



Asiakkuusperustaisen tietojohdamisen viitekehys





#MakeWithEspoo kokoaa Espoossa kokeillen kehitettyjä tuotoksia kehittämisen, johtamisen ja konsultoinnin työkaluiksi City as a Service -tavoitteen mukaisesti. Se on 6Aika-projekteissa luotujen viitekehysten, käsikirjojen ja työkalujen yhteiskehittämisen sateenvarjo, joka uudistaa toimintaa sosiaalisesti, kulttuurillisesti, ekologisesti ja taloudellisesti kestäväällä tavalla.

6Aika on Suomen kuuden suurimman kaupungin - Helsingin, Espoon, Tampereen, Vantaan, Oulun ja Turun - yhteinen strategia, joka tähtää avoimempien ja älykkäämpien palvelujen kehittämiseen. Tavoitteena on synnyttää Suomeen uutta osaamista, liiketoimintaa ja työpaikkoja. 6Aika-hankkeita oli käynnissä vuoden 2017 lopussa yli 30, ja niiden yhteenlaskettu budjetti oli yli 57 miljoonaa euroa.



Esipuhe

Maailma muuttuu seuraavien vuosikymmenten aikana enemmän kuin se on muuttunut viimeisten vuosisatojen aikana. Uutta luovat innovaatiot muuttavat vakiintunutta toimintaa, mikä luo kokonaan uusia mahdollisuuksia kestäväen ja ihmislähtöisen tulevaisuuden rakentamiseen.

Julkissektorin on aktiivisesti etsittävä ja löydettävä uudistuva roolinsa ratkaistaessa yksilöiden, yhteisöjen, yritysten, yhteiskunnan ja ympäristön muutosmahdollisuuksia. Perinteisen, siiloutuneen ja hallintoperustaisen toiminnan tilalle tarvitaan uusia, avoimia ja vaikuttavia tapoja ymmärtää asiakkuutta, tietoa ja toimintaa. Avoin toiminta vahvistaa osallisuutta, vastuullisuutta ja luottamusta. Se raivaa tietä asiakkuusperustaisille palveluille ja uusille liiketoiminnoille sekä julkisen toiminnan uudelle roolille.

Me Espoossa luomme uusia menestystarinoita törmäyttämällä erilaisia toimijoita, toimintoja ja verkostoja. MakeWithEspoo -menetelmien ja -työkalujen avulla varmistamme, että teemme oikeiden ihmisten kanssa oikeita asioita, oikea-aikaisesti, oikeiden kyvykkyyksien avulla.

Tämän viitekehyksen tarkoituksena on auttaa ja tukea palvelujen ja toiminnan johtajia ja kehittäjiä löytämään uusia dynaamisia tapoja ryhmitellä kunnan asiakkuuksia, jotta kunta voisi aiempaa paremmin edistää hyvinvointia, elinvoimaa ja talouden tasapainoa kunnassa ja sen omassa toimintaympäristössä.

Viitekehys avaa uuden ikkunan kunnan toiminnan johtamiseen ja kehittämiseen asiakkuuksien avulla sekä Kunnan johtamisen viitearkkitehtuurin (2016) hyödyntämiseen johtamisessa ja kehittämisessä. Sen avulla voidaan tarkastella tietoperustaisesti kunnan palvelujen järjestämisen ja tuottamisen vaihtoehtoja kokonaisuutena tuoreella, kunnan asiakkuudet ja liiketoimintamallin erityishaasteet huomioivalla tavalla.

Viitekehyksen kehittäminen on toteutettu osana 6Aika-strategian Avoin osallisuus ja asiakkuus -kärkihanketta Espoon kaupungin palvelukehitysyksikössä yhteistyössä pääosin Nordic 4Sight Communitiesin sekä osin KPMG:n asiantuntijoiden kanssa. Lämmin kiitos kehittämisestä vastanneille kehittämispäällikkö Arja Kaikkoselle sekä konsultti Jonna Heliskoskelle.

Päivi Sutinen

KT, EMBA, palvelukehitysjohdaja
Espoon kaupunki

ISBN 978-951-857-802-7 (nid.)
ISBN 978-951-857-803-4 (PDF)

Tämä teos on lisensoitu Creative Commons BY 4.0 Kansainvälinen -lisenssillä.



6Aika



Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020



Sisältö

1	Lähtökohtia	5
2	Asiakasperustainen toimintalogiikka	7
3	Asiakkuusperustaisen tietojohdamisen nelikenttä	10
4	Asiakkuussegmenttien tunnistaminen toimintakentissä	13
5	Asiakkuusperustainen tavoitteenasetanta ja vaikuttavuuden ennakointi	16
6	Kyvykkyyksien tunnistaminen ja tarkastelu toimintakentittäin	19
7	Asiakkuuksien optimointi ja ohjaus johtamisessa	22
8	Asiakkuusperustainen tietojohdaminen	27
9	Lopuksi	30
	Kirjallisuutta	31
	Käsitteet	31

1

.....

Lähtökohtia

Kunnissa on viimeisen vuosikymmenen aikana tavoiteltu ja osittain toteutettu merkittäviä muutoksia. Megatrendit haastavat kuntia kiihtyvään tahtiin kohtamaan globaalin maailman niiden omassa, paikallisessa toiminnassa. Teknologiset innovaatiot mahdollistaisivat toiminnan muutoksia paljon enemmän kuin mihin ihmiset ja organisaatiot ovat valmiita. Ratkaisematta on kuitenkin se, miten kunnan toimintaa voidaan johtaa ja ohjata kokonaisuutena aiempaa ketterämmin ja muutoin kuin tavoite- ja rahaohjauksella. Moniulotteisissa toimintaympäristöissä aikaisemmat johtamisen ja palvelujen järjestämisen mallit ja rakenteet eivät enää riitä, jolloin ratkaisu voi olla uusi näkökulma kunnan asiakkuuteen.

Kuntien toiminnan johtamisen ja kehittämisen suuri haaste onkin ollut siinä, että asiakkuuksista kertyvää tietoa ei ole pystytty hyödyntämään systemaattisesti johtamisen eri tasoilla ja kunnissa kokonaisuutena. Asiakastieto ja asiakkuudet siiloutuvat organisaatorakenteisiin ja tietojärjestelmiin. Lisäksi poliittinen johtaminen ja demokraattinen päätöksentekojärjestelmä itsessään tuovat kunnan tavoitteisiin ja toimintaan epäjatkuvuutta, kun poliittiset valtasuhteet elävät ja päättäjät vaihtuvat. Myös kunnan ja valtion välisen suhteen monimutkaisuus vaikeuttaa kunnan johtamista ja toimintaa, koska niitä ohjaava lainsäädäntö on historiallisesti kerrostunutta. Kuntalaki (Valtioneuvosto 2015a) on luonteeltaan puitelaki, joka ensisijaisesti luo edellytykset kunnan asukkaiden itsehallinnon sekä osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksien toteutumiselle kunnan toiminnassa. Se edistää kunnan toiminnan suunnitelmallisuutta ja taloudellista kestävyyttä. Säädosviidakon ja viranomaisverkoston hallinta ja yhteensovittaminen kunnan toiminnan tasolla asettaa omat haasteensa.

Asiakkuusperustainen tietojohdaminen voi toimia kunnan johtamisen ja toiminnan kehittämisen muutosajurina. Tämä edellyttää kuitenkin kokonaan uudenlaista lähestymisotetta ja uusia työkaluja kunnan toiminnan kehittämiseen ja suunnitteluun, koska nykyiset kehittämis- ja toimintamallit perustuvat vahvasti silloperustaiseen organisaatorakenteeseen sidottuihin byrokraattisiin hallintomalleihin.

Asiakkuusperustaisen tietojohdamisen viitekehys avaa uudenlaisia ajattelumalleja ja -tapoja lähestyä kunnan tavoitteiden asetantaa, toiminnan johtamista ja kehittämistä asiakkuus- ja tietoperustaisesti sekä palvelutuotannon, palvelujen järjestämisen, asiakkuuksien hallinnan että asiakkuuksien ohjauksen ja optimoinnin tasoilla. Sen avulla voidaan löytää uusia näkökulmia siihen, miten kunnat voivat kehittää johtamistaan ja toimintaansa systemaattisesti asiakas- ja toimintadataa hyödyntäen toiminnan eri tasoilla. Viitekehysten avulla voidaan löytää uusia toimintamalleja ja ratkaisuja Kunnan johtamisen viitearkkitehtuurissa tunnistettujen ydinprosessien - asiakkuuksien hallinnan, palvelujen järjestämisen ja palvelutuotannon - tietojohdamiseen.

Lisää Kunnan johtamisen viitearkkitehtuurista osoitteessa:

<https://www.avoindata.fi/data/fi/dataset/kunnan-johtamisen-viitearkkitehtuuri>

2

.....

Asiakasperustainen toimintalogiikka

Yrityksissä liiketoiminnan asiakkuuksia on perinteisesti tarkasteltu markkinatutkimuksella. Viitekehysten kehittämisen lähtökohtana oli tarkastella kuntien asiakkuuksia markkinatutkimuksen uusimman lähestymisotteen eli asiakasperustaisen toimintalogiikan avulla. Asiakasperustainen toimintamalli eroaa ns. perinteisestä asiakaslähtöisestä ajattelusta. Asiakasperustainen toiminta ei tarkoita asiakastiedon keräämistä ja hyödyntämistä valmiiksi suunniteltujen asiakkaidenhoitomallien ja palveluprosessien perusteella, kuten asiakaslähtöinen toiminta.

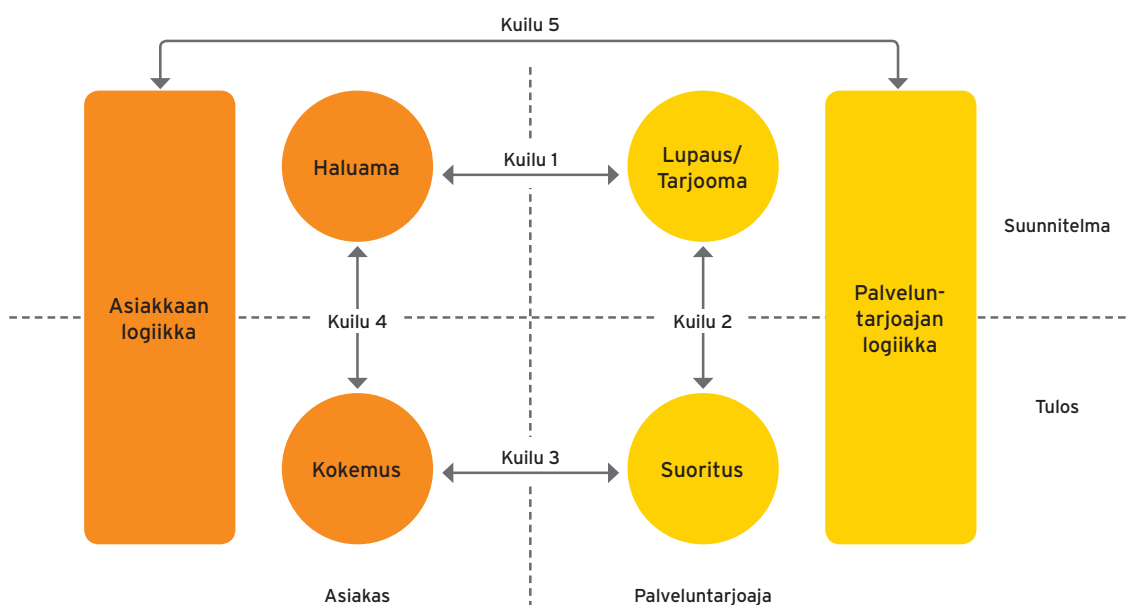
Asiakasperustaisuus tarkoittaa sen sijaan tilannekohtaista asiakkaan ainutlaatuisen tarpeen tunnistamista, ymmärtämistä ja ketterää vastaamista siihen. Asiakasperustaisuus vaikuttaa kokonaisvaltaisesti kaikkeen tekemiseen: sekä asiakkaan kohtaamiseen että organisaation kyvykkyyksien määrittelyyn, ohjaukseen ja hallintaan.

Asiakasperustaisen toimintalogiikan lähtökohtana on asiakkaan ainutlaatuinen elämä ja siitä kumpuavan tarpeen tunnistaminen, ymmärtäminen ja siihen vaikuttaminen eli asiakkaan haluama. Se on perinteistä palveluun kohdistuvaa odotusta laajempi käsite. Se sisältää asiakkaan elämäntilanteesta nousevat ainutlaatuiset tarpeet kokonaisuutena, mikä tarkoittaa asiakkaan omaa logiikkaa ja sen ymmärtämistä. Asiakas ei odota palveluntarjoajalta oman haluamansa täyttämistä, mutta hän odottaa, että palvelu liittyy ja kiinnittyy hänen tarpeeseensa eli vastaa siltä osin hänen haluamaansa.

Asiakashaluama (customer needing) on asiakkaan ainutlaatuinen odotus, joka kertoo, minkä asiakas kokee arvokkaaksi ja millä tavalla se liittyy asiakkaan oman elämän logiikkaan. Asiakashaluama on yksilöllinen ja tilannekohtainen. On olennaista, että palveluntarjoaja tunnistaa ja ymmärtää asiakkaan haluamaa ja

liittyy siihen sopivalla, asiakkaalle lisäarvoa tuovalla tavalla. Asiakkaan tarve on ymmärrettävä, jotta hän kokee tulleen kuulluksi ja huomioiduksi - vaikka kaikkia odotuksia ei täytetäkään.

Asiakkaan haluaman ja kokemuksen sekä palveluntarjoajan tarjooman ja suorituksen välille voi syntyä erilaisia asiakaspainotteisen toiminnan ja sen ymmärtämisen kUILUJA. On mahdollista, että asiakkaan haluama ja kokemus tai palveluntarjoajan lupaus, tarjooma tai suoritus poikkeavat toisistaan. Seuraavassa kuvassa on havainnollistettu asiakkaan logiikan ja palveluntarjoajan logiikan yhteensovittamiseen liittyvät kUILUT (ks. Heinonen K. & Strandvik, T., 2015).



Asiakasperustaisen toiminnan kUILUT

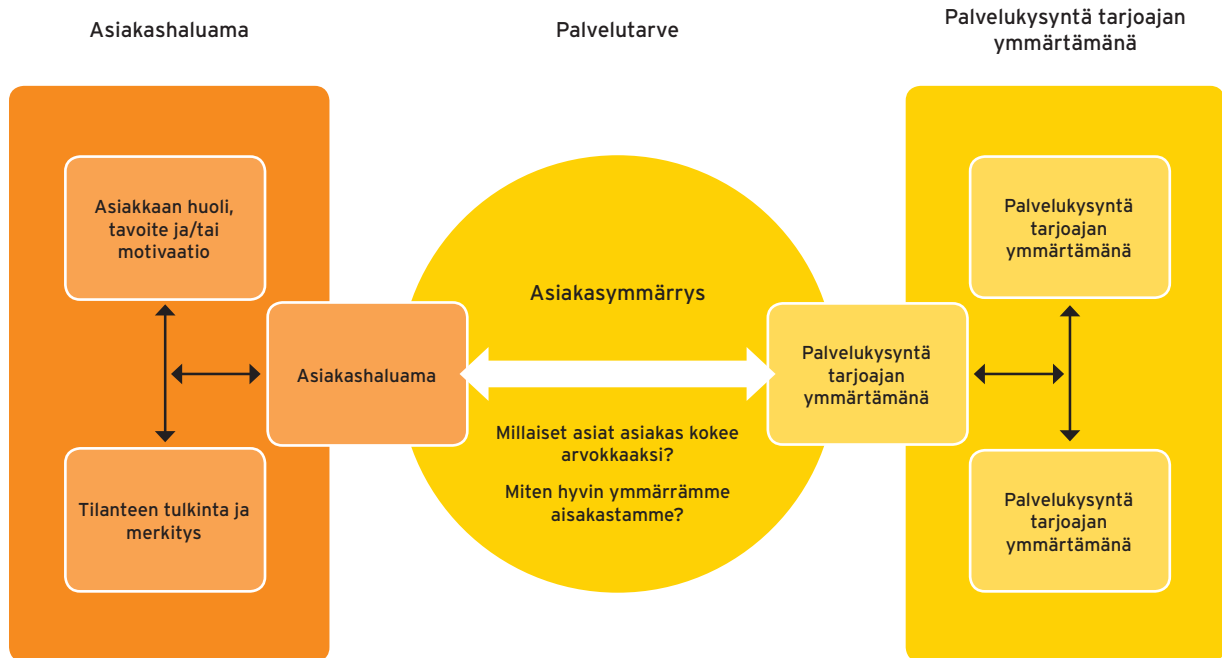
Dynamiikka palveluntarjoajan ja asiakkaiden välissä on asiakkuuksien ja palvelujen johtamista, ohjausta, optimointia, hallintaa ja kehittämistä. Asiakasperustainen malli perustuu palveluntarjoajan ja asiakkaan suhteen jatkuvaan arviointiin ja hoitamiseen. Huomioon on otettava yhtäältä asiakkaan ainutlaatuinen elämäntilanne ja arvovalinnat, toisaalta palveluntarjoajan tilanne ja kyvykkyudet eri toimintaympäristöissä.

Malli tuo uutta ymmärrystä perinteisiin asiakkaiden hallinnan ja hoitamisen malleihin. Kyse on asiakasymmärryksen systemaattisesta rakentamisesta, joka tapahtuu asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä, jokaisessa kohtaamisessa ja jokaisessa toimintaympäristössä. Suhteet asiakkaiden ja palveluntarjoajien välillä ovat jatkuvasti oppivia, kehittyviä ja uudistuvia. Tärkeää on huomioida asiakkaan tarve ja tarpeen muutokset ja optimoida toimintaa sen mukaisesti.

Lähestymistapa eroaa perinteisistä malleista. Palveluntarjoajaan perustuvan liiketoimintalogiikan lähtökohtana on palvelutuotannon suunnittelu ja optimointi. Mallissa korostuvat tarjooma, palveluprosessien laatu ja markkinaosuus. Tällöin asiakas liittyy palveluntarjoajan toimintaan vain palvelun käyttäjänä tai kohteena, joka ei ole aktiivinen toimija.

Suhdemarkkinointiin perustuvan liiketoimintalogiikan lähtökohtana on asiakkaiden ja palvelujen tarjoajien välisen suhteen molemminpuolisen hyödyn ja siihen liittyvien prosessien tunnistaminen. Tällöin asiakas on yksittäisen palvelun hyödyn saaja, jonka haluamaan palvelu tuo lisäarvoa.

Asiakasperustainen liiketoimintalogiikka tarkoittaa asiakkaan ainutlaatuisen elämäntilanteen tunnistamista sekä ymmärtämistä ja palveluntarjoajan toimimista niistä lähtökohdista. Se on asiakaskokemuksen, muotoutuvien palvelujen ja palvelusysteemien yhteensovittamista. Seuraavassa kuvassa on esitetty esimerkinomaisesti asiakasymmärryksen muodostamisen elementtejä asiakkaan ja palveluntarjoajan suhteen näkökulmasta.



Yhteisen asiakasymmärryksen muodostamisen elementit

3

.....

Asiakkuusperustaisen tietojohdamisen nelikenttä

Kunta ei saa tuloja asiakasperustaisesti vaan veroperustaisesti, minkä vuoksi kunnan tulot eivät lisääny asiakasmäärien lisääntymisen myötä, vaan päinvastoin. Tämä johtuu siitä, että kunnan liiketoimintamalli poikkeaa yritysten liiketoimintamallista: kunnan raha- ja reaaliprosessi ovat irtautuneet toisistaan eli asiakkaille tuotettavien palveluiden kehittämisen myötä kasvava palvelujen kysyntä tai laajeneva palvelutarjoama eivät paranna kunnan taloutta. Tämän vuoksi kunnan toiminnasta aiheutuvat kustannukset voidaan saada hallintaan ensisijaisesti vain vaikuttamalla kunnan reaaliprosessiin eli ohjaamalla ja optimoimalla asiakkaiden ja palvelujen kohtaamista kustannusvaikuttavalla tavalla.

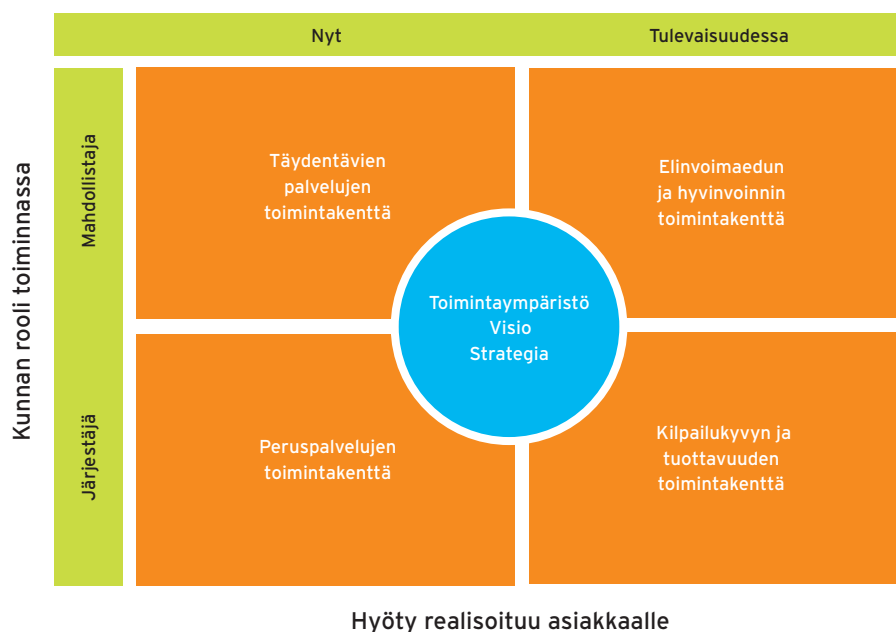
Kunta voi itsehallintonsa ja lain velvoitteiden puitteissa päättää, mitä asiakasryhmiä se palvelee ja miten. Asiakkaiden ja palvelujen optimoinnilla kunta voi ohjata toiminnan kustannusten syntymistä ja vaikuttaa siihen, että toiminta lisää hyvinvointia ja elinvoimaa vaikuttavalla sekä ennaltaehkäisevällä tavalla. Tällöin sen talous pysyy hallinnassa ja tasapainossa. Olennaisinta on tunnistaa, että kustannusten syntyyn ja hallintaan voidaan vaikuttaa vain optimoimalla reaali-prosessia ja ohjaamalla sitä.

Asiakasperustaisuuden parantaminen tapahtuu asiakkaiden ja palvelujen optimoinnilla. Tätä varten tarvitaan uudenlainen asiakkuusperustaisen tietojohdamisen viitekehys, jonka avulla voidaan tarkastella kunnan kaikkien asiakkaiden asiakshaluamaa kokonaisuutena tästä tulevaisuuteen. Viitekehyksen avulla voidaan tunnistaa erilaisia asiakkuuksia ja asiakkuusryhmiä eli segmenttejä, joihin kunta vaikuttaa omalla toiminnallaan omassa toimintaympäristössään, oman visionsa ja strategiansa mukaan. Sen avulla sovitetään yhteen kunnan eri toimijoiden erilaiset ja eriaikaiset odotukset sekä kunnan mahdollisuudet vastata niihin siten, että saadaan myös kustannusvaikutuksia.

Viitekehys muodostuu kahdesta ulottuvuudesta ja neljästä toimintakentästä, joiden avulla kunnan asiakkuuksia eli asiakkaiden ja palvelujen kohtaamista tulee tarkastella. Nelikentän ensimmäinen ulottuvuus kuvaa kunnan roolia suhteessa asiakkaisiin. Kunta on asiakkaille joko verorahoitteisten palvelujen järjestäjä tai toiminnan mahdollistaja. Kunta omalla toiminnallaan tai päätöksenteollaan mahdollistaa muiden tahojen – esimerkiksi yritysten, yhteisöjen, tutkimus-, kehitys- tai innovaatiotoimijoiden – toiminnan ilman julkista rahoitusta. Tällöin kunta toimii uusien liiketoimintojen tai innovaatioiden syntymisen mahdollistajana esimerkiksi asiakkuusdataa avaamalla ja osallistumalla innovaatiotoimintaan ekosysteemeissä. Nelikentän toinen ulottuvuus kuvaa, milloin hyöty palvelujen järjestämisestä tai mahdollistamisesta realisoituu asiakkaille: välittömästi vai myöhemmin tulevaisuudessa. Se kuvaa myös sitä, että osalla palveluista on välittömän hyödyn lisäksi myös välillisiä vaikutuksia asiakkaiden hyvinvointiin tai elinvoimaan.

Viitekehysten kaksi ulottuvuutta muodostavat neljä toimintakenttää¹: peruspalvelujen, täydentävien palvelujen, kilpailukyyn ja tuottavuuden sekä elinvoimaedun ja hyvinvoinnin toimintakentät. Kahdessa ensimmäisessä toimintakentässä, peruspalvelujen ja täydentävien palvelujen toimintakentissä, hyödyt realisoituvat asiakkaille välittömästi. Kahdessa seuraavassa toimintakentässä, elinvoimaedun ja hyvinvoinnin sekä kilpailukyyn ja tuottavuuden toimintakentissä, hyödyt realisoituvat asiakkaille vasta tulevaisuudessa.

Näitä toimintakenttiä voidaan ymmärtää markkina-käsitteen avulla. Ne eroavat toisistaan niin toimijaverkoston luonteen, ennustettavuuden, tarkastelun ajankänteen kuin hallittavuuden näkökulmista. Onnistuakseen visionsa ja strategiansa toteuttamisessa taloudellisesti kestäväällä tavalla kunnan tulee mukauttaa toimintatapansa kutakin toimintakenttää sekä sen toimijoita ja markkinaa palvelevaksi.



Asiakkuusperustaisen tietojohdamisen nelikenttä

¹ Lähtökohdiana toimintaympäristön tunnistamisessa käytettiin Cynefin-mallia, jossa erotetaan toimintaympäristön toimintakentät niiden ennakoitavuuden ja kompleksisuuden perusteella. Mallin mukaan yksinkertaiset tilanteet voidaan hoitaa vakioituilla, rutiinomaisilla prosesseilla, mutta monimutkaisiin tilanteisiin tarvitaan muotoutuvia ratkaisuja. Kunnan palvelutarjoaman järjestämisen kannalta kunnan asiakkuudet on kohdattava ja palvelut järjestettävä kaikissa Cynefin-mallin mukaisissa neljässä toimintakentässä. Yksi asiakkuuksien ja palvelujen johtamisen, hallinnan ja kehittämisen malli ei ole riittävä. Tarvitaan sekä erilaisia yhteensopivia malleja että niihin sopivia työkaluja, jotta asiakkuuksissa ja toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset kyetään ottamaan huomioon optimaalisella tavalla tänään ja tulevaisuudessa. Cynefin-mallissa erotetaan toimintaympäristön toimintakentät niiden ennakoitavuuden ja kompleksisuuden perusteella.

Toimintakenttien tunnistamisen ydinkysymyksiä asiakkuuksien näkökulmasta ovat:
Millaiset toimijat ovat keskeisiä kunnan toimintaympäristössä eri toimintakentissä?
Millainen kunnan toiminta on keskeistä eri toimintakentissä?

Peruspalvelujen toimintakenttään sisältyy kunnan verorahoituksella kustannettavien palvelujen järjestäminen nykyisten kyvykkyyksien avulla. Palvelut voivat olla joko lakisääteisiä tai muita kunnan itse itselleen hoidettavaksi ottamia palveluja. Toimintakenttä muistuttaa luonteeltaan kypsää vähittäistavarakaupan markkinaa, joka koostuu vakiintuneista toimijoista ja jonka kehitys on hyvin ennakoitavissa. Markkinassa ei tapahdu nopeita tai radikaaleja muutoksia, ja jos markkina kasvaa, kasvu on maltillista.

Kilpailukyvyyn ja tuottavuuden toimintakenttään sisältyvät palvelut, jotka kunta tulevaisuudessa kustantaa verorahoituksella siten, että kunnan kilpailukyky ja tuottavuus paranevat. Palveluiden järjestämiseen ja tuottamiseen tarvitaan uusia kyvykkyyksiä, mutta kustannusvaikuttavuuden nimissä joistakin kyvykkyyksistä tulee myös luopua. Toimintakenttä muistuttaa kypsän markkinan kylkeen syntyvien haastajien startup-markkinoita. Esimerkiksi finanssitoimialalle syntyy monia pieniä toimijoita, jotka digitalisaation tai robotiikan keinoin haastavat vakiintuneet palveluntarjoamisen toimintatavat ja arvolupaukset asiakkaalle. Näin ne muokkaavat kypsän markkinan toimintaperiaatteita, mutta eivät radikaalisti muuta sitä joksikin aivan toiseksi. Markkina on kooltaan merkittävästi vakiintunutta kypsää markkinaa pienempi, mutta parantaa kypsänkin markkinan toimintaa.

Täydentävien palvelujen toimintakenttään sisältyy muiden toimijoiden ilman julkista rahoitusta järjestämät ja tuottamat palvelut nykyhetkessä. Toimintakenttä muistuttaa lainsäädännön muuttumisen tai teknologisen kehityksen myötä syntyviä uusia liiketoimintamalleja ja markkinoita. Markkina kasvaa nopeasti ja sen kehitys on huonosti ennakoitavissa. Kasvu hyödyttää kuitenkin kaikkia toimijoita, eikä kenelläkään ole tarvetta tai halua rajoittaa sen kehittymistä.

Elinvoiman ja hyvinvoinnin toimintakenttään sisältyvät muiden toimijoiden ilman julkista rahoitusta järjestämät ja tuottamat palvelut tulevaisuudessa. Toimintakenttä muistuttaa esimerkiksi juuri nyt robotiikan ympärille syntyvää innovatiivista, mutta fragmentoitunutta, markkinaa. Toimijoita on vähän ja markkinan kehitystä on vaikea tai mahdoton ennakoita. Epäonnistumiset kuuluvat keskeisesti markkinan luonteeseen. Onnistumiset saattavat kuitenkin luoda merkittäviä uusia markkinoita ja muuttaa radikaalistikin markkinan toimintaa.

Asiakkuusperustaisen toimintakenttien tunnistamisen avulla saadaan tietoa kunnan nykytilasta ja tulevaisuudesta kunnan kahdessa eri roolissa: kunta palvelujen järjestäjänä ja kunta toiminnan mahdollistajana.

Toimintakenttien tunnistamisen ydinkysymyksiä asiakkuuksien näkökulmasta ovat:

Millaiset toimijat ovat keskeisiä kunnan toimintaympäristössä eri toimintakentissä?

Millainen kunnan toiminta on keskeistä eri toimintakentissä?

4

.....

Asiakkuussegmenttien tunnistaminen toimintakentissä

Asiakkuusperustaisuus edellyttää asiakkaiden segmentointia eli asiakkaiden ryhmittelyä. Segmentoinnilla määritettyjen kohderyhmien on oltava olennaisia asiakkuuksien eli asiakkaiden ja palvelujen suhteen tehtävien ratkaisujen kannalta. Sillä pyritään lisäämään kunnan toimijoiden ymmärrystä asiakastarpeista ja niiden yhteensovittamisesta palveluntarjoajien logiikkaan sekä huolehtimaan siitä, että palvelutarjonta on ennakoivasti, oikea-aikaisesti ja vaikuttavasti kohdennettua.

Kunnan asiakkaita ovat kaikki ne aktiiviset toimijat, joiden toimintaan kunta tuottaa arvoa ja vaikuttaa joko välittömästi tai välillisesti järjestämällä palveluita, mahdollistamalla palveluiden saantia tai ohjaamalla asiakkaiden omaa toimintaa. Asiakkaita ovat ne, joiden toimintaa kunnan tulee ymmärtää yhteensovittaessaan eri asiakassegmenttien haluamia kunnan vision ja strategian toteuttamiseen kustannusvaikuttavalla tavalla kunnan omassa toimintaympäristössä. Asiakas voi olla nykyinen tai potentiaalinen uusi asiakas, toimija, jolla on oma ainutlaatuinen toiminnan logiikkansa.

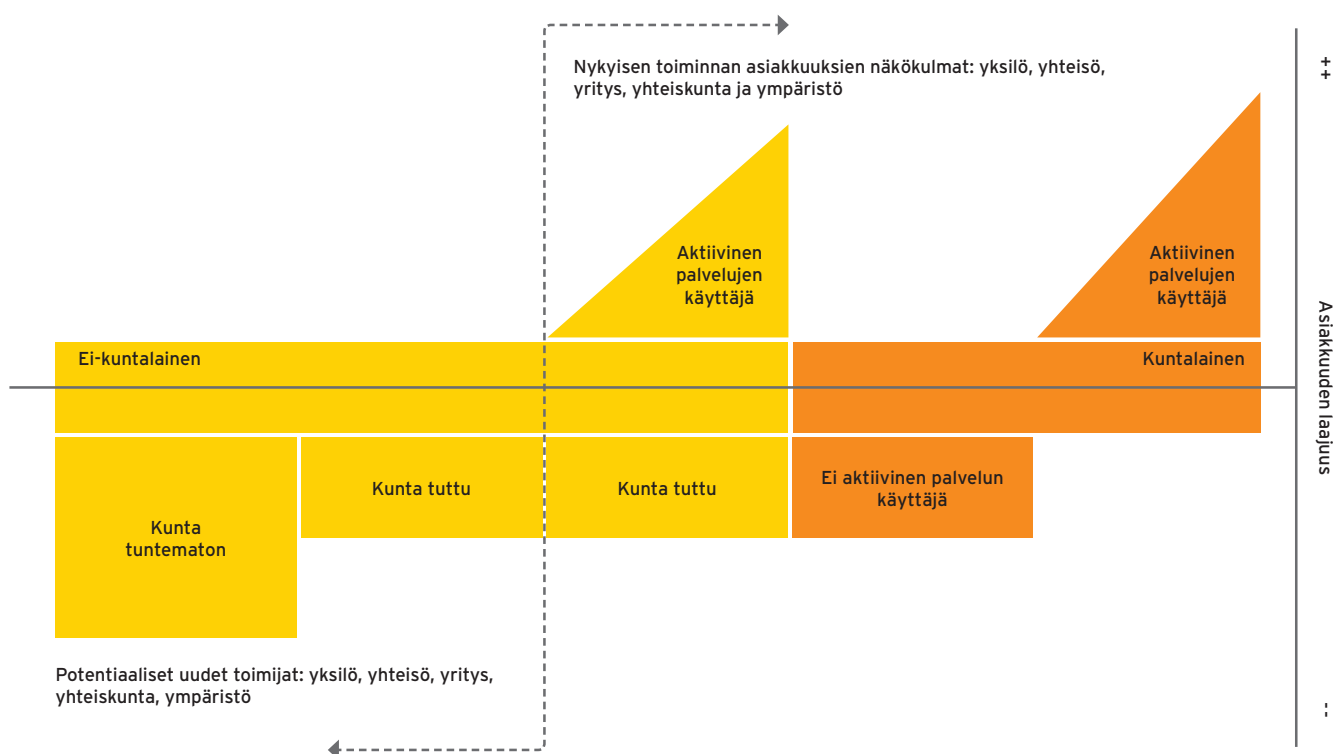
Kunnan on sen perustehtävää hoitaessaan ymmärrettävä ja otettava huomioon samaan aikaan sekä asukkaidensa yksilölliset tarpeet ja haluamat että erilaisten yhteisöjen (esim. perheet tai järjestöt) tarpeet ja haluamat. Samanaikaisesti sen on otettava huomioon kunnan toimintaan vaikuttavien yritysten liiketoimintaan vaikuttavat tarpeet ja haluamat, yhteiskunnan toimivuuden edellyttämät tarpeet ja haluamat sekä ympäristövaikutusten kautta ympäristön tarpeet ja haluamat. Näin ollen kunnan asiakkaiden ensimmäiseen perussegmentointiin (kuvassa myöhemmin asiakassegmentointi A) sisältyvät asiakkaina yksilöt, yhteisöt, yritykset, yhteiskunta ja ympäristö, koska kunnan toiminnan johtamisessa ja kehittämisessä tulee ymmärtää ja yhteensovittaa kaikkien näiden asiakashaluamiltaan, toiminnan vaikutuksiltaan ja arvo-odotuksiltaan viiden erilaisen ryhmän nykyiset ja tulevat tarpeet.

Kunnan asiakkaiden toinen perussegmentointi (kuvassa myöhemmin asiakassegmentointi B) perustuu siihen, millainen suhde asiakkaalla on kuntaan hänen oikeuksiensa ja velvollisuuksiensa kannalta. Suhde kuntaan voi perustua kotipaikkaan, palvelujen käyttäjyyteen tai siihen, kuinka tuttu kunta on asiakkaalle tai potentiaaliselle asiakkaalle.

Ensiksi asiakkaan suhde kuntaan voi perustua kotipaikkaan eli siihen, onko asiakas kuntalainen vai ei-kuntalainen. Tällöin kunnassa kirjoilla olevalla asiakkaalla on sekä oikeuksia että velvollisuuksia suhteessa kuntaan. Sen sijaan ei-kuntalaisella voi olla oikeuksia, mutta ei velvollisuuksia suhteessa kuntaan. Kuntia arvioidaan muuttuvien ja henkilökohtaisten kokemusten kautta. Ei-kuntalainen arvioi kuntia niiden yleisen elinvoimaisuuden perusteella, kun taas henkilökohtaisten kokemusten ja sidosten lisääntyessä kriteerit muuttuvat yhä henkilökohtaisemmiksi ja tunteita kuvaaviksi.

Toiseksi asiakkaan suhde kuntaan voi perustua palvelujen käyttäjyyteen. Ryhmitteilyssä toimijat jaetaan palvelun käyttäjiksi ja ei-käyttäjiksi. Jaottelussa on huomiotava, että verojen maksaminen ja palvelujen käyttö eivät liity suoraan toisiinsa. Osa kunnan palveluista – esimerkiksi infrastruktuuri ja kaupunkirakenne – ovat kaikkien käyttämiä, vaikka niitä ei välttämättä verojen maksun vastineeksi aina mielletäkään. Kunnan palveluja voi käyttää henkilö, joka ei ole kunnan asukas eikä silloin osallistu verovelvollisena kustannusten kattamiseen.

Seuraavassa kuvassa havainnollistetaan tätä kunnan asiakassegmentoinnin toista perussegmentointia. Siinä pääluokittelu on kuntalainen ja ei-kuntalainen. Kuntalaisasiakkuudet jaetaan passiivisesti palveluja käyttäviin ja aktiivisesti palveluja käyttäviin. Jälkimmäiseen ryhmään kuuluvat esimerkiksi varhaiskasvatuksen ja perusopetuksen palveluja käyttävät kuntalaiset. Ei-kuntalaisasiakkuudet jaetaan niihin, jotka eivät tunne kuntaa ennestään, niihin, joille kunta on tavalla tai toisella tuttu sekä niihin, jotka käyttävät joitain kunnan palveluja.



Kunnan asiakassegmentointia voidaan jatkaa ristiintaulukoimalla edellä kuvattua kaksitasoista perussegmentointia, jolloin tarkasteluun aukeaa 25 kuntatasoisesti erilaista asiakassegmenttiä, joiden haluamien ymmärtäminen ja palvelutarjoaman yhteensovittaminen haluamiin tuottaa kunnalle toisistaan poikkeavia veloitteita ja mahdollisuuksia asiakkuuksien ohjaukseen, optimointiin ja hallintaan.

Toimijuustasot	Asiakasryhmät				
	Ei-kuntalainen			Kuntalainen	
	Kunta tuntematon	Kunta tuttu	Aktiivinen palvelun käyttäjä	Ei-aktiivinen palvelun käyttäjä	Aktiivinen palvelun käyttäjä
Yksilö	Kaupunkia tuntematon yksilö tai perhe	Kaupungin tunteva yksilö tai perhe	Yksilö tai perhe, joka käyttää jotain kaupungin palvelua	Yksilö tai perheenjäsen, joka maksaa kunnallisveroa, muttei käytä mitään palvelua	Yksilö tai perheenjäsen, joka käyttää jotain palvelua ja maksaa kunnallisveroa
Yritys	Yritys, jolle kaupunki ei ole tuttu	Yritys, joka tuntee kaupungin, muttei toimi sen alueella	Yritys, joka ei toimi kaupungissa, mutta käyttää jotain sen palvelua	Yritys, joka toimii kaupungissa, muttei käytä mitään palvelua	Yritys, joka toimii kaupungissa ja käyttää jotain palvelua
Yhteisö	Yhteisö, jolle kaupunki ei ole tuttu	Yhteisö, joka tuntee kaupungin, muttei toimi sen alueella	Yhteisö, joka ei toimi kaupungissa, mutta käyttää jotain sen palvelua	Yhteisö, joka toimii kaupungissa, muttei käytä mitään palvelua	Yhteisö, joka toimii kaupungissa ja käyttää jotain palvelua
Yhteiskunta	Oikeuksien ja velvollisuuksien noudattaja	Oikeuksien ja velvollisuuksien noudattaja	Oikeuksien ja velvollisuuksien noudattaja	Oikeuksien ja velvollisuuksien noudattaja	Oikeuksien ja velvollisuuksien noudattaja
Ympäristö	Käyttää, nauttii ja hyödyntää luontoa	Käyttää, nauttii ja hyödyntää luontoa	Käyttää, nauttii ja hyödyntää luontoa	Käyttää, nauttii ja hyödyntää luontoa	Käyttää, nauttii ja hyödyntää luontoa

Kunnan asiakassegmentoinnin kaksitasoinen perusryhmittely

Kunnan palvelujen vaikuttavuus perustuu asiakashaluaman ja -tarpeen ymmärtämiseen, jossa on myös tunnistettava toimintaympäristö ja tehtävä sen mukaan rajauksia. Toimintaympäristö on kompleksinen ja toiminnan vaikutukset voivat realisoitua joko lyhyellä tai pitkällä aikavälillä. Tämä haastaa kunnan asiakkuuksien johtamisen, optimoinnin ja hallinnan. Asiakkaiden segmentointi edellä mainituin perustein ei vielä tarkkuudeltaan riitä eri asiakkaiden ja palvelujen asiakastarpeiden ymmärtämiseen niiden hallitsemiseksi, järjestämiseksi ja tuottamiseksi.

Kunnan toiminnan vaikuttavuuden ja talouden tasapainon hallinnan kannalta keskeisintä on rajata ja kohdentaa palveluita joustavasti asiakkaiden ainutlaatuisien tarpeiden mukaan. Asiakkaiden ja palvelujen kohdentamista ja optimointia on johdettava niin, että pitkällä aikavälillä lisätään hyvinvointia, elinvoimaa ja kilpailukykyä taloudellisesti, ekologisesti, sosiaalisesti ja kulttuurisesti kestäväällä tavalla.

Asiakasryhmien tunnistamisen ydinkysymyksiä ovat:

Miten asiakasryhmät pitäisi jakaa asiakkaiden ja palvelujen optimointia, asiakasvaikutuksia sekä taloutta tukevalla tavalla?

Miten eri asiakasryhmät priorisoidaan?

Mitä haluamme saada asiakkaiden kanssa aikaan?

5

.....

Asiakkuusperustainen tavoitteenasetanta ja vaikuttavuuden ennakointi

Koska kunnan ansaintalogiikka ei perustu asiakkaiden maksamiin palveluihin, sen toiminnan johtamisen ja kehittämisen tavoitteet asetetaan tukemaan kunnan asiakkuuksien ohjausta, optimointia ja hallintaa. Kun tavoitteet asetetaan asiakkuuksiin - eli asiakkaisiin ja palveluihin - perustuen, niiden avulla voidaan johtaa ja kehittää sekä kunnan toimintaa että kyvykkyyksiä.

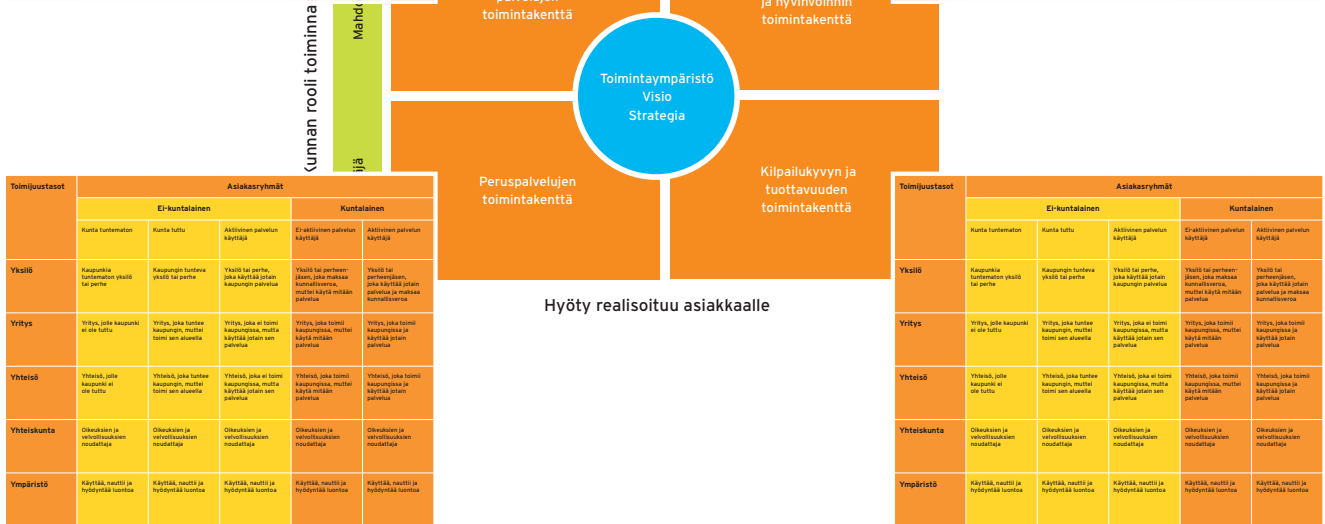
Kunnan tavoitteiden asettamisessa voidaan hyödyntää asiakkuusperustaisen tietojohtamisen nelikenttää.

Kun tavoitteet asetetaan kuntatasolla eri toimintakenttiin, luodaan perusta kunnan asiakkuus-, toiminta- ja tietoperustaiselle johtamiselle ja kehittämiselle ottaen huomioon sekä kunnan nykyiset että tulevat tarpeet sekä palvelujen järjestämisen että mahdollistamisen näkökulmasta. Tavoitteet kannattaa asettaa kullekin toimintakentälle erikseen, sillä kunnan vastuut ja vaikutusten realisoituminen ovat eri toimintakentissä erilaisia. Tärkeää on asettaa mitattavat tavoitteet ja tasapainottaa ne kunnan toiminnan kokonaisuuteen ja talousraameihin.

Seuraavassa kuvassa on havainnollistettu, miten asetettaessa tavoitteita ja ennakoitaessa tulevia vaikutuksia voidaan hyödyntää asiakkuusperustaisen tietojohtamisen nelikenttää ja asiakassegmentoinnin perusryhmittelyä. Tällöin tavoitteita ei aseteta kaikkiin 25 asiakassegmenttiin kaikissa neljässä toimintakentässä. Sen sijaan asiakassegmenttien avulla haetaan ennakoitujen vaikutusten näkökulmasta tärkeimmät tavoitteet kuhunkin neljään toimintakenttään. Samalla otetaan huomioon sekä tavoitteiden toteuttamisessa tarvittavat organisaation kyvykkyydet että mahdolliset omasta toiminnasta tai toimintaympäristön muutoksesta johtuvat riskit.

Toimijustasot	Asiakasryhmät				
	Ei-kuntalainen		Kuntalainen		
	Kunta tuentamaton	Kunta tuettu	Asioiden palvelun käyttäjä	Ei-asioinnin palvelun käyttäjä	Asioiden palvelun käyttäjä
Yksisö	Kaupunkia tuentamaton yksisö tai parhe	Kaupungin tuentaa yksisö tai parhe	Yksisö tai parhe, joka käyttää jotain kaupungin palvelua	Yksisö tai parheeseen, jään, joka maksaa kunnalliveroa, mutta käyttää jotain palvelua	Yksisö tai parheeseen, joka käyttää jotain palvelua ja maksaa kunnalliveroa
Yritys	Yritys, joka kaupunki ei ole tuettu	Yritys, joka tuetaan kaupungin, muuttii toimii sen alueella	Yritys, joka toimii kaupungissa, mutta käyttää jotain palvelua	Yritys, joka toimii kaupungissa, mutta käyttää jotain palvelua	Yritys, joka toimii kaupungissa ja käyttää jotain palvelua
Yhteisö	Yhteisö, joka kaupunki ei ole tuettu	Yhteisö, joka tuetaan kaupungin, muuttii toimii sen alueella	Yhteisö, joka toimii kaupungissa, mutta käyttää jotain palvelua	Yhteisö, joka toimii kaupungissa, mutta käyttää jotain palvelua	Yhteisö, joka toimii kaupungissa ja käyttää jotain palvelua
Yhteiskunta	Oikeuden ja verotuslaitoksen muodotilaja	Oikeuden ja verotuslaitoksen muodotilaja	Oikeuden ja verotuslaitoksen muodotilaja	Oikeuden ja verotuslaitoksen muodotilaja	Oikeuden ja verotuslaitoksen muodotilaja
Ympäristö	Käyttökä, neuvotti ja hyödyntää luontaa	Käyttökä, neuvotti ja hyödyntää luontaa	Käyttökä, neuvotti ja hyödyntää luontaa	Käyttökä, neuvotti ja hyödyntää luontaa	Käyttökä, neuvotti ja hyödyntää luontaa

Toimijustasot	Asiakasryhmät				
	Ei-kuntalainen		Kuntalainen		
	Kunta tuentamaton	Kunta tuettu	Asioiden palvelun käyttäjä	Ei-asioinnin palvelun käyttäjä	Asioiden palvelun käyttäjä
Yksisö	Kaupunkia tuentamaton yksisö tai parhe	Kaupungin tuentaa yksisö tai parhe	Yksisö tai parhe, joka käyttää jotain kaupungin palvelua	Yksisö tai parheeseen, jään, joka maksaa kunnalliveroa, mutta käyttää jotain palvelua	Yksisö tai parheeseen, joka käyttää jotain palvelua ja maksaa kunnalliveroa
Yritys	Yritys, joka kaupunki ei ole tuettu	Yritys, joka tuetaan kaupungin, muuttii toimii sen alueella	Yritys, joka toimii kaupungissa, mutta käyttää jotain palvelua	Yritys, joka toimii kaupungissa, mutta käyttää jotain palvelua	Yritys, joka toimii kaupungissa ja käyttää jotain palvelua
Yhteisö	Yhteisö, joka kaupunki ei ole tuettu	Yhteisö, joka tuetaan kaupungin, muuttii toimii sen alueella	Yhteisö, joka toimii kaupungissa, mutta käyttää jotain palvelua	Yhteisö, joka toimii kaupungissa, mutta käyttää jotain palvelua	Yhteisö, joka toimii kaupungissa ja käyttää jotain palvelua
Yhteiskunta	Oikeuden ja verotuslaitoksen muodotilaja	Oikeuden ja verotuslaitoksen muodotilaja	Oikeuden ja verotuslaitoksen muodotilaja	Oikeuden ja verotuslaitoksen muodotilaja	Oikeuden ja verotuslaitoksen muodotilaja
Ympäristö	Käyttökä, neuvotti ja hyödyntää luontaa	Käyttökä, neuvotti ja hyödyntää luontaa	Käyttökä, neuvotti ja hyödyntää luontaa	Käyttökä, neuvotti ja hyödyntää luontaa	Käyttökä, neuvotti ja hyödyntää luontaa



Asiakassegmentoinnin ja toimintakenttien hyödyntäminen kunnan tavoitteiden asettamisessa

Vaikuttavuuden varmistamisessa voidaan hyödyntää esimerkiksi yhteiskunnallista markkinointia, jonka tavoitteena on saada aikaan sellaisia käyttäytymisen muutoksia, jotka hyödyttävät niin yksilöä kuin yhteiskuntaa. Yhteiskunnallinen markkinointi yhdistää markkinoinnin osaamisen käyttäytymis-taloustieteelliseen tutkimukseen. Yhteiskunnallisen markkinoinnin scoping-vaihe sisältää tavoitteiden terävöittämisen ja asiakasryhmien kirkastamisen eli segmentoinnin.

Tavoitteiden terävöittäminen tarkoittaa tavoitteena olevan muutoksen kirkastamista, konkreettisten ja mitattavien tavoitteiden asettamista sekä käytettävissä olevien resurssien määrittämistä siten, että lopputuloksena syntyy yhtenäinen ja realistinen kokonaisuus. Käytännössä tämä edellyttää kaikkien kolmen vaiheen yhtäaikaista tarkastelua. Kun tavoitteet ja resurssit ovat selvillä, tunnustetaan ja määritellään toiminnan asiakasryhmät eli tehdään segmentointi. Perinteisestä segmentoinnista poiketen segmentointi tehdään jokaista tavoitteena olevaa muutosta kohden erikseen. Asiakasryhmät määritellään siten, että ne eroavat toisistaan tavoitteena olevan muutoksen kannalta merkityksellisellä tavalla. Näin segmentoinnista tehdään työkalu, joka ohjaa arjen valintoja ja tekoja. On myös pohdittava, otetaanko kaikki asiakasryhmät aktiivisen tekemisen kohteeksi vai kohdennetaanko rajalliset resurssit esimerkiksi niihin ryhmiin, joiden käyttäytymisen muutos auttaa erityisen paljon kokonaistavoitteen saavuttamisessa asiakkuuksien ohjauksessa ja optimoinnissa.

Koska yhteiskunnallisen markkinoinnin segmentointi tehdään tavoitteena olevan käyttäytymisen muutoksen perusteella, edellyttää onnistunut segmentointi

Tavoitteiden asettamisen ydinkysymyksiä ovat:

- Mitkä asiakasryhmät ovat keskeisiä kussakin toimintakentässä?
- Mitkä ovat palvelun asiakaskohtaiset tavoitteet kussakin toimintakentässä?
- Mitkä kyvykkyudet ovat keskeisiä uusien asetettujen tavoitteiden näkökulmasta?

usein asiakasryhmien käyttäytymisen tutkimista ja ymmärtämistä. Tilastollisten analyysien ja kyselytutkimusten sijaan, tai niitä täydentäen, kannattaa tietoa kerätä laadullisin menetelmin ja itse käyttäytymisen tilanteisiin kiinnittyen. Hyviä laadullisia menetelmiä ovat muun muassa havainnointit, haastattelut ja kokeelliset tutkimusasetelmat.

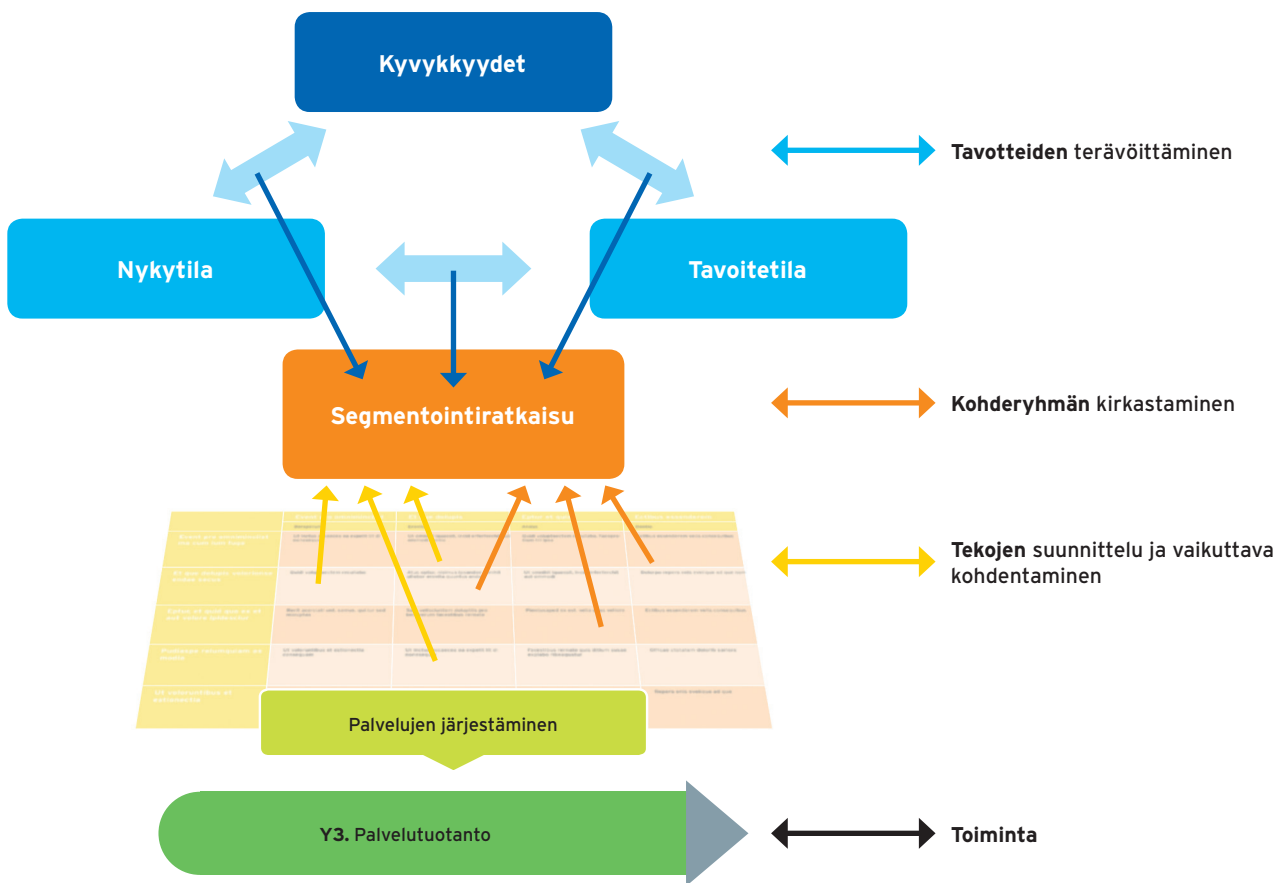
Yhteiskunnallisessa markkinoinnissa asiakasryhmien kirkastamista seuraa vaikuttavien tekojen tai interventioiden suunnittelu. Vaikuttavuuden varmistamiseksi interventiot kannattaa kehittää ketterästi kokeillen, yhteistyössä asiakasryhmien edustajien kanssa. Ideana on, että palveluntarjoajalla tai toimijalla on käytössään laaja kirjo mahdollisia käytännön tekoja, joilla se voi vaikuttaa asiakasryhmien käyttäytymiseen. Vaikuttavuus syntyy siitä, että kuhunkin asiakasryhmään kohdennetaan juuri ne toimenpiteet, jotka parhaiten edistävät tavoitteena olevan muutoksen tapahtumista ja ylläpitoa. Asiakasryhmässä tapahtuvat muutokset tulee ottaa arvioinnissa huomioon.

Hyötyjen ja vaikuttavuuden ennakoinnin ydinkysymyksiä ovat:

Miten varmistumme palvelun vaikuttavuudesta?

Miten seuraamme asiakaskokemusta?

Seuraavassa kuvassa esitetään yhteiskunnallisessa markkinoinnissa kehitetty tapa hyödyntää asiakassegmentointia tavoitteiden asettamisessa ja vaikuttavuuden ennakoinnissa ja kytkeytymisestä kunnan palvelujen järjestämisen ja tuottamisen sekä kyvykkyyksien johtamiseen ja kehittämiseen. Asiakkuuksien segmentoinnin avulla kunnan on mahdollista etsiä ne toimintakentät, asiakasryhmät ja asiakkaat, jotka tekevät siitä elinvoimaisen oman visionsa ja strategiansa mukaan. Tavoitteena ovat oikeat palvelut oikeille asiakkaille, oikea-aikaisesti - nyt ja tulevaisuudessa.



Hyötyjen ja vaikuttavuuden ennakoinnin elementit

6

.....

Kyvykkyyksien tunnistaminen ja tarkastelu toimintakentittäin

Kunnan tehtävät hoidetaan hallitsemalla asiakkuuksia sekä järjestämällä ja tuottamalla palveluja kyvykkyyksien avulla. Kyvykkyys tarkoittaa organisaation kykyä hoitaa sen tehtävät ja tuottaa palvelut tarkoituksenmukaisella tavalla. Tehtävät ja palvelut vastaavat kysymykseen "mitä". Kyvykkyys vastaa kysymykseen "miten ja millä". Kyvykkyyksiä ovat kaikki ne tekijät, joita tarvitaan menestykselliseen ja asiakkaille arvoa tuovaan palvelujen järjestämiseen ja tuottamiseen. Kyvykkyydet koostuvat toimintamalleista, prosesseista, tiedoista, kanavista, rahoituksesta, osaamisesta ja resursseista. Resursseja ovat esimerkiksi henkilöt, materiaalit, tilat, tietojärjestelmät, tietovarannot, teknologia, työvälineet, luvat ja oikeudet sekä sopimukset. Ilman tarvittavia kyvykkyyksiä palveluja ei pystytä tuottamaan, palvelutuotanto ei ole riittävän kannattavaa tai palvelujen laatu ei vastaa niille asetettuja tavoitteita. Lisää aiheesta tarkemmin MakeWithEspoo-tuoteperheen Kyvykkyyksien johtamisen käsikirjassa.

Koska kunnalla on useita erilaisia palveluja ja asiakasryhmiä, on sillä käytössään eri liiketoimintamalleihin soveltuvia kyvykkyyksiä. Sen vuoksi on olennaista tunnistaa, millaisista liiketoimintamalleista kunnan toiminta koostuu ja miten ne liittyvät kunnan omaan toimintaympäristöön sekä kunnan neljään asiakkuusperustaisen tietojohdamisen toimintakenttään. Kuten aiemmin todettiin, tavoitteet kannattaa määritellä kullekin neljälle toimintakentälle erikseen ottaen huomioon niiden erilaiset luonteet. Kunnan liiketoimintamallien tunnistamisessa ja kuvaamisessa voidaan hyödyntää MakeWithEspoo-tuoteperheen Kuntakanvas-työkalua.

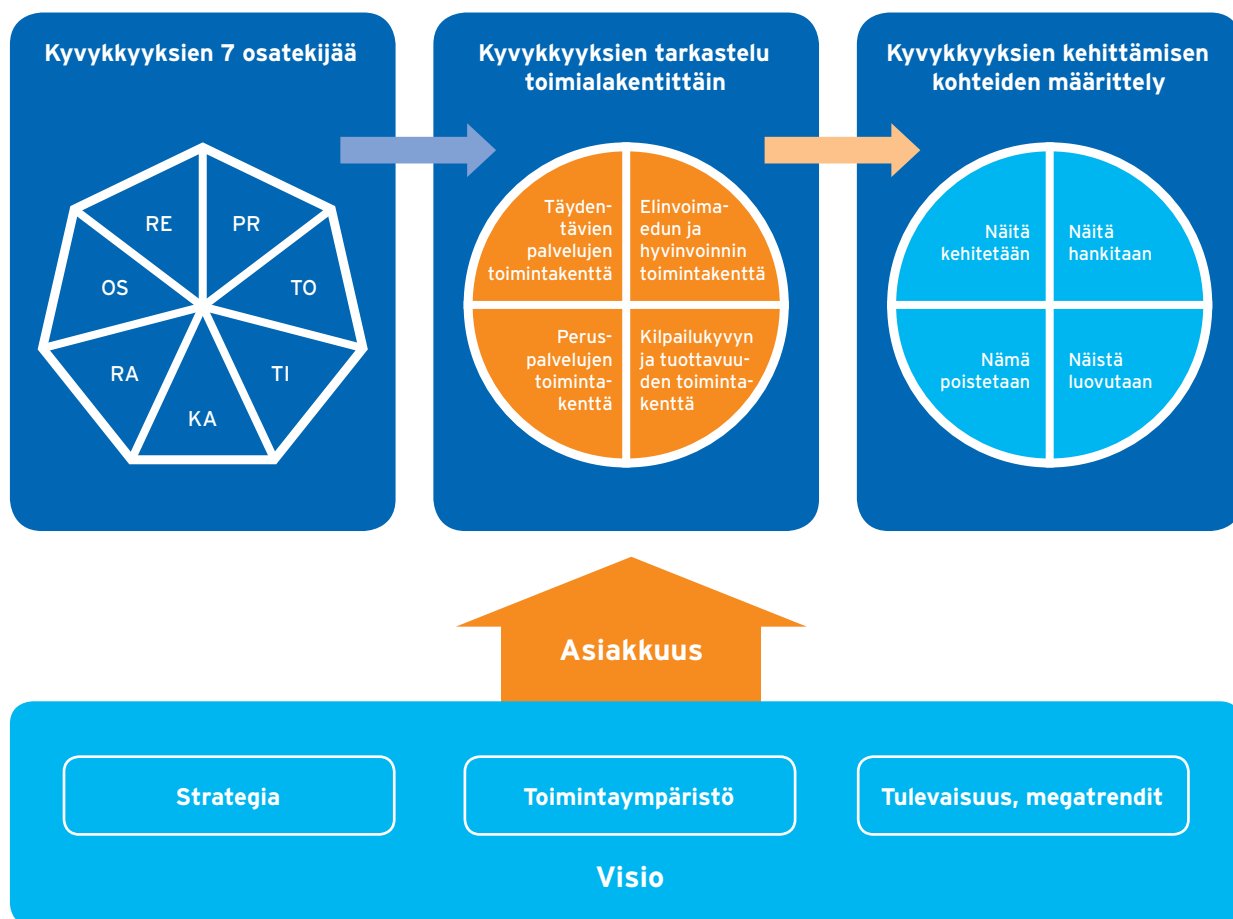
Kyvykkyydystarkastelun avulla voidaan tunnistaa, analysoida ja määrittää, millaisia ovat kunnan asiakkuuksien hallintaan, palvelujen järjestämiseen ja tuottamiseen tarvittavat kyvykkyydet. Sillä selvitetään, miten kunta pystyy vastaamaan omilla nykyisillä ja mahdollisilla uusilla kyvykkyyksillään sen strategiassa, toimintaympäristössä, tulevaisuudessa sekä asiakkuuksissa tapahtuviin muutoshaasteisiin.

Kyvykkyyksien johtamisen, hallinnan ja kehittämisen tarkasteluprosessi etenee kyvykkyyksien tunnistamisesta niiden nykytilan ja tavoitetilan analysointiin sekä yhteensovittamiseen ja kehittämiseen käytännössä. Kyvykkyyksiä tarkastellaan liiketoiminta-alueittain ja toimintakenttien mukaan asiakkuusnäkökulmasta käsin. Näin saadaan selville, mitkä kyvykkyydet kunnan täytyy pitää ennallaan, mitä uusia kyvykkyyksiä sen pitää hankkia, mistä sen pitää luopua ja mitä kehittää.

Kyvykkyyksien tunnistamisen ja hallinnan ydinkysymyksiä ovat esimerkiksi:

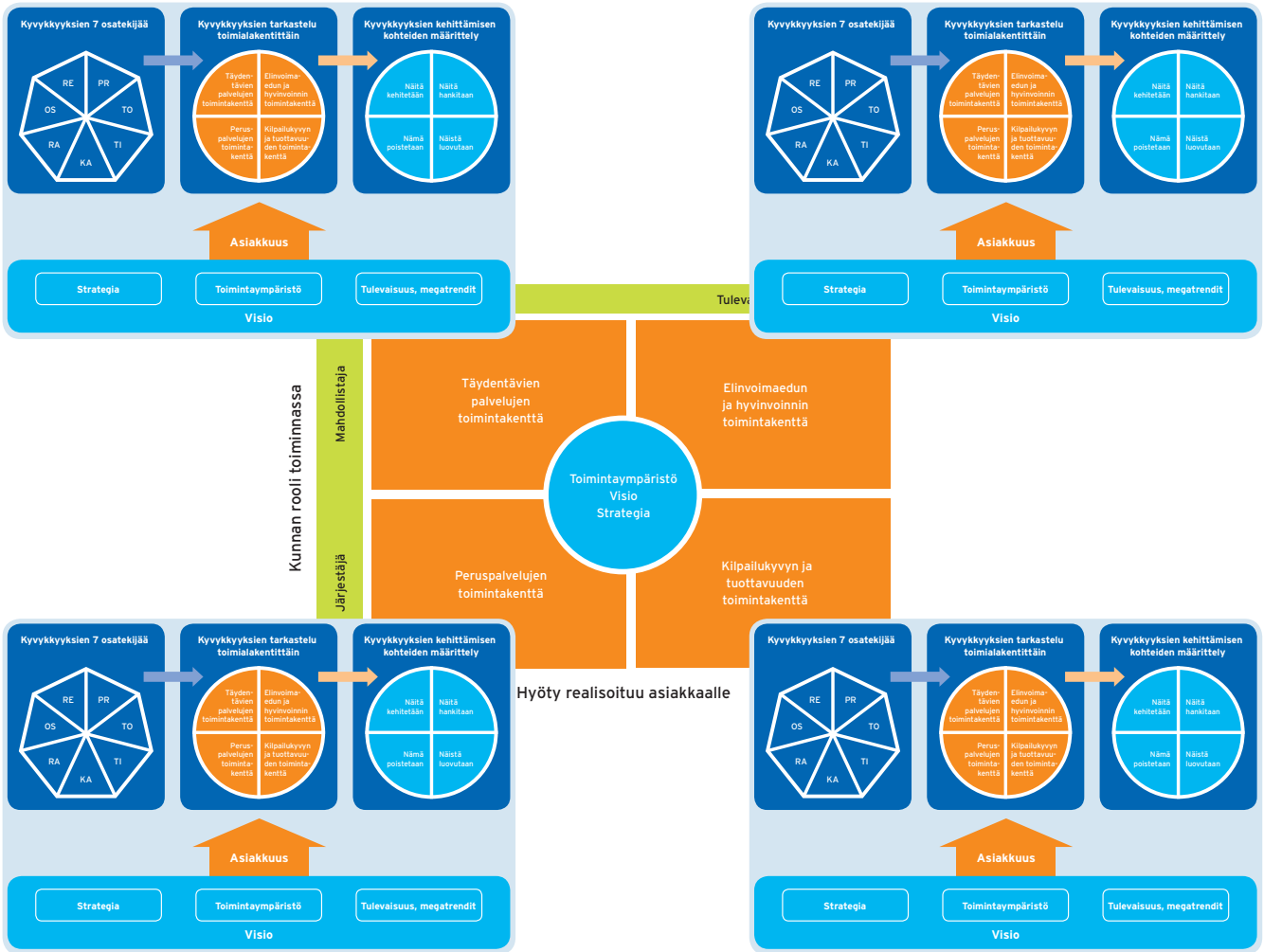
Mitä kyvykkyyksiä kunnassa on käytettävissä eri toimintakentillä?

Millaisia muutoksia kunnan kyvykkyyksissä täytyy tehdä?



Kyvykkyyksien tunnistaminen, johtaminen, hallinta ja kehittäminen

Käytännössä kunnan tavoitteiden asettamisen ja ennakoitujen vaikutusten arvioinnin jälkeen on tarpeellista analysoida kunkin toimintakentän osalta, millä tavalla kunnan kyvykkyyksiä tulee muuttaa kunkin toimintakentän tavoitteiden toteutumiseksi.



Kunnan kyvykkyyksien muutostarpeiden tunnistaminen toimintakentittään

7

.....

Asiakkuuksien optimointi ja ohjaus johtamisessa

Palveluntarjoaja kohdentaa palvelujaan asiakasymmärryksen avulla priorisoidummin ottaessaan huomioon asiakkaan ainutlaatuisen elämän logiikan. Asiakas-haluaman ja palvelutarjooman yhteensovittamisessa on tärkeä ymmärtää, että asiakas on myös valmis priorisoimaan palvelujen käyttöönsä. Tällöin valmiiksi suunniteltujen palvelupakettien ja palveluprosessien sijaan palveluntarjoaja ennakoii asiakkaan palvelutarvetta asiakasymmärrykseen perustuvan palvelukysynnän avulla. Se sisältää palveluratkaisun aihioita, jotka perustuvat reaaliaikaiseen ja ennakoivaan asiakkuustietoon asiakkaista, asiakastarpeesta, palvelukysynnästä ja asiakkaiden aiemmista palveluratkaisuista sekä yksittäisen asiakkaan tasolla että kokonaisuutena.

Asiakkaan kokemus palvelusta muuttaa asiakastarvetta. Myös palveluntarjoajan toiminta muokkautuu toteutuneiden palvelujen mukana. Tämä ei tarkoita sitä, että palveluntarjoaja mukautuu kaikkiin asiakastarpeisiin. Asiakastarve kuitenkin haastaa palveluntarjoajan kuulemaan asiakasta ja rajaamaan palvelua siten, että asiakkaan ainutlaatuinen tilanne otetaan huomioon. Muutokset kohdistuvat palveluntarjoajan eli kunnan kyvykkyyksiin ja kaikkiin ympäröiviin toimintakenttiin. Asiakasymmärryksen lisääntymistä voidaan käyttää asiakkaiden odotusten tietoiseen huomiointiin sekä asiakkuuksien ohjaukseen ja optimointiin. Tässä yhteensovittamisessa ja asiakkuuksien ymmärtämisessä tiedon merkitys on kasvava. Optimointia, ohjausta ja asiakkuuksien hallintaa sekä näihin perustuvia, asiakkuustilanteet huomioivia, palvelujen järjestämisen ja tuottamisen ratkaisuja ei voida tuottaa reaaliaikaisesti, ennakoivasti, dynaamisesti sekä kustannusvaikuttavasti ilman asiakkuustietoa.

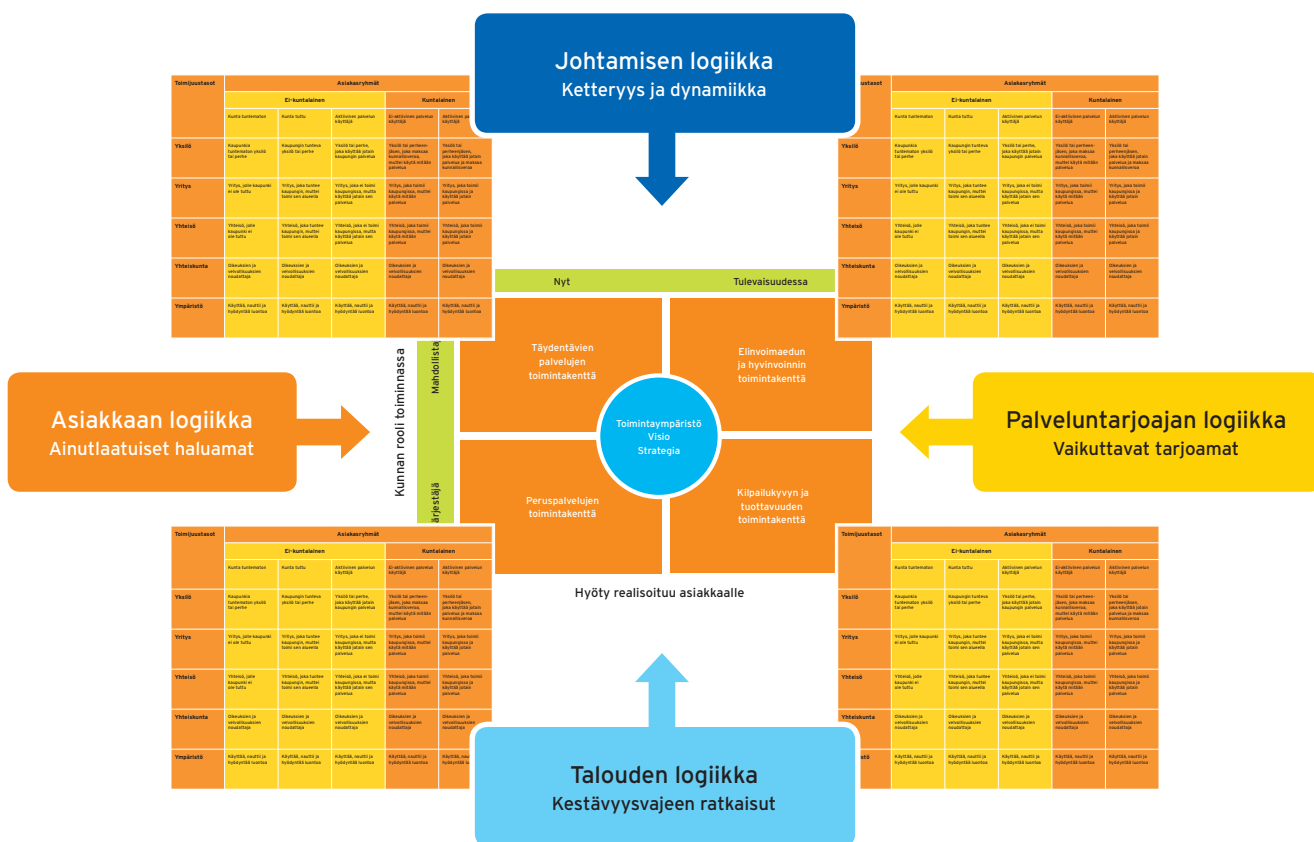
Asiakkuusymmärrykseen perustuvat asiakkuuksien hallinta, palvelujen järjestäminen ja tuotanto sekä niiden tuloksellisuus ja vaikuttavuus ovat jatkuvan arvioinnin kohteena. Niiden kautta ja niiden avulla kunta kokonaisuutena voi tuottaa, järjestää

ja mahdollistaa taloudellisesti tasapainoisella tavalla vaikuttavia palveluja eri asiakasryhmille.

Asiakkuuksien ja palvelujen optimointiin perustuu organisaation kyvykkyyksien joustava kohdentaminen. Kunnissa on perinteisesti suunniteltu palvelut ja palveluprosessit valmiiksi ja kiinnitetty kyvykkyydet niihin ennakkoon, mikä tekee prosesseista ja toiminnan uudelleen kohdentamisesta kankeaa. Tilanteissa, joissa joustavuutta on tarvittu, on jouduttu turvautumaan erityisratkaisuihin, esimerkiksi väliaikaiseen henkilöstön palkkaamiseen tai muun lisäkapasiteetin hankintaan. Erityisratkaisut ovat lähes poikkeuksetta kalliita eivätkä näin edistä kustannustehokasta ja vaikuttavaa toimintatapaa.

Uusi asiakkuuspainotteinen toiminta ja sen johtaminen mahdollistaa kyvykkyyksien joustavan kohdentamisen yhdessä sovittujen palveluratkaisujen pohjalta. Ketterässä mallissa käytettävissä olevia kyvykkyyksiä ei rajata tiukasti ennakkoon. Niiden saatavuus turvataan tietojohtamista ja ohjaukselle kehittämällä. Kustannustehokkuus ja vaikuttavuus varmistetaan johtamalla kyvykkyyksiä asiakkuus- ja tietoperustaisesti.

Optimointi tarkoittaa uuden tiedon tuottamista kunnan omista toimintakentistä uudenlaisen asiakkuusymmärryksen, asiakkuustiedon, palvelutiedon ja palvelupolkitietojen avulla. Tieto mahdollistaa uudenlaiset dynaamiset ratkaisut, joissa kyvykkyyksiä hyödynnetään joustavasti kohdentaen esimerkiksi ohjelmistorobotiikan avulla. Seuraavassa kuvassa havainnollistetaan, miten asiakkaan ja palveluntarjoajan logiikka sekä johtamisen ja talouden logiikka voidaan yhdistää asiakkuusperustaisesti. Se tehdään optimoinnin avulla niin, että se toteuttaa kunnan toimintaa, visiota ja strategiaa sekä tasapainottaa kaikkia neljässä toimintakentässä syntyviä asiakkuustarpeita vaikuttavalla tavalla.



Kunnan johtamisella sovitetaan erilaiset logiikat yhteen toimiviksi

Asiakkuusperustaisen tietojohdamisen viitekehysten avulla tuotetaan uutta asiakkuustietoa. Sitä hyödyn-
tämällä kyetään ohjaamaan ja kehittämään kunnan
ydinprosesseja - asiakkuuksien hallintaa, palvelujen
järjestämistä ja palvelujen tuottamista - perinteisen
hallintoperustaisen mallin ohjausprosesseja kustan-
nustehokkaammin ja vaikuttavammin. Perinteisten
strategia-, rahoitus- sekä talousohjausprosessien
lisäksi kunnan toiminnan reaali prosessia kyetään
ohjaamaan tietoperustaisesti asiakkuuksien ja palve-
lujen ohjausprosessin kautta asiakkuusymmärryksen
ja asiakkuustiedon avulla.

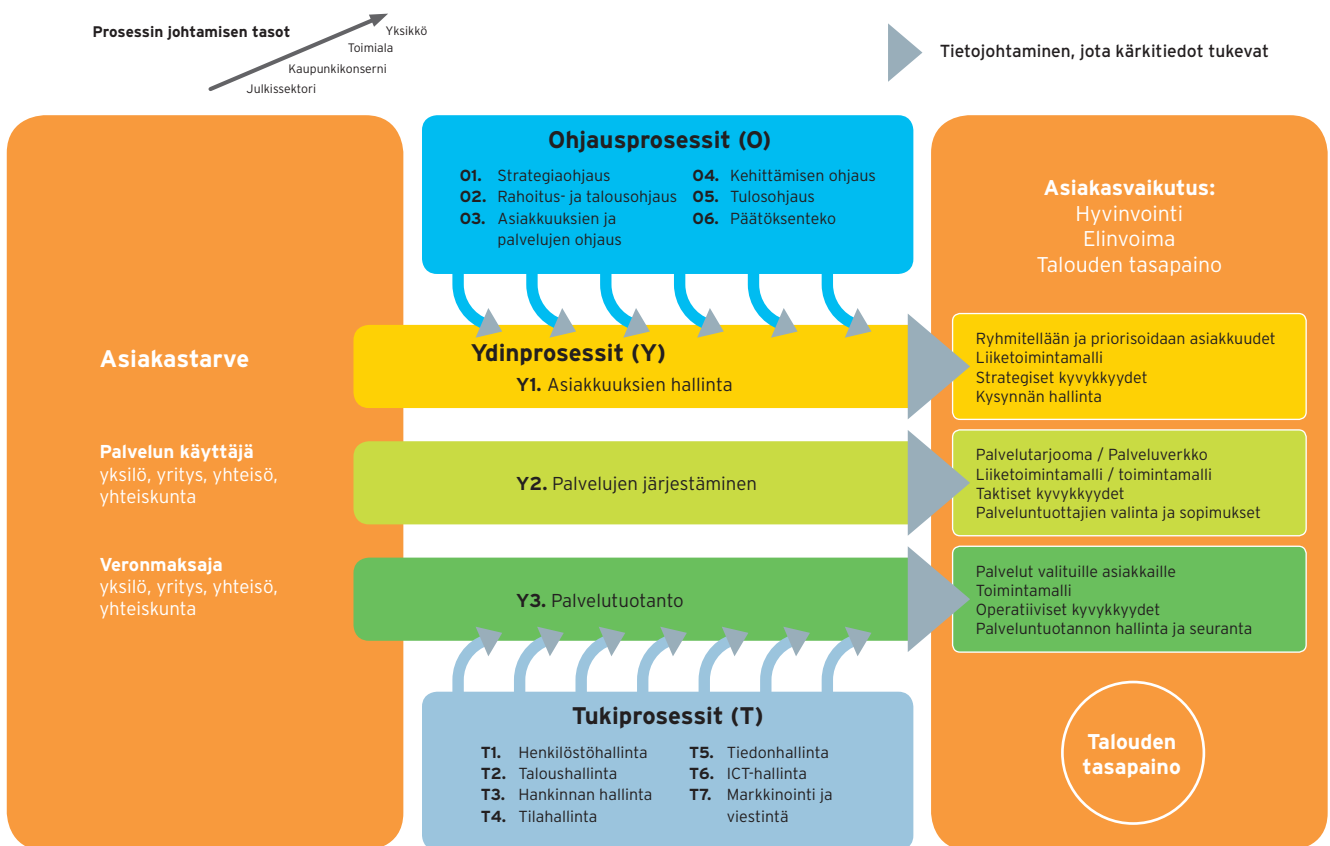
Seuraavassa kuvassa esitetään Kunnan johtamisen
viitearkkitehtuurissa (2016) kuvattu prosessiavain.
Se on asiakkuus- ja toimintaperustainen avain kunnan
toiminnan ydin-, ohjaus- ja tukiprosessien kehittämi-
seen. Asiakkuusperustaisen tietojohdamisen viitekehys
auttaa kytkemään asiakkuustiedon kunnan toiminnan
johtamiseen ja kehittämiseen. Tämä tapahtuu asiak-
kuusymmärryksen avulla toiminnan johtamisen ja kehittämisen kaikissa proses-
seissa syntyvän muun tiedon lisäksi. Tällöin kunnan ydinprosessien eli asiakkuuk-
sien hallinnan, palveluiden järjestämisen sekä palvelutuotannon vaikuttavuutta
voidaan parantaa aiempaa tehokkaammalla tavalla. Tämä tapahtuu ohjaamalla
kunnan toiminnan reaali prosessia eli asiakkuuksien ja palvelujen optimointia
talouden asettamissa raameissa. Lisää aiheesta Kunnan johtamisen viitearkkiteh-
tuurissa 2016, jota käytetään myös kunnan johtamisen kansallisena suosituksena
kuntien kokonaisarkkitehtuuryössä.

Asiakkuuksien johtaminen

- varmistaa, että toiminta on tavoitteellista ja systemaattista ja kohdentuu asiakkuuksiin asetettujen tavoitteiden mukaisesti
- varmistaa, että kyvykkyyksiä käytetään, kohdennetaan ja kehitetään ketterästi ja kustannustehokkaasti.

Onnistumisen avainmittarit:

1. Vaikuttavuus (palvelutarjoajan logiikka)
2. Kustannustehokkuus (talouden logiikka)
3. Asiakaskokemus (asiakkaan logiikka)



Prosessiavain eli kunnan johtamisen pääprosessit (Kunnan johtamisen viitearkkitehtuuri 2016)

Seuraavassa kuvassa esitetään, miten Kunnan johtamisen viitearkkitehtuurissa on avattu ydinprosessien päätoiminnot ja niiden kehittämisessä tarvittavat työvälineet ja menetelmät. Tämä Asiakkuusperustaisen tietojohdamisen viitekehys avaa Kunnan johtamisen viitearkkitehtuurissa kuvattujen kehittämisen työvälineiden ja menetelmien käyttöön asiakkuustiedon ja sen avulla toteutettavan dynaamisen asiakkuuksien segmentoinnin ja entistä vaikuttavamman tietoon perustuvan johtamisen eli tietojohdamisen.

	Ydinprosessien päätoiminnot	Työvälineet ja menetelmät palvelujen kehittämisen näkökulmasta
Asiakkuuksien hallinta	<ul style="list-style-type: none"> • Toimintaympäristötiedot tuovat näkemyksen tarvittavista volyymeistä ja palvelutarpeen kehittymisestä • Segmentoidaan asiakkuuksia ja luodaan periaatteet palvelupakettien rakentamiselle • Palvelut priorisoidaan osana asiakkuuksien hallintaa 	<ul style="list-style-type: none"> • Asiakkuuden suunnittelu • Asiakasryhmittelyn prosessi • Asiakstarpeiden ennakointi • Seuranta ja mittarit
Palvelujen järjestäminen	<ul style="list-style-type: none"> • Sisältää erityisesti ns. tilaajatoiminnon tehtävät • Määritetään tarkemmin kunnan tarjoamat palvelut ja näiden määrät sekä valitaan niiden tuottajat • Palvelut hankitaan ja järjestetään sisäisiltä tai ulkoisilta tuottajilta palvelutarpeen, asiakkuudenhallinnan reunaehtojen, strategian ja talousohjauksen pohjalta • Vastaa tuotantosopimusten hallinnasta ja tilaa varsinaiset palvelut palvelun tuottajilta 	<ul style="list-style-type: none"> • Toimintaympäristön analyysi • Palvelujen kehittäminen • Asiakaspolun määrittäminen • Asiakstarpeiden kartoitus
Palvelutuotanto	<ul style="list-style-type: none"> • Tuotetaan kunnan tilaamat palvelut tilausten ja sovittujen laatutavoitteiden mukaisesti • Vastaa varsinaisten palvelujen sujuvasta ja tehokkaasta tuottamisesta kuntalaisille ja kunnassa toimiville organisaatioille • Seuraa jatkuvasti sekä tulosmittareita että taloudellisia mittareita ja raportoi muille prosesseille tuotannon tuloksista ja tuotantoennusteesta 	<ul style="list-style-type: none"> • Asiakkuustiedon tuottaminen ja hyödyntäminen (mukaan lukien asiakaspalaute) • Seuranta ja mittarit • Asiakaslähtöiset palvelutasot

Kunnan ydinprosessien päätoiminnot, kehittämisen työvälineet ja menetelmät (Kunnan johtamisen viitearkkitehtuuri 2016)

Asiakkuuksien ja palveluiden ohjauksessa ja kehittämisessä on kolme tasoa: strateginen, taktinen ja operatiivinen. Seuraavassa kuvassa on esitetty tasojen sisältöjä esimerkinomaisesti tarkemmin.

	Strateginen taso	Taktinen taso	Operatiivinen taso
Johtaminen	<ul style="list-style-type: none"> Päätös tärkeimmistä asiakkuuksista Asiakkuuksien johtaminen läpi elinkaaren konsernitason Asiakastiedon hyödyntäminen johtamisessa Asiakkuuksien kannattavuuden ja tavoitteiden toteutumisen seuraaminen 	<ul style="list-style-type: none"> Asiakkuuden hallinta toimialoilla Asiakastiedon analysointi ja hyödyntäminen taktisissa tarkoituksissa Asiakkuuksien seuraaminen läpi elinkaaren 	<ul style="list-style-type: none"> Asiakkuuden hallinta operatiivisella tasolla tulosyksikössä Asiakaskokemuksen toteuttaminen Asiakastiedon tuottaminen ja hyödyntäminen
Kehittäminen	<ul style="list-style-type: none"> Päätös siitä, mitä asiakkuuksia kehitetään tietoa hyödyntämällä Asiakastarpeen kehittämisen ennakointi Asiakkuustietojen ja niihin liittyvien tavoitteiden seuranta Asiakkuustiedon hyödyntämisen organisointi 	<ul style="list-style-type: none"> Päätös siitä, miten asiakkuuksia kehitetään tietoa hyödyntämällä Asiakkuuksien tiedon analysoinnin toteuttamisen suunnittelu 	<ul style="list-style-type: none"> Asiakastiedon ja asiakkaiden elinkaaren analysointi Asiakastietojen yhdistäminen Asiakaspalautteen kerääminen ja hyödyntäminen Asiakkuuksien kehittäminen tietoa hyödyntämällä Asiakkaiden osallistaminen

Asiakkuuksien hallinnan johtamisen ja kehittämisen tasot

	Strateginen taso	Taktinen taso	Operatiivinen taso
Johtaminen	<ul style="list-style-type: none"> Päätös siitä, mitä palveluja kaupungin tulee tarjota Palvelujen tavoitteiden seuraaminen ja mittaaminen ylätasolla 	<ul style="list-style-type: none"> Päätös siitä, miten palvelut järjestetään Palvelujen seuraaminen toimialalla 	<ul style="list-style-type: none"> Päätös siitä, miten palvelut tarjotaan Palvelutuotanto Asiakaskokemuksen toteuttaminen Asiakastiedon tuottaminen ja hyödyntäminen
Kehittäminen	<ul style="list-style-type: none"> Päätös siitä, mitä palveluja kehitetään tietoa hyödyntämällä Palvelutarpeiden tunnistaminen kaupungin tasolla yli toimialarajojen analytiikan ja yhdistettyjen asiakastietojen avulla 	<ul style="list-style-type: none"> Päätös siitä, miten toimialan palveluita kehitetään Palvelutarpeiden tunnistaminen toimialan sisällä yli palveluyksiköiden Palvelukokonaisuuksien kehittäminen 	<ul style="list-style-type: none"> Palvelutarpeiden tunnistaminen palveluyksikön sisällä Palvelujen kehittäminen tiedon perusteella

Palvelujen hallinnan johtamisen ja kehittämisen tasot

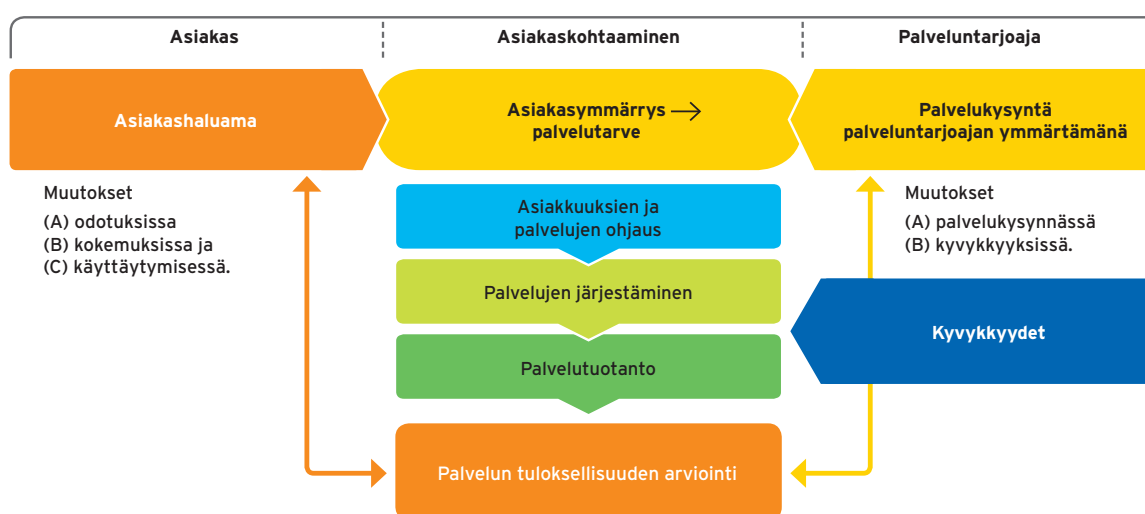
8

.....

Asiakkuusperustainen tietojohdaminen

Asiakasymmärrys kytkeytyy asiakkuuksien ja palvelujen ohjausprosessin kautta kunnan ydinprosesseihin. Keskeistä on huolehtia asiakasymmärryksen kautta syntyvän asiakkuustiedon keräämisestä, analysoinnista, hallinnasta ja hyödyntämisestä. Tietojohdamisella tarkoitetaan systemaattista tiedonhallintaa ja tiedolla johtamista. Tiedonhallinnalla tarkoitetaan tietotuotannon ohjaamista ja hallintaa, johon sisältyy tiedon kerääminen, tiedon laadun varmistaminen ja tietohuolto organisaation sisäisessä ja organisaatioiden välisessä kommunikoinnissa. Tiedolla johtamisella tarkoitetaan kerätyn tiedon hyödyntämistä ja jalostamista. Lisää aiheesta Kunnan johtamisen viitearkkitehtuurissa.

Seuraavaan kuvaan on kiteytetty, miten asiakasymmärrys kytkeytyy kunnan johtamisen ydinprosesseihin johtamisen näkökulmasta.



Asiakkuuksien ja palvelujen optimoinnin elementit - asiakkuusperustainen tietojohdaminen kytkeytyy kunnan ydinprosessien johtamiseen

Asiakkuusperustaisen tietojohdamisen viitekehysten yksi tavoite on, että sen avulla pystytään tunnistamaan tiedolla johtamisen käyttökohteita. Tiedon avulla voidaan luoda hyvinvointia ja elinvoimaa yhteiskunnan ja ympäristön näkökulmasta kestäväällä tavalla ymmärtämällä asiakastarpeita paremmin ja kehittämällä laadukkaampia palveluita erilaisten tarpeiden ympärille niin kuntalaisille, yrityksille kuin yhteisöille.

Asiakkuusperustaisen tietojohdamisen viitekehys luo perustan MakeWithEspoo-tuoteperheen Asiakkuustiedon tuottamisen ja hyödyntämisen käsikirjassa esiteltävälle tiedon hyödyntämisen mallille. Se tarkastelee asiakasymmärryksen ja palveluntarpeen tunnistamista ja kehittämistä tiedon avulla. Käsikirjassa käsitellään tiedon jalostamista sekä sen käyttöä - ja keskitytään esimerkiksi tunnistamaan, miten datasta tuotettua tietoa voidaan käyttää asiakkaiden ja palveluiden kehittämiseen.

Tiedon hyödyntämisen malli pyrkii tuomaan esiin sen, miten kunta voi toimia palvelujen kehittämisen ja tuottamisen mahdollistajana. Mallissa esitetyt menetelmät ja työvälineet perustuvat eri sidosryhmien kanssa käytävään yhteistyöhön. Yhteistyön keskiössä on tiedon tuottaminen, kerääminen ja tallentaminen asiakkuuksien ja palveluiden yhteistä kehittämistä varten.

Seuraavassa kuvassa on havainnollistettu, miten tiedon hyödyntämisen malli liittyy asiakkuuksien ja palvelujen optimoinnin elementteihin, kun kyseessä on kunnan omalla vastuulla olevien palvelujen järjestäminen.

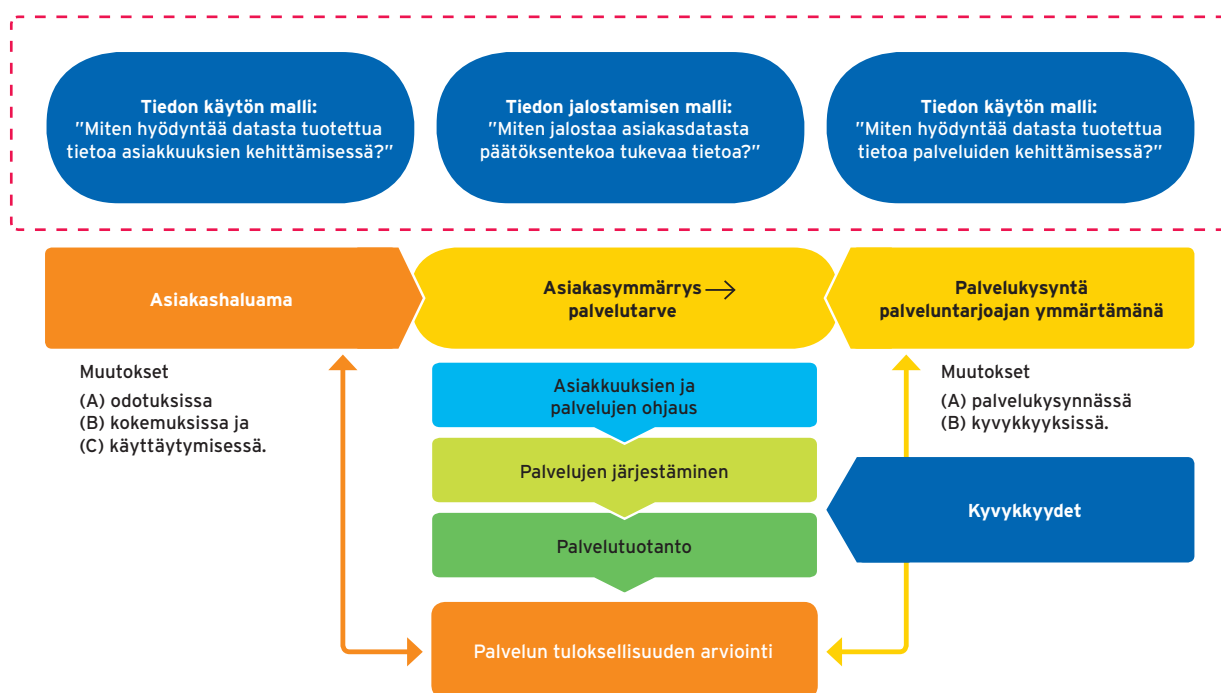
Asiakkuuksien ja palvelujen optimoinnin ydinkysymyksiä ovat:

Millaisia arjen palveluratkaisuja tarjoamme?

Mitä tietoa tarvitsemme?

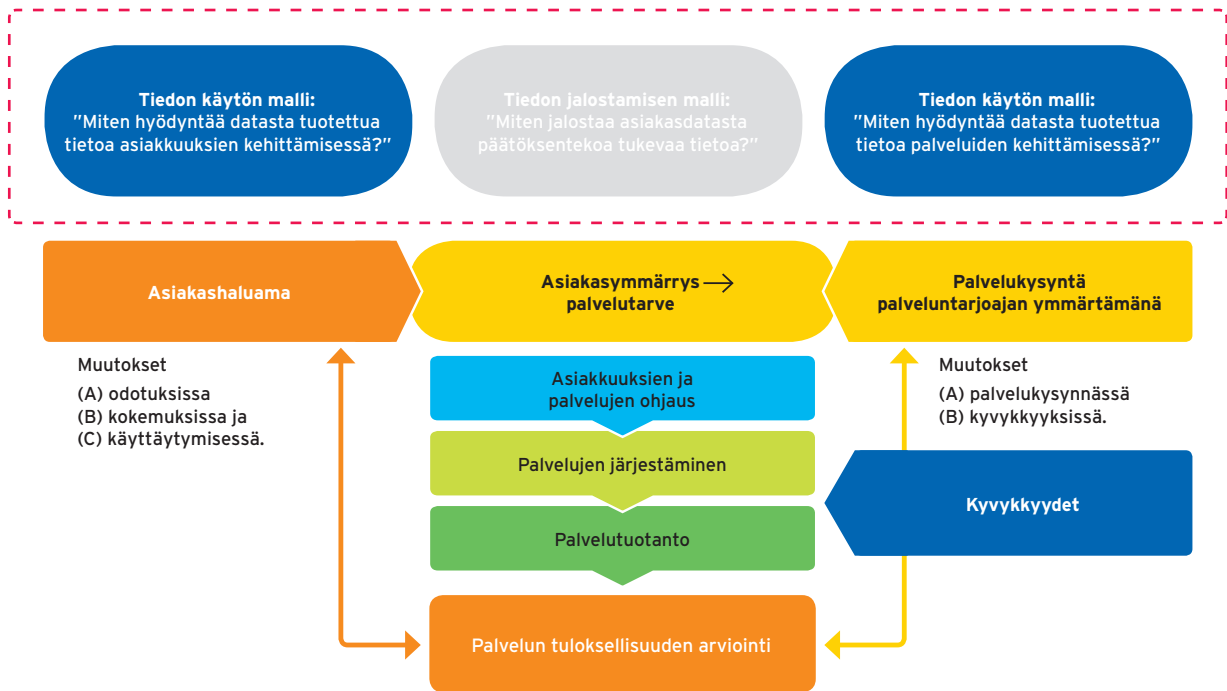
Mitä kyvykkyyksiä hyödynnämme?

Minkälaisille asiakkuuksille palvelutarjoamat kohdentuvat?



Tiedon hyödyntäminen osana asiakkuuksien ja palvelujen ohjausta kunnan ollessa palvelujen järjestäjä

Mahdollistajan roolissa kunta voi tarjota sidosryhmilleen järjestelmät, tiedot, toimintamallit ja prosessit - sekä henkilöstöä ja osaamista palvelun järjestämistä ja tuottamista varten. Seuraavassa kuvassa on havainnollistettu, miten tiedon hyödyntämisen malli liittyy asiakkuuksien ja palvelujen optimoinnin elementteihin, kun kunta edistää muiden toimijoiden toiminnan kehittämistä.



Tiedon hyödyntäminen osana asiakkuuksien ja palveluiden ohjausta kunnan ollessa toiminnan mahdollistaja

Seuraavaan taulukkoon on kiteytetty, miten kunta voi eri toiminnoissaan kokonaisuudessaan edistää palvelujen kehittämistä ja tuottamista sekä toiminnan mahdollistajana että sen järjestäjänä.

Järjestelmät	Tiedot	Toimintamallit ja prosessit
<ul style="list-style-type: none"> Analytiikkaan vaadittavat järjestelmät sekä teknologia Tietovarastot Raportointi 	<ul style="list-style-type: none"> Toimialojen ja konsernin datat Tiedon hankinta Tiedon myynti Tiedon yhdistäminen Tiedon analysointi Tiedon välittäminen / raportointi 	<ul style="list-style-type: none"> Prosessit Työvälineet Keskitetty asiakasrajapinnan toiminnot (asiakaspalvelu ym.)
<p>Henkilöstö ja osaaminen</p> <ul style="list-style-type: none"> Sisäiset keskitetyt osaamiset ja resurssit esim. analytiikkaosaaminen Keskitetty asiakasrajapinnan henkilöt ja osaaminen (asiakaspalvelu ym.) 		<p>Kunta tarjoaa seuraavat kyvykkyydet kunnan tavoitteiden mukaisesti</p>
<p>Palvelujen järjestäminen</p> <ul style="list-style-type: none"> Yhdessä asiakkaan kanssa Yhdessä kunnan keskitetyn yksilön kanssa Yhdessä ulkoisten toimijoiden kanssa 	<p>Palvelutuotanto</p> <ul style="list-style-type: none"> Julkinen palvelutuotanto toimialoitain ja toimialojen yli Yksityinen palvelutuotanto kunnan mahdollistamana 	<p>Palvelun tuottajat ja kehittäjät (yksityiset yritykset, yhteisöt, julkiset toimijat, asiakkaat) hyödyntävät kyvykkyyksiä tarvittaessa</p>

Kuva: Kunta palvelujen kehittämisen ja tuottamisen mahdollistajana ja järjestäjänä

9



Lopuksi

Kunnan alueella sekä hyvinvointia että elinvoimaa edistävän toiminnan hyödyt ja vaikutukset kohdentuvat eri tavoin eri asiakasryhmiin. Toiminta vaikuttaa eri tavoin ihmisiin yksilöinä, yhteisöihin, yrityksiin sekä yhteiskuntaan ja ympäristöön kokonaisuutena. Tässä asiakkuusperustaisen tietojohdamisen viitekehysesssä on kuvattu, miten asiakasperustainen toimintalogiikka voidaan ottaa huomioon kunnan toiminnan johtamisessa ja kehittämisesssä kokonaisuutena.

Asiakkuusperustaisuuden parantamiseen tähtäävän asiakkuuksien, eli asiakkaiden ja palvelujen, optimoinnin ja ohjauksen tavoitteena on, että toiminnan tuloksena syntyy lisäarvoa palvelua käyttävälle asiakkaalle, palvelujen optimaalinen vaikuttavuus varmennetaan ja talouden tasapaino varmistetaan. Optimointi ja ohjaus ovat keskeisiä, jotta kunnassa saavutetaan lyhyen ja pitkän aikavälin asiakasvaikutustavoitteet sekä talouden tasapainotavoitteet.

Viitekehys mahdollistaa kunnan asiakkuuksissa syntyvän tiedon hyödyntämisen ja huomioimisen niin yksilötason, palvelukohtaisen tason kuin koko kunnan tason ohjauksessa. Asiakkuuksien segmentoinnin lähtökohtana on kunnan toiminnasta saatava kokonaisyhyöty eli vaikuttavuus hyvinvointiin, elinvoimaan ja talouden tasapainoon.

Tämän Asiakkuusperustaisen tietojohdamisen viitekehysesn tarkoituksena on auttaa kuntaa tunnistamaan asiakkaansa ja palvelunsa yhdenmukaisesti kunnan toiminnan johtamisen ja kehittämisen eri tasoilla ja osa-alueilla. On tärkeää tunnistaa asiakkaat ja palvelut kokonaisuutena, jotta kunta pystyy kohdentamaan omia kyvykkyksiään tarkoituksenmukaisella ja vaikuttavalla tavalla. Asiakkuusperustaisen tietojohdamisen avulla voidaan tunnistaa tiedolla johtamisen käyttökohteita, joiden avulla voidaan ymmärtää asiakastarpeita paremmin, kehittää laadukkaampia palveluita tarpeiden ympärille sekä luoda elinvoimaa kuntalaisille, yrityksille ja kolmannelle sektorille. Toimintaympäristö on hallittava, koska se muuttuu ja kehittyy jatkuvasti. Viitekehysesn hyödyntämistä käytännössä tukee MakeWithEspoo-tuoteperheen Asiakas-tiedon tuottamisen ja hyödyntämisen käsikirja.

Kirjallisuutta

Espoon kaupunki. 2018. Asiakastiedon tuottamisen ja hyödyntämisen käsikirja, MakeWithEspoo-tuoteperhe.

Espoon kaupunki. 2018. Kyvykkyyksien johtamisen käsikirja, MakeWithEspoo-tuoteperhe.

Heinonen, K. & Strandvik, T., 2015. Customer-dominant logic: foundations and implications. *Journal of Services Marketing*, Vol. 29 Iss: 6/7, pp. 472 - 484.

Kunnan johtamisen viitearkkitehtuuri. 2016. Kuntaliitto.

Pohjanmäki, O-P. & Heliskoski, J., 2011. Kohti elinvoimaista ja asiakkuuslähtöistä Espoota. Työpajan luentomateriaalit, 18.12.2014. Nordic 4sight Coaching.

Snowden, D., 2002. Complex acts of knowing - paradox and descriptive self-awareness. *Journal of Knowledge Management*, 6, No. 2, 100-111.

Snowden, D., 2005. Multi-ontology sense making: a new simplicity in decision making. *Informatics in Primary Care*, 13, 45-53.

Snowden, D. & Boone, M. E., 2007. A Leader's Framework for Decision Making. *Harvard Business Review*, November 2007.

Käsitteet

Asiakas. Aktiivinen toimija, joka voi olla yksilö, yritys, yhteisö, yhteiskunta tai ympäristö ja joka voi olla potentiaalinen nykyinen tai uusi asiakas, jolla on oma ainutlaatuinen toiminnan logiikkansa.

Asiakasperustaisuus. Tilannekohtaista ja asiakkaan ainutlaatuisen haluaman (Needing) huomioivan palvelutarpeen tunnistamista ja ketterää vastaamista siihen. Näin ollen asiakkuusperustaisuus ei ole vain toiminnan tarkastelun näkökulma, vaan se vaikuttaa kokonaisvaltaisesti kaikkeen aina asiakkuuksien tunnistamisesta ja organisaation kyvykkyyksien määrittelystä niiden ohjaukseen ja hallintaan.

Asiakashaluama (Customer needing). Asiakkaan ainutlaatuinen odotus, joka kertoo, minkä asiakas kokee arvokkaaksi ja joka on yksilöllinen ja tilannekohtainen.

Asiakasymmärrys (Customer understanding). Asiakashaluaman tunnistamista, joka syntyy asiakaskohtaamisissa, on tilannesidonnaista ja mahdollistaa palvelutarpeen tunnistamisen

Asiakkuuksienhallinta (Customer relationship management). Asiakassuhteiden johtamista tavoitteellisesti ja suunnitelmallisesti, minkä keskeinen osa on asiakkuustiedon ja asiakasymmärryksen hallinta ja hyödyntäminen.

Asiakaspainotteisuus (Customer-dominant logic). Liiketoiminnan ja toiminnan logiikka, joka on asiakkaan logiikan tunnistamista ja siihen liittymistä sekä edellyttää asiakkaan ainutlaatuisten haluamien ja kokemusten ymmärtämistä.

Palvelutarjoamaan perustuva liiketoimintalogiikka. Palvelutuotannon suunnittelua ja optimointia, jossa korostuvat tarjooma, palveluprosessin laatu, volyymit ja markkinaisuus. Asiakas liittyy palveluntarjoajan toimintaan vain palvelun käyttäjänä.

Asiakaspainotteinen (CDL) liiketoimintalogiikka. Asiakkaan ainutlaatuisen elämäntilanteen tunnistamista ja ymmärtämistä sekä palveluntarjoajan liittymistä siihen omilla palveluillaan. Tällöin liiketoimintalogiikka perustuu asiakaskokemuksen, muotoutuvien palvelujen ja palvelusysteemien yhteensovittamiseen.



#MakeWithEspoo-tuoteperhe

Espoossa kokeillen kehitettyjä tuotoksia kehittämisen, johtamisen ja konsultoinnin työkaluiksi City as a Service -tavoitteen mukaisesti.

Kaupunki palveluna

Viitekehykset

kuvaavat kehittämisen taustan ja teoreettisen viitekehysten

- Ekosysteemien innovaatiojohtamisen viitekehys
- Asiakkuusperustaisen tietojohdamisen viitekehys
- Johtamisen viitearkkitehtuuri

Käsikirjat

tarjoavat malleja ja esimerkkejä kaupunkikehittäjien käyttöön

- Avoimen osallisuuden käsikirja
- Yhteiskehittämisen käsikirja
- Asiakkuustiedon tuottamisen ja hyödyntämisen käsikirja
- Kyvykkyyksien johtamisen käsikirja
- Monikanavaisen asiointipalvelun käsikirja
- Sähköisen asiointin asiakastuen käsikirja
- Kuntakanvas

Sovellus-esimerkit

esittelevät konkreettisia toteutuksia Espoosta

- Ison Omenan palvelutori innovaatio-alustana
- Innovaatioiden showroom
- Datatietosuojan ja tietoturvallisuuden avaaminen
- KYKY - koulujen ja yritysten kiihdytetty yhteiskehittäminen
- KIPINÄ Toimintojen ja tietojärjestelmien kytkentäkartta



6 Aika



Euroopan unioni
Euroopan aluekehitysrahasto

Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020



Uudenmaan liitto
Nylands förbund

ISBN 978-951-857-802-7 (nid.)
ISBN 978-951-857-803-4 (PDF)