa. Lisäarvoa voidaan saavuttaa lisäämällä molempien osapuolten tietoisuutta ja tietämystä toisista sekä vallitsevasta toimintaympäristöstä. Luovuttajalle tärkeiden palveluiden tarjoaminen ja jatkuva arvonluonnin arviointi on olennaista. Organisaation näkökulmasta kasvanut asiakastyytyväisyys ja –säilyvyys, sekä uusien luovuttajien hankinnan taloudellisuus tuovat lisäarvoa. Olennainen osa arvonluontiprosessia tulevaisuudessa on arvioida jatkuvasti eri luovuttajasegmenttien elinkaariarvoa. Esimerkiksi miten uskollinen, useita kertoja verenluovutuksessa käynyt luovuttaja kokee Veripalvelun palvelut verrattuna ensimmäistä kertaa verenluovutuksessa olleeseen ja miten palveluita voidaan kohdentaa oikein ja tehokkaasti niin, että molemmat osapuolet saavat lisäarvoa kohtaamisista niissä tapahtuvien tekojen, tiedon ja tuntemusten vaihdannan kautta. Elinkaariarvon määrittelyn perusteella voidaan siten tehdä strategisia päätöksiä siitä, millainen Veripalvelun julkisuuskuvan ja palveluiden halutaan olevan kussakin segmentissä ja vaikuttaa tällä luovuttajien käyttäytymiseen.

Viestintä- ja kontaktointikanavien integrointiprosessissa Veripalvelun tulisi löytää erilaisia kanavakombinaatioita, joilla voidaan tarjota eri luovuttajasegmenteille yhtenäinen palvelukokemus sekä näkökulma Veripalvelun toimintaan. Verkkopalveluiden ja palveluportaalin rooli viestintäkanavana tulevaisuudessa painottuu todennäköisesti merkittävästi viestintä- ja kontaktointikanavien hallinnassa. Mobiilipäätelaitteiden määrän jatkuva kasvu ajaa myös muilla toimialoilla yritykset viestimään ja kontaktoimaan asiakkaitaan monikanavaisesti. Veripalvelun tulisi fokusoitua viestintäkanavien käyttöön, jotka ovat taloudellisesti tehokkaita ja tarjoaisivat lisäarvoa luovuttajille. Toimintojen automatisointi ja

palvelut, joissa luovuttajat voivat toimia itsenäisesti ennen luovutustapahtumaa on tärkeää ottaa huomioon. Kontaktoinnissa tulee huomioida sellaisten kanavien käyttö, joissa luovuttajien ohjaamisen vaikutukset ovat vähäiset, jotta ne voidaan korvata toisilla kontaktointikanavilla.

Tiedonhallinnan prosessissa on tulevaisuudessa huomioitava uuden CRM-järjestelmän keskeinen rooli luovuttajarekisterinä, raportointityökaluna sekä osittain myös analysointityökaluna yhdessä QlikView-sovelluksen rinnalla. Veripalvelun verenluovutuksen operatiivinen toiminnassa ja sitä ohjaavassa strategiassa tulee ottaa huomioon kokonaisvaltainen ja poikkifunktionaalinen luovuttajatiedon ja -suhteiden hallinta. Kontaktoinnin työkalut ovat edelleen sovellusarkkitehtuurissa erillisinä järjestelminä, ellei CRM-järjestelmään tuoda kontaktointitoiminnallisuuksia. Datasäilön muodostavat luovuttaja-, prospekti- ja yhteisörekisterit, joka verrattuna nykyiseen tilaan tuo tarvittavan parannuksen manuaaliseen yhteisötietojen hallintaan sekä prospektitietojen hallintaan. Tiedonhallinnan prosesseja tulee uudistaa niin, että niillä saavutetaan hyötyjä yhteisörekisterianalyysissä sekä potentiaalisten luovuttajien tietojen hallinnassa. Tiedon tehokkaampi hyödyntäminen laskee luovuttajakontaktoinnista aiheutuvia kustannuksia ja lisää asiakkaan kokemaa arvoa esimerkiksi turhan kontaktoinnin vähenemisen kautta.

Suorituskyvyn arviointiprosessia tulee kehittää organisaation kannalta olennaisten tulosten osalta sekä monitoroimalla suorituskykyä luovuttajahallinnan eri osa-alueilla. Asiakassuhteiden hallinnan järjestelmäuudistuksen näkökulmasta saavutetaan parempi luovuttajien ohjattavuus ja ennustettavuus huomioimalla ihmiset, prosessit ja tietojärjestelmät –kolminaisuus. Kaikki kolme ulottuvuutta ovat strategisesti ja operationaalisesti tärkeitä asiakassuhteiden hallinnan kannalta, ja niitä kaikkia tulisi voida arvioida luotettavasti läpi koko organisaation. Arvonluontiprosessin kautta luotu arvo on se tulos, joka saadaan saavuttamalla arvonluontiprosessissa määritellyt tavoitteet. Veripalvelu hyötyy ennustettavuuden parantumisena, asiakastyytyväisyytenä ja –uskollisuutena. Työntekijöiden päivittäisen työn sujuvoittaminen, resurssien parempi allokointi sekä henkilöstön jatkuva kehittäminen kasvattaa työntekijöiden tyytyväisyyttä ja lisää siten arvoa

työntekijöille, jossa pyrkimyksenä on Veripalvelun luovutustoiminnan kokonaistaloudellisuuden paraneminen. Suorituskyvyn monitoroinnin tavoitetilassa Veripalvelu seuraa kokonaisvaltaisesti luovuttajahallinnan muutosta – miten luovuttajien käyttäytyminen ja ohjattavuus muuttuu luovuttajahallintaan osallisten työntekijöiden, prosessien ja järjestelmien muutosten myötä. Tavoitetilassa Veripalvelun on mahdollista toteuttaa segmenttiseurantaa ja –analysointia, mitata asiakastyytyväisyyttä, uusien luovuttajien osuutta, hylättyjä luovutuksia, uusien luovuttajien palaamista tehokkaammin yksilötasolla. Suorituskyvyn monitorointi on jatkuva, syklinen kehitysprosessi jonka tavoitteena on tuoda Veripalvelulle tarkempaa tietoa luovuttajista, heidän käyttäytymisestään sekä Veripalvelun omien sisäisten prosessien tehokkuudesta ja mahdollistaa ennustettavuus siitä, miten resursseja voidaan kohdistaa paremmin. Veripalvelulla vaaditaan suurempi muutos toimintatapoihin, jotta viitekehystä voidaan hyödyntää. Muutosjohtaminen tärkeässä roolissa, koska kyseessä on tärkeä ydinjärjestelmä joka vaatii itse järjestelmän lisäksi ihmisten ja prosessien muutosta.

7.2 CRM-järjestelmän soveltuvuus luovuttajahallinnan järjestelmäksi

Tämän diplomityön yhtenä tavoitteena oli selvittää, miten Microsoftin CRM-järjestelmä soveltuu luovuttajahallinnan tehtäviin. Microsoftin Dynamics CRM-järjestelmä valikoitui vertailtavaksi järjestelmäksi osaltaan Veripalvelun vahvan Microsoft-kumppanuuden sekä diplomityön tekijän oman työtaustan takia. Järjestelmän soveltuvuutta arvioitiin Microsoftin SaaS-palveluna (Software as a Service) toimivan CRM-sovelluksen avulla, eikä järjestelmään tehty räätälöintejä tai siihen otettu käyttöön lisätoiminnallisuuksia. Veripalvelulla on käytössä useita luovuttajahallintaan liittyviä tietojärjestelmiä ja osa tavoitetilan toiminnallisuuksista vaatii integraatioita toisiin järjestelmiin, joiden tekniseen toteutukseen ei tässä diplomityössä oteta kantaa. Luovuttajahallinnan nykytilaa ja tavoitetilaa arvioitiin järjestelmänäkökulmasta kuiluanalyysin avulla. Kuilu- eli gap-analyysissä kartoitettiin haastatteluilla ja havainnoinnin avulla nykyisten luovuttajahallinnan tietojärjestelmien avulla suoritettavia toimintoja ja luovuttajahallinnan tavoitetilaa. Tunnistamalla nyky- ja tavoitetilan välinen kuilu, voitiin arvioida miten Microsoftin Dynamics CRM –järjestelmä pystyy vastaamaan

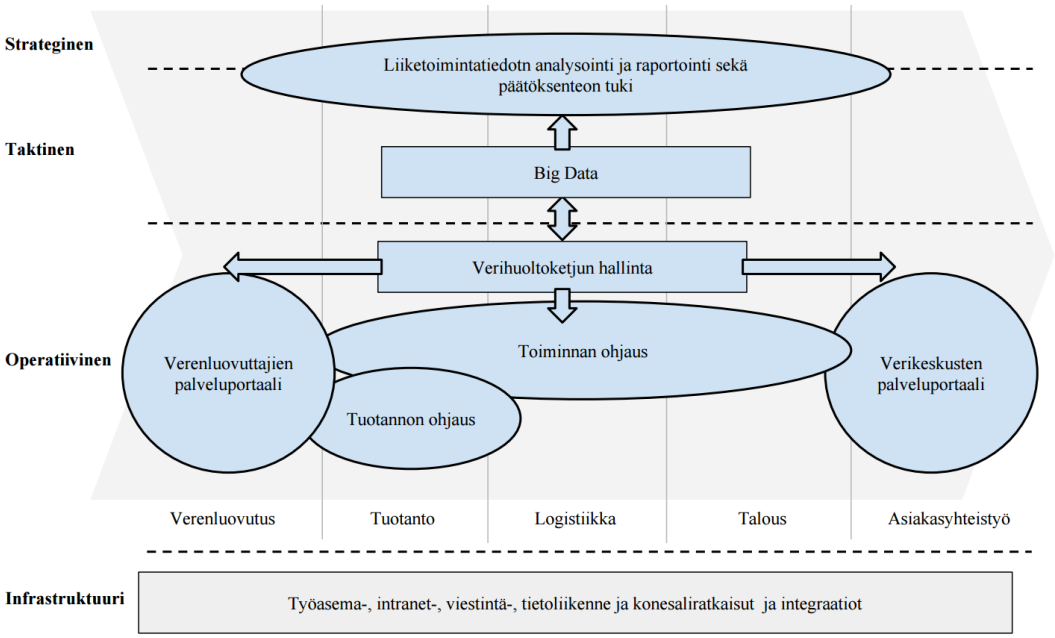
Veripalvelun asettamiin tavoitteisiin luovuttajahallinnan näkökulmasta. Liitteessä 3 on esitetty kuiluanalyysi taulukkomuotoisena ja arvio Microsoft Dynamics CRM –järjestelmän soveltuvuudesta tavoitetilan saavuttamiseksi luovuttajahallinnassa. Veripalvelu voi hyödyntää toteutettua kuiluanalyysiä arvioidakseen myös muiden järjestelmätoimittajien ratkaisujen soveltuvuutta luovuttajahallinnan tietojärjestelmäksi.

Microsoft-kumppanuus ajaa vahvasti Veripalvelun tietojärjestelmähankkeiden valintoja, mutta se ei saisi olla ainut tekijä luovuttajahallinnan järjestelmähankkeessa. Muita luovuttajahallinnan järjestelmävaihtoehtoja tutkitaan tarpeen mukaan ja Microsoftin CRM-järjestelmä ei palvele välttämättä Veripalvelua sellaisenaan, vaan vaatisi räätälöintejä ja konfigurointeja luovuttajahallintaa ajatellen, jotta se olisi käytettävä.

7.3 CRM-järjestelmän asemointi IT-arkkitehtuurissa

Toistaiseksi Veripalvelu on päättämättömässä tilanteessa: tulisiko CRM-järjestelmä kattamaan tulevaisuudessa kaikki luovuttajatiedon hallintaan liittyvät prosessit ja toiminnot vai käytettäisiinkö järjestelmää vain luovuttajarekisterin analysointiin? CRM-järjestelmän rooli koko IT-infrastruktuurissa on vähintään epäselvä ja selkeitä vastauksia on ollut vaikea saada keskusteluissa sen osalta mikä tahtotilan Veripalvelulla on.

Kuvassa 19 esitetään päätietojärjestelmien asemointi kokonaisarkkitehtuurissa. CRM-järjestelmä rakentuu operatiivista toimintaa tukevaksi järjestelmäksi, jossa sillä on vahva, poikkifunktionaalinen rooli verenluovutuksen, tuotannon, logistiikan, talouden ja asiakasyhteistyön toimintojen tukijärjestelmänä. Tavoitetilaan peilaten CRM-järjestelmän rooliin liittyy vielä paljon avoimia kysymyksiä, jotka selkeytyvät tulevaisuudessa ja mahdollisen jatkotutkimuksen muodossa.



Kuva 19. Päätietojärjestelmien ydinkuva optimitilassa 2020 (mukaillen, Veripalvelu 2015d).

CRM-järjestelmän avulla Veripalvelun sovellukset ja tietojärjestelmät käyttäisivät samaa luovuttajarekisteriä luovuttajatiedon tallentamiseen, hyödyntämiseen ja analysointiin rajapinta-integraatioiden avulla. Verenluovutustoiminnassa luovuttajatietojen ylläpito ja tallentaminen tapahtuisi suoraan CRM-järjestelmän luovuttajarekisteriin luovutustilanteessa. Tuotanto voisi hyödyntää reaaliaikaista luovutusinformaatiota ja ennustaa tulevien päivien tuotannon tarpeen. Logistiikan osalta voidaan myös ennustaa tarvittavat resurssit reaaliaikaisesti järjestelmän avulla. Luovuttajille mahdollistetaan jatkokehitysvaiheessa pääsy omiin tietoihin ja niiden päivittämiseen vahvan tunnistautumisen kautta. Integraatiot tietojärjestelmien ja sovelluksien välillä vaativat kuitenkin jatkotutkimusta ja laajemman kartoituksen kaikista verihuoltoketjuun liittyvistä järjestelmistä. Big datan hyödyntämistä mietitään myös Veripalvelulla. Hyödyntämällä big dataa, voidaan analysoida nopeasti suuria datamassoja kustannustehokkaasti. CRM-järjestelmän asemointia kokonaisarkkitehtuurissa tulee vielä tarkentaa ennen projektin aloittamista. Veripalvelulla ei ollut diplomityön toteutuksen aikana tarkkaa käsitystä esimerkiksi SOTE-uudistuksen mahdollisista vaikutuksista heidän toimintaansa sekä mahdollisiin järjestelmäintegraatioihin.

7.4 Jatkotutkimuksen aiheita

Tutkimuksen tekeminen Veripalvelulle oli mielenkiintoista ja avartavaa, sillä heidän toimintaympäristönsä on poikkeava esimerkiksi perinteisen, voittoa tavoittelevan yrityksen toimintaan verrattuna. Veripalvelun dokumentaation täsmällisyys sekä avoimet haastattelut ja havainnointi antoivat vahvan pohjan luovuttajahallinnan tutkimiselle ja niistä oli helppo saada tarttumapintaa käytännön työhön ja strategisiin sekä operatiivisiin tavoitteisiin. Suuri dokumentaation määrä kuitenkin osoittautui myös haasteelliseksi ja sen hyödyntäminen painottui tiedon vahvistamiseen ja joidenkin haastattelujen ja havainnoinnin keinoin saatujen tietojen varmistamiseen. Jatkotutkimuksissa erityisesti olemassa olevan dokumentaation hyödyntämisellä voidaan saada vaikuttavuutta tuloksiin.

Tulevaa tutkimusta ja jatkokehitystä voi ideoida Dimitriadis & Stevens (2008) artikkelin DIE CRM –mallin pohjalta, jossa tehdään laajempi kuiluanalyysi ottaen huomioon myös asiakkaiden odotusarvon sekä havainnot asiakassuhteiden hallintastrategian toteuttamisessa. Kontaktoinnin tavoitetilan osalta jatkotutkimukset tulisi kohdistaa CRM-järjestelmien mahdollisuuksiin toimia viestintä- ja kontaktointityökaluna, jolloin järjestelmän rooli IT-kokonaisarkkitehtuurissa laajenisi ja tarve integraatioille eri järjestelmien välillä pienenisi. Koko verihuoltoketju luovuttajalta potilaalle tulisi kartoittaa kokonaisvaltaisesti ja määritellä ne sidosryhmät, tietojärjestelmät sekä sovellukset, jossa luovuttajatiedolla on rooli tarvittavien integraatioiden ja rajapintojen toteuttamiseksi. Lisäksi teknologian kehittyminen vaatii Veripalvelulta jatkuvaa seurantaa ja reagointia järjestelmätoimittajien tarjoomiin, sillä erityisesti verenluovutustoimintaan erikoistuneita järjestelmätoimittajia ei ole kuin muutamia maailmanlaajuisesti. Mikäli uudelle luovuttajahallintajärjestelmälle jää vain rooli markkinointityökaluna ei tässä työssä mainituille tietojärjestelmävaatimuksille ole tarvetta.

8 YHTEENVETO

Diplomityön tarkoituksena oli selvittää, miten uusi asiakassuhteiden hallintajärjestelmä voisi parantaa Veripalvelun verenluovuttajien ohjaamista ja millä tavoin asiakassuhteiden hallinta pitäisi ottaa huomioon organisaation eri prosessien näkökulmasta hyödyntämällä strategista viitekehystä.

Diplomityön tutkimuskysymykset muodostivat pohjan teorian ja empiirisen osioiden toteuttamiseksi. Ensimmäisen tutkimuskysymyksen avulla pohdittiin tietojärjestelmän potentiaalisia hyötyjä asiakasrekisterin analysointiin sekä segmentointiin. Toisen tutkimuskysymyksen kautta selvitettiin asiakassuhteen elinkaaren hallintaa CRM-järjestelmän avulla ja millaisen elinkaarinäkymän Veripalvelu voisi asiakkaistaan muodostaa. Kolmas sekä neljäs tutkimuskysymys pureutuivat luovuttajien kontaktointiprosessiin, liittyen kontaktoitavien segmenttien poimintaan asiakasrekisteristä, asiakasrekisterin analysointiin sekä työvaiheiden tehostamiseen automatisoinnin ja manuaalisen työn vähenemisen kautta. Viidennessä tutkimuskysymyksessä pohdittiin CRM-järjestelmän asemoitumista Veripalvelun kokonaisarkkitehtuurin tavoitetilaan.

Teorialuvuissa käsiteltiin asiakassuhteiden hallintaa käsitteenä, tiedon roolia asiakassuhteiden hallinnassa, asiakassuhteiden hallintaa voittoa tavoittelemattomissa yrityksissä sekä esiteltiin prosessilähtöinen CRM-viitekehys. Viitekehystä hyödynnettiin empiirisessä osiossa muodostaen avoimien haastattelujen, havainnoinnin sekä dokumentaation avulla näkemys Veripalvelun nykytilasta ja tavoitetilasta viitekehyksen kontekstissa. Tutkimusta varten haastateltiin operatiivisesta toiminnasta ja strategisesta toiminnasta vastaavia, sekä luovuttajakontaktoinnin henkilöstöä teemahaastatteluin. Viitekehyksen avulla pyrittiin tunnistamaan strategisesti tärkeiden prosessien elementtejä, joihin asiakassuhteiden hallinnan strategiassa ja järjestelmän käyttöönotossa tulisi kiinnittää erityisesti huomiota. Lisäksi toteutettiin kuiluanalyysi nykyisten luovuttajahallintajärjestelmien nyky- ja tavoitetilasta, jonka pohjalta pystyttiin analysoimaan CRM-järjestelmän potentiaalia Veripalvelun luovuttajahallinnan työkaluna tulevaisuudesssa. Tästä muodostui kokonaiskuva siitä, miten Veripalvelu

voisi kehittämällä organisatorisia asiakassuhteiden hallintaan liittyviä prosesseja ottaa tehokkaammin käyttöön uuden CRM-järjestelmän hyödyntämällä tämän työn tuloksia järjestelmän määrittelyvaiheen aikana.

LÄHTEET

Ackoff, R. L. 1989. From Data to Wisdom. Journal of Applies System Analysis. Vol. 16, s. 3-9.

Boulding, W., Staelin, R., Ehret, M. & Johnston, W. J. 2005. A Customer Relationship Management Roadmap: What Is Known, Potential Pitfalls, And Where To Go. Journal of Marketing. Vol. 69, s. 155-166.

Brassington, F. Pettitt, S. 2007. Essential of Marketing. 2nd ed. Englanti, Pearson Education Limited. 568 s.

Buttle, F. 2009. Customer Relationship Management: Concepts and Technologies, Second Edition. Unkari, Elsevier Butterworth-Heinemann. 500 s.

Chang, H. H. 2007. Critical Factors and Benefits in the Implementation of Customer Relationship Management. Total Quality Management. Vol. 18, nro. 5, s. 483-508.

Chen, I., Popovich, K. 2003. Understanding Customer Relationship Management (CRM): People, Process and Technology. Business Process Management Journal. Vol. 9, nro. 5, s. 672-688.

Clemens, B. 1999. Donor Management Database Use and Evaluation. Fund Raising Management. Vol. 29, nro. 11, s. 28-33.

Dimitriadis, S., Stevens, E. 2008. Integrated Customer Relationship Management for Service Activities. Managing Service Quality: An International Journal. Vol. 18, nro. 5, s. 496-511.

Ferguson, E., Farrell, K., Lawrence C. 2008. Blood Donation is an Act of Benevolence Rather Than Altruism. Health Psychol. Vol. 27, nro. 3, s. 327-361.

Grant, D. B. 2010. Integration of Supply and Marketing for a Blood Service. Management Research Review. Vol. 22, nro. 2, s. 123-133.

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2014. Tutki ja kirjoita. 19. painos. Kirjayhtymä Oy. Porvoo, Bookwell Oy. 464 s.

Kale, S. H. 2004. CRM Failure and the Seven Deadly Sins. Marketing Management. Vol. 13, nro. 5, s. 42-46.

Kaplan, R. S., Norton, D. P. 1992. The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance. Harvard Business Review. Vol. 70, nro. 1, s. 71-79.

Kristoffersson, L., Singh, S. 2004. Successful Application of a Customer Relationship Management Program in a Non-profit Organization. Journal of Marketing Theory and Practice. Vol. 12, nro. 2, s. 28-42.

Laihonen, H., Hannula, M., Helander, N., Ilvonen, I., Jussila, J., Kukko, M., Kärkkäinen, H., Lönnqvist, A., Myllärniemi, J., Pekkola, S., Virtanen, P., Vuori, V. & Yliniemi, T. 2013. Tietojohtaminen. Tietojohtamisen Tutkimuskeskus Novi, Tiedonhallinnan ja Logistiikan Laitos, Tampereen Teknillinen Yliopisto. 84 s.

Payne, A., Frow, P. 2005. A Strategic Framework for Customer Relationship Management. Journal of Marketing. Vol. 69, nro. 4, s. 167-176.

Popovic & Stankovic 2010. 9th International Congress of the International Association on Public and Nonprofit Marketing. 669 s.

Qlik. QlikView Overview. [www-sivu]. [viitattu 1.6.2015]. Saatavissa: http://www.qlik.com/us/explore/products/qlikview

Mak-System. ePROGESA, the operational foundation of your blood banking and blood transfusion activities. [www-sivu]. [viitattu 2.2.2015]. Saatavissa: http://www.mak-system.net/software-solutions/blood-banks-ep/

Sen, A., Sinha, A. P. 2011. IT Alignment Strategies for Customer Relationship Management. Decision Support Systems. Vol. 51, nro. 3, s. 609-619.

Srivastava, R. K., Shervani, T. A., Fahey, L. 1999. Marketing, Business Processes, and Shareholder Value: An Organizationally Embedded View of Marketing Activities and the Discipline of Marketing. Journal of marketing. Vol. 63, nro. 4, s. 168-179.

Storbacka, K., Lehtinen, J. R. 2001. Customer Relationship Management: Creating Competitive Advantage Through Win-win Relationship Strategies. Singapore, McGraw-Hill. 160 s.

Tilastokeskus. Suomen virallinen tilasto (SVT): Tietotekniikan käyttö yrityksissä 2014, 5. Liiketoiminnan sähköistyminen. [www-sivu]. [viitattu: 28.2.2015]. Saatavissa: http://www.stat.fi/til/icte/2014/icte_2014_2014-11-25_kat_005_fi.html

Veripalvelu 2014. Luovuttajien ohjaamisen ohjelma. [Veripalvelun intranetissa]. Päivitetty 21.5.2015, [viitattu: 12.6.2015]. Saatavissa: Intranet yrityksen sisäisessä käytössä, vaatii salasanan.

Veripalvelun www-sivut. http://veripalvelu.fi.

Veripalvelu 2015a. Veripalvelun vuosikertomus 2014. http://vuosikertomus.veripalvelu.fi/.

Veripalvelu 2015b. Mittarit_tavoitteet_VL_vuosittain.xlsx. [Veripalvelun intranetissa]. Päivitetty 29.5.2015, [viitattu: 10.6.2015]. Saatavissa: Intranet yrityksen sisäisessä käytössä, vaatii salasanan.

Veripalvelu 2015c. Segmentit.xslx. [Sähköinen dokumentti]. Päivitetty 30.1.2015. [viitattu: 14.5.2015]. Saatavissa: Intranet yrityksen sisäisessä käytössä, vaatii salasanan.

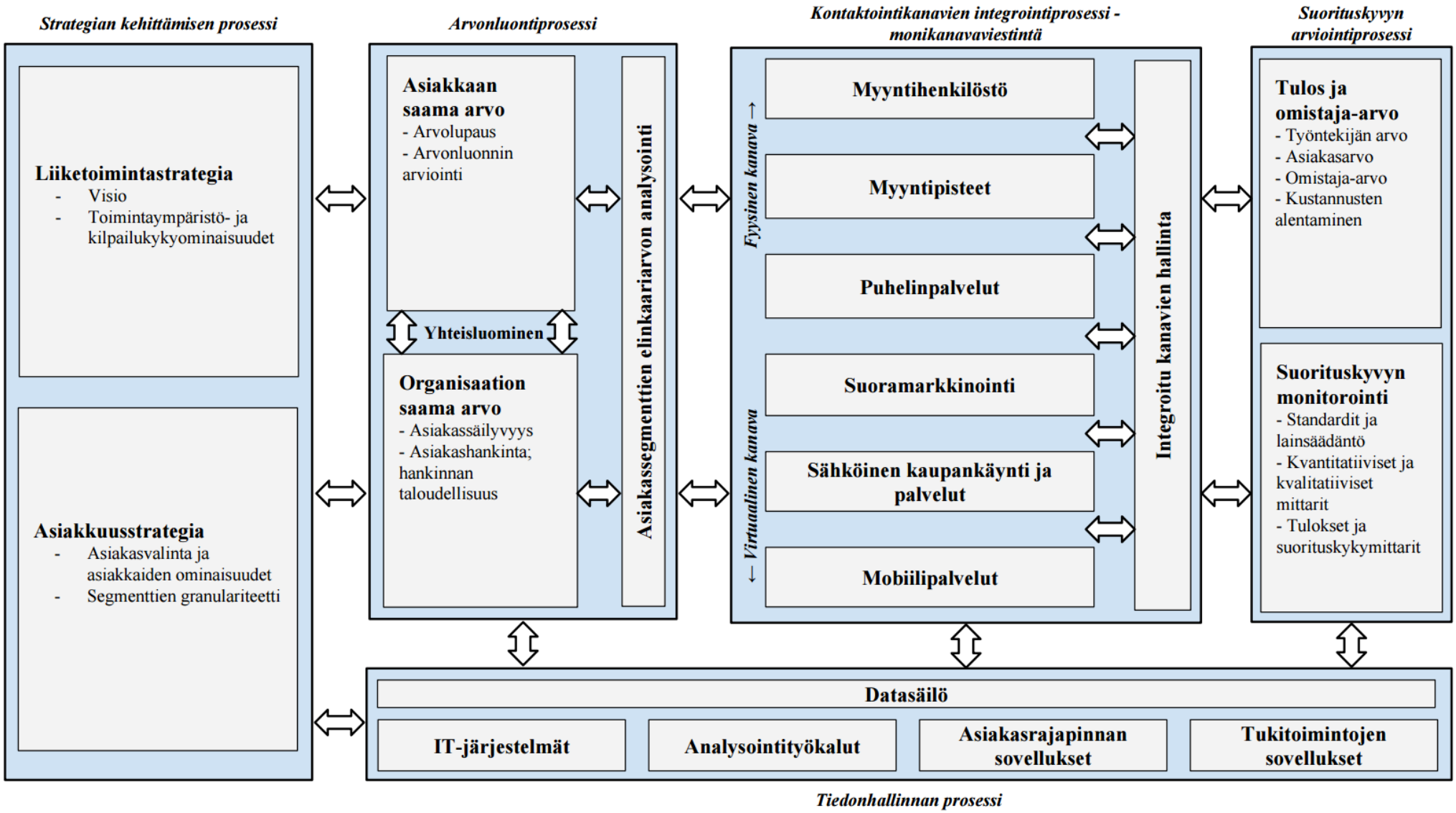
Veripalvelu 2015d. Ydinkuva tavoitetila 2020_Veripalvelu.pptx. [Sähköinen dokumentti]. Päivitetty 10.6.2015, [viitattu: 16.6.2015]. Saatavissa: Intranet yrityksen sisäisessä käytössä, vaatii salasanan.

Winer, R. S. 2001. A Framework for Customer Relationship Management. California Management Review. Vol. 43, nro. 4, s. 89-105.

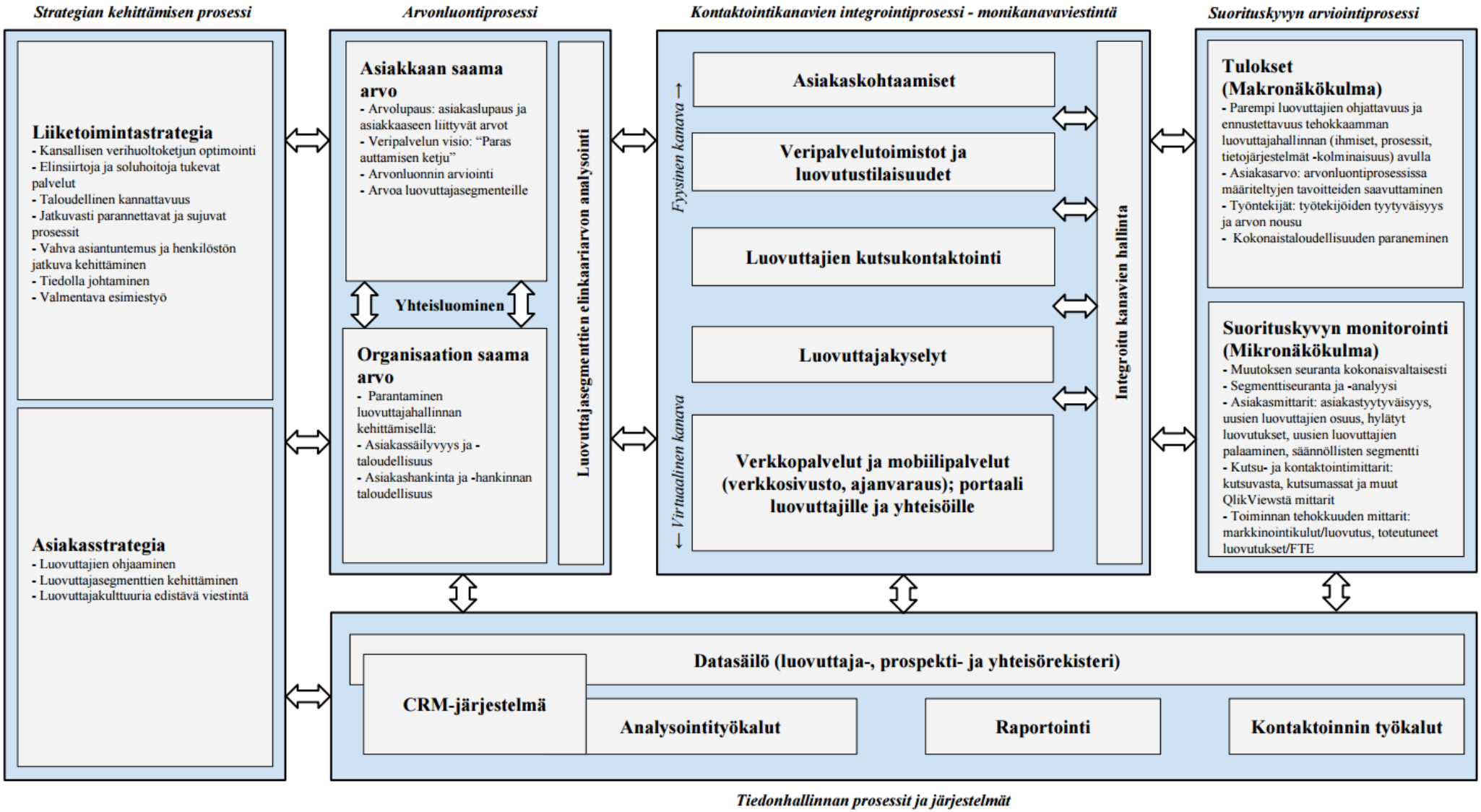
Vuokko, P. 2004. Nonprofit-organisaatioiden markkinointi. Helsinki, WSOYpro Oy. 316 s.

Zablah, A. R., Bellenger, D. N., Wesley, J. J. 2004. Customer Relationship Management Implementation Gaps. Journal of Personal Selling & Sales Management. Vol. 24, nro. 4, s. 279-295.

Liite 1. Strateginen CRM-viitekehys Paynen & Frow'n mukaan.



Liite 2. Veripalvelun tavoitetila strategisessa CRM-viitekehyksessä.



Liite 3. Microsoft Dynamics CRM –järjestelmän soveltuvuus Veripalvelun asiakassuhteiden hallinnan järjestelmäksi.

ID	Nykytila	Tavoitetila	Faktorit	Toimenpide-ehdotukset (remedies, actions, proposals)	Microsoft Dynamics CRM -järjestelmän vastaavuus tavoitetilaan
1	Luovuttajatietojen manuaalinen syöttäminen järjestelmään (eProgesa) luovutustilanteen jälkeen koostetusti.	- Luovuttajat voisivat jo ennen luovutusta täyttää perustiedot/luovutuskyselyn esim. sähköisesti • Tietojen syöttäminen palveluportaalin "Omat tiedot" -osion kautta	Ei ole luovuttajille kehitettyä järjestelmää, jonka kautta voitaisiin kerätä esim. luovutuslomakkeen tiedot jo ennen luovutusta tietoturvallisesti joko toimistolla (sisäverkossa) tai muualta (ulkoverkosta).	Luovuttajahallinnan järjestelmän (CRM, luovuttajarekisteri) integrointi sähköisen luovuttajalomakkeen kanssa, jolloin lomaketiedot voidaan syöttää luovuttajan toimesta ennen luovutusta ja tarkastaa ja täydentää ennen luovutusta. Tietojen tallentuminen suoraan luovuttajarekisteriin, joka on CRM-järjestelmässä.	Luovuttajalomakkeen kautta syötettyien tietojen vienti CRM-järjestelmään vaatii integraatiorajapinnan. Toteutukseen löytyy valmiita komponentteja kolmansilta osapuolilta tai integraatio voidaan räätälöidä Veripalvelulle.
2	Luovuttajarekisterin segmentointi (haku) tehdään "valinnoilla", valitsemalla eProgesan käyttöliittymästä halutut kriteerit luovuttajamassasta.	- Segmenttien nopeampi haku - Segmenttien valinnat palvelemaan paremmin järjestelmän käyttäjää - Valmiiden segmenttien luominen, määritellyt (automaattiset) perushaut	Nykyjärjestelmä (eProgesa) on suhteellisen vanha tuotteena ja perushakutoiminnallisuudet ovat rajoittuneet. Haku luovuttajarekisteristä voi kestää useita minuutteja.	CRM-järjestelmässä luovuttajarekisterin näkymien suodatus ja lajittelu ilman merkittävää viivettä käyttöliittymän kautta intuitiivisesti, valintakontrolleilla.	Dynamics CRM tarjoaa perustoiminnallisuudet segmenttien hakuun parametroimalla hakua. Järjestelmään voidaan tallentaa hakuja ja julkaista niitä myös muiden käyttöön (järjestelmänäkymät ja omat näkymät). Hakuja voidaan edelleen suodattaa ja lajitella ominaisuuksien mukaan ja luoda niistä uusia hakuja.

3	Segmenttien haku luovuttajakannasta on hidas	Haku (kontaktoitavien poiminta luovuttajarekisteristä) nopeammaksi, jolloin työtehtävien vuorottelu jäisi pois ja työvaiheet etenisivät yhtenäisenä prosessina. Tässä myös automaattiset/ennalta määritellyt perushaut.	eProgesan haku hidas, puhtaasti järjestelmän suorituskykyyn liittyvä ongelma.	Tietojärjestelmän tehokkuusvaatimukset on määriteltävä projektissa tarkemmin (esim. 400 luovuttajan haku luovuttajakannasta tietyin kriteerein < 5 sekunnissa) ja tehtävä suorituskykytestaus ennen käyttöönottoa.	Haun suorituskyky riippuu hakukyselyiden kompleksisuudesta ja haettavasta datamassasta. Järjestelmän haun suorituskyky tulee skaalata Veripalvelun tarpeisiin soveltuvaksi. Suorituskykytarpeiden määrittelyyn vaikuttaa myös toteutetaanko järjestelmä on-premise- vai SaaS-mallilla.
4	Segmenttien muodostaminen puutteellista eProgesan kautta, lisäparametrien lisääminen luovuttajarekisteristä tehtäviin hakuihin ei ole mahdollista	- Hakuparametrien vapaa määrittely suoraan järjestelmässä käyttöliittymässä	eProgesa on järjestelmänä jäykkä eikä siihen voida tehdä toiminnallisia muutoksia Veripalvelun/kolmannen osapuolen toimesta. Muutokset eivät ole nykyjärjestelmässä mahdollisia edes järjestelmätoimittajan kautta.	Luovuttajahallinnan järjestelmän määrittelyssä esimääritellään millä parametreilla luovuttajarekisteristä voidaan hakea, suodattaa ja lajitella tietoja. Lisäksi CRM-järjestelmässä voidaan peruskäyttäjien toimesta luoda omia näkymiä ja tehdä suodatuksia reaaliaikaisesti luovuttajarekisteristä ennalta määriteltyjen attribuuttien (luovuttajatietojen) perusteella.	Ks. ID 2

5	Prospektitietojen ylläpito puutteellista	-Operatiivinen toiminta: luovuttajapohja hyvä, ei ole nähty tarvetta keräämään tarkempia tietoja potentiaalisista luovuttajista - Prospektit, kuten messukontaktit, opiskelija- ja vierailijaryhmät, sekä uutiskirjeen tilaajat, tarvitsevat myös järjestelmällisempää hallintaa. - Mahdollisuus kerätä perustiedot prospekteista eri kanavien kautta: messut, some, yms.	Prospektitietoja ei kerätä vielä tässä vaiheessa mihinkään järjestelmään.	Prospekti- ja muiden Veripalveluun toiminnasta kiinnostuneiden ja toimintaan osallistuvien tietojen ylläpito osaksi CRM-järjestelmää.	Järjestelmä mahdollistaa entiteettiryhmien luomisen luokittelua varten. Näitä ryhmiä voivat olla VeriRyhmät, vapaaehtoiset, prospektit, messukontaktit, opiskelija- ja vierailijaryhmät tai muut Veripalvelun määrittelemät ryhmät. Kaikkiin ryhmiin voidaan kohdistaa toimintoja ryhmäkohtaisesti.
6	VeriRyhmä-tietoja ylläpidetään Excelissä, ei integraatiota luovuttajahallinnan-järjestelmään	- Yhteisötietojen ylläpito osana luovuttajarekisterin segmentointia - Yhteisötietojen liittäminen osaksi luovuttajahallintajärjestelmää ja luovuttajarekisteriä tarjoaisi tulevaisuudessa laajemman hyödyntämismahdollisuuden.	eProgesa ei mahdollista yksittäisten luovuttajien ja luovutustietojen yhdistämistä ryhmätietoon. Excel ei tarjoa yhteiskäyttömahdollisuutta, jolloin ylläpitoa voi tehdä yksi käyttäjä kerrallaan.	Yhteisötiedon lisääminen luovuttajarekisterin luovuttajatietoihin.	Järjestelmään lisätään luovuttajatietoihin lisäattribuutteja, joilla voidaan määritellä kuuluuko kyseinen luovuttaja johonkin Veripalvelun määrittelemään yhteisöön. Tietoa voidaan hyödyntää hauissa ja analysoida yhteisöjen toimintaa yksilötasolle asti.
7	Vapaaehtoisten tai yhteistyökumppaneiden tietojen ylläpitoon ei ole työkaluja	- Ryhmätietojen ylläpito osana luovuttajahallintajärjestelmää	eProgesassa ei ole muita tietoja kuin luovuttajatietoja. Ryhmien tietojen ylläpito hoidetaan muilla työkaluilla.	Ks. ID 6.	Ks. ID 6.

8	Sähköpostikontaktointi on haasteellista, koska tiedot järjestelmässä ovat usein vääriä/vanhentuneita.	- Luovuttajat voisivat ylläpitää omia tietojaan verkkopalveluportaalin kautta, josta ne päivittyisivät luovuttajarekisteriin	Luovuttajille ei ole toistaiseksi verkkopalvelua, jossa he voisivat tarkastella ja muokata omia luovuttajatietojaan.	Tulevaisuudessa luovuttajille toteutetaan verkkopalveluportaali, josta tiedot päivittyvät integraation kautta luovuttajahallintajärjestelmään. Otetaan huomioon vaatimus valittaessa tietojärjestelmää.	Järjestelmä ei suoraan tarjoa mahdollisuutta luovuttajille suunnatun portaalin tietojen vastaanottamiseen ja käsittelyyn. Dynamics-tuotteelle on saatavilla Customer Portal -lisäominaisuus, jolla voidaan ratkaista joitakin portaalin vaatimuksista. Luovuttajatietojen hallintaan tarvitaan integraatio palveluportaalin ja luovuttajarekisterin välille.
9	Luovuttajatietojen manuaalinen kerääminen paperilomakkeen avulla luovutustilanteessa	- Paperilomakkeen korvaaminen sähköisellä lomakkeella - Kyselystä saatavat, asiakkuuteen liittyvät kentät ja muutokset suoraan masterdataan	Perinteinen tapa kerätä luovuttajilta esitiedot ennen luovutusta. Sähköisen lomakkeen pilotti tulossa.	Luovutaan paperilomakkeesta portaittain: toteutuu sähköinen lomake -pilottihankkeen edetessä Veripalvelulla.	Järjestelmään toteutettava integraatio sähköisestä luovuttajatietolomakkeelta.
10	Luovuttajien kontaktointi tapahtuu erillisten järjestelmien kautta, generoimalla luovuttajarekisteristä haluttu segmentti ja viemällä se csv-tiedostoon ja sieltä jatkokäsittelyyn joko Postin, Arena Interactiven järjestelmään	-Luovuttajakontaktointi samasta järjestelmästä, jossa luovuttajarekisteri sijaitsee. Yhtenäinen käyttöliittymä.	eProgesa ei mahdollista luovuttajien kontaktointia suoraan järjestelmästä. Kontaktoinnin järjestelmät tarvitsevat Progesan kautta tuotetun, rakenteellisesti vakioidun tiedoston, jossa tiedot. Tuodaan muuntoskriptin kautta manuaalisesti eProgesasta halutuloksen kautta.	Luovuttajien kontaktointi voidaan liittää osaksi CRM-järjestelmää erillisillä moduuleilla/sovellusratkaisuilla.	Ei mahdollista suoraan järjestelmästä ilman lisätoiminnallisuuksien tai kolmannen osapuolen sovellusten käyttöönottoa. Mahdollisuus yhdistää liitännäisellä Microsoftin Dynamics Marketing -sovellukseen, joka tarjoaa kontaktointiin ja markkinointiin tehokkaammat työkalut.

11	Luovuttajakontaktoinnin kutsutehokkuuden seuraaminen ulkoisessa järjestelmässä (QlikView)	- kaiken luovuttajahallintaan liittyvän tiedon analysointi, raportit, seuranta ja mittarit saman järjestelmän alle tai integraatiot luovuttajarekisterin ja muiden järjestelmien välille saumattomiksi	Luovutustietojen ajo kerran vuorokaudessa QlikView-sovellukseen analysointia varten - eProgesassa itsessään ei mahdollisuutta tiedon yksinkertaiseen ja tehokkaaseen analyointiin.	Kutsutehokkuuden ja muiden mittareiden seuranta CRM-järjestelmässä tai integraatiorajapinnan toteutus kaksisuuntaiseen tiedonvälitykseen CRM:n ja QlikViewn välille.	Järjestelmässä tietojen analysointimahdollisuudet, kun järjestelmään on määriteltyinä analysointiin tarvittavat luovuttajatietojen ominaisuudet ja huolehditaan siitä, että tiedot päivittyvät luovuttajarekisteriin. Järjestelmä tarjoaa visuaalisten "dashboardien" koostamisen mahdollisuuden hakukriteerien perusteella. Hakuja voidaan tallentaa ja niiden pohjalta luodut dashboardit päivittyvät automaattisesti, kun luovuttajatietoihin tulee muutoksia.
12	Jos kontaktointimäärää ei saada suurimmalla kutsuvälillä (60 päivää), joudutaan eProgesan hakukriteereitä muuttamaan ja tekemään haku uudelleen, 45 päivää --> 30 päivää.	- Reaaliaikaisen tiedon saavutettavuus, jotta analysointi ja mahdolliset toimenpiteet mahdollisia nopeammin - Kutsutehokkuuden seuraaminen tiheämmällä aikavälillä, esim. tunnin välein	QlikView-sovellukseen ajetaan öisin eProgesasta luovuttajarekisterin tiedot, joten data ei ole reaaliaikaista.	Reaaliaikainen tietojen synkronointi QlikView-sovellukseen.	Järjestelmästä tiedonsiirto QlikView-liitännäisellä.
13	Päivittäisen verentarpeen seuraaminen tavoite-Excelissä, jonka avulla ohjataan kontaktointia	- Reaaliaikainen tilanne ja raportit avointa tietoa kaikille työntekijöille luovuttajahallinnan järjestelmässä / integraationa esim. intranetiin	Tilauskeskus määrittelee päivittäisen verenoton tarpeen ja kontaktointia ohjataan myös veritilanteen mukaan. Käytössä Excel/tiedot intranetissa/veribarometri.	Järjestelmään lisenssit kaikille työntekijöille, jolloin data on avointa. Toinen vaihtoehto on toteuttaa reaaliaikainen tiedonsiirto QlikView-sovellukseen ja tarjota käyttäjille näkymät	Luovuttajarekisterin seuranta mahdollista suoraan järjestetlmästä lisensoiduille käyttäjille.

				roolipohjaisesti eri kuvaajiin.	
14	Veritilanteen seuraaminen veribarometrista	- Veritilanteen seuraaminen reaaliaikaisesti tietojärjestelmästä?	Veritilannetta seurataan verkkopalvelun veribarometristä - ei täysin reaaliaikaista dataa.	Veritilannebarometrin automaattinen ja reaaliaikainen päivittyminen.	Ei suoraa CRM-järjestelmäriippuvutta. Järjestelmää voidaan käyttää reaaliaikaisen luovutustapahtumien seurantaan, mikäli tiedot syötetään suoraan järjetelmään luovutustilanteissa.
15	Osana työntekijöiden päivittäistä työtä on päivittää luovuttajatietoja	- Luovuttajatietojen päivittäminen verkkopalveluportaalin kautta - Tietojen päivittyminen automaattisesti sähk. Terveyskyselystä	Tietojen päivittämiseen ei ole tiettyä sisäistä prosessia - esimerkiksi vanhentuneiden sähköpostiosoitteiden päivittäminen.	Työtapojen muutos + luovuttajille oma portaali, jossa he voivat itse päivittää tietonsa sisäänkirjautumisen/tunnistautumisen kautta.	Ks. ID 1.
16	Yksilökohtainen verenluovutuksen ennakoitavuus on huono	- Veripalvelu pystyy luovuttajahallintajärjestelmän avulla ennustamaan yksikkökohtaisesti luovutusmääriä perustuen luovuttajakäyttäytymisen analysointiin. - Resurssit saataisiin vastaamaan paremmin tarpeisiin ja voitaisiin tehdä varmemmin suunnitelmia.	Tietojärjestelmät ja analysointi eivät vastaa kaikkiin nykytarpeisiin	Tietojärjestelmävertailun tekeminen osana DRM-hankkeen esimäärittelyä.	Järjestelmän analysointityökalutilla mahdollista tuottaa raportteja ja kuvaajia, joiden pohjalta voidaan tehdä ennusteita luovuttajakäyttäytymisestä. Ei tarjoa varsinaisia BI-työkaluja tiedon analysointiin suoraan. Mahdollistaa tietojen viennin Exceliin, jossa BI-työkalujen avulla saadaan tuotettua haluttuja ennusteita.

17	Luovuttajahallinnan tietojärjestelmä ei muodosta selkeää kokonaisuutta	- Luovuttajahallinnan tietojärjestelmä muodostaisi kokonaisuuden, jonka avulla hallitaan luovuttajarekisteriä, segmentointia sekä kontaktointia ja voidaan myös analysoida luovuttajakäyttäytymistä - Luovuttaja-asiakkuuden hallintaan liittyvä tieto käyttöön helposti ja tehokkaasti eri kanavista	Hajautettu kokonaisuus, joka muodostuu monen eri järjestelmätoimittajan tuotteista.	Microsoftin sovellusten ja alustojen käytöstä synergiaetuja: SharePoint, CRM, Office, yms.	Yhdistämällä järjestelmä Microsoftin muiden sovellusten kanssa, esimerkiksi Dynamics Marketing, saadaan yhteinäisempi kokonaisuus luovuttajahallintaan. Pelkkä järjestelmän uusiminen ei tuo IT-arkkitehtuuriin parempaa kokonaisuuden hallintaa.
18	Strategian mukaisten veriryhmien/luovuttajien käyttäytymisen muutoksen analysointia ei voida tehdä nykyjärjestelmillä tehokkaasti	- Luovuttajarekisterin analysointi segmenteittäin: aktiiviset, nukkuvat, palanneet, jne. joka kertoisi luovuttajakannan hallinnasta. • Elinkaaren analysointi	Nykyiset järjestelmät eivät taivu kaikkiin Veripalvelun tarpeisiin.	Monipuolisten seurantaraporttien toteutus ja dashboardien käyttö osana luovuttajahallinnan järjestelmää.	Luovuttajien seuraaminen ja käyttäytymisen ennustaminen ovat olennaisia CRM-järjestelmän ominaisuuksia, mutta tarvitaanko järjestelmää luovuttajien ohjaamiseen?
19	Luovuttajakäyttäytymisestä saadaan tietoa summatyyppisesti QlikViewstä, esimerkiksi: sataa luovuttajaa kontaktoitiin, joista x kpl saapui	- Luovuttajaprofiilien luonti ja luovuttajasegmenttien ja tarvittaessa yksilötason kutsuvasteiden seuranta ja analysointi halutaan mahdollistaa. Kontaktoinnin kohdentaminen näille tarpeen vaatiessa.	Nykyisten järjestelmien tekniset ja toiminnalliset rajoitteet	Luovuttajaprofiilien määrittely osana DRM-projektia ja näiden määreiden syöttö järjestelmään hakuparametroinnin avulla.	Järjestelmä mahdollistaa entiteettiryhmien luomisen luokittelua varten. Hakutoiminnallisuudella voidaan luoda "alirekistereitä", joissa tietyt, ennalta määritellyt profiilit haetaan luovuttajakannasta. Myös yksilötason seuranta mahdollista.

20	Ajanvarauksesta ei ole rajapintaa ePRogesaan suoraan	- Sähköisenä palvelumuotona halutaan veriryhmäkohtainen ohjaavaa ajanvaraus ja ilmoittautuminen, jonka vaikuttavuutta kontaktointiin halutaan arvioida. Parhaimmillaan veriryhmäkohtaisella sähköisellä ilmoittautumisella saavutetaan niin hyvä ohjautuvuus, ettei välttämättä edes tarvita mitään muuta. Tavoitteena saada luovuttaja saapumaan luovuttaja verenluovutukseen tiettynä ajankohtana. Veriryhmä olisi hyvä tietää ennustettavuuden parantamiseksi.	Ajanvaraus yksinkertainen sähköinen toteutus verkkopalveluna luovuttajille. Ilmoittautuneen veriryhmää ei tiedetä ennalta.	Ajanavarauksen linkittäminen osaksi luovuttajien palveluportaalia.	Ks. ID 1
21	Toimitusketjun hallintaan käytetään monia tietojärjestelmiä ja integraatioita	- Luovuttajahallinnan tietojärjestelmä tukisi koko ketjua sairaaloihin asti - Jatkossakin useita järjestelmiä, mutta tieto ei olisi irrallista vaan hyödyttäisi koko ketjua	Monia eri tietojärjestelmiä, joissa tiedot ovat.	Otetaan määrittelyssä huomioon järjestelmään kohdistuvat vaatimukset pitkällä aikavälillä.	Diplomityö rajattu koskemaan vain luovuttajahallintaa
22	Kontaktointitoimenpiteitä ei voida mitata tai seurata helposti yksittäisten kutsujen tasolla	- Jokaisen kontaktointitoimenpiteen pitää olla mitattavissa ja seurattavissa - Yksilöiden ja segmenttien seuranta	Yksittäisen kutsun vaikuttavuuden seuranta on käytännössä vaivalloista ja siksi jäädään massaseurannan tasolle		Ei suoraa kutsuseurantaa, ellei integroida esimerkiksi Dynamics Marketing -tuotteen kanssa.

23	Aiemmin käytettyjen segmenttien käyttö kontaktointiin ei ole mahdollista ilman uudelleenpoimintaa (hakua) mikäli tiedostoa ei ole tallessa. Jos käytetään kontaktoiniin samaa tiedostoa, tästä ei jää silloin jälkeä eprogesaan	- Kontaktoinnin jälkeen samoja segmenttejä olisi voitava myös hyödyntää helposti jatkossa ilman uudelleenpoimintaa. - kutsuloki helposti esille!	Järjestelmän toiminnallinen rajoite		Ks. ID 2
24	Kontaktoinnissa työvaiheita, joissa käytössä paperisia lomakkeita/muistilappuja, esim. viikkotasolla lähetettyjen veriryhmäkohtaisten kutsujen merkintä paperille.	- papereista eroon pääseminen ja tiedon siirtäminen tietojärjestelmiin	Työtavat	Työtapojen muutos ja työntekijöiden kouluttaminen	Ei suoraa järjestelmäriippuvuutta
25	Ei kontaktoinnin työvaiheiden automatisointia nykyjärjestelmässä	- Jatkossa joitakin työvaiheita halutaan automatisoida/sähköistää työnkulkujen tmv. Avulla työn tehostamiseksi	Nykyjärjestelmän rajoitteet	Kontaktoinnin työvaiheiden automatisointi uuden CRM-järjestelmän mahdollistamilla työnkuluilla ja prosessin seurannalla.	Joitakin työvaiheita voidaan tehostaa järjestelmän avulla: valmiiden poimintojen automatisointi; prosessivaiheiden liittäminen osaksi luovuttajarekisteriä (luovuttajasuhteen elinkaaren hallinta) jolla voidaan automatisoida esimerkiksi ensiluovuttajille lähtevien viestien lähetys. Tarpeet määriteltävä tarkemmalla tasolla vaatimusmäärittelyssä.

26	QlikView-sovellukseen vietyä tietoa ei saada takaisin eProgesaan, esim. uudelleenkontaktoinnin yhteydessä	- Luovuttajahallinnan järjestelmän tulisi muodostaa "suljettu looppi" luovuttajarekisterin ylläpidon, segmentoinnin, kontaktoinnin sekä analysoinnin osalta siten, että tietoa ei pääse "valumaan" hukkaan ja toimenpiteistä menee tieto takaisin luovuttajarekisteriin.	Järjestelmän ja integraatioiden rajoitteet, ei kaksisuuntaista integraatiota eProgesan ja kontaktointityökalujen välillä.	Analysointityökalun ja CRM-järjestelmän välinen integraatio tai analysointi CRM-järjestelmän omilla työkaluilla.	Kaksisuuntainenntegraatio QlikView-sovellukseen.
27	QlikView-raportit eivät näkyvissä kaikille lisensoinnin takia ja QVn käyttäjät tekevät erillisiä raportteja QV:n tiedoista	- Avoimet, reaaliaikaiset verenluovutustoiminnan raportit kaikille Veripalvelun työntekijöille ilman erillisiä työvaiheita	Lisenssirajoitteet	Lisenssit kaikille työntekijöille	Ei suoraa järjestelmäriippuvuutta
28	eProgesasta ei voida hakea samalta maantieteelliseltä alueilta kontaktoitavia luovuttajia samanaikaisesti - on ominaisuus, joka sotkee muuntotiedostot, mikäli näin tehdään	- Uuden järjestelmän tulisikin kestää mahdollisimman paljon pienien kontaktointierien hakuja samanaikaisesti, samoilta alueilta, perustuen Veripalvelun verenoton tarpeen mukaiseen kontaktointivaatimukseen.	Järjestelmän toiminnallisissa ominaisuuksissa on rajoitteita.	Järjestelmäuudistuksen tuomien ominaisuuksien hyödyntäminen.	Järjestelmästä mahdollista poimia halutuilla hakukriteereillä tietoja ja viedä suoraan Exceliin tai csv-muotoon.
29	Kutsutaulukko (Excel), jossa on kuvattu viikkotasolla toimistokohtaiset kontaktointimäärät veriryhmittäin.	- Taulukon siirtäminen ja ylläpito osaksi luovuttajahallinnan järjestelmiä?	Tiedot Excelistä tulisi siirtää tietokantaan	Ei ole osa CRM-järjestelmää	-

30	Jos kontaktointimäärää ei saada suurimmalla kutsuvälillä (60 päivää), joudutaan eProgesan hakukriteereitä muuttamaan ja tekemään haku uudelleen, 45 päivää --> 30 päivää.	- Suorat näkymät segmenteistä tietyillä kriteereillä, esim. käyttöliittymästä valitsemalla luovutusvälin suodattimeksi.	Nykyjärjestelmä ei mahdollista suoraa suodatusta ja lajittelua ilman uutta hakua	Järjestelmäuudistuksen tuomien ominaisuuksien hyödyntäminen.	Ks. ID 2
31	Yhteisötietoja ei pystytä millään tavoin analysoimaan tällä hetkellä: Oliko mukana ensikertalaisia ja mitä veriryhmiä luovuttajat edustivat? Monta henkilöä ryhmän alaisuuteen kuuluu ja ketä he ovat?	- Analysoinnin mahdollistaminen osana luovuttajahallintajärjestelmää - Ryhmien elinkaaren analysointi, miten elinkaari kehittyy ja miten Veripalvelun markkinointitoimet vaikuttavat ryhmien käyttäytymiseen - Uusien trendien löytyminen ja sitä kautta suunnittelun tehostaminen	Yhteisötiedot Excelissä.	Yhteisötiedon lisääminen luovuttajarekisterin luovuttajatietoihin.	Ks. ID 5. Elinkaaren hallinta kytketään osaksi järjestelmän liiketoimintaprosessien seurantaa (business process flow) ja työnkulkuja (workflows), joiden kautta triggeroidaan eri toimintoja. Pelkkä Dynamics CRM ei tarjoa markkinointitoimien vaikuttavuuden analysoinnin työkaluja.
32	Yhteisöjen (VeriRyhmät) kontaktointi manuaalisesti ja satunnaisesti, kun ryhmän edellisestä luovutuksesta on kulunut 6 kk	- ryhmien kontaktointi osana luovuttajahallintajärjestelmää, esim. järjestelmän käyttäjälle lähtevän viestin kautta automatisoidusti/työnkuluilla	Yhteisötiedot Excelissä.	Yhteisötiedon lisääminen luovuttajarekisterin luovuttajatietoihin.	Ks. ID 31. Kontaktoinnin työkalut erillisiä järjestelmästä, integraatioiden kautta esimerkiksi Dynamics Marketing.