

# **Asiakaspolun ja asiakaskokemuksen mittaus- prosessin mallintaminen palvelumuotoilun menetelmin**

LAB-ammattikorkeakoulu  
Tradenomi (YAMK)  
2023  
Toni Hirvonen

## Tiivistelmä

Tekijä(t) Hirvonen, Toni	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK	Valmistumisaika 2023
	Sivumäärä 73	
Työn nimi <b>Asiakaspolun sekä asiakaskokemuksen mittausprosessin mallintaminen palvelumuotoilun menetelmin</b>		
Tutkinto ja koulutusala Tradenomi (YAMK), liiketoiminnan digitaliset ratkaisut		
Toimeksiantaja Cadmatic Oy		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Hyvä asiakaskokemus on menestyvän liiketoiminnan perusta ja se tarjoaa erinomaisen keinon erottautua kilpailijoista ja kasvaa kannattavasti. Cadmatic toi markkinoille uuden ohjelmistoverkkokaupan, josta Cadmaticin asiakkaat voivat ostaa Cadmatic-ohjelmistoja itsenäisesti. Cadmaticissa tunnistettiin tarve kehittää tämän uuden, itsenäisen asiakaspolun asiakaskokemusta.</p> <p>Opinnäytetyössä kuvatun kehittämishankkeen tavoitteeksi asetettiin perustan ja edellytyksien luominen asiakaskokemuksen kehittämiseksi. Tavoitteeseen pyrittiin mallintamalla itsenäisen asiakaspolun eri vaiheet ja kosketuspisteet sekä mittaamalla asiakaskokemusta asiakaspolun eri kosketuspisteissä. Mallintamisella ja mittaamisella oli tarkoitus tuottaa tietoa ja asiakasymmärrystä asiakaskokemuksen kehittämistä varten.</p> <p>Kehittämisprosessina käytettiin palvelumuotoilun nelivaiheista tuplatimantti-prosessimallia, joka asettaa kehittämisessä ihmiset etusijalle. Luova ongelmanratkaisuprosessi aloitettiin ymmärtämällä palvelua käyttäviä ihmisiä, heidän tarpeitaan ja pyrkiä myksiään. Prosessissa vuorottelivat luovat ja analyttiset kehittämisvaiheet. Yhteiskäyttämällä ja visualisoimalla saatiin luotua yhteinen käsitys ongelmista ja ideoista. Kehittämismenetelminä käytettiin useita erilaisia palvelumuotoilun menetelmiä, kuten asiakaspolkumallintamista, työpajoja, palvelusafaria sekä käyttökokemustutkimusta.</p> <p>Kehittämishankkeen ensimmäisenä tuloksena syntyi asiakaspolkumalli, jonka avulla pyrittiin saavuttamaan tavoiteltava asiakaskokemus. Toisena tuloksena syntyi asiakaskokemuksen mittausmalli, jonka avulla asiakaskokemusta mitattiin jatkuvasti ja reaaliaikaisesti asiakaspolun eri kosketuspisteissä</p> <p>Asiakaspolkumallia ja asiakaskokemuksen mittaustuloksia analysoimalla Cadmaticin on mahdollista tunnistaa asiakaskokemuksen kehittämistarpeita sekä tehdä johtopäätöksiä kehitysresurssien kohdentamisesta.</p>		
Asiasanat asiakaskokemus, asiakaskokemuksen mittaaminen, asiakaspolku, kosketuspiste, palvelumuotoilu		

## Abstract

Author(s) Hirvonen, Toni	Type of Publication Master's thesis, UAS	Published 2023
	Number of Pages 73	
Title of Publication <b>Modeling the customer journey and customer experience measurement process using service design methods</b> Case Cadmatic		
Degree and field of study Master of Business Administration, digital solutions in business		
Organisation Cadmatic Ltd		
Abstract <p>A positive customer experience is the foundation of a successful business, and it provides an excellent opportunity to distinguish oneself from competitors and increase profits. Cadmatic has launched a new online software store where customers can independently purchase Cadmatic software. Cadmatic recognized the need to develop the customer experience for this new, autonomous customer journey.</p> <p>The objective of the thesis-described development project was to lay the groundwork for the evolution of the customer experience. The objective was accomplished by modeling the various phases and touchpoints of the independent customer journey and measuring the customer experience at the various touchpoints. The goal of modeling and measuring was to generate information and customer understanding to improve the customer experience.</p> <p>As the development process, the four-step Double Diamond process model of service design was used, which prioritizes people. The creative problem-solving process was initiated by gaining an understanding of the users of the service, their desires, and needs. In the process, creative and analytical development phases alternated. By jointly developing and visualizing a shared understanding of issues and concepts was developed. As development techniques, a variety of service design methods were used, including customer journey mapping, workshops, service safari, and contextual interviews.</p> <p>The first deliverable of the development project was a mapping of the customer journey, which was used to achieve the desired customer experience. The second outcome was a customer experience measurement model, which was used to measure the customer experience continuously and in real time at touchpoints along the customer journey.</p> <p>Cadmatic can identify customer experience development needs and determine the allocation of development resources by analyzing the customer journey mapping and customer experience measurement outcomes.</p>		
Keywords customer experience, customer experience measurement, customer journey, touch point, service design		

## Sisällys

1	JOHDANTO.....	4
1.1	Kehittämishankkeen tausta.....	4
1.2	Kohdeorganisaatio.....	5
1.3	Kehittämishankkeen tavoite ja rajaukset.....	6
1.4	Kehittämismenetelmät.....	7
1.5	Opinnäytetyön rakenne.....	11
2	KEHITTÄMISHANKKEEN TIETOPERUSTA.....	12
2.1	Muotoiluajattelu.....	12
2.2	Palvelumuotoilu.....	13
2.3	Palvelumuotoilun tuplatimantti-prosessimalli.....	15
2.4	Asiakaskokemus.....	19
2.5	Asiakaskokemuksen mittaaminen.....	23
2.6	Asiakaspolku ja kosketuspisteet.....	26
3	KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTUS.....	28
3.1	Kehittämisprosessi.....	28
3.2	Tutki ja kartoita.....	29
3.3	Ymmärrä ja määrittele.....	33
3.4	Kehitä ja ideoi.....	39
3.5	Toimita ratkaisu.....	43
4	KEHITTÄMISHANKKEEN TULOKSET.....	48
4.1	Asiakaspolkumalli.....	48
4.2	Asiakaskokemuksen mittausmalli.....	57
5	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	65
5.1	Yhteenveto.....	65
5.2	Jatkotoimenpiteet.....	67
	Lähteet.....	71

## Liitteet

Liite 1. Asiakaspolkumalli ja asiakaskokemuksen mittausmalli

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Kehittämishankkeen tausta

*Hyvä asiakaskokemus on menestyvän liiketoiminnan perusta B2B-bisneksessä. Strategisena valintana sekä oikein johdettuna ja toteutettuna asiakaskokemus tarjoaa erinomaisen keinon erottautua kilpailijoista ja kasvaa kannattavasti.* (Holma ym. 2021)

Digitalisaatio ja globalisaatio luovat yrityksille painetta uudistua. Yhdessä nämä ovat laajentaneet asiakkaiden saatavilla olevien vaihtoehtojen kirjoa. Ne ovat tuoneet markkinoille uusia haastajia perinteisten kilpailijoiden ulkopuolelta sekä tehneet asiakkaalle helpomaksi vaihtaa palveluntarjoajaa palveluiden siirryttyä sähköisiin palvelukanaviin. Lopputuloksena asiakkaan rooli on muuttunut passiivisesta kuluttajasta aktiiviseen päätöksentekijään, jolla on aiempaa enemmän valtaa markkinoilla. (Koivisto ym. 2019, 20.)

Asiakaskokemuksella on mahdollista luoda yritykselle kilpailuetua. Liiketoimintamallit ovat usein kopioitavissa, joten asiakaskokemus on yrityksille mahdollisuus erottautua kilpailijoistaan. Sen merkitys nykypäivänä on suuri ja se kasvaa edelleen. Asiakaskokemus on kokonaisvaltainen kokemus, joka syntyy kohtaamisten, tunteiden ja mielikuvien summana, jonka asiakas muodostaa yrityksen toiminnasta. Kokemus on tärkeää siksi, että se vaikuttaa suoraan asiakkaan halukkuuteen tehdä liiketoimintaa yrityksen kanssa. Hyvän kokemuksen syntymistä ei voi täysin ennalta käsikirjoittaa tai hallita, mutta yritys voi luoda hyvää kokemusta edesauttavat mekanismit sen mahdollistamiseksi. (Holma ym. 2021, 58.)

Hyvän asiakaskokemuksen tarjoavilla yrityksillä on 4–8 prosenttia markkinoita nopeampi kasvu. Kilpailu asiakkaista voi johtaa yrityksen kannalta haitalliseen hintakilpailuun ja kannattavuuden laskuun. Asiakkaat haluavat toimia hyvän asiakaskokemuksen tarjoavien yritysten kanssa ja ovat myös valmiita maksamaan sen tuotteista enemmän. (Holma ym. 2021, 31.) Tutkimuksen mukaan 85 prosenttia asiakkaista on valmiita maksamaan jopa 25 prosenttia enemmän taatakseen itselleen positiivisen asiakaskokemuksen. (Koivisto ym. 2019, 26.) B2B-liiketoiminnassa (business to business), jossa myös kohdeorganisaatio Cadmatic toimii, asiakkaiden elinkaariarvot (customer lifetime value, CLV) ovat suuremmat kuin kuluttajaliiketoiminnassa, koska tuotteiden hinnat ja myyntivolyymit ovat suuremmat. Tällöin yksittäisten asiakkaiden yritykselle tuottama arvo on merkittävämpää, eikä asiakkaita voida menettää. Olemassa olevien asiakkaiden pitäminen ja asiakkuuksien kehittäminen on eräiden arvioiden mukaan 8–16 kertaa helpompaa kuin uusasiakashankinta. Toisaalta jopa 70 % asiakasyrityksistä on valmiita vaihtamaan toimittajaa, jos se ei pysty pitämään asiakkaille antamia lupauksiaan ja tuottaa heille hyvää asiakaskokemusta. (Holma ym. 2021, 35, 39)

Vallitsee suuri epäsuhta sen välillä, mitä yritykset itse ajattelevat tuottamastaan asiakaskokemuksesta ja miten asiakkaat sen kokevat. 80 % yrityksistä uskoo tuottavansa hyvää asiakaskokemusta, mutta vain 8 % asiakkaista on samaa mieltä. (Holma ym. 2021, 39.) Asiakaskokemuksen mittauksen avulla yritykset voivat saada selville asiakaskokemuksen nykytason, sekä ymmärtää, mitkä asiat ovat tärkeitä asiakkaille. Mittausten avulla yritykset voivat seurata asiakkaiden kokemuksia ja arvioida, miten asiakaskokemus kehittyy asiakaspolun eri kosketuspisteissä. Asiakaskokemuksen mittaamiseen on olemassa useita mittareita, jotka auttavat organisaatioita analysoimaan ja johtamaan asiakaskokemuksen kehittämistä. Näiden tietojen avulla yritykset voivat kehittää asiakaskokemusta ja luoda parempia ja laadukkaampia tuotteita ja palveluita asiakkailleen.

Opinnäytetyössä kuvatus kehittämissankkeen taustalla on Cadmatic Oy:n hallituksen asettamat tulevien vuosien kasvu- ja kannattavuustavoitteet. Kasvua ja kannattavuutta on tarkoitus saavuttaa sekä perinteisellä ohjelmistomyyjien tekemällä myyntityöllä että uuden verkkokaupan kautta tapahtuvalla volyymimyyynnillä.

## 1.2 Kohdeorganisaatio

Cadmatic Oy on suomalainen digitaalisten ja älykkäiden 3D-pohjaisten suunnittelu- ja tiedonhallintaohjelmistojen kehittäjä meri-, laitos- ja rakennusteollisuudelle. Cadmaticin ohjelmistoratkaisuja käytetään erilaisten laivojen, rakennusten, koneiden ja prosessilaitosten suunnitteluun. Näitä ovat muun muassa luksusjahdit, suuret risteilyalukset ja valtavat offshore-alukset, kauppakeskukset ja toimitilat, elintarvike- ja lääketieteellisuuden projektit, paperikoneet, voimalaitosprojektit sekä kemia-, öljy-, kaasu-, sellu- ja paperiprojektit. (Cadmatic.)

Cadmaticin päämyynti-, tuki- ja kehitystoimistot ovat Suomessa ja Hollannissa. Muut toimistot sijaitsevat Australiassa, Kiinassa, Virossa, Unkarissa, Intiassa, Italiassa, Singaporessa, Espanjassa, Etelä-Koreassa, Ruotsissa ja Yhdistyneissä arabiemiirikunnissa.

Suurimmat myynti-, tuki- ja kehityskeskukset ovat Turussa (pääkonttori), Groningenissa ja Kotkassa. Muiden toimipisteiden tehtävät liittyvät alueelliseen tai paikalliseen myyntiin ja asiakaspalveluun sekä valikoituihin tuotekehitystoimintoihin. Lisäksi Cadmatic on sertifioinut paikallisia tukikumppaneita 15 eri maassa.

CADMATIC Electrical on paitsi Suomen käytetyin, myös markkinoiden laajin sähkösuunnitteluohjelmisto. CADMATIC Electrical kattaa kaikki sähkö- ja automaatio suunnittelutarpeet tietomallipohjaisesta suunnittelusta (BIM) urakoinnin loppudokumentointiin. Ohjelmistolla pystyy tuottamaan niin 3D-mallit, kaaviot, tasokuvat kuin tarvittavat raportitkin. Ohjelmistosta on olemassa kolme eri tasoista versiota: CADMATIC Electrical Lite, Basic ja Premium.

Cadmaticin visiona on mahdollistaa insinöörejä rakentamaan valoisampi tulevaisuus ja parempi maailma. Missiona on tehdä laivojen, teollisuuslaitosten ja rakennusten suunnittelusta, suunnittelusta, rakentamisesta ja käytöstä parempaa, nopeampaa ja helpompaa.

Cadmaticin arvoissa asiakaslähtöisyys on keskeisessä roolissa:

- Succeeding together
- Delighting customers
- Continuously improving
- We make it come true.

Cadmaticin uusi verkkokauppa avautuu keväällä 2023 ja sen myötä Cadmaticin asiakkaille syntyy uusi, itsenäinen ja digitaalinen asiakaspolku. Verkkokaupassa tapahtuvan ohjelmistohankinnan lisenssityyppi poikkeaa Cadmaticin ohjelmistomyyjien myymästä lisenssityypistä. CADMATIC Electricalia on perinteisesti myyty ns. jatkuvalla lisenssillä (perpetual) eli ostaessaan ohjelmistolisenssin asiakas saa käyttöoikeuden ohjelmistoon pysyvästi. Verkkokaupasta hankittava ohjelmistolisenssi on tyypiltään tilauspohjainen lisenssi (subscription), joka tarkoittaa sitä, että asiakas ostaa käyttöoikeuden ohjelmistoon määräajaksi, joka on 1 tai 3 vuotta. Ohjelmistolisenssin tilauspohjaisuus luo uudenlaisen haasteen Cadmaticin asiakaskokemuksen kehittämiseksi. Jos asiakkaan kokemus ensimmäisen vuoden tai kolmen vuoden aikana ei ole riittävän hyvä, on suuri vaara, että asiakas ei enää uusi tilauspohjaista lisenssiään, vaan asiakas harkitsee siirtymistä käyttämään kilpailevia ohjelmistoja.

### 1.3 Kehittämishankkeen tavoite ja rajaukset

Tällä hetkellä Cadmatic mittaa kerran vuodessa asiakastytyväisyyttä sekä suositteluhalukkuutta, eikä tämä mittaus tuota riittävästi tietoa ja ymmärrystä asiakaspolun eri kosketuspisteiden asiakaskokemuksesta. Vuosittaisella mittaamisella saadaan selville asiakkaiden yleinen tyytyväisyys ja suositteluhalukkuus, mutta tulosten perusteella ei pystytä tekemään riittävän tarkkoja johtopäätöksiä asiakaspolun eri kosketuspisteiden asiakaskokemuksesta.

Cadmaticilla tunnistettiin kehittämistarpeeksi uuden verkkokaupan myötä syntyvän itsenäisen asiakaspolun asiakaskokemuksen kehittäminen. Tästä kehittämistarpeesta johdettiin opinnäytetyössä kuvatun kehittämishankkeen tavoite, joka on perustan ja edellytyksien luominen itsenäisen asiakaspolun asiakaskokemuksen kehittämiseksi:

- asiakaspolun eri vaiheiden sekä kosketuspisteiden tunnistaminen
- asiakaskokemuksen mittaaminen asiakaspolun eri kosketuspisteissä.

Asiakaspolkua ja asiakaskokemuksen mittaustuloksia analysoimalla Cadmaticin on mahdollista tehdä oikeita johtopäätöksiä asiakaskokemuksen nykytilanteesta, kehittämistarpeista sekä kehitysresurssien kohdentamisesta. Tavoitteena on tuottaa sekä asiakaspolkua mallintamalla että asiakaskokemusta mittaamalla tietoa ja ymmärrystä asiakkaiden kokemuksista, toiveista, tarpeista sekä ongelmista asiakaspolun eri kosketuspisteissä. Kehittämishankkeen tuloksena syntyy asiakaspolkumalli, johon on kuvattu itsenäisen asiakaspolun vaiheet ja kosketuspisteet. Toisena tuloksena syntyy asiakaskokemuksen mittausmalli, joka on liitetty itsenäisen asiakaspolun kosketuspisteisiin.

Kehittämishankkeesta on rajattu pois asiakaskokemuksen mittaustulosten analysointi. Cadmaticin pitää ensin käyttöönottaa kehittämishankkeen tuloksena syntyvä mittausmalli, jonka jälkeen on alettava keräämään mittausdataa asiakaspolun eri kosketuspisteissä. Kun mittausdataa on kerätty riittävästi, voidaan asiakaskokemuksen tilaa alkaa analysoimaan ja tulkitsemaan.

Itsenäisen asiakaspolun rinnalla Cadmaticissa kehitetään samanaikaisesti ohjatun asiakaspolun asiakaskokemusta. Ohjatulla asiakaspolulla asiakasta ohjaa ja opastaa Cadmaticin henkilöstö. Esimerkiksi ohjelmistohankinnan asiakas tekee Cadmaticin myyntihenkilöstön kanssa ja ohjelmiston käyttöönoton ja oppimisen Cadmaticin asiantuntijoiden kanssa. Opinnäytetyöstä ohjattu asiakaspolku on rajattu pois. Perusteena rajaukselle on akuutti tarve kehittää uuden verkkokaupan myötä syntyvän uuden asiakaspolun asiakaskokemusta. Ohjatusta asiakaspolusta Cadmaticilla on vuosikymmenien kokemus, mutta verkkokaupan myötä syntyvä itsenäinen asiakaspolku on Cadmaticin asiakkaille uusi tapa hankkia Cadmatic-ohjelmisto sekä kulkea koko asiakaspolku itsenäisesti ilman Cadmaticin henkilöstön ohjausta ja opastusta.

#### 1.4 Kehittämismenetelmät

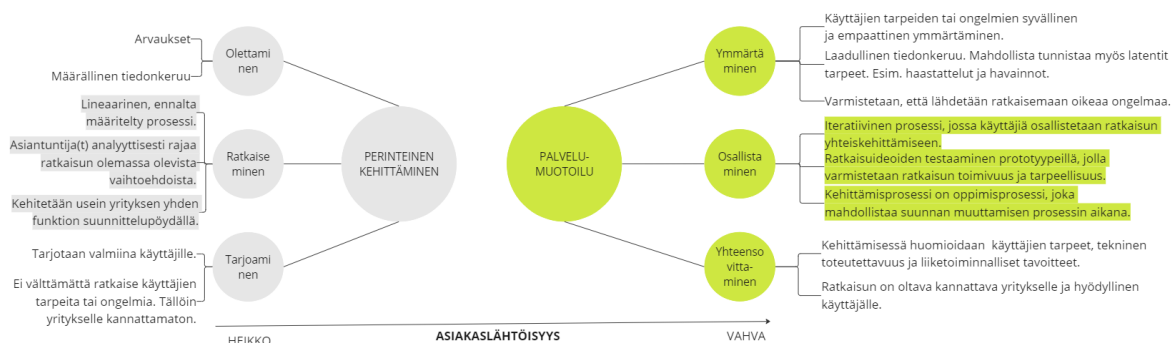
Opinnäytetyössä kuvatus kehittämissankkeen tutkimuksellisenä lähestymistapana ja viitekehyksenä on käytetty palvelumuotoilua, jonka ominaispiirteitä ovat muun muassa luovuus, ratkaisukeskeisyys, yhteiskehittäminen, toteutettavuus, käytettävyys, visuaalisuus ja nopea kokeileminen. Palvelumuotoilu antaa kehitystyölle kokonaisvaltaisen lähestymistavan, prosessin, menetelmät ja työkalut. Palvelumuotoilulla tarkoitetaan palveluiden ihmislähtöistä kehittämistä, johon palvelun käyttäjät otetaan aktiivisesti mukaan. (Innanen 2022.)

Palvelumuotoilun menetelmät jaetaan usein palvelumuotoiluprosessin vaiheiden mukaisesti samalla suositellen, mitä menetelmiä kannattaa käyttää missäkin prosessin vaiheessa (Palvelumuotoilu Palo 2023b). Palvelumuotoilu painottaa asiakkaan aktiivista osallistumista kehittämissprosessiin, mikä on merkittävä ero perinteiseen kehittämistoimintaan nähden.

Perinteisesti kehittämisen lähtökohtana on usein yrityksen organisaatio tai asiantuntijat, ja asiakaslähtöisyys on vähäisempää. Palvelumuotoilu tarjoaa vahvan asiakaslähtöisyyden ja se asettaa asiakkaan sekä kehittämisen lähtökohdaksi, että aktiiviseksi osallistujaksi. Vaikka perinteinen ja palvelumuotoilun kehittämisote ovatkin usein toistensa vastakohtia, tyypillisesti yritysten kehittämiskäytännöt ovat jossakin näiden kahden tavan välimaastossa. (Koivisto ym. 2019, 48.) Kuvio 1 kuvaa näiden kahden kehittämisotteen eroa.

Perinteisen kehittämistoiminnan voi kiteyttää *olettamiseen, ratkaisemiseen ja tarjoamiseen*. Kehittäminen perustuu olettamuksiin asiakkaiden ja käyttäjien tarpeista tai ongelmista. Olettamuksia on luotu arvaamalla tai määrällisillä menetelmillä kerättyyn tietoon perustuen, esimerkiksi markkinatutkimuksilla. Olettamuksilla päädytään todennäköisimmin ratkomaan väärää ongelmaa. Oletettu ongelma ratkaistaan ennalta määritellyssä järjestyksessä lineaarisessa prosessissa, jossa asiantuntijat rajaavat olemassa olevista vaihtoehdoista mielestään oikean ratkaisun. Ratkaisu kehitetään usein myös yrityksen yksittäisessä funktiossa tai siilossa. Ratkaisu tarjotaan asiakkaille valmiina pakettina, joka ei välttämättä ratkaise heidän tarpeitaan tai todellisia ongelmia ja on siinä mielessä myös yritykselle kannattamaton. (Koivisto ym. 2019, 49–50.)

Palvelumuotoilun kehittämisotteen voi kiteyttää *ymmärtämiseen, osallistamiseen ja yhteensovittamiseen*. Kehittäminen perustuu asiakkaiden ja käyttäjien tarpeiden syvälliseen ja empaattiseen ymmärtämiseen. Laadullisilla tiedonkeruumenetelmillä, kuten haastattelulla ja havainnoinneilla, pyritään pääsemään kiinni käyttäjien todellisiin tarpeisiin ja ongelmiin. Tällöin voidaan tunnistaa myös piilossa olevia tarpeita, joita asiakas ei itsekään tunnista. Ymmärtämisellä varmistetaan, että kehittämisellä lähdetään ratkaisemaan oikeita eikä oletettuja ongelmia. Ratkaisun kehittäminen tapahtuu iteratiivisessa prosessissa, jossa käyttäjiä ja muita sidosryhmiä osallistetaan ratkaisun yhteiskehittämiseen. Ratkaisuideoita testataan ja arvioidaan erilaisten prototyyppien avulla, millä varmistetaan kehitettävän ratkaisun tarpeellisuus ja toimivuus sekä ohjataan kehitystä oikean suuntaan. Kehittämisprosessi on oppimisprosessi, joka mahdollistaa suunnan muuttamisen kesken kehittämisprosessin. Ratkaisun kehittämisessä huomioidaan yhteensovittaminen eli käyttäjien tarpeet, tekninen toteutettavuus ja yrityksen liiketoiminnalliset tavoitteet. Tällöin ratkaisu on tuottava yritykselle sekä hyödyllinen asiakkaalle. (Koivisto ym. 2019, 50–51.)



Kuvio 1. Perinteisen kehittämistoiminnan ja palvelumuotoilun ero (Koivisto ym. 2019, 48 mukailten)

Kehittämishankkeessa palvelumuotoilun kehittämisprosessina käytettiin brittiläisen Design Councilin vuonna 2005 lanseeraamaa Tuplatimantti-prosessimallia (the "Double Diamond" process) (Design Council 2023). Prosessimalli on kuvattu tarkemmin kehittämishankkeen tietoperustassa luvussa 2.3.

Kehittämismenetelminä käytettiin useita palvelumuotoilun menetelmiä.

Design brief on palvelumuotoilun menetelmä, jolla määritellään palvelumuotoiluprojektin lähtökohta. Siinä määritellään, mitä suunnitellaan, kenelle, mitä materiaaleja ja tekniikoita käytetään ja millaiset reunaehdot suunnittelulle asetetaan. (Muotoilupakki 2023.) Design briefissä mietitään, mikä on alustava idea ongelmasta, johon haetaan ratkaisua, mitä kehittäminen koskee ja miten, missä ja milloin juuri heidän ajatuksensa voisi saada näkyviin. (Mäkinen 2022.)

Asiakaspolkumalli (customer journey map) kuvaa askel askeleelta, kuinka käyttäjä on vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa. Prosessi kartoitetaan asiakkaan näkökulmasta ja kuvataan, mitä vuorovaikutuksen kussakin vaiheessa tapahtuu, mitä kosketuspisteitä se sisältää, mitä esteitä ja esteitä asiakas voi kohdata. (Service Design Tools 2023a.) Asiakaspolun mallintaminen auttaa muuttamaan aineettoman palvelun näkyväksi malliksi, johon on helppompaa ottaa kantaa. (Palvelumuotoilu Palo 2023c.) Asiakaspolku ja kosketuspisteet on kuvattu tarkemmin kehittämishankkeen tietoperustan luvussa 2.6.

Työpajamenetelmä (workshop) sisältää systemaattisesti suunniteltuja ja fasilitoituja hetkiä, joissa luodaan ja toimitaan ryhmässä uuden tiedon muodostumiseksi. Työpajat mahdollistavat mm. tulevaisuuden visioinnin ja yhdessä oppimisen. Työpajat suunnittelee ja niitä ohjaa fasilitaattori, joka on myös vastuussa siitä, että työpajoille asetetut tavoitteet toteutuvat. (Mäkinen 2022.) Palvelumuotoilutyöpajojen painopiste ei ole yksimielisyyden löytymisessä vaan pikemminkin mielipiteiden, kokemusten ja näkemysten rinnakkaiselossa. Työpajoissa

tehdään yhdessä näkyväksi sitä, minkälainen kehitettävä palvelu voisi tulevaisuudessa olla. (Lapin yliopisto 2023.)

Suunnitteluveturit (design drivers) ovat suunnitteluprosessin aikana havaittuja asioita, jotka ohjaavat suunnittelua. Niiden avulla asiakkaiden tarpeet, motivaatio ja tavoitteet tuodaan suunnitteluprosessin keskiöön. Hyvin määritellyt ja valitut suunnitteluveturit auttavat kehittämään selkeitä ja vahvoja käyttäjälähtöisiä konsepteja. (Mäkinen 2022.)

Palvelusafari (service safari) on havainnointimenetelmä, jonka avulla tutkitaan palvelun toimivuutta käytännössä. Sen avulla saadaan selville, miltä palvelu näyttää käyttäjän silmin tarkasteltuna. (Stickdorn & Schneider 2012.) Palvelusafarissa ryhmä palvelun kehittäjiä lähtee yhdessä kokeilemaan ja arvioimaan palvelua. Palvelusafarissa voidaan tekeytyä asiakkaiksi ja saada aitoja asiakaskokemuksia. (Innanen 2022.) Palvelusafari tarjoaa suunnittelijoille mahdollisuuden löytää mielenkiintoisia oivalluksia ja inspiraatioita asiakaspolun varrelta. Käyttäjänä esiintyessään suunnittelijat voivat ymmärtää yksityiskohtaisesti kaikki vuorovaikutukset asiakkaan ja palvelun välillä. (Service Design Tools 2023b.)

Asiakasprofiili ja asiakaspersoona (customer profile, customer persona) ovat kuvausmenetelmiä, jotka auttavat palvelumuotoilijaa kiteyttämään palvelumuotoiluprosessissa kerätyn asiakasymmärryksen ja visualisoimaan erilaisista asiakastyypeistä olennaisia näkökulmia. (Palvelumuotoilu Palo 2023b.) Asiakaspersoona on inhimillinen persoonakuvaus, jolla on visuaalinen hahmo, nimi, ikä, ammatti ja kuvaus. Persoona helpottaa asiakkaaseen samais- tumista sekä se tarinallistaa ja inhimillistaa kehittämistarvetta. (Holma ym. 2021, 136–137.)

Käyttökokemustutkimus (contextual interview) yhdistää haastattelun ja havainnoinnin. Siinä asiakasta pyydetään näyttämään, miten hän käyttää palvelua ja samalla ajattelemaan äänen näkemästään ja kokemastaan. Asiakkaalta voidaan kysyä tarkentavia kysymyksiä palvelun käytön aikana. Asiakasta voidaan haastatella myös yleisesti palveluun liittyvistä asioista. Käyttökokemustutkimus paljastaa palvelun todellisen toiminnan, koska usein se, mitä ihmiset kertovat tekevänsä ei vastaa sitä, mitä he todellisuudessa tekevät. Tutkimustilanteen tallentaminen tai videointi mahdollistaa tilanteeseen palaamisen, jolloin voidaan tarkistaa, miten asiat oikeasti tapahtuivat. (Innanen 2022.)

## 1.5 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö koostuu viidestä luvusta. Opinnäytetyön rakenne on havainnollistettu kuviossa 2.

Ensimmäinen luku on johdanto, joka sisältää opinnäytetyön kehittämishankkeen taustan, kohdeorganisaation, tavoitteet ja rajaukset sekä kehittämismenetelmät.

Toinen luku sisältää kehittämishankkeen tietoperustan, jonka aiheita ovat muotoiluajattelu, palvelumuotoilu, palvelumuotoilun tuplatimantti-prosessimalli, asiakaskokemus, asiakaskokemuksen mittaaminen sekä asiakaspolku ja kosketuspisteet.

Kolmannessa luvussa kuvataan kehittämishankkeen toteutus, joka noudattelee tuplatimantti-prosessimallin rakennetta: Tutki ja kartoita, Ymmärrä ja määrittele, Kehitä ja ideoi sekä Toimita ratkaisu.

Neljännessä luvussa esitellään kehittämishankkeen tulokset eli asiakaspolkumalli sekä asiakaskokemuksen mittausmalli.

Viides luku sisältää opinnäytetyön yhteenvedon sekä jatkotoimenpiteet.



Kuvio 2. Opinnäytetyön rakenne

## 2 KEHITTÄMISHANKKEEN TIETOPERUSTA

### 2.1 Muotoiluajattelu

Muotoiluajattelu on iteratiivinen, ihmiskeskeinen lähestymistapa ongelmanratkaisuun, joka korostaa luovaa ongelmanratkaisua ja yhteistyötä. Se perustuu ajatukseen, että muotoilua voidaan käyttää keinona ratkaista monimutkaisia ongelmia ja luoda parempia ratkaisuja, jotka ovat käyttökelpoisia ja haluttuja. Prosessiin kuuluu käyttäjien tarpeiden ymmärtäminen, luovien ideoiden luominen, prototyyppien luominen ja ratkaisujen testaus. Muotoiluajattelu on yrityksen tai organisaation kykyä toimia luovasti ja proaktiivisesti sekä tuottaa uutta sisältöä. Se edellyttää ratkaisukeskeistä toimintaa, jossa hyödynnetään monialaista asiantuntijuutta luovien, visuaalisten, toiminnallisten ja konkretisoivien menetelmien avulla. Muotoiluajattelu antaa työkaluja muutosjohtamiseen ja mahdollistaa yrityksen sopeutumisen muutokseen. Se tarjoaa myös mahdollisuuden kehittää uusia ratkaisuja ja toimintatapoja, jotka huomioivat koko henkilöstön näkökulman, ei vain muotoilukoulutuksen saaneiden näkökulman. Sen tavoitteena on skaalata ja tuottaa innovaatioita. (Miettinen 2014, 11.)

Muotoiluajattelu yhdistää eri asiantuntijuusalueiden tuottaman tiedon ja osaamisen usein hyvin visuaalisia ja virtuaalisia menetelmiä hyödyntäen. Muotoilijan ja muotoilun tehtävänä on luoda alusta ja antaa menetelmät, joiden avulla eri alojen asiantuntijaryhmät voivat tuottaa uutta sisältöä ja ratkaisuja. Yhteiskehittäminen tarjoaa mahdollisuuden yhdessä oppimiseen ja vertaisoppimiseen. Uudet oppimis- ja prototyyppiympäristöt tukevat oppimisen prosesseja, jotka ovat olennainen osa tuote- ja palvelukehitystoimintaa. Muotoilun menetelmillä tukemien oppimisprosessien avulla syntyy uusia ratkaisuja. (Miettinen 2014, 11–12.)

Muotoiluajattelu on ihmislähtöinen innovaatioprosessi, jossa yhdistetään se, mikä on ihmisille haluttavaa, siihen mikä on teknisesti toteutettavissa ja taloudellisesti kannattavaa (Koivisto ym. 2019, 35).

Koiviston ym. (2019, 37–41) mukaan muotoiluajattelun 8 keskeistä periaatetta (Kuvio 3) ovat *ihmislähtöisyys* eli ihminen kehittämisen lähtökohtana, *oikean ongelman ratkaisu* eli perimmäisen tarpeen selvittäminen ja varmistaminen, *eksploratiivisuus* eli kokeileva kehittämisote, *iteratiivisuus* eli työvaiheita toistava oppimisprosessi, *divergentin ja konvergentin ajattelun vuoropuhelu* eli luovuuden ja analyyttisyyden vuorottelu, *protoilu ja testaus* eli nopea testaus ja palaute prototyyppien avulla, *yhteiskehittäminen* eli kaikkien sidosryhmien osallistaminen kehittämiseen sekä *monialaisuus* eli monialaisen kehitystiimin avulla kehittämiseen saadaan laajaa osaamista ja näkökulmaa.



Kuvio 3. Muotoiluajattelun 8 keskeistä periaatetta (Koivisto ym. 2019, 36)

## 2.2 Palvelumuotoilu

*”Palvelumuotoilu on ihmislähtöinen lähestymistapa innovoimiseen. Muotoilijan osaaminen ja muotoilijan työkalut auttavat sovittamaan yhteen ihmisten tarpeet, teknologiset mahdollisuudet ja liiketoiminnallisen menestyksen edellytykset”* (David Kelly, IDEO, Kreapal 2023 mukaan).

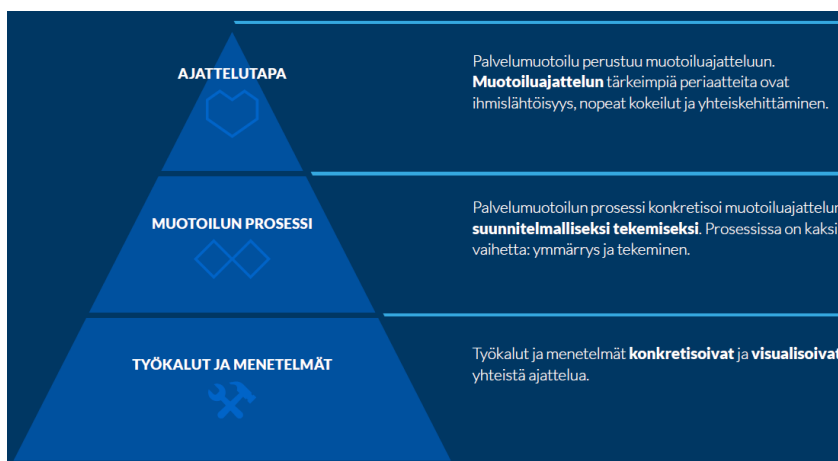
Palvelumuotoilu (service design) on erityisesti ihmisten kokemusten ja palveluliiketoiminnan kehittämiseen keskittyvä muotoiluajattelua edustava osaamisala. Se keskittyy asiakkaiden ja työntekijöiden tarpeisiin perustuvaan muotoiluun, jonka avulla luodaan parempia palveluita ja asiakaskokemuksia. (Koivisto ym. 2019, 34.) Palvelumuotoilu tuo muotoilun toimintatavat palveluiden kehittämiseen ja yhdistää ne perinteisiin palvelujen kehittämisen menetelmiin (Tuulaniemi 2016, 24). Palvelumuotoilun avulla yritykset voivat painottaa asiakkaiden tarpeita ja toiveita päätöksenteossa ja toiminnassaan. Kehittämistoiminnassa tämä tarkoittaa sitä, että kehittämisen painopiste on siirretty asiakkaan tarpeet ja toiveet huomioon ottavaksi. (Koivisto ym. 2019, 48.) Palvelumuotoilu on analyyttistä ja luovaa työtä, jonka tavoitteena on tunnistaa ja vastata asiakkaan ja käyttäjän tarpeisiin. Palvelumuotoiluprosessin aikana luodaan arvoa ymmärtämällä ja tunnistamalla asiakkaiden tarpeet sekä kehittämällä palveluun sopivia ratkaisuja ja arvolupauksia. (Koivisto ym. 2019, 45–46.)

Palvelumuotoilun tavoitteena on luoda asiakkaille hyödyllisiä ja haluttuja tuotteita ja palveluja, jotka tuottavat sekä asiakkaille että palveluntarjoajalle hyötyä. Palvelut on suunniteltava käytettäviksi ja johdonmukaisiksi. Niiden tulee olla teknisesti toteutettavissa ja taloudellisesti kannattavia sekä kilpailuetua rakentavia. Tämä voidaan toteuttaa luomalla

helppokäyttöisiä, tehokkaita ja vaivattomia palveluita, jotka huomioivat asiakkaiden arvot ja tunteet. (Koivisto ym. 2019, 34.) Yritykset, jotka ovat panostaneet palvelujensa ja tuotteidensa kehittämiseen teknologia edellä, ovat saattaneet unohtaa asiakkaiden tarpeet. Siksi palvelut ja tuotteet voivat sisältää ominaisuuksia ja toiminnallisuuksia, jotka eivät tuota arvoa asiakkaille. Tämä ongelma on saanut yritykset ottamaan asiakkaan keskiöön palvelujen ja tuotteiden kehittämisessä. Palvelumuotoilun avulla voidaan ymmärtää, mitä asiakkaalle tulisi tarjota ja kuinka lopputuotteen tulisi toimia. (Koivisto ym. 2019, 20.)

Palvelumuotoilu sopii hyvin asiakasymmärryksen syventämiseen, koska se on ihmiskeskistä ja se tarjoaa empatiaa edistäviä menetelmiä. Iteraatio ja yhteissuunnittelu ovat läsnä palvelumuotoilussa. Iteraatio tarkoittaa jatkuvaa kehittämistä, kokeilua ja tulosten arviointia ja yhteissuunnittelu edellyttää eri osapuolten yhteistyötä ja osaamisen hyödyntämistä yhteisessä työskentelyssä. (Miettinen 2016, 23.)

Kreapal (2023, 7) tiivistää palvelumuotoilun kolmen tason (Kuvio 4) toiminnaksi: muotoiluajatteluun perustuvaksi ajattelutavaksi, palvelumuotoilun prosessiksi sekä kokoelmaksi työkaluja ja menetelmiä yhteisen ajattelun konkretisoimiseksi ja visualisoimiseksi.



Kuvio 4. Palvelumuotoilun kolme tasoa (Kreapal 2023, 7)

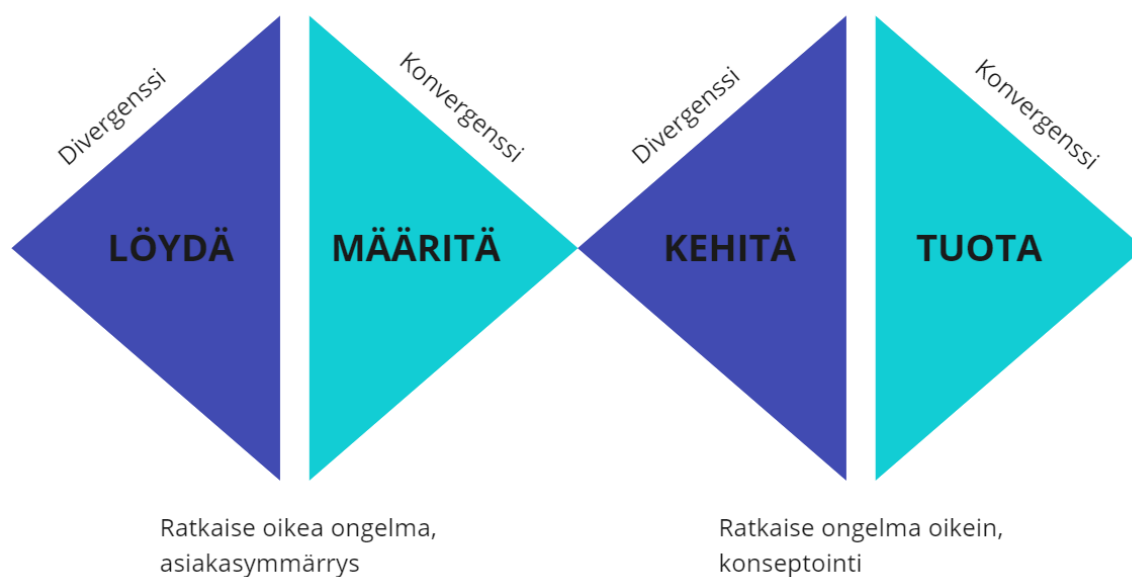
Digitaalinen palvelumuotoilu (digital service design) on palvelumuotoilun ajattelutavan, prosessin ja menetelmien soveltamista digitaalisten ratkaisujen kehittämisessä. Palvelumuotoilussa painottuu kehittämisen kokonaisvaltaisuus, joten kaikki ympäröivä toiminta tulee huomioida myös digitaalisten palveluiden muotoilussa. Palvelu voi olla joko osin digitaalinen, jolloin osa palvelukanavista ja ratkaisuista on digitaalisia tai palvelu voi olla täysin digitaalinen, jolloin kaikki palvelukanavat sekä palvelua tukevat myynti- ja tukipalvelut toteutetaan digitaalisissa kanavissa. (Innanen 2022.)

### 2.3 Palvelumuotoilun tuplatimantti-prosessimalli

Tuplatimantti-prosessimalli (the "Double Diamond" process) on brittiläisen Design Councilin vuonna 2005 lanseeraama luovan ongelman ratkaisun prosessimalli (Kuvio 5). Kaksi timanttia kuvaa prosessia, jossa luovat ja analyttiset vaiheet seuraavat toisiaan. (Design Council 2023.)

Ensimmäinen timantti on niin sanottu *Ongelman tunnistaminen* -timantti, jonka aikana pyritään tunnistamaan ratkaistava ongelma tai löytämään arvonluonnin mahdollisuuksia. Se on luonteeltaan tutkimuksellinen ja analyttinen prosessin vaihe. (Koivisto ym. 2019, 43.)

Toinen timantti on niin sanottu *Ratkaisun kehittäminen* -timantti, jonka aikana kehitetään tunnistettuun ongelmaan tai mahdollisuuteen parhaiten soveltuva ratkaisu. Tämä prosessin vaihe on enemmän luovuuteen perustuva prosessin vaihe. (Koivisto ym. 2019, 43.)

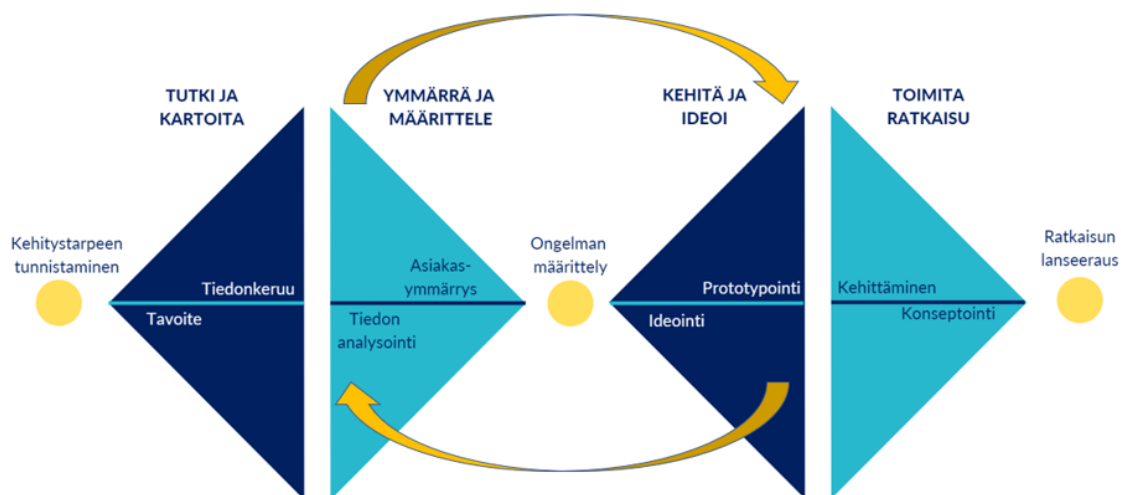


Kuvio 5. Design Councilin Tuplatimantti-prosessimalli (Koivisto ym. 2019, 43)

Tuplatimanttiprosessi sisältää divergenssi- ja konvergenssvaiheet. Divergenssi-vaiheessa etsitään mahdollisimman monia ideoita ilman arviointia. Konvergenssi-vaiheessa arvioidaan ja analysoidaan saatuja tietoja tai ideoita. Divergenssi edustaa useiden ratkaisuvaihtoehtojen löytämistä ja konvergenssi yhteen oikeaan ratkaisuun päättymistä. (Palvelumuotoilu Palo 2023a.)

Prosessissa on neljä eri vaihetta, jotka Arter (2023) on nimennyt (Kuvio 6) seuraavasti:

1. Tutki ja kartoita
2. Ymmärrä ja määrittele
3. Kehitä ja ideoi
4. Toimita ratkaisu.



Kuvio 6. Palvelumuotoilun tuplatimantti-prosessi (Arter 2023)

### Tutki ja kartoita

Ensimmäisenä vaiheessa, kehitystarpeen tunnistamisen jälkeen, kerätään tietoa, jotta saadaan kokonaiskuva palvelun nykytilanteesta ja tunnistetaan haasteet ja mahdollisuudet. Tiedon keruun avulla kartoitetaan nykytilanne, arvioidaan kilpailijoiden toimintaa ja seurataan mahdollisesti myös maailmalla vallitsevia trendejä. Tiedon keruun tuloksista valikoituvat relevantit näkökulmat ja tieto jalostetaan helposti käytettävään muotoon palvelun kehittämisen pohjaksi. (Palvelumuotoilu Palo 2023a.)

Koiviston ym. (2019, 44) mukaan Tutki ja kartoita -vaiheessa syvennyttään palvelutarjoajan liiketoiminnallisiin tavoitteisiin ja reunaehtoihin sekä asiakkaiden tarpeisiin. Erityishuomio kiinnitetään asiakkaiden käyttäytymiseen, motiiveihin ja toiminnan sosiaaliseen ja kulttuuriin kontekstiin. Tutki ja kartoita -vaiheessa hyödynnetään palvelumuotoilun laadullisen tutkimuksen menetelmiä:

- perustutkimuksen menetelmiä (esimerkiksi haastattelut)
- kontekstuaalisen tutkimuksen menetelmiä (esimerkiksi havainnot)
- eksploratiivisen tutkimuksen menetelmiä (esimerkiksi luotaimet).

Kontekstuaalinen ja eksploratiivinen tutkimus tarjoaa mahdollisuuden paljastaa piileviä, latenteja asiakastarpeita. Haastattelemalla ihmisiä löydetään kehitysehdotuksia olemassa oleviin ratkaisuihin, mutta ihmisten käytöstä seuraamalla ja heidän tuotoksiaan tulkitsemalla on mahdollista löytää jotakin aivan uutta ja innovatiivista. (Koivisto ym. 2019, 44–45.)

### **Ymmärrä ja määrittele**

Ymmärrä ja määrittele -vaiheessa analysoidaan ja tulkitaan kerättyä tietoa, jotta saadaan ymmärrystä asiakkaiden tarpeista ja käyttäytymismalleista. Tässä vaiheessa kerätään mahdollisimman paljon tietoa asiakkaista sekä heidän kokemuksistaan, toiveistaan ja motiiveistaan. Asiakasymmärryksen hankkimisen tavoitteena on luoda kattava pohja palvelun suunnittelulle. (Palvelumuotoilu Palo 2023a.) Analyysin on perustuttava asiakastarpeisiin ja tuotettava esille liiketoiminnallisesti kiinnostavia löydöksiä. Määritelty ymmärrys tulee kiteyttää helposti hyödynnettävään muotoon, esimerkiksi asiakasprofiileiksi, palvelu- tai asiakaspoluksi tai suunnitteluvetureiksi. Prosessin lopputuloksena syntyy määritetty ongelma tai mahdollisuus, joka toimii pohjana seuraavassa ideointivaiheessa. (Koivisto ym. 2019, 45–46.)

### **Kehitä ja ideoi**

Tuplatimantin kolmannessa, Kehitä ja ideoi -vaiheessa siirrytään taas tiivistämisestä laajentamiseen. Kun asiakasymmärryksen ja ratkaistavan ongelman perusteet ovat selvillä, voidaan ryhtyä suunnittelemaan ratkaisuja. Tunnistetulle ongelmalle tai mahdollisuudelle ideoidaan erilaisia ratkaisumalleja ja konsepteja sekä konkretisoidaan organisaation tavoitteita asiakastarpeita vastaavaksi. Ideoinnin apuna hyödynnetään syntynyttä ymmärrystä asiakastarpeista ja mahdollisesti erilaisia ideointimenetelmiä. Ideoiden arviointi asiakkaalle tuottaman arvon ja toteutuksen vaikeusasteen mukaan auttaa tekemään valintoja eri ideoiden välillä. Erilaisten kuvaamismenetelmien avulla nopeasti toteutettavat kokeilut auttavat selvittämään, mitkä ratkaisusta ovat elinkelpoisia ja joita kannattaa jatkokehittää. Kokeilujen avulla voidaan kartoittaa asiakkaiden hiljaisia tarpeita ja saada selville heidän kokemuksellisia reaktioitaan. (Palvelumuotoilu Palo 2023a.) Erityisesti painotetaan prototyyppien rakentamista ja visualisoinnista, jotta voitaisiin edistää ajattelua ja luovuutta. Ratkaisuja myös yhteiskehitetään työpajoissa asiakkaiden, henkilökunnan ja muiden sidosryhmien kanssa käyttäen hyväksi osallistujien esittämää kritiikkiä ja parannusehdotuksia. (Koivisto ym. 2019, 46.)

## Toimita ratkaisu

Neljännessä ja viimeisessä Toimita ratkaisu -vaiheessa pyritään poimimaan ja tunnistamaan syntyneistä ideoista ne, jotka ovat toimivia ja täyttävät asetetut tavoitteet. Ideoita testataan asiakkailla, henkilökunnalla tai muilla osajilla. Samalla arvioidaan myös syntyneiden ratkaisujen teknistä toteutettavuutta ja taloudellista kannattavuutta. (Koivisto ym. 2019, 46.) Testaus toteutetaan oikeassa palveluympäristössä, jotta voidaan arvioida palvelun laatua ja kilpailukykyä. Palvelun jatkuva arviointi ja kehittäminen on varmistettu asianmukaisesti eri mittareiden avulla. (Palvelumuotoilu Palo 2023a.) Vaiheen lopuksi on tavoitteena luoda palvelusta määritelty idea tai konsepti, jonka pohjalta voidaan päättää, viedäänkö kehitetty ratkaisu toteutukseen vai ei (Koivisto ym. 2019, 46). Toimivat ratkaisut paketoitaan konsepteiksi ja lanseerataan käyttöön. Tuplatimantti antaa kuitenkin hieman harhaanjohtavan kuvan siitä, että työ olisi nyt valmis. Tässä vaiheessa alkaa kuitenkin vasta muutosten jalkautus, viestintä ja asiakaskunnan tavoittaminen. (Arter 2023.)

Tuplatimanttiprosessi on iteratiivinen palvelumuotoiluprosessi, joka alkaa asiakastarpeiden tunnistamisella ja jatkuu konseptien luomiseen. Konseptit määrittävät ratkaisun karkealla tasolla ja antavat tietoa tarvittavista investoinneista ja resurssien tarpeesta. Kun konsepti on hyväksytty, lähdetään sitä kehittämään lanseerattavaksi palveluksi. Prosessi on dynaaminen ja jokainen vaihe voidaan toistaa palaamalla edellisiin vaiheisiin. (Koivisto ym. 2019, 47.)

## 2.4 Asiakaskokemus

Asiakaskokemus (customer experience, CX) syntyy niiden kohtaamisten, tunteiden ja mielikuvien summana, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa eli se on ajan myötä kumuloituva sarja kohtaamisia eri yhteyksissä. Asiakaskokemus alkaa syntyä asiakkaan mielessä usein jo ennen varsinaista asiakassuhdetta. Yritykseen liittyvät käsitykset ja mielikuvat synnyttävät ennakko-odotuksia asiakaskokemuksesta. (Holma ym. 2021, 24–25.)

Saarijärvi & Puustinen (2020, 54) määrittelevät asiakaskokemukselle kolme ominaispiirrettä. *Ajallinen luonne* tarkoittaa asiakaskokemuksen rakentumista asiakkaan ja yrityksen välisen vuorovaikutuksen edetessä. Asiakassuhdekokemus muodostuu yksittäisten asiakaskokemusten muodostamasta ketjusta eli asiakaspolusta. *Kosketuspisteiden merkitys* tarkoittaa yrityksen ja asiakkaan välisten vuorovaikutustilanteiden merkitystä, jotka asiakas kokee subjektiivisesti. *Moniulotteisuus* tarkoittaa, että asiakaskokemus on kognitiivinen, emotionaalinen, sosiaalinen ja sensorinen.

Näiden ominaispiirteiden perusteella Saarijärvi & Puustinen (2020, 55) määrittelevät asiakaskokemuksen seuraavasti:

*Asiakaskokemus on asiakaspolun eri kosketuspisteissä rakentuva, subjektiivisesti määrittyvä kognitiivinen, emotionaalinen, sosiaalinen ja sensorinen kokemus.*

*Kognitiivinen ulottuvuus* tarkoittaa sitä, että asiakas tietoisesti kokee saavuttaneensa tuotteelle tai palvelulle asettamansa tavoitteet. Tuotetta tai palvelua kohtaan on muodostunut asiakkaalle odotusarvoa ja kognitiivinen kokemuksen määrittää sen, kuinka näihin odotuksiin pystytään vastaamaan. *Emotionaalinen ulottuvuus* syntyy asiakkaan kokemista erilaisista tunteista, kuten ilosta, turhautumista ja pettymyksestä asiakaskokemuksen aikana. Tunteet ovat merkityksellisiä siksi, että niistä jää asiakkaan muistiin tunnejälki eli asiakas muistaa kokemuksen aikaiset tunteet usein paremmin kuin itse palvelun tai tuotteen. *Sosiaaliseen ulottuvuuteen* vaikuttavat asiakkaan kokemus sekä yrityksen henkilökunnasta että muista sidosryhmistä. Asiakas myös arvioi tuotteita ja palveluita sen perusteella, minkälaisia yrityksen muut asiakkaat ovat. *Sensorinen ulottuvuus* koostuu tuotteen tai palvelun aistikokemuksista: miltä asiat näyttävät, tuoksuvat, tuntuvat ja kuulostavat. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 78–80.)

Tutkimuskirjallisuudessa asiakaskokemukseen on kaksi erilaista lähestymistapaa. Subjektiivisessa ja sosiokulttuurillisessa lähestymistavassa korostuu asiakkaan kokemukseen vaikuttavat henkilökohtaiset merkitykset, jotka määrittyvät myös suhteessa muihin ihmisiin ja kulttuuriin. Liiketoiminnan johtamisen lähestymistavassa korostuvat yritysten tavoite kehittää asiakaspolkuja ja kontaktipisteitä siten, että niissä voi toteutua tavoiteltu

asiakaskokemus. Lähestymistavat eivät ole ristiriidassa keskenään, vaan ne ovat asiakkaan ja yrityksen näkökulmia samaan käsitteeseen. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 56–57.)

Kokonaisvaltainen asiakaskokemus voidaan jakaa alakäsitteisiin, jotta yritysten organisaatioiden on helpompi keskittää huomiotaan ja kehittämistoimenpiteitään asiakaskokemuksen eri osakokemuksiin, kuten brändi-, osto-, verkkokauppa-, toimitus-, käyttö- ja palvelukokemukseen. Näiden osakokemusten summa muodostaa asiakkaan kokeman kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 61–64.)

Saarijärvi & Puustinen (2020, 66–69) kuvaavat J. Robert Rossmanin ja Mathew D. Duerden Designin Experiences -kirjassaan luokittelemat 5 erilaista asiakaskokemustyyppiä:

1. Arkinen kokemus: rutiiniomainen, kognitiivisesti helppo
2. Tiedostettu kokemus: mielenkiintoinen, tavallisesta poikkeava
3. Mieleenpainuva kokemus: muistiin jäävä, tunteita herättävä
4. Merkityksellinen kokemus: henkilökohtainen, identiteettiä muokkaava
5. Transformatiivinen kokemus: arvoja, asenteita ja käyttäytymistä muokkaava, ihmistä kehittävä.

Liiketoiminnan johtamisen lähestymistavassa on hyvä tiedostaa, että asiakaskokemuksia on erityyppisiä ja ymmärtää miten asiakaskokemuksia on mahdollista kehittää erityyppisiksi osakokemuksiksi. Miten esimerkiksi arkisesta kokemuksesta voisi saada asiakkaalle tiedostetun kokemuksen, jolloin se herättää asiakkaan mielenkiinnon ja halun perehtyä asiaan syvällisemmin.

Asiakaskokemus rakentuu kolmella eri tasolla, jotka pitää huomioida asiakaskokemuksen kehittämisessä:

1. Staattisella tasolla eli yksittäisen tapahtuman aikana. Tällöin kehitetään yksittäistä asiakaspolun kosketuspistettä.
2. Dynaamisella tasolla eli yksittäisten tapahtumien ketjuna. Tällöin pitää varmistaa, että erillisten tapahtumien välillä säilyy yhteys. Seuraava kokemus jatkaa siitä, mihin edellinen jäi.
3. Asiakassuhdetasolla asiakassuhdetta kehitetään pitkällä aikavälillä esimerkiksi erilaisilla nyky- ja kanta-asiakkaille suunnatuilla eduilla. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 70–71.)

Kokemus hyvästä tai huonosta asiakaskokemuksesta riippuu asiakkaan odotuksista. Jos asiakaskokemus täyttää asiakkaan odotukset, on asiakas todennäköisesti tyytyväinen. Jos

asiakaskokemus alittaa asiakkaan odotukset, kokee asiakas tyytymättömyyttä. Yritysten tulisi pyrkiä ylittämään asiakkaan odotukset, koska silloin asiakas kokee vahvaa tyytyväisyyttä ja on positiivisesti yllättynyt. Asiakasodotukset eroavat asiakastarpeesta siten, että asiakasodotukset kohdistuvat tietyn yrityksen tuotteisiin ja palveluihin. Kun asiakkaalla on tarve ratkaista jokin ongelma tai saavuttaa jokin päämäärä, eivätkä nämä tarpeet ole sidoksissa mihinkään tiettyyn yritykseen. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 92–94.)

Yleiset odotukset ovat odotuksia, joista on muodostunut nykypäivän asiakkaille oletusarvo kaikkia yrityksiä kohtaan. Saarijärvi & Puustinen (2020, 95–97) kuvaavat yhdeksän yleistä odotusta. *Personoitu asiakaskokemus* eli asiakkaasta kerättyä tietoa tulisi hyödyntää kokemuksen personoinnissa. *Monikanavainen asiointi* eli asiakkaan pitää voida päättää, mikä on kulloinkin paras asiointikanava. *Läsnäolo ja reagointi sosiaalisessa mediassa* eli esimerkiksi asiakaspalvelua voidaan olettaa saatavan myös sosiaalisessa mediassa. *Helppo ja vaivaton asiointi* eli asiakkaan kaikki asiointi pitää olla helppoa ja vaivatonta. Tämä on keskeinen osa asiakaskokemuksta. *Yhdenmukainen viestintä* eli saman viestin toistuminen kaikissa kanavissa. *Nopeus* eli odottamiselle pitää olla perusteltu syy, koska asiakkaan aika on arvokasta. *Mahdollisuus tehdä itse* eli pitää poistaa esteet itsenäiseltä päätöksenteolta ja toteuttamiselta tarjoamalla riittävästi tietoa ja tarvittavat välineet. *Osaava ja ammattitaitoinen asiakaspalvelu* eli asiakkaat eivät halua etsiä vastauksia monesta eri paikasta ja asiakkaat haluavat saada ongelman ratkaistua yhdellä kertaa. *Reklamaatioihin reagointi* eli reklamaatiot tulee käsitellä nopeasti ja asianmukaisesti.

Erietyiset odotukset kohdistuvat tietyn yrityksen palveluihin ja tuotteisiin. Nämä odotukset syntyvät monesta ei lähteestä, joita ovat muun muassa asiakkaan aiemmat kokemukset yrityksen kanssa, yrityksen brändi, markkinointiviestintä, laatuvaikutelma, suosittelu ja toimialan normi. Asiakaskokemuksen kehittämisen kannalta yrityksen on tärkeää tunnistaa asiakkaidensa yleiset ja erityiset asiakasodotukset sekä lähteet, mitkä niitä synnyttävät. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 97–98.)

B2B-liiketoiminnassa asiakaskokemus on kuluttajaliiketoimintaa monimutkaisempi kokonaisuus, koska asiakasyrityksessä palvelua tai tuotetta hankkii ja käyttää useita eri henkilöitä asiakasyrityksen eri organisaatiosoilta. Päätöksentekoprosesseissa on mukana useita eri henkilöitä (keskimäärin 5–7) erilaisine prioriteetteineen, myyntisyklit ovat pitkiä ja hankintoja kilpailutetaan ennen ostopäätöstä. (Holma ym. 2021, 33.) B2B-liiketoiminnassa korostuu asiakaskokemuksen kognitiivinen ulottuvuus eli ratkaiseeko yrityksen tuote tai palvelu asiakkaan ongelman ja saavuttaako asiakas tavoitteensa, jota varten yrityksen tuote tai palvelu ostettiin (Saarijärvi & Puustinen 2020, 82). Asiakaskokemuksta määrittää voimakkaasti se, miten yritys onnistuu asiakaspolun eri kosketuspisteiden avulla parantamaan

asiakasyrityksen kustannustehokkuutta ja kannattavuutta. B2B-liiketoiminnassa on tunnettava asiakasyrityksen sisäiset prosessit ja se, miten yrityksen palvelut ja tuotteet liittyvät osaksi näitä prosesseja. Tällöin on mahdollista luoda edellytyksiä tarjota kilpailijoita parempaa asiakaskokemusta. B2B-asiakaskokemuksessa on tärkeää todentaa asiakkaalle asiakaskokemuksen mitattava vaikuttavuus. Kuinka yrityksen tuotteet ja palvelut vaikuttavat positiivisesti asiakasyrityksen liiketoimintaan. Vaikka yritysten välisessä B2B-liiketoiminnassa korostuvatkin funktionaaliset tarpeet, muodostuvat yrityksetkin lopulta ihmisistä. Yhtä lailla yrityksissä toimivilla ihmisillä on sekä tunnistettuja että hiljaisia tarpeita, joiden tavoittaminen vaatii syvällistä asiakaslähtöisyyttä. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 87–90.)

Digitalisaatio on kasvattanut yritysten ja asiakkaiden vuorovaikutusten määrää. Se on synnyttänyt tarpeen johtaa ja kehittää kosketuspisteitä siten, että ne muodostavat loogisen ja sujuvan kokonaisuuden. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 27.) Digitaalinen asiakaskokemus (digital customer experience, DCX) koostuu mm. verkkosivuilla, mobiilisovelluksissa, sähköpostissa, verkkomainonnassa tapahtuvista kohtaamisista asiakkaan ja yrityksen välillä. Fyysinen ja digitaalinen maailma ovat nykyään niin tiiviisti yhteydessä toisiinsa, ettei niiden välistä rajaa ole helppo määrittää. Kaikissa käyttötilanteissa on olemassa fyysinen elementti tai käyttöliittymä, jotka vaikuttavat lopputulokseen. Digitaalisen asiakaskokemuksen näkyvä osuus keskittyy usein sivustoihin, sovelluksiin ja muihin järjestelmiin.

Käyttäjäkokemuksen (UX) suunnittelu on tässä keskeinen tekijä, sillä sen avulla voidaan rakentaa toimiva ja helppokäyttöinen käyttöliittymä, joka vastaa asiakkaan tarpeita ja odotuksia. Tätäkin tärkeämpi osa asiakaskokemusta on se, mikä tapahtuu näkyvän käyttöliittymän taustalla. Asiakaskokemuksen taustalla toimii palvelun ja kosketuspisteen mahdollistavat taustajärjestelmät, joita ilman koko kohtaamista ei synny. Taustajärjestelmät myös tallentavat, siirtävät ja varastoivat asiakasdataa, joka on asiakasymmärryksen perusedellytys. (Gag Gemini 2023.) Onnistunut digitaalinen asiakaskokemus syntyy, kun on ymmärretty asiakkaan tarve, digitaaliset asiakasprosessit tukevat asiakastarpeen toteutumista, ja taustajärjestelmät tukevat asiakasprosesseja (Filenius 2015, 30).

Fileniuksen (2015, 78–79) mukaan seuraavat asiakaspolun vaiheet ovat merkityksellisiä digitaalisen asiakaskokemus muodostumiselle. *Saavutettavuus* eli pääsy palveluun kaikissa tilanteissa ja olosuhteissa. *Hakeminen ja löytäminen* eli yrityksen ja sen palveluiden löytäminen. *Valinta ja päätöksenteko* eli oikean vaihtoehdon löytäminen vaihtoehtojen joukosta. *Hankinta* eli palvelun tai tuotteen hankintaprosessi. *Käyttöönotto* eli hankitun palvelun tai tuotteen käyttöönotto hankinnan jälkeen. *Hankinnan jälkeiset toimenpiteet* eli asiakaspalvelu ja asiakkuudenhoito.

## 2.5 Asiakaskokemuksen mittaaminen

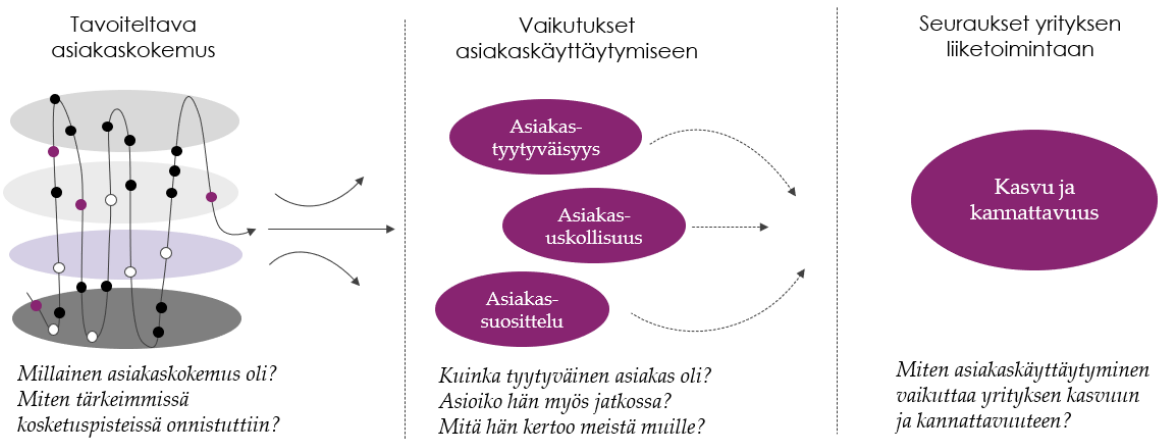
Mittaamisen tarkoitus on tuottaa parempi ymmärrys mittauksen kohteena olevasta asiasta. Parempi ymmärrys johtaa oikeampiin johtopäätöksiin ja toimenpiteisiin. Asiakaskokemuksen mittaamisen tärkein arvo on todentaa, miten hyvin yritys onnistuu tuottamaan tavoiteltua asiakaskokemusta. Asiakaskokemuksen ja sen vaikutusten mittaaminen ennakoivat yrityksen tulevaa suuntaa, erotuksena yrityksen myynnin mittareihin, jotka kertovat yrityksen menneestä onnistumisesta. (Holma ym. 2021, 244–245.)

Onnistuneen asiakaskokemuksen vaikutus asiakaskäyttäytymiseen on asiakastyytyväisyys, asiakasuskollisuus ja suositteluhaluus. Asiakaskokemuksen mittaamisen avulla saadaan informaatiota asiakaskokemuksen johtamista varten. Mittaustulosten avulla voidaan tehdä analyysiä asiakaskokemuksen syy-seuraussuhteista sekä kehittämistoimenpiteiden vaikuttavuudesta. Jos esimerkiksi kehitetään asiakaspolun jonkin kosketuspisteen asiakaskokemusta, voidaan mittaamalla seurata, kuinka asiakaskokemus kyseisessä kosketuspisteessä muuttuu ja mikä on muuttuneen asiakaskokemuksen vaikutus asiakastyytyväisyyteen ja suositteluhalukkuuteen. Mittaamalla asiakaskokemusta voidaan todentaa tehtyjen kehittämistoimenpiteiden vaikuttavuutta ja johtaa asiakaskokemuksen kehittämistyötä tämän informaation perusteella. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 230–231.)

B2B-liiketoiminnassa asiakaspolkuun liittyy erilaisia asiakasrooleja polun eri vaiheissa. Rooleja ovat muun muassa ostaja, vaikuttaja, päättäjä ja käyttäjä. Tällöin kyse ei siis ole yhden ihmisen kokemuksesta, vaan kokonaisvaltainen asiakaskokemus koostuu usean ihmisen kokemuksista. Tämä monimuotoisuus pitää huomioida, kun asiakaskokemusta mitataan B2B-asiakkaan asiakaspolulla. (Holma ym. 2021, 256.)

Mittareiden avulla myös osoitetaan yrityksen organisaatiolle, mikä on merkityksellistä asiakkaalle ja yritykselle. Oleellista on tunnistaa asiakastyytyväisyyden sekä yrityksen kasvun ja kannattavuuden kannalta tärkeimmät asiakaspolun kosketuspisteet ja kytkeä asiakaskokemusmittarit näihin kosketuspisteisiin. Asiakaskokemusta mitataan kolmella tasolla (Kuvio 7):

- asiakaskokemuksen mittaaminen
- asiakaskokemusten vaikutusten mittaaminen sekä
- asiakaskokemuksen seurausten mittaaminen yrityksen kasvuun ja kannattavuuteen. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 233)



Kuvio 7. Asiakaskokemuksen mittaamisen kolme tasoa (Saarijärvi & Puustinen 2020, 233)

Asiakaskokemuksen mittaamisessa on tärkeää erottaa edellä kuvatut kolme tasoa, jotta syy- ja seuraustason asiakaskokemusmittarit eivät mene sekaisin. Asiakastytyvyyden ja asiakassuosittelun mittaaminen kertovat vaikutuksista, joita asiakaskokemuksella asiakaisiin on, mutta ne eivät kerro millainen asiakaskokemus oli. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 233).

B2B-liiketoiminnassa on kuluttajaliiketoimintaa vaikeampaa tietää, kuka asiakaskokemuksen tason määrittää. Onko se oston suorittanut henkilö, tuotteen tai palvelun käyttäjä vai esimerkiksi toimitusjohtaja? Yksi keino ratkaista tätä ongelmaa on luoda asiakaskokemuksen perusta sille mitattavalle vaikutukselle, joka yrityksellä on asiakasyrityksen liiketoimintaan eli pitäisi pystyä osoittamaan, miten asiakkaan ostamat tuotteet ja palvelut edistävät asiakkaan omaa liiketoimintaa. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 236.)

Asiakkaat ovat usein kyllästyneet vastaamaan työläiksi koettuihin asiakaskyselyihin. Lisäksi asiakkaat eivät välttämättä muista kokemustaan, jos sitä kysytään liian pitkän ajan kuluttua kokemuksesta. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 249.) Tätä ongelmaa voidaan pyrkiä ratkaisemaan tarjoamalla asiakkaille helppoa ja reaaliaikaista asiakaskokemuksen mittaamista. Tällöin asiakas saa helposti äänensä kuuluviin merkityksellisen kosketuspisteen jälkeen, eikä asiakkaan tarvitse ponnistella löytääkseen vastaanottajaa palautteelleen. (Holma ym. 2021, 258). Asiakkaan on helppo ja nopea vastata kysymyksiin silloin, kun se on asiakkaalle ajankohtaista. Tämä madaltaa kynnyksiä asiakaspalautteen jättämiselle sekä antaa yritykselle mahdollisuuden seurata mitattavan arvon muutosta pitkällä aikavälillä. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 250.)

Asiakaskokemuksen vaikutusten mittaamiseen käytetään useita erilaisia mittareita:

#### CSAT (Customer Satisfaction Score)

CSAT mittaa (asteikko: 1–5) asiakkaan tyytyväisyyttä tarkasti rajatussa asiassa lyhyen ajanjakson aikana (Questback 2022). Asiakastyytyväisyys kuvaa sitä, miten yritys on onnistunut vastaamaan asiakkaan odotuksiin eli minkälaiseen tyytyväisyyden tasoon tietynä ajanjaksona koettu asiakaskokemus johtaa. Asiakkaan kokeman arvon ja asiakastyytyväisyyden välinen yhteys on todettu useissa empiirisissä tutkimuksissa eli mitä enemmän asiakas kokee saavansa arvoa, sitä tyytyväisempi asiakas on. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 236.)

#### Asiakaspoistuma (Churn rate)

Asiakasuskollisuus tarkoittaa asiakkaan sitoutumista ostamaan yrityksen tuotteita ja palveluita myös tulevaisuudessa. Asiakaspysyvyydellä mitataan sitä osuutta asiakkaista, jotka pysyvät asiakkaina esimerkiksi vuoden ajan. Asiakaspoistuma on tämän vastakohta eli se mittaa esimerkiksi vuoden aikana poistuneita asiakkaita. Mittarin etuna on se, että se ohjaa yrityksen pitämään huolta myös nykyasiakkaista, eikä keskittymään pelkästään uusasiakashankintaan. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 241.)

#### NPS (Net Promoter Score)

NPS mittaa (asteikko: 0–10) sitä, kuinka todennäköisesti asiakas suosittelisi yritystä. Asiakassuosittelun (word-of-mouth) avulla yritysten on mahdollista luoda ilmaiseksi odotusarvoa uusille asiakkaille yrityksen tuotteita ja palveluita kohtaan. NPS-mittarin arvo (%) saadaan laskettua, kun arvosanan 9 tai 10 antaneista asiakkaista vähennetään pois 0–6 arvosanan antaneet asiakkaat. Arvosanat 7 ja 8 tulkitaan neutraaleiksi ja ne jätetään pois laskelmasta. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 246–248).

## 2.6 Asiakaspolku ja kosketuspisteet

Asiakaspolku (customer journey) on asiakkaan kulkema matka yrityksen ja sen toimintojen kanssa. Asiakaspolku on tapa tehdä näkyväksi ja konkretisoida asiakkaan matkaa yrityksen eri toimintojen lävitse. (Holma ym. 2021, 137) Asiakaspolku jakautuu eri vaiheisiin, kuten harkinta-, hankinta- ja käyttöönottovaiheisiin sekä eri kosketuspisteisiin, jotka voivat olla esimerkiksi digitaalisia, fyysisiä tai ihmisten välisiä. Vaiheistuksen avulla asiakaspolku jaetaan ajallisesti erillisiin, itsenäisiin jaksoihin. Tällöin saadaan selville, mitä asiakas kokee asiakaspolun eri vaiheissa ja miten kokemus muuttuu eri vaiheissa. Asiakaspolun ensimmäinen ja viimeinen vaihe ovat tärkeitä asiakaskokemuksen kannalta. Ensivaikutelma syntyy vain kerran ja ensimmäinen kokemus heijastelee asiakaspolulla eteenpäin joko positiivisena tai negatiivisena. Asiakaspolun viimeisessä vaiheessa on tärkeää, että asiakas kokemus päättyy mielekkäästi. Tämä jättää asiakaskokemuksesta positiivisen muistijäljen, joka puolestaan lisää asiakkaaksi palaamisen todennäköisyyttä. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 211–219.)

Asiakaspolkumalli siirtää huomion yrityksen sisäisistä prosesseista asiakkaan maailmaan, sekä auttaa kehittämään asiakaspolun kosketuspisteitä tavoiteltavan asiakaskokemuksen mukaisiksi. Asiakaspolkumallin avulla voidaan selvittää millaisia odotuksia, toiveita, tunteita, tarpeita ja ajatuksia asiakkailla on eri kosketuspisteissä. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 207–208.)

Kosketuspisteet (touch points) ovat kaikkia asiakkaan ja yrityksen välisiä suoria tai epäsuoria vuorovaikutustilanteita. Kosketuspisteitä ovat esimerkiksi yrityksen brändi, verkkosivut, markkinointiviestintä, yrityksen tuote ja asiakaspalvelu. Kosketuspisteet voivat olla yrityksen omistamia, kumppanien toteuttamia, asiakkaiden omia tai ulkoisia ja sosiaalisia. Toisilla kosketuspisteillä on asiakkaan näkökulmasta enemmän merkitystä kuin toisilla. Yrityksen tulisi tunnistaa tärkeimpien asiakasryhmien merkityksellisimmät kosketuspisteet, jotta asiakaskokemusta voidaan näissä kosketuspisteissä kehittää ja johtaa. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 76.)

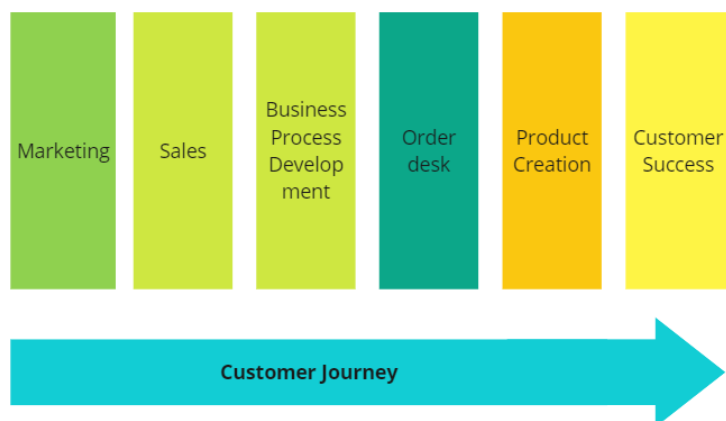
Puustisen & Saarijärven (2020, 210) mukaan hyvän asiakaspolun kosketuspisteillä on 3 asiakkaiden arvostamaa ominaispiirrettä. *Temaattinen yhdenmukaisuus* toteutuu, kun kosketuspisteet muodostavat samanlaisen asiakaskokemuksen ja kosketuspisteet ovat linjassa sen kanssa, mitä asiakas kyseisessä asiakaspolun vaiheessa ajattelee. *Johdonmukaisuus* toteutuu, kun kosketuspisteet noudattavat tyyliltään ja toteutustavaltaan samaa logiikkaa. *Mukautuvuus* toteutuu, kun kosketuspisteet mukautuvat eri asiointikanavien välillä ja kuinka ne mukautuvat asiakkaan tarpeisiin ja tilanteeseen sopivaksi.

Ahvenaisen ym. (2017, 10) mukaan asiakkaat arvioivat yrityksen onnistumista eri kosketuspisteissä kolmesta eri ulottuvuudesta: Päästiinkö kosketuspisteessä asetettuun tavoitteeseen? Kuinka helposti tavoitteeseen päästiin? Millaisia tunteita kohtaaminen herätti? Jokaisen kosketuspisteen tavoitteena on tuottaa positiivinen tunnejälki ja luoda asiakkaalle kohtaamista edeltävää tunnetilaa parempi tunnetila (Ahvenainen ym. 2017, 54).

Asiakaspolkumallinnuksen tarkoitus on visualisoida asiakaspolku, luoda siitä yhteinen ymmärrys yrityksen sisällä ja tunnistaa polusta merkityksellisimmät kosketuspisteet ja niiden kehittämiskohteet (Finnish Design Blog 2023). Asiakaspolku voi auttaa yrityksiä ymmärtämään asiakkaitaan paremmin sekä tarjoamaan heille entistä parempia palveluita ja tuotteita. Palvelumuotoilun kehittämistoiminnassa asiakaspolun kaikki kosketuspisteet pyritään suunnittelemaan niin, että ne muodostavat selkeän, johdonmukaisen ja yhdenmukaisen asiakaskokemuksen. (Koivisto ym. 2019, 34–35.)

Digitaalinen asiakaspolku syntyy asiakkaan eri digitaalisissa järjestelmissä kulkemasta asiakaspolusta. Digitaalisella asiakaspolulla on monia etuja. Se voi auttaa yrityksiä tehostamaan toimintaansa, vähentämään kustannuksia, parantamaan asiakaskokemusta ja lisäämään tuottavuutta. Se voi myös tarjota yritykselle mahdollisuuden luoda paremmin toimivia ja tehokkaampia prosesseja, jotka voivat parantaa asiakaspalvelua ja tuottaa parempaa tuottavuutta. Digitaalinen asiakaspolku voi myös auttaa yrityksiä ymmärtämään asiakkaiden toiveita ja tarpeita. Yritykset voivat yhdistää asiakaspolun eri kosketuspisteistä kerättyä tietoa ja analysoida sitä ymmärtääkseen asiakkaita paremmin. (Folcan 2023.)

Yrityksen johtaminen, sisäiset prosessit ja mittarit on usein rakennettu organisaation hierarkian tai liiketoimintayksiköiden mukaisesti, eikä asiakkaan kulkeman asiakaspolun mukaisesti (Kuvio 8). Tämä voi tehdä yrityksen sisäisen politikoinnin ja siiloutumisen näkyväksi juuri asiakkaille, koska asiakaspolku kulkee ristiin yrityksen hierarkian kanssa. (Holma ym. 2021, 138.)

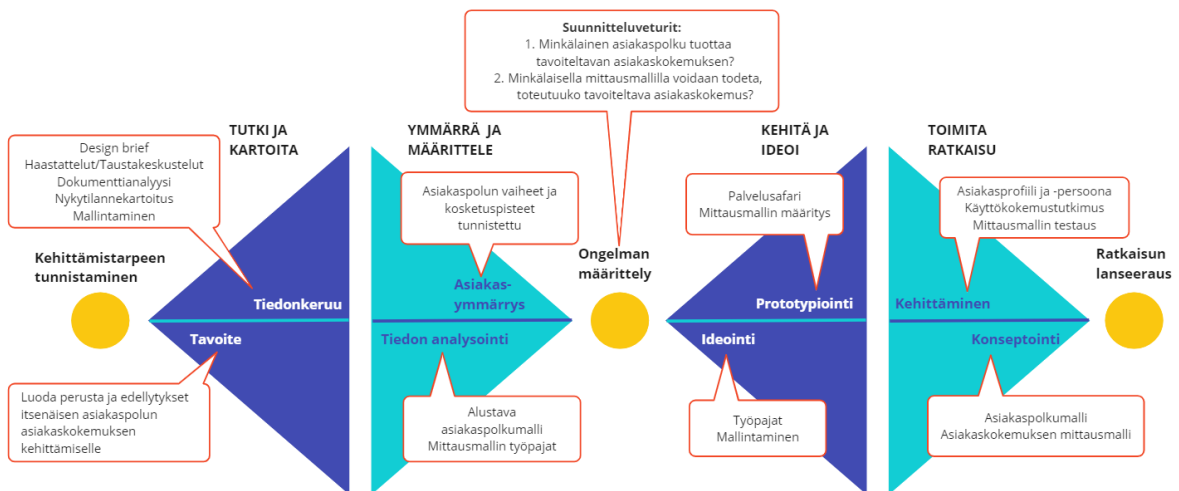


Kuvio 8. Yrityksen organisaatorakenteen ja asiakaspolun ristikkäisyys

### 3 KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTUS

#### 3.1 Kehittämisen prosessi

Kehittämisen prosessi noudatti palvelumuotoilun tuplatimantti-prosessimallia. Kehittämishankkeen toteutuksen raportointi on jaoteltu vastaamaan tuplatimantti-prosessimallin (Kuvio 9) neljää eri vaihetta: Tutki ja kartoita, Ymmärrä ja määrittele, Kehitä ja ideoi, Toimita ratkaisu. Kehittämishankkeen toteutukseen on kuvattu tuplatimantti-prosessin toteutus sekä kehittämissuunnitelman aikaisia välituloksia, joita hyödynnettiin prosessin seuraavassa vaiheessa. Lopulliset kehittämissuunnitelman tulokset on kuvattu kappaleessa 4.



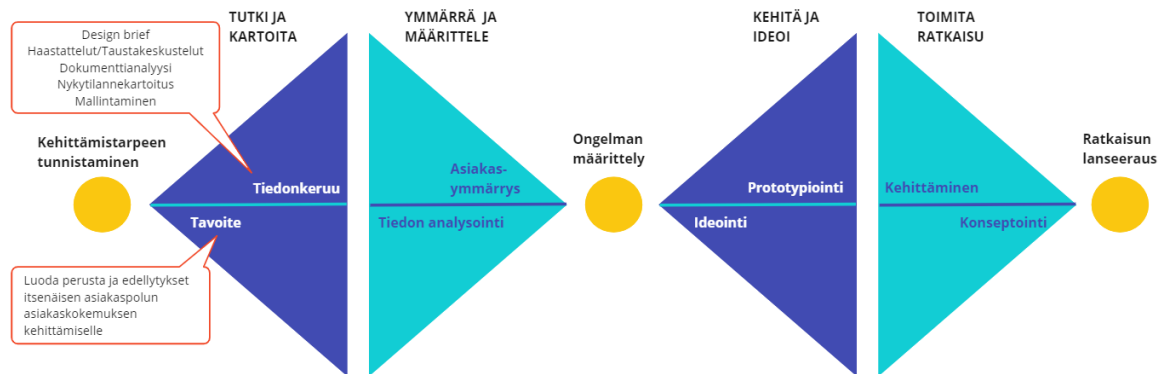
Kuvio 9. Tuplatimantti-prosessi ja kehittämismenetelmät

Ensimmäisenä kehittämistavoitteena kehittämissuunnitelmissa oli tunnistaa itsenäisen asiakaspolun eri vaiheet ja kosketuspisteet. Asiakaspolun mallintaminen on palvelumuotoilun menetelmä asiakasymmärryksen syventämiseen. Asiakaspolkumallin avulla on mahdollista nähdä asiakaspolku asiakkaan näkökulmasta sekä tunnistaa asiakaspolun eri kosketuspisteet.

Toisena kehittämistavoitteena kehittämissuunnitelmissa oli mitata asiakaskokemusta asiakaspolun merkityksellisissä kosketuspisteissä. Asiakaskokemuksen jatkuva, reaaliaikainen ja digitaalinen mittausmalli tulisi liittää näihin kosketuspisteisiin. Asiakaskokemusmittareiden avulla on tarkoitus mitata asiakaskokemusta asiakaspolun eri kosketuspisteissä sekä pyrkiä syventävien kysymysten avulla ymmärtämään syitä kokemuksen taustalla. Mittaustulosten avulla pyritään saamaan tietoa asiakaskokemuksen tilasta asiakaspolun eri kosketuspisteissä, jonka perusteella asiakaskokemuksen kehitystoimenpiteitä pystytään kohdentamaan ja priorisoimaan oikeisiin asiakaspolun vaiheisiin.

### 3.2 Tutki ja kartoita

Tutki ja kartoita -vaiheessa (Kuvio 10) tarkoituksena oli saada kokonaiskuva nykytilanteesta ja tunnistaa kehitystarpeen haasteet ja mahdollisuudet.

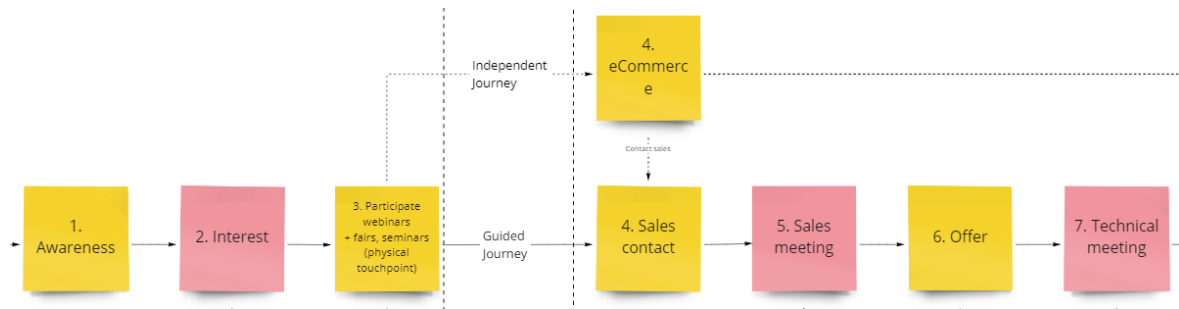


Kuvio 10. Tuplatimanttiproessin Tutki ja kartoita -vaihe.

Ensimmäisenä tiedonkeruumenetelmänä sovellettiin palvelumuotoilun Design brief -menetelmää, jonka avulla luotiin kehittämishankkeen lähtötilanteen kuvausta. Kehittämishankkeen tavoitteiksi määritettiin itsenäisen asiakaspolun mallintaminen sekä asiakaskokemuksen mittausprosessin mallintaminen. Aikataulun kehittämishankkeelle määritti uuden verkkokaupan julkaiseminen keväällä 2023. Kehittämishankkeen tulokset tulisi olla hyödynnettävissä verkkokaupan julkaisuajankohtana. Kehittämishankkeen sidosryhmiksi tunnistettiin kaikki Cadmaticin organisaation sisäiset liiketoimintafunktiot, Cadmaticin asiakkaat ja ulkopuoliset konsultit. Kehittämishankkeen resursseiksi määritettiin Cadmaticin henkilöstöresurssit sekä ulkopuoliset konsultit. Kehittämishankkeen suurin rahallinen investointi tulisi olemaan uuden palautetyökalun hankinta. Työkalulle oli jo aiemmin haettu investointilupa Cadmaticin johtoryhmältä.

#### Asiakaspolkumalli

Asiakaspolun mallintamisen tiedonkeruuvaihe aloitettiin nykytilanteen kartoituksella. Cadmaticin asiakkaiden ainoa vaihtoehto on aikaisemmin ollut ohjattu asiakaspolku, jossa ohjelmiston ostoprosessia ohjaa Cadmaticin myyntihenkilöstö. Nykytilanteen kartoituksen menetelmänä käytettiin palvelumuotoilun asiakaspolkumallintamista. Mallintamisen seurauksena syntyi ohjatun asiakaspolun asiakaspolkumalli (Kuvio 11).

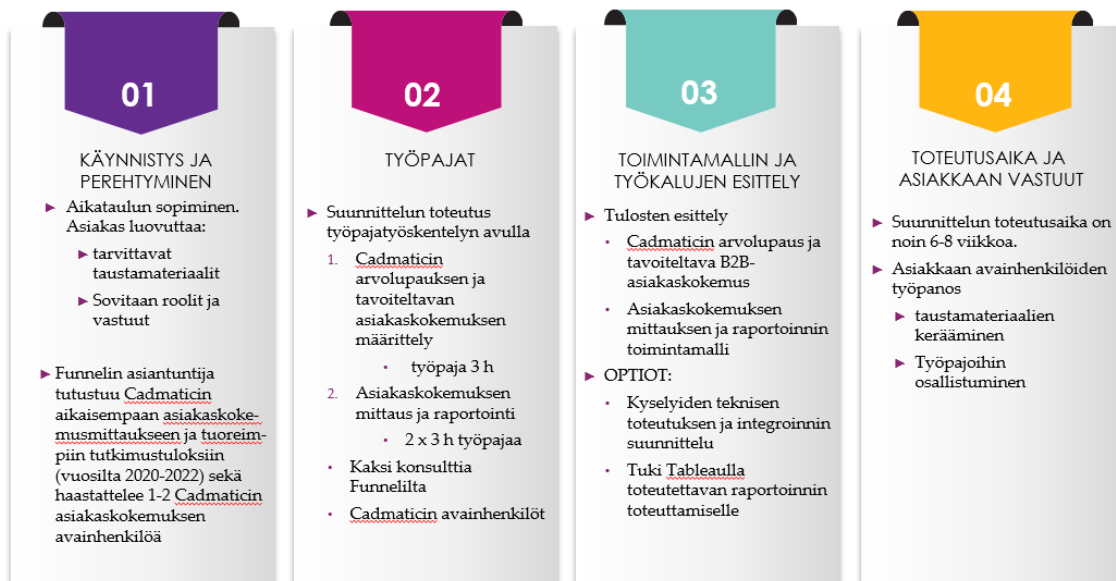


Kuvio 11. Osakuva ohjatusta asiakaspolusta

Asiakaspolkumalli tehtiin Miro-työkalulla (Miro 2023). Miro on yhteistoiminnallinen ja virtuaalinen valkotaulu, jolla suunnitelmien ja prosessien visualisointi on sujuvaa. Mallinnuksen aikana käytiin taustakeskusteluja useiden Cadmaticin työntekijöiden kanssa, jotka edustivat kaikkia ohjattuun asiakaspolkuun liittyviä liiketoimintayksiköitä: markkinointi, myynti, toimitus, verkkokauppa ja tuotekehitys. Keskustelut käytiin jokaisen henkilön kanssa erikseen verkkopalaverissa. Asiakaspolkumallin tarkoituksena oli syventää Cadmaticin asiakasymmärrystä sekä kerätä tietoa siitä, miten asiakas etenee ohjatun asiakaspolun eri vaiheissa. Taustakeskustelujen avulla oli tarkoitus luoda mahdollisimman tarkka asiakaspolkumalli ohjatun asiakaspolun nykytilanteesta sekä tuoda myös esiin työntekijäymmärrys asiakaspolun eri vaiheista. Ohjattu asiakaspolku on ollut käytössä Cadmaticissa vuosikymmenien ajan, mutta nyt se mallinnettiin ensimmäisen kerran asiakaspolkumalliksi CADMATIC Electrical -asiakkaiden osalta. Mallinnettu polku toimi lähtökohtana ja mallina itsenäisen asiakaspolun mallintamiselle. Cadmaticin tavoitteena on kehittää myös ohjatun asiakaspolun asiakaskokemusta, mutta opinnäytetyössä kuvattu kehittämishanke on rajattu koskemaan vain itsestä asiakaspolkua.

#### Asiakaskokemuksen mittausmalli

Asiakaskokemuksen mittausprosessia lähdettiin mallintamaan kehittämishankkeen sisäisenä kehittämisprojektina (Kuvio 12). Kehittämisprojektille asetettiin oma aikataulu ja henkilöstöressurssina projektissa käytettiin sekä Cadmaticin henkilöstöä, että ulkopuolisia konsultteja. Konsulttien avulla kehittämistyöhön oli tarkoitus saada asiakaskokemuksen mittaamiseen liittyvää osaamista ja kokemusta. Konsultiksi valittiin Funnel 2.0 Oy, joka on B2B-asiakas- ja markkinaymmärryksen tutkimus- ja konsultointiyritys. Funnel tuottaa asiakkailleen konkreettista tietoa heidän nykyisistä ja potentiaalisista asiakkaistaan, markkinasta, verkostosta sekä ekosysteemeistä (Funnel 2023a).



Kuvio 12. Asiakaskokemuksen mittausmallin kehittämisprojektin eri vaiheet.

Cadmatic on aiemmin tehnyt vuosittaista asiakastytyväisyyden mittaamista, mutta asiakaspulun eri kosketuspisteiden asiakaskokemuksen mittaamisesta Cadmaticilla ei ollut aikaisempaa kokemusta.

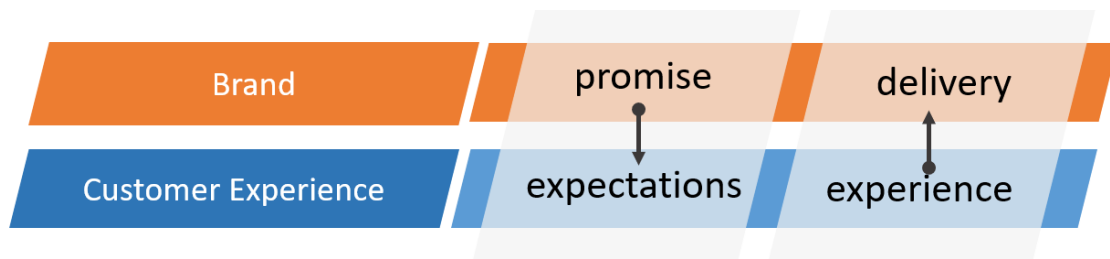
Funnel perehtyi kehittämisprojektin aluksi Cadmaticin strategiaan sekä strategiasta johdettuun asiakasarvolupaukseen (Kuvio 13).

#### CADMATIC – Perfect fit design & information management software

We make the design, engineering, construction and operation of ships, industrial plants, and buildings better, faster, and easier. Our interoperable and flexible solutions are designed by experienced industry experts to industry experts. We strive to succeed with our customers through devoted support, digitalization, and innovative solutions relevant for our customers

Kuvio 13. Cadmaticin asiakasarvolupaus.

Funnel havainnollisti asiakasarvolupauksen ja asiakaskokemuksen välistä suhdetta kuviolla 14. Asiakasarlupaus (promise) synnyttää asiakkaissa asiakasarvo-odotuksia (expectations). Asiakaskokemuksen mittaamisen avulla on tarkoitus mitata, toteutuuko (experience) tavoiteltava asiakaskokemus (delivery) asiakaspulun eri kosketuspisteissä sekä valita asiakaskokemuksen kehittämistoimenpiteet mittaustuloksiin pohjautuvan analyysin perusteella.



Kuvio 14. Asiakasarvolupauksen ja asiakaskokemuksen yhteys

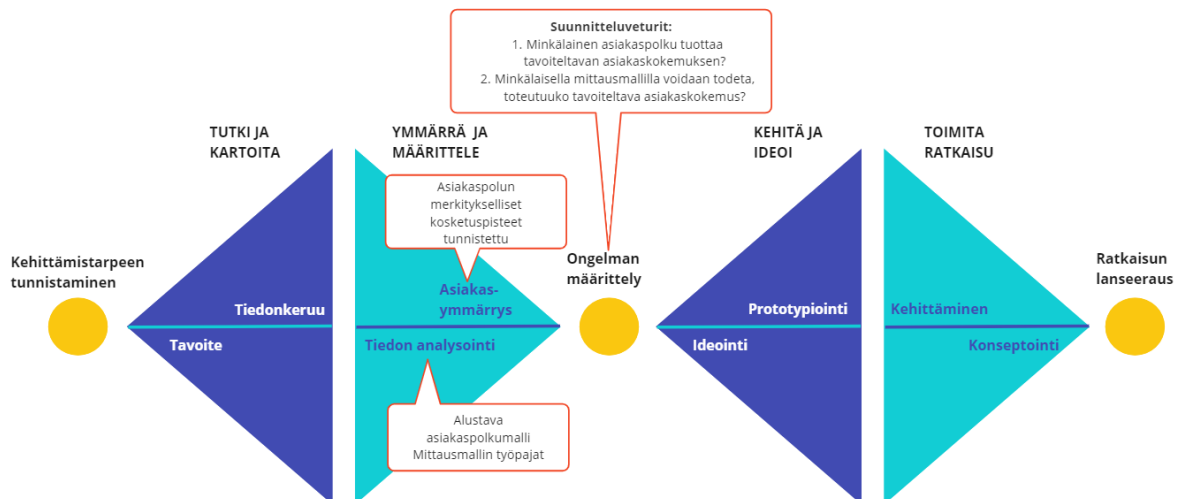
Tiedonkeruumenetelmänä sovellettiin nykytilanteen kartoitusta, jossa Funnelin asiantuntijat tutustuivat Cadmaticin aikaisempiin asiakaskokemusmittauksiin vuosilta 2020–2022. He perehtyivät myös ohjatun asiakaspolun asiakaspolkumalliin tehden näiden dokumenttien avulla dokumenttianalyysiä. Funnel myös haastatteli kahta Cadmaticin työntekijää. Haastattelut olivat Cadmaticin markkinointijohtaja sekä opinnäytetyön tekijä. Haastatteluiden tarkoituksena Funnelilla oli selvittää, mitkä ovat Cadmaticin tavoitteet asiakaskokemuksen kehittämisen ja asiakaskokemuksen mittaamisen suhteen. Haastatteleamalla Funnel selvitti myös, mitä sisäistä tietoa ja osaamista Cadmaticin organisaatiolla ja sen henkilökunnalla on asiakaskokemuksesta ja sen mittaamisesta. Dokumenttien ja haastatteluiden perusteella Funnelille syntyi kokonaiskuva Cadmaticin asiakaskokemusmittauksen nykytilanteesta sekä tavoitteista.

Asiakaskokemuksen mittausmallin kehittämiskysymyksiksi tunnistettiin seuraavat kysymykset:

- Mitä asioita pitäisi mitata ja miten usein?
- Mikä olisi paras metodi mittaamiseen?
- Mikä olisi mittauksen optimaalinen sykli?
- Miten varmistetaan, että mittaus tuottaa hyödynnettäviä tuloksia?
- Kuka ja miten tuloksia halutaan raportoida ja hyödyntää?
- Mille tahoille tuloksista halutaan tiedottaa ja miten?

### 3.3 Ymmärrä ja määrittele

Ymmärrä ja määrittele -vaiheen (Kuvio 15) tavoitteena oli analysoida ja kiteyttää Tutki ja kartoita -vaiheessa kerättyä aineistoa sekä määrittää kehittämisprosessin aikana ratkaistavat ongelmat. Prosessin tässä vaiheessa syntyi alustava asiakaspolkumalli ja asiakaskokemuksen mittausmallia yhteiskehitettiin työpajoissa.



Kuvio 15. Tuplatimanttiprosessin Ymmärrä ja määrittele -vaihe

#### Asiakaspolkumalli

Ensimmäisenä kerätyn tiedon analysointimenetelmänä sovellettiin palvelumuotoilun asiakaspolkumallintamista (Kuvio 16) Miro-työkalulla. Mallinnuksen aikana tunnistettiin, että itsenäisen asiakaspolun asiakaskokemus jakaantuu kolmeen eri osakokemukseen:

- ostokokemus (buying experience)
- käyttö- ja palvelukokemus (user and service experience)
- asiakassuhdekokemus (customer relationship experience).



Kuvio 16. Itsenäisen asiakaspolun osakokemukset, vaiheet sekä kosketuspisteet

Alustavasta asiakaspolkumallista tunnistettiin 15 eri vaihetta alkaen tietoisuudesta (awareness) ja päättyen lisähankintoihin (additional purchase). Kaikki asiakkaat eivät käy läpi kaikkia asiakaspolun vaiheita. Esimerkiksi reklamaatio (reclamation) ja tilauksen peruuttaminen (renewal cancelation) ovat asiakaspolun vaiheita, joihin Cadmatic ei toivoisi asiakkaiden

päätyvän. Ohjattu ongelmanratkaisu (guided problem solving) on ohjatun asiakaspolun vaihe, mutta itsenäisen asiakaspolun asiakkaat siirtyvät usein tässä kohtaa ohjatulle asiakaspolulle ottamalla ongelmatilanteissa yhteyttä Cadmaticin tuotetukeen. Tuotetuki on niin olennainen osa Cadmaticin asiakaspalvelua, että se päätettiin lisätä osaksi myös itsenäisen asiakaspolun asiakaspolkumallia. Suurimmat erot itsenäisen ja ohjatun asiakaspolun välillä ovat kiinnostus- (interest), harkinta- (consideration) ja hankintavaiheissa (purchase), joissa itsenäinen asiakas etsii tietoa, koekäyttää ja ostaa ohjelmistotuotteita ilman Cadmaticin henkilöstön ohjausta ja opastusta. Alustavaan asiakaspolkumalliin kirjattiin myös kaikki tunnistetut kosketuspisteet, joissa asiakas on suorassa tai epäsuorassa vuorovaikutuksessa Cadmaticin kanssa. Toiset kosketuspisteet ovat asiakkaalle tärkeämpiä kuin toiset. Itsenäisen asiakaspolun merkityksellisiä kosketuspisteitä ovat muun muassa Cadmaticin verkkosivusto, verkkokauppa, asiakkaalle lähetettävät sähköpostit, erilaiset itseopiskelu- ja ohjemateriaalit sekä tietysti itse Cadmatic-ohjelmisto.

### **Ostokokemus**

Asiakaspolun alussa asiakkaalle syntyy tarve tai ongelma, johon asiakas alkaa etsiä ratkaisua. Asiakkaalle syntyy siis tietoisuus tarpeesta tai ongelmasta.

Kiinnostus on seuraava vaihe asiakaspolussa. Kiinnostusvaiheessa asiakkaan pitää pystyä löytämään kaipaamansa tieto digitaalisista kanavista nopeasti ja helposti, jotta hän voi tunnistaa, soveltuuko Cadmaticin ohjelmistotuote asiakkaan käyttötarpeisiin vai ei. Asiakas käyttää löytämäänsä tietoa myös vertaillakseen Cadmaticin tuotteita toisiin kilpaileviin tuotteisiin. Jos asiakas ei löydä digitaalisista kanavista kaipaamaansa tietoa nopeasti ja helposti, ei asiakas välttämättä siirry asiakaspolulla eteenpäin, vaan kiinnostus siirtyy kilpaileviin tuotteisiin.

Kiinnostuksen heräämisen jälkeen asiakas siirtyy harkintavaiheeseen. Harkintavaiheessa asiakkaan on mahdollista testata Cadmatic-ohjelmistoa koekäyttöversiolla ilmaiseksi 30 päivän ajan. Tämä on erittäin kriittinen vaihe asiakaspolussa sekä asiakkaalle että Cadmaticille. Jos käyttökokemus Cadmatic-ohjelmistosta ja asiakaskokemus koko tähänastisesta ostoprosessista on ollut hyvä, odotettu vaikutus asiakaskäyttämiseen on positiivinen. Todennäköisyys, että asiakas päätyy maksavaksi asiakkaaksi kasvaa ja asiakas siirtyy asiakaspolun hankintavaiheeseen, eikä keskeytä ostoprosessia.

Hankintavaiheessa asiakas ostaa Cadmaticin ohjelmistotuotteen itsenäisesti verkkokaupan kautta ja saa sähköpostilla ohjeet ja ohjauksen ostamansa ohjelmiston käyttöönottoon.

## **Käyttö- ja palvelukokemus**

Käyttöönottovaihe tunnistettiin kriittiseksi vaiheeksi asiakaspolulla. Onnistuneen käyttöönoton ja ohjelmiston käytön kannalta on tärkeää, että asiakas oppii (learning) mahdollisimman hyvin ja nopeasti käyttämään hankkimaansa ohjelmistoa. Jos oppiminen viivästyy tai on vaikeaa, niin asiakas ei pääse hyödyntämään ohjelmistoa (using the software) haluumallaan tavalla.

Asiakas voi myös joutua ongelmatilanteisiin (problem solving) puutteellisen osaamisen vuoksi. Tällöin hän yrittää ensisijaisesti ratkoa ongelmaansa itsenäisesti, mutta voi myös joutua olemaan yhteydessä Cadmaticin tuotetukeen (guided problem solving) ongelman ratkaisemiseksi. Tuotetuen saatavuudessa on myös mahdollisesti viivettä, jos asiakas on yhteydessä Cadmaticin tuotetukeen suomalaisten toimistotyöskentelyaikaisten ulkopuolella. Pahimmillaan pitkittyneet tai ratkaisemattomat ongelmatilanteet voivat johtaa tuotereklaatioihin (reclamation), jotka olisivat joissakin tapauksissa mahdollista välttää paremmalla käyttöönotto- ja oppimisvaiheen prosessilla.

Kriittiseksi vaiheeksi tunnistettiin myös uuden Cadmatic-ohjelmistoversion päivitys (software version update). Parhaimmillaan uusi ohjelmistoversio tuo asiakkaalle uusia ja hyödyllisiä ominaisuuksia, joita asiakas voi omassa suunnittelutyössään hyödyntää. Ohjelmistoversiopäivitys voi olla myös riski asiakkaalle. Eri ohjelmistoversioiden yhteensopivuus keskenään voi aiheuttaa ongelmia asiakkaan keskeneräiselle suunnittelutyölle. Asiakas joutuu harkitsemaan, uskalletaanko ohjelmistoversio päivittää kesken työn alla olevan suunnitteluprojektin. Ohjelmistoversiopäivitys aiheuttaa vähimmilläänkin lisätyötä asiakkaalle, koska asiakas joutuu siirtämään vanhasta ohjelmistoversiosta käyttäjä- ja yrityskoh- taisia sisältöjään uuteen ohjelmistoversioon.

## **Asiakassuhdekokemus**

Tilauspohjaisen ohjelmistolisenssin myötä asiakas arvioi joko vuoden tai kolmen vuoden välein, onko ohjelmistotuotteelle tarvetta. Tuottaako ohjelmisto riittävästi arvoa, onko ohjelmiston käyttökokemus ollut positiivinen sekä onko koko asiakaspolun asiakaskokemus ollut positiivinen. Tilauksen uusiminen (subscription renewal) tapahtuu automaattisesti vuoden tai kolmen vuoden välein, jos asiakas ei tilauskauden aikana peruuta tilauksen uusimista (renewal cancelation). Jos asiakkaalla on edelleen tarve ohjelmistotuotteelle ja asiakaskokemus koko asiakaspolun aikana on ollut positiivinen, tilauksen uusiminen vuoden tai kolmen vuoden välein on todennäköistä. Tilauksen uusimisen lisäksi asiakas voi myös tehdä lisähankintoja (additional purchase) täydentääkseen jo olemassa olevia ohjelmistolisenssejään ja -tuotteitaan. Lisähankintavaihe on Cadmaticin kasvu- ja kannattavuustavoitteiden kannalta kriittinen vaihe. Jotta haluttua kasvua ja kannattavuutta on mahdollista saavuttaa,

pitää uusasiakashankinnan lisäksi saada pidettyä nykyasiakkaat asiakkaina, sekä saada heidät ostamaan lisää ja useammin. Tämä onkin Cadmaticin asiakaskokemuksen kehittämistyön tärkeimpiä tavoitteita.

Ymmärrä ja määrittele -vaiheen lopputuloksena asiakaspolkumallin palvelumuotoiluongelma ja suunnitteluveturi kiteytettiin seuraavaan muotoon:

*”Minkälainen itsenäinen asiakaspolku tuottaa tavoiteltavan asiakaskokemuksen?”*

Asiakaskokemuksen mittausmalli

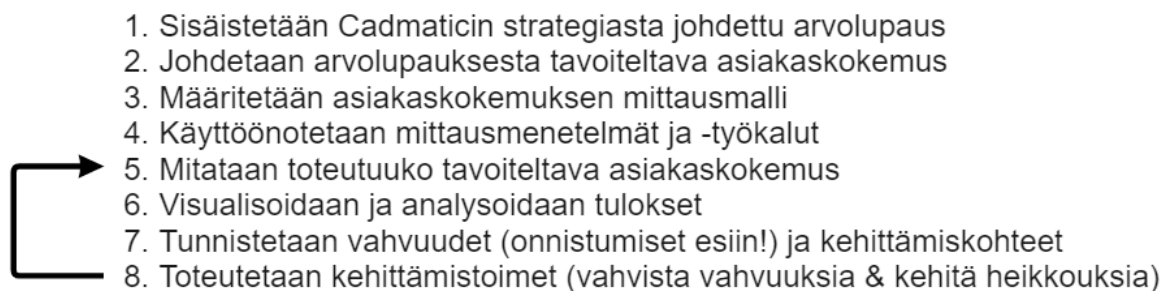
Asiakaskokemuksen mittausprosessin mallintamisessa kerätyn aineiston analysointimenetelmänä sovellettiin palvelumuotoilun työpajamenetelmää. Työpaja kesti kolme tuntia ja siihen osallistui Cadmaticin kolme työntekijää sekä kaksi Funnelin konsulttia. Cadmaticilta työpajoihin osallistui markkinointijohtaja, markkinointitoiminnan asiantuntija sekä opinnäytetyön tekijä. Ryhmä valikoitui markkinointipainotteiseksi, koska asiakaskokemuksen mittaamisessa hyödynnetään markkinointiautomaatiojärjestelmää asiakaspalautteiden keräämiseksi. Markkinointi on myös vastannut aikaisempien vuosittaisen asiakastyytyväisyyskyselyn toteuttamisesta. Funnelin fasilitoi työpajoja, jotka toteutettiin Microsoft Teams-työkalulla verkkokokouksina. Työpajassa hyödynnettiin myös Miro-työkalua yhteiskehittämisen työkaluna, jolloin kaikki työpajaan osallistuneet muokkasivat yhteistä valkotaulua tuottaen sisältöä ja ehdotuksia valkotaululle. Työpajoissa hyödynnettiin myös Microsoft PowerPoint - ja Excel-työkaluja tiedon keräämiseen, muokkaamiseen sekä visualisoimiseen. Työpajoissa keskusteltiin Cadmaticin asiakasarvolupauksesta (Kuvio 17). Mitä se pitää sisällään, mitä se tarkoittaa asiakkaille ja mitä se tarkoittaa asiakaskokemuksen mittaamisen kannalta:

- *The Perfect fit* lupaa mukautua ja joustaa erilaisten asiakkaiden tarpeiden mukaan.
- *Open, human and approachable* lupaa avoimuutta, helppoutta ja helposti lähestytävyyttä.
- *Built-in professional insight* lupaa ymmärtää asiakkaita ja asiakastarpeita, koska Cadmaticin työntekijöillä on sama tausta ja koulutus kuin asiakkailla.



Kuvio 17. Cadmaticin asiakasarvolupaus (value proposition)

Työpajojen yhteiskehittämisen lopputuloksena kiteytettiin tavoite asiakaskokemuksen mittaamisen ja kehittämisen iteratiiviselle prosessille (Kuvio 18). Opinnäytetyö rajautuu asiakaskokemuksen mittaussmallin määrittämiseen (3.), mutta Cadmaticissa kehittämisprosessi jatkuu mittaustulosten analysointiin (6.) sekä asiakaskokemuksen kehittämistarpeiden tunnistamiseen (7.) ja kehittämistoimenpiteiden toteuttamiseen (8.) saakka. Iteratiivisuus toteutuu kehittämistoimien ja asiakaskokemuksen mittaamisen välisenä syklinä.



Kuvio 18. Asiakaskokemuksen mittaamisen ja kehittämisen iteratiivinen prosessi

Mittausmallin kehittämisen lähtökohtana käytettiin Puustisen & Saarijärven esittelemää kolmen tason mittaamismallia (Kuvio 7). Mittausmallin tavoitteena on mitata sekä asiakaskokemusta eli millainen asiakaskokemus on, että asiakaskokemuksen vaikutuksia asiakaskäyttäytymiseen.

Mittausmallin määrittelemisessä hyödynnettiin myös Ahvenaisen ym. (2017, 31) esittelemää seitsemän kohdan tarkistuslistaa asiakaskokemuksen mittaamiselle:

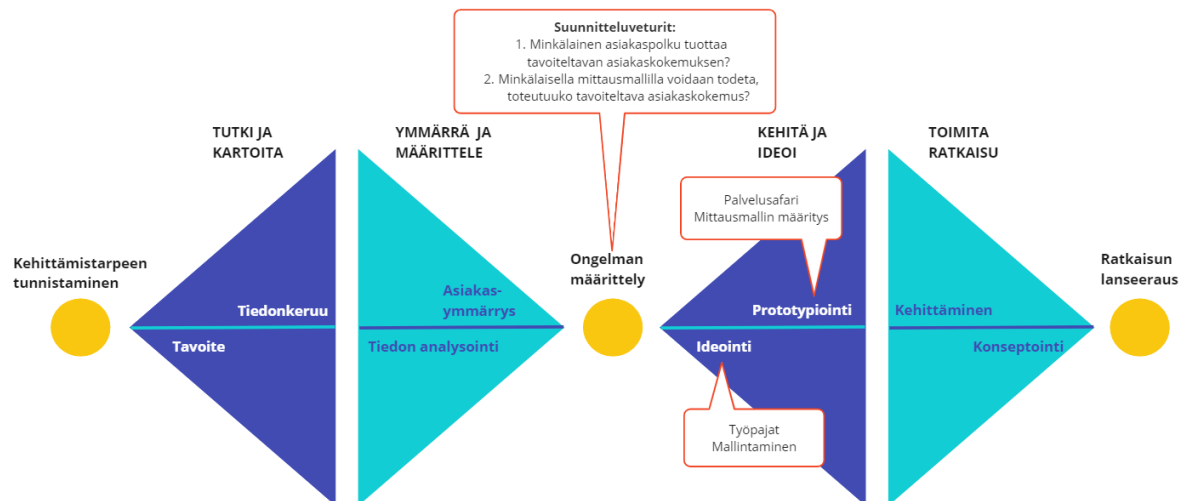
1. Priorisoi ja määrittele ensin asiakassegmentit
2. Valitse, millaisia kokemuksia haluat mitata
3. Määritä mittarit kullekin kokemukselle
4. Suunnittele tiedonkeruun strategia
5. Aseta tarkat tavoitteet kullekin mittarille
6. Identifioi ja priorisoi kokemusten kehityskohteet ja tee tarvittavat toimenpiteet
7. Jaa sisäisesti tietoa ja huomioita mittaamisesta

Ymmärrä ja määrittele -vaiheen lopputuloksena asiakaskokemuksen mittausmallin palvelumuotoiluongelma ja suunnitteluveturi kiteytettiin seuraavaan muotoon:

*”Minkälaisella asiakaskokemuksen mittausmallilla voidaan todeta, toteutuuko tavoiteltava asiakaskokemus?”*

### 3.4 Kehitä ja ideoi

Kehitä ja ideoi -vaiheessa (Kuvio 19) lähdettiin ratkaisemaan kehittämisprosessin edellisessä vaiheessa tunnistettuja palvelumuotoiluongelmia. Kehittämisessä hyödynnettiin edellisissä vaiheissa kerättyä tietoa sekä prosessin aikana syntynyttä asiakasymmärrystä. Kehittämismenetelminä käytettiin erilaisia ideointi- ja havainnointimenetelmiä. Erityisesti painostettiin ratkaisujen mallintamiseen sekä ratkaisujen yhteiskehittämiseen työpajoissa. Prosessin tässä vaiheessa syntyi asiakaskokemuksen mittausmallin määrittys.



Kuvio 19. Tuplatimanttiprosessin Kehitä ja ideoi -vaihe

#### Asiakaspolkumalli

Asiakaspolun mallintamisen ideointimenetelmänä sovellettiin Hämeen kesäyliopiston järjestämää yhden päivän mittaista Digitaalisten palveluiden muotoilu -verkkokoulutusta. Koulutuksen sisältönä oli digitaalisten palveluiden muotoilun erityispiirteet, nykytilanteen kartoituksen menetelmät, asiakasymmärrys, digitaalisten palveluiden konseptointi, digitaalisten palveluiden prototyyppiointi ja testaaminen sekä Design sprintit. Koulutuksessa Piia Innanen Palvelumuotoilu Palo Oy:stä kävi läpi palvelumuotoiluprosessin vaiheet digitaalisten palveluiden kehittämisen näkökulmasta. Koulutuksessa tutustuttiin erilaisiin menetelmiin, jotka sopivat digitaalisten palveluiden muotoiluun. Koulutuksesta sai vinkkejä ja ideoita erilaisista työkaluista, joita voidaan hyödyntää digitaalisten palveluiden palvelumuotoilussa. Tärkeä havainto koulutuksessa oli kaksi eri näkökulmaa digitaalisten palveluiden kehittämiseen. Ensimmäinen näkökulma on asiakkaan kokemus digitaalisten palveluiden käyttäjänä. Digitaalisten palveluiden tulisi olla helppoja ja vaivattomia käyttää. Digitaalisuuden tulisi myös mahdollistaa palvelun personointia asiakkaalle sopivaksi. Toinen näkökulma on

organisaation kyky hyödyntää digitaalisuutta hyvän asiakaskokemuksen rakentamiseksi. Esimerkiksi tarjoamalla asiakkaille vapautta, saavutettavuutta ja tehokkuutta verrattuna perinteisiin palveluihin.

Kehittämismenetelmänä sovellettiin palvelumuotoilun palvelusafari-menetelmää. Palvelusafari toteutettiin Cadmaticin sisäisenä asiakaspolkustauksena ja siihen osallistui kaksi Cadmaticin työntekijää: markkinointiasiantuntija ja opinnäytetyön tekijä. Asiakaspolkustaus järjestettiin verkkopalaverina, joka myös tallennettiin. Toinen testaajista jakoi verkkopalaverin kautta näyttöä, ja testaajat kulkivat asiakaspolkua yhdessä eteenpäin. Havaintoja kirjataan ylös Miro-työkalulla kesken palvelusafaritestauksen (Kuvio 20).



Kuvio 20. Osakuva palvelusafarin aikana muokatusta asiakaspolkumallista

Palvelusafarin aikana havainnointiin pääasiassa asiakaspolun harkinta- ja hankintavaiheita, koska niissä on tapahtunut suurimmat muutokset verrattuna ohjattuun asiakaspolkuun. Palvelusafari aloitettiin ottamalla CADMATIC Electricalin ilmainen koekäyttöversio 30 päiväksi. Testauksessa havainnointiin, miten koekäyttövaihe etenee asiakkaan näkökulmasta. Tärkeimpänä koekäyttövaiheen havaintona oli tarve päästä koekäyttämään CADMATIC Electricalin eri ohjelmistoversioita (Lite, Basic, Premium) samaan aikaan, koska vain siten asiakas pääsee kunnolla vertailemaan eri ohjelmistoversioita keskenään. Palvelusafarin testausaikalla tämä ei ollut mahdollista eli asiakas pystyi testaamaan vain yhtä ohjelmistoversiota. Verkkokaupan (Kuva 1) kautta tehtävä ostoprosessi oli kunnossa ja testauksen aikana saatiin verkkokaupasta ostettua CADMATIC Electrical Premium sekä ladattua ohjelmiston asennuspaketit Cadmaticin päivityspalvelusta. Verkkokaupasta löydettiin myös joitakin epäselvyyksiä sekä parannusehdotuksia, jotka toimitettiin eteenpäin Cadmaticin verkkokauppatimille.



Home / Design Applications / CADMATIC Electrical Premium

## CADMATIC Electrical Premium

€2490 / year

Top of the range database-based and multi-user design software for electrical and automation engineering in large and complex design projects. Integration with other Cadmatic design applications. A 30-day FREE trial is available.

[Full description](#)

ANNUAL SUBSCRIPTION 1

ADD TO CART

Kuva 1. CADMATIC Electrical Premium verkkokaupassa

Testauksessa kiinnitettiin erityistä huomiota harkinta- ja hankintavaiheen sähköpostiautomaatioon, koska näiden sähköpostien avulla asiakasta ohjataan ja opastetaan tekemään tarvittavia toimenpiteitä asiakaspolulla. Koekäyttöprosessin sähköpostiautomaatioon havaittiin tarve lisätä pikalinkit Getting started -videoihin, koska niiden avulla koekäyttöasiakas saa kokonaiskäsityksen ohjelmistoista ja pääsee helpommin alkuun ohjelmiston koekäytössä.

### Asiakaskokemuksen mittausmalli

Asiakaskokemuksen mittausmallin ideointimenetelmänä sovellettiin jälleen palvelumuotoilun työpajamenetelmää, jossa Funnelin konsultit toimivat verkkotyöpajojen fasilitoijina. Verkkotyöpajat kestivät 3 tuntia kerrallaan ja niitä pidettiin kaksi kappaletta Kehitä ja ideoi -vaiheessa. Kaikki osallistujat olivat samoja kuin ensimmäisessä mittausmallityöpajassa. Pääasiallisina työkaluina käytettiin Microsoft Exceliä, johon määritettiin asiakaspolun eri kosketuspisteiden palautekyselyiden sisällöt (Kuva 2) eli mitä asiakaskokemusmittareita ja -kysymyksiä kunkin kosketuspisteen palautekysely tulisi sisältämään.

Module use cases	What we measure	Claim/question	
This module is used to measure the independent trial experience	Trial product	Which CADMATIC product did you test?	CADMATIC eBrowser
	Meeting expectations	How well did our software meet your expectations and fit your needs?	Very poorly = 1 ----- Very well = 5
	Customer value (Premium)	What do you value the most in Electrical CAD software?	All Electrical project deliverables with one
	Easy to use	How easy was it to use our software?	Very difficult = 1 ----- Very easy = 5
	Self-Services (Electrical)	What helped you learn how to use the software?	Getting started guide
	Cadmatic discoverability	How did you find us?	Web search
	Willingness to buy	How likely are you to buy CADMATIC product after the trial period?	Very unlikely = 1 ----- Very likely = 5
This module is used when the customer is unlikely to buy	Reason to be dissatisfied	Please can you tell us what made you choose that option.	Open answer
This module is used to give the customer possibility to tell how Cadmatic could improve in the future	Improvement options	What should we improve in the future?	Open answer
This module is used to measure satisfaction with Cadmatic	Satisfaction with Cadmatic	How would you rate your overall satisfaction with the CADMATIC trial testing?	Very unsatisfied 1 ----- Very satisfied 5
This module is used to measure NPS	Likelihood to recommend	Based on your recent trial experience how likely would you recommend CADMATIC product to colleagues or team mates?	Not at all likely 0 ----- Extremely likely 10

Kuva 2. Esimerkki palautekyselyn sisällöstä

Työpajoissa tehtiin valintoja ja päätöksiä asiakaskokemuksen mittaamisen suhteen. Määrittelytyön alussa NPS-mittari (suositteluhaluus) oli valittu kaikkia asiakaspolun kosketuspisteitä yhdistäväksi mittariksi, mutta työpajatyöskentelyn lopputuloksena yhteiseksi mittariksi vaihtui CSAT (asiakastyytyväisyys). Mittarin vaihdos tehtiin koska Cadmatic-ohjelmiston suositteluhaluutta ei ole perusteltua kysyä asiakaspolun alkupään kosketuspisteissä. Tuolloin asiakkaille ei ole vielä silloin syntynyt mielipidettä ja käsitystä Cadmatic-ohjelmistosta. Lisäksi NPS ei kuvaa sitä, miten yritys on onnistunut tietyissä asiakaspolun kosketuspisteissä (Saarijärvi & Puustinen 2020, 248). Asiakastyytyväisyyttä sen sijaan voidaan kysyä ja mitata myös asiakaspolun alkupään kosketuspisteessä, koska asiakkaalle on silloin jo syntynyt mielipide kokemastaan tyytyväisyydestä.

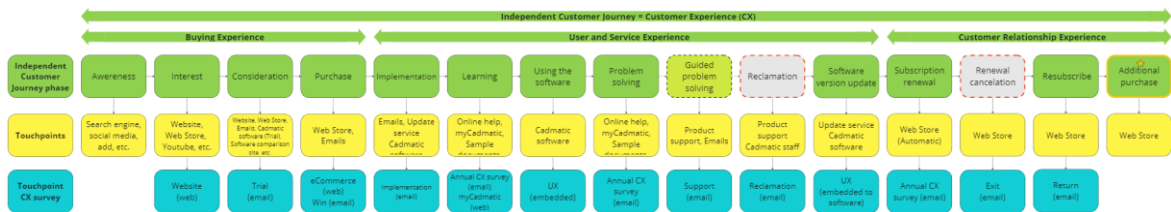
Samoin konsulttien esittämä 4:n pisteen Likert-asteikko (Formplus 2023) asiakaskokemusmittareissa vaihdettiin 5:n pisteen Likert-asteikoksi. Käytettävästä mitta-asteikosta käytiin kriittistä ja laajaa keskustelua. 4:n pisteen Likert-asteikko on ns. pakotettu Likert-asteikko (Kuvio 21). Siinä käyttäjä pakotetaan muodostamaan joko positiivinen tai negatiivinen mielipide, koska neutraalia vaihtoehtoa ei ole. Funnelin konsultit esittivät, että asiakkaan kokemus ei ole koskaan neutraali, vaan se on aina joko positiiviseen tai negatiiviseen suuntaan painottuva. Tästä perustelusta käytiin paljon keskustelua puolesta ja vastaan. Loppujen lopuksi mitta-asteikoksi asiakaskokemuskysymyksissä vaihdettiin 5:n pisteen Likert-asteikko. Asiakasta ei haluttu pakottaa ottamaan kantaa joko positiiviseen tai negatiiviseen suuntaan, ja mittaustuloksien analysoinnissa olisi mahdollista jättää neutraalit vastaukset tarvittaessa huomiomatta.

4-Point Scale	5-Point Scale
<p>How much do you agree or disagree?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="radio"/> Strongly agree</li> <li><input type="radio"/> Somewhat agree</li> <li><input type="radio"/> Somewhat disagree</li> <li><input type="radio"/> Strongly disagree</li> </ul>	<p>How much do you agree or disagree?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="radio"/> Strongly agree</li> <li><input type="radio"/> Somewhat agree</li> <li><input type="radio"/> Neither agree nor disagree</li> <li><input type="radio"/> Somewhat disagree</li> <li><input type="radio"/> Strongly disagree</li> </ul>

Kuvio 21. 4:n ja 5:n pisteen Likert-asteikko

Palautekyselyjen määrittäminen vei odotettua enemmän aikaa, joten työpajojen lisäksi jouduttiin palautekyselyjen määrittelytyötä tekemään myös verkkopalaverissa. Mittausmallin määrittämisen apuna käytettiin tarkentunutta asiakaspolkumallia (Kuvio 22). Jokaisessa

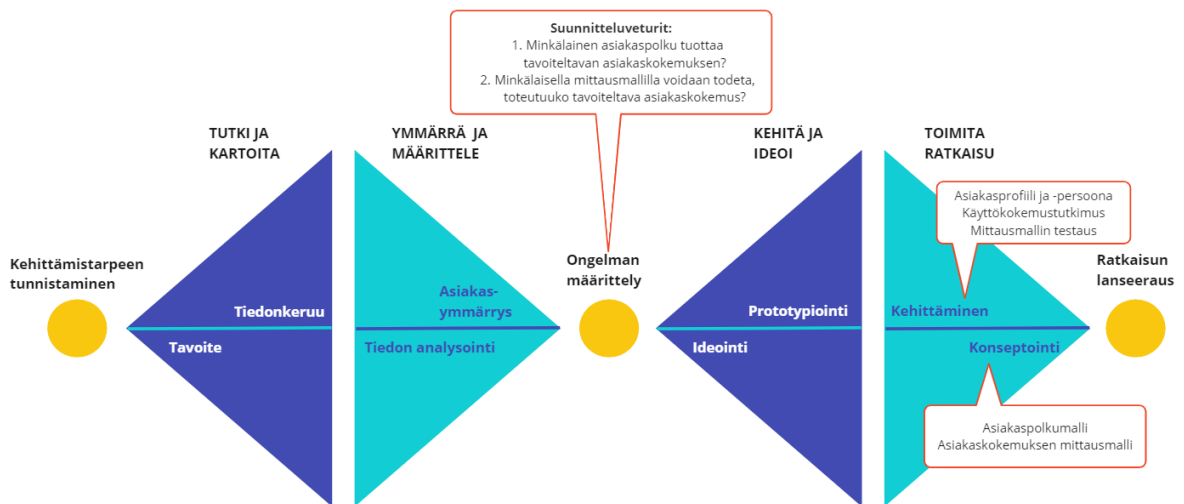
asiakaspolun vaiheissa on useita kosketuspisteitä eli vuorovaikutustilanteita asiakkaan ja Cadmaticin välillä. Asiakaskokemuksen mittaussmalliin valittiin ne asiakaspolun kosketuspisteet, joissa asiakaskokemusta tulisi mittaamaan. Yleisin mittaamiseen käytetty kosketuspiste oli asiakkaalle lähetettävä sähköposti, jonka osaksi erilaisia palautekyselyjä tulisi liittää. Palautekyselyjä liitettäisiin myös osaksi erilaisia verkkoalustoja (Website, myCadmatic) sekä osaksi Cadmatic-ohjelmistoa (UX).



Kuvio 22. Asiakaspolun vaiheet, kosketuspisteet sekä palautekyselyt

### 3.5 Toimita ratkaisu

Toimita ratkaisu -vaiheessa (Kuvio 23) tunnistettiin löydettyistä ideoista ne, jotka olivat toimivia ja täyttivät asetetut tavoitteet sekä testattiin valittuja ratkaisuja.



Kuvio 23. Tuplatimanttiprosessin Toimita ratkaisu -vaihe

## Asiakaspolkumalli

Toimita ratkaisu -vaiheessa asiakaspolkumallia testattiin palvelumuotoilun käyttökoke-  
muskokeemustutkimusmenetelmällä. Käyttökokeemuskokeemustutkimusta varten luotiin asiakasprofiili ja asiakas-  
persoon (Kuvio 24), joiden näkökulmasta käyttökokeemuskokeemustutkimusta toteutettiin.



**Name:** Lukasz Zaworski  
**Age:** 34  
**Profession:** Electrical designer  
**Nationality:** Polish  
**Education:** Electrical engineer  
**Hobbies:** Parachuting, listening to music  
**Motivation:** Wants to be a leading expert in the field and offer high-quality electrical design services.  
**Pain:** The current electrical design software no longer meets the needs

### Company:

Polish Design Electrical Solutions (PDES) is a (fictional) Polish design agency that offers its customers high-quality electrical design services. PDES' expert team specializes in compliance with safety standards in electrical design and has experience with all types of electrical equipment and devices. PDES' experienced technicians and engineers review every electrical design project in detail and offer their customers a safe and reliable end product. PDES' services cover all areas of electrical design, starting with the management of design and installation processes and ending with the selection and installation of electrical equipment and devices. PDES customers can be confident that their electrical design projects will be handled correctly and on time.

### Need/Goal:

Lukasz Zaworski has been given the task of looking for a new electrical design software for his employer PDES, because the software they currently use no longer solves the increased customer demands and the new electrical design requirements that have arisen with the growth of the business. Today, PDES customers require 3D information models (BIM) as the end product of a building electrical design project, and their current software cannot produce them. In industrial electrical design projects, in addition to CAD documents, it should be possible to efficiently create various reports, such as parts lists and connection lists. At the moment, reports are created manually by hand, and there are often errors in the reports in the event of changes in the design project.

## Kuvio 24. Käyttökokeemuskokeemustutkimusta varten luotu asiakasprofiili ja asiakaspersoon

Lukasz Zaworski oli saanut tehtäväksi etsiä työnantajalleen PDES:lle uuden sähkösuunnitteluohjelmiston, koska heidän nykyisin käyttämänsä ohjelmisto ei enää ratkaise kasvaneita asiakasvaatimuksia eikä liiketoiminnan kasvun myötä syntyneitä uusia sähkösuunnitteluvaatimuksia. PDES:n asiakkaat vaativat nykyään 3D-tietomalleja (BIM) rakennussähkösuunnitteluprojektin lopputuotoksena, eikä heidän nykyinen ohjelmistonsa pysty niitä tuottamaan. Teollisuussähkösuunnitteluprojekteissa heidän pitäisi CAD-dokumenttien lisäksi pystyä luomaan automaattisesti erilaisia raportteja, kuten osaluetteloita ja kytkentäluetteloita. Tällä hetkellä raportit luodaan manuaalisesti käsin ja raportteihin jää usein virheitä suunnitteluprojektin muutostilanteissa.

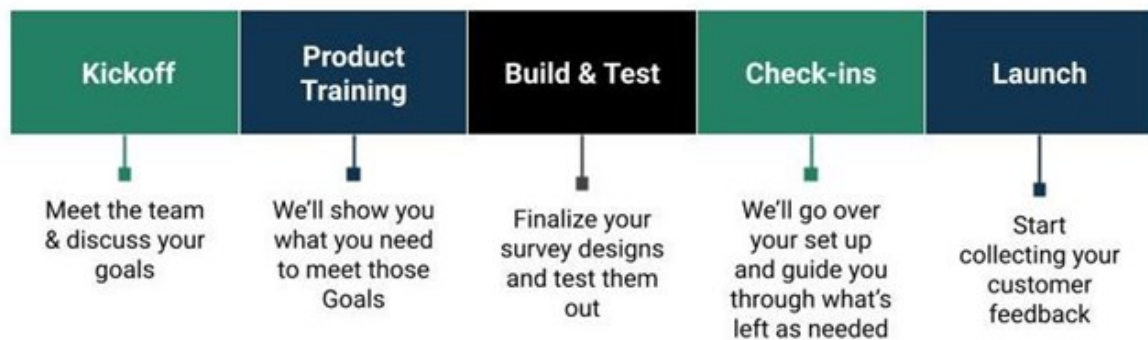
Testaukseen osallistui yksi ulkopuolinen testiasiakas, jolla ei ollut aikaisempaa kokemusta Cadmaticin ohjelmistoista. Cadmaticilta testaukseen osallistui kolme työntekijää: markkinoitiasiantuntija, käytettävyyshuoltoasiantuntija sekä opinnäytetyön tekijä. Testin aluksi testiasiakkaalle kuvailtiin käyttökokeemuskokeemustutkimusta varten luotu asiakasprofiili, asiakaspersoon sekä tehtävänanto. Testaus toteutettiin verkkokokouksena, jossa testiasiakas jakoi omaa näyttöään Cadmaticin työntekijöille. Verkkokokous tallennettiin, jotta testin eri vaiheisiin pystyttiin jälkikäteen palaamaan. Testaus kesti taukoineen kuusi tuntia. Cadmaticin työntekijät kirjasivat testauksen aikana havaintoja ja muistiinpanoja ylös yhteiskäytössä

olevaan asiakaspolkumalliin Miro-työkalussa. Tämä mahdollisti sen, että kaikki kirjaajat näkivät muiden tekemät havainnot ja kirjaukset reaaliaikaisesti. Testaustapahtuma onnistui erittäin hyvin. Testiasiakas omaksui testauksen aikana roolinsa erinomaisesti puhumalla ja ajattelemalla koko ajan ääneen. Cadmaticin työntekijät myös haastattelivat häntä testauksen aikana. Esimerkiksi pyytämällä häntä kuvailemaan kohtaamiensa asioita ja pyytämällä häntä selittämään miten hän asian ymmärtää. Tämä antoi Cadmaticin työntekijöille hyvän kuvan siitä, mikä milloinkin oli testiasiakkaan mielestä ymmärrettävää ja helppoa sekä mikä taas vaikeaselkoista ja hankalaa. Käyttökokemustutkimuksen tärkeimmät havainnot ja kehitysehdotukset liittyivät itsenäisen asiakaspolun sujuvuuteen sekä yhdenmukaisuuteen. Yhdenmukaisuudessa ja johdonmukaisuudessa oli puutteita, kun testiasiakas siirtyi kanavasta toiseen asiakaspolun aikana. Esimerkiksi prosessin visuaalisuus vaihteli paljon eri kanavissa, joka loi testiasiakkaalle välillä hieman sekavan kuvan prosessista. Monet asiakaspolkuun liittyvät tekniset ja sopimustekniset yksityiskohdat olivat vaikeita hahmottaa, koska niitä ei testiasiakkaalle selittänyt tai kuvaillut toinen ihminen. Tämä asettaa suuren haasteen asiakaspolkua varten luotavalla informaatiolle ja materiaaleille. Käyttökokemustutkimuksen havainnoista koostettiin raportti, joka toimitettiin Cadmaticin eri liiketoimintayksiköille. Käyttökokemustutkimuksia pitää ehdottomasti jatkaa, jotta löydetään puutteet sekä osto- ja käyttöönottoprosessia tukevassa informaatiossa että asiakaspolun sujuvuudessa. Toimita ratkaisu -vaiheen lopuksi päivitettiin asiakaspolkumallia sekä luotiin itsenäisen asiakaspolun konsepti, jonka tavoitteena on tuottaa tavoiteltava asiakaskokemus. Asiakaspolkumalli ja konsepti on kuvattu kehittämishankkeen tuloksissa kappaleessa 4.1.

#### Asiakaskokemuksen mittausmalli

Palautekyselyjen määrittämisen jälkeen asiakaskokemuksen mittausmallia testattiin uudella palautetyökalulla, joka hankittiin kehittämisprojektin aikana. Vertailtaviksi palautetyökalutoimittajiksi valikoitui kolme työkalutoimittajaa: Feedbackly, GetFeedback ja Survaypal. Jokaiselta palautetyökalutoimittajalta pyydettiin tarjoukset työkalusta ja niitä myös testattiin koekäyttöversioina. Testaamisen lisäksi pidettiin useita verkkopalavereita työkalutoimittajien kanssa, joissa pyrittiin selvittämään, soveltuuko työkalu toteuttamaan asiakaskokemuksen mittausmallin. Palautetyökalun integraatiot Cadmaticin käyttämään Salesforce-CRM:ään ja Pardot-markkinointiautomaatiotyökaluun nousivat valintaprosessissa tärkeimmäksi yksittäiseksi valintakriteeriksi. Testatut kotimaiset palautetyökalut Feedbackly ja Survaypal osoittautuivat testeissä erittäin suorituskykyisiksi palautetyökaluiksi. Harkinta- ja koekäyttövaiheen tuen ja ohjauksen he hoitivat myös erittäin ammattimaisesti.

Amerikkalaisen GetFeedbackin sisältämät natiivi-integraatiot Salesforceen ja Pardotiin ratkaisivat sen, että Cadmatic valitsi palautetyökaluksi GetFeedbackin. Integraatioiden avulla asiakasdataa voidaan siirtää ja hyödyntää palautekyselyissä sekä toisaalta asiakaspalautteet saadaan tuotua palautetyökalusta osaksi asiakkaan tietoja Salesforceessa ja Pardotissa. Lisäksi GetFeedbackissa oli toiminnallisuus, jonka avulla palautekyselyn vastauksille pystytään määrittämään haluttu toiminta. Palautetyökalussa voidaan siis määrittää hälytysrajoja tai vakioituja toimintatapoja erilaisille asiakasvastauksille ja luoda vastausten perusteella automaattisesti joko sähköposti tai tehtävä Salesforceen. Tämä mahdollistaa reaaliaikaisen reagoinnin asiakasvastauksiin, jonka avulla pystytään tietyissä tilanteissa pelastamaan mahdollisesti huonoon suuntaan kehittyvä asiakaskokemus. Asiakaspalautetyökalun valinnan ja hankinnan jälkeen alkoi palautetyökalun käyttöönottovaihe. Palautetyökalun käyttöönotto eteni kuviossa 25 esitetyn GetFeedbackin käyttöönottosuunnitelman mukaisesti.



Kuvio 25. GetFeedback-palautetyökalun käyttöönottosuunnitelma

Palautetyökaluun määritettiin integraatiot Cadmaticin Salesforce-CRM:ään sekä Pardot-markkinointiautomaatiotyökaluun. Integraatioiden avulla palautekyselyjä oli mahdollista lähettää asiakkaille markkinointiautomaation avulla sekä palauttaa asiakkaiden antamat vastaukset GetFeedbackista CRM-järjestelmään. Testattavaksi asiakaspolun kosketuspisteeksi valikoitui CADMATIC Electrical -ohjelmiston koekäyttö. Kehitä ja ideoi -vaiheessa määritetyn palautekyselyn kysymykset määritettiin GetFeedbackiin suomeksi sekä englanniksi. Tämän jälkeen markkinointiautomaatiotyökaluun luontiin sähköpostipohja (Kuva 3), jonka osaksi liitettiin linkki koekäyttö-palautekyselyyn. Tämän jälkeen sähköpostit lähetettiin valitulle testiasiakasryhmälle markkinointiautomaatiotyökalun avulla.



{{#if Recipient.FirstName}} Dear {{Recipient.FirstName}},  
 {{else}} Dear CADMATIC Electrical trial user,  
 {{/if}}  
 We value your opinion about our products and would like to get feedback regarding your CADMATIC Electrical trial experience. We would like to know what is important to you, how we can accommodate your wishes better, and how we can develop our products to add more value. The survey will take no more than a few minutes to complete.

Give Feedback

You can also participate in the survey via the following link.  
<https://www.getfeedback.com/preview/ax5XLGAR>

Thank you in advance for completing the survey.

Best regards,  
 Cadmatic

Kuva 3. Koekäyttö-palautekyselyn sähköpostipohja

Koekäyttökyselyn asiakasvastaukset (Kuva 4) kerääntyivät GetFeedbackiin, josta ne oli mahdollista välittää CRM-järjestelmään osaksi vastanneen asiakkaan muita tietoja.



Kuva 4. Koekäyttökyselyn CSAT-asiakastytyväisyysmittari

Toimita ratkaisu -vaiheen loppuksi päivitettiin asiakaskokemuksen mittausmalli ja luotiin mitauskonsepti, jonka tavoitteena on mitata, toteutuuko tavoiteltava asiakaskokemus asiakaspulun eri kosketuspisteissä. Asiakaskokemuksen mittausmalli ja konsepti on kuvattu kehittämishankkeen tuloksissa kappaleessa 4.2.

## 4 KEHITTÄMISHANKKEEN TULOKSET

### 4.1 Asiakaspolkumalli

#### **Asiakaspolkumallin konsepti**

Itsenäisen asiakaspolun kaikki vaiheet sekä kosketuspisteet ovat saavutettavissa ympäri-vuorokautisesti ilman katkoksia ja viiveitä. Sen tunnuspiirteitä ovat vapaus ja vaivattomuus. Itsenäinen asiakaspolku on automatisoituna tehokas sekä asiakkaan että Cadmaticin näkökulmasta. Cadmatic-ohjelmistojen koekäyttäminen ja ostaminen tapahtuu itsenäisesti Cadmaticin verkkokaupan avulla. Asiakkaan ohjaus ja opastus asiakaspolun eri vaiheissa tapahtuu oikea-aikaisesti markkinointiautomaation avulla eli asiakas saa kulloiseenkin asiakaspolun vaiheeseen liittyvää ohjausta ja opastusta juuri silloin, kun se on asiakkaalle ajankohtaista. Automatisoitu ohjaus ja opastus tekee asiakaspolulla kulkemisen sujuvaksi ja helpoksi. Tarvittaessa asiakas voi siirtyä itsenäiseltä asiakaspolulta ohjatulle asiakaspolulle ottamalla yhteyttä Cadmaticin henkilöstöön. Esimerkiksi jos asiakas haluaa keskustella ohjelmistomyyjän kanssa ennen ostopäätöksen tekemistä. Toinen tyypillinen tilanne syntyy, kun asiakas ei pysty ratkaisemaan ongelmaansa itsenäisesti. Tällöin voi asiakas ottaa yhteyttä Cadmaticin tuotetukeen saadakseen apua ongelmanratkaisuun.

*Asiakkaan asiakaskokemus muodostuu kaikissa asiakaspolun vaiheissa esiintyvien kosketuspisteiden kokemusten summana* (Holma ym. 2021, 24). Kosketuspisteet ovat kaikkia niitä hetkiä asiakaspolulla, joissa asiakas on suorassa tai epäsuorassa vuorovaikutuksessa Cadmaticin kanssa. Cadmaticin omistamia kosketuspisteitä ovat muun muassa Cadmaticin brändi, verkkosivusto, verkkokauppa, asiakkaalle lähetettävät sähköpostit ja itseopiskelumateriaalit. Ulkoisia ja sosiaalisia kosketuspisteitä ovat muun muassa hakukoneet, sosiaalinen media ja ohjelmistojen vertailusivustot. (Saarijärvi & Puustinen. 2020, 76.) Jotta tavoiteltava asiakaskokemus asiakaspolulla voidaan saavuttaa, tulisi asiakaskokemusta kehittää asiakaspolun kaikissa vaiheissa ja kosketuspisteissä, mutta kehittäminen kannattaa aloittaa asiakkaan kannalta merkityksellisimmistä vaiheista ja kosketuspisteistä (Finnish Design Blog 2023). Saarijärvi & Puustinen (2020, 59) käyttää näistä merkityksellisistä kosketuspisteistä termiä: "Moments of true".

Itsenäisen asiakaspolun asiakaskokemus jakaantuu kolmeen eri osakokemukseen.

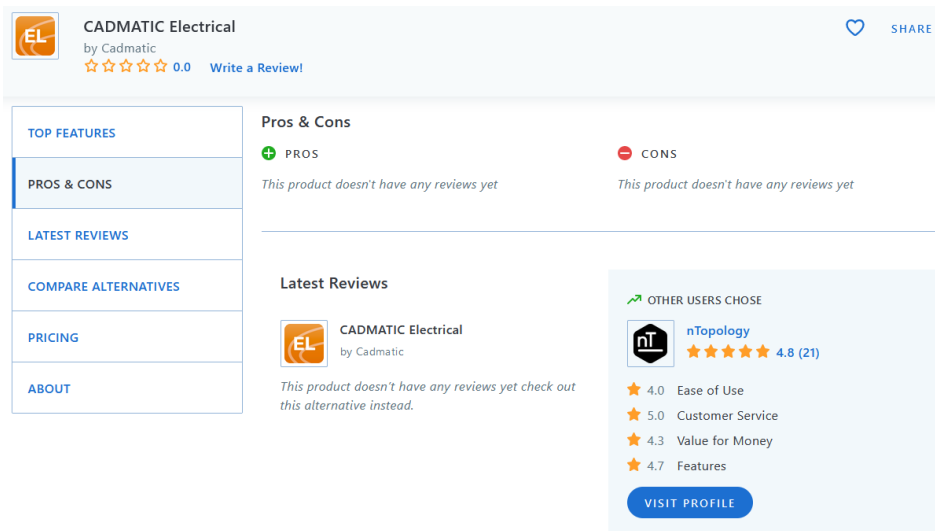
Ostokokemus sisältää asiakaspolun tietoisuus-, kiinnostus-, harkinta- ja hankintavaiheet. Käyttö- ja palvelukokemus sisältää asiakaspolun käyttöönotto-, oppimis-, ohjelmiston käyttämis-, ongelmanratkaisu- ja ohjelmistopäivitysvaiheet. Asiakaskassuhdekokemus sisältää tilauksen uusimis-, uusimisen peruuttamis-, asiakkaaksi palaamis- ja lisähankintavaiheet.

### **Ostokokemus**

*Tietoisuusvaiheessa* asiakas tekee verkkohakuja löytääkseen tarpeisiinsa sopivan ohjelmistotuotteen. Tietoisuus Cadmaticista asiakkaalle syntyy silloin, kun asiakas ensimmäisen kerran kohtaa Cadmaticin brändin. Kohtaaminen voi tapahtua esimerkiksi sosiaalisessa mediassa, mainoksen kautta tai asiakkaan tekemän verkkohaun kautta. Ensimmäisen kohtaamisen aikana asiakkaalle syntyy myös ensimmäinen kokemus Cadmaticin brändistä ja sekä Cadmaticin tuotteista. (Folcan 2023.) Asiakkaan tulee löytää Cadmatic-brändi sekä CADMATIC Electrical -ohjelmistotuote tekemillään verkkohauilla. Optimoidakseen asiakkaiden verkkohakuosumia, Cadmatic hankki BrightEdge-hakukoneoptimointityökalun. BrightEdge on pilvipohjainen hakukoneoptimointialusta (search engine optimization), joka auttaa markkinoijia parantamaan orgaanisen verkkohaun näkyvyyttä ja lisäämään tuloksia sisältömarkkinoinnin avulla. Se auttaa markkinoijia mittaamaan sijoituksia hakukoneissa, analysimaan sisällön tehokkuutta ja tunnistamaan mahdollisuuksia verkkosisällön optimointiin. BrightEdge tarjoaa myös työkaluja kilpailijoiden suorituskyvyn seuraamiseen, linkkien rakentamismahdollisuuksien tunnistamiseen ja hakukoneoptimointikampanjoiden seuraamiseen. (BrightEdge 2023.) BrightEdgen tarjoaman hakutiedon perusteella Cadmatic pystyy muokkaamaan nykyistä verkkosisältöä sekä tuottamaan uutta verkkosisältöä siten, että se paremmin vastaa asiakkaiden käyttämiä hakutermejä. Tällöin hakukoneet nostavat Cadmaticin verkkosisällön korkeammalle hakutuloksissa. Maksullisella hakukonemarkkinoinnilla on mahdollista päästä hakutuloksissa kärkeen, mutta pitkällä tähtäimellä hakukoneoptimoinnin avulla on mahdollista päästä hakutuloksissa korkealla ilman markkinointikustannuksia.

*Kiinnostusvaiheessa* asiakas perehtyy verkkohauilla löytämiinsä ohjelmistovaihtoehtoihin tarkemmin. Asiakas myös vertaa Cadmaticin ohjelmistoja kilpaileviin ohjelmistoihin. Vertailussa asiakasta auttaa ohjelmistojen vertailusivustot, kuten Capterra ja G2. Tällä hetkellä CADMATIC Electricalista ei juuri löydy arviointeja erilaisilta vertailu- ja arviointisivustoilta (Kuva 5). Asiakkaat eivät tällä hetkellä löydä muiden käyttäjien arvioinneista etsimäänsä vertailutietoa. Cadmaticin tulee pyytää nykyasiakkaitaan kirjoittamaan arviointeja näille sivustoille, jotta uusasiakkaat löytävät etsimänsä arviointitiedon. Samalla CADMATIC Electricalin tunnettavuus ja uskottavuus globaaleilla verkkomarkkinoilla paranee. Yksi keino

pyytää nykyasiakkailta arviointeja on esimerkiksi ohjelmistokoulutusten jälkeinen palautekysely. Osana palautekyselyä olisi linkit Captterraan ja G2:een ja asiakkaita pyydetäisiin kirjoittamaan arviointi näille sivustoille.



Kuva 5. CADMATIC Electrical Capterra -vertailusivustolla (Capterra 2023)

Kiinnostusvaiheessa on tärkeää, että asiakas löytää tarvitsemansa tiedon Cadmaticin eri sähköisistä kanavista helposti ja nopeasti. Ahvenaisen ym. (2017, 43) mukaan internetissä esiintyvän valtavan informaatiotulvan takia yritysten tehtävä on herättää asiakkaan kiinnostus tutustua heidän tuotteeseensa tarkemmin.

Folcan (2023) nostaa esiin neljä kokemusta, jotka tulisi huomioida yrityksen verkkosivuilla:

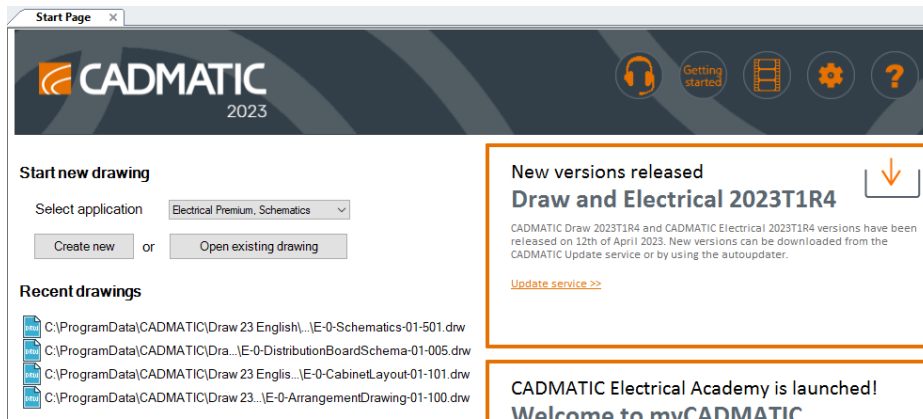
- Kokemus hyödystä: sisällön, tuotteiden ja palveluiden oleellisuus asiakkaalle
- Kokemus helppoudesta: erimerkiksi chatbotin apu tiedon hakemisessa
- Kokemus informatiivisuudesta: tarvittava informaatio oikeassa paikassa oikealla hetkellä
- Kokemus vuorovaikutuksesta: asiakaspalvelun nopeus, verkkosivujen viestintä ja vuorovaikutukselliset toiminnot.

Erialaisten markkinointi- ja itseopiskelumateriaalien merkitys on suuri tässä asiakaspolun vaiheessa. Asiakkaiden kiinnostuksen herättävä materiaali ja sisältö pyrkii synnyttämään asiakkaassa halun perehtyä Cadmaticiin ja sen tuotteisiin tarkemmin. Holman ym. (2021, 242) mukaan ostoprosessin aikana oikein kohdistettu ostopäätöstä tukeva informaatio parhaimmillaan lyhentää myyntiaikaa. Tavoitteena on synnyttää liikennettä Cadmaticin verkkosivuilta Cadmaticin verkkokauppaan, josta asiakkaat löytävät ostettavat

ohjelmistotuotteet. Verkkokaupasta asiakas löytää myös tuotekuvaukset ohjelmistotuotteista sekä FAQ-vastauksien (frequently asked questions) perusteella asiakas voi päätellä, mihin käyttötarpeeseen mitkäkin ohjelmistotuotteet soveltuvat.

*Harkintavaiheessa* asiakas tarvitsee riittävästi tietoa ja varmuutta ostopäätöksen tekemisen tueksi. Ahvenaisen ym. (2017, 43) mukaan ensikokemus palvelun tai tuotteen käyttämisestä on tärkeä ja asiakkaan pitäisi kokea tuotteen käyttäminen helpoksi ja sujuvaksi. Asiakkaan pitää päästä koekäyttämään ohjelmistoja ennen ostopäätöksen tekemistä, jotta asiakas pystyy varmistamaan ohjelmiston soveltuvuuden tarpeisiinsa. Kehittämishankkeen alussa kaikista verkkokaupan kautta ostettavista ohjelmistotuotteista ei ollut olemassa koekäyttöversiota. Koekäyttötarve tunnistettiin niin kriittiseksi asiaksi asiakkaalle, että kehittämissankkeen tuloksena Cadmatic loi puuttuvat koekäyttöversiot. Lisäksi luotiin mahdollisuus testata kaikkia kolmea ohjelmistoversiota yhdellä kertaa eli yhdellä koekäyttöversion ohjelmistoasennuksella asiakas saa kaikki kolme ohjelmistoversiota käyttöönsä. Tällöin asiakas pystyy helposti vertailemaan eri ohjelmistoversioiden ominaisuuksia keskenään ja löytämään tarpeisiinsa parhaiten sopivan ohjelmistotuotteen. Uusista koekäyttöversioista tallennettiin asiakkaille myös ohjevideot. Helpottaakseen asiakkaan harkintaa ja ostopäätöksentekoa voisi Cadmatic tarjota asiakkaille mahdollisuuden 30 minuutin verkkopalaveriin Cadmaticin henkilöstön kanssa. Asiakas voisi varata palaveriajan verkkokalenterista, johon olisi linkki koekäyttöajan sähköpostissa. Verkkokeskustelun avulla asiakas saisi varmistettua, että Cadmatic-ohjelmisto täyttää heidän tarpeensa ja asiakas saisi vastaukset avoimena oleviin kysymyksiinsä. Cadmaticille verkkokeskustelut toimisivat erinomaisena asiakasymmärrysmenetelmänä. Keskustelujen pohjalta Cadmaticille syntyisi ymmärrys, mistä asioista asiakkaat haluavat lisätietoa ja varmuutta ennen ostopäätöstä. Tätä puuttuvaa tietoa tuotettaisiin Cadmaticin verkkosivulle ja verkkokauppaan, jotta jatkossa itsenäinen päätöksenteko olisi asiakkaalle helpompaa.

Harkintavaiheen sujuvuutta ja helppoutta parannettiin myös ohjelmiston aloitussivun (Kuva 6) muutoksilla. Aikaisemmin koekäyttöasiakkaan piti etsiä tietokoneen hakemistoista ohjelmiston mukana asentuvia mallidokumentteja päästäkseen testaamaan ohjelmistoa. Ohjelmiston asennusohjelmaa muutettiin siten, että asiakas näkee aloitussivulla heti ohjelmiston avattuaan 5 erilaista mallikuvaa ja saa ne avattua muokattavaksi yhdellä hiiren klikkauksella. Aloitussivua parannettiin myös lisäämällä sivun otsikkonauhaan pikapainikkeet tuotetukiyhteydenotolle, aloitusoppaalle sekä myCadmatic-itseopiskeluvideoille. Näiden avulla asiakas löytää koekäytön kannalta tärkeitä itseopiskelumateriaaleja sekä yhteystietoja helposti ja nopeasti.



Kuva 6. CADMATIC Electrical-ohjelmiston aloitussivu

*Hankintavaiheessa* asiakas ostaa valitsemansa Cadmatic-ohjelmiston verkkokaupan (Kuva 7) avulla. Käyttökokemustutkimuksen aikana verkko-ostoprosessissa tunnistettiin kehittämiskohteita ostoprosessin sujuvuuden ja selkeyden kannalta. Koekäyttö- ja ostoprosessin aikana testiasiakas sai 11 sähköpostia ja testiasiakkaan piti luoda kolmet eri tunnukset ja salasanat kolmeen eri järjestelmään. Prosessin helppouden ja sujuvuuden parantaminen olisivat tärkeässä roolissa itsenäisen asiakaspolun asiakaskokemuksen kannalta. Puustinen & Saarijärven mukaan (2020, 212) helppous ja vaivattomuus ovat erityisen tärkeitä verkkokauppa-asioinnissa, koska verkkokauppaympäristössä asiakkaat eivät jaksaa kauaa etsiä tietoa, vaan siirtyvät helposti kilpailijan verkkokauppaan. Yksi keino parantaa koekäyttö- ja ostoprosessin asiakaskokemusta olisi visuaalisen yhdenmukaisuuden lisääminen. Saarijärvi & Puustinen (2020, 210–211) korostivat tätä kosketuspisteiden temaattista yhdenmukaisuutta ja johdonmukaisuutta hyvän asiakaspolun ominaispiirteinä. Testiasiakas kiinnitti huomiota sähköpostien ja eri palveluiden visuaaliseen vaihtelevuuteen. Yhtenäistämällä visuaalista viestintää asiakaspolku olisi asiakkaan näkökulmasta selkeämpi ja ymmärrettävämpi. Cadmaticin verkkokauppa ja siihen liittyvät prosessit ovat vielä osin kehittämissvaiheessa opinnäytetyön raporttia kirjoitettaessa. Verkkokauppaostamisen helppouteen ja vaivattomuuteen pystytään siis vielä vaikuttamaan ennen laajempaa asiakaskäyttöä. Kehittämiskohteiden tunnistamiseksi on tarkoitus järjestää verkkokaupan laajempaa jatkotestausta.

		
<p>CADMATIC Electrical Premium</p>	<p>CADMATIC Electrical Basic</p>	<p>CADMATIC Electrical Lite</p>
<p>Top of the range database-based and multi-user design software for electrical and automation engineering in large and complex design projects. Integration with other Cadmatic design applications. A 30-day FREE trial is available.</p>	<p>More advanced electrical and automation tool suitable for small to medium-sized projects. Includes advanced functionalities to aid electrical design process. A 30-day FREE trial is available.</p>	<p>Ideal for electrical and automation documentation on smaller projects. Includes basic CAD engine with common CAD functionalities and symbol libraries. A 30-day FREE trial is available.</p>
<p>from: €2490 / year</p>	<p>from: €1490 / year</p>	<p>from: €850 / year</p>
<p>SELECT OPTIONS</p>	<p>SELECT OPTIONS</p>	<p>SELECT OPTIONS</p>

Kuva 7. CADMATIC Electricalin 3 eri ohjelmistoversiota verkkokaupassa

### Käyttö- ja palvelukokemus

Kiinnostus-, harkinta- ja hankintavaiheet ovat luoneet asiakkaalle odotuksia, jotka käyttöönottovaiheen ja itse Cadmatic-ohjelmiston tulisi täyttää (Saarijärvi & Puustinen 2020, 92–94.) Tätä ensikokemuksen helppoutta ja sujuvuutta korosti myös Ahvenainen ym. (2017, 43). *Käyttöönottovaiheessa* asiakkaalle on tärkeää hankitun ohjelmiston sujuva ja helppo käyttöönotto. CADMATIC Electrical Lite - ja Basic-versioiden käyttöönotto on asiakkaan näkökulmasta yksinkertaisempi prosessi kuin CADMATIC Electrical Premium -versiossa. Premium-versiossa asiakkaan pitää tehdä monia määrittämiä, asetuksia ja suunnittelusisällön tuottamista ennen varsinaisen tietokantapohjaisen suunnittelutyön aloittamista. Käyttöönottovaiheen asiakaskokemusta mitataan omalla palautekyselyllä. Tämän lisäksi käyttöönottovaiheen asiakaskokemusta tulisi testata käyttökokemustutkimuksella, jotta pystytään löytämään eri ohjelmistoversioiden (Lite, Basic, Premium) käyttöönottoon liittyvät ongelmat sekä asiat, jotka jo tällä hetkellä toimivat hyvin. Käyttöönotto on hankinnan jälkeinen ensimmäinen kosketus Cadmatic-ohjelmistoon sekä Cadmaticin tukiprosesseihin. Käyttöönotossa koettu asiakaskokemus heijastuu asiakaspolulla edesspäin oleviin kosketuspisteisiin joko positiivisesti tai negatiivisesti Saarijärvi & Puustinen (2020, 217).

*Oppimisvaiheessa* asiakkaan pitää pystyä itsenäisesti oppia käyttämään hankkimaansa ohjelmistoa, jotta hän pystyy ohjelmiston avulla ratkaisemaan niitä tarpeita ja ongelmia, joiden takia ohjelmisto hankittiin. Kehittämishankkeen aikana itsenäistä oppimista pyrittiin edesauttamaan luomalla eri CADMATIC Electrical -ohjelmistoversioista puuttuvia ohjevideoita sekä ohjemateriaaleja. Lisäksi asiakaspolun aikana lähetettävään sähköpostiautomatioon lisätiin runsaasti linkkejä itseopiskelumateriaaleihin, jotta asiakas löytää materiaalit helposti.

*Ohjelmiston käyttövaiheessa* asiakas ratkaisee ohjelmiston avulla niitä tarpeita ja ongelmia, jotka saivat asiakkaan hankkimaan ohjelmiston. Asiakkaalle on syntynyt ostokokemuksen aikana erityisiä odotuksia hankkimaansa ohjelmistoa kohtaan. Kokemus hyvästä tai huonosta asiakaskokemuksesta riippuu siitä, pystyykö käyttö- ja palvelukokemus vastaamaan näihin odotuksiin (Saarijärvi & Puustinen 2020, 97). Ohjelmiston käyttökokemus on asiakkaan kannalta tärkein osakokemus asiakaspolulla. Kognitiivinen asiakaskokemuksen ulottuvuus tarkoittaa sitä, että asiakas tietoisesti kokee saavuttaneensa Cadmatic-ohjelmistolle asetetut tavoitteet (Saarijärvi & Puustinen 2020, 78–79). Kehittämishankkeen tuloksena tunnistettiin, että käyttökokemuksen mittaamisen lisäksi Cadmaticin tulisi tehdä käyttökokemustutkimusta eri CADMATIC Electrical-ohjelmistoversioilla. Näin tunnistetaan syyt hyvän ja huonon käyttökokemuksen taustalla sekä löydetään oikeat kehityskohteet käyttökokemuksen parantamiseksi.

Asiakkaan pitää pystyä itsenäisesti ratkaisemaan ohjelmiston käyttöön liittyviä ongelmia. Ongelmat liittyvät usein riittävän osaamisen puuttumiseen, joten ohjelmistojen itseopiskelumateriaalit tukevat *itsenäistä ongelmanratkaisua*. Toisinaan ongelma- ja virhetilanteita ei ratkaise edes riittävä osaaminen. Tällöin asiakas tarvitsee Cadmaticin tarjoamaa opastusta ja neuvontaa pystyäkseen ratkaisemaan esiin tulleet ongelmat. Itsenäisen asiakaspolun asiakkaat tarvitsevat opastusta ja neuvontaa globaalisti ja ympärivuorokautisesti.

Kehittämishankkeen tuloksena tunnistettiin tarve kehittää itsenäistä ongelmanratkaisua esimerkiksi erilaisilla tietämys- ja ratkaisukannoilla (knowledge base) sekä käyttäjyhteisöillä (community), jolloin asiakkaat voisivat etsiä ratkaisuja ongelmiinsa aikariippumattomasti. Toinen ratkaisuvaihtoehto olisi eri aikavyöhykkeille jaettu ohjelmiston tuotetuki, joka olisi aina asiakkaiden tavoitettavissa. Esimerkiksi LiveChat-tyyppinen palvelu toimisi hyvin tällaisessa tarkoituksessa. Asiakas saisi heti yhteyden Cadmaticin tuotetukeen ja ongelmanratkaisu lähtisi nopeasti käyntiin. Joissain tapauksissa ongelma pysäyttää asiakkaan työskentelyn ohjelmiston kanssa. Tällöin olisi erittäin tärkeää, että tuotetuen vastausaika olisi mahdollisimman lyhyt, ihannetapauksessa se olisi jopa reaaliaikainen. LiveChat-tyyppinen ongelmanratkaisupalvelu vaatii Cadmaticilta paljon resursseja, joten ennen palvelun käyttöönottoa joudutaan tarkasti harkitsemaan, mikä on ongelmanratkaisupalvelun kustannus suhteessa saavutettuun asiakaskokemuksen parannukseen.

Asiakaskokemus on ennen *reklamaatiovaihetta* jostain syystä epäonnistunut. Esimerkiksi asiakas on tyytymätön hankkimaansa Cadmatic-ohjelmistoon, eivätkä asiakkaan ongelmat ole ratkenneet ohjatun ongelmanratkaisun avulla. Asiakkaan tekemä reklamaatio on viesti siitä, että asiakkaan odotuksien ja toteutuneen asiakaskokemuksen välillä on iso ero. Reklamaatio voi opettaa hyvin paljon opettaa, miten asiakaskokemusta voisi kehittää.

Asiakashaastattelut ovat hyvä keino päästä kiinni huonon asiakaskokemuksen juurisyihin ja taustoihin. Nopealla ja hyvin hoidetulla reklamaatioprosessilla (nopea reagointi, asian korjaaminen, aito pahoittelu, asian hyvittäminen ja korvaaminen) asiakastyytyväisyys on mahdollista nostaa korkeammalle tasolle kuin millä se oli ennen reklamaatiota. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 113–114.)

*Ohjelmiston versiopäivitysvaihe* on asiakkaan näkökulmasta kaksijakoinen vaihe asiakaspolulla eli se sisältää potentiaalisia hyötyjä ja riskejä. Puustisen & Saarijärven (2020, 144–145) mukaan asiakasarvo syntyy hyötyjen ja uhrausten erotuksesta. Jotta asiakkaan versiopäivityksestä kokema vaiva ja riski olisi mahdollisimman pieni, tulisi Cadmaticin kehittää ohjelmistoversiosta toiseen siirtyminen mahdollisimman helpoksi. Tällä hetkelläkin uuden ohjelmistoversion käynnistys kysyy asiakkaalta, tuodaanko edellisestä ohjelmistoversiosta asiakkaan itse luomia sisältöjä ja asetuksia uuteen ohjelmistoversioon. Versiovaihtoa jo on pyritty helpottamaan tällaisella aputoiminnolla. Tätä aputoimintoa tulisi jatkokehittää paremmin eri CADMATIC Electrical -ohjelmistoversioille soveltuvaksi. Lite- ja Basic-versioissa aputoiminto ratkaisee jo monia versiovaihtoon liittyviä ongelmia, mutta Premium-versiossa se on vielä asiakkaan näkökulmasta riittämätön, koska aputoiminnon avulla asiakas ei pysty luomaan samanlaista suunnittelu ympäristöä kuin vanhemmassa ohjelmistoversiossa oli.

### **Asiakassuhdekokemus**

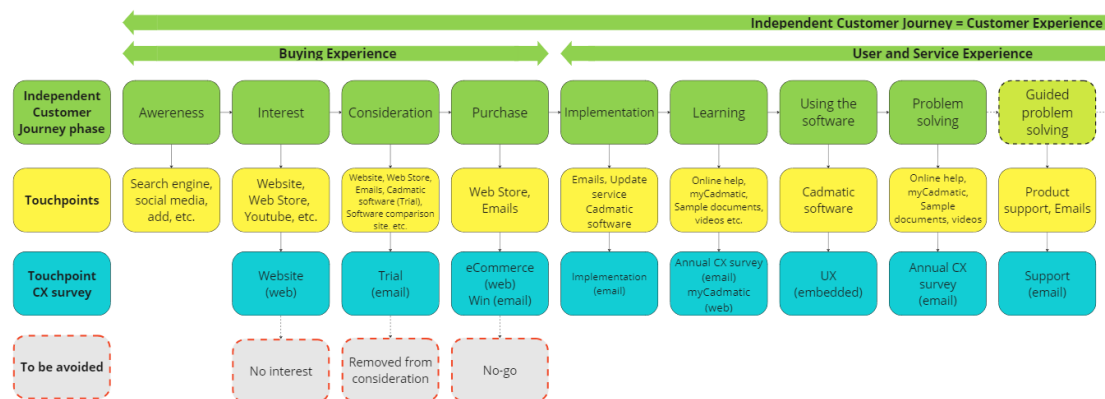
Holman ym. (2021, 242) mukaan positiivisella asiakaskokemuksella on todettu olevan vahvistava vaikutus asiakaspysyvyyteen (customer retention), joka nostaa asiakkaan elinkaarinen arvoa (customer lifetime value). *Tilauksen uusimismvaiheessa* asiakkaalle on tärkeää kokea, että Cadmaticin asiakkaana oleminen on arvoa synnyttävää ja hyödyllistä. Asiakkaan tulisi kokea saavansa ohjelmistokustannukselle riittävästi vastinetta. Lisäksi toimiminen yhdessä Cadmaticin kanssa pitäisi olla sujuvaa ja miellyttävää. Tilausperustainen ohjelmistolisenssi ja sitä kautta myös CADMATIC Electrical lakkaavat toimimasta tilausjakson päätyttyä, jos asiakas ei maksa 1 tai 3 välein tilauksen uusimismaksua. Uusiminen tapahtuu automaattisesti, jos asiakas ei *peruuta uusimista*. Jos tarvetta ohjelmistotuotteelle ei enää ole tai asiakaskokemus koko asiakaspolun aikana on ollut negatiivinen, tilauspohjaisen tilauksen peruuttaminen on mahdollista ja tällöin asiakkuus menetetään ainakin hetkellisesti. Vuosittaisen maksun myötä asiakas arvioi, onko ohjelmistokustannus oikeassa suhteessa ohjelmistosta saatavaan hyötyyn ja koettuun asiakaskokemukseen nähden. Tämä vaatii Cadmaticilta sekä aktiivista ja asiakaslähtöistä ohjelmistokehitystä että asiakaskokemuksen kehittämistä kaikissa asiakaspolun vaiheissa ja kosketuspisteissä. Jos asiakas päättää lopettaa asiakassuhteen Cadmaticin kanssa eli jos asiakas peruuttaa tilauksen uusimisen, on tärkeää, että palaaminen asiakkaaksi on tehty helpoksi ja houkuttelevaksi.

Asiakas voi verkkokaupassa omalla asiakastilillään *uusia tilauksensa*, jolloin asiakas pääsee välittömästi käyttämään ohjelmistoa uudestaan. Palaamisen houkuttelevuutta voidaan lisätä esimerkiksi erilaisilla tarjouskampanjoilla poistuneille asiakkaille. Kehittämishankkeen tuloksena tunnistettiin tarve kehittää verkkokauppaa enemmän nykyasiakkaita palvelevaksi. Nykyisessä muodossa se palvelee hyvin uusia asiakkaita, jotka ovat hankkimassa ensimmäistä Cadmatic-ohjelmistotuotettaan. Nykyasiakkaille olisi tärkeää saada hankittua esimerkiksi ohjelmistoversioiden tasonkorotuksia verkkokaupan kautta, mutta tällä hetkellä verkkokauppa ei sitä tue.

Kehittämisprosessin aikana asiakaspolun palvelumuotoiluongelmaksi kiteytyi:

*”Minkälainen itsenäinen asiakaspolku tuottaa tavoiteltavan asiakaskokemuksen?”*

Kehittämissuunnitelman lopputuloksena syntynyt asiakaspolkumalli (Kuvio 26, Liite 1) ja konsepti pyrkivät vastaamaan tähän ongelmaan.



Kuvio 26. Osakuva asiakaspolkumallista

## 4.2 Asiakaskokemuksen mittausmalli

### **Asiakaskokemuksen mittausmallin kuvaus**

Cadmatic on aikaisemmin mitannut asiakkaiden suositteluhalukkuutta sekä asiakastytyväisyyttä kerran vuodessa suoritettavalla asiakaskyselyllä. Kehittämishankkeen tuloksena luotiin vuosittaisen mittaamisen rinnalle jatkuvan asiakaskokemuksen mittaamisen malli, jossa asiakaskokemusta mitataan asiakaspolun eri kosketuspisteissä reaaliaikaisesti. Mittausmallissa kaikella palautekyselyiden avulla kerätyllä tiedolla on rooli asiakkaiden paremmassa palvelussa ja toiminnan monipuolisessa kehittämisessä. Mittaamisen strategiana on oikea-aikaisuus ja reaaliaikaisuus. Asiakaspalautetta kysytään ja mitataan silloin, kun asiakas on vuorovaikutuksessa kosketuspisteen kanssa. Tällöin kokemus on vielä asiakkaan tuoreessa muistissa ja vastaaminen palautekyselyyn on asiakkaalle relevanttia. Tämä on suurin muutos suhteessa Cadmaticin vanhaan, vuosittaiseen asiakaskyselyyn. Uudessa asiakaskokemuksen mittausmallissa asiakaskokemusta mitataan tarkasti (eri kosketuspisteet) sekä oikea-aikaisesti (asiakas on parhaillaan kosketuspisteessä). Reaaliaikainen mittaaminen mahdollistaa sen, että asiakkaan antamaan palautteeseen voidaan reagoida oikea-aikaisesti ja jopa automaattisesti. Jos asiakkaan kokemus jossakin asiakaspolun kosketuspisteessä on erittäin negatiivinen, voidaan tilanteeseen reagoida Cadmaticin henkilöstön toimesta nopeasti, jolloin on mahdollista pelastaa huonoksi kehittyvä asiakaskokemustilanne. Cadmatic pystyy luomaan erilaisia automaatioita ja hälytysrajoja mittaustuloksiin liittyen ja reagoimaan asiakaspalautteeseen tarkoituksenmukaisella tavalla.

Eri kosketuspisteistä kerätyt mittaustulokset kerätään CRM-järjestelmään osaksi asiakkaan muita tietoja, jolloin on mahdollista synnyttää kokonaiskuva asiakkaan kaikista asiakaskohtaamisista Cadmaticin kanssa. Salesforce (2023) nostaa esiin, että tuomalla asiakasdata yhteen jaettuun näkymään, pääsee jokainen yksittäinen yrityksen työntekijä tarkastelemaan kaikkia asiakaskohtaamisia. Näin työntekijä voi tehdä sekä asiakkaan että yrityksen liiketoiminnan kannalta viisaita ratkaisuja. Reaaliaikaisuuden lisäksi mittaaminen on jatkuvaa, jotta mittaustuloksia analysoimalla voitaisiin todentaa asiakaskokemuksen kehittämisen tuloksellisuutta. Onko asiakkaiden kokemus muuttunut kehitystoimien seurauksesta, ja asiakaskokemuksen kehittämiseen käytetyt panostukset tuottaneet toivotun tuloksen. (Holma ym. 2021, 258.)

## **Asiakaskokemuksen mittausmallin tavoite**

Asiakaskokemusmittauksen on tavoitteena tunnistaa asiakaskokemuksen vahvuuksia ja priorisoida asiakaskokemuksen kehittämiskohteita. Mittaustuloksia visualisoimalla ja analysoimalla tuotetaan tietoa organisaation eri liiketoimintayksiköille. Mittaamisella on tarkoitus tunnistaa asiakasprosesseissa olevia puutteita ja epäjatkuvuuskohtia, jotka voivat heikentää asiakaskokemusta. Suurimmat asiakaskokemuksen kehittämistarpeet kohdistuvat todennäköisesti asiakasprosesseihin, ohjeistuksiin, materiaaleihin sekä tietysti itse Cadmatic-ohjelmistoihin. Ihmiseltä ihmiselle annettavan asiakaspalvelun aikana koettu asiakaskokemus on nykyistenkin mittausten perusteella erittäin hyvällä tasolla.

Mittaamalla asiakaskokemusta asiakaspolun merkityksellisissä kosketuspisteissä voidaan ennustaa asiakkaiden tulevaa käyttäytymistä. Jos asiakaskokemus on ollut positiivinen, ovat sen seuraukset asiakkaan tulevaan käyttäytymiseen eli asiakastyytyväisyyteen, asiakassuosiuteen ja asiakassuositteluun positiivisia. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 233.) Palautekyselyjen tarkentavilla kysymyksillä pystytään myös selvittämään syitä kokemuksen taustalla. Syyt ostopäätöksen ja asiakkuuden lopettamisen taustalla ovat tietoa, jota Cadmatic voi hyödyntää kehittäessään ohjelmistotuotteitaan, asiakaspolkujaan sekä tavoiteltua asiakaskokemusta. Mitattuun tietoon perustuva asiakasymmärrys mahdollistaa asiakaskokemuksen kehittämiseen osoitettujen resurssien oikean kohdentamisen. Eli asiakaskokemusmittaus mahdollistaa asiakkailta kerättyyn tietoon perustuvan tiedolla johtamisen sekä liiketoiminnan kehittämisen.

## **Mittausmallin käytännön toteuttaminen**

Asiakaskokemuksen mittaamisen menetelmänä käytetään asiakkaille osoitettuja palautekyselyitä, joita määritettiin 12 kappaletta. Jokaiselle palautekyselylle määritettiin asiakaspolun kosketuspiste, jossa asiakas kohtaa palautekyselyn. Esimerkiksi koekäyttöasiakkaalle lähetetään markkinointiautomaation avulla sähköpostipalautekysely 20 päivää koekäytön aloittamisen jälkeen. Palautekyselyt on toteutettu GetFeedback-työkalulla ja niistä on erikieliversiot suomeksi ja englanniksi. Tulevaisuudessa Cadmatic voi ottaa käyttöön myös muita kieliversioita, koska palautekyselyiden äidinkieliyys todennäköisesti nostaisi asiakkaiden halukkuutta vastata palautekyselyihin.

Asiakaspolkumallista tunnistettiin kaikki kosketuspisteet, joissa asiakas on vuorovaikutuksessa Cadmaticin kanssa. Asiakaskokemuksen mittausmallin palautekyselyt liitettiin asiakkaan ja Cadmaticin näkökulmasta merkityksellisiin kosketuspisteisiin. Yksittäinen asiakas ei tyypillisesti käy läpi kaikkia asiakaspolun vaiheita, joten yksittäinen asiakas ei myöskään ole kosketuksissa kaikkien palautekyselyiden kanssa, joita asiakaspolulle on määritetty.

Palautekysely on tyypillisesti osa markkinointiautomaation lähettämää ohjaus- ja opastus-sähköpostia, jossa on asiakkaalle tärkeitä tietoja sekä linkkejä.

### **Asiakaskokemuksen mittaaminen**

Asiakkaan kokemus asiakaspolulla koostuu kolmesta erillisestä osakokemuksesta: ostokokemuksesta, käyttö- ja palvelukokemuksesta ja asiakassuhdekokemuksesta. Asiakaskokemusmittausmallin avulla pyritään luomaan ymmärrys koko asiakaspolun asiakaskokemuksesta.

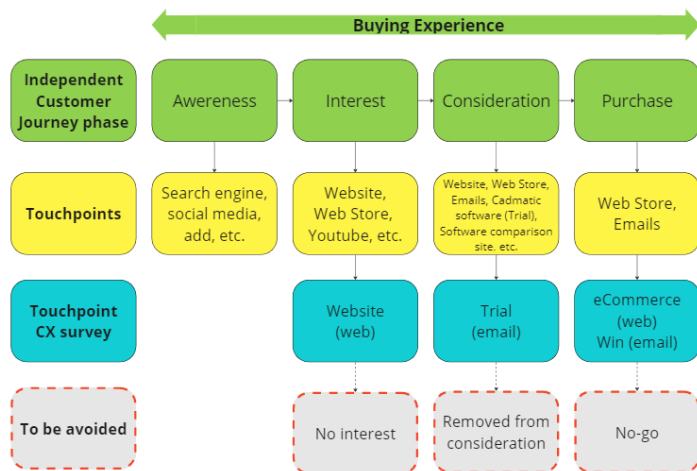
### **Ostokokemus**

Ostokokemusta mitataan kiinnostus-, harkinta-, hankintavaiheissa (Kuvio 27).

*Kiinnostusvaiheen* asiakaskokemusta mitataan Cadmaticin verkkosivustolle liitettävällä palautekyselyllä (website). Palautekysely käynnistyy joko pop up -tyyppisenä palautekyselyinä tai vaihtoehtoisesti palautekysely käynnistyy feedback-painikkeesta, joka sijaitsee verkkosivuston reunalla. Palautekyselyn tavoitteena on mitata verkkosivujen asiakaskokemusta sekä tutkia, löytävätkö asiakkaat tarvitsemansa tiedon verkkosivuilta, ja saako verkkosivuston sisältö ja materiaalit heidät kiinnostumaan Cadmaticista ja sen ohjelmistoista.

*Harkintavaiheen* asiakaskokemusta mitataan ohjelmiston koekäyttöajan palautekyselyllä (trial). Palautekysely lähetetään sähköpostilla koekäyttöasiakkaalle kesken 30 päivän koekäyttöajan. Asiakaskokemusmittareiden ja -kysymysten lisäksi palautekysely sisältää vinkkejä, joita asiakas voi hyödyntää jäljellä olevalla koekäyttöajallaan. Tällaisia vinkkejä ovat muun muassa lista erilaisista itseopiskelumateriaaleista, joita Cadmatic tarjoaa. Palautekyselyn lopuksi asiakas voidaan myös ohjata verkkosivulle, jossa on koekäyttövaiheeseen liittyviä ohjeita, linkkejä ja materiaalia.

*Hankintavaiheen* asiakaskokemusta mitataan ensimmäiseksi verkkokaupassa. Verkkokaupan ostokokemusta (ecommerce) mitataan verkkokauppaan liitettyllä palautekyselyllä. Kysely käynnistyy verkkokaupasta löytyvästä feedback-painikkeesta. Palautekyselyllä pyritään mittaamaan asiakkaiden kokemaa verkko-ostamisen helppoutta ja sujuvuutta. Verkkokaupan kautta ohjelmistohankinnan tehneille asiakkaille lähetetään palautekysely (win) sähköpostilla, jossa pyritään selvittämään syitä, miksi asiakas päätyi valitsemaan Cadmatic-ohjelmiston. Tätä tietoa Cadmaticin markkinointi ja myynti voivat hyödyntää ja korostaa viestinnässään ja toiminnassaan.



Kuvio 27. Ostokokemuksen mittaaminen

## Käyttö- ja palvelukokemus

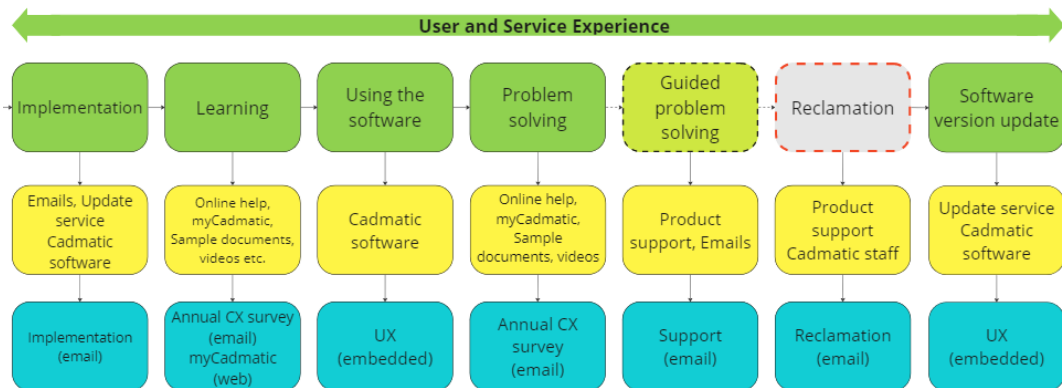
Käyttö- ja palvelukokemusta mitataan käyttöönotto-, oppimis-, ohjelmiston käyttö-, ongelmanratkaisu- ja ohjelmiston päivitysvaiheissa (Kuvio 28).

*Käyttöönottovaiheen* asiakaskokemusta mitataan palautekyselyllä (implementation), joka lähetetään asiakkaille sähköpostilla noin kuukauden päästä ohjelmiston ostohetkestä. Kehittämishankkeen aikana arvioitiin, että tällöin asiakas on juuri päättänyt ohjelmiston käyttöönoton tai vaihtoehtoisesti asiakas on vielä keskellä käyttöönottoprosessia. Ajoitus on sopeva, koska asia on asiakkaalle ajankohtainen ja se on asiakkaalla tuoreessa muistissa.

*Oppimis- ja ongelmanratkaisuvaiheen* asiakaskokemusta mitataan yhteisellä palautekyselyllä, jonka yhtenä tavoitteena on mitata asiakkaiden tyytyväisyyttä Cadmaticin tuottamiin itseopiskelu- ja ongelmanratkaisumateriaaleihin. Tälle palautekyselylle ei löydetty oikea-aikaista ja luotettavaa lähetyshetkeä, joten palautekyselyn kysymykset ja mittarit päätettiin lisätä osaksi vuosittaista asiakaskyselyä (annual cx survey). Oppimisvaiheen asiakaskokemusta mitataan myös myCadmatic-palvelussa, jossa on Cadmaticin tuottamia itseopiskeluvideoita. Palautekysely (mycadmatic) liitetään osaksi myCadmatic-verkkoalustaa feedback-painikkeena.

*Ohjelmiston käyttövaiheen* asiakaskokemusta mitataan palautekyselyllä (ux), joka on liitetty kiinteäksi osaksi Cadmatic-ohjelmistoa. Palautekysely sisältää myös *ohjelmiston päivitysvaiheeseen* liittyviä kysymyksiä ja mittareita. Ohjelmistoon kiinteästi liitetty palautekysely tavoittaa ohjelmistojen käyttäjät paremmin, kuin aiemmin käytössä ollut vuosittainen, sähköpostilla lähetetty, palautekysely. Usein asiakasyrityksen ohjelmistokäyttäjät eivät ole osa CRM-järjestelmän kontaktihenkilöitä, joten sähköpostikyselyt eivät ole heitä koskaan

tavoittaneet. Ohjelmistoon kiinteästi liitetty palautekysely tavoittaa ohjelmistokäyttäjät luotettavasti ja varmasti.



Kuvio 28. Käyttö- ja palvelukokemuksen mittaaminen

Tuotetuki (guided problem solving) ja reklamaatio (reclamation) ovat osa ohjattua asiakaspolkua eli näissä asiakaspolun vaiheissa asiakasta ohjaa ja opastaa Cadmaticin henkilöstö. Itsenäisen asiakaspolun asiakas voi siirtyä itsenäiseltä asiakaspolulta ohjatulle asiakaspolulle juuri näissä vaiheissa, jonka takia ne määritettiin myös itsenäiseen asiakaspolkumalliin.

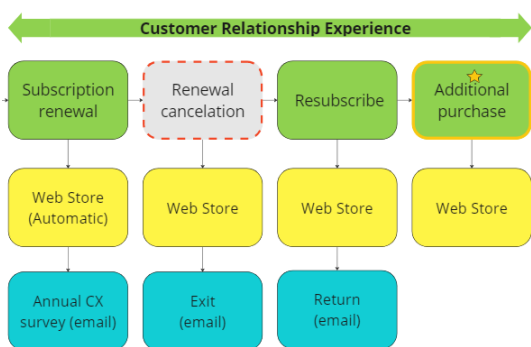
### Asiakassuhdekokemus

Asiakassuhdekokemusta mitataan tilauksen uusinta-, uusimisen peruuttamis- ja asiakkaaksi palaamisvaiheissa (Kuvio 29).

*Tilauksen uusimisvaiheen* asiakaskokemusta mitataan vuosittaisella palautekyselyllä (annual cx survey). Palautekysely lähetetään sähköpostilla CRM-järjestelmästä löytyville kontaktihenkilöille kerran vuodessa. Palautekyselyn tarkoituksena on mitata, kuinka tyytyväisiä asiakkaat ovat Cadmaticiin yrityksenä sekä omaan asiakkuuteensa. Palautekyselyssä mitataan myös asiakkaiden suositteluhalukkuutta. Olemassa olevasta palautekyselystä voidaan poistaa ohjelmistojen käyttökokemukseen liittyvät kysymykset, koska niille on uudessa mittausmallissa oma erillinen palautekysely (ux). Vaihtoehtoisesti käyttökokemuskysymykset yhtenäistetään molemmissa palautekyselyissä, jotta myös mittaustulokset ovat vertailukelpoisia. Kun asiakas *peruuttaa tilauksen uusimisen*, pyritään syitä tilauksen peruuttamisen ja asiakkuuden lopettamisen taustalla selvittämään omalla palautekyselyllä (exit). Palautekysely on hyvin lyhyt ja asiakkaalle nopea vastata, mutta se voi antaa Cadmaticille arvokasta tietoa syistä, jotka johtivat asiakkuuden päättämiseen. Kerran poistuneen *asiakkaan palaaminen* takaisin maksavaksi asiakkaaksi on Cadmaticille erittäin tärkeää ja se pitää tehdä asiakkaille mahdollisimman helpoksi ja houkuttelevaksi. Kun CRM-

järjestelmä tunnistaa palaavan asiakkaan, lähetetään asiakkaalle ns. Tervetuloa takaisin - sähköposti, jonka osana on asiakkaaksi palaamisen syiden taustoja selvittävä palautekysely (return).

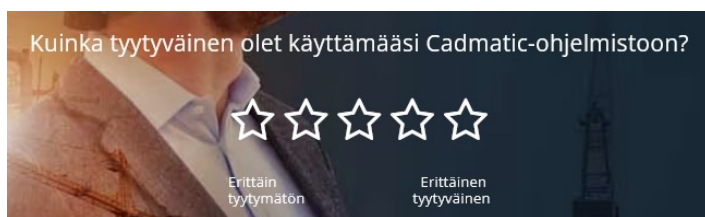
Cadmaticin kasvu- ja kannattavuustavoitteiden saavuttamisen kannalta poistuneiden asiakkaiden palaaminen sekä nykyasiakkaiden tekemät lisähankinnat (additional purchase) ovat keskeisessä roolissa. Asiakaspolulla koettu positiivinen asiakaskokemus edesauttaa merkittävästi lisähankintojen syntymistä. Lisäksi tyytyväisten nykyasiakkaiden suositteluhalkkuus alentaa uusasiakashankinnan kustannuksia (Holma ym. 2021, 241).



Kuvio 29. Asiakassuhdekokemuksen mittaaminen

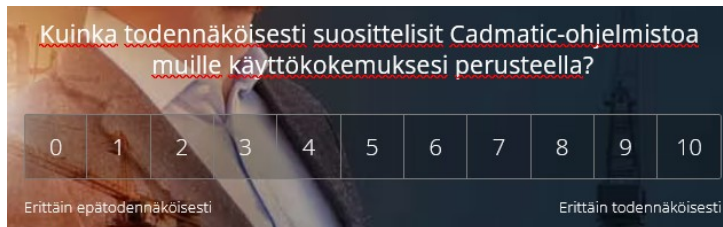
### Asiakaskokemusmittaristo

Asiakastyytyväisyyttä mittaava 5-asteinen CSAT-mittari (Kuva 8) valittiin yhteiseksi mittariksi kaikille asiakaspolun mitattaville kosketuspisteille. Tämän mittarin avulla eri kosketuspisteiden asiakastyytyväisyyttä voidaan vertailla keskenään. Mittarin kysymys on muotoiltu seuraavasti: *"Kuinka tyytyväinen olet..."*



Kuva 8. Asiakastyytyväisyyden CSAT-mittari

Toiseksi mittariksi valittiin asiakkaan suositteluhalukkuutta mittaava 10-asteinen NSP-mittari (Kuva 9).



Kuva 9. Suositteluhalukkuuden NPS-mittari

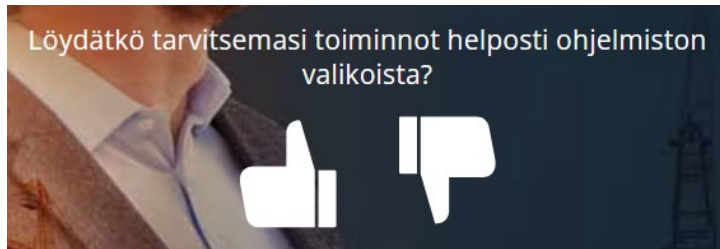
Tätä mittaria päätettiin käyttää kaikissa niissä mitattavissa kosketuspisteissä, joissa on luontevaa kysyä asiakkaan suositteluhalukkuutta Cadmatic-ohjelmistolle. Asiakkaalta ei kysytä suosittelisiko asiakas Cadmaticia yrityksenä, vaan suosittelisiko asiakas Cadmaticin ohjelmistotuotetta. Kaikissa kosketuspisteissä suositteluhalukkuuden kysymys ei ole perusteltua eikä luontevaa, joten CSAT-mittari jää ainoaksi yhteiseksi mittariksi, jota käytetään jokaisessa mitattavassa asiakaspolun kosketuspisteessä.

CSAT- ja NPS-mittarien lisäksi mitattavissa kosketuspisteissä päätettiin käyttää erilaisia vaihtuvia asiakaskokemuksen mittareita (Kuva 10). Asiakaskokemusmittareille määritettiin sama 5:n pisteen Likert-asteikko kuin CSAT-mittarilla ja niistä lasketaan jokaiselle mitattavalle kosketuspisteelle oma CX-indeksi, joka on näiden 5-asteisten asiakaskokemusmittareiden keskiarvo.



Kuva 10. Esimerkki 5:n pisteen Likert-asteikon asiakaskokemusmittarista

Edellä kuvattujen asiakaskokemusmittarien lisäksi palautekyselyissä on kysymyksiä, joiden avulla pyritään selvittämään syitä kokemuksen taustalla (Kuva 11).



Kuva 11. Esimerkki kysymyksestä asiakaskokemuksen taustalla

Kullekin asiakaskokemuksen mittarille ei asetettu tarkkoja tavoitteita. Kehittämishankkeen tavoitteena oli mitattavien kosketuspisteiden mittarien ja palautekyselyiden määrittäminen. Mittaamisella on tarkoitus selvittää mitattujen kosketuspisteiden asiakaskokemuksen nykytaso ja asettaa tavoitteet mittareille sen jälkeen, kun mittausmalli ja mittausprosessi on otettu käyttöön. Kosketuspisteissä mitattuja CSAT- ja NPS-tuloksia voidaan verrata vuosittaisten asiakastyytyväisyyskyselyjen CSAT- ja NPS-tuloksiin ja sitä kautta asettaa tavoitteet yksittäisille mittareille.

Kehittämisprosessin aikana asiakaskokemuksen mittausmallin palvelumuotoiluongelmaksi kiteytyi:

*"Minkälaisella asiakaskokemuksen mittausmallilla voidaan todeta, toteutuuko tavoiteltava asiakaskokemus?"*

Kehittämishankkeen lopputuloksena syntynyt asiakaskokemuksen mittausmalli (Liite 1) pyrkii vastaamaan tähän ongelmaan.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

### 5.1 Yhteenveto

Cadmaticissa tunnistettiin tarve kehittää itsenäisen asiakaspolun asiakaskokemusta, koska verkkokauppamyynä on tärkeä osa Cadmaticin kasvu- ja kannattavuustavoitteita. Kehittämistarpeesta johdettiin kehittämishankkeen tavoite eli perustan ja edellytyksien luominen itsenäisen asiakaspolun asiakaskokemuksen kehittämiseksi.

Itsenäiseen asiakaspolkuun liittyvien prosessien tulee olla helppoja ja sujuvia asiakkaille. Asiakkaan itsenäistä toimimista ja päätöksentekoa tukeva informaatio, materiaalit ja ohjeet tulee olla asiakkaan saatavilla oikeassa kanavassa ja oikeaan aikaan. Kehittämishankkeen tavoitetta lähdettiin toteuttamaan mallintamalla palvelumuotoilun tuplatimanttiosessissa itsenäinen asiakaspolun eri vaiheet ja kosketuspisteet. Mallintamisen jälkeen testattiin asiakaspolun helppoutta, sujuvuutta ja asiakaskokemusta. Tuplatimanttiosessin ja palvelumuotoilumenetelmien avulla pystyttiin luomaan asiakasymmärrystä, jota perinteisen kehittämisen menetelmien avulla ei olisi saavutettu. Palvelumuotoilun menetelmien avulla oli mahdollista asettaa asiakkaan asemaan ja nähdä asiat asiakkaan näkökulmasta. Asiakasymmärrys on asiakkaiden todellisten tarpeiden ja motiivien ymmärtämistä. Tätä ei voida saavuttaa, asiakasnäkemyksiä ei oteta alusta asti osaksi Cadmaticin kehittämisprosesseja. Perinteisesti Cadmaticissa asiakkaita on otettu mukaan kehittämisprosessin loppuvaiheissa, jolloin ratkaisu on jo hyvin pitkälle valmis eikä välttämättä ole enää mahdollista tehdä asiakkaiden tarpeista ja toiveista lähteviä muutoksia. Perinteinen kehittäminen perustuu enemmän asiakkaiden tarpeiden olettamiseen, eikä varsinaista asiakasymmärrystä välttämättä synny. Ymmärtämällä asiakkaiden tarpeet ja toiveet voi Cadmatic tarjota tuotteita ja palveluita, jotka vastaavat asiakkaiden tarpeita.

Kehittämisprosessin tulosten johtopäätöksenä Cadmaticin tulisi hieman enemmän painottaa asiakkaiden tarpeita ja toiveita päätöksenteossa ja kehittämistoiminnassa. Eli painopisteen siirtämistä hieman enemmän asiakkaiden tarpeita ja toiveita huomioon ottavaksi. Palvelumuotoilun hyödyntäminen Cadmaticin kehittämisprosesseissa olisi yksi keino asiakasymmärryksen syventämisessä. Itsenäisellä asiakaspolulla asiakas joutuu yksin etsimään tietoa sekä ratkaisuja ongelmiinsa. Cadmaticin työntekijät eivät perustele, selitä, kuvaile ja ratkaise asioita asiakkaan puolesta. Tämän takia asiakkaat pitää ottaa mukaan kehittämään itsenäiseen asiakaspolkuun liittyviä prosesseja sekä prosesseja tukevaa informaatiota ja materiaaleja. Tällöin Cadmaticin on mahdollista ymmärtää, mikä asiakaspolussa on hoidettu hyvin ja mikä vaatii vielä kehittämistä. Palvelumuotoilun ydin on yhteensovittaminen eli palveluiden ja tuotteiden kehittäminen niin, että ne ovat asiakkaille haluttavia, teknisesti

toteutettavia ja taloudellisesti kannattavia. Palvelumuotoilun yhteensovittaminen vastaisi paremmin Cadmaticin kasvu- ja kannattavuustavoitteisiin, kuin asiakastarpeiden olettamiin perustuva perinteinen kehittäminen.

Asiakaspolkumallin rinnalle luotiin asiakaskokemuksen mittaussmalli. Asiakaskokemusmittauksen tarkoituksena on syventää Cadmaticin asiakasymmärrystä mittaamalla asiakaskokemusta itsenäisen asiakaspolun eri kosketuspisteissä. Tällöin Cadmatic saa tietoa asiakaskokemuksen vahvuuksista ja kehittämiskohteista asiakaspolun eri vaiheissa. Cadmatic pystyy hyödyntämään kerättyä mittaustietoa valitessaan ja priorisoidessaan asiakaskokemuksen kehittämiskohteita. Johtopäätöksenä voidaan todeta, asiakaskokemuksen jatkuva, reaaliaikainen mittaaminen asiakaspolun eri kosketuspisteissä antaa huomattavasti tarkemmin ja todenmukaisemman kuvan asiakaskokemuksesta kuin Cadmaticin vuosittainen asiakaskysely. Uusi mittaussmalli tavoittaa varsinkin Cadmatic-ohjelmistojen käyttäjät huomattavasti paremmin kuin aikaisempi vuosittainen asiakaskysely. Ohjelmistokäyttäjien asiakaskokemus on erittäin keskeisessä roolissa asiakasyritysten asiakastyytyväisyyden, asiakasuskollisuuden ja suositteluhalukkuuden kannalta, vaikka B2B-liiketoiminnassa asiakaspolkuun liittyy myös muita asiakaspersoonia. Tyytyväiset ohjelmistokäyttäjät ovat Cadmaticin tavoiteltavan asiakaskokemuksen onnistumisen keskiössä.

Kehittämishankkeen tuloksina syntyneiden asiakaspolkumallin ja asiakaskokemuksen mittaussmallin avulla Cadmaticin on mahdollista alkaa kehittää itsenäisen verkkokauppa-asiakkaan asiakaskokemusta. Asiakaspolkumalli havainnollistaa asiakkaan eri vaiheet asiakaspolulla, ja kosketuspisteet tuovat näkyväksi asiakkaan ja Cadmaticin väliset vuorovaikutustilanteet. Asiakaspolkumallin avulla Cadmaticin eri liiketoimintayksiköiden on helpompi keskustella asiakkaiden tarpeista sekä kehittää asiakaskokemusta yhdessä, koska heillä on yhteinen visuaalinen malli ja määritelmä asiakaspolusta. Asiakaskokemuksen mittaamisen avulla saadaan informaatiota asiakaskokemuksen johtamista ja kehittämistä varten. Mittaustulosten avulla Cadmaticin on mahdollista tehdä analyysiä asiakaskokemuksen syyseuraussuhteista sekä kehittämistoimenpiteiden vaikuttavuudesta.

Kehittämishankkeen tulokset loivat perustan ja edellytykset itsenäisen asiakaspolun asiakaskokemuksen kehittämiselle sekä ne vastasivat palvelumuotoiluprosessin aikana syntyneisiin muotoiluongelmiin:

*”Minkälainen itsenäinen asiakaspolku tuottaa tavoiteltavan asiakaskokemuksen?”*

*”Minkälaisella asiakaskokemuksen mittaussmallilla voidaan todeta, toteutuuko tavoiteltava asiakaskokemus?”*

## 5.2 Jatkotoimenpiteet

### **Tavoiteltava asiakaskokemus**

Cadmaticin tulisi jatkossa tarkemmin määrittää, minkälaista asiakaskokemusta verkko-kauppa-asiakkaan itsenäisellä asiakaspolulla tavoitellaan. Tavoite tulisi johtaa Cadmaticin strategiasta. Tavoite tulisi myös sanallistaa, jotta se on Cadmaticin henkilöstölle helposti ymmärrettävä sekä se ohjaisi asiakaskokemuksen kehittämistoimintaa. Cadmaticin henkilöstö tulisi ottaa mukaan määrittämään tavoiteltavaa asiakaskokemusta, jotta henkilökunta kokee tavoitteen aidosti omakseen ja on siihen myös sitoutunut.

Tavoiteltava asiakaskokemus voisi olla esimerkiksi seuraavanlainen:

*”Verkkokauppa-asiakkaan asiakaskokemus on johdonmukainen, saumaton, sujuva ja selkeä. Ostoprosessi on asiakkaan saavutettavissa 24/7 ja asiakasta asiakaspolulla ohjaavat ohjemateriaalit sekä sähköpostiautomaatio tekevät ohjelmiston ostamisesta ja käyttöön-otosta helppoa ja miellyttävää.”*

Asiakaskokemuksen mittausmalli mittaa asiakkaan kokemaa sujuvuutta, helppoutta ja miellyttävyyttä. Tavoiteltavan asiakaskokemuksen tarkempi määrittäminen ja sanallistaminen auttaa Cadmaticin henkilöstöä tekemään oikeita valintoja päivittäisessä asiakaskokemuksen ja asiakasprosessien kehittämistyössä.

### **Asiakaskokemuksen mittaamisen jatkotoimenpiteet**

Asiakaskokemuksen mittaamisen tärkein jatkotoimenpide on mittausmallin käyttöönotto ja mittaamisen automatisointi. Cadmaticille on jo hankittu mittausmallin toteuttamista varten uusi palautetyökalu (GetFeedback). Palautekyselyt on pääosin määritelty ja mitattavat asiakaspolun kosketuspisteet on valittu. Seuraava vaihe asiakaskokemuksen mittaamisessa olisi palautekyselyiden käyttöönotto ja automatisointi. Palautekyselyt kannattaa ottaa käyttöön yksi kerrallaan aloittaen asiakkaalle kaikkein merkityksellisimmistä kosketuspisteistä. Mittaamisen aloittamisen yhteydessä tulisi määrittää, mikä on eri mittareiden tavoitetaso eli minkälaista asiakaskokemusta tavoitellaan. Kaikkia mitattavia kosketuspisteitä yhdistää asiakastytyväisyyttä mittaava CSAT-mittari. Tälle ja muille mittareille tulisi määrittää tavoitearvot.

Mittausmallin käyttöönoton jälkeen tärkeä jatkotoimenpide on mittaustulosten visualisointi, raportointi ja analysointi. Mittaustulokset tulee jakaa Cadmaticin henkilöstön kanssa, jotta asiakaskokemuksen kehittämistyötä voidaan priorisoida ja johtaa. Mittaustuloksista ja niiden perusteella tehdyistä kehittämistoimenpiteistä tulisi kertoa asiakkaille, jotta asiakkaat

kokevat, että vastaamalla palautekyselyihin voi vaikuttaa asioihin, ja että Cadmatic on aidosti asiakaslähtöinen toiminnassaan.

Asiakaskokemuksen mittaustulokset tulee raportoida rinnakkain kulloiseenkin mittariin liittyvien liiketoiminnan suorituskykymittarien (KPI) kanssa. Tällöin pystytään todentamaan asiakaskokemuksen seuraukset Cadmaticin kasvuun ja kannattavuuteen (Saarijärvi & Puustinen 2020, 253). Esimerkiksi Cadmatic-verkkosivun asiakaskokemusmittaria verrataan siihen, kuinka paljon verkkosivulta ohjautuu asiakkaita verkkokauppaan. Trial-asiakaskokemusmittaria verrataan siihen, kuinka moni trial-asiakas päätyy ostamaan tuotteen (conversion rate). Koko asiakaspolun asiakaskokemusmittaria verrataan siihen, kuinka paljon asiakkaita poistuu (churn rate).

Mittaustulosten pohjalta tehdyn analyysin perusteella priorisoidaan asiakaskokemuksen kehitystoimet: vahvistetaan vahvuuksia ja kehitetään heikkouksia.

### **Asiakaspolun kehittämisen jatkotoimenpiteet**

Asiakaspolkumallin rinnalle tulisi konseptin toteuttamisvaiheessa määrittää asiakkuudenhoitoprosessin kuvaus eli Service Blueprint. Service Blueprintillä tarkoitetaan prosessikaaviota ja palvelun yksityiskohtaista mallia, jossa esitetään palvelun eri osien liittyminen toisiinsa. Service Blueprint visualisoi asiakaspolun siten, että se kuvaa palvelun näkyvät elementit, asiakkaiden ja työntekijöiden roolit sekä prosessiin kuuluvat taustajärjestelmät. (Innokylä 2023.) Service Blueprint auttaa Cadmaticia hahmottamaan itsenäisen ja digitaalisen asiakaspolun vaiheet kosketuspisteineen sekä automaation, joka kosketuspisteisiin liittyy. Sillä voi selvittää mitä sähköpostiautomaatiota kyseiseen kosketuspisteeseen liittyy ja mitä taustajärjestelmissä tapahtuu kyseisessä kosketuspisteessä.

Yhtenä esiin nostettavana asiakaspolun kehittämisen jatkotoimenpiteenä on reklamaatioiden hoitomallin määrittäminen. Olisi tärkeää määrittää, kuinka verkkokaupan kauppa hankinnan tehneiden asiakkaiden reklamaatiot hoidetaan ja kuka niistä on vastuussa. Hyvin hoidettu reklamaatioprosessi on erinomainen tapa luoda parempaa asiakaskokemusta (Saarijärvi & Puustinen 2020, 113–116).

### **Palvelumuotoilu osana Cadmaticin kehittämistoimintaa**

Forrester researchin mukaan elämme nykyään asiakkaan aikakaudella, jossa pärjäävät parhaiten ne yritykset, jotka syvällisesti ymmärtävät asiakkaiden tarpeita, ja jotka osaavat tuottaa asiakkaille mieleisiä asiakaskokemuksia (Koivisto ym. 2019, 21). General Motorsin entinen pääjohtaja Jack Welch (Stan Phelps Speakes 2023) on muotoillut asian seuraavasti:

*”Kilpailuedulla on vain kaksi lähdettä: kyky oppia enemmän asiakkaistamme kilpailijoita nopeammin ja kyky muuttaa oppiminen toiminnaksi kilpailijoita nopeammin”*

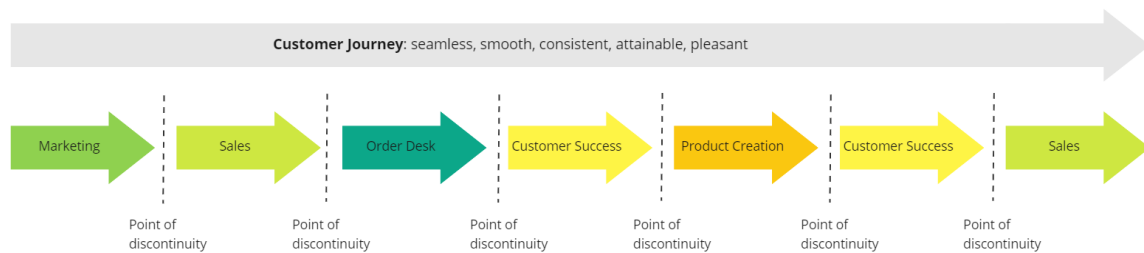
Kykyä oppia asiakkaista voidaan saavuttaa asiakasymmärryksen kautta. Asiakasymmärrystä luodaan kehittämishankkeessa syntyneen asiakaskokemuksen mittausmallin avulla, mutta syvällisempi asiakasymmärrys vaatii syvällisempää vuorovaikutusta asiakkaiden kanssa. Palvelumuotoilu tarjoaa menetelmät ja prosessin asiakkaiden osallistamiseen sekä yhteiskehittämiseen asiakkaiden kanssa. Palvelumuotoilun laadullisten menetelmien, kuten haastatteluiden, havaintojen ja testauksien lähtökohtana on tuottaa syvällistä asiakasymmärrystä asiakkaiden tarpeista, toiveista ja ongelmista. Lisäksi asiakkaat voitaisiin ottaa mukaan esimerkiksi erilaisiin asiakaskehitysryhmiin kehittämään asiakasprosesseja sekä Cadmatic-ohjelmistoja. Tämä tuottaisi syvää asiakasymmärrystä. Palvelumuotoiluun kuuluu olennaisesti nopeat kokeilut ja kokeileva kehittäminen esimerkiksi digitaalisten protojen ja A/B-testauksen muodossa. Palvelumuotoiluresurssin hankkiminen osaksi Cadmaticin asiakaskokemuksen kehittämistä olisi iso ja oikea askel kohti asiakaslähtoisempää toimintakulttuuria.

Uuden, globaalin verkkokaupan myötä Cadmaticille syntyy asiakkaita, joita yrityksellä ei aikaisemmin ole ollut ja joiden tarpeita Cadmatic ei tunne. Asiakasprofiilien ja -persoonien avulla palvelumuotoilussa tuodaan asiakasymmärrys sellaiseen muotoon, että se on helpposti omaksuttavaa ja se tuo näkyväksi asiakkaiden tavoitteita ja ongelmia (Palvelumuotoilu Palo 2023b.) Verkkokauppa-asiakkaiden asiakasprofiilit- ja persoonat tulisi määrittää, jotta ymmärretään paremmin, mitä verkkokaupasta ohjelmistotuotteita ostavat globaalit asiakkaat odottavat Cadmaticilta ja sen tuotteilta ja mitä nämä asiakkaat tarvitsevat.

### **Asiakaskokemuksen kehittämisen jatkotoimenpiteet**

Asiakaskokemuksen kehittämisessä olennaista on asiakaslähtöinen ajattelu perinteisen tuotelähtöisen ajattelun rinnalla (Koivisto ym. 2019, 19). Cadmaticin organisaatiomalli on rakennettu perinteisen vertikaalisen hierarkian mukaan, jossa yrityksen eri liiketoimintayksiköt kuten markkinointi, myynti, tuotekehitys, asiakaspalvelu, vastaavat asiakaspolun eri vaiheista ja kosketuspisteistä. Asiakaspolku ja asiakaskokemus kulkevat horisontaalisesti (Kuvio 30) läpi Cadmaticin vertikaalisen organisaatiohierarkian, jolloin syntyy helposti epä-jatkuvuuskohtia ja epäjohdonmukaisuutta. Kukaan ei johda koko asiakaspolun kehittämistä ja sitä kautta asiakaskokemuksen kehittämistä. Liisa Holma (Bonfire 2023) kysyy, voisivatko yritykset järjestäytyä ja ohjata toimintaansa paremmin linjassa sen kanssa, miten asiakas toiminnan kokee. Asiakkaan näkökulman valitseminen yrityksen prosessien ja toiminnan kehittämisessä olisi askel kohti asiakaslähtoisempää yrityskulttuuria. Liisa Holman (Bonfire

2023) mukaan ei riitä, että asiat tehdään oikein. Pitäisi tehdä oikeita asioita asiakasymmärrykseen perustuen.



Kuvio 30. Asiakaspolun eri vaiheiden liiketoimintayksiköt ja vastuut

Cadmatic tavoittelee merkittävää kasvua tulevina vuosina. Asiakaskokemuksen kehittämisen tulisi olla osa yrityksen kasvustrategiaa. Asiakaskokemusta pitää johtaa systemaattisesti. Johtamisella varataan kehittämistyössä vaadittavat resurssit sekä yhdistetään yrityksen toiminnot, ihmiset, prosessit ja järjestelmät. Hyvin johdettu ja suunniteltu asiakaskokemus lunastaa yrityksen brändin luomat asiakasodotukset (Holma ym. 2021, 76).

Tärkein ja konkreettisin jatkotoimenpide on asiakaskokemuksen kehittämisen ja mittaamisen iteratiivisen prosessin (Kuvio 31) jalkauttaminen osaksi Cadmaticin jokapäiväistä kehittämistoimintaa. Tällöin voidaan todentaa asiakaskokemuksen kehittämistoimien vaikuttavuus tavoiteltavaan asiakaskokemukseen.

1. Sisäistetään Cadmaticin strategiasta johdettu arvolupaus
2. Johdetaan arvolupauksesta tavoiteltava asiakaskokemus
3. Määritetään asiakaskokemuksen mittaussmalli
4. Käyttöön otetaan mittausmenetelmät ja -työkalut
5. Mitataan toteutuuko tavoiteltava asiakaskokemus
6. Visualisoidaan ja analysoidaan tulokset
7. Tunnistetaan vahvuudet (onnistumiset esiin!) ja kehittämiskohteet
8. Toteutetaan kehittämistoimet (vahvista vahvuuksia & kehittä heikkouksia)

Kuvio 31. Asiakaskokemuksen mittaamisen ja kehittämisen iteratiivinen prosessi

## Lähteet

Ahvenainen, P., Gylling, J. & Leino, S. 2017. Viiden tähden asiakaskokemus. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

Arter. 2023. Palvelumuotoiluprosessi ja sen vaiheet. Viitattu 16.2.2023. Saatavissa <https://www.arter.fi/palvelumuotoiluprosessi-ja-sen-vaiheet/>

Bonfire. 2023. Miten organisaatiomalli vaikuttaa asiakaskokemukseen? Viitattu 13.5.2023. Saatavissa <https://bonfire.fi/miks-organisaatio-vaikuttaa-asiakaskokemukseen/>

Brightedge. 2023. SEO at the Speed of Search. Viitattu 3.5.2023. Saatavissa <https://www.brightedge.com/>

Cadmatic. 2023. CADMATIC Electrical. Viitattu 23.2.2023. Saatavissa <https://www.cadmatic.com/fi/construction/ohjelmistoratkaisut/cadmatic-electrical/>

Capterra. 2023. CADMATIC Electrical. Viitattu 30.4.2023. Saatavissa <https://www.capterra.com/p/246102/CADMATIC-Electrical/>

Design Council. 2023. Framework for Innovation: Design Council's evolved Double Diamond. Viitattu 29.4.2023. Saatavissa <https://www.designcouncil.org.uk/our-work/skills-learning/tools-frameworks/framework-for-innovation-design-councils-evolved-double-diamond/>

Filenius, M. 2015. Digitaalinen asiakaskokemus. Menesty monikanavaisessa liiketoiminnassa. Jyväskylä: Docendo.

Finnish Business Blog. 2023. Polkuja parempaan asiakaskokemukseen. Viitattu 6.5.2023. Saatavissa <https://blogit.jamk.fi/fbb/2020/05/06/polkuja-parempaan-asiakaskokemukseen/>

Folcan. 2023. Mikä on digitaalinen asiakaspolku? Opas digitaalisen asiakaspolun määrittämiseen. Viitattu 3.5.2023. Saatavissa <https://folcan.fi/digitaalinen-asiakaspolku-opas-maarittamiseen/>

Formplus. 2023. The 4, 5 and 7 point Likert Scale. Viitattu 20.3.2023. Saatavissa <https://www.formpl.us/blog/point-likert-scale>

Funnel. 2023a. Vaikuttavan asiakasymmärryksen tuottaja. Viitattu 12.2.2023. Saatavissa <https://funnel.fi/>

Gapgemini. 2022. Digianalytiikan hyödyntäminen asiakaskokemuksen kehittämisessä - Opas asiakaskokemuksen mittariston rakentamiseen. Viitattu 05.11.2022. Saatavissa

<https://www.capgemini.com/fi-en/wp-content/uploads/sites/27/2019/05/digianalytikan-hyodyntaminen-asiakaskokemuksen-kehittamisessa.pdf>

Gapgemini. 2023. Digitaalinen asiakaskokemus: mitä se on ja miten siitä voi luoda kilpailuedun? Viitattu 8.5.2023. Saatavissa <https://www.capgemini.com/fi-en/insights/expert-perspectives/digitaalinen-asiakaskokemus-mita-se-on-ja-miten-siita-voi-luoda-kilpailuedun/>

Holma, L., Laasio, K., Ruusuvuori, M., Seppä, A. & Tanner, R. 2021. Menestys syntyy asiakaskokemuksesta. B2B-johtajan opas. Helsinki: Alma Talent.

Innanen, P. 2022. Digitaalisten palveluiden muotoilu -kurssi. Kurssimateriaali.

Innokylä. 2023. Service Blueprint. Viitattu 7.3.2023. Saatavissa <https://innokyla.fi/fi/tyokalut/service-blueprint>

Koivisto, M., Säynäjäkangas, J. & Forsberg, S. 2019. Palvelumuotoilun bisneskirja. Helsinki: Alma Talent.

Kreapal. 2023. Palvelumuotoilu. Opas palvelumuotoiluun. Viitattu 14.5.2023. Saatavissa <https://www.kreapal.fi/wp-content/uploads/Palvelumuotoiluopas-v008.pdf>

Lapin yliopisto. 2023. Väitökset 2020. Palvelumuotoilutyöpajoissa aktivoidaan yhteisöjä ja organisaatioita kehittämään yhdessä. Viitattu 24.5.2023. Saatavissa <https://www.ulapland.fi/news/Vaitos-Palvelumuotoilutyopajoissa-aktivoidaan-yhteisoja-ja-organisaatioita-kehittamaan-yhdessa/prxd4hsm/9e2e41ce-aa4b-4b62-8fbd-7dfc5d0513fa>

Miettinen, S. (toim.) 2014. Muotoiluajattelu. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.

Miettinen, S. (toim.) 2016. Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.

Miro. 2023. Miro as your whiteboard tool. Viitattu 11.3.2023. Saatavissa <https://miro.com/whiteboard/>

Muotoilupakki. 2023. Design brief. Viitattu 18.5.2023. Saatavissa <https://muotoilupakki.fi/menetelmat/design-brief/>

Mäkinen, M. 2022. Palvelumuotoilu-kurssi. Kurssimateriaali.

Palvelumuotoilu Palo. 2023a. Palvelumuotoiluprosessin vaiheet. Viitattu 12.2.2023. Saatavissa <https://www.palvelumuotoilupalo.fi/blogi/palvelumuotoilun-prosessin-vaiheet/>

Palvelumuotoilu Palo. 2023b. Palvelumuotoilun menetelmät. Viitattu 18.2.2023. Saatavissa <https://www.palvelumuotoilupalo.fi/blogi/palvelumuotoilun-menetelmat/>

- Palvelumuotoilu Palo. 2023c. Menetelmät ja työkalut. Viitattu 23.5.2023. Saatavissa <https://www.palvelumuotoilupalo.fi/palvelumuotoilu/menetelmat-ja-tyokalut/>
- Saarijärvi, H. & Puustinen, P. 2020. Strategiana asiakaskokemus. Jyväskylä: Docendo.
- Salesforce. 2023. Mitä tarkoittaa Salesforce Customer 360? Viitattu 2.5.2023. Saatavissa <https://www.salesforce.com/fi/blog/2021/mita-tarkoittaa-customer-360.html>
- Service Design Tools. 2023a. Journey map. Viitattu 24.5.2023. Saatavissa <https://servicedesigntools.org/tools/journey-map>
- Service Design Tools. 2023b. Service safari. Viitattu 24.5.2023. Saatavissa <https://servicedesigntools.org/tools/service-safari>
- Stan Phelps Speakes. 2023. Blogi. Viitattu 13.5.2023. Saatavissa <https://stanphelps.com/there-are-only-two-sources-of-competitive-advantage-the-ability-to-learn-more-about-our-customers-faster-than-the-competition-and-the-ability-to-turn-that-learning-into-action-faster-than-th/>
- Stickdorn, M. & Schneider, J. 2012. This is service design thinking: basics – tools – cases. Amsterdam: Bis Publishers.
- Tuulaniemi, J. 2016. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum.
- Trustmary. 2022. Asiakaskokemuksen määritelmä – mitä asiakaskokemus on, miten se rakentuu ja miten sitä johdetaan. Viitattu 05.11.2022. Saatavissa <https://www.trustmary.com/fi/blogi/asiakaskokemus/asiakaskokemuksen-maaritelma-mita-asiakaskokemus-on/>
- Questback. 2022. NPS, CES, CSAT – miten asiakaskokemusta kannattaa mitata? Viitattu 05.11.2022. Saatavissa <https://www.questback.com/fi/blogi/nps-ces-csat-miten-asiakaskokemusta-kannattaa-mitata/>

# Liite 1. Asiakaspolkumalli ja asiakaskokemuksen mittausmalli

