



# Kumppanistrategian kehittäminen asiakaskokemuksen avulla Case Cisco Systems Finland Oy

Linda Sinisalo

2021 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

**Kumppanistrategian kehittäminen asiakaskokemuksen avulla  
Case Cisco Systems Finland Oy**

Linda Sinisalo  
Tulevaisuuden johtaminen ja  
asiakaslähtöinen  
palveluliiketoiminta  
Opinnäytetyö (YAMK)  
Joulukuu, 2021

Linda Sinisalo

**Kumppanistrategian kehittäminen asiakaskokemuksen avulla**

Vuosi

2021

Sivumäärä

110

Asiakaskokemuksen (CX) taustalla vaikuttaneet digitaalinen muutos, monikanavaisuus, kiristynyt kilpailutilanne sekä kasvaneet asiakasodotukset ovat johtaneet tilanteeseen, jossa yritysten on etsittävä uusia ratkaisuja ja innovatiivisia toimintamalleja erottuakseen kilpailijoista ja pysyäksään muutosvauhdin kyydissä. Tulokseton Cisco Systems Finland Oy (myöhemmin Cisco Suomi) on muutosmatkalla siirtyessään vaihtoarvoon perustuvasta liiketoimintamallista kohti asiakaskeskeistä ja jatkuvaa arvoa tuottavaa mallia, jonka strategiana on asiakaskokemus, johon kumppanivetoinen jälleenmyyntikanava tuo mukanaan omat haasteet ja mahdollisuutensa.

Opinnäytetyön tarkoituksena on tukea yhtenäisen ymmärryksen muodostumista Cisco Suomen asiakaskokemuksen nykytilasta ja Gold-sertifioitujen Cisco-kumppaneiden keskuudessa. Tutkimuksen tavoitteena on antaa kehitysehdotuksia siitä, kuinka kehittää CX-strategiaa entistä kumppanikeskeisemmäksi ja tuottavammaksi.

Asiakaskokemuksen avulla voidaan rakentaa uudenlaista kilpailuetua ja CX:n odotetaankin nousevan keskeisimmäksi erottuvuustekijäksi ohittaen hinnan ja tuotteen tai palvelun. Vaikka CX mielletään kiinnostavana mahdollisuutena ja liiketoiminnan kehittämiskeinona, niin usein siihen liittyvä kokonaisvaltainen ymmärrys on vajavaista. Tällöin vaarana on, että asiakaskokemuksesta tulee vain uusi johtajuustrendi tai päivitetyn strategian määrittelemätön tavoite, vaikka tosiasiasa CX on organisaatioiden johtamisen kovinta ydintä.

Asiakaskokemuksen ja kumppanistrategian lähtötilanne kartoitettiin nykytila-analyysin avulla suorittamalla puolistrukturoidut teemahaastattelut kohdeorganisaatioissa sekä teemahaastattelemalla Cisco Suomen gold-sertifioitujen kumppaniorganisaatiot Atea Finland Oy, Elisa Oyj sekä Telia Cygate Oy. Tutkittavasta ilmiöstä hankittiin tietoa myös havainnoimalla kohdeorganisaation ihmisiä, käyttäytymistä ja yrityskulttuuria.

Aineistosta havaittiin, että Cisco Suomen nykyistä CX-strategiaa pidettiin epäselvänä, eikä CX:ään liittyvä ymmärrys ei ollut yhtenäistä. Lisäksi Customer Lifecycle track-mallin koettiin palvelevan vain isoimpia asiakkuuksia ja asiakascaseja sekä asiakaskokemuksen mittaamisessa havaittiin puutteita. Kumppanihaastatteluiden pohjalta kävi ilmi, että gold-kumppaniorganisaatiot korostivat asiakaskokemuksen tärkeyttä, mutta kyvykkyydet CX:n täysimääräiseen toteuttamiseen spesialisaationa koettiin rajallisina ja osittain puutteellisina. Asiakaskokemuksen parantamiseksi ja kumppanuuksien kehittämiseksi tuotiin esiin seuraavat kehittämisideat: Cison tavoitteleman asiakaskokemuksen määrittäminen, asiakaskokemuksen rakennuspalikoiden kertaus ja toisto, yksilöllinen suhtautuminen kumppanuuksien kehittämiseen sekä uuden asiakaskokemusmittarin käyttöönotto ja mittaustulosten linkittäminen liiketoiminnallisiin tavoitteisiin.

Kehittämistyön avulla laajennettiin asiakaskokemuksen määrittelemiseen ja toteutumiseen liittyvää ymmärrystä, minkä seurauksena tunnistettiin kumppanuussuhteita vahvistavia ja yhteistyötä edistäviä toiveita ja toimintatapoja. Työn tuloksia voidaan hyödyntää paitsi Cisco Suomen, sen työntekijöiden ja kumppaniorganisaatioiden keskuudessa, mutta myös laajemmin työelämässä, kuten kumppanivetoisissa liiketoimintamalleissa ja muissa yhteistyöhön perustuvissa sopimuksissa, jotka tähtäävät asiakkaiden menestykseen, toimialaan katsomatta.

Asiasanat: asiakaskokemus, asiakaskeskeisyys, kumppanuus, mittaaminen, kehittäminen

Linda Sinisalo

**Developing a Partner Strategy Through Customer Experience (CX)**

Year

2021

Pages

110

---

The digital transformation, multichannel marketing, intensified competition and increased customer expectations behind the customer experience (CX) have led to a situation where companies have started to look for new solutions and innovative operating models to stand out from the competition and to keep up with the pace of change. The result-driven Cisco Systems Finland Oy (later Cisco Finland) is on the path to change from a value-based business model to a customer-centric and continuous value-generating model, the strategy of which is customer experience. This is where a partner-driven resale channel brings its own challenges and opportunities.

The purpose of the thesis is to support the formation of a unified understanding of the current state of Cisco Finland's customer experience and among Gold-certified Cisco partners. The aim of the study is to provide development suggestions on how to make the CX strategy more partner-focused and productive.

Customer experience can be used to build a new kind of competitive advantage, and CX is expected to become the most important brand differentiator, overtaking price and product or service. Although CX is seen as an interesting opportunity and process in business development, a comprehensive understanding of it is often insufficient. Then, there is a risk that the customer experience will only become a new leadership trend or another undefined goal of a company strategy, when in fact, CX is the hardest core of organizational leadership.

The baseline of the CX and partner strategy was mapped using an analysis of the current situation by conducting semi-structured thematic interviews at Cisco Finland and by interviewing gold-certified Cisco partner organizations Atea Finland Oy, Elisa Oyj and Telia Cygate Oy. Knowledge of the phenomenon under study was also deepened by observing the people, behavior and corporate culture of the target organization.

The main findings were that Cisco Finland's current CX strategy was considered unclear and CX-related understanding was not coherent. In addition, the Customer Lifecycle track model was felt to be serving only the largest customers and customer cases. Also some shortcomings were discovered related with measuring the customer experience. It was also found based on partner interviews, that every gold-certified partner organization emphasized the importance of the CX, but the ability to fully implement it as a specialization was perceived as limited and partially deficient. To improve the customer experience and develop partnerships, the following development ideas were identified: defining Cisco's desired customer experience, reviewing and repeating the building blocks of CX, adopting a subjective approach to developing partnerships and introducing a new customer experience KPI and linking the measured results to Cisco Finland's business objectives.

The development work broadened the understanding of the definition and implementation of the customer experience, as a result of which desires and procedures of strengthening partnerships and promoting cooperation were identified. The results of the work can be utilized not only among Cisco Finland, its employees and partner organizations, but also more extensively in working life, such as partner-driven business models and other collaborative and customer-oriented agreements, regardless of the industry.

Keywords: customer experience, customer-centricity, partnership, KPI, development

## Sisällys

Johdanto .....	8
1.1 Miksi asiakaskokemus kehittämiskohteena? .....	9
1.2 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite.....	11
1.3 Tutkimusongelma ja kehittämistehtävä .....	11
2 Asiakaskokemus on kaikkien bisnes.....	12
2.1 Asiakaskokemuksen määritelmä .....	14
2.1.1 Millainen on hyvä asiakaskokemus? .....	15
2.1.2 Asiakaskokemukseen liittyvä ongelmallisuus .....	17
2.2 B2B-asiakaskokemus.....	19
2.3 Asiakaskeskeisyys .....	20
2.4 Asiakaskokemuksen mittaaminen.....	23
2.5 Asiakaskokemuksen johtaminen ja kehittäminen .....	25
2.6 Asiakaskokemuksen kytkeminen osaksi organisaation strategiaa.....	27
2.7 Strateginen kumppanuus.....	30
3 Cisco Systems, Inc. ....	33
3.1 Ciscon ratkaisuportfolio.....	33
3.2 Ciscon historia.....	34
3.3 Opinnäytetyön kohdeorganisaatio Cisco Systems Finland Oy .....	35
3.4 Teollisesta ajattelusta palveluajatteluun tai tuoteohjautuvuudesta asiakasohjautuvuuteen.....	35
3.5 Kohdeorganisaation nykytilan kuvaus CX:n näkökulmasta.....	36
3.5.1 Ciscon CX-strategia .....	36
3.5.2 Ciscon Gold-sertifioidut kumppanit.....	38
4 Kehittämistehtävän toteutus.....	38
4.1 Kehittämistehtävän menetelmävalinnat.....	39
4.2 Asiakaskokemuksen nykytila-analyysi.....	39
4.2.1 Sisäinen kyvykkyys .....	40
4.2.2 Asiakkaat ja kumppanit .....	41
4.2.3 Kilpailuympäristö.....	42
4.3 Teemahaastattelu menetelmänä .....	42
4.4 Asiakaskokemuksen nykytila-analyysi teemahaastattelun runkona .....	43
4.4.1 Luottamuksellisuus ja anonymiteetti.....	43
4.4.2 Havainnointi .....	44
4.5 Teemahaastattelut kumppaneille .....	47
4.6 Backcasting -työpaja: tulevaisuuden visioinnista kohti tavoitteellista tekemistä	48
4.6.1 Backcasting -prosessin työvaiheet .....	49

4.6.2	Roadmapping .....	50
4.7	Tutkimusaineiston käsittely, analysointi ja tulkinta .....	51
4.7.1	Kvalitatiivinen sisällön analyysi .....	51
4.7.2	Litterointi .....	53
5	Tulokset .....	54
5.1	Nykytila-analyysin tulosten pohjustus .....	54
5.1.1	Asiakaskokemuksen suunnittelu ja strateginen lähtökohta .....	54
5.1.2	Nykyinen asiakaskokemusstrategia .....	56
5.1.3	Johdon kyvykkyys ja annettu johtamismalli .....	59
5.1.4	Asiakasymmärrys .....	60
5.1.5	Siiloutuminen .....	61
5.1.6	Mittarit ja mittaaminen .....	64
5.1.7	Toimintaympäristö, kilpailu ja henkilöstö .....	65
5.1.8	Kumppanuus .....	66
5.1.9	Haasteet, ongelmat, meidän pitäisi... ..	68
5.1.10	Henkilöstöhaastatteluiden yhteenveto .....	69
5.2	Kumppanihaastattelujen tulokset .....	71
5.2.1	Arvolupaus ja asiakaskokemuksen ilmeneminen .....	71
5.2.2	Cisco -kumppanuus .....	72
5.2.3	Ciscon kumppanille tuottama lisäarvo ja CX-spesialisaatio .....	74
5.2.4	Ihanteellinen CX-kumppani .....	76
5.2.5	Kehitysehdotukset kumppanuuden kehittämiseksi ja tuen tarve .....	79
5.3	Backcasting -työpajan tulokset .....	81
5.3.1	Työpajan reflektointi .....	84
6	Johtopäätökset ja arviointi .....	85
6.1	Kehittämisideat kohdeorganisaatiolle .....	86
6.1.1	Asiakaskokemuksen tärkeys ja sen ymmärtäminen ovat elintärkeitä kilpailukyyn takaajia .....	86
6.1.2	Asiakaskokemuksen rakennuspalikat ovat olemassa, mutta ne vaativat toistoja, jalkautusta ja yksinkertaistamista .....	87
6.1.3	Ciscon kumppanuussuhteisiin tulee keskittyä yksilöllisesti .....	87
6.1.4	Asiakaskokemuksen mittaaminen on avain kehittämiseen .....	88
6.2	Opinnäytetyön tulokset tavoitteiden näkökulmasta .....	92
	Käytännölliset johtopäätökset .....	93
6.3	93	
6.4	Opinnäytetyön luotettavuus ja eettisyys .....	95
6.5	Opinnäytetyön laajempi hyödynnettävyys .....	97
6.6	Jatkokehittämisaiheet .....	97
6.7	Pohdintaa .....	98

Kuviot.....	106
Taulukot.....	106
Liitteet .....	107

## Johdanto

"There is only one boss, the customer, and he can fire everybody in the company from the chairman on down, simply by spending his money somewhere else." -Sam Walton

Digitaalisen muutoksen luoma vallankumous sekä kiihtynyt kilpailu ovat johtaneet tilanteeseen, jossa yritykset ovat alkaneet etsiä uudenlaisia ratkaisuja ja innovatiivisia toimintamalleja erottuakseen kilpailijoista ja pysyäkseen muutosvauhdin mukana. Uusia teknologisia ratkaisuja kehitetään palvelujen ja asiakassuhteiden vahvistamiseksi. Kyky nähdä yritys ja sen tuottama palvelu asiakkaan silmin on entistä tärkeämpää myös palvelun onnistumisen kannalta. Koettuun asiakaskokemukseen liittyvät ratkaisut kuitenkin toteutetaan usein toimittajan näkökulmasta ja tarpeista, jonka seurauksena asiakaskeskeisyys jää väistämättä vähemmällä huomiolla.

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan kohdeorganisaation asiakaskokemuksen nykytilaa ja pyritään tunnistamaan ne kohdat asiakkaan elinkaaresta, joissa asiakaskokemus ei toteudu parhaalla mahdollisella tavalla sekä kumppani- että asiakaskentässä. Opinnäytetyön tarkoituksena ja kehitystavoitteena on tukea yhtenäisen ymmärryksen muodostumista asiakaskokemuksen nykytilasta ja asiakaskokemuksen kytkemisestä päivittäiseen työhön kohdeorganisaatiossa Cisco Systems Finland Oy. Kehittämistyön tuloksena pyritään antamaan kehitysideoita kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen parantamiseksi. Kehitysideoita suunnataan sekä Ciscon henkilöstölle että kumppanirajapintaan yhteistyön tehostamiseksi. Toivon, että opinnäytetyössä antamani kehitysideat toimivat alkusysäyksenä uudelle, tulevaisuusorientoituneelle CX-strategialle, jossa on huomioitu paremmin myös kumppaneiden rooli ja heidän organisatoriset valmiutensa strategian toteuttamiseksi. Lisäksi toivon, että tapaustutkimuksessa käytettyjen kehittämismenetelmien ja tulosten analysoinnin avulla syntynyt uusi tieto ja ymmärrys auttavat kohdeorganisaatiota parantamaan asiakaskokemusta ja sen systemaattista kehittämistä niin, että kumppanikeskeinen asiakaskokemus innostaa kaikkia Ciscon sidosryhmiä, sekä henkilöstöä että kumppaneita toteuttamaan vahvemmin Ciscon Customer Experience Lifecycle Track-toimintamallia ja ymmärtämään sen lukuisat liiketoiminnalliset hyödyt. Opinnäytetyön toteuttamisesta hyötyy suoraan työn toimeksiantaja Cisco Systems Finland Oy sekä välillisesti Ciscon kumppanit.



## 1.1 Miksi asiakaskokemus kehittämiskohteena?

Digitalisaation myötä alkunsa saaneet monikanavaisuus, yritysten ja asiakkaiden väliset uudet kosketuspisteet sekä kiristynyt kilpailutilanne ovat ohjanneet organisaatioita kohdistamaan huomionsa tuotteista ja palveluista kohti asiakaskokemuksen kokonaisvaltaista johtamista (Saarijärvi & Puustinen 2020, 51). Asiakaskokemuksen ja asiakasmatkan ymmärtäminen sekä niiden jatkuva kehittäminen on elintärkeää jokaiselle liiketoiminnalle. Nykypäivän asiakkaat ovat vuorovaikutuksessa yritysten kanssa lukuisten eri kosketuspisteiden kautta useissa kanavissa ja medioissa, ja asiakaskokemukset ovat myös luonteeltaan sosiaalisempia. Monikanavaisuus ja sen tuomat muutokset vaativat yrityksiltä useiden liiketoimintatoimintojen integroimista, mahdollisesti jopa ulkopuolisia kumppaneita, positiivisten asiakaskokemusten luomiseksi ja tarjoamiseksi. (Lemon & Verhoef 2016, 69.)

Yhä useammat asiakaskokemukseen liittyvät analyysit ja tutkimukset osoittavat, että asiakaskokemuksen avulla voidaan rakentaa uudenlaista kilpailuetua. Asiakaskokemuksen suosio on kasvanut räjähdysmäisesti ja monet kansainväliset tutkimukset, kuten Walkers jo vuonna 2013, ovat osoittaneet asiakaskokemuksen nousevan brändien keskeisimmäksi erottuvuustekijäksi ohittaen hinnan ja itse tuotteen. Peppersin (2016, 20) mukaan asiakaskokemuksen kehittämisen taustalla vaikuttavat muun muassa kasvaneet asiakasodotukset. Asiakaskokemus on tärkeä ja relevantti kehittämiskohde siitäkin syystä, että siihen liittyvät työkalut auttavat ymmärtämään ja kehittämään myös yhteiskunnallisia palveluita.

Systemaattisessa asiakaskokemuksen kehittämisessä nähdään valtava potentiaali, jota hyödyntämällä yritykset hakevat uusia erottautumistekijöitä ja kilpailukykyä. Samanaikaisesti kuitenkin monet yritykset eivät ole tunnistanee syitä asiakaskokemukseen panostamiseen yksittäisiä, kokeilumielisiä hankkeita enempää. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 51). Peppersin (2016, 20) mukaan siitä, miten yrityksen eri sidosryhmät kokevat yrityksen tuotteen tai palvelun, on tullut universaali vaatimus ja edellytys kilpailussa menestymiseksi. Myös Lemon ja Verhoef (2016, 69) ovat todenneet asiakaskokemuksen oleva tärkeä liiketoiminnallisen menestymisen ja kilpailuedun ajuri. Asiakaskokemus on herättänyt ilmiönä paljon huomiota sekä yksityisellä että julkisella sektorilla, niin kuluttaja- kuin yritysmarkkinassa. Kuitenkin vasta hiljattain myös akateeminen huomio on kohdistunut suuntaan, jossa asiakaskokemuksen, asiakastyytyväisyyden ja pitkäaikaisten suhteiden väliset yhteydet on tunnistettu (Zolkiewski ym. 2017, 173.)

Usein liiketoimintastrategiaa pohtiessa moni yritys keskittyy analysoimaan kilpailutilannetta ja markkinaa, vaikka lopulta yrityksen menestymisen määrittelee asiakas. Markkina ja kilpailutilanteet muuttuvat jatkuvasti, mutta ainutkaan kilpailija ei ole kaatanut yritystä, jonka asiakassuhde on vahva ja luottamukseen perustuva. Toimiva yritysstrategia lähtee

asiakkaasta, asiakkaan tarpeista ja siitä ymmärryksestä, mistä asiakas on valmis maksamaan. (Korkiakoski & Gerdt 2016, 13.) Jatkuvasti nopeutuvan teknologisen kehityksen myötä jokaisen nykypäivänä menestyvän yrityksen taustalla tulee olla myös muuta kuin yksittäinen uusi liikeidea. Yritysten on pystyttävä tuottamaan uusia ideoita jatkuvasti, sillä edes poikkeuksellisen loistava innovaatio ei tuota voittoa pitkään. Tällöin ainoa tapa yrityksen ja sen menestyksen ylläpitämiseksi vaatii jatkuvaa innovointia. Toinen tekniikkaan liittyvä asia on yritysten välisen kilpailun luonteen perusteellinen muutos. Tietotekniikan ansiosta yritysten on mahdollista muistaa ja olla vuorovaikutuksessa miljoonien yksittäisten asiakkaiden kanssa, yksi asiakas kerrallaan. Tekniikan avulla yritys voi myös kohdella eri asiakkaita eri tavoin, tarjoamalla kullekin asiakkaalle yksilöllisesti määritellyn tuotteen tai palvelun sekä yksilöllisesti kohdistetut viestit ja tarjoukset. (Peppers 2016, 4.)

Asiakaskokemuksen tarkempi analysointi ja tutkiminen on ajankohtaista myös siitä syystä, että asiakkaiden odotukset sekä yritysten välisessä (B2B eli business to business) että yritysten ja kuluttajien (B2C eli business to customers) välisessä maailmassa ovat lisääntyneet, kun markkinoille tulijat tehostavat loputtomasti innovaatioitaan palveluiden parantamiseksi. Vaikka pelko odottamattomista, uusista kilpailijoista on todellista, yritykset voivat kuitenkin nähdä myös mahdollisuuksia, joita kokemus- ja alustavetoinen talous luo. (Zaki 2019, 429.) Asiakasuskollisuus korostuu erityisesti markkinassa, jossa kasvun laajuus asiakkaiden tai kilpailijoiden hankinnan avulla on rajallista ja siksi yritykset tehostavat strategista keskittymistään nykyisen asiakaskunnan säilyttämiseksi ja kehittämiseksi. Tällöin asiakkaiden uskollisuus on yrityksille strategisesti välttämätöntä. (Pennington 2016, 155.)

Asiakaskokemus on tiukasti kytköksissä niin asiakastyytyväisyyteen, asiakkaiden menestymiseen kuin asiakasuskollisuuteenkin. Cookin mukaan (2015, 8) lukuisat todisteet viittaavat kannattavuuden ja organisaation kasvuun, kun yritysten kumppanit ja asiakkaat ovat tyytyväisiä ja sitoutuneita. Hänen mukaansa sitoutuneet asiakkaat tekevät toistuvia ostoja, heillä on alhaisempi tarve kustannusjoustavuudelle, heille on helpompaa tehdä lisä- ja ristimyynit sekä heille suunnattu markkinointi on tehokkaampaa. Korkea asiakastyytyväisyys taas puolestaan vähentää merkittävästi erilaisia takuisiin, valituksiin, puutteellisiin tuotteisiin ja palveluihin liittyviä kustannuksia. Asiakaskokemuksen elpymisestä ja viimeaikaisesta fokusoinnista liittyen asiakkaan päätöksentekoprosessiin voidaan tehdä johtopäätös, että yritykset laajentavat ajatteluaan perinteisen markkinoinnin ulkopuolelle pohtimalla, kuinka suunnitella ja hallita koko asiakkaan läpikäymä ostoprosessi. (Lemon & Verhoef 2016, 71.)

Asiakaskokemuksen ajankohtaisuudesta kertoo myös Asiakkuusmarkkinointiliiton (ASML:n) uutiskirje kesäkuulta 2021, minkä mukaan amerikkalaisyhtiö Pointillist oli haastatellut globaalisti 1150 CX/analytiikka/markkinointi-ammattilaista. Asiakaskokemuksen haastelistan kärjessä oli kolmatta vuotta peräkkäin asiakaskokemuksen ROI:n (return of investment) määrittämisen vaikeus, mikä ilmeni haasteena saada budjettia CX-tekemiselle. Tämän

seurauksena positiivisia asiakaskokemuksia oli vaikeaa saada kytkeytyksi yrityksen talouslukuihin. Haastelistan toisella sijalla oli teknologian ja legacy-järjestelmien rajoitteet, kun taas kolmantena listalla oli asiakaskokemuksen mittaamiseen liittyvät haasteet. Pointillistin tutkimusten mukaan yleisellä tasolla CX-tekemiseen suunnatut budjetit olivat kasvussa, ja jopa 53 % vastaajayrityksistä oli kasvattanut CX-budjettiaan. (ASML 2020).

## 1.2 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite

Opinnäytetyön tarkoituksena on tukea yhtenäisen ymmärryksen muodostumista kohdeorganisaatio Cisco Systems Finland Oy:n (myöhemmin Cisco Suomi) asiakaskokemuksen nykytilasta. Työn kehitystavoitteena on antaa kehitysehdotuksia nykyisen CX-strategian parantamiseksi tuomalla strategiaan näkyvämmiin myös Cison henkilöstön näkemyksiä ja kokemuksia asiakaskokemuksen nykytilasta sekä huomioimalla paremmin kumppaneiden näkökulma ja rooli osana Cison liiketoiminnallista menestystä.

Tavoitteena on, että tutkimustulosten perusteella rakentuneiden kehitysehdotusten sanoma olisi selkeästi ymmärrettävä koko Cisco Suomen henkilöstön kesken, tulevaisuuteen orientoitunut ja erityisesti aiempaa kumppanikeskeisempi. Tulevaisuusorientoituneisuuden avulla pyritään hahmottamaan ne pitkän aikavälin keinot ja toimintatavat, jotka auttavat yritystä määrittämään asiakaskokemuksen aidosti operatiivista toimintaa ohjaavaksi, strategiseksi tavoitteeksi nykyhetkestä kohti tulevaisuutta. Kumppanikeskeisyydellä puolestaan pyritään huomioimaan kumppaneiden liiketoiminnallisia päätöksenteon motiiveja ja vahvistamaan molemmin puolta, strategista kumppanuutta yhteisen edun maksimoimiseksi.

## 1.3 Tutkimusongelma ja kehittämistehtävä

Tämän opinnäytetyön tutkimusongelma keskittyy asiakaskokemukseen, jonka osalta työ etsii vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

1. Miksi Cison nykyinen CX-strategia ja sen jalkautus ei ole onnistunut?
2. Mitä Cison nykyisessä CX-strategiassa pitäisi muuttaa, jotta siihen liittyvä ymmärrys olisi yhteneväistä ja kumppanikeskeisempää?
3. Kuinka parantaa Cison nykyistä CX-kumppanistrategiaa?
4. Kuinka rakentaa yhtenäinen ja innostava CX-tarina kumppanille?
5. Millainen olisi ihanteellinen Cison ja sen kumppanin yhdessä tuottama asiakaskokemus?
6. Kuinka kehittää kumppanisuhteita asiakaskokemuksen avulla?

Näihin yllä oleviin tutkimuskysymyksiin haetaan vastausta työn tietoperustassa sekä suorittamalla asiakaskokemuksen nykytila-analyysi kohdeorganisaatiossa Cisco Suomi.

Asiakaskokemuksen ja siihen liittyvän strategian lähtötilanne kartoitetaan nykytila-analyysin avulla, mikä auttaa varmistamaan, että lähtötilanteen näkemys tutkittavasta aiheesta on riittävän monipuolinen ja samalla tavalla ymmärretty päätöksentekijöiden keskuudessa (Korkiakoski & Gerdt 2016, 32). Nykytila-analyysi suoritetaan puolistrukturoituina teemahaastatteluina kohdeorganisaation valituille työntekijöille. Teemahaastattelu toimii tutkimusmenetelmänä myös Cison gold-sertifioituja kumppaneita (Atea Finland Oy, Elisa Oyj sekä Telia Cygate Oy) haastateltaessa. Kilpailuympäristöä pyritään kartoittamaan ja havainnoimaan niin ikään teemahaastatteluissa, mutta haastatteluja ei kohdisteta kohdeorganisaation kilpaileville tahoille tämän opinnäytetyön kontekstissa.

Tietoperustan, nykytila-analyysin sekä kumppaneille osoitetun teemahaastatteluiden perusteella luodaan analyysirunko, jonka avulla pyritään tunnistamaan ne asiat ja tapaukset, joissa CX-tarina ”pirstaloituu” sekä erityisesti tunnistamaan ne kohdat asiakaspolulta, joissa CX-strategia ei toteudu. Nämä asiat huomioimalla pyrin antamaan kehitysehdotuksia uuden, paremmin kumppanit huomioivaan CX-strategiaan, jota täydennetään backcasting-menetelmää hyödyntävässä työpajassa. Työpajan tarkoituksena on visioida tavoitetila, jossa Cisco Suomi pyrkii takaamaan jatkuvan arvon tuoton kumppanin ja asiakkaan liiketoimintaan, jotta Cison tilauspohjaisten ratkaisujen ja palvelujen uusimisprosentti olisi mahdollisimman lähellä 100 %. Työpajassa visioidaan ne toimenpiteet aikajanalla, joita Cisco Suomen tulisi toteuttaa ja jalkauttaa kumppaneille, jotta toivottu visio jatkuvasta arvon tuotosta saavutettaisiin sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä tarkasteltuna.

## 2 Asiakaskokemus on kaikkien bisnes

Tässä opinnäytetyössä keskitytään asiakaskokemukseen, mutta ilmiön laajuuden ja moniulotteisuuden vuoksi sekä kehittämistyön toimeksiantajan kumppanikontekstin huomioiden pyrin rajaamaan ja kohdistamaan aiheen käsittelyn nimenomaan Business to Business (B2B) eli yritysten väliseen asiakaskokemukseen. On kuitenkin syytä ottaa huomioon, että yritysten välisten palvelukohtaamisten ja -kokemusten taustalla on myös yksittäisiä henkilöitä ja täten moni aiheen määrittelyyn liittyvä B2C (business to customers) teoria on asianmukaista myös B2B-kontekstissa.

Asiakaskokemuksen teoria on käytännön tasolla varsin tuore ja asiakaskokemuksen käsite voidaan jäljittää Morris B. Holbrookin ja Elizabeth C. Hirschmanin tieteelliseen klassikkoartikkeliin ”The Experimental Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings and Fun” vuodelta 1982. Artikkelissaan Holbrook & Hirschman avasivat ja rationalisoivat käsitystä kuluttajasta tietoa prosessoivana päätöksentekijänä sekä keskustelivat asiakaskokemuksesta ”subjektiivisena tietoisuustilana”, jolla oli sekä kognitiivisia että käyttäytymiseen liittyviä näkökohtia, jotka kehittyivät ajan kuluessa erilaisissa

palvelukohtaamisissa (Roy 2018, 401, Saarijärvi & Puustinen 2020, 55-56). Royn (2018, 401) mukaan myöhemmin Grönroos (1988) puolestaan määritteli asiakaskokemuksen käsitettä kuluttajan kehittyvänä vuorovaikutuksena palveluntarjoajan kanssa (myös asioinnin aikana), jota seurasi käsite palvelun laadusta. Lemon & Verhoef (2016, 71) sen sijaan jäljittivät asiakaskokemuksen juuret 1960-luvulle, jolloin kehitettiin urauurtavia markkinoinnin ja kuluttajakäyttäytymisen ensiajatuksia, erityisesti Philip Kotlerin (1967) sekä John Howardin ja Jagdish Shethin (1969) toimesta.

Asiakkaalle tuotettu asiakaskokemus on ollut aina tärkeää, mutta asiakaskokemuksesta on tullut todella monen yrityksen keskeinen painopiste kehittyneen tietotekniikan ansiosta. Käytännössä jokaisen yksittäisen asiakkaan kokemusta voidaan nykyään hallita teknologian avulla. Ja koska asiakaskokemuksen hallinta on teknisesti mahdollista, kilpailu myös vaatii sitä. Erialaisten teollisten prosessien käyttöönoton myötä sarjatuotantotuotteita voitiin toimittaa murto-osalla alkuperäisiin kustannuksiin nähden, mutta massatuotannon seurauksena tuotantoketjun henkilökohtainen kosketus oli poistettava sen kalliin hinnan takia. Tämän seurauksena asiakkaasta tuli yrityksen kilpailustrategian kohde. Aiempaa alhaisemmat valmistus- ja liiketoimintakustannukset toivat kuluttajille merkittäviä etuja, mutta jokaisen säästetyn dollarin kustannuksella yksittäisen asiakassuhteen ylläpitämisestä tuli suhteellisesti vaikeampaa ja merkittävämpää, koska käytännöllistä ja kustannustehokasta tapaa huomioida tuhansia tai miljoonia asiakkaita ei ollut. Teknologian ansiosta yrityksillä on mahdollisuuksia saada yksittäiset asiakkaansa sitoutumaan jatkuviin suhteisiin, kun asiakastietokannat, analyyttiset työkalut, vuorovaikutteisuus ja asiakasmassan räätälöintiprosessit mahdollistavat huomion kiinnittämisen taas asiakkaisiin yksilöinä ja voivat hallita kunkin asiakkaan henkilökohtaista asiakaskokemusta -silloinkin kun heitä on miljoonia. (Peppers 2016, 1-2.)

Myös yksittäisen asiakkaan merkitys on korostunut kaupankäynnissä entisestään. Aiemmin oli tyypillistä, että yritys keskittyi yhteen tuotteeseen tai palveluun kerrallaan, jota mainostettiin laajalle potentiaalisten asiakasjoukolla tavoitteena myydä kyseistä tuotetta määrällisesti mahdollisimman paljon. Nykypäivän markkinoijat sen sijaan keskittyvät juurtumattomasti yhteen asiakkaaseen kerrallaan ja yrittävät saada asiakkaalta mahdollisimman paljon liiketoimintaa asiakkaan elinkaaren aikana. Teknologisissa kyvykkyyksissä on kuitenkin myös kääntöpuolensa. Riippumatta siitä, kuinka automatisoidut järjestelmät yrityksellä on tai kuinka virheettömästi heidän nettisivunsa ja mobiilisovelluksensa tuottavat asiakkaille kokemuksia, he tarvitsevat asiakkaiden luottamuksen. Luottamus ei ole lainkaan teknologista, vaan se on syvästi inhimillinen ominaisuus. Saadakseen asiakkaiden luottamuksen, yritysten on selvitettävä, kuinka teknologian avulla tuotetaan inhimillisyyttä. Asiakaskokemus on sitä, missä tekniikka kohtaa ihmisyyden. (Peppers 2016, 4-5.) Tietotekniikan rooli onkin entistä keskeisempi yritysten

liiketoiminnoissa, sillä sen avulla voidaan yhdistää aiempaa monipuolisemmin erilaisia palveluelementtejä, tuotteita, tietoa, osaamista sekä teknologia (Teknologiateollisuus 2021.)

## 2.1 Asiakaskokemuksen määritelmä

Peppersin (2016, 8) mukaan asiakaskokemus on ajan myötä muodostunut kokonaisuus asiakkaan yksilöllisistä vuorovaikutuksista brändin kanssa. Asiakaskokemus on siis enemmän ja laajempaa kuin yrityksen yksittäinen tuote tai palvelu. Se on moniulotteinen kokemus, joka muodostuu kaikista yrityksen ja asiakkaan välisistä vuorovaikutustilanteista, joita kutsutaan kosketuspisteiksi. Kosketuspisteet ovat erilaisia ja ne voivat olla joko yrityksen omistamia, kumppaneiden toteuttamia, asiakkaan omistamia tai ulkoisia ja sosiaalisia. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 14, 117.) Lafrenière (2019, 1) määrittelee asiakaskokemuksen tunteena, jonka asiakkaat kokevat ollessaan kosketuksissa yrityksen kanssa, ja mitä he tästä vuorovaikutuksesta muistavat.

Asiakaskokemus on kumulatiivinen kokonaisuus, joita asiakas kokee sekä emotionaalisella että käytännön tasolla yrityksen kanssa koetuista tapaamisista ja vuorovaikutuksista (Soudagar, Iyer, Hilderbrand 2012, 3). Gerdt & Korkiakoski (2016, 46) puolestaan määrittelevät asiakaskokemuksen asiakkaan yrityksen kanssa kulkemana arvoketjun lopputuloksena. Roy (2018, 401) sen sijaan määrittelee asiakaskokemuksen palvelukohtaamisista johtuvien tunnevaltaisten ja tajunnallisten elementtien kokonaisuutena, jotka voivat johtaa asenteellisiin lopputuloksiin, kuten tyytyväisyyteen ja toistuvaan ostotarkoitukseen sekä käyttäytymistapoihin, kuten uskollisuuteen ja kuulopuheeseen. Meyer ja Schwager (2007) puolestaan määrittelevät asiakaskokemuksen asiakkaiden sisäisenä ja subjektiivisena reaktiona olla kosketuksissa (suoraan tai epäsuorasti) yrityksen kanssa. Asiakaskokemus on kokonaisvaltainen käsite, joka kattaa kaikki yrityksen tarjoamisen näkökohdat. (Teixeira ym. 2012, 363.)

Löytänän & Kortesuon (2011, 11) mukaan asiakaskokemus on asiakkaan yrityksen toiminnasta muodostamien kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa. Heidän mukaansa asiakaskokemus ei siis ole rationaalinen kokemus, vaan ihmisen tekemien yksittäisten havaintojen ja tulkintojen summa, johon vaikuttavat niin tunteet kuin alitajuisetkin tulkinnat. Toisin sanoen yrityksillä ei ole täysiä vaikutusmahdollisuuksia siihen, millaisen asiakaskokemuksen asiakkaat heistä muodostavat, mutta yritykset voivat kuitenkin valita, millaisia kokemuksia ne pyrkivät asiakkaille luomaan.

Siitä huolimatta, että asiakaskokemuksen määritelmä ei ole yksiselitteinen, Roy (2018, 401) on havainnut, että kaikissa asiakaskokemuksesta tehdyissä tieteellisissä määritelmissä toistuu kolme yhteistä elementtiä. Nämä elementit ovat 1) yksittäinen ihminen, 2) vuorovaikutus tuotteen tai palvelun kanssa ja 3) aikaelementti. Vastaavanlaisen jaottelun asiakaskokemuksen tutkimuskirjallisuuden perusteella ovat tehneet myös Saarijärvi &

Puustinen (2020, 54-55), jotka havaitsivat asiakaskokemuksen kolme selkeää ominaispiirrettä: 1) ajallinen luonne, 2) kosketuspisteiden merkitys ja 3) moniulotteisuus. Näiden ominaispiirteiden pohjalta he määrittelevät asiakaskokemuksen asiakaspolun eri kosketuspisteissä rakentuvaksi, subjektiiviseksi kokemukseksi, jolla on kognitiivisia, emotionaalisia, sosiaalisia ja sensorisia ulottuvuuksia. Henkilökohtaisen näkemykseni mukaan edellä mainittu määritelmä on kattavin, ja siksi määrittelen itse asiakaskokemuksen tässä työssä Saarijärveä & Puustista mukaillen subjektiivisena kokemuksena, joka muodostuu asiakaspolun eri vaiheissa koostuvista vuorovaikutustilanteista, mielikuvista ja tunteista.

### 2.1.1 Millainen on hyvä asiakaskokemus?

Yrityksen kyky tuottaa erinomaisia asiakaskokemuksia on yksi organisaation pääoman muodoista, joka on usein seurausta pitkäaikaisesta systemaattisen ja sitoutuneen työn tuloksesta esimerkiksi asiakaslähtöisen yrityskulttuurin kehittymisestä, taidokkaasta rekrytointipolitiikasta tai hyvästä johtamisjärjestelmästä. Erinomaisen asiakaskokemuksen lähtökohtana voidaankin pitää perusasioiden oikein tekemistä. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 105-106).

Erityisen hyvänä voidaan pitää asiakaskokemuksia, jotka jättävät emotionaalisen jäljen. Saarijärvi ja Puustinen (2020, 106, 108) ovat sanoneet osuvasti, että tuotteet ovat aineellisia, palvelut ovat aineettomia, mutta kokemusten tulisi olla muistettavia. Emootiot ja tunteet ovatkin asiakaskokemuksen vahvoja välineitä: ne eivät unohdu helposti vaan säilyvät muistoissamme niin hyvässä kuin pahassa. Tapoja rakentaa asiakaskokemusta emootioita lisäämällä ovat esimerkiksi hyvin hoidettu reklamointi, asiakkuuden aikana suunniteltu yllätyksellisyys asiakasodotusten ylittämiseksi, kyky tarinallistaa yrityksen tarjoamaa sekä jatkuva innovointi ja kokeilu. Hyvän asiakaskokemuksen aktiivinen suunnittelu alkaa tunnistamalla ne odotukset, joita kokemukselta edellytetään (Pennington 2016, 4).

Soudagar, Iyer & Hildebrand (2012, 17-18) ovat tulleet päätelmään, jossa asiakaskokemuksen keskiössä on luottamus, joka on kuin liiketoiminnan sementti. He ovat määritelleet ja tunnistaneet neljä rakennuspalikkaa, jotka ovat olennainen osa luottamuksen ja sitä kautta asiakaskokemuksen syntymistä. Nämä palikat ovat luotettavuus, mukavuus, reagoivuus, relevanssi (Taulukko 1).

Taulukko 1. Asiakaskokemuksen rakentumiselle ominaiset rakennuspalat mukailien Soudagar ym. 2012, 18.

Asiakaskokemuksen olennaiset elementit	Esimerkki
<b>Luotettavuus</b>	Annetun lupauksen pitäminen, kuten oikea-aikainen toimitus
<b>Mukavuus</b>	Valinnanvaran, johdonmukaisuuden ja ajantasaisuuden tarjoaminen, kuten yhteydenpito asiakkaisiin useamman kanavan kautta
<b>Reagoivuus</b>	Kuunteleminen ja nopea reagointi, kuten prosessin tai toimintatavan muutos, jos se on asiakkaalle ongelmallista
<b>Relevanssi</b>	Yksilöllisen ja merkityksellisen tarjouksen varmistaminen, kuten selvittämällä mikä yksittäiselle asiakkaalle on tärkeää tiettyä ajankohtana

Peppersin (2016, 20-22) teorian mukaan ideaali asiakaskokemus on sellainen, mikä ei sisällä lainkaan kokemusta. Sillä hän tarkoittaa sitä, että asiakkaat kääntyvät yrityksen puoleen, jotta he saavat ratkottua jonkun ongelman, jonka he uskovat yrityksen tuotteen tai palvelun auttavan heitä ratkaisemaan. Ihanteellisessa tilanteessa ainoa asia, jota asiakas kokisi, olisi koko alkuperäisen tarpeen tai ongelman poistaminen, minkä seurauksena asiakas alun perin päätyi asioimaan palveluntarjoajan kanssa. Peppersin teoriaa tukevat myös lukuisat markkinatutkimukset, jotka ovat osoittaneet, ettei asiakasuskollisuus juurikaan korreloi mitattuun asiakastyytyväisyyteen, vaikka puolestaan asiakkaiden epälojalisuudella nähdään suuri yhteys asiakkaiden tyytymättömyyteen. Toisin sanoen asiakkaiden tyytyväisyys ei välttämättä saa heitä jäämään asiakkaiksi, mutta tyytymättömyys saa heidät lähtemään.

Asiakaskokemuksen haasteellisuus ja tärkeys näkyvät myös siinä, että aivomme toimivat niin, että meillä on taipumus muistaa helpommin negatiivisia kuin positiivisia asioita (Cook 2015, 1). Cookin (2015, 1-2) mukaan ihminen tarvitsee jopa 12 positiivista asiakaskokemusta korvatakseen yhden negatiivisen kokemuksen. Asiakkaat tekevät ostopäätöksiä sekä tunteiden että logiikan perusteella. Mitä enemmän saamme poikkeuksellista palvelua organisaation asiakkaana, sitä enemmän tunnemme emotionaalista sitoutumista brändiin. Asiakkaan sitoutuminen ei koskaan tapahdu sattumalta, vaan se on pikemminkin tulosta poikkeuksellisesta ja erilaistetusta asiakaskokemuksen luomisesta. On kuitenkin tärkeää ymmärtää, että usein ”wow” -kokemusten taustalla on epäonnistuminen tai erehdys, jota



hyvitetään poikkeuksellisella tavalla. Siinä missä wow-hetket ovat poikkeuksia, todella loistavat asiakaskokemukset rakentuvat ajan myötä koetusta johdonmukaisuudesta. Haasteena onkin luoda johdonmukaisesti hyviä kokemuksia, jotka täyttävät brändin luomat odotukset ja samalla tunnistaa, missä kriittisessä hetkessä nämä odotukset on mahdollista ylittää. (Pennington 2016, 13).

Ihanteellinen asiakaskokemus tulisi suunnitella mahdollisimman helpoksi, vaivattomaksi ja sellaiseksi, joka ei vaatisi asiakkaalta minkäänlaista ylimääräistä vaivannäköä. Miellyttävää asiakaskokemusta suunniteltaessa tulisikin ensisijaisesti eliminoida mahdollisimman monta ongelmaa ja estettä ja vasta sen jälkeen pohtia tapoja, joilla yllättää ja ilahduttaa asiakasta. Parhaimmillaan asiakaskokemus on niin kitkaton, ettei asiakas edes huomaa sitä. (Peppers 2016, 21-23.)

### 2.1.2 Asiakaskokemukseen liittyvä ongelmallisuus

Yrityksestä tai sen edustamasta toimialasta riippumatta, kaikki yritykset tarjoavat asiakkailleen kokemuksia. Lähtökohtaisesti voidaan siis todeta, että jokaisella yrityksellä on kaikki mahdollisuudet pyrkiä tarjoamaan asiakkailleen odotukset täyttäviä kokemuksia. Harmillisen moni yritys sen sijaan jättää asiakaskohtaiset sattuman varaan. (Korkiakoski & Gerdt 2016, 14.) Todellisuudessa kokemukset tapahtuvat usein niin, että niihin on jo tiedossa oleva ratkaisu sen sijaan, että haastaisimme nykytilan oletusta ja pohtisimme, onko tämä todella paras tapa tilanteen hoitamiseksi (Pennington 2016, 4). Markkinataloutta ohjaava evoluutio kohti asiakaskokemusten välistä kilpailua haastaa myös suomalaista elinkeinorakennetta ja kaupallista kulttuuria. Historiaan peilaten luontaiset vahvuutemme ovat kohdistuneet asiakaskokemuksen moniulotteisen innovoimisen ja ketterän kehittämisen sijaan tuotantolähtöiseen ajatteluun. Historiallisesta perimästä kumpuava tuotantokeskeinen ajattelu tulisi kääntää liiketoimintamalliksi, jonka strategiana on asiakaskokemus. Jotta tämä muutos olisi mahdollinen, meidän tulisi muuttaa toimintamme lisäksi myös mentaalista malliamme. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 14.)

Asiakaskokemuksen ongelmallisuus on siinä, että monissa tapauksissa asiakaskokemus mielletään kiinnostavana mahdollisuutena ja keinona liiketoiminnan kehittämisessä, mutta siihen liittyvä kokonaisvaltainen ymmärrys jää kuitenkin vajavaiseksi. Asiakaskokemuksen strategisen potentiaalin lunastamiseen liittyvä riski onkin, että asiakaskokemus niputetaan pehmeiden asioiden kategoriaan ja jää täten integroimatta liiketoimintaan. (Korkiakoski & Gerdt 2016, 14.) Saarijärvi & Puustinen (2020, 35-36) toteavat, että vaikka asiakaskokemus on näkynyt vuosia yritysten visioissa ja missioissa, sillä on ollut taipumus jäädä irralliseksi osaksi yritysten johtamisjärjestelmää, jolloin teot eivät ole ilmenneet päivittäisessä toiminnassa.

Osa yrityksistä eivät rehellisesti edes ymmärrä, miksi heidän pitäisi huolehtia asiakaskokemuksesta. Toiset yritykset saattavat sen sijaan kerätä ja kvantifioida tietoja,

mutta eivät levitä tuloksia eteenpäin. Toiset taas mittaavat ja jakavat tuloksia eteenpäin, mutta eivät valtuuta ketään yrityksen sisältä hyödyntämään mitatun tiedon käyttöönottoa. (Meyer & Schwager 2007). Tällöin vaarana on, että asiakaskokemuksesta tulee vain päälle liimattu johtajuustrendi tai yrityksen päivitetyn strategian määrittelemätön tavoite, vaikka tosiasiaassa asiakaskokemus on organisaatioiden johtamisen kovinta ydintä. Kuitenkin vain harva organisaatio on onnistunut kytkemään asiakaskokemuksen aidosti toimintaansa koko organisaation läpileikkaavalla tavalla. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 36.) Asiakaskokemuksen osittainen haastavuus selittyy sen moniulotteisen, dynaamisen ja vaikeasti tartuttavan luonteen takia. Moniulotteisuudella tarkoitetaan kaikkia asiakkaiden kokemia vuorovaikutustilanteita yrityksen kanssa. Asiakaskokemukseen voi vaikuttaa myös vuorovaikutus muiden toimijoiden ja yrityksen ulkopuolisten resurssien, kuten asiakkaiden tai kumppaneiden kanssa, mikä tekee asiakaskokemuksen hallinnasta entistä vaikeammin kontrolloitavaa. (Zolkiewski 2017, 173.)

Saarijärvi & Puustinen (2020, 36-37) ovat tunnistaneet kaksi syytä organisaatioiden epämääräiseen asiakaskokemusstrategiaan: ensimmäinen haaste on asiakaskokemuksen käsitteen monimutkaisuus rajaamisen, esittämisen ja määrittelyn suhteen ja toinen haaste on puutteellinen asiakaskokemuksen johtamisen viitekehys, mikä olisi riittävän selkeä ja konkreettinen. Haasteellisuuden jatkumo on luonnollinen, koska on mahdotonta johtaa jotain, mistä ei ota selvää tai saa otetta. He ovat tunnistaneet myös kaksi keskeistä syytä siihen, miksi monen yrityksen strategiaan kirjattu ylivoimainen asiakaskokemus ei toteudu:

1. Organisaation kykenemättömyys määrittellä merkityksellinen ja kilpailuetuun tähtäävä asiakaskokemus, jolloin asiakaskokemus jää konkretisoitumatta ja yrityksen asiakaskokemuksen parantaminen vain puheen tasolle
2. Organisaation kykenemättömyys operationalisoida strategisesti määriteltäviä asiakaskokemusta ja tietämättömyys asiakaskokemuksen johtamisen suhteen

Asiakaskokemusstrategian viitekehyksessä yhdistyy asiakaskokemuksen strateginen suunnittelu sekä operatiivinen toteutus, joiden avulla vastataan erityisesti kysymyksiin mitä asiakaskokemus on, ja miten sitä tulisi johtaa. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 37.) Asiakaskokemuksen liittyy myös lukusia eri mittareita ja mittaustapoja, joita hyödyntämällä yritykset voivat tunnistaa kohtia asiakaspoluilta, missä palvelun elinkaaren vaiheessa on eniten haasteita ja linkittää sitä kautta saatuja tuloksia tiukemmin myös liiketoiminnan kehittämiseen. Zolkiewskin ym. (2017, 173) mukaan Homburg ym. (2015) ovat todenneet asiakaskokemuksen mittaamisen strategisena tarkoituksena olevan mitatun tiedon käyttö positiivisten ja toivottavien asiakaskokemusten tukemiseen, jota kautta tavoitellaan pitkäaikaista asiakasuskollisuutta. Homburgin ym. mukaan positiivisia kokemuksia tarjoavien palvelujen näkökohtia voidaan suunnitella yleisen strategian mukaisesti ja sitä kautta yritykset voivat kehittää tavoiteltavaan asiakaskokemukseen liittyviä valmiuksiaan.

## 2.2 B2B-asiakaskokemus

Ilmiönä asiakaskokemus on herättänyt paljon tutkimuksen huomiota eri asiayhteyksissä niin brändäyksen, vähittäiskaupan, palveluiden kuin verkkokaupankin osalta. Muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta, vain harvoissa tutkimuksissa keskitytään sekä asiakkaiden että palveluntarjoajien näkemyksiin laadukkaiden palvelukokemusten luomiseksi. Yritysten välisen asiakaskokemuksen määrittelyä ja tutkimisen haastavuutta lisää se, että valtaosa palvelualan nykyisestä tutkimuksesta keskittyy kuluttajakokemuksiin: vain harvoissa tutkimuksissa huomioidaan nimenomaisesti yritysasiakaskokemukset ja suurin osa asiakaskokemusta käsittelevistä tutkimuksista toteutetaan B2C-kontekstissa ja huomattavasti vähemmän B2B:ssä. (Zolkiewski 2017, 173-174.) Myös asiakaskokemuksen mittareita on tutkittu huomattavasti vähemmän B2B-kontekstissa ja lukuisat asiakaskokemusmittarit on kehitetty kuluttajaliiketoiminnan tarpeisiin, minkä kautta mittareita on alettu soveltamaan myös yritysten välisessä liiketoiminnassa (Saarijärvi & Puustinen 2020, 85-86).

Tämä osin rajoittunut akateeminen huomio asiakaskokemuksen mittaamiseen yritysten välisissä palveluyhteyksissä on yllättävä huomioiden, että B2B-palveluiden vuorovaikutus perustuu myös ihmisten välisiin suhteisiin, eivätkä useimmat asiakaskohtaukset ole kertaluonteisia, vaan osa laajempaa pyrkimystä pitkäaikaisen asiakassuhteen muodostamiseksi ja ylläpitämiseksi. (Zolkiewski 2017, 173-174.) Asiakassuhteen merkitystä B2B-kontekstissa korostaa myös se fakta, että liiketoiminta koostuu usein uusintaostoista, joissa asiakaspolun helppous ja vaivattomuus sekä ostopolun kitkattomuus korostuvat (Saarijärvi & Puustinen 2020, 87). Asiakaskokemuksen ymmärtäminen B2B-kontekstissa on ratkaisevan tärkeää, sillä asiakassuhteet edistävät kestävästä kilpailuetua myös luotettujen verkostokumppanuuksien kautta (Caceres ja Paparoidamis 2007, 836).

Esimerkiksi Walker Informationin vuonna 2020 julkaistussa raportissa ilmaistaan huoli liittyen erityisesti B2B-yritysten hitaaseen reagointiin asiakaskokemuksen tärkeyden sisäistämiseksi. Raportin johtopäätökset olivat karua luettavaa:

- 1) ensinnäkin CX-maturiteetti koettiin hälyttävän alhaiseksi ja ongelman katsottiin koskevan sekä B2B- että B2C -yrityksiä
- 2) B2C-yritykset ovat hyvässä vauhdissa, kun useimmat B2B-yritykset ottavat vasta ensiaskeleita asiakaskokemuksen osalta
- 3) B2B- ja B2C -yritysten prioriteetit CX-ohjelmien kehittämiseen ovat erilaisia
- 4) Etenkin B2B -yritysten kontekstissa siiloutuneet ja vanhanaikaiset organisaatorakenteet estävät yhtenäisen asiakaskokemuksen syntymisen
- 5) B2B -yritykset luottavat turhankin paljon etulinjan työntekijöihin positiivisen asiakaskokemuksen tarjoamiseksi (Walker Information 2020, 2.)

Vaikka asiakaskokemus on saanut huomattavasti vähemmän tieteellistä huomiota tutkijoiden keskuudessa B2B-kontektissa, on se käsitteenä vähintäänkin yhtä tärkeä kuin kuluttajaliiketoiminnassakin. B2B-liiketoiminnan asiakaskokemus on luonteeltaan kuitenkin merkittävästi erilainen B2C-asiakaskokemukseen verrattuna ja siinä korostuvatkin erilaiset ominaispiirteet, kuten konkreettiset kognitiiviset tekijät eli kuinka esimerkiksi asiakasyritys voi lisätä myyntiä, vähentää kustannuksia tai parantaa tuottavuutta. B2B-asiakaskokemus on myös monimutkaisempi ja hankalammin hahmotettava kokonaisuus, koska se koostuu usein monien eri henkilöiden eri tavalla kokemista kosketuspisteistä. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 86-87.)

Zolkiewskin ym. (2017, 174) mukaan Gilmore ja Pine (2002) ovat todenneet, että positiivisten B2C-asiakaskokemusten oletetaan olevan mukaansatempaavia, kestäviä, vakuuttavia ja ikimuistoisia, kun taas Meyerin ja Schwagerin (2007) mukaan positiiviset B2B-kokemukset ovat luonteeltaan ongelmattomia sekä rauhoittavia ja ne perustuvat asiakkaiden vaivannäön vähentämiseen. Siinä missä B2B-yritys auttaa yritysasiakkaitaan (tai kumppaneitaan) palvelemaan ja ratkaisemaan heidän asiakkaidensa liiketoiminnallisia tarpeita ja ongelmia, tehokas B2C-yritys pyrkii täyttämään kuluttaja-asiakkaidensa henkilökohtaiset tarpeet. B2B-kontektissa hyvä asiakaskokemus ei ole jännittävä, vaan pikemminkin vaivaton. (Meyer & Schwager 2007). B2B-asiakaskokemusta ohjaa vahvemmin myös se, kuinka yritys onnistuu kasvattamaan asiakasyrityksen kustannustehokkuutta sekä kannattavuutta. Mitattavuus eli se kuinka mitattavalla tavalla osoitetaan yrityksen toiminnan ja ratkaisun aikaansaamat hyödyt, onkin yksi tärkeä B2B-asiakaskokemuksen osatekijä. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 87, 91.)

B2B -asiakassuhteiden monimutkaisuus kasvaa entisestään, kun tietoiset asiakkaat saavat yhä enemmän jalansijaa ja määrittävät ehdot odottamalleen kokemukselle. Toisin kuin yritys-kuluttajamarkkinassa (B2C), B2B -liiketoiminnassa ei ole impulssiostoja tai kauden loppuunmyyntejä. B2B -asiakkaat haluavat välttää riskejä ja osoittaa tehdyn investoinnin tuoton jokaisen ostotapahtuman kohdalla. Yhden ostajan tai päätöksentekijän sijaan B2B -markkinassa myyjä kohtaa todennäköisesti useasta henkilöstä koostuvan ostokomitean, joista jokaisen asiakaskokemuksella on merkitystä. (Walker 2013.)

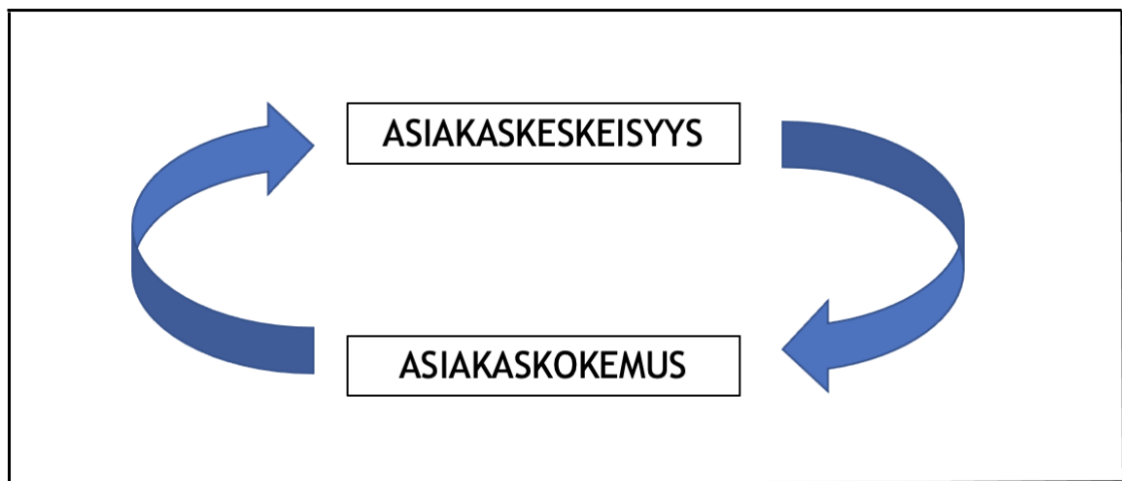
### 2.3 Asiakaskeskeisyys

Asiakaskeskeisyys tai -lähtöisyys (englanniksi customer centricity) on yrityksen kehittämisen käsite, jolla tarkoitetaan keskittymistä yksinomaan asiakkaan vaatimusten täyttämiseen luomalla ja toteuttamalla positiivisia asiakaskokemuksia (Aliekperov 2021, 8).

Asiakaskeskeisissä organisaatioissa kaikki yrityksen toiminnot toteutetaan asiakasarvon asettaman prioriteetin mukaisesti. Asiakaslähtöisessä organisaatiossa arvolutaus on määritelty, asiakaskeskeisyys on sisällytetty koko organisaatioon ja kaikki asiakkaan erityisarvoon liittyvää kriittinen tieto on kaikkien työntekijöiden tiedossa positiosta tai

kokemuksesta riippumatta. Jaettu tieto ohjaa asiakkaiden sitoutumista ja parantaa asiakkaiden saamien kokemusten laatua sekä antaa työntekijöille mahdollisuuden kohdistaa asiakkaille osoitettujen resurssien tasoa. Vain asiakasarvon läpinäkyvyyden varmistamalla, kukin kosketuspiste voi kohdistaa resursseja asiakaslupauksen mukaisesti, linjata toimintansa koko liiketoiminnan kanssa ja lopulta täyttää organisaation toiminnalleen asettamat korkeat asiakaslähtöiset lupaukset. (Arussy 2010, 212-213.)

Aliekperovin (2021, 8) mukaan asiakaslähtöisyys ja asiakaskokemus ovat tiiviisti toisiinsa kytköksissä olevia käsitteitä, joita Kuvio 1 alla havainnollistaa. Asiakaskeskeisyys on yrityksen kehittämisen käsite, mikä perustuu asiakkaan tarpeiden ja vaatimusten täyttämiseen, ja asiakaskokemus puolestaan on näiden vaatimusten noudattamisen tulos, joka ilmenee yhteistyön ja asiakkaiden odottaman arvon luomisen seurauksena.

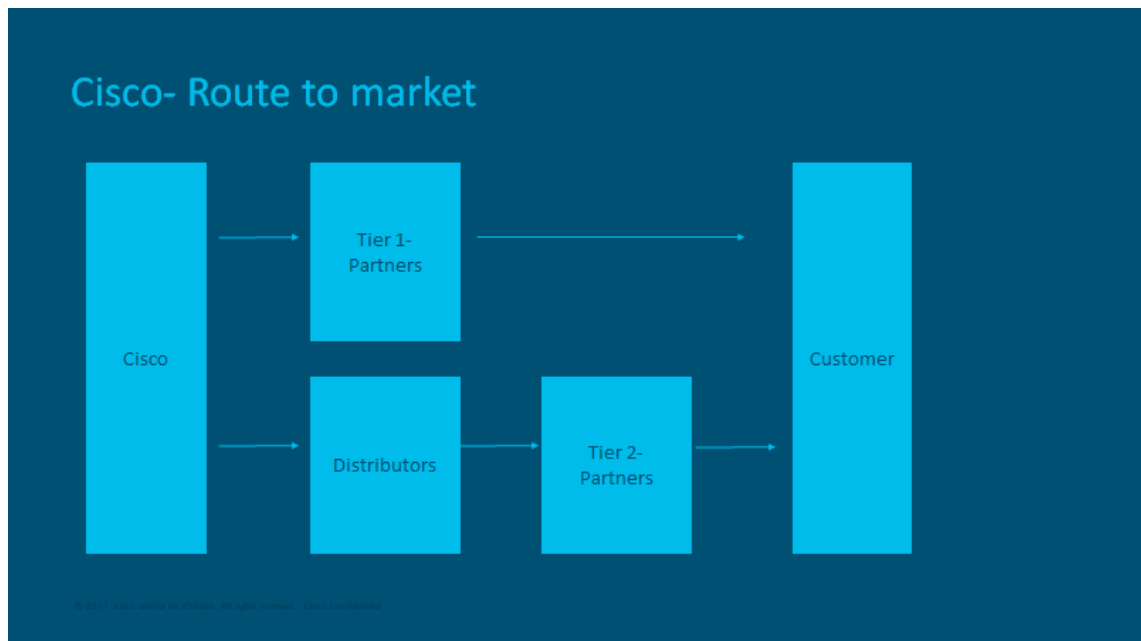


Kuvio 1. Asiakaskeskeisyyden ja asiakaskokemuksen käsitteiden välinen linkitys (mukailien Aliekperov 2021, 9).

Asiakaskeskeisessä organisaatiokulttuurissa yritys kuuntelee todennäköisemmin ulkoisia asiakkaita ja sen työntekijöitä. Tämän seurauksena organisaation toimintaympäristö on todennäköisesti innovatiivisempi ja tuottavampi, koska sen työntekijät kokevat kannustusta antamaan parhaansa. Asiakaskeskeisessä kulttuurissa asiakkaiden, kumppaneiden sekä työntekijöiden ideoita ja parannusehdotuksia kunnioitetaan ja etsitään aktiivisesti. Myös koko organisaation johtajat toimivat tärkeinä roolimalleina asiakaskeskeisyyden toteutumisessa, sillä yksikään yrityksen sisäinen osasto ei ylläpidä asiakaskeskeistä toimintatapaa pitkällä aikavälillä, elleivät sen johtajat usko ja osoita omalla toiminnallaan, että hyvän asiakaskokemuksen tarjoaminen on tiimille ja liiketoiminnalle välttämätöntä. (Cook 2015, 11, 41, 52.)

Tässä työssä minä määrittelen, että asiakaskeskeisyydellä tarkoitetaan sekä loppuasiakasta että Cison kumppania. Cisco Suomen liiketoimintamalli, jota kuvio 1 alla havainnollistaa,

toimii vahvasti jälleenmyyjäverkoston eli kumppaniverkostonsa kautta. Tier 1 viittaa hankintamalliin, jossa Cisco myy laitteita asiakkaille. Ciscon Tier 1-partnereita eli kumppaneita ovat yritykset (Elisa, Telia-Cygate, Fujitsu sekä Atea), jotka ostavat laitteita, tuotteita ja palveluita Ciscolta suoraan, kun taas Tier 2-kumppanit (mm. Dustin, Tietokeskus, ja Mintly) hankkivat laitteet tukun kautta. Tier 1-asiakkuuksiin kuuluvat Ciscon suurimmat kumppanit ja näistä kumppanuuksista vastaavat nimetyt PAMit eli Partner Account Managerit.



Kuvio 2. Ciscon liiketoimintamalli eli reitti markkinaan. (Säämänen 2021).

Jotta tiedämme, mikä palvelu tuo asiakkaalle lisäarvoa ja mikä ei, meidän tulee ymmärtää asiakasta. Yrityksen kehitystyön keskiössä on aina asiakastieto ja asiakkaan ymmärtäminen. (Villanen 2020, 133.) Asiakkaan liiketoiminnan, toimintaympäristön, normien ja muiden arkisten käytäntöjen tunteminen ja ymmärtäminen ovat edellytyksiä menestyvälle palveluliiketoiminnalle toimialaan katsomatta (Arantola & Simonen 2009).

Jos kehitystyötä tehdään ilman asiakasta ja asiakkaan näkökulmia, on vaikeaa arvioida, onko kehitysprosessi heille hyödyllinen ja lisäarvoa tuottava. Asiakstarpeet tiedostava yritys ei pyri luomaan ainoastaan erinomaista tuotetta, vaan tuotteen, josta valittu kohderyhmäläinen arvottaa tuotteesta saadun hyödyn suuremmaksi kuin mitä hän siitä maksoi. Yritysten tulisi pyrkiä tilanteeseen, jossa asiakas on kaiken tuote- ja palvelukehityksen lähtökohta ja alkupiste. Tällöin asiakkaan tarpeet ja niissä tapahtuvat muutokset edellyttävät yrityksiltä jatkuvaa vuorovaikutusta ajantasaisen kehityskulun mahdollistamiseksi. (Villanen 2020, 133-134.)

Nykypäivän asiakkaat altistuvat entistä herkemmin uudelle informaatiolle ja ovat aktiivisia, älykkäitä kuluttajia, jotka haluavat olla yhteydessä markkinoijiin saadakseen paremman

kokemuksen. Asiakkaat haluavat markkinoijien ennakoivan heidän tarpeitaan ja luovan mielekästä vuorovaikutusta heidän kanssaan, minkä seurauksena palveluntarjoaja voi antaa heille ainutlaatuisen, henkilökohtaisen kokemuksen. Ja mikäli ainutlaatuinen kokemus jää saamatta, he eivät epäröi viemästä asiakkuuttaan muualle. Asiakaskeskeisyys onkin oikeutetusti yksi keskeisimmistä ydinarvoista suurimmalla osalla menestyvistä organisaatioista, sillä loppujen lopuksi asiakkaat ovat syy yrityksen olemassaololle. Vuosien varrella monet menestyneet organisaatiot ovat kuitenkin saaneet huomata, että pelkkä asiakaskeskeisyys ei riitä, vaan menestyminen pitkällä tähtäimellä vaatii asiakasobsessiota (obsession= pakkomielle, riippuvuus, obsessio), mikä on seuraava askel asiakaskeskeisyydestä eteenpäin. Asiakasobsessioon kuuluu muun muassa asiakaskokemuksen jatkuva testaaminen, parantaminen ja asiakaspolun personointi. (Kapooria & Karnik 2019, 127.)

Keskeisin ero asiakaskeskeisyydessä ja asiakasriippuvuudessa on se, että asiakaskeskeisyydessä puhutaan asiakkaiden nykyisten tarpeiden ymmärtämisestä, jota kautta pyritään asiakastyytyväisyyteen, kun taas asiakasriippuvuus pyrkii ennakoimaan ja toteuttamaan asiakkaan odottamattomat tulevaisuuden tarpeet pitkällä aikavälillä. Asiakaskeskeisissä organisaatioissa pyritään tarjoamaan kilpailijoita parempia tuotteita tai palveluita, mutta asiakasriippuvaiset yritykset keskittyvät rajoja rikkovaan edelläkävijyyteen kilpailun sijaan. (Kapooria & Karnik 2019, 127.)

#### 2.4 Asiakaskokemuksen mittaaminen

Positiivisten asiakaskokemusten tavoittelu tärkeää, sillä asiakaskokemukset osaltaan selittävät asiakastyytyväisyyttä, -uskollisuutta sekä -suosittelevaa, jotka puolestaan linkittyvät organisaation menestymisen edellytyksiin jatkossa. Tällöin minkä tahansa yrityksen on turvallisempaa kohdata vaihtelevaa markkinatilannetta ja kovaa kilpailua, kun tyytyväinen, uskollinen ja suositteleva asiakas on yksi sen pääoman muodoista. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 229.)

Asiakaskokemusstrategia osoittaa organisaatiolle suunnan ja tahtotilan, joiden perusteella asiakaskokemukseen liittyvä kehittämishanke tulee suunnitella. Kehittämisen viitekehys voidaan rakentaa esimerkiksi nykytila-analyysin avulla, mikä auttaa huomioimaan kaikki osa-alueet asiakaskokemuksen kehittämisen osalta. Pelkällä nykytila-analyysillä ei kuitenkaan taata asiakaskokemuksen liiketoimintaan integroimista tai uuden ja pitkävaikutteisen yrityskulttuurin syntymistä. Yritysten tulisi tunnistaa asiakaskokemuksen kehittämiseen keskeisesti vaikuttavat toiminnot, kuten aikataulu, mitattavuus sekä kohtaamisten luonne ja laatu. Lisäksi tulee varmistaa, ettei kehittämissuunnitelma jää yhden yksikön tai yksittäisen henkilön aikeeksi. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 41.) Asiakaskokemuksen nykytila-analyysistä, sen sisällöstä sekä hyödyntämisestä kerrotaan tarkemmin kappaleessa 4.1.

Saarijärven & Puustisen (2020, 229-230) mukaan tutkimuskirjallisuuden valossa asiakastyytyväisyys, asiakasuskollisuus sekä asiakassuosittelu ovat vakiintuneita asiakaskokemusperäisen seuraustason muuttujia. Näitä muuttujia hyödyntäen voidaan mitata, miten tietyt asiakaskokemukseen liittyvät ominaispiirteet, kuten hintataso, saatavuus, laatu ja viihtyisyys vaikuttavat asiakkaan tyytyväisyyteen tai tyytymättömyyteen. Mittaamisen avulla voidaan selvittää, aikooko henkilö asioida jatkossakin yrityksen asiakkaana tai kertooko hän kokemuksistaan hyvää tai huonoa palautetta lähipiirilleen. Mittareiden samankaltaisuudesta huolimatta asiakastyytyväisyys, -uskollisuus ja -suosittelu eivät ole toistensa synonyymejä, vaan ne eroavat identiteetillään toisistaan ja mittaavat lähtökohtaisesti eri asioita. Asiakaskokemuksen johtaminen edellyttää mittaamista ja johtamisen lailla mittaaminen edellyttää kurinalaista ja harkittujen mittareiden asettamista, jotta niiden avulla saadaan relevanttia, asiakaskokemuksesta kertovaa dataa osaksi päätöksentekoa (Saarijärvi & Puustinen 2020, 231).

Koska asiakaskokemus edustaa ennen kaikkea tunnetta, sitä ei voida suoraan mitata myynnin tai tuotteen mittareilla. Jotta asiakaskokemuksen kehittämiseksi on selkeät liiketaloudelliset tavoitteet, tulee asiakaskokemuksen mittarit kytkeä liiketoimintamittareihin. Liiketaloudellisia tavoitteita ovat asiakaskokemuksen kontekstissa ovat esimerkiksi lisämyynti tai tavoitellut säästöt. Liiketaloudellisten hyötyjen lisäksi asiakaskokemusstrategian suunnittelussa on tärkeää huomioida prosessien kehittäminen. Yksittäisiä kohtaamisia voidaan kehittää nopeallakin aikataululla esimerkiksi mittaamalla palvelun tai tuotteen suositeltavuutta ja helppoutta, jolloin systemaattisesti huonoa palautetta saavat kosketuspisteet tunnustetaan välittömästi. Jo näitä kosketuspisteitä kehittämällä yritys kykenee tarjoamaan tasalaatuisempia kokemuksia. (Gerdt & Korhikoski 2016, 42, 44.) Saarijärven & Puustisen (2020, 231) mukaan jo pelkällä mittaamisen aloittamisella voi saada asioita etenemään. Heidän mukaansa myös tutkimukset puoltavat sitä, että asiakkaiden kokemuksiin liittyvä mittaaminen usein parantaa suoriutumista.

Sattumanvaraisten asiakaskokemusten sijaan yritysten tulisi panostaa järjestelmälliseen ja laaja-alaiseen asiakaskokemuksen kehittämiseen, jossa satunnaisuus korvattaisiin tasalaatuisuudella, jossa kokemus ei ole riippuvainen asiakasta palvelleesta henkilöstä tai valitusta asiointikanavasta. Pelkästään kaikkein huonoimmiksi mitatut kokemukset poistamalla päästään tasalaatuisempiin kokemuksiin, mikä puolestaan on edellytys yrityksen tavoitellessa kilpailijoista erilaistavia kokemuksia. Parhaimmillaan yritys kykenee tuottamaan suositteluun johtavia kokemuksia, joiden taustalla on yksittäisten ja teknisten onnistumisten lisäksi asiakkaan kokema tunne, jossa heistä ja heidän asioistaan on oltu aidosti kiinnostuneita ja heidän saamansa palvelu on koettu parhaaksi mahdolliseksi. (Gerdt & Korhikoski 2016, 45-46.)



Asiakaskokemuksen liiketoiminnallisia hyötyjä on alettu mittamaan vuonna 2012. Esimerkiksi vuonna 2015 Watermark Consulting suoritti Standard & Poor'sin 500 suurimmasta pörssilistatusta amerikkalaisyhtiöstä analyysin, jossa vertailtiin yritysten kumulatiivista tulosta vuosien 2007 ja 2014 välillä ja verrattiin niitä Customer Experience -indeksiin (CXi) tuloksiin, jotka perustuvat asiakaskokemuksen arviointiin muun muassa ostamisen helppouden ja tarpeen tyydyttämisen näkökulmasta. Vertailu osoitti, että asiakaskokemukseltaan parhaimmiksi koetut yritykset voittivat vertailujaksona niin asiakaskokemukseltaan heikkommat yritykset kuin myös Standard & Poor 500-indeksiin yritykset. Parhaimmillaan asiakaskokemuksen tasolla loistavien yritysten tuotto vertailuaikana oli jopa kolminkertainen heikompiin yrityksiin nähden. Analyysistä oli tulkittavissa, että vertailussa pärjänneet yritykset olivat kannattavampia, niiden asiakkaat olivat tyytyväisiä ja asiakaspoistuma oli vähäistä. Lisäksi niiden asiakkaat eivät olleet yhtä hintaherkkiä muiden yhtiöiden asiakkaisiin verrattuna. Analyysissä parhaiten pärjänneet yritykset saivat myös suuremman osan asiakkaan budjetista ja näitä yrityksiä suositeltiin asiakkaiden toimesta tavallista enemmän. (Korkiakoski & Gerdt 2016, 16-17.)

## 2.5 Asiakaskokemuksen johtaminen ja kehittäminen

Asiakaskokemuksen kehittämistä suunniteltaessa, on syytä muistaa, että asiakaskokemus ei ole koskaan valmis ja projektiluonteisen kehityshankkeen sijaan asiakaskokemuksen rakentamista tulisi ajatella jatkuvasti kehittyvänä tahtotilana. Jatkuvaan kehitykseen vaikuttavat niin asiakkaiden tarpeet, muuttuvat odotukset, teknologinen kehittyminen kuin globalisoituvat toimintaympäristötkin. Myös odotuksemme asiakaskokemuksen suhteen muuttuvat jatkuvasti, sillä asiakaskokemus perustuu asiakkaan aiempiin kokemuksiin, joihin yhdistyvät nykyhetken odotukset, halut ja toiveet. (Korkiakoski & Gerdt 2016, 93.)

Koettu asiakaskokemus on aina subjektiivinen ja siksi sen toteuttamiseen ei voi soveltaa yhtä oikeaa mallia. Myös toimialojen välillä on isoja eroavaisuuksia asiakaskokemuksen tuottamiseen liittyen ja siksi usein alan sisäinen kilpailutilanne määrittää asiakaskokemuksen kehittämiseen koetun tarpeen ja kiireellisyyden. (Korkiakoski & Gerdt 2016, 94.) Meyer & Schwager (2007) ovat tehneet mielenkiintoisen linkityksen johtajan taustan ja asiakaskokemusperusteisen toiminnan välillä. Heidän mukaansa johtajat, jotka ovat edenneet asemaansa asiakaskokemusten toimintojen kautta, kuten esimerkiksi Cisco Systemsin Inc.in edellinen toimitusjohtaja John Chambers, toimivat todennäköisemmin asiakaskokemuksen perusteella verrattuna johtajiin, jotka ovat edenneet asemaansa ei-asiakaskokemusperusteisen taustan (rahoitus, insinööri tai valmistava teollisuus) kautta. Meyer & Schwagerin mukaan John Chambersin tapauksessa Cisco esimerkiksi lykkäsi valintaansa kilpailevien teknologien osalta siihen saakka, kunnes heidän avainasiakkaansa olivat kertoneet mielipiteensä ja ilmaisseet kiinnostuksensa eri teknologioiden väliltä. Toimintatavan seurauksena teknologiajätti tiesi, että sen valitsemalle teknologiainvestoinnille

oli kysyntää markkinassa ja tällöin Ciscolla on varaa sitoutua markkinan kysyntään sen kilpailijoita myöhemmin. Samassa Harvard Business Review'n artikkelissa he korostavat, että tyypillisesti rahoitus-, insinööri- ja valmistustaustan omaavat johtohenkilöt mieltävät asiakaskokemuksen johtamisen usein myynnin, markkinoinnin ja asiakaspalvelun vastuuna.

Vaikka asiakaskokemus on terminä käsitteellistetty, siitä tehtyjä empiirisiä tutkimuksia on vain vähän eikä kokonaisvaltaista lähestymistapaa ole kaikkien asiakaskokemuksen muodostavien elementtien tutkimiseen ja kuvaamiseen. Asiakaskokemuksen johtaminen eli CEM (Customer Experience Management) tarjoaa yhden lähestymistavan tukemalla palveluorganisaatioita parantamaan asiakaskokemusta kokonaisuutena integroidun näkemyksen kautta toiminnoista, toimijoista, esineistä ja teknologisista järjestelmistä. (Teixeira ym. 2012, 372.)

Asiakaskokemus tunnistetaan usein kiinnostavana mahdollisuutena ja keinona liiketoiminnan kehittämisessä, mutta asiakaskokemukseen liittyvä ymmärrys on hyvin vähäistä. Tämän seurauksena asiakaskokemus jää integroimatta yrityksen strategiaan ja asiakaskokemuksen strateginen potentiaali jää hyödyntämättä, vaikka trendikästä sanaparia viljeltäisiin yrityksen viestinnässä. (Korkiakoski & Gerdt 2016, 14.)

Asiakaskokemusten ymmärtäminen edellyttää runsaan tiedon keräämistä kaikissa asiakaskohtauksissa niin palveluntarjoajan kuin jopa muiden asiakastoimintaa tukevien palveluntarjoajien kanssa. Asiakaskokemuksen johtaminen perustuu monitieteiseen myötävaikutukseen tavalla, joka systematisoi tämän rikkaan tiedon ja rakentaa asiakaskokemuksen kokonaisvaltaisen luonteen. (Teixeira ym. 2012, 372.) Asiakaskokemuksen johtaminen pohjautuu CRM-ajatteluun (Customer Relationship Management = asiakassuhteiden johtaminen), mutta sillä on asiakassuhteiden johtamista laajempi merkitys asiakkaan ja yrityksen välisissä suhteissa. Asiakaskokemuksen johtaminen pyrkii luomaan asiakkaille merkityksellisiä kokemuksia ja lisätä sitä kautta asiakkaille tuotettua arvoa ja yrityksen tuottoja. (Löytänä & Kortesus 2011, 12.)

Käsitteinä asiakaskokemus ja erityisesti sen johtaminen ovat melko uusia ja valitettavan usein ne mielletään vain asiakaspalvelun kehittämisenä. Sen sijaan asiakaskokemuksen johtaminen tulisi nähdä kokonaisvaltaisena ajattelutapana, jossa huomioidaan yrityksen kaikki osa-alueet, sillä loppu viimein kaikki sen toiminnot ovat kosketuksissa asiakkaaseen joko suoraan tai välillisesti. Yksittäisiä asiakaskohtauksia syntyy usein myynnin ja asiakaspalvelun toiminnoissa, mutta yrityksen muilla toiminnoilla on merkittävä vaikutus siihen, kykenevätkö myynti ja asiakaspalvelu tuottamaan odotukset ylittäviä kokemuksia. (Löytänä & Kortesus 2011, 14-15.)

Asiakaskokemuksen johtamisen hyödyt:

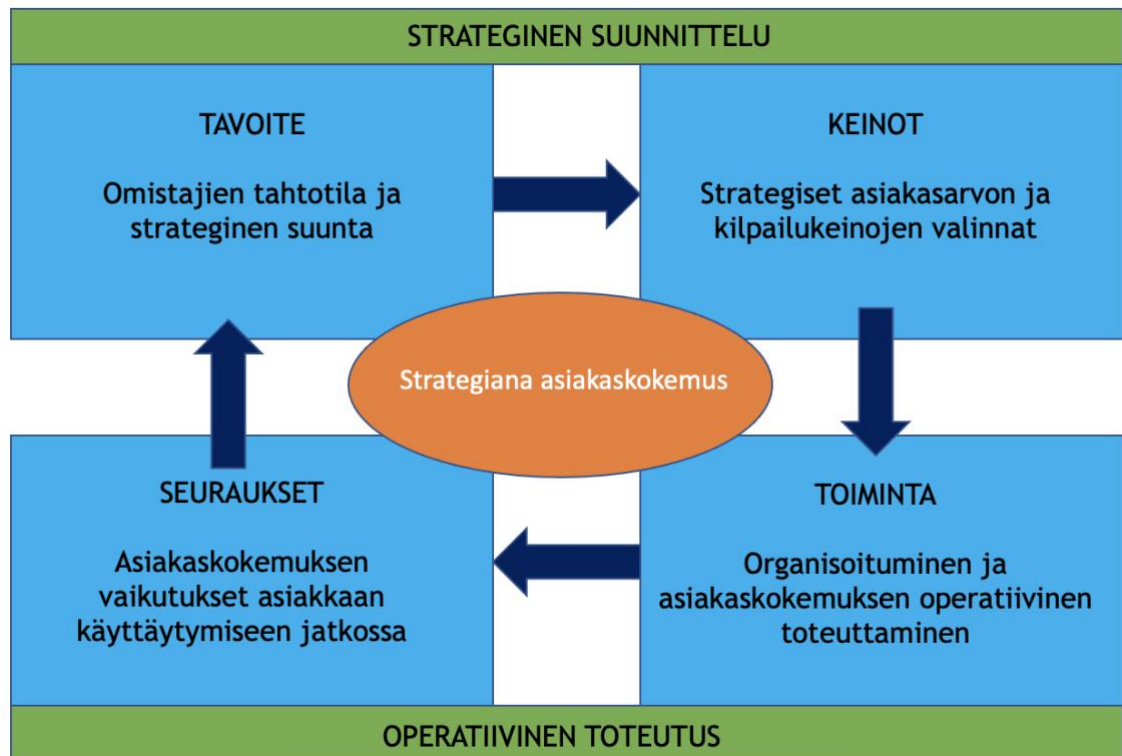
- Vahvistaa asiakkaiden sitoutumista yritykseen
  - Lisää asiakastyytyväisyyttä
  - Kasvattaa suosittelijoiden määrää
  - Lisää mahdollisuuksia ristiin- ja lisämyyntiin asiakkaille
  - Pidentää asiakkaiden elinkaarta
  - Vahvistaa asiakkaiden suositushalukkuutta
  - Kasvattaa asiakkaiden antamien kehitysideoiden määrää
  - Kohottaa brändin arvoa
  - Sitouttaa henkilöstöä
  - Vähentää asiakaspoistumaa
  - Vähentää negatiivisten asiakaspalautteiden määrää
  - Pienentää (uus)asiakashankinnan kustannuksia
    - ➔ Maksimoi asiakkaalle tuotetun arvon
    - ➔ Kasvattaa yrityksen tuottoja
- (Löytänä & Korteso 2011, 13.)

Muista toimijoista erottuminen on myös tie kohti kannattavaa asiakaskokemusta. On järkevää keskittää resurssit asiakkaisiin, jotka maksavat heihin investoidun sijoituksen takaisin joko nyt tai laajennetun eliniän arvon kautta. Kaiken tämän takana on se, ettei nykypäivänä enää riitä, että ”asiakkaita kohdellaan hyvin”, vaan nykyisin yritysten on tarjottava asiakkailleen ylivertaisia kokemuksia, mitkä erottuvat muista heidän kokemistaan kokemuksista. Erottavat kokemukset tulee luoda erityyppisille asiakkaille, jotta varmistutaan siitä, että asiakkaiden etsimä arvo pystytään tarjoamaan. (Soudagar, Iyer, Hilderbrand 2012, 9-10).

## 2.6 Asiakaskokemuksen kytkeminen osaksi organisaation strategiaa

Organisaatiotasolla keskustellaan usein siitä, kuka yrityksen asiakaskokemuksesta vastaa, kuka sen ”omistaa”, mille työnkuvalle tai osastolle asiakaskokemuksen operatiivinen toteutus kuuluu. Saarijärven & Puustisen (2020, 38) mukaan asiakaskokemuksesta vastaa ensisijaisesti toimitusjohtaja tai hallitus, mutta vastuu asiakaskokemuksen operatiivisesta toteutuksesta on delegoitu muualle. Heidän mukaansa yritysten tulisi ymmärtää asiakaskokemuksen strategisen suunnittelun ja operatiivisen toteutuksen välillä olevat erot ja ominaisuudet, jotta asiakaskokemuksesta voi tulla konkreettinen ajattelutapa liiketoimintaan. Sitä varten he ovat luoneet strategiana asiakaskokemus -viitekehyksen (kuvio x), jossa nämä kaksi tasoa, strateginen suunnittelu ja operatiivinen toteutus muodostavat symbioottisen suhteen asiakaskokemuksen johtamiseksi. Strategisella suunnittelulla viitataan asiakaskokemuksen omistajaohjauksellisiin tavoitteisiin sekä strategisiin valintoihin, joilla määritellään, millainen organisaation tavoittelema asiakaskokemus on. Operatiivinen toteutus puolestaan huolehtii

siitä, että organisaation strategiset tavoitteet siirretään käytäntöön tehokkaasti ja mitattavasti. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 39-42.)



Kuvio 3. Strategiana asiakaskokemus mukailten Saarijärvi & Puustinen (2020, 40-41).

Strategisen suunnittelun ja operatiivinen toteutus -tasojen lisäksi viitekehys koostuu neljästä toisiaan täydentävistä näkökulmista. Näkökulmat ovat: 1) omistajaohjauksellinen näkökulma, 2) strategisten valintojen näkökulma, 3) operatiivinen näkökulma sekä 4) asiakasnäkökulma. Näkökulmat 1) ja 2) ovat osa strategista suunnittelua ja näkökulmat 3) ja 4) edustavat operatiivista toteutusta. Kukin näkökulma on ainutlaatuinen ja yhdessä ne muodostavat toisistaan riippuvan kokonaisuuden. Jos yksikin näkökulma puuttuu, asiakaskokemuksen ympärille rakennettu johtamisjärjestelmä ei toimi. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 42.)

Omistajaohjauksellinen näkökulma määrittää asiakaskokemuksen tavoitteet, omistajien tahtotilan sekä strategisen suunnan. Siihen sisältyvät esimerkiksi yrityksen tarkoitus sekä perinteiset kasvu- ja kannattavuustavoitteet. Rahassa mitattavien tavoitteiden lisäksi omistajaohjauksellisessa näkökulmassa voi tarkastella yrityksen tavoitetilaa laajemmin yhteiskunnallisessa kontekstissa, jossa yrityksen kilpailuedut integroidaan osaksi yhteiskunnallisia haasteita. Tämä niin kutsuttu jaetun arvon käsite syntyy, kun organisaatio maksimoi oman tuloksensa sijaan sekä omaa että yhteiskunnan arvoa. Tuorein strategiaan liittyvä kirjallisuus on peräänkuuluttanut organisaatioiden merkityksellisempää tarkoitusta yhteiskunnassa. Myös tapa tarkastella organisaatioiden roolia osana yhteiskuntaa ja

kansainvälistä talousjärjestelmää on muuttumassa, jonka myötä yrityksen olemassaolon tulisi kytkeytyä kaupallisen hyödyn lisäksi osaksi merkittävämpää yhteiskunnallista haastetta kuten puuttuminen sosiaalisen eriarvoisuuteen tai ympäristövastuuseen. Kasvun ja kannattavuuden merkitys ei vähene, vaan omistajaohjaukselliseen näkökulmaan tuodaan uusia ja merkittävämpiä muuttujia. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 43-45.)

Strategisten valintojen näkökulma määrittää keinoja, joilla omistajaohjauksellisen näkökulman tavoite saavutetaan. Näillä valinnoilla määritellään sitä, mitä organisaatio priorisoi. Millaista asiakaskokemusta tavoitellaan, kenelle se luodaan ja miten? Puhuminen asiakaskokemuksen kehittämisestä ei riitä, vaan yritysjohton tulee määrittellä, millainen on eri asiakasryhmille tavoiteltu asiakaskokemus ja millaisia kilpailukeinoja aiotaan käyttää. Strategiset valinnat suuntautuvat kolmeen tekijään: asiakkaan kokemaan arvoon, kilpailukeinoin ja arvolupaukseen, jotka ovat keskenään symbioottisia. Nämä tekijät määrittävät sen, millaisella asiakaskokemuksella aiotaan menestyä. Asiakaskokemuksen avulla luotu asiakasarvo on organisaation keskeisin strateginen valinta, mikä määrittää kaiken muun tekemisen. Asiakasarvoa ohjaavien strategisten valintojen lisäksi valintoja tulee tehdä harkitusti myös yrityksen kilpailukeinojen, kuten hinnan, sijainnin tai toimintavarmuuden osalta. Arvolupauksella viitataan asiakkaille luotavan arvon lupaukseen ja samalla epäsuorasti valitaan se organisaation tärkein asiakasryhmä, jolle arvoa luodaan. Strategisessa näkökulmassa korostuu väistämättä hallituksen ja johdon rooli, mutta koko organisaation osallistaminen ja asiakaskokemuksen strateginen suunnittelu on tärkeää ohjata päätöksenteon perustaksi. Esimerkiksi erinäiset strategiapäivät ovat yritysjohdolle arvokkaita mahdollisuuksia saada autenttista ja intuitiivista tietoa organisaation eri osastoilta siitä, mitkä ovat organisaation heikkouksia ja vahvuuksia asiakaskokemuksen rakentumisen näkökulmasta tai miten asiakkaiden tarpeet ja odotukset muuttuvat ja kehittyvät. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 45-47.)

Asiakaskokemuksen johtamisen operatiivinen näkökulma määrittää ne toimintatavat, joilla tavoiteltava ja ennen kaikkea suunniteltu asiakaskokemus toteutetaan. Näkökulma vastaa kysymyksiin, kuinka organisoidutaan, miten asiakaskokemuksen toiminnallinen osuus toteutetaan ja mitä työkaluja käyttää asiakaskokemuksen systemaattisessa kehittämisessä. Strategisessa suunnittelussa korostuivat johdon ja hallituksen roolit, mutta operatiivinen näkökulma lisää osallistuvuutta asiakaskokemukseen organisaation eri tasoilta aktivoiden erityisesti lähellä asiakasrajapintaa työskentelevät henkilöt kuten keskijohdon, asiakkuuksista vastaavat päälliköt ja asiantuntijat. He eivät vastaa strategisesta suunnittelusta asiakaskokemuksen osalta, mutta johdon (ja hallituksen) tulee varmistaa, että asiakasrajapinnassa työskentelevillä on selkeä näkemys siitä, millaista asiakaskokemusta tavoitellaan ja pyritään toteuttamaan. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 48.) Yksi kehittämishankkeen tutkimuskysymyksistä koski sitä, kuinka Cisco voisi rakentaa yhtenäisen ja innostavan CX-tarinan sen kumppaneille ja loppuasiakkaille. Saarijärven & Puustisen (2020,

48) mukaan asiakasrajapinnassa työskentelevillä henkilöillä tulisi olla kirkkaan vision lisäksi pääsy myös asiakaskokemuksen toteutusta edellyttämiin tietojärjestelmiin, vaadittavaan osaamiseen, koulutuksiin ja palkitsemisjärjestelmään. He painottavat, että johdon rooli ei siis suinkaan pääty strategiseen suunnitteluun ja valintojen tekemiseen, vaan yritysjohdon tulisi systemaattisesti innostaa ja motivoida koko organisaatiota toteuttamaan suunniteltuja asiakaskokemuksia.

Neljäs eli asiakasnäkökulma määrittää toimintaa edeltävät seuraukset eli sen menestykö yritys vai ei. Loppu viimein asiakas on se, joka arvioi ja määrittää kokemansa asiakaskokemuksen ja sen, onko yritys saavuttanut asiakkaan sille asetetut odotukset. Toisin sanoen asiakaskokemuksen onnistumista ei määritä hallitus, johto tai muu henkilöstö, vaan asiakas itse. Perinteisesti asiakaskokemuksen onnistumista mitataan asiakastyytyväisyyden, -uskollisuuden ja -suosittelun perusteella, sillä ne ovat tärkeitä operatiivisen toiminnan mittareita indikoimaan yrityksen kasvua ja kannattavuutta. Mittareiden antamat tulokset tulee kuitenkin suhteuttaa yrityksen tekemiin strategisiin ja operatiivisiin valintoihin myös tavoitteeseen käytettyjen resurssien osalta, jotta pystytään aidosti arvioimaan asiakkaan tyytyväisyyteen, uskollisuuteen ja suositteluun johtaneita syitä ja seurauksia. Korkea asiakastyytyväisyys kun ei ole tae kannattavuudesta. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 49.)

## 2.7 Strateginen kumppanuus

Nykypäivän kilpailuissa liiketoimintaympäristöissä menestyminen edellyttää yrityksiltä erittäin taitavia strategioita. Tätä varten monet yritykset uskovat strategisten kumppanuuksien muodostamiseen, tarjoten asiakkailleen samalla parhaat keinot suorituskyvyn optimoimiseen. Strategiset kumppanuudet koetaan erityisen hyödyllisiksi toimitusketjun hallinnassa. Pohjimmiltaan strateginen kumppanuus voi auttaa organisaatiota saamaan parhaan mahdollisen hyödyn irti molemmista maailmoista. Etuna on, että strateginen kumppanuus antaa yrityksille mahdollisuuden keskittyä sen ydintoimintoihin ja vahvuuksiin. Kuitenkin keskeisin kumppanuuteen liittyvä hyöty lienee mahdollisuudessa hyödyntää kumppanin erityisosaamista, ominaisuuksia ja resursseja keinona olemassa oleviin puutteisiin. (Bradford 2017, 14.) Ståhlen & Laenton (2009, 99) mukaan strategisen kumppanuuden edellytys on, että kumppanuuden molemmat osapuolet jakavat yksimielisesti yhteisistä lähtökohdista johdetun vision, arvot ja menettelytavat.

Lemon & Verhoefin (2016, 72) mukaan 1990-luvulla kiinnitettiin entistä enemmän huomiota vahvojen asiakassuhteiden kehittämiseen. Suhdemarkkinointi (englanniksi Relationship Marketing) on kehittynyt pääosin B2B- ja markkinointikanaviin liittyvissä tutkimuksissa, mutta sen asema kuluttajamarkkinoilla oli myös merkittävää. Suhteisiin perustuvan markkinoinnin teorioita onkin testattu laaja-alaisesti myös yritysten ja kuluttajien välillä. Suhdemarkkinoinnin keskeisimpinä käsitteinä ja rakenteina on pidetty luottamusta,

sitoutumista, vaihtokustannuksia sekä suhteen laatua. Lemon & Verhoefin (2016, 72) mukaan Palmatier, Gopalakrishna ja Houston (2006) ovat havainneet tutkimuksessaan, että erityisesti B2B- ja kanavayhteyksissä suhdekohtaisia investointeja ja opportunitismia on pidetty suhteiden laadun edeltäjinä. Rohkaistuneena kasvaneesta huomiosta taloustieteen, markkinoinnin ja kuluttajatutkimuksen osalta useat tutkijat ovat esittäneet tarvetta tutkia tarkemmin asiakassuhteiden emotionaalisia ulottuvuuksia, kuten mittaamalla intohimoa ja läheisyyttä. Yhteenvetona voidaan todeta, että suhdemarkkinointiteoria on avartanut merkittävästi asiakassuhteen erilaisten teoreettisten näkökulmien ymmärtämistä ja sen myötä laajentanut asiakaskokemuksen painopistettä koskemaan kokemukseen liittyviä tunteita ja käsityksiä. (Lemon & Verhoef 2016, 72).

Kumppanuus on kahden tai useamman toimijan yhteistyön muoto (Engeström 2006, 16; Giesecke 2012, 39), joka luo osapuolilleen lisäarvoa (Giesecke 2012, 39; Illman ym. 2013, 13). Se vaatii yhtenevän ymmärryksen lisäksi sekä sitoutumista ja vastavuoroisuutta että panostuksen ja hyödyn tasapuolisesta jakamista (Vesalainen 2006, 205-206). Tasapuolisuuden edellytys pätee myös päätöksenteon vallanjakoon ja vastuuseen (Giesecke 2012, 43). Engeströmin (2006, 20-21) mukaan kumppanuudelle ominaista on lisäksi ennakoivat sopimukset (ohjaavat tulevaa toimintaa), yhteinen strateginen haaste, rajojen (mm. sosiaalisten ja organisatoristen) ylittäminen, yhteiset toimintatavat ja pitkäaikaisuus. Vahvuuksien ja asiantuntijuuden jakaminen mahdollistaa uusia tapoja ratkoa ongelmia ja luoda menestystä (Giesecke 2012, 39). Kumppanuus ei ole itseisarvo vaan sen merkitys on tarkoituksessa; samansuuntaisissa tavoitteissa (Giesecke 2012, 39; Vesalainen 2006, 205).

Huomionarvoista on, että kumppanuudet ovat aina henkilöiden hoitamia suhteita (Illman ym. 2013, 41; Vesalainen 2006, 12). Tämä nostaa luottamuksellisuuden kumppanuudessa keskeiseksi tekijäksi (Vesalainen 2006, 20, 28) ja asettaa odotukset selkeälle viestinnälle sekä vahvuuksia korostavalle, myös eri näkemyksiä arvostavalle, hyväksyvälle ja epäitsekäälle yhteistyökulttuurille, jossa ristiriidat ratkaistaan keskustelemalla (Giesecke 2012, 39, 42-43). Kumppanuus on kompromissi, ja se edellyttää arvojen ja toiminnan tasapainoa. Yhteisen näkemyksen saavuttaminen vaatii ponnisteluja ja osapuolien omaa kriittistä arviota kumppanuuden syvyydestä ja ehdoista. Analyyttisyyteen kannattaa pyrkiä tarkoituksenmukaisuuden kirkastamiseksi, vaikka käytännössä erilaiset opitut roolit ja valtasuhteet vaikuttavat päätöksiin. Muiden yhteistyösuhteiden tavoin kumppanuussuhteet ovat alttiita muutoksille. (Vesalainen 2006, 28, 205-206.)

Kumppanuuden määrittelyminen tarkkoihin kehyksiin on haasteellista osapuolten välisten suhteiden yksilöllisyyden ja moninaisten toteuttamisen muotojen takia. Chen, Lee ja Wu (2008, 451-452) jakavat kumppanuuden motivaatiot strategia-, kustannus-, resurssi- ja oppimisorientoituneisiin. Strategiaorientoituneisuuden tavoitteita voivat olla mm. voiton tai markkinaosuuden kasvattaminen tai kilpailun vähentäminen, kustannusorientoituneisuuden

(esim. tutkimustyöstä saatava) kustannushyöty, resurssiorientoituneisuuden resurssien saatavuuden parantaminen ja optimointi vaihdannalla (edut liittyen kustannuksiin ja riskeihin) ja oppimisorientoituneisuuden uusien tietojen ja taitojen saaminen, joista on hyötyä mm. kehittämistyössä.

Stählen ja Laenton (2000, 9-11, 81-85, 93-103) mukaan kumppanuuden tasot ovat operatiivinen-, taktinen- ja strateginen. Operatiivinen kumppanuus perustuu sopimukseen, tavoittelee kustannussäästöjä, ja sen tuottama lisäarvo on taloudellinen. Resurssit vapautuu omaan käyttöön ja luottamuksen aste on vielä suhteellisen ohut. Operatiivinen kumppanuus liittyy yleensä käytännön toimintaan. Tällainen on tavallisesti ostajan ja toimittajan suhde, jossa halutaan varmistaa toimitusten luotettavuus (Osterwalder & Pigneur 2010, 38). Taktinen kumppanuus vaatii syvempää luottamusta ja vuorovaikutusta. Sen tavoitteena on toiminnan tehostaminen ja prosessien yhdistäminen. Lisäarvoa syntyy tehostamisen lisäksi uuden oppimisesta ja säästöistä. Strateginen kumppanuus on vahvan luottamuksen toimintaa (edellyttää tärkeän tietopääoman jakamista), jonka lisäarvo on innovaatioissa ja uusissa liiketoimintamahdollisuuksissa. (Stähle & Laento 2000, 103.) Strateginen kumppanuus voi näin lisätä kilpailukykyä. Kumppanuuden osapuolet eivät voisi yksin saavuttaa etua, jonka strateginen kumppanuus mahdollistaa. (Illman ym. 2013, 13-14, 43.) Osterwalder ja Pigneur (2010, 38) jakavat strategiset kumppanuudet yhteishankkeisiin uuden liiketoiminnan kehittämiseksi, yhteistyöhön kilpailijoiden välillä ja strategiaan alliansseihin ei-kilpailijoiden kesken. Kumppanuuden luottamuksen vaatimuksen lisääntyessä riskit kasvavat, mutta samoin myös mahdollinen arvonnäkökulma (Stähle & Laento 2000, 102).

Vesalainen (2006, 22, 29, 47-48, 65) on kuvannut kumppanuuden sidokset organisatorisiksi (rakenteelliset ja sosiaaliset sidokset) ja liiketoiminnallisiksi (vaihdantaan perustuvat ja strategiset sidokset). Mitä kiinteämmin osapuolet ovat suhteessa toisiinsa näiden osalta sitä syvempi kumppanuus on kyseessä. Rakenteelliset sidokset viittaavat yhteisiin järjestelmiin ja toimintakäytäntöihin, sosiaaliset vuorovaikutukseen, oppimiseen ja luottamukseen sekä yhteiseen näkemykseen tavoitteista ja sen saavuttamisen keinoista. Vaihdantaan perustuvat sidokset liittyvät tuotteisiin ja palveluihin, strategiset sidokset riippuvuuksiin, riskinottoon, hyödyn jakamiseen osapuolten hyväksi ja toisiaan täydentävään osaamiseen. Kumppanuuksia voidaan myös arvioida näistä näkökulmista. Kumppanuuksien kehityskohtien ymmärtämiseksi niitä on hyödyllistä verrata suhteessa muihin liiketoimintasuhteisiin.



### 3 Cisco Systems, Inc.

Tässä kappaleessa esitellään tämän kehityshankkeen kohdeorganisaatio ja toimeksiantaja Cisco Systems Finland Oy sekä lyhyesti sen emoyhtiö Cisco Systems, Inc. Kappaleessa kerrotaan tarkemmin yrityksen synnystä, avataan yrityksen historiaa ja sen keskeisiä tunnuslukuja sekä esitellään tarkemmin paikallinen, Suomessa toimiva maayhtiö Cisco Systems Finland Oy. Kappaleessa käsitellään myös Ciscon transformaatiota teollisesta rautavalmistajasta kohti asiakasohjautuvaa palvelu- ja ohjelmistotaloa sekä esitellään kohdeorganisaation asiakaskokemuksen nykyinen CX-toimintamalli.

Cisco Systems Inc. (myöhemmin Cisco) on vuonna 1984 perustettu monikansallinen teknologiayhtiö, joka on erikoistunut tapaan muuttaa ihmisten yhteydenpitoa, kommunikointia ja yhteistyön tekemistä. Ciscon teknologia muuttaa työn luonnetta ja tapaa elää. Yhtiön pääkonttori sijaitsee Kalifornian San Joséssa ja sen osake on listattu Yhdysvaltain teknologiapörssi NASDAQissa. Ciscon tämänhetkinen pörssi-arvo on noin 150 miljardia Yhdysvaltain dollaria ja yhtiön toimitusjohtajana on toiminut vuodesta 2015 lähtien Chuck Robbins. (Cisco 2021).

Cisco Systems, Inc. listautui pörssiin vuonna 1990 ja se on 63. sijalla Amerikan Fortune 500 -yhtiöiden listauksessa. Ciscon palveluksessa työskentelee maailmanlaajuisesti noin 77 500 työntekijää ja se toimii yhteistyössä yli 60 000 kumppanin kanssa 95 eri maassa 480 toimiston voimin. Vuodesta 1993 lähtien Cisco on tehnyt yli 200 yritysostoa ja yritys omistaa yli 23 000 erilaista tutkimus- ja kehityspatenttia. (Cisco 2019b.)

Yrityksen missio on tuottaa alan luotetuinta asiakaskokemus innovaatioiden, valintamahdollisuuksien ja poikkeuksellisten ihmisten kautta. Ciscon tavoitteena on olla teknologisen innovaation suunnannäyttävä ja edelläkävijä niin nyt kuin tulevaisuudessakin. Ciscon strategiana on auttaa asiakkaita muodostamaan turvallinen ja automaattinen yhteys nopeuttamalla heidän digitaalista ketteryyttään pilvimaailmassa (Cloud-First World). (Cisco 2019b.) Jatkuvasti skaalautuva kyberturvallisuus on Ciscon arkipäivää ja se toimittaaakin verkon tietoturva yli 200 000 asiakasverkolle, joissa liikkuu satojen tuhansien eri organisaatioiden ja kymmenien miljoonien eri käyttäjien monenlaisia digitaalisia palveluita. (Cisco 2021.)

#### 3.1 Ciscon ratkaisuportfolio

Ciscon ratkaisuportfolio koostuu tietoverkko- ja monipilvi- sekä tietoturva-, viestintä- ja yhteistyöratkaisuksista. Lisäksi Cisco tarjoaa monipuolisesti erilaisia ICT:n kehittämiseen, hallintaan ja osaamiseen liittyviä palveluja. Ciscon ratkaisut auttavat asiakkaita kiihdyttämään omaa digitaalista ketteryyttä ja varmistamaan asiakkaiden edellytyksiä kohti parempaa digitaalista liiketoimintaa ja kilpailukykyä muun muassa:

1. yhdistämällä ja suojaamalla hybridiympäristöjen käyttäjät, laitteet, sovellukset ja datan -  
missä tahansa ja milloin tahansa
2. automatisoimalla prosesseja, mikä lisää näkyvyyttä ja käytettävyyttä
3. kerryttämällä osaamista ja ymmärrystä muutosnopeuden parantamiseksi (Cisco 2021).

Ciscon liiketoimintamalli on kumppanivetoinen, minkä seurauksena valtaosan sen myynnistä tekevät palveluntarjoaja-, integraattori- ja jälleenmyyjäkumppanit. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että kumppanin rooli Ciscon liiketoiminnassa on niin vahva ja näkyvä, että usein Cisco-tekniikan loppuasiakas tai käyttäjä ei välttämättä edes tiedä käyttävänsä Ciscon ratkaisuja. Loppukäyttäjälle Ciscon teknologia ja ratkaisut näyttäytyvät aina kumppanin kasvojen kautta. Viestintä- ja tietotekniikkateollisuuden innovaattorina Cisco ja sen arvostetut kumppanit myyvät Ciscon laitteistoja, ohjelmistoja ja palveluja kaikenkokoisille yrityksille, hallituksille, palveluntarjoajille ja kuluttajille. Osaavan kumppaniverkoston lisäksi Ciscon oma palveluorganisaatio tarjoaa syvää osaamista ja tietämystä asiakkaidensa käyttöön. Yritys panostaa ja investoi merkittäviä summia henkilöstön kouluttamiseen ja Ciscon henkilökunnalla onkin yli 1500 CCIE®-sertifiointia (CCIE on lyhenne sanoista Cisco Certified Internetwork Expert) ja sertifioituilla asiantuntijoilla on keskimäärin yli kymmenen vuoden kokemus maailman suurimmista asiakasympäristöistä sekä työskentelemisestä korkean tietoturvaluokituksen projekteissa. CCIE®-sertifiointi on erittäin arvostettu, mutta myös tunnettu sertifiointin vaikeudesta. Lisäksi sertifiointin omaavien henkilöiden on täytettävä tietyt tieto- ja taitovaatimukset kahden vuoden välein sertifiointitason säilyttämiseksi. Ciscon omien asiantuntijoiden lisäksi asiakkaiden käytettävissä on yli 280 000 Ciscon kumppania sisältävä osaamisverkosto. (Cisco 2021).

Vahva yrityskansalaisuus on erottamaton osa Ciscon liiketoimintastrategiaa, ja yrityksen vastuulliset liiketoimintatavat auttavat varmistamaan eettisyyden, liiketoiminnan kestävyys ja sitoutumisen ympäristötietoiseen toimintaan ja tuotteisiin. Sosiaaliset, paikallisten organisaatioiden kanssa tehtyihin kumppanuuksiin perustuvat investoinnit vaikuttavat myönteisesti sen vastaanottajayhteisöihin ympäri maailmaa. Kuten yritys on ilmaissut omien arvojen ja uskomustensa kautta, kaikki sen strategiset toiminnot on suunniteltu rakentamaan luottamusta yhtiöön ja antamaan voimaa sen työntekijöille. (Cisco 2019b).

### 3.2 Ciscon historia

Ciscon tarina on saanut alkunsa yhdestä ihmisen perustarpeesta -tarpeesta olla yhteydessä. Cisco perustettiin vuonna 1984 kahden Stanfordin yliopiston opiskelijan, Sandyn Lernerin ja Len Bosackin, toimesta. Lerner ja Bosack opiskelivat yliopiston eri tiedekunnissa ja halusivat olla yhteydessä toisiinsa koulupäivien aikana. Sen seurauksena he keksivät, kuinka hyödyntää

reitintekniikkaa ja yhdistivät tietokoneensa toisiinsa. Ciscoa voidaan pitää alansa edelläkävijänä Internet Protocol (IP) -pohjaisten verkkotekniikoiden kehittämisessä.

Yritys on saanut nimensä kalifornialaiskaupunki San Franciscon mukaan ja yrityksen logo (kuva 1) on peräisin kuuluisasta Golden Gate -sillasta, joka toimii metaforana Cison arvolutapukseen yhdistää ihmiset, paikat, ideat ja asiat turvallisesti verkon kautta. Cisco on sitoutunut varmistamaan osallistavan tulevaisuuden kaikille. (Cisco 2019b.)



Kuva 1. Cison logoja vuosien varrelta. (Cisco2019b.)

### 3.3 Opinnäytetyön kohdeorganisaatio Cisco Systems Finland Oy

Cisco Systems Finland Oy (myöhemmin Cisco Suomi) on Cisco Systems, Inc. yhtiön paikallinen, Suomessa toimiva organisaatio. Suomeen Cisco perusti toimiston vuonna 1998 ja yrityksen pääkonttori sijaitsee Espoossa. Nykyisin yhtiö työllistää Suomessa noin 70 työntekijää, jotka jakaantuvat myynnin, kumppaniyhteistyön ja teknisiin asiantuntijatehtäviin. Lisäksi Suomen toimistolla työskentelee useita Cisco Services asiantuntijoita sekä projektipäälliköitä, joiden tehtävänä on toimia linkkinä paikallisten asiakkaiden ja Cison globaalien palveluresurssien välillä. (Cisco 2021.) Suomen paikallisorganisaation toimitusjohtajana toimii Janne Tägtström, joka on tehnyt pitkän teknisen uran Ciscolla ennen toimitusjohtajuutta.

### 3.4 Teollisesta ajattelusta palveluajatteluun tai tuoteohjautuvuudesta asiakasohjautuvuuteen

Vielä muutamia vuosikymmeniä sitten yritysten menestymiseen riitti tuotantolähtöisyys, mutta 2020-luvulla kilpailu käydään asiakaskokemusten kesken (Saarijärvi & Puustinen 2020, 13). Tuotekeskeinen toimija keskittyy yhteen tarpeeseen kerrallaan ja yrittää löytää mahdollisimman monta asiakasta, joka haluaa täyttää juuri tämän tietyn tarpeen, kun taas asiakaslähtöinen toimija keskittyy yhteen asiakkaaseen kerrallaan yrittäen tyydyttää mahdollisimman monta kyseisen asiakkaan tarvetta kattaen ajan myötä yrityksen kaikki

toimialat ja liiketoimintayksiköt. Asiakslähtöinen toimija pyrkii kohtaamaan asiakkaan tarpeet viikosta ja kuukaudesta toiseen. (Peppers 2016, 10.)

On tärkeää ymmärtää, että palvelut ovat aina palveluntarjoajien ja asiakkaiden välisiä suhteita ja yleisimmin ne ovat erittäin kompleksisia suhteiden verkostoja palveluorganisaation sisä- ja ulkopuolella. Asiakkaiden kanssa vuorovaikutuksessa oleva henkilökunta on myös sisäisten palvelujen käyttäjä ja tarjoaja. Tulevaisuudessa menestyvät yritykset ja julkiset palvelut edistävät tasavertaisempia ja vastavuoroisempia asiakassuhteita, joissa asiakas tunnustetaan palvelun yhteistuottajaksi (Polaine ym. 2013.)

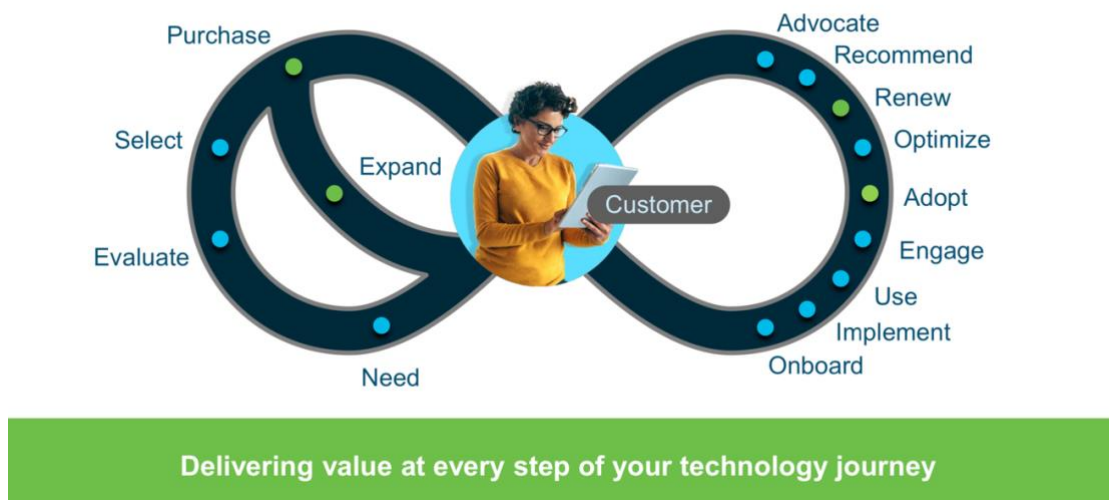
Ciscon on tullut markkinoille vuonna 1984 raudan toimittajana (hardware) ja nykyisin organisaatio on digitaalisella muutosmatkalla kohti tulevaisuuden visiota ohjelmistoyhtiöstä, joka saa liikevaihtonsa lisensoinnin ja subscription-based eli tilauspohjaisen laskutuksen avulla. Esimerkiksi Microsoft ja AWS (Amazon Web Services) ovat tehneet yhtiöiden alusta saakka liikevaihtonsa lisensoinnin ja tuote- ja palveluadaptaation kautta (Säämänen 2021.)

### 3.5 Kohdeorganisaation nykytilan kuvaus CX:n näkökulmasta

#### 3.5.1 Ciscon CX-strategia

Ciscon asiakaskokemusstrategia pohjautuu Customer Experience Lifecycle -malliin (kuvio 2), mikä on kaikki asiakkuuden elinkaaren vaiheet kattava kahdeksikon muotoinen kuvio. Päävaiheita on neljä ja ne ovat Purchase, Adopt, Expand ja Renew eli ratkaisun hankinta, omaksuminen, laajentaminen ja uusiminen. Kaiken kaikkiaan asiakkaan elinkaarimalli kattaa 14 pit stopia eli vaihetta. Nämä vaiheet ovat esiteltynä tarkemmin taulukossa 2. (Cisco 2021).

## Customer Experience (CX) Lifecycle



Kuvio 4: Ciscon asiakaskokemuksen elinkaari (Cisco 2019).

Taulukko 2: Cison asiakaskokemuksen elinkaaren malli vaiheittain, mukailen Cisco 2021b.

#	Pit stopin nimi	Määritelmä
1	Need / Discover (Tarpeen toteaminen)	Asiakas tunnistaa tarpeen ratkaisulle saavuttaakseen liiketoimintatavoitteita
2	Evaluate (Arviointi)	Asiakas tutkii ja arvioi eri ratkaisuja, joita Cisco ja muut kilpailijat tarjoavat
3	Select (Valinta)	Asiakas valitsee halutun Cisco-ratkaisun
4	Purchase (Hankinta)	Asiakas hankkii valitun Cisco-ratkaisun
5	Onboard (Perehdytys)	Asiakas tutustuu Cisco-ratkaisuun ja oppii sen ominaisuuksia sekä työskentelee Cison kanssa määrittääkseen ratkaisun menestyskriteerit ja -mittarit
6	Implement (Toimeenpano)	Asiakas ottaa käyttöön Cisco-ratkaisun ja integroi sen nykyiseen järjestelmäänsä
7	Use (Käyttö)	Asiakas aloittaa Cisco-ratkaisun käytön saavuttaakseen toivottuja liiketoimintatavoitteita
8	Engage (Sitoutuminen)	Asiakas alkaa huomata hankinnan tuomaa arvoa ja sitoutuu Cisco-ratkaisuun. Asiakas tuntee luottamusta Cisco-brändiä kohtaan.
9	Adopt (Omaksuminen)	Asiakas omaksuu ratkaisua yhä enemmän ja käyttää erilaisia saatavilla olevia Cisco-ominaisuuksia
10	Optimize (Optimointi)	Asiakas optimoi Cisco-ratkaisujen suorituskykyä päivittämällä ja testaamalla niitä <u>maksimoidakseen arvonluontia</u>
11	Renew (Uusiminen)	Asiakas on tyytyväinen Cisco-kokemukseen ja päättää uusia olemassaolevan sopimuksen
12	Recommend (Suosittelu)	Asiakas on halukas suosittelemaan Cisco-ratkaisuja muille potentiaalisille asiakkaille
13	Advocate / Evangelize (Puolesta puhuminen)	Asiakas on täysin hullaantunut Cisco-kokemukseen ja alkaa aktiivisesti toimimaan Cisco-ratkaisujen puolesta puhujana
14	Expand (Laajentuminen)	Asiakas ostaa lisää Cisco-lisenssejä, nousee seuraavalle asiakkuustasolle ja/tai ostaa lisää Cisco-ratkaisuja

Cisco tähtää liiketoiminnassaan siihen, että sen kumppanit ja loppuasiakkaat menestyvät. Jotta he voivat todella kukoistaa liiketoiminnallisesti, on Cisco-ratkaisujen syvä ja tekninen asiantuntemus kriittisen tärkeää. Tästä syystä Cisco tarjoaa asiakkuuden elinkaariajatteluun pohjautuvia sertifiointi- ja erikoiskoulutuksia, jotka keskittyvät vahvasti asiakkaiden menestymiseen. Koulutukset ja sertifiointit ovat välttämättömiä kumppaneille, sillä niiden avulla ne saavat alan tunnustusta organisaatioille sekä Cisco-sertifioituille asiantuntijoilleen. Asiakaskentässä kysytyn, ajankohtaisen asiantuntemuksen osoittaminen tuotteiden ja digitaalisten ratkaisujen osalta kasvattavat yritysten kannattavuutta ja varmistavat pitkäaikaisten asiakassuhteiden synnyn. CX-palveluvalikoima on suunniteltu auttamaan asiakkaiden liiketoiminnan tulosten nopeuttamista. CX-palveluportfolioon kuuluvat seuraavat palvelukokonaisuudet:

- Advisory services (neuvontapalvelut)
- Solution support (ratkaisutuki)
- Hardware support (laitteistotuki)
- Software support (ohjelmistotuki)

- Packages services (pakettipalvelut CX Cloud -digitaalialustan kautta)
- Project-based consulting (projektipohjainen konsultointi)
- Managed services (hallinnoidut palvelut)
- Learning services (oppimispalvelut) (Cisco 2021c).

### 3.5.2 Ciscon Gold-sertifioidut kumppanit

Gold-sertifikaatti on asiakastaso, mikä tarkoittaa, että kumppani on panostanut ja investoinut Cisco-osaamiseen laajimmalla mahdollisella tavalla samanaikaisesti varmistaen, että kumppanilla on tarpeeksi osaamista ja ajankohtaisin tietotaito Ciscon teknologian jälleenmyymiseksi (Säämänen 2021). Cisco Suomen Gold-kumppaneita on kolme: Atea Finland Oy, Elisa Oyj and Telia Cygate Oy. Gold-kumppaneiden merkitys Cisco Suomen liiketoiminnalle on äärimmäisen merkityksellinen, sillä kokonaisuudessaan Gold-kumppanit eli Focus partnerit muodostavat n. 60 % Cisco Suomen liikevaihdosta. (Cisco 2021d.)

Kumppaneilla voi olla vaihteleva määrä eri Cisco teknologiasertifikaatteja, kuten verkko-, konesali-, tietoturvasertifikaatteja, mitkä määräytyvät kumppanin liiketoimintaympäristön mukaan. CX- eli asiakaskokemussertifikaatti on uusin sertifiointi, mikä tulee olla suoritettuna FY2022 (FY = fiscal year) kvartaali kolmeen mennessä, jotta kumppanuuden ylin Gold-taso säilyy. Toisin sanoen CX-sertifikaatin suorittaminen on pakollinen kaikille Gold-kumppaneille.

## 4 Kehittämistehtävän toteutus

Nopeat toimintaympäristöjen muutokset ovat tuoneet mukanaan uudenlaisia haasteita ja mahdollisuuksia yrityksille ja yhteisöille. Kasvavassa muutosnopeudessa mukana pysyminen vaatii organisaatioilta ja niiden jäseniltä ketteryttä ja jatkuvaa uudistumiskykyä. Innovatiivisuudesta on tullut merkittävä kilpailutekijä ja kehittäminen liittyy nykypäivänä tavalla tai toisella lähes jokaisen toimenkuvaan ja tehtäviin. Usein kehittämistyöllä yrityksissä ja muissa organisaatioissa pyritään esimerkiksi luomaan uusia toimintatapoja, menetelmiä, tuotteita tai palveluja ympäristön ja omien tarpeiden pohjalta. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 11-12.)

Kehittämistyössä on tärkeää tuntea ja osata käyttää erilaisia menetelmiä. Kehittämiseen liittyvässä menetelmäosaamisessa ei ole kyse yksittäisten aineistonhankinta- ja analysointimenetelmien hallinnasta, kuten taidosta toteuttaa hyvä kysely- tai haastattelututkimus. Menetelmäosaaminen on paljon laajempaa, ja se koostuu useista taidoista ja tiedoista. Menetelmäosaamista tarvitaan jo aidon ja mielenkiintoisen kehittämiskohteen tunnistamisessa. Jotta kehittämistehtävän rajaaminen onnistuu, pitää

hallita keskeisimmät käsitteet ja tuntee aiheeseen liittyvä olemassa oleva tieto. (Ojasalo ym. 2014, 11.)

#### 4.1 Kehittämistehtävän menetelmävalinnat

Kun alustava tutkimusongelma ja siihen liittyvät selvittävät tutkimuskysymykset oli määritelty ja kehittämishankkeen ilmiöön perehdytty teorian avulla, oli vuorossa seuraavaksi menetelmien valinta. Kehittämiskohteen keskiössä on asiakaskokemus ja sen parantaminen, ja koska aihe on ilmiönä aina yksilöllinen ja omakohtainen, tiedostin, että aihealueen tutkimisessa täytyy huomioida useita eri tekijöitä. Valittujen menetelmien avulla pyrittiin saamaan tarpeeksi kattava tieto lähtötilanteesta, joka tulisi olennaisesti vaikuttamaan myös työn kehittämisosuuteen ja sen laajuuteen.

Ymmärrystä kohdeorganisaation lähtötilanteesta hankittiin ensisijaisesti teemahaastatteluna toteutetun nykytila-analyysin avulla. Haastattelujen avulla pyrittiin hahmottamaan ja ymmärtämään asiakaskokemuksen ilmenemistä kohdeorganisaatiossa sekä nykyiseen CX-strategian implementoimiseen liittyviä hankaluuksia ja haasteita erityisesti kumppanikentässä. Teemahaastattelussa pyrittiin huomioimaan myös asiakaskokemuksen ymmärtämiseen liittyviä ympäristö-, kulttuuri- ja organisaatiosidonnaisuuksia, sillä tutkijana tiedostin, että ne tulisivat varmasti näkymään toisistaan eroavina vastauksina. Haastattelujen avulla rakennettiin myös ymmärrystä toimintaympäristöstä ja kulttuurista, jossa kohdeorganisaation työntekijät toimivat. Kehittämishankkeen edellyttämä ymmärrys toimintaympäristöstä rakentui osittain myös toimeksiannon aikana tekemiäni havaintojen kautta muun muassa osallistumalla erilaisiin virtuaalipalavereihin, koulutuksiin sekä Cisco Suomen työntekijöiden kanssa käytyjen epämuodollisten keskusteluiden kautta.

#### 4.2 Asiakaskokemuksen nykytila-analyysi

Jotta asiakaskokemusta voidaan suunnitella kokonaisvaltaisesti, prosessi on hyvä aloittaa nykytila-analyysillä. Nykytila-analyysi auttaa varmistamaan, että lähtötilanteen näkemys tutkittavasta aiheesta on riittävän monipuolinen ja samalla tavalla ymmärretty päätöksentekijöiden keskuudessa. Analyysin toteuttaminen auttaa myös strategisen potentiaalin tunnistamisessa ja tukee yhtenäisten näkemysten syntyä mahdollisissa ristiriitatilanteissa. Asiakaskokemuksen lähtötilanteen kartoitus jaetaan kolmeen osa-alueeseen: sisäiseen kyvykkyyteen, asiakkaisiin ja kilpailuympäristöön. Näitä osa-alueita voidaan painottaa eri tavoin, mutta niistä kustakin olisi hyvä olla jonkin tasoinen näkemys. Yrityksen asiakaskeskeiseksi muuttaminen ei ole yksittäinen, projektiluonteinen muutoshanke vaan paremminkin vuosia kestävä strateginen tavoitetila, mikä vaatii toteutuakseen selkeän kehityssuunnitelman. Nykytila-analyysia voidaankin pitää lähtökohtana koko kehittämistyölle. (Korkiakoski & Gerdt 2016, 32-33.)

Haastattelukysymykset Cison sisäisen kyvykkyyden arviointiin suunniteltiin nykytila-analyysin pohjalta. Haastattelut suoritettiin Webex-työkalun avulla 11:lle Cison työntekijälle aikavälillä 23.3-21.4.2021. Kaikki haastattelut tallennettiin ja tallennukseen pyydettiin lupa aina henkilökohtaisesti kunkin haastateltavan kohdalla. Haastateltavat valikoituivat mm. sen perusteella, missä Cison alaisessa organisaatiossa he työskentelivät, missä positiossa he työskentelivät ja kuinka pitkään he olivat olleet nykyisessä työsuhteessa. Tavoitteena oli valita haastateltavat niin, että heidän antamat vastaukset antaisivat mahdollisimman todenmukaisen läpileikkauksen Cisco Suomen asiakaskokemuksen nykytilaan liittyvästä ymmärryksestä tai sen puutteesta. Haastateltavat henkilöt päätettiin pääosin yhdessä kohdeorganisaation yhteyshenkilön kanssa, mutta niiden lisäksi sain henkilökohtaisesti kutsua haastateltaviksi työnkuviltaan parhaimmiksi katsomiani henkilöitä. Osa henkilöstöstä päätyi haastateltavaksi myös toisen haastatteluun valitun vastaajan suosituksesta, jolle annoin painoarvoa sopivia haastattelukandidaatteja miettiessä ja haastattelukutsuja lähettäessäni.

- Sisäinen kyvykkyys
  - Asiakaskokemuksen strateginen lähtökohta
  - Johdon kyvykkyys ja johtamismalli
  - Asiakasymmärrys
  - Asiakaskokemuksen suunnittelu
  - Mittarit ja mittaaminen
  - Kulttuuri ja henkilöstö
- Asiakkaat
  - Selkeä näkemys asiakkaiden kokemuksista ”juuri nyt”
  - Asiakkaiden ostopolun ja ostopäätösprosessin ymmärtäminen (lähteekö asiakaskokemuksen suunnittelu asiakkaiden kokemuksista vai sisäisistä odotuksista?)
  - Laadullinen tutkimus (avoimet kommentit eikä prosenttiosuuksia tyytyväisistä ja tyytymättömistä asiakkaista)
- Kilpailuympäristö
  - Yrityksen toimintaympäristön laajempi arviointi
  - Havaitut muutokset liiketoimintaympäristössä
  - Onko markkinaaan tullut uusia toimijoita perinteisen kilpailukentän ulkopuolelta? (mukaillen Korkiakoski & Gerdt 2016, 33-38)

#### 4.2.1 Sisäinen kyvykkyys

Sisäistä kyvykkyyttä arvioidessa tulisi selvittää organisaation asiakaskokemustrategian olemassaolo ja sen sisältö. Koska asiakaskokemuksen strategian tulisi olla linkitetty yrityksen liiketoiminnallisiin tavoitteisiin sekä olla linjassa brändistrategian kanssa, on keskeistä



selvittää, onko asiakaskokemusstrategia jalkautettu organisaatioon. Nykytila-analyysiin kuuluu myös osaamisen arviointia yrityksen ylimmän johdon ja keskijohdon osalta sekä arviointia siitä, miten asiakaskokemusta johdetaan. Johdon lähtökohdat asiakaskokemuksen tuottamiseen, johtamiseen ja työkaluihin on tärkeää arvioida, sillä muutoksen johtaminen edellyttää etenemistä yhteisistä lähtökohdista. Sisäiseen kyvykkyyteen kuuluvat olennaisesti myös asiakasymmärryksen taso ja siihen liittyvät toimintamallit eli se, millä keinoin yritys varmistaa ajankohtaisen näkemyksensä asiakkaiden heihin kohdistuvista odotuksista. (Korkiakoski & Gerdt 2016, 34-35.)

Sisäiseen kyvykkyyteen kuuluu myös asiakaskokemuksen suunnittelu eli hahmotelma siitä, kuinka asiakasymmärrys muutetaan asiakkaiden odottamiksi ja vaatimiksi kokemuksiksi, miten asiakkaiden tarpeet yhdistyvät yrityksen omassa innovoinnissa ja mikä on asiakaskokemuksen ekosysteemin nykytila. Suunnittelun avulla pyritään muun muassa tunnistamaan, mikäli organisaation eri osastot toimivat irrallisesti, mikä estää yhtenäisen kokemuksen synnyn. Asiakasymmärrykseen sekä asiakaskokemuksen suunnitteluun vaikuttaa myös yrityksen käytössä olevat avainmittarit ja asiakkaiden mittaaminen. Olennaista on ymmärtää, koskevatko käytössä olevat asiakaskokemusmittarit koko yritystä vai ainoastaan esimerkiksi asiakasrajapinnassa työskenteleviä henkilöitä. Mittareiden ohella on analysoitava, miten asiakaskokemusta mitataan: keskitytäänkö yrityksessä joidenkin tiettyjen kosketuspisteiden mittaamiseen, kattaako mittaus yrityksen kaikki osa-alueet vai kuuluuko mittauksen piiriin vain asiakkaiden kannalta keskeiset kosketuspisteet. Sisäistä kyvykkyyttä tarkastellessa tulee nykytila-analyysin arvioida sekä yrityksen että henkilöstön asiakaskeskisyyttä, joita voidaan arvioida esimerkiksi käytettyjen rekrytointiperusteiden tai organisaatiossa kouluttamisen laajuuden näkökulmasta. (Korkiakoski & Gerdt 2016, 36-37.)

#### 4.2.2 Asiakkaat ja kumppanit

Asiakkaiden nykytilan tutkimiseksi ja yrityksen sisäisen kyvykkyyden lisäksi tulisi asiakkaiden tämänhetkisistä kokemuksista olla selkeä näkemys. Asiakkaiden ostopolun sekä ostopäätösprosessin ymmärtäminen ovat ensiarvoisen tärkeitä asiakaskokemusta suunniteltaessa, sillä ne luovat perustan suunnittelutyölle sisäisten oletusten sijaan. Tehtäväkuvasta riippumatta asiakkaan kokemuksiin liittyviä elementtejä on vaikea arvioida ja siksi asiakkaiden nykytilan arvioinnissa tulisikin suosia laadulliselle tutkimukselle ominaisia avoimia vastauksia määrällisten ja osin epämääräisten prosenttiosuuksien sijaan. (Korkiakoski & Gerdt 2016, 37.)

Koska Cisco Suomen liiketoimintamalli on kumppanivetoinen, koin tärkeäksi sisällyttää asiakaskokemuksen nykytilan kartoitukseen myös keskeisimpien kumppaneiden äänen ja huomiot. Cisco Suomen henkilökunta pystyy varmasti kertomaan havaintojaan loppuasiakkaan tyytyväisyydestä tai refleктоimaan mahdollisesta tyytymättömyydestä yleisellä tasolla, mutta

kumppaniorganisaation ollessa näkyvämpi palveluntuottaja loppuasiakkaalle kuin, että kumppaniorganisaation edustajilla on todennäköisimmin selkeämpi näkemys loppuasiakkaan tämänhetkisistä kokemuksista.

#### 4.2.3 Kilpailuympäristö

Sisäisen kyvykkyyden ja asiakkaiden nykytilan kartoitusten lisäksi myös yrityksen toimintaympäristöä on syytä arvioida tarkemmin. Nykyisten kilpailijoiden seuraamiseen ei tulisi kiinnittää liikaa huomiota, vaan paremminkin laajentaa perspektiiviä kilpailukenttään liittyvää arviointityötä kaikille toimialoille. Myös asiakkaista tehty nykytila-analyysi voi luoda arvokasta tietoa toimintaympäristön muutoksesta sekä kilpailijakentän ulkopuolisista uhista. (Korkiakoski & Gerdt 2016, 38.)

Kilpailuympäristöä kartoitetaan myös tämän opinnäytetyön nykytila-analyyseissä sekä havainnoimalla kohdeorganisaatiota ja kumppanihaastateltavia. Tämän työn kontekstissa haastatteluita ei kuitenkaan kohdisteta kohdeorganisaation kanssa kilpaileville yrityksille, vaan työ keskittyy Cisco Suomen oman toiminnan kehittämiseen ja asiakaskokemuksen parantamiseen.

#### 4.3 Teemahaastattelu menetelmänä

Haastattelu on yksi käytetyimpiä tapoja tiedonkeruuseen ja se sopii joustavuutensa ansiosta moniin erilaisiin tutkimus- ja käyttötarkoituksiin. Haastattelutilanteessa ollaan suorassa vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa, mikä mahdollistaa tiedonhankinnan tilannesidonnaisuuden ja sen avulla voidaan saada esiin vastausten taustalla olevia motiiveja. Menetelmällisesti haastattelu keskittyy tietoisuuden ja ajattelun sisältöihin. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 34.)

Valitsin tutkimusmenetelmäksi haastattelun, sillä asiakaskokemuksen teoreettisessa viitekehyksessä korostettiin muun muassa Korkiakosken & Gerdtin (2016, 95) toimesta, että asiakaskokemukselle on ominaista sen subjektiivinen näkemys. Asiakaskokemuksen subjektiivisuudella tarkoitetaan sitä, että se perustuu aina asiakkaan omaan arvioon ja tulkintaan (Saarijärvi & Puustinen 2020, 125). Myös haastattelussa halutaan korostaa haastateltavan roolia tutkimustilanteen subjektina, jolloin vastaajalla on mahdollisuus painottaa vastauksissa itseä koskevia ja itselle tärkeitä asioita. Haastattelu sopii myös kartoitukseen, jolloin muun tiedon ohella on mahdollista saada uusia hypoteeseja ja sillä voidaan havainnollistaa ilmiöiden välisiä yhteyksiä. (Hirsjärvi 2015, 35, 36). Haastattelua menetelmävalintana suosi myös se, että kohdeorganisaatiossa oli etukäteen vahva intuitio siitä, että asiakaskokemuksesta ei ole selkeää ja yksiselitteistä näkemystä henkilöstön sisällä ja CX aiheena tuottaisi laajasti toisistaan eriäviä vastauksia. Tätä näkemystä tuki myös Hirsjärvi & Hurme (2015, 35), joiden mukaan haastattelu on otollinen

tutkimusmenetelmävalinta silloin, kun tiedossa on, että tutkittava aihe tuottaa monitahoisia vastauksia, kun halutaan selventää tai syventää olemassa olevaa tietoa sekä tutkia tuntemattomampaa aihealuetta.

Teemahaastattelu on haastattelu, joka on kohdennettu tiettyihin keskusteltaviin teemoihin (Hirsjärvi & Hurme 2015, 47). Tämän kehityshankkeen haastatteluteemoja olivat asiakasymmärrys, asiakaskeskeisyys, asiakaskokemus ja sen kehittäminen, mittaaminen ja johtaminen, johdon kyvykkyys sekä toimintaympäristö. Teemahaastattelu ei edellytä haastateltavilta yhteistä kokemusta, vaan sillä voidaan tutkia kaikkia vastaajan kokemuksia, ajatuksia ja tunteita määrittelemättä sitä, kuinka ”syvällistä” aiheen käsittely on. Teemahaastattelulle on ominaista, että yksityiskohtaisten kysymysten sijaan haastattelu soljuu eteenpäin haastattelulle keskeisten teemojen varassa, jolloin haastattelijan näkökulma kevenee ja haastateltavan ääni tulee kuuluviin. Teemahaastattelu luokitellaan puolistrukturoiduksi menetelmäksi, koska haastattelun teema-alueet ovat kaikille samoja, vaikka strukturoidulle haastattelulle ominaiset kysymysten tarkka muoto ja kysymysjärjestys voivat vaihdella. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 47.)

#### 4.4 Asiakaskokemuksen nykytila-analyysi teemahaastattelun runkona

Haastatteluita tehtiin yhteensä 11 kpl ja ne toteutettiin virtuaalisesti Ciscon oman viestintäteknologisen ratkaisun, Webexin, kautta aikavälillä 23.3.-16.4.2021. Haastattelut kestivät kaiken kaikkiaan seitsemän tuntia ja 41 minuuttia. Nopein haastattelu oli kestoaltaan vajaat 22 minuuttia, kun taas pisin haastattelu kesti liki 80 minuuttia. Yksittäisen haastattelun kesto oli keskimääräisesti noin 39 minuuttia. Litteroitavaa aineistoa tehdyistä haastatteluista kertyi yhteensä 108 sivua. Ciscon pitkistä työurista kertoo myös se, että haastateltavien työkokemus Ciscon palveluksessa vaihteli vastaajien keskuudessa aina seitsemästä kuukaudesta liki 25 vuoteen. Haastateltujen henkilöiden työhistoria Ciscon palveluksessa oli keskimäärin 9,5 vuotta. Haastatteluiden pohjalta analysoidut tulokset esitellään tarkemmin kappaleessa 5.

##### 4.4.1 Luottamuksellisuus ja anonymitteetti

Haastattelukutsut lähetettiin haastattelukandidaateille sähköpostitse noin viikkoa ennen suunniteltua haastatteluajankohtaa. Osa haastattelukutsun saaneista henkilöistä oli sovittu etukäteen kohdeorganisaation yhteyshenkilön kanssa, mutta sain hankkeen tekijänä kutsua haastatteluun myös kehittämishankkeen kannalta parhaiksi katsomiani henkilöitä. Viesti otsikoitiin nimellä ”CX-haastattelu” ja siinä kerrottiin tarkemmin Cisco Systems Finland Oy:lta saadusta toimeksiannosta tutkia Ciscon asiakaskokemusta sekä tutkimushankkeen tekijästä ja kontekstista, mistä kävi ilmi, että kyseessä on ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon lopputyö. Haastattelupyynnössä esitettiin toive saada haastatella valittua henkilöä, jotta

asiakaskokemuksen nykytilasta kohdeorganisaatiossa saataisiin mahdollisimman tarkka ja kattava kuva.

Sähköpostikutsussa oli myös maininta, että kaikki haastattelut ja vastaukset käsitellään luottamuksellisesti sekä anonyymisti koko prosessin ajan. Tällä haluttiin varmistaa se, että kukaan kutsutuista ei epäröisi osallistua haastatteluun omalla nimellään. Anonymiteetin varmistamiseksi loin litteroinnin yhteydessä logiikan, jolla kukin haastateltava pseudonymisoitiin. Antamalla henkilöille vastaajakoodit tiesin itse, mikä oli kenenkin sanomaa, mutta kukaan haastateltavista ei ollut tunnistettavissa vastauksista tai niissä ilmenevistä asiayhteyksistä. Haastateltavien henkilöiden työnkuvia ei myöskään mainittu työssä yksityisyyden varmistamiseksi.

#### 4.4.2 Havainnointi

Havainnointi on systemaattista tarkkailua, jonka avulla saadaan tietoa ihmisten käyttäytymisestä ja tapahtumista niiden luonnollisessa toimintaympäristössä. Havainnointi on yksi tutkimuksellisen kehittämistyön menetelmistä. (Ojasalo, Moilanen, & Ritakoski 2014, 114). Paalumäen & Vähämäen (2020) mukaan havainnointia tekee väistämättä jokainen tutkija, joka on suorassa yhteydessä tutkittavaan ilmiöön. Havainnoinnin avulla voidaan täydentää kyselyitä ja haastatteluita sekä saada selville toimivatko ihmiset kuten sanovat toimivansa. (Ojasalo, Moilanen, & Ritakoski 2014, 114). Paalumäki & Vähämäki (2020) kuitenkin painottavat, ettei ristiriidassa keskenään oleva puhe ja havainto käyttäytymisestä kumoa toisiaan eikä käyttäytyminen ole automaattisesti kerrottua todenmukaisempaa. Heidän mukaansa mahdollinen poikkeama kerrotun ja havaitun käyttäytymisen välillä kertoo vain niiden välisestä epäsuhdasta.

Luonnollisten olosuhteiden (organisaatiot, laitokset, yhteisöt) vuoksi havainnointi edistää kasvokkain tapahtuvaa vuorovaikutusta tutkimusympäristöstä, jonka muodostavat ihmiset, tapahtumat ja sosiaaliset ilmiöt. Lisäksi etnografinen havainnointi pyrkii ymmärtämään ihmismaailmaa (sekä sisäisiä että ulkoisia ilmiöitä) tutkittavien ihmisten näkökulmasta eikä vain tutkijan omaa tai teoreettista perspektiiviä. (Schensul, Schensul & LeCompte 2012, 2). Menetelmän etuja autenttisuuden lisäksi ovat myös reaaliaikaisuus ja kokonaisvaltaisuus, jolla viitataan siihen, kuinka havainnoimalla saatu tieto on suoraan yhdistettävissä asiayhteyteen (Paalumäki & Vähämäki 2020.) Tässä opinnäytetyössä havainnointia on tehty toissijaisena aineistonkeruumenetelmänä. Havainnoin tavoitteena on ollut tukea ensisijaisen aineistonkeruumenetelmän eli haastatteluiden kautta saatuja tietoja, kokemuksia ja näkemyksiä.

Toisinaan ihmiset eivät osaa ilmaista kaikkia tiettyyn ilmiöön liittyviä tasoja, mutta havainnoinnin avulla yksittäinen termi tai käsite (tässä tapauksessa asiakaskokemus) voi olla helpompi sijoittaa osaksi havainnoitavan henkilön tai organisaation kulttuurista ymmärrystä

(Paalumäki & Vähämäki 2020). Tämä ilmeni havainnoinnin osalta esimerkiksi niin, että Ciscon eri organisaatioita edustavat henkilöt pitivät poikkeuksetta asiakaskokemusta tärkeänä toiminnan ajurina, mutta kuitenkin tilanteita ja asiayhteyksiä tarkemmin havainneena sain todistaa, että kaikkien toiminnasta ja puheista asiakaskokemuksen tärkeys ei välittynyt tai se oli ymmärretty eri tavalla eri organisaatioiden keskuudessa.

Havainnoin Cisco Suomen työkuultuuria ja toimintaympäristöä koko opinnäytetyöprosessini ajan helmikuusta elokuuhun 2021. Toisinaan roolini oli ulkopuolinen tarkkailija, kuten esimerkiksi globaaleissa myyntikoulutuksissa, mutta useimmiten havainnoijan roolini oli aktiivinen osallistuja. Yrityskontekstissa havainnointityötä edesauttaa luottamuksen ansaitseminen (Ojasalo ym. 2014, 115) ja tämän vuoksi pyrin olemaan mahdollisimman avoin, näkyvä ja aktiivinen osallistuja kaikissa niissä tilanteissa, joihin otin osaa. Pyrin myös tiedostetusti olemaan erittäin aktiivinen ja helposti lähestyttävä opinnäytetyöprojektin ensimmäisinä kuukausina Ciscon henkilöstön keskuudessa. Tällä tavoittelin sitä, että nimeni, ääneni ja kasvoni olisivat mahdollisimman monelle nykytilahaastatteluun kutsumalleni henkilöstön edustajalle tuttuja, jolloin välttyisimme tilanteelta, jossa läsnäoloni häiritsisi tai muuttaisi itse haastattelutilannetta.

Havainnointia tein muun muassa viikoittaisissa Transforming Cisco Learning -sessioissa, joihin osallistui sekä Cisco Suomen että Cisco Baltian henkilöstö. Viikoittaisissa sessioissa kukin Cisco-organisaatioista (myynti-, palvelu-, tekninen ja CX-organisaatio) esitteli alan viimeisimpiä trendejä, markkina-analyyssejä, jakoi onnistuneita asiakaskeissejä ja referenssejä sekä julkisti eri teknologia-alueiden uusia innovaatioita. Osallistuin myös viikoittaisiin Channel -tapaamisiin, joissa sekä Suomen että Baltian kanavatiimin jäsenet päivittivät kuulumisiaan, esittelivät meneillään olevia asiakashankkeita ja kertoivat suunnitteilla olevista asiakas- ja kumppanitapahtumista. Lisäksi suoritin erilaisia, jokaiselle työntekijälle pakollisia koulutuksia esimerkiksi tasavertaisuuteen ja lahjontaan liittyen, jotka vahvistivat entisestään käsitystäni tasavertaisesta, eettisestä ja oikeudenmukaisesta yrityskulttuurista.

Opinnäytetyöprosessin aikana osallistuin myös kansainväliseen Teams week -tapahtumaan, jonka tarkoituksena oli voimaannuttaa Cisco-tiimejä ympäri maailman. Viikko piti sisällään mielenkiintoisia key note-puheenvuoroja, erilaisia tiimiytymistä tukevia työpajoja sekä aiheeseen liittyviä luentoja myös Cisco Inc.in johtoryhmäläisiltä. Lukuisten virtuaalisesti järjestettyjen tapaamisten (ladies lunch) ja tapahtumien (Cisco Live!) lisäksi olin osa Cisco Suomen ja Baltian virallista Webex-kanavaa, jossa muistutettiin tärkeistä tapahtumista, jaettiin tehtyjä Linked In-postauksia, onniteltiin tunnustusta saaneita työntekijöitä sekä kerrottiin myös epämuodollisia asioita, kuten jaettiin hauskoja meemejä tai kesälomanviettovinkkejä.

Osana havainnointiprosessia olen myös järjestelmällisesti analysoinut saamiani ja löytämiäni dokumenttejä sekä suorittamiani haastatteluja niin Ciscon henkilöstön kuin Gold-kumppaneidenkin osalta. Kukin haastattelutilanne taltioitiin ja haastatteluiden purun, litteroinnin sekä analysoinnin lisäksi jokainen yksittäinen tallenne on katsottu ja kuunneltu myös havainnointimielessä uusien tulkintojen varalta. Haastatteluita havainnoidessa kiinnitin huomiota erityisesti ihmisten eleisiin, ilmeisiin, kielelliseen ilmaisuun, äänen painoon sekä mielialoihin. En tarvinnut toimeksiantajalta erillisiä lupia havainnointiaineiston keräämiseen, mikä on usein tyypillistä, jos havainnointi on osa kohdeorganisaation kehittämiseen liittyvää hanketta (Ojasalo ym. 2014, 115).

Tutustuessani tarkemmin Ciscon asiakaskokemus-aiheisiin koulutuksiin Sales Connect -koulutusportaalissa ja keskustellessani työntekijöiden kanssa, kävi ilmi, että vain CX-organisaation alla työskenteleviltä henkilöiltä edellytettiin asiakaskokemukseen olennaisesti liittyvän V2MOM -sertifikaatin suorittamista ja sen säännöllistä päivittämistä vuosittain. V2MOM on lyhenne sanoista vision, values, methods, obstacles ja measures (eli visio, arvot, menetelmät, esteet ja mittarit) ja se on amerikkalaisyhtiö Salesforcen kuuluisa tavaramerkki ja menetelmä strategisen yrityslinjauksen luomiseksi. Koska tutkittava kohdeorganisaatio on IT-alan globaali markkinajohtaja, oli odotettavissa, että tulen törmäämään jossain määrin toimintatapoihin, mitkä eivät ole yhteneviä eri organisaatioiden kesken. Yllätyin kuitenkin siitä, miten organisaation eri osastoilta voitiin edellyttää yhtenäistä asiakaskokemuksen tuottamista, kun siihen liittyvää osaamista ja sen päivittämistä vaadittiin vain CX-organisaation henkilöstöltä. Havainnoinnin perusteella arvioin, että eri osastojen välissä olevat, näkymättömät muurit hankaloittavat sekä Ciscon sisäistä että ulkoista yhteistyötä eri toimijoiden kanssa. Epäilen, että tällöin vaarana on, että kumppanin ja loppuasiakkaan palvelukokemus on rikkiäinen ja ristiriitainen, kun kokonaisvaltainen asiakaskokemus rakentuu väistämättä eri osastojen tekijöistä, joilla on eriäviä taitoja asiakaskokemuksen tuottamiseksi.

Opinnäytetyön tutkimuskontekstiin liittyen havaitsin myös, että Ciscon käyttämässä CX elinkaarimallissa ei mainita sanallakaan kumppaneita, vaikka käytännössä katsoen kumppanit tekevät kaiken Cisco-myyntin. Kahdeksikko ei myöskään erottele sitä, mikä asiakkuuden hoitomallin vaiheista kuuluu Ciscolle ja mikä kumppanille. Mielestäni on erikoista, että kumppanin läsnäolo ei näy tässä mallissa lainkaan ja sen seurauksena epäilen, että malli on toteutettu hyvin Cisco-keskeisesti ja niin, etteivät kumppanit ole osallistuneet toimintamallin rakentamiseen. Vaarana on, että asiakkuuden hoitomalli näyttäytyy kumppaneille ”Ciscon määräämänä toimintamallina”, jossa ei kuulu eikä näy kumppaneiden keskeinen rooli siitäkin huolimatta, että asiakaskokemus on määritelty Ciscon ja sen kumppanin yhdessä tuottamaksi kokonaisuudeksi.

#### 4.5 Teemahaastattelut kumppaneille

Jotta opinnäytetyön anti ei jäisi vain nykytilan kartoitus- ja analysointitasolle, päätin yhdessä toimeksiantajan kanssa haastatella myös kolmea Ciscon merkittävintä kumppaniorganisaatiossa (Gold-kumppaneilla) työskentelevää henkilöä, jotka osaltaan vastasivat Cisco-kumppanuudesta joko suoraan tai välillisesti. Kumppanihaastatteluilta pyrittiin vahvistamaan Ciscon henkilöstölle toteutetun nykytila-analyysin pohjalta tunnistettuja toimintamalleja, käyttäytymistä ja konkretisoimaan sitä, miten kumppanit kokivat Ciscon asiakaskokemuspraktiikan ja sen toteutumisen käytännön työssä. Haastatteluiden tavoitteena oli pyrkiä syventämään myös ymmärryksen tasoa kumppaneiden kaipaamasta tuen tarpeesta niin asiakaskokemuksen, ketterämmän yhteistyön kuin strategisen kumppanuuden kehittämisenkin suhteen. Kumppanihaastattelun tulokset esitellään työn kappaleessa 5.2. Haastatteluiden pohjalta tehtyjä analysointeja hyödynnettiin myös kehittämishankkeen tulevaisuusorientoituneessa backcasting -työpajassa, joka esitellään tarkemmin luvussa 5.3.

Kumppanihaastateltavat edustivat seuraavia organisaatioita: Elisa Oyj:tä, Telia Cygate Oy:tä sekä Atea Finland Oy:ta. Haastateltavat valikoituivat Ciscon Partner Account Managereiden kanssa käytyjen keskustelujen myötä, sillä he työskentelivät käytännössä päivittäin valittujen haastattelijakandidaattien kanssa ja tiesivät heidän pätevyytensä vastaamaan kumppanuuksia ja CX-sertifiointia liittyviin kysymyksiin. Kaikki kolme ensisijaista kumppanihaastateltavaa vastasivat myönteisesti haastattelukutsuun. Haastattelukutsut lähetettiin vastaajille sähköpostitse yhdessä kysymysrungon kanssa noin kahta viikkoa ennen sovittua haastatteluajankohtaa. Haastattelukysymykset (Liite 2) rakennettiin osittain henkilöstölle suunnatun nykytila-analyysin avulla, mutta kysymyksiä täydennettiin kumppanispesifisillä kysymyksillä, jotta saatiin todella tietää vastaajien näkemyksiä ja kokemuksia Ciscon kumppanuudesta, CX-praktiikasta sekä konkreettisia kehitysehdotuksia Ciscon ja kumppaniorganisaation välisen yhteistyön parantamiseksi. Haastattelukysymykset päätettiin lähettää vastaajille etukäteen, jotta heillä olisi halutessaan mahdollisuus tutustua kysymyksiin ennakoivasti ja tarvittaessa keskustella niistä myös organisaation sisäisesti.

Haastattelut järjestettiin Webex-työkalun avulla aikavälillä 29.6 - 5.7.2021 ja haastatteluiden tallentamista varten pyydettiin haastateltavien suostumus. Haastattelutilanteisiin osallistui minun ja vastaajan lisäksi myös kyseisestä kumppanuudesta vastaava Ciscon PAM. Yksi haastattelu toteutettiin ilman nimetyn PAMin läsnäoloa kesälomasesongin takia. Haastattelut kestivät keskimäärin noin 30 minuuttia, jonka jälkeen haastateltavat saivat kommentoida ja täydentää antamiaan vastauksia. Myös haastatteluissa passiivisina osapuolina olleet PAMit esittivät kysymyksiä tekemiensä huomioiden perusteella. Anonymiteetin säilymiseksi haastatteluun vastanneet henkilöt eivät esiinny tässä työssä omalla tai työnantajansa nimellä vaan kumppaneina a, b ja c.

#### 4.6 Backcasting -työpaja: tulevaisuuden visioinnista kohti tavoitteellista tekemistä

Kuten Vinnari ja Kupsala (2010, 45) ovat todenneet, tulevaisuuden tutkimuksen keskeisimpiä vahvuuksia on kyky tuottaa uudenlaisia tulevaisuuskuvia, mitkä auttavat yhteiskunnan eri toimijoita hahmottamaan parempaa yhteiskuntaa eri näkökulmista katsottuna. Backcasting -menetelmän avulla voidaan edesauttaa eri toimijoiden mahdollisuuksia alkaa toimia valitusta visiosta käsin kohti vaihtoehtoista tulevaisuutta.

Takaisin tulevaisuudesta ennakointi (myöhemmin backcasting) on tulevaisuuden tutkimisen skenaariomenetelmä, jonka toiminnan lähtökohdaksi otetaan toimijoiden mielestä toivottava tulevaisuuskuva. Backcastingissä työskennellään siis nurinkurisesti tavoitetilasta kohti nykyhetkeä. (Vinnari & Kupsala 2010, 37; Bibri 2018, 11.) Backcasting -lähestymistapa kehitettiin alun perin 1970-luvulla vaihtoehdoksi perinteiselle energian ennustamiselle ja suunnittelulle, ja sitä käytettiin uutena analyttisenä työkaluna energian suunnittelussa. (Bibri 2018, 10; Robinson 2003, 853.) Yksinkertaisesti määriteltynä backcastingin voi selittää kysymyksellä: mitä toimia meidän on toteutettava nyt, jotta saavutamme tietyn haluamamme tulevaisuuden tavoitteen. Voidaan siis sanoa, että backcasting tarkoittaa nykytilanteen tarkastelua tulevaisuuden näkökulmasta ja sen avulla voidaan varmistaa, että strategiat ja toimenpiteet ovat linjassa kohti haluttua suuntaa. (Bibri 2018, 11.)

Backcasting -menetelmä on erityisen otollinen tilanteissa, joissa tavoiteltavat muutokset ovat monimutkaisia sekä merkittävän suuria. Jotta menetelmä olisi hyödyllinen ja relevantti työkalu, tulee asetetun tavoite- ja nykytilan välissä olla riittävän pitkä etäisyys valitulla aikahorisontilla, jotta se mahdollistaa myös suurten muutosten synnyn. (Vinnari & Kupsala 2010, 37-38; Bibri 2018, 10.) Erityisen toimiva backcasting -menetelmä on silloin kun vallalla olevat trendit suuntautuvat valitun vision kanssa vastakkaiseen suuntaan. Menetelmän tarkoituksena on pikemminkin esitellä jonkun tietyn tulevaisuuden mahdollisia toteutumistapoja kuin todennäköisintä tulevaisuutta. (Vinnari & Kupsala 2010, 37-38.) Backcastingille on ominaista löytää tapoja yhdistää tulevaisuuden tavoitteita, jotka voivat olla sukupolvi(i)en päässä ja tunnistaa vaiheita, jotka nykyhetkessä toteuttamalla on suunniteltu tämän päämäärän saavuttamiseksi. Tästä syystä backcasting -menetelmää käytetään tapauksissa, joissa halutaan aktiivisesti sanella tulevaisuuden lopputulos ennustamisen sijaan. (Bibri 2018, 10.)

Backcastingiä voidaan pitää vastakohtana ennustamiselle, missä tulevaisuuden ennustamisprosessi tehdään nykyisen trendianalyysin perusteella. Ennustamisen sijaan backcasting suunnittelee tulevaisuuden futuureja vastakkaiseen suuntaan. (Heinonen & Lauttamäki 2012, 306-307.) Menetelmällä ei ole tarkoitus ennustaa tulevaisuutta, vaan se on pikemminkin strateginen ongelmanratkaisukehys, joka etsii vastausta siihen, kuinka



tulevaisuudessa päästään määriteltyihin tavoitteisiin. (Bibri 2018, 10). Backcasting -prosessin vaiheet kuvataan luvussa 4.6.1.

#### 4.6.1 Backcasting -prosessin työvaiheet

Backcasting- prosessi alkaa vision valinnalla eli pohdinnalla siitä, mikä olisi sellainen kehitettävä asia, mihin tarvitsisimme tulevaisuuden vision. Sitran (2020) tulevaisuussanasto määrittelee vision kuvauksena toivotusta tulevaisuuden tilasta, jossa visio kuvaa toimijan tahtotilaa ja edellyttää toimia, jotta sen kuvaamaan tavoitetilaan päästään. Vision taustalla on aina jonkun toimijan (henkilö, ryhmä, organisaatio tai muu) määrittelemä aktiivinen tahtotila (Kivelä 2020). Vision tehtävänä on selkeyttää tai ehdottaa tulevaisuutta, joka olisi selvästi parempi kuin nykyinen tilanne: visio on kuva tulevaisuudesta, jonka haluamme nähdä tai luoda (Satia, Kumar, Liow 2014, 56). Visioon liittyy aina muutos, sillä jos lähtötilanteesta ei haluta muuttaa mitään, visio olisi vain kopio nykyhetkestä (van der Helm 2009, 100).

Tavallisimmin backcasting -prosessi pitää sisällään viisi työvaihetta, jotka ovat esiteltynä alla (Kuvio 3): visio, nykytilan kartoitus, toimenpiteet visioon pääsemiseksi, aikajana sekä tulosten operationalisointi tiekartaksi. Tavoiteltavan vision valinnan jälkeen kuvataan vision aiheen nykytila ja pohditaan esimerkiksi, millaista aihealueen kehitys on ollut viime vuosina. Tässä työssä työpajan nykytilaa ammennettiin suoritettujen henkilöstö- ja kumppanihaastattelujen tuloksilla, joiden keskeisimpiä löydöksiä käytiin läpi työpajaan osallistuvien henkilöiden kanssa. Prosessin kolmas vaihe on kartoittaa toimenpiteet, joita tulisi tehdä haluttuun visioon pääsemiseksi. Neljännessä vaiheessa havaitut toimenpiteet asetetaan aikajanelle nykyhetken ja vision välille. Viides ja viimeinen vaihe on toimenpiteiden hahmottaminen tiekartaksi, josta olisi tulkittavissa millä aikavälillä (lyhyt, keskipitkä vai pitkä) ehdotetut toimenpiteet tulisivat toteuttaa vision saavuttamiseksi.



Kuvio 5. Backcasting -prosessin työvaiheet.

#### 4.6.2 Roadmapping

Roadmapping eli tiekarttamenetelmä on 1980-luvulla kehitetty pitkän aikavälin työkalu tulevaisuuden suunnitteluun, teknologian ennustamiseen ja strategian kehittämiseen (Hasse & Weingaertner 2016, 2253; Carayannis, Grebeniuk & Meissner 2016, 109; Phaal ym. 2004, 26). Tiekartta on vartenotettava strategisen suunnittelun ja muotoilun väline, koska se tarjoaa mahdollisuuden laajentaa perinteisten suunnittelumenetelmien perspektiiviä ja tehokkuutta sekä mahdollistaa epävarmuustekijöiden ja epävarmuuden reflektiivisen ja strategisen käsittelyn (Hasse & Weingaertner 2016, 2253). Kerr & Phaalin (2015, 45) mukaan tiekartta on alun perin Motorolan 1970-luvulla kehittämä strategisen suunnittelun työkalu.

Tiekartat tarjoavat visuaalisen esitysmuodon markkinoiden, tuotteiden ja palveluiden sekä teknologioiden välisten dynaamisten suhteiden ilmaisuun ja tutkimiseen nimetyllä aikavälillä (Kerr, Phaal & Thams 2019, 48). Tiekartoille on ominaista niiden visuaalisuus ja kyky korostaa keskeisimpiä löydöksiä. (Kerr & Phaal 2015, 46). Parhaimmillaan tiekartta voi auttaa muuntamaan strategisia päätöksiä ja toteutusvaihtoehtoja tarkoiksi toimenpiteiksi, olivatpa ne sitten teknisiä, ihmisiin liittyviä tai organisatorisia (Hasse & Weingaertner 2016, 2254) ja sen avulla voidaan määritellä muun muassa organisaation luonteeseen, tavoitteisiin ja prosesseihin liittyviä elementtejä (Phaal, Farrukh & Probert, 2004, 26). Onnistunut tiekartta mahdollistaa yritysten (koosta ja alasta riippumatta) innovoinnin entistä kustannustehokkaammin, paremmalla strategisella fokuksella, suuremmalla kehitys- ja käyttöönottonopeudella, johdonmukaisemmalla päätöksenteolla, paremmalla

organisaatioiden välisellä integroinnilla ja viestinnällä sekä kurinalaisuudella (Phaal, Farrukh & Probert, 2004, 26).

Tiekartan avulla voidaan analysoida todennäköisiä tai tarkoituksellisia kehityssuuntauksia ja verrata niitä mahdollisiin tai toivottuihin kehitysreitteihin. Löydösten perusteella voidaan kehittää integroituja tulevaisuuden strategioita, kehityssuunnitelmia ja toimintaohjelmia, jotka muunnetaan (ala- tai sidosryhmien) erityisiksi tavoitteiksi, aikavaatimuksiksi, toimenpiteiksi ja vastuiksi. Sovelluksen avulla voidaan myös tutkia, kuinka suunnitelmat tulisi toteuttaa ja panna toimeen, selvittää mitä resursseja ja asiantuntemusta tarvitaan, mitä epävarmuustekijöitä, riskejä ja vikoja voi esiintyä ja kuinka toteutusprosessi voidaan organisoida selkeästi. (Hasse & Weingaertner 2016, 2253.)

#### 4.7 Tutkimusaineiston käsittely, analysointi ja tulkinta

Usein laadullisen tutkimuksen työvaiheet sisältävät aineiston keräämisen (esimerkiksi haastattelu tai havainnointi), aineiston valmistelu (kuten haastatteluiden litterointi), aineiston pelkistäminen ja toistuvien rakenteiden tunnistaminen sekä tulkinta. Kaikkiin työvaiheisiin kuuluu olennaisesti myös kriittinen tarkastelu, millä tavoitellaan eri työvaiheiden toteuttamiseen ja tuloksiin liittyvien virheiden ja vääristymien identifiointi. Kriittisen tarkastelun avulla pyritään luotettavaan ja laadukkaaseen tiedon luontiin. (Ojasalo ym. 2014, 138.)

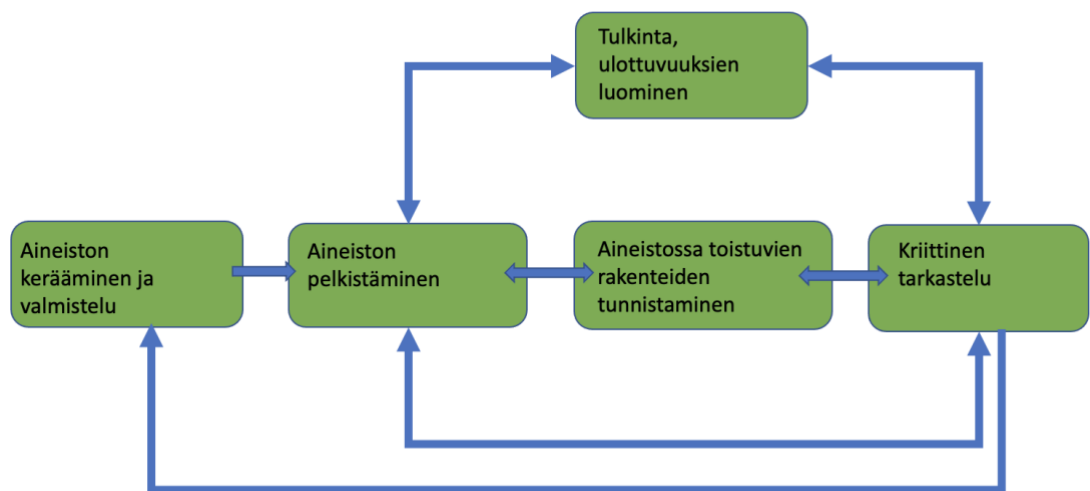
##### 4.7.1 Kvalitatiivinen sisällön analyysi

Kvalitatiivinen analyysi muuntaa tiedot havainnoiksi. Analysoinnille ei ole valmista kaavaa, ja vaikka analysointiin voidaan tarjota viitteellisiä ohjeita, analysoinnin lopputulos on aina yksilöllinen (Patton 2015, 521). Tällä Patton viittaa siihen, että toisen analysoijan tekemänä sama tutkittava aineisto olisi aina lopputulokseltaan erilainen.

Sisältöä analysoimalla tutkitaan pääasiallisesti kielellistä aineistoa, jonka avulla tutkija pyrkii analysoimaan tutkittavaan ilmiöön liittyviä rakenteita erilaisten sisällöllisten luokittelujen avulla. Sisällön analyysiä pyritään hyödyntämään systemaattiseen ja laaja-alaiseen kuvaukseen, jotka liittyvät aineiston sisältöön. Analyysi on toteuttavissa joko määrällisen tai laadullisen tutkimuksen mukaisesti. Analysoitavat sisältöluokat valitaan ja määritellään tutkimusongelman ja teoreettisen viitekehyksen perusteella. (Seitamaa-Hakkarainen 2014.)

Kvantitatiivisen sisällön analyysissä keskitytään tutkittavan ilmiön määriin ja esiintymistiheyteen, kun taas kvalitatiivisessa sisällön analyysissä pääpaino on tutkittavaan ilmiöön liittyvissä sisällöllisistä ja laadullisista merkityksistä. Kvalitatiivisen eli laadullisen sisällön analyysin tavoitteena on saada aineistosta systemaattinen ja perusteellinen kuvaus. Kvalitatiiviselle tutkimukselle on ominaista, että aineiston analysointi ei ole tutkimusprosessin

viimeinen vaihe, vaan tutkimuksen edistymiseen liittyy syklisyys sekä vuorovaikutus aineiston keräämisen ja analysoinnin välillä. Toisin sanoen laadullisen aineiston analyysissä yhdistyvät sekä analyysi että synteesi: ensin kerätty aineisto pilkotaan käsitteellisiksi paloiksi, jotka sitten synteessin avulla kerätään uudelleen tutkittavaa ilmiötä koskeviksi johtopäätöksiksi. (Seitamaa-Hakkarainen 2014.) Aineiston pelkistämällä pyritään selkeyttämään ja tiivistämään aineistoa, jotta runsaasta aineistosta kyetään tunnistamaan ja rajaamaan keskeisimmät löydökset, jolloin aineiston informaatioarvo kasvaa (Ojasalo ym. 2014, 139).



Kuva 2. Laadullinen tutkimuksen malli (mukaillen Ojasalo ym. 2014, 138).

Seitamaa-Hakkaraisen (2014) mukaan Chi (1997) on tunnistanut kvalitatiivista sisällönanalyysiä toteuttaessa aineiston käsittelyssä seuraavat työvaiheet: aineiston tekstittäminen, luokittelujärjestelmän kehittäminen ja luokittelurungon laatiminen, analyysiyksikön määrittäminen ja aineiston segmentointi osiin sekä aineiston koodaus ja raportointi. Kvalitatiiviselle sisällön analyysille on tyypillistä, että luokittelukategoriat kehittyvät ja muuttuvat prosessin aikana ja sen edetessä eikä yhtä ainoaa oikeaa tapaa luokittelukategorioihin ole. Myös uusia analysoitavia luokitteluita voi syntyä analyysiprosessin aikana, jos aineistosta löytyy uusia näkökulmia. (Seitamaa-Hakkarainen 2014.)

Tulkinta ja analyysi eivät ole synonyymejä keskenään. Analysoitu tieto ei ole vielä valmis tutkimus, vaan analysoitua tietoa on osattava tulkita, jotta tutkittavasta ilmiöstä saadaan tuotua esiin uutta tietoa. Tulkinnalle on ominaista kyky käyttää mielikuvitusta ja luoda merkityksiä erilaisia tapoja hyödyntäen, kuten toistuvuuden tunnistaminen, ryhmittely, kielikuvat, vertailujen teko sekä loogisten syy-seuraussuhteiden kehittäminen. (Ojasalo ym.2014, 144).

#### 4.7.2 Litterointi

Tekstiaineiston analysoimiseksi tutkimusaineistoksi hankitut haastattelut tuli saada tekstin muotoon. Nykyään on hyvin yleistä, että haastatteluaineistot nauhoitetaan, jolloin aineiston ensimmäinen käsittelyvaihe on litterointi, jolla viitataan kuvan tai puheen muuttamista tekstimuotoon. Litteroinnille on tyypillistä, että se tarkentuu analysointiprosessin edetessä, mutta on selvää, ettei tallenteesta saa koskaan kaikkea informaatiota irti. Laadulliselle haastattelututkimukselle sen sijaan on ominaista, että analyysi tehdään litteroidun aineiston pohjalta. (Ruusuvuori 2010).

Kuuntelin haastattelut yksittäin useaan kertaan läpi, jotta vastausten oleellinen ydinsisältö oli selkeästi hahmotettavissa. Luin litteroidun aineiston läpi myös useita kertoja, jotta pystyin luokittelemaan aineistosta asioita ja löytämään yhteyksiä käytetyn teorian kanssa (Ojasalo ym. 2014, 110.) Pysin purkamaan nauhoitetun aineiston hyvin tarkasti, jotta teksti säilyisi autenttisena. Huomioin litterointia tehdessä myös lukuisia ei-sanallisia vuorovaikutushetkiä, joissa haastateltava oli esimerkiksi pitkään hiljaa, huokaili, naureskeli tai muutti merkittäväällä tavalla äänenpainoaan. Kokemukseni mukaan nämä olivat asioita, jotka voisivat olla hyödyllisiä huomioita tietyissä kysymyskonteksteissa oikean tulkinnan tekemiseksi. Puhtaaksikirjoittamisen osalta korjasin vain muutamia murteen elävöittäviä ilmaisuja enemmän kirjakieliseksi. Kuitenkin litterointia tehdessä koin, että tekstien merkitys oli kehityshankkeen kannalta merkityksellisempää kuin tekstin kielellinen tai foneettinen ilmaisu.

Tavoitteenani oli litteroida kunkin haastattelu mahdollisimman pian sen päättymisestä, mutta muutamissa tapauksissa litteroinnin ja varsinaisen haastatteluhetken välissä oli päivä tai kaksi. Litterointia tehdessä havahduin useaan otteeseen siihen, miten eri tavalla tulkitsin haastateltavan sanomisia haastatteluhetkellä verrattuna tekstimuotoista aineistoa lukiessa. Haastatteluita auki kirjoittaessa oli havaittavissa, miten monella vastaajalla sanoman punainen lanka säilyi läpi kaikkien haastattelukysymysten. Havaitsin myös, että usein haastattelun edetessä moni haastateltavista rentoutui ja avautui enemmän sekä rikasti kertomuksiaan esimerkein ja tekemällä vertauksia siihen, miten vaikkapa aiemmin oli toimittu. Litterointia tehdessä pystyin myös tekemään alustavaa teemoittelua tiettyjen toistuvien asioiden ja ilmiöiden osalta, minkä koin helpottavan jonkin verran aineiston luokittelua sekä tulevan raportoinnin alaotsikointia.

## 5 Tulokset

### 5.1 Nykytila-analyysin tulosten pohjustus

Nykytila-analyysin tavoitteena oli selvittää kohdeorganisaation asiakaskokemuksen nykytila. Tiedossa oli, että aihe oli osittain hieman kipeä ja että ”sattuu”, mutta haastatteluiden avulla pyrittiin paikantamaan tarkemmin, että mihin ”kohtaan” sattuu ja kuinka paljon.

Tuloksia lukiessa on hyvä ymmärtää, että Ciscolla on sekä globaalilla että maayhtiötasolla historian taakkana tuotelähtöinen liiketoimintamalli, jossa pääfokus on ollut reititin- ja kytkinmyynnissä. Organisaatio on hyvin tulosvetoinen, pörssilistattu yritys, jossa lähtökohtaisesti kaikkea tekemistä on ohjannut tuloksen tekeminen.

#### 5.1.1 Asiakaskokemuksen suunnittelu ja strateginen lähtökohta

Asiakaskokemuksesta puhuttaessa koin tärkeäksi ymmärtää sen, miten ja millaisena haastateltavat kokivat asiakaskokemuksen ja siksi yksi ensimmäisistä haastattelukysymyksistä koski sitä, miten haastateltavat kuvailisivat omin sanoin asiakaskokemuksen määritelmää. Myös Saarijärvi & Puustinen (2020, 16) ovat todenneet, että organisaatiolla tulee olla selkeä ja yhtenäinen näkemys siitä, mitä asiakaskokemuksella tarkoitetaan, sillä ilman ymmärrettävää ja jaettua ymmärrystä asiakaskokemusta on mahdotonta johtaa.

Monet vastanneista määrittelivät asiakaskokemuksen kokonaisuutena, mikä on saanut alkunsa jostain selkeästä ja fyysisestä ensihetkestä, esimerkiksi ensimmäisestä puhelinoitosta asiakkaalle, päättyen jonkinlaiseen myyjän ja asiakkaan väliseen CX governance-palaveriin. Asiakaskokemus linkitettiin myös siihen, mitä arvoja ja visiota Cisco edusti yrityksenä isossa kuvassa ja mitkä toivottavasti näyttäytyisivät myös kaikessa yrityksen päivittäisessä tekemisessä. (16Q1V) Toinen haastateltava oli sitä mieltä, että ICT-markkinaa peilaten asiakaskokemus lähti asiakkaan tunnistamasta tarpeesta tai tahtotilasta jonkin ongelman ratkaisemiseksi tai saadakseen aikaan jotain uutta tarjottavaa loppuasiakkaalle. (21Q4R)

Hyvänä asiakaskokemuksena useampi vastaaja piti tilannetta, jossa toivottu business outcome (eli liiketoiminnallinen tavoite) saatiin toteutettua. (21Q4R, 4Q8N, 15Q10M) Eräs vastaaja puolestaan määritteli asiakaskokemuksen kokemuksena, jossa asiakas koki, että hänestä ja hänen haasteistaan aidosti välitetään ja palvellaan. Toisaalta vastaaja oli huomannut, että asiakaskokemukseen liittyi myös uskallus ja luottamus haastaa asiakasta ja heidän mielipiteitään parhaan lopputuloksen saavuttamiseksi. (11Q5K) Myös toinen vastaaja korosti, että hyvään asiakaskokemukseen kuului asiakkaan haastaminen, jolloin hän Ciscon työntekijänä ei tarjoa vain asiakkaan pyytämää ratkaisua, vaan pyrkii ymmärtämään

tarvittuun ratkaisuun liittyvää, usein haasteen taustalla vaikuttavaa, isompaa kokonaisuutta. (5Q3S) Asiakaskokemuksen määritelmä koettiin myös erilaisena, mikäli sitä peilattiin liike-elämän tai henkilökohtaisen elämän näkökulmasta. Se, mikä henkilökohtaisella tasolla koettiin hyvänä asiakaskokemuksena, nähtiin olevan yhteydessä siihen, että hankinnan yhteydessä yksilö sai ”vähän jotain ekstra” tai ”erityisen hyvää palvelua”, kun taas liikemaailmassa hyvän asiakaskokemuksen taustalla nähtiin olevan usein ideologia ROI:sta (return of investment eli sijoituksen tuotto), jossa tehdylle investoinnille odotettiin tiettyä kannattavuutta. (21Q4R)

”Tekisi mieli vastata, että asiakaskokemus on prosessi tai matka, mikä alkaa ensimmäisestä soitosta tai tapaamisesta, jossa asiakas on tunnistanut tarpeen ja mikä loppuu siihen, kun se tarve on täytetty tai ostettu, mutta todellisuudessa se (asiakaskokemus) jatkuu pitkään sen kaupan jälkeenkin, mihin Cisco on nyt laittanut erityisen paljon paukkuja”, vastasi yksi haastateltava ja jatkoi: ”et asiakaskokemus ei ole sitä, kun rahat vaihtaa omistajaa, niin meidän myyjä lähtee, vaan siitä se Ciscon keskeinen vastuu vasta alkaa, kun sen kaupanteon jälkeen me autetaan sitä asiakasta ottamaan niitä ratkaisuja käyttöön, varmistetaan, että se asiakas ottaa niistä sen lisähyödyn irti”. Tämä toimintapa nähtiin edellytyksenä sille, että Ciscolla on lähtökohtaisesti erinomainen mahdollisuus myydä lisää Cisco-ratkaisuja sekä uusia olemassa olevia määräaikaista ohjelmistotilauksia, kun asiakas on ollut tyytyväinen tekemiinsä teknologiainvestointeihin koko asiakasmatkansa aikana. (5Q3S)

”Asiakaskokemuksella ei ole alkua ja loppua, vaan se on se koko asiakkuuden matka, eli sen myyntitapahtuman before, during ja after” (ennen, aikana ja jälkeen). Vastajaan mukaan asiakaskokemukseen vaikuttavat ennen kaupantekoa käyty kommunikointi, auttaminen, konsultointi, ongelmanratkaisu ja kyky todella ratkaista asiakkaan oikeita liiketoimintaongelmia. ”Teknologia kehittyy niin nopeasti, että aina se asiakas ei itsekään tiedä mitä se haluaa ja siinä me pyritään auttamaan. Hyvä asiakaskokemus edellyttää myös sitä, että kaupantekoa on tehty loppuasiakkaalle helpoksi ja läpinäkyväksi, jolloin kumppaneiden rooli konkretisoituu, koska Ciscon työntekijä ei ole se, joka siellä asiakkaan päässä on virittelemässä näitä ratkaisuja, vaan aina se kumppani. (23Q6L)

Eräs vastaajista määritteli asiakaskokemuksen asiakkaan ennakoasetelmana tuotteeseen tai palveluun, että asiakaskokemus on jotain mitä asiakas odottaa ja sitten kun hän sen hankkii, niin sitten mietitään, että onnistuttiinko asiakaskokemus joko ylittämään tai alittamaan. Vastaja arvioi, että asiakaskokemus lähtee hyvin paljon mielikuvasta ja siitä, mitä asiakas odottaa saavansa. (7Q2N) ”Meiltähän löytyy nykyisin tällainen Customer Success -praktiikka ja ihan oma CX-organisaatio, jossa nimenomaan autetaan asiakkaita oston jälkeen laitteiden ja softan käyttöönotossa. Meillä on myös erilaisia kumppaneille suunnattuja insentiiviohjelmia, joissa esimerkiksi kumppani palkitaan asiakkaille tehdyistä adoption planeista (käyttöönottosuunnitelma), joiden avulla Ciscon ratkaisuja otetaan käyttöön.” (5Q3S)

Yksi vastaaja arvioi, että Cisco on väistämättä joutunut tilanteeseen teknologisen kehityksen ja markkinasta tulevan tarpeen myötä, jossa asiakaskokemuksen merkitys on kasvanut huomattavasti. ”Aiemmin myytiin kytkimiä ja reitittäjiä, mutta nykyisin kolmasosa Ciscon liikevaihdosta taitaa olla softaa (ohjelmistoja) eli nyt kun me myydään sen kytkimen kanssa softaa, mikä nimenomaan tuo sitä uutta lisähyötyä ja lisäarvoa sen konnektiviteetin lisäksi, niin onkin huomattu, että asiakkaat eivät välttämättä olekaan täysin ymmärtäneet ostamiensa ohjelmistojen toiminnallisuuksia tai osanneet ottaa kaikkia niihin liittyviä lisäominaisuuksia käyttöön.” Mikäli näin olisi, niin vastaaja epäili, että asiakas jättäisi hyvin todennäköisesti määräaikaistukseen perustuvan subscription-pohjaisen (suomeksi tilauspohjainen) ohjelmistotilauksen uusimatta, jos asiakas ei olisi saanut konkretisoitua sitä hyötyä, mitä softan käyttö olisi tuonut. (5Q3S)

### 5.1.2 Nykyinen asiakaskokemusstrategia

Ciscon tämänhetkinen asiakaskokemusstrategia koettiin sekavana ja epäselvänä. Useampi vastanneista tunnisti ilmiön, jossa asiakaskokemukseen ja sen olemassaolon tärkeyteen oli herätty vasta viime vuosina. CX-organisaation olemassaolo tiedostettiin kaikkien haastateltavien toimesta, mutta CX-organisaation vastuut ja se, mitä konkreettista hyötyä he toivat päivittäiseen liiketoimintaan, koettiin vähintäänkin sekavana erityisesti myyjien näkökulmasta. ”Missä alkaa ja missä loppuu kenenkin vastuut ja mitä kenenkin tulisi tehdä tämän asiakaskokemuksen positioinnin eteen?” ihmetteli eräs vastanneista. (16Q1V)

Yksi vastaaja kertoi, että Ciscon asiakaskokemusstrategia oli lähtöisin Ciscon visiosta ylittää asiakasodotukset ja olla markkinoiden paras kumppani, paras valmistaja ja paras laadun toimittaja. Kumppanivetoiseen liiketoimintamalliin liittyi lukuisia liiketoiminnallisia hyötyjä, mutta asiakaskokemuksen osalta kumppaneiden kanssa toimimisessa oli tunnistettu myös hankaluuksia: ”vaikka meillä kuinka on olemassa nää Customer Successit, on olemassa erilaiset prosessit ja toimintamallit, niin se on todella paljon siitä kumppanista kiinni, että miten se yksittäinen kumppanijälleenmyyjä vie eteenpäin sitä Ciscon asiakaskokemusideologiaa.” Tällä vastaaja halusi painottaa sitä, että lopulta Ciscon viestin ja laadun sanansaattajana oli kumppani. (7Q2N)

Asiakaskokemuksen ja siihen liittyvän strategian osalta koettiin, että ”yritys on jonkun verran hakoteillä erityisesti korporaatioviestin osalta” ja parantamisen varaa oli. Tämä ilmeni vastaajalle niin, että ylätasolla tiedettiin suurin piirtein mitä voisi tapahtua, mutta minkäänlaista strukturoitua jalkauttamista, ohjeistusta tai muitakaan toimintatapoja ei oltu määritelty. Vastaajalle oli epäselvää se, mille organisaatiolle ja kenen vastuulle asiakaskokemus kuului ja miten sitä tulisi toteuttaa päivittäisessä työssä. (16Q1V) Useamman vastaajan mukaan tieto siitä, mitä asiakaskokemuksen eteen pitäisi tehdä, oli hieman pimennossa, varsinkin jos puhuttiin ”TOP20 pörssiyritysten” ulkopuolisista asiakkaista. Eräs



vastaaaja sanoi, että kyseessä on myös monin paikoin resurssiongelma, mikä ilmeni niin, että kaikkeen ja jokaiseen asiakkaaseen ei voitu keskittyä sataprosenttisesti. Sama vastaaaja koki, että asiakaskokemuksen strategia oli jalkautettu ylätasolla leijailevaksi uudeksi suuntaukseksi, johon hänen mielestään ei ollut kehittämismielessä vielä oikeita työkaluja tai riittäviä resursseja. (5Q3S)

*”No eihän meillä johdeta mitenkään tätä (asiakaskokemusta) asiaa.” (21Q4R)*

Ciscon asiakaskokemusstrategiasta ja sen lähtökohdista ja tahtotilasta kysyttäessä eräs haastateltava vastasi, että erityisesti Partner Account Manager-roolin (myöhemmin PAM) näkökulmasta asiakaskokemusstrategian lähtökohtana pidettiin enemmänkin kumppanin tekemisiä ja kumppanin tuottamaa laatua ja palvelua kuin Ciscon ideologiaa. Vastaaaja koki, että kumppanikentässä toimiessa loppuasiakas ei koskaan vastaanota ”vain Ciscon customer successia” vaan kumppanin suodattimen kautta ilmenevää Ciscon ja kumppanin yhdessä luomaa asiakaskokemusta. Vastaaaja painotti kumppaneiden tärkeyttä ja kyseenalaisti sen, voidaanko kumppanibisneksessä edes puhua Ciscon asiakaskokemuksesta, koska Ciscon tuottamaan asiakaskokemukseen liittyy niin merkittävänä ja toiminnallisena osana myös kumppanin tuottama asiakaskokemus, asiakaspalvelu ja heidän strategiansa. (7Q2N)

Monet haastateltavista tunnistivat, että asiakaskokemus oli ollut terminä paljon esillä erityisesti globaalissa mittakaavassa. Aiheena asiakaskokemus oli tulkittu ajankohtaiseksi asiaksi, johon Cisco oli organisaationa suuntautunut vahvemmin ja tahtotila sen kehittämiseen oli tunnistettu. (16Q1V, 5Q3S) ”Asiakas edellä on se meidän toimintamallimme, mutta mistään strukturoidusta, formaalista asiakaskokemuksen hoitamiseen tarkoitettua mallista en ainakaan ole itse tietoinen”, vastasi eräs vuosia Ciscolla työskennellyt haastateltava. ”Varmaan CX-organisaatiolla joku sellainen on, mutta en ole siitä ainakaan tietoinen tai heidän malliaan ikinä nähnyt.” (16Q1V) Asiakaskokemuksen systemaattisesta kehittämisestä kysyttäessä moni vastanneista totesi, että he kuvittelisivat sen olevan jonkun vastuulla, mutta eivät olleet varmoja siitä, kuka tämä joku oli.

Kysyttäessä kohdeorganisaation tavoista ja toimintamalleista asiakaskokemuksen johtamiseksi, eräs vastaaaja totesi, että ”kyllähän me Ciscolla johdetaan kaikkea numeroilla, ehkä meillä on sitten lisäksi jotain asiakastyytyväisyyskyselyitä, mutta ei meillä tällaista niin kuin johdeta mitenkään”, mikä viittasi siihen, ettei vastaaaja joko muistanut tai tunnistanut yrityksen CX-ideologiaa. Vastaaaja kertoi, että olemassa oleviin asiakkaisiin he panostivat, sillä ne tuottivat lyhyellä aikavälillä enemmän kuin uusiin investointi. ”Että ei meillä kyllä ole mitään sovittuja toimintamalleja tähän arkeen tai ei ainakaan tule mieleen.” (11Q5K)

Eräs vastaaaja totesi, että asiakaskokemuksen systemaattiseen kehittämiseen on olemassa malli (Customer Lifecycle Track), mutta koki sen palvelevan tällä hetkellä vain isoimpia asiakkaita ja mallin soveltaminen pienempien asiakkaiden kohdalla koettiin epäselväksi.

Vastaaja arvioi, että asiakaskokemuspraktiikka tuli pikkuhiljaa ylhäältä alaspäin ja aavisti, että jossain kohtaa Cisco tulisi määrittelemään jotkin tietyt asiakaskohtaiset ostorajat, joiden ylittyessä asiakkaat tulisivat pääsemään CX-organisaation tuen piiriin ja saamaan apua ratkaisujen käyttöönottoon. (5Q3S) Toinen vastaaja sanoi, että ylätasolla oli olemassa asiakaskokemusstrategia sekä erillinen CX-organisaatio, jossa oli virallisia Customer Success Managereita, jotka olivat erikoistuneita ratkaisujen käyttöönottoon ja teknologiahankintojen maksimaaliseen hyödyntämiseen. Suomessa ei kuitenkaan haastatteluhetkellä ollut yhtään kyseisen tittelin omaavaa henkilöä. Vastaajan mukaan CX-organisaation erityisosaamisen käyttäminen edellytti tietyn kokoluokan asiakkuuksia ja asiakaskeisijä ollakseen sovellettavissa. Lisäksi vastaaja koki, että CX-organisaation tuoma apu ja lisäarvo koski tällä hetkellä vain pientä osa-aluetta heidän teknologiastaan ja tunnisti sen olevan myös tietynlainen haaste. (21Q4R)

Kumppanitiimissä asiakaskokemuksen johtaminen näkyi yhden vastaajan mukaan niin, että heillä on tiettyjä paineita luoda kumppaneille oikeaoppista customer experience-praktiikkaa ja siihen liittyviä asioita, joihin osa kumppaneista oli jo lähtenyt kiitettävän hyvin mukaan ja osa taas hieman vähemmän. Hän kuitenkin totesi, ettei asiakaskokemusta johdeta paikallisesti mitenkään. (21Q4R)

Eräs haastateltava kertoi, että aiemmin Ciscolla työskenteli CX-organisaation puolella Customer Success Manager, jonka tehtävänä oli varmistaa, että Ciscon ratkaisut tulivat asiakkaalla täysimääräisinä käyttöön, mutta sittemmin rooli oli globaalisti lakkautettu ja nyt kyseistä roolia oltiin istuttamassa uudelleen kumppanipuolelle. Tarkoituksena olisi, että kumppanilla olisi tällainen Cisco-spesialisoitunut henkilö, joka olisi varmistamassa Ciscon innovaatioiden käyttöönoton loppuasiakkaalla. Vastaaja ei tiennyt mikä tilanne oli haastatteluhetkellä, mutta kertoi huolensa siitä, että aina kun ”jotkin hommat valuivat kumppanille, niin meiltä valitettavasti katoaa kyllä näkyvyys siihen”. (11Q5K)

Yksi vastaajista kertoi, että isossa kuvassa Ciscon tavoite oli päästä asiakkaan päädyssä sellaiseen asemaan, jossa Ciscon työntekijät nähtäisiin ”trusted advisorsina” (luotettavina neuvonantajina) ja että Cisco pystyisi tarjoamaan sellaista kompetenssia asiakkailleen minkä seurauksena asiakkaat kokisivat Ciscon liiketoiminnalleen relevantiksi. Lopuksi vastaaja totesi, että tämä tavoiteltu visio tulisi tapahtumaan mitä todennäköisimmin puhtaasti Ciscon myyntiorganisaation toimesta, eikä niinkään CX-organisaation toimesta. (21Q4R) Osa vastanneista tosin koki, että Ciscolla oli jo ”tarpeeksi” luotettu rooli monien kumppaneiden ja asiakkaiden silmissä: asiakaspalavereissa tuotiin ilmi myös usein sitä, mitä teknologisia ratkaisuja tällä hetkellä on, mitä on tulossa ja tärkeimpänä mihin asiakkaan kannattaisi omassa liiketoiminnassaan lähteä keskittymään ja mihin olisi suositeltavaa investoida. Usein asiakkaiden koettiin olevan siinä tilanteessa, etteivät he olleet valmiita investoimaan sokeasti kaikkeen heille suositeltuun, mutta näissäkin tapauksissa asiakkaiden koettiin luottavan

siihen, mitä Ciscon asiantuntijat suosittelivat fokuoimaan, priorisoimaan tai jättämään investoinnin ulkopuolelle. (7Q2N)

Mielenkiintoinen ja osin kriittinenkin havainto erään vastaajan toimesta oli se, että moni Ciscon työntekijä on luonnollisesti teknisen taustan omaava yksilö, jolloin tietynlainen teknologiakeskeisyys heijastui myös päätöksenteossa ja johtamistyyliin. Hänen mukaansa Ciscolla luotettiin liikaa siihen, että teknologiakeskeisyys voisi tuoda sen asiakaskokemuksen, koska heillä oli näyttää asiakkaille hyviä referenssitapauksia, kuinka Ciscon dna center parantaa asiakkaan asiakaskokemuksen ja koki, että se oli kiva ajatus, mutta vähän kaukana realismista. Hän tunnisti trendin, jossa kohdeorganisaatio on hyvin Cisco-keskeinen heidän omassa tekemisessään, jonka seurauksena hän piti mahdollisena, että asiakasrajapinnassa Ciscon relevanttius olikin pienempi kuin mitä he olivat itse ajatelleet. Vastaja koki, että asiakaskeisyys on mentaalisenä asiana hyvin vahva osa yrityksen kulttuurina, mutta parannettavaa olisi erityisesti siinä viestissä, jolla asiakkaat kohdataan ja sen vuoksi hän epäili, että Ciscon tämänhetkinen asiakaskokemuksen taso ei ehkä ollut niin hyvä kuin he yleisesti talon sisällä ajattelivat. (21Q4R)

### 5.1.3 Johdon kyvykkyys ja annettu johtamismalli

Johdon osaamista asiakaskeisyyden ja asiakaskokemuksen suhteen nähtiin hyvänä tai jopa erittäin hyvänä. (16Q1V, 7Q2N). Yksi vastanneista korosti johdon osaamisen olevan hyvää, mutta ”vanhan maailman mukaisesti”, jolla viitattiin Ciscon tuotekeskeisyyteen ja siihen, että asiakkaiden eteen tehtiin mitä tahansa, jotta he lopulta ostivat tuotteet. Cisco Suomen johdon koettiin nojaavan hyvin vahvasti asiakaskeisyyteen ja organisaation sanelemaan asiakaskokemuksen tuottamiseen CX Customer Lifecycle-mallin mukaisesti. Eräs vastanneista korosti, että johdossa toimitaan oikein sekä eettisestä että vastuullisesta näkökulmasta. (7Q2N)

*”Arvosteluasteikolla 1-5 sanoisin, että johdon ja keskijohdon osaaminen on viisi miinus, mutta paranee koko ajan.”*

Moni vastanneista tiedosti asiakaskeisyyteen liittyvän osaamisen olevan ensiluokkaista niin keskijohdon kuin ylimmänkin johdon osalta, mutta tunnistivat ilmiön, että teknologiatalolle tyypillisesti usein asioihin suhtauduttiin teknologia edellä asiakkaalta esiin tulleen tarpeen sijaan. (7Q2N) Toinen vastaaja taas koki, että Ciscon asiakaslähtöisyyttä lähestyttiin nimenomaan asiakastarpeet edellä ja teknologia perässä. (1Q7T)

Ciscon paikallista johtoa ja tiiminvetäjiä arvioitiin hyvin asiakaslähtöisiksi. Osaamisen kerrottiin olevan ”oikein hyvää” ja tahtotilan olevan kehitysmuonteista. Haastattelussa kävi myös ilmi, että sekä ylin että keskijohto osallistuivat aktiivisesti haastaviin asiakastilanteisiin ja he ottivat aktiivisesti roolia silloin, kun asiat ja konteksti vaativat ylemmän tason

läsnäoloa. (23Q6L) ”Uskon, että meidän yhtiön johdon ytimessä on sekä meidän asiakkaiden että kumppaneiden asiakaskokemuksen maksimoiminen”, vastasi yksi myyntiorganisaatiota edustava vastaaja. Vastajaan mukaan se, joka onnistuisi parhaiten asiakaskokemuksen luomisessa, tulisi voittamaan markkinassa myös pitkällä aikavälillä ja hän uskoi, että Ciscon paikallinen johto olisi tästä hyvin tietoinen ja priorisoisi kumppaniasiakkaiden huippuluokkaista asiakaskokemusta. (4Q8N)

Moni haastateltavista painotti, että koko Ciscon paikallinen henkilöstö oli hyvin tietoinen asiakaskeskeisyyden tärkeydestä ja ajoi vahvasti sen toteutumista. (1Q7T) ”Minä luulen, että kaikki täällä (Ciscolla) tekee parhaansa asiakaskokemuksen eteen”, kertoi yksi Account Managereista ja painotti, ettei hänellä ollut tullut vastaan sellaista henkilöä Ciscon Suomen organisaatiossa, joka ei osaisi varmistaa hyvää asiakaskokemusta omille tai tiiminsä asiakkaille, tai ettei tekisi kaikkeaan sen eteen. (2Q9G)

Haastateltavilta pyydettyä arvioimaan Cisco Suomen ylimmän johdon ja keski johdon osaamista asiakaskokemuksen ja asiakaskeskeisyyden suhteen, muutama vastaaja ei halunnut tai voinut ottaa kysymykseen kantaa, sillä he eivät työskennelleet Suomi-organisaatiossa ja sen seurauksena heillä ei ollut ajankohtaista näkemystä nykyisen paikallisorganisaation osaamisesta. Eräs vastaaja kertoi esimerkiksi tekevänsä niin vähän töitä paikallisen organisaation johdon kanssa, että sitä olisi epäoikeudenmukaista arvioida. (15Q10M)

#### 5.1.4 Asiakasymmärrys

Jokaisessa haastattelussa kävi lukuisia kertoja ilmi se, että Cisco on ja on aina ollut organisaationa hyvin asiakaslähtöinen. ”Varsinkin tuotemyyntiaikoina me ajateltiin, että asiakkaat aina ensimmäisenä ja asiakkaiden eteen tehdään kaikki tarpeellinen ja joskus tarpeetonkin, jotta he ovat tyytyväisiä”, ”kaikki meidän tekeminen on asiakaslähtöistä”, ”joka ikinen meillä ymmärtää, että asiakas on se kuningas”. Yksi vastaajista kertoi asiakaslähtöisyyden olevan niin vahvaa, että Cisco mieluummin sotisi sisäisesti kuin lähtisi haastamaan asiakkuutta ja tunnisti, että joskus pelätään myös haastaa sitä, että oliko asiakas edes aina oikeassa. (16Q1V)

*”Myyntityö on aina asiakastyötä, että kyllä meillä se asiakas tulee aina ensin, ja jos asiakkaalla tai kumppanilla on ongelma, niin se menee kyllä tarvittaessa ihan toimitusjohtajan pöydälle asti.” (5Q3S)*

Asiakasymmärryksen koettiin näkyvän päivittäisessä työssä ja huolellisesti tehdyissä account planeissa (asiakassuunnitelmissa), joissa ratkaisut mietitään ja toteutetaan yhdessä kumppaneiden kanssa, mutta aina asiakkaan tarve edellä. ”Meillä on kuitenkin tämä vahva One Cisco-lähestyminen ja kyllä me mietitään likimain kaikkea asiakas ja se asiakkaan tarve edellä. Ja toki kun tehdään paljon töitä asiakkaiden ehdoilla, niin monen toteutuksen osalta

mennään pitkälti kyllä myös kumppanit edellä.” Sama vastaaja piti Ciscon CX-toimintamallia erittäin hyvänä ohjenuorana, sillä hän koki sen pakottavan miettimään ratkaisuja asiakkaiden tarpeista käsin. (7Q2N)

Asiakkaiden ajankohtaisten odotusten varmistamiseksi Ciscolla vastaaja koki, että tärkeässä roolissa oli asiakassuunnittelun lisäksi jatkuva kanssakäyminen ja toistuvat palaverit asiakkaiden kanssa, joihin osallistettiin tarvittaessa myös eri teknologiajajoosten osajia nyky- ja tulevaisuustarpeiden selvittämiseksi. 7Q2N)

Ciscon henkilöstön asiakastietämyksestä ja asiakastarpeiden ymmärtämisestä kysyttäessä valtaosa vastanneista koki, että asiakkaisiin liittyvä osaaminen oli Ciscolla yleisesti ottaen hyvällä tasolla. Tosin moni vastaajista kertoi osaamisen tason vaihtelevan ja riippuvan todella paljon myös henkilöstä. Osa Ciscon myyjien ja etenkin kumppanivastaavien koettiin tietävän todella paljon asiakkaista ja heidän tarpeistaan. Asiakastiedon syvyyteen koettiin vaikuttavan muun muassa se, oliko asiakasvastaavalla hoidettavaan kolme vai satakolme asiakasta. Myös kumppaneiden tietämys loppuasiakkaiden asiakastarpeiden tunnistamisen ja asiakasymmärryksen tasolta koettiin vaihtelevan ja olevan riippuvainen kumppanin koosta ja kumppanin edustamista tuotemerkkien lukumäärästä. (7Q2N)

Monet haastateltavista olivat sitä mieltä, että Cisco tietää sekä kumppaneiden että loppuasiakkaiden tarpeita vähintäänkin hyvin. Erityisesti koettiin, että varsinkin verkko- ja muiden teknisten asioiden kohdalla yritys tietää hyvin yksityiskohtaisestikin markkinan tarpeita ja odotuksia. Eritoten kuitenkin tiedostettiin, että varsinkin asiakkaan liiketoiminnan ja siihen liittyvien tavoitteiden osalta Ciscolla on vielä todella paljon opittavaa ja parannettavaa. Eräs haastateltavista totesi, että Ciscon uusien tuotealueiden ja sovelluskeskeisyyden myötä asiakkaiden liiketoiminnallisia tavoitteita on kuitenkin alettu huomioimaan ja opiskelemaan enemmän, sillä asiakkaiden käyttämät sovellukset istuvat nimenomaan liiketoiminnan ytimessä. (16Q1V)

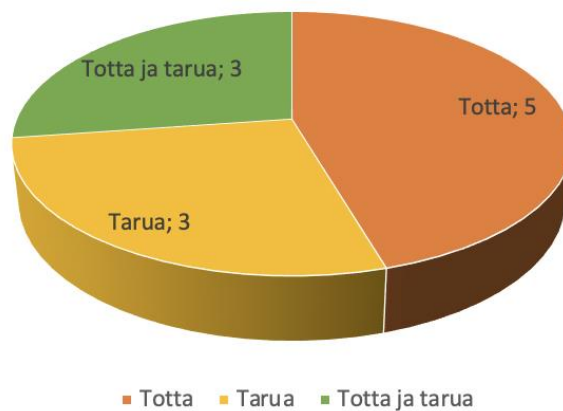
#### 5.1.5 Siiloutuminen

Nykytila-analyysin 11. haastattelukysymys oli väittämä, jossa pyydettiin näkemystä väittämään ”Ciscon eri organisaatiot toimivat toisistaan irrallaan ja estävät yhtenäisen asiakaskokemuksen syntymisen. Totta vai tarua?” Vastaajia pyydettiin myös perustelevaan vastauksensa.

11 vastaajan kesken väittämä jakoi mielipiteitä seuraavasti: viisi vastaajaa arvioi väittämän olevan totta, kahden haastateltavan mukaan väittämä oli tarua ja kolme vastaajaa oli sitä mieltä, että väittämä oli sekä tarua että totta. Kuvio 4 ja taulukko 3 alla kuvaavat vastanneiden jakaumaa väittämän suhteen ja erittelee vastanneiden edustamat organisaatiot.

Kaksi myyntiorganisaatiota edustavaa vastaajaa arvioi väittämän olevan tarua ja he perustelivat sitä seuraavasti: väitteessä nähtiin olevan perää, mutta yleisesti koettiin, että Cisco toimi organisaationa hyvin yhteen, vaikka erilaisten mittarointien katsottiin puskevan henkilöstöä väistämättä eri lokeroihin. (5Q3S) ”Tottakai kuten kaikissa organisaatioissa, niin meillä kaikilla on omat vastualueemme, mutta kyllä me pyritään hyvin vahvasti ajatteluun ja toimintaan, minkä seurauksena me näyttäydymme kuitenkin sinne kumppanille tai asiakkaalle yhtenä porukkana”, perusteli toinen tarua vastannut henkilö. (4Q8N)

### Väittämä: Ciscon eri organisaatiot ja osastot estävät yhtenäisen asiakaskokemuksen syntymisen.



Kuvio 6. Vastausten jakauma haastattelussa esitetyn väittämän kesken.

Taulukko 3. Väittämään vastanneiden edustamat organisaatiot kutakin vastausta kohden.

Totta	Tarua	Totta ja tarua
<a href="#">Myyntiorganisaatio</a>	<a href="#">Myyntiorganisaatio</a>	<a href="#">Myyntiorganisaatio</a>
<a href="#">Myyntiorganisaatio</a>	<a href="#">Myyntiorganisaatio</a>	<a href="#">Tekninen organisaatio</a>
<a href="#">Myyntiorganisaatio</a>	<a href="#">Myyntiorganisaatio</a>	<a href="#">Myyntiorganisaatio</a>
<a href="#">Palveluorganisaatio</a>		
<a href="#">Palveluorganisaatio</a>		

Väittämään totta vastanneet perustelivat vastaustaan antamalla esimerkkejä siitä, kuinka Ciscon kyllä tunnistettiin olevan menossa siihen suuntaan, että eri organisaatiot toimisivat enemmän yhdessä, mutta silot olivat tunnistettavissa erityisesti palvelu- ja myyntiorganisaatioiden välillä. ”Kyllähän me aika usein näissä omissa siloissamme touhutaan” kertoi myyntiorganisaatiota edustava haastateltava. (7Q2N) Eräs totta vastannut kertoi, että

historian valossa väittämä oli ollut vielä enemmän totta, mutta sanoi, että viime vuosien aikana siiloutumisen osalta oli nähty valonpilkahduksia erityisesti paikallisessa organisaatiossa, jossa oli alettu toteuttaa enemmän ”One Cisco” -teemaa. Vastajaan mukaan tämä näyttäytyi hänelle asiantuntijoiden, myynti-, kanava-, kehitys- sekä palvelupuolen keskinäisen yhteistyön tehostamisena. Vastajaan mukaan suunta oli oikea, vaikka kitkaa tietysti oli. (11Q5K)

Organisaatiosilojen lisäksi myös teknologiasiloit nousivat esiin haastatteluissa. Hyvin monissa tilanteissa yhtenäisen asiakaskokemuksen varmistaminen katsottiin jäävän puhtaasti Account Managerin harteille. Koska kaikissa teknologioissa on omat asiantuntijansa ja omat mittarit, on väistämättä Account Managerin tehtävä tarjota kokonaisarkkitehtuuria kumppaneille ja asiakkaille ylittämällä eri teknologiasiloja. (2Q9G) Eräs nimetty kumppanivastaava kertoi, että Ciscon organisaatioiden ja osastojen välisten silojen lisäksi yhtälössä oli huomioitava myös kumppanit. Kun kumppaneiden toiminta oli irrallista Ciscon silojen lisäksi, niin silloin asiakaskokemuksen yhtenäinen luominen koettiin todella vaikeaksi. Vastaja koki, että mikäli Cisco ei toiminut strategisesti yhdessä kumppaneiden kanssa, niin sillä oli mahdollisesti jopa suuremmat negatiiviset vaikutukset kuin Ciscon sisäisillä siloilla. (7Q2N)

Väittämän arvioivat todeksi myös molemmat palveluorganisaatiota edustavista vastaajista. Toinen heistä koki, että erityisesti asiakaskokemuksen ja customer successin näkökulmasta hyvä, keskinäinen tekeminen vielä vähän ontui ja tiimit eivät toimineet aina yhdessä kovin hyvin. Tämä näkyi esimerkiksi siinä, että kumppanipalavereissa puuttui yhtenäinen Cisco-tiimin lähestymistapa. (6Q11H) Toisen palveluorganisaatioita edustavan vastajaan näkemys oli, että organisaatio oli alun perin rakennettu sillä tavalla, että se ei tukenut täysimittaisesti yhdessä toimimista alkaen siitä, miten ylhäältä alaspäin tulevat tavoitteet jakautuivat organisaatioille, joiden taustalla olivat erilaiset ansaintalogiikat. ”Väkisinhan siinä tulee ristiriitoja ja organisaation osat vetävät eri suuntiin, koska asiat ovat ristiriidassa sen oman organisaation ansaintalogiikan kanssa. Tämä on ehkä se suurin mikä siinä on minkä takia mennään eri suuntaan”, lisäsi vastaaja. Hän avasi näkemystään tarkemmin kertomalla, että aiemmin Ciscon historiassa oli sellaisia toimintamalleja, että jos fyysisen laitteen lisäksi myi asiakkaille palveluita, niin myyjän oma palkkapäivä viivästyi siihen pisteeseen, kunnes myyty palvelu oli tuotettu. ”Mikäli kyseessä oli esimerkiksi vuoden mittainen asennusprojekti, niin sen kokonaisuuden myymällä sait ehkä pikkasen enemmän vuoden kuluttua, mutta jos päätät olla myymättä sitä palvelua, niin saat vähän vähemmän huomenna.” (15Q10M) Vastaavia havaintoja oli tehnyt myös myyntiorganisaation edustaja, jonka mukaan erilaiset tavoiteasetannat ja niitä ohjaavat prioriteetit organisaatioiden välillä saivat siiloutumisen näyttäytymään etenemisenä eri latuja pitkin. Hän kuitenkin koki, että ongelma oli enemmän Ciscon sisäinen ja mahdollinen rivien rakoilu saattoi näkyä jonkun verran kumppaneille, mutta ei koskaan loppuasiakkaalle. (23Q6L)

Suurimpana ongelmana siloutumiseen pidettiin muun muassa läpinäkyvyyden puutetta eri organisaatioiden välillä, minkä nähtiin johtavan epäymmärrykseen kunkin organisaation tavoitteiden ja taustalla vaikuttavan ansaintalogiikan osalta. Epäymmärryksen koettiin johtavan kitkaa aiheuttaviin tulkintoihin ja päätelmiin. (15Q10M)

#### 5.1.6 Mittarit ja mittaaminen

Kysyttäessä haastateltavilta Ciscon asiakaskokemuksen mittaamista ja siihen käytettyjä mittareita, vastausten kirjo oli kaikkein hajanaisin. Osa vastanneista tiesi kertoa lukuisista eri käytössä olevista mittausmenetelmistä, -tasoista ja tulosten laajemmasta hyödynnettävyydestä, kun taas osa vastanneista ei osannut vastata kysymykseen ”jotain kyselyjä meillä tehdään” enempää. Myös nimetyistä kumppanuuksista vastaavien henkilöiden vastaukset erosivat sisällöllisesti melko paljon toisistaan, mutta esimerkiksi kumppaneiden kautta suoritettavat vuosittaiset asiakastyytyväisyyskyselyt mainittiin kunkin vastanneen toimesta yhdeksi asiakaskokemuksen mittariksi. Myös erilaiset palaverit kumppanin johdon kanssa luokiteltiin asiakaskokemusmittareiksi.

Asiakastyytyväisyyskyselyt ilmenivät liki jokaisessa vastauksessa, ja eräs vastajaa kertoi, että kyselyiden tulokset julkistettiin myös Ciscon sivuilla, minkä seurauksena koko organisaatio oli ylpeä, kun se oli usein lähellä maksimiarvosanaa viisi. (16Q1V) ”Kyllähän me asiakaskokemusta mitataan virallisesti meidän CSAT (customer satisfaction) -kyselyllä ja niin hassulta kun se kuulostaakin, niin tähän mitataan Ciscolla hyvin paljon sillä, että jos meidän liikevaihto on kasvanut, niin silloin me uskotaan, että meidän asiakkaat on olleet myöskin tyytyväisiä. Tämähän ei täysin pidä paikkaansa, koska siihen liikevaihtomittarointiin vaikuttaa monet muutkin asiat. Minun mielestäni meillä ei ole mitään virallista mittarointia asiakaskokemukseen mittaamiseen.” (21Q4R) Toinen vastaaja koki, että asiakaskokemuksen mittaaminen oli Ciscolla lokeroitunutta eri organisaatioiden kesken ja epäili, että mittaaminen näkyi eniten myynti- ja kumppaniorganisaatioissa, eikä niinkään tekniikkaorganisaatiossa. Hän arveli, että globaalilla tasolla asiakaskokemuksen mittaaminen olisi systemaattisempaa ja että paikallisesti siinä olisi paljon parannettavaa. (5Q3S)

Palveluorganisaatiota edustava haastateltava kertoi, että palvelupuolella mitattiin QBR:ää eli Quaterly Business Review, joita tuli jatkuvien sopimusten myötä. Vastaaja arveli, että takkipuolella eli teknisen palvelun ”break fix-hommissa” jokaisen avatun tiketin jälkeen lähti perään automatisoidut kyselyt tiketin avaajille, että miten tekninen ongelmanratkaisu sujui ja sitä seurattiin teknisessä organisaatiossa vahvasti. (15Q10M)

”Eiköhän se radikaalein mittari ole se, että jos asiakas lakkaa ostamasta?” ehdotti yksi haastateltava, mutta täydensi sitten vastaustaan kertomalla sähköpostitse ja puhelimitse tehtävistä asiakastyytyväisyyskyselyistä ja säännöllisistä myynti- ja asiakasjohdon palavereista. (11Q5K) Ciscon henkilöstön mittaaminen koettiin myös haastavana, sillä



myyntiorganisaatiota mitattiin luonnollisesti myynnistä ja eräs vastaaja kuvaili tilannetta sanoilla ”sua mitataan myynnistä ja sulla on lähtökohtaisesti aina kiire, niin ei siinä oikein voi antaa aikaa ja huomiota muualle, kun se on aina siitä pois, mistä sua mitataan”. (5Q3S)

Yksi haastateltava tiesi kertoa, että globaalisti Ciscolla tutkittiin asiakastytyväisyyttä paljonkin myös kolmansien osapuolten toimesta, mutta tutkimusten virallisia tuloksia julkistettiin harvoin työntekijöiden tietoisuuteen, vaan niitä käytettiin pikemminkin sivulauseina erinäisissä koulutustilaisuuksissa tai yleisesti palveluorganisaation toiminnan kehittämisessä. (5Q3S)

*”En osaa sanoa, mä en rehellisesti sanoen tiedä, että mitataanko me suoraan loppuasiakkaiden kokemuksia, ehkä mun pitäisi tää tietää, mutta en todellakaan tiedä.” (7Q2N)*

Yhdestätoista vastaajasta vain kaksi henkilöä mainitsi ohjelmistojen uusintaprozentin eli renewal raten yhtenä asiakaskokemuksen mittarina. (5Q3S, 15Q10M) Sen lisäksi, että uusintaprosentti kertoi prosentuaalisen osuuden määräaikaista ja tilauspohjaisista ohjelmistoista, jotka asiakas päätyi uusimaan tilauskauden päätyttyä, sen avulla saatiin näkemystä myös siitä, mikäli sopimuksen arvo kasvoi asiakkaan tyytyväisyyden myötä tai vaihtoehtoisesti ostiko asiakas lisenssejä aiempaa vähemmän. (15Q10M) Uusintaprozentin mittaaminen oli myös asia, mikä oli insentivoitu kumppaneille, sillä he olivat se taho, joka kuitenkin tekivät uusimisen loppuasiakkaalle. (5Q3S)

Kysyttäessä haastateltavia arvioimaan asiakaskokemuksen mittaamisessa käytettyä tasoa (mitattiinko Ciscolla joitain tiettyjä työnkuvia vai kokonaisuutta), yleinen mielipide oli se, että Ciscolla ei mitattu asiakaskokemusta kokonaisuutena, vaan mittareita ja ylipäättään mittaamista pidettiin hyvin organisaatiokohtaisena. ”Minun arvioni mukaan Ciscolla ei niinkään välttämättä mitata yhtä yksittäistä työnkuvaa, vaan tietyn organisaation osaa tai organisaation onnistumista.” (15Q10M)

#### 5.1.7 Toimintaympäristö, kilpailu ja henkilöstö

Kysyttäessä haastateltavilta toimintaympäristössä havaituista muutoksista, eräs vastaaja kertoi, että Cisco reagoi nopeasti ja voimakkaasti markkinaan ja uusiin, myös yhtiön ulkopuolelta nouseviin trendeihin ja teknologioihin. Vastaajan mukaan Cisco on tehnyt viime vuosien aikana kymmeniä yritysostoja, jotka ovat laajentaneet Cison ratkaisuportfoliota entisestään ja tuoneet sille lisää teknistä kilpailukykyä. (16Q1V)

*”Markkina on ehkä mennyt siihen suuntaan enemmän, että asiakkaat eivät osaa ostaa sitä palvelun lisäarvoa, vaan valitettavasti ne ostaa enemmän sitä palvelun hintaa.” (21Q4R)*

Eräs vastaaja koki markkinan suurimpana muutoksena ja myös haasteena sen, että nopean teknologian kehittymisen myötä myös Cisco yhtiönä kehittyi niin nopeasti, jolloin kumppanit eivät välttämättä pysykään sen teknologisen aallon harjalla. Ja jos kumppani ei pysy kehityksen vauhdissa mukana, silloin sama kyydistä tippuminen toistuu myös asiakkaan kohdalla. (5Q3S)

Toinen vastaaja puolestaan koki, että digitalisaatio oli isossa kuvassa se, mikä muutti ja vaikutti kaikkiin liiketoimintaympäristöihin. Vastaaja kertoi digitalisaation asettavan uusia vaatimuksia niin Ciscolle, kumppaneille kuin loppuasiakkaidenkin liiketoimintaan ja liiketoimintaympäristöihin. Tämän lisäksi vastaajan mukaan liiketoimintaympäristössä vallitsi uudenlainen avoimuus tai pikemminkin ”avoimet rajapinnat”, mitkä mahdollistivat sen, että asiakas pystyi ottamaan esimerkiksi 5G:n osalta jonkun ratkaisun Ciscolta, jotain osa-alueita vaikkapa Nokialta ja jotain esimerkiksi Juniperilta. (15Q10M)

Aiemmin oli totuttu siihen, että Ciscolla oli rautaa, jossa ajettiin Ciscon omaa softaa, kun taas nykyisin erityisesti operaattorimarkkinassa oli iso trendi kuin ”disaggregation” (suomennettuna purku, purkaminen), mikä tarkoittaa sitä, että asiakas voi ostaa niin sanotun white box-raudan vaikka reititin valmistajalta X, jonka päällä sitten ajetaan jonkun toisen valmistajan ohjelmistoa. Tämän toimintamallin taas nähtiin hankaloittavan esimerkiksi tukipalvelujen tuottamista, sillä jos Ciscon käyttöjärjestelmää ajettiin jonkun toisen valmistajan raudalla ja käytössä ilmeni ongelmia, niin miten ongelma diagnosoidaan oikein. Onko kyseessä rautavika, softavika, kuka siitä vastaa? Kysymykseksi nousi vastaajan mielessä se, että mikä näiden kysymysten vaikutus olisi asiakaskokemukseen, palvelun tasoon ja laatuun. Kuka ottaisi vastuun omistajuudesta, asiakaskokemuksesta, laadusta ja kokonaisuunnistumisesta yhdessä tekemisen markkinassa? (15Q10M)

#### 5.1.8 Kumppanuus

”Cisco tekee yli 90 prosenttia liikevaihdostaan kumppaneiden kautta, joten asiakas näkee Ciscon viestin, tuotteet ja palvelun melkein aina kumppanin tuotteistamana”. (16Q1V) Vain harva asiakas pystyy ostamaan suoraan Ciscolta, jolloin kumppania ei tarvita hankintaprosessin välille. Toinen vastaaja kertoi, että he toimivat niin vahvasti kumppaneiden kanssa, että monesti kumppaneiden kautta ostavat asiakkaat eivät välttämättä edes tiedä, että heillä on käytössä Ciscon laitteita tai palveluita ja se tekee Ciscon positioinnin hieman hankalaksi. (7Q2N)

Lisäksi kumppaneiden kanssa toimiminen nähtiin jossain määrin haasteellisena asiakaskeskeisyyden kontekstissa, sillä Cisco ei välttämättä pysty sellaisenaan vastaamaan kaikkiin niihin asiakastarpeisiin, mikäli heidän kumppaninsa eivät ole valmiita tai kykene niihin vastaamaan ja silloin kumppaniyhteistyön seuraukset nähtiin myös negatiivisina. (7Q2N)

*”Kumppaneiden kanssa ollaan nyt kehitelty erilaisia ohjelmia, miten me voidaan tukea ja auttaa niitä myös rahallisesti, jotta he kykenevät auttamaan asiakkaita ottamaan Ciscon ratkaisuja käyttöön ja saamaan niistä sen oletetun ja luvattun hyödyn irti.” (5Q3S)*

Toinen vastaaja koki, että kumppaneiden kanssa toimiminen oli yritykselle vähintäänkin haastavaa. Hän epäili, että nykyisin yksikään kumppani ei Suomessa myynyt pelkkiä Ciscon ratkaisuja vaan kumppanit olivat pikemminkin useaa eri tuotemerkkiä tarjoavia multivendoreita. Tämän myötä haastateltava kertoi myös osaamisen pirstaloituvan kumppanin päässä, kun täysi myynnillinen fokus ei kohdistunutkaan enää vain Ciscon teknologioihin. Vastaaja pohti skenaariota, jossa Ciscon strategian mukaisesti annetaan Customer Success Manager -rooli kumppanille, jolloin vaarana olisi, että ennen pitkää tämä henkilö ei todennäköisesti keskittyisi laitevalmistajien osalta vain Ciscon ratkaisuihin. (11Q5K)

Haastatteluissa kävi myös ilmi, että kumppaneiden kirjo on varsin laaja. Osa kumppaneista on jättimäisiä teknologiataloja ja useita laitevalmistajia edustavia multivendoreita, joilla on satoja tuhansia loppuasiakkaita ja osa kumppaneista taas on hyvin pieneen segmenttiin kohdistuneita, rajalliseen teknologiaan keskittyneitä palveluntarjoajia. Eräs vastaajista arvioi, että ”ne kumppanit, jotka ennen koronapandemiaa ajattelivat kriisin kestävän pari kuukautta ovat nyt niitä häviäjiä ja ne kumppanit, jotka miettivät koronakriisin olevan pidempiaikainen riesa ja jotka lähtivät muuttamaan toimintatapojaan, ovat voittajia”. (5Q3S)

Kumppaneiden väliset eroavaisuudet heijastuivat vastaajien mukaan myös Ciscolta tarvitsemaan avun ja tuen tarpeeseen. Ciscon isoimmilla kumppaneilla on taustallaan valtava organisaatio ja kehitysyksiköt, jotka työskentelevät päivittäin asiakaskeisyyden ja asiakaskokemuksen parissa, kun taas pienempien kumppaneiden kohdalla resurssit ovat huomattavasti pienemmät, jolloin tuen ja avun tarve liiketoiminnan ja asiakkuuksien kehittämiseksi on välttämättömämpää. Teknologian kehittyessä jatkuvasti koettiin ensisijaisen tärkeänä, että asiakkuuksia tulisi kehittää jatkuvalla vuoropuhelulla...

Haastatteluissa kävi monin paikoin ilmi, että kumppaneiden koettiin tarvitsevan paljon apua ja tukea. Kumppaneiden koettiin olevan hankalassa paikassa Ciscon kanssa, sillä moni kumppani myi lukuisia eri ratkaisuja Ciscon rinnalla ja sen myötä ei saisi olettaa, että kumppanin myyjä osaa ja tietää Ciscosta kaiken kuten Ciscon myyjä. Ciscon tulisi olla ymmärtäväisempi kumppaneiden liiketoiminnasta ja skaalata tuen tarve yksilöllisesti. ”Meidän pitäisi aina miettiä se tuen taso kumppanikohtaisesti, kun tällä hetkellä me tarjotaan tukea aika geneerisesti samalla tavalla kaikille ja silloin se ei oikein toimi. Jollekin se on liikaa ja jollekin se on liian vähän, harvalle se osuu nappiin”, totesi eräs vastaaja. (5Q3S)

### 5.1.9 Haasteet, ongelmat, meidän pitäisi...

Yhtenä kumppanivetoisen myyntimallin haasteena nähtiin transitio tuotekeskeisyydestä palvelukeskeisyyteen. Aiemmin Cison toimintatapa oli ollut hyvin tuote- ja myyntikeskeinen, mikä ilmeni erään vastaajan mukaan niin, että kun yksittäinen tuote oli myyty, niin siirryttiin heti seuraavaan asiakkaaseen. Nyt puolestaan Cisco on vähitellen siirtymässä ohjelmistojen ja jatkuvan laskutuksen maailmaan, jossa myös asiakkaille tuotetun arvon toimittamisen tulisi olla jatkuvaa. Jatkuvan arvon tuottamisessa eräs vastaaja näki Ciscolla olevan vielä paljon oppimista. (16Q1V)

Haastatteluiden myötä yksi keskeisimmistä tunnistetuista haasteista liittyi Cison positiointiin kumppanikentässä. Muutama vastaaja oli sitä mieltä, että Cisco ja sen tarjoamat ratkaisut ovat lokeroituneet kumppanin päässä ”IT:n putkimies -tasolle”, jolla viitattiin siihen, että heidät on aiemmin markkinassa tunnettu verkko- ja rautatoimittajana. Sen sijaan Cison teknologian merkitys pitäisi mennä operaatiotasolle asti asiakkaiden keskuudessa, mutta moni vastanneista epäili, että Ciscolla ei ollut sinne pääsyä ja sitä kautta selkeä ymmärrys kumppanin tai asiakkaan liiketoiminnasta oli puutteellinen. Eräs vastanneista kuvaili tilannetta niin, että Cison myyntihenkilöstö keskustelee usein asiakkaan it-osaston kanssa, jolloin näkemys asiakkaiden liiketoiminnallisista tavoitteista, kyvykkyyksistä ja haasteista lokeroituu ja rajoittuu vain it-osastolle asti. Haasteena on, että Cison tulisi saada parempi kuva asiakkaasta kokonaisuudessa, myös IT:n ulkopuolisista haasteista ja mahdollisuuksista, jolloin myös Cisco voisi palvella asiakkaita paremmin ja tarjota ja räätälöidä heille parempia ja kokonaisvaltaisempia teknologiaratkaisuja. (5Q3S)

*”Sen sijaan, että meidät nähtäisiin trusted adviseina kaikissa informaatioteknologiaan liittyvissä asioissa asiakasyritysten johtoa myöten, meidän tämänhetkinen statuksemme on valitettavan usein se IT-putkimies.”*  
(11Q5K)

Useampi vastaaja koki, että markkinaa ei ollut juurikaan tullut uusia toimijoita, vaan useampi pieni toimija, kuten Inmix, Nebula ja Cloudsolution, oli sittemmin yhtiöitetty osaksi Teliaa ja muun muassa Santa Monica Networks osaksi Elisaa. Myös kumppanikentässä oli havaittu muutoksia, sillä moni, aiemmin Ciscoon laajalti fokusoinut kumppani oli sittemmin laajentanut vendoripalettiaan hakemalla Cison rinnalle myös muita tuotemerkkejä. ”Nyt niistä kumppaneista on tullut vähän sellaisia Citymarketteja, jotka myyvät käytännössä mitä vaan”, totesi eräs haastateltava. (11Q5K) Suomen naapurimaista kuulemma löytyi vielä Cison laitemerkkiin sitoutuneita toimittajia, mutta Suomessa kaikki kumppanit olivat lähinnä monimerkkitoimijoita.

Eräs vastaaja sanoi, että asiakaspalvelu- ja kokemusorganisaatiot pitäisi tuoda osaksi päivittäistä tekemistä. Hän kertoi ymmärtävänsä, että asiakaskokemus ja isommassa kuvassa

customer success ovat uusia asioita, joita vielä harjoitellaan, mutta hän koki, että nykyinen CX-organisaation toimi haastatteluhetkellä omana, irrallisena saarekkeena jossain myynti- ja palveluorganisaation välimaastossa. Vastaaja ehdotti, että Ciscon pitäisi tuoda oma asiakaskokemusmallinsa osaksi kumppaneiden prosesseja ja ehkä jopa osaksi kumppanivaatimuksia ja -osaamista. Vastaajan mukaan monet kumppanit toteuttavat jo tällä hetkellä asiakaskokemusta Ciscoa systemaattisemmin, mutta epäili, että eivät mitenkään Cisco-keskeisesti. Tätä hän perusteli kumppaneiden erityyppisillä mittareilla, joissa keskityttiin lähinnä palvelutyytyväisyyteen. Parannusehdotuksena vastaaja koki, että Ciscon pitäisi pystyä vaatimaan kumppaneiltaan tietyn tason ymmärrystä asiakaskokemuksen suhteen ja tarvittaessa tukea heitä tämän kyvykkyyden rakentamisessa. (16Q1V)

#### 5.1.10 Henkilöstöhaastatteluiden yhteenveto

Oma arvioni Ciscon sisäisestä kyvykkyydestä haastatteluvastauksia Korkiakoski & Gerdtin (2016, 34-37) teoriaan peilaten on, että organisaatiolla on olemassa oleva asiakaskokemusstrategia. Ciscon tapauksessa asiakaskokemusstrategiana toimii Customer Lifecycle Track -kahdeksikko (Kuvio 2), joihin sisältyvät vastuualueet on jaettu organisaatiokohtaisesti myynti-, palvelu- ja tekniselle organisaatiolle. Asiakaskokemusstrategiaa ei kuitenkaan ole linkitetty yrityksen liiketoiminnallisiin tavoitteisiin, vaan kukin organisaation osanen on jalkauttanut strategian omaan organisaatioonsa ja omiin tavoitteisiinsa, mutta kokonaisvaltainen ymmärrys asiakkaan (kokemasta) matkasta on monilta osin vaillinainen. Puutteellisesta ymmärryksestä kertoo myös se, etteivät kaikki nykytila-analyysiin vastanneet henkilöt tunnistaneet tai osanneet yhdistää kahdeksikkoa asiakaskokemukseen liittyväksi toimintamalliksi.

Kuten tämän kehittämishankkeen teoriassa painotettiin, asiakaskokemus ja sen määritelmä ovat hyvin yksilöstä riippuvaisia, subjektiivisia havaintoja ja näkemyksiä, kuten itse asiakaskokemuksin. Haastattelukontekstissa asiakaskokemus-sanon käyttö oli luontevaa, mutta Ciscon yrityskielen ollessa englanti monet vastaajista käyttivät termistä englanninkielistä lyhennettä CX (customer experience). Useampi vastaaja kuitenkin toi ilmi vastauksissaan termin CX, jonka he yhdistivät customer successiin eli asiakasmenestykseen. ”Meidän CX elikkä se customer success, niin siellähän löytyy mallit ja raamit, mitä kautta toimia”, kertoi yksi vastaaja. Tästä voidaan tehdä johtopäätös siitä, että moni vastaaja niputtaa asiakaskokemuksen ja asiakkaiden menestymisen samaksi asiaksi. Useampi vastaaja painotti vastauksissaan myös sitä, että asiakaskokemuksen tärkeyteen oli herätty vasta viime vuosina ja monille oli epäselvää, mitä CX-organisaation tehtäviin ja vastuisiin kuului.

Kohdeorganisaation organisaatorakenne on matala ja sekä ylin että keskijohto sai osakseen paljon kiitosta hyvin hoidetusta päivittäisestä johtamisesta. Ciscon johtoa kuvailtiin muun muassa teknologisesti kyvykkääksi, innovatiiviseksi, kehitysmyönteiseksi ja erittäin

asiakaslähtöiseksi. Kuten Korkiakoski & Gerdt (2016, 34-35) ovat todenneet, johdon lähtökohdat asiakaskokemuksen tuottamiseen, johtamiseen ja työkaluihin on tärkeää arvioida, sillä muutoksen johtaminen edellyttää etenemistä yhteisistä lähtökohdista. Asiakaskokemuksen johtamisen osalta yritysjohdolta toivottiin selkeämpää toimintamallia ja läpinäkyvää viestintää. Asiakaskokemuksen positiointiin kaivattiin myös lisää ymmärrystä ja strukturoituja ohjeistuksia yrityksen johdolta siitä, mistä asiakaskokemuksen osalta alkaa ja loppuu kunkin vastuut ja mitä ylipäätään kultakin odotettiin sen osalta.

Asiakasymmärryksen taso kohdeorganisaatiossa on pääosin hyvää. Haastatteluissa kävi ilmi, että asiakasodotuksia pyrittiin saamaan selville muun muassa jatkuvalla vuoropuhelulla kumppaneiden kanssa sekä tekemällä systemaattisia, asiakaskohtaisia Account Plan-suunnitelmia. Monet haastateltavat kuitenkin painottivat sitä, että kumppanit olivat viime kädessä se taho, joilla oli luultavimmin paras näkemys loppuasiakkaan liiketoiminnasta ja sen tulevaisuuden näkymistä. Kumppaneiden tärkeyttä ja merkitystä painotettiin hyvin paljon vastaajien toimesta niin asiakaskokemuksen kuin päivittäisen liiketoiminnan osalta, mutta kumppaneiden kautta toimimisessa nähtiin myös paljon haasteita. Ensinnäkin kumppaneiden kirjo oli niin laaja, että tuen tarve tulisi skaalata kumppanikohtaisesti ja asiakaskokemukseen liittyvän ymmärryksen koettiin vaihtelevan merkittävästi eri kumppaneiden kesken.

Haastatteluiden valossa arvioin, että Ciscon eri organisaatiot toimivat melko irrallisesti toisistaan, mikä osittain vaikuttaa ja estää myös yhtenäisen kokemuksen rakentumisen. CX-organisaatio koettiin monen vastaajan mukaan hyvin erillisenä ja muutama vastaaja koki, että Suomen asiakkuudet ja asiakaskeissit eivät olleet kooltaan tarpeeksi suuria kuuluakseen CX-organisaation tuen piiriin.

Asiakaskokemuksen mittaamista ja mittarointia koskevista kysymyksistä haastateltavien tietämys oli kaikkein huonointa. Moni oli luottavainen, että kyllä jotain varmasti mitattiin jotenkin, mutta sen ei katsottu usein kuuluvan omaan työnkuvaan. Monelle oli myös epäselvää, millä tasolla asiakastyytyväisyyttä mitattiin loppuasiakkaan päässä, mitattiinko kumppania vai Ciscoa ja kumppania yhdessä. Ciscon liiketoimintamallin ollessa kumppanivetoinen kumppaneiden merkitystä korostettiin arvioimalla, että kumppaneiden saamat arviot olivat niitä tärkeimpiä mittareita siitä, miten Ciscon ratkaisut ovat toimineet ja kuinka hyvin kumppani on osannut palvelullistaa Ciscon tuotteet loppuasiakkaalle.

Yleisesti nykytila-analyysin tulosten perusteella arvioin, että organisaatio kipuilee kahden asian kanssa: 1) organisaatiolta puuttuu yhtenäinen ymmärrys siitä, mikä tai mitä CX on ja mitä se konkreettisesti tarkoittaa sekä 2) asiakaskokemus ei ole ”pelkkää CX:ää” vaan se on osa isompaa, asiakkaiden menestymiseen liittyvää kokonaisuutta.

## 5.2 Kumppanihaastattelujen tulokset

### 5.2.1 Arvolupaus ja asiakaskokemuksen ilmeneminen

Kumppanihaastatteluissa selvisi, että kaikki Ciscon kolme gold-sertifioitua kumppania ovat hyvin asiakaskeskeisiä. Vastaajilta kysyttiin esimerkiksi heidän työnantajansa arvolupauksesta sekä siitä, miten asiakaskokemus näkyy osana heidän arvolupaustaan. Kumppani A kertoi, että heillä arvolupaus lähtee heidän arvoistansa: he puhuvat ja viestivät sekä ulkoisesti että sisäisesti me-muodossa, mitä he tuottavat asiakkaille ja miten he pystyvät auttamaan asiakkaitaan heidän teknologisessa matkassaan kohti parempaa huomista. ”Kyllä se asiakaskokemus mun mielestä näkyy meillä ihan kautta linjan ja aina vaan paremmin eli kyllä siihen asiakaskokemukseen ja siihen minkälaisia rajapintoja eri kohdista sen asiakkaan polkuun tulee, niin se vaan vahvistuu koko ajan, sitä tarkennetaan koko ajan, ollaan niinku herkemällä kuulolla, koska ilman asiakkaita ei olisi meitä.” (Kumppani A)

”Kyllä meidän täytyy pitää huoli niinku koko ajan siitä, että se asiakas, asiakaskokemus ja se koko asiakkaan matka meidän kanssamme pysyy kasassa ja koherenttina.” (Kumppani A)

Kumppani A koki, että asiakaskokemus ei osu ihan täysin kumppanivastaavan tontille vaan hänen mielestään se lähtee enemmänkin heidän myyntinsä päädyistä, vaikkakin hän totesi, että ei myynti asiakaskokemuksesta tietenkään yksin vastaa. Hän koki asiakaskokemuksen koostuvan lukuisista kontaktipisteistä, eri kontaktointikanavista, viestinnästä sekä oikea-aikaisuudesta, jotka kaikki palautuvat heidän core-arvoonsa eli siihen, että he ovat asiakkaita varten.

Kumppani B sen sijaan on kirjannut strategiaansa 5 pääarvoa, jotka ovat asiakaskeskeisyys, vastuullisuus, uusiutuminen, tuloksellisuus ja yhteistyö. Nämä arvot ovat heidän perustapansa toimia ja asiakaskokemuksen katsottiin sisältyvän tiiviisti kuhunkin näistä arvoista. Kumppani B:n mukaan heidän asiakaskokemusstrategiansa perustuu hyvin vahvasti yhdessä tekemiseen ja kertoi esimerkin, että heillä ”kuka tahansa asiakas voi liittyä osaksi tällaista foorumia ja vaikuttaa sitä kautta yrityksen palvelukehitykseen”. Vastaajan mukaan kumppani B:n missio ”digitaalisaatiolla kestävä tulevaisuus” ilmenee niin, että he tekevät kaiken kestäväällä tavalla ja pyrkivät peräänantamattomasti siihen, että heidän asiakkaansa saavat aina hyvän laadun lisäksi myös hyviä kokemuksia.

Kumppani C puolestaan kertoi, että he eivät ole kirjanneet strategiaansa arvolupauksen nimellä mitään, mutta heidän visionsa on ”varmistaa asiakkaiden kriittisten palveluiden jatkuvuus, se on se meidän juttu”. Kumppani C arvioi, että juuri liiketoiminnan kriittisen luonteen takia heihin luotetaan melko paljon ja heihin pitää pystyä luottamaan. Yksi heidän teemoistaan on ”home of experts” eli he investoivat kaikki suurimmat panostukset

asiantuntijuuteen, sillä se on se mitä asiakkaat heiltä vaativat kriittisten toimintaympäristöjen vuoksi. Asiakaskokemus näkyi heillä muun muassa niin, että he toimivat hyvin lähellä asiakasta. Vastaaaja kertoi, että kumppani C:n liikevaihdosta noin 80 % koostui heidän 50 suurimmasta asiakkaasta ja täten he keskittävät aikansa ison asiakasmassan sijaan julkishallinnon suuryritysassiakkaisiin, jossa he pyörittävät isoja ratkaisuja. Kumppani C:n kilpailukentän osalta vastaaaja kertoi koostuvan pääosin kansainvälisistä toimijoista ja siksi heidän tahtotilansa nimenomaan asiakaskokemuksen osalta oli tarjota luotettavia, paikallisia ratkaisuja ja profiloitua suomalaisten asiakkaiden silmissä paikalliseksi asiantuntijakumppaniksi.

*”No asiakaskokemus on tietysti meillä niin liiketoiminnan ytimessä kuin voi vaan oikeastaan olla.” (Kumppani C)*

Kaikki kumppanihaastateltavat nimesivät edustamansa organisaation pääasiallisena asiakaskokemuksen mittarina NPS:n eli Net Promoter Scoren. Kumppani A kertoi NPS:n olevan heidän virallinen mittaustapansa, mutta kertoi heidän keräävän myös asiakaspalautetta, jota analysoitiin ja jonka pohjalta tehtiin erilaisia parannustoimia. Vastaaaja täsmensi, että nykyiset mittaustavat ovat ikään kuin ”eri päädyistä”, sillä NPS:än avulla selvitettiin lähinnä heidän suositeltavuuttaan, kun taas asiakaspalautteiden kautta saadut yhteydenotot liittyivät lähinnä tapauksiin, joissa jokin oli mennyt pieleen. Vastaaaja kertoi kumppani A:n kartoittavan ja testaavan tällä hetkellä tekoälypohjaisia ratkaisuja tekstianalyysiin, jonka kautta he saivat robotiikan avulla lisää vauhtia asiakaspalautteen läpikäymiseen ja indeksoimiseen. Kumppani C arvioi perinteisen NPS:n avulla mitattavan heidän asiakastyytyväisyyttään, mutta sen lisäksi he mittasivat asiakaskokemusta erikseen palveluhallinnassa, projekteissa ja tuotannossa. Kumppani C:n vastaaaja kertoi, että esimerkiksi projektien osalta he mittasivat NPS:llä sekä koko projektia, mutta myös siten, että kyseisen projektin vetäjä tai tiimiä johtanut esimies on vielä erikseen yhteydessä asiakkaaseen ja keskustelee sitä kautta projektin eri työvaiheet läpi. Kumppani B:n yleisenä asiakasmittarina käytettiin niin ikään NPS:ää eli lähettivät asiakkaille kyselyitä, kuinka he olivat onnistuneet heidän palveluiden saralla. Vastaaaja B kertoi myös heidän tekevänsä hieman erityyppisiä asiakaskyselyitä eri yksiköissä, tuotannossa kyselyt lähetettiin jatkuvasti selvittäen, kuinka he olivat onnistuneet esimerkiksi tikettien osalta, mutta myös asiakaspalvelussa mitattiin asiakaskokemusta. Kumppani B:n päämittari oli NPS, joka koostui useasta eri osasta.

### 5.2.2 Cisco -kumppanuus

Vastaaaja B kuvaili kumppani B:n ja Ciscon välistä kumppanuutta jatkuvasti kehittyväksi, syväksi ja eteenpäin katsovaksi. Vastaaaja kertoi, että Cisco on heille hyvin tärkeä kumppani, joka on ollut monessa mukana. Kumppanuudella on myös merkittävän pitkä historia, sillä kumppani B:n edustama konserni on ollut Cisco-kumppani jo yli 30 vuotta. Kumppani B:lle



kumppanuus Ciscon kanssa näyttäytyy erilaisina kumppanuusohjelmina, innovoimisena, yhdessä markkinan haltuun ottamisella ja hyvillä kaupoilla, joita saadaan maaliin yhteistyöllä sekä kumppani B:n että Cisco-tuotteiden synergiaeduilla. Kumppanuusohjelmien, kuten uuden Customer Success- ohjelman kautta kumppani B kertoi hyötyvänsä tuomalla asiakkaalle entistä konkreettisemmin uusien teknologisten ratkaisujen hyötyjä ja sitä kautta maksimoitua kaikki elementit asiakkaan käyttöön. Kumppani B kertoi Cisco-kumppanuuden eroavan heidän muista kumppanuuksista paitsi kumppanuuden keston osalta, mutta koki myös, että systemaattisesta yhteistyöstä huokui molemminpuolinen tuntemus ja luottamus.

*”Cisco on iso maailmanlaajuinen teknologiakumppani, jolla on paljon osaamista ja kokemusta. Kumppani B:llä on kova luotto siihen, että Cisco pystyy jatkossakin tarjoamaan paljon tätä teknistä etumatkaa ja näkemyksellisyyttä osaksi meidän jatkuvasti kehittyvää liiketoimintaa.”*  
(Kumppani B)

Kumppani A määritteli Ciscon yhdeksi sen strategisista kumppaneista, joita heillä oli kaiken kaikkiaan kymmenen. Cisco-kumppanuutta kuvailtiin merkittäväksi ja sen näyttäytyi vastaajalle tiimiytymisenä sekä yritysten että ihmisten välillä. Vastaaaja kertoi, että heille kumppanuus Ciscon kanssa edustaa yhteistyötä ja jaettua visiota siitä, mihin ollaan menossa ja sitä kautta realististen toimenpiteiden asettamisen tavoitetason saavuttamiseksi. Vastaaaja A kertoi, että Cisco-kumppanuudessa nähdään paljon potentiaalia ja totesi yhteistyön olevan hyvässä vauhdissa, mutta jatkoi, että paljon pitäisi vielä tapahtua systemaattisesti, jotta yhteistyö lähtisi lentoon, kuten oli paljon puhuttu ja pohjustettu.

Vastaaaja A kertoi Ciscon kumppaniohjelman olevan kumppani A:lle kaikkein haastavin. Hän kuvaili sitä kompleksiseksi, sisällöllisesti raskaaksi sekä paljon aikaresursseja vaativaksi. Kumppaniohjelmaan kuvailtiin liittyvän aikamoinen ohjekirja, joka ei ollut kovin yksioikoinen. ”Ciscolla on niin paljon arkkitehtuuria ja te olette kyllä äärimmäisen teknologiavetoinen kumppani, että varmasti kun sen saa niin sanotusti toimimaan, niin tämän on herkullinen kumppanuus ja erinäköisiin asioihin on mahdollisuuksia aika laajastikin”, kertoi vastaaaja. Kumppani B:n edustaja oli optimistinen ja sanoi uskovansa, että CX-kumppanuusohjelman myötä he saavat vielä vähän lisää ulottuvuutta toimintaansa, kunhan pääsevät kunnolla ohjelman ytimeen.

Kumppani C kuvaili Cisco-kumppanuutta pitkäksi ja merkittäväksi painottaen, että Cisco on kumppani C:lle ja Kumppani C on ollut Ciscolle todella merkittävä kumppani Suomessa jo useita vuosia. Kumppanuus näkyi jatkuvana ja läheisenä yhteistyönä, mikä oli luonnollista seurausta tekniseen asiantuntijuuteen pohjautuvasta kumppanuudesta, jossa tehtiin ja toteutettiin ”niitä vähän vaativampia ratkaisuja”. Vastaaaja C ei varsinaisesti osannut määritellä eroavaisuuksia Cisco-kumppanuuden ja kumppani C:n muiden kumppaneiden

välillä, mutta totesi, että pitkän kumppanuussuhteen seurauksena tiedettiin aika hyvin puolin ja toisin, että miten kukakin toimii. Hän kuitenkin sanoi, että kumppani C:n Ciscon kanssa tekemä yhteistyö on merkittävästi laajempaa ihan jo kaupallisessakin mielessä moneen muuhun verrattuna ja lisäsi, että yksittäinen suurin ero oli se, että Ciscon kanssa tekninen panostus oli suurinta sertifiointiasioista johtuen.

### 5.2.3 Ciscon kumppanille tuottama lisäarvo ja CX-spesialisaatio

Kysyttäessä kumppaneilta millaista lisäarvoa Cisco toi heidän liiketoimintaansa, vastaukset vaihtelivat jonkin verran. Kumppani B painotti, että merkittävin Ciscon heille tuottama lisäarvo liittyi teknologiseen etumatkaan, kun taas kumppanuusohjelmien nähtiin tuovan rahallista etua. Vastaaaja B:n mukaan Ciscon globaali toiminta ja kokemus nähtiin suurena lisäarvona resurssimielessä ja Ciscon osaamisen ja tietotaidon hyödyntämistä pidettiin tärkeänä lisäarvon tuottajana. Myös kumppanuusohjelmien insentiivimallit nähtiin kumppani B:n liiketoiminnan kannattavuutta parantavana asiana.

Kumppani C:n näkemyksen mukaan Ciscon keskeisin lisäarvo heille oli se, että yhteistyön avulla pystyttiin vastaamaan asiakkaiden vaatimuksiin. Vastaaaja C täsmensi, että kyse oli enemmänkin perustekemisestä kuin suoranaisesti lisäarvon tuottamisesta, mutta Cisco-kumppanuuden nähtiin kuitenkin tuovan heille sekä kaupallista että liiketoiminnallista lisäarvoa. Kumppani A puolestaan kertoi, että Cisco arkkitehtuureista ”Network” oli se, jota he pitivät merkittävänä lisäarvona. ”Jos tosiaan vain ymmärrämme ja näemme kaikki ne eri elementit, mitä Ciscon kanssa on mahdollista tehdä, niin luulen, että voimme tehdä aika isojakin kokonaisuuksia ja lähteä sitä kautta pikkuhiljaa kasvattamaan asiakkaan Cisco-tekniologista portfolioa”, kertoi vastaaaja A. Ciscon kyvykkyudet kumppani A:n muuhun tekemiseen liittämällä vastaaaja arvioi Ciscon tuottavan heille valtavasti lisäarvoa.

Ciscon CX-spesialisaation osalta kumppani A kertoi, että Suomi-tasolla he eivät olleet vielä kovin pitkällä spesialisaation kanssa, sillä Ciscon kumppanuusohjelma koettiin massiivisena ja sen arveltiin olevan suunniteltu Suomea merkittävästi suuremmille markkina-alueille. CX-spesialisaatioon riittävien euromääräisten asiakastapausten löytäminen Suomen markkinasta koettiin haasteellisena, vaikka euromääräisiä rajoja olikin juuri madallettu. Vastaaaja A kuitenkin kertoi, että Ciscon ajama mentaliteetti ja logiikka CX:n taustalla tulee varmasti auttamaan heitä artikuloimaan jatkossa vieläkin paremmin teknologisia hyötyjä ja kyvykkyksiä sekä sitouttamaan asiakas adoption planien avulla ostamaansa teknologiaan ja sen täysimääräiseen hyödyntämiseen. CX-spesialisaatiossa nähtiin myös kyky tehdä entistä parempia, eteenpäin katsovia roadmappeja asiakkaalle: mitä heidän kannattaisi mahdollisesti tehdä omassa liiketoimintaympäristössään, ja mistä he saisivat kaipaamaansa kilpailuetua omaan liiketoimintaansa. Vastaaaja A myönsi, ettei voinut vielä puhua varsinaisista

onnistumisista CX-spesialisaatioon liittyen, mutta hän oli kovin toiveikas, että niitä saataisiin vielä kuluvan vuoden aikana ja jatkossa entistä enemmän.

CX Customer Lifecycle -mallin osalta kumppani A kertoi, että mallia oli käyty läpi useammassakin vaiheessa kumppanuuden aikana ja käytti siitä itse nimeä ”ikuisuuslooppi”. Hän kertoi, että malli ei ole vielä mennyt niin sanotusti käytäntöön ja sanoi sen vaativan paljon tekemistä ja ymmärrystä sekä arkkitehtuurillisesti että henkilöresurssit huomioiden. Toimintamallin eri vaiheisiin tunnistettiin kytkeytyvän melkoinen määrä ihmisiä, jopa tiimejä. Tämän seurauksena vastaaja tiedosti, että he tulisivat tarvitsemaan paljon apua, jotta koko matriisissa työskentelevän organisaation saisi pelaamaan yhteen ja CX-toimintamallin täyteen vireeseen.

Myös kumppani B kertoi CX-spesialisaation olevan heidän organisaatiollaan uusi ja sen myötä he olivat ikään kuin lähtökuopissa CX-tekemisen kanssa. Vastaaja kuitenkin näki onnistumisena sen, että heillä oltiin pikkuhiljaa talon sisällä saaneet sisäistettyä vahvemmin Cison viestiä siitä, että miten yhteiset asiakkuudet hyötyivät siitä, että asiakkaalle toimitetut ratkaisut otettiin maksimaalisesti käyttöön ja sitä kautta asiakas saatiin entistä tyytyväisemmäksi sekä sitoutuneemmaksi niin kumppani B:hen kuin Cisoonkin.

*”Ehkä onnistumisena CX-spesialisaation osalta voisi mainita niin kuin tämän Customer Experience-ajattelun jalkauttamisen vahvemmin myös tähän kumppani B:n omaan toimintaan ja varsinkin verkkoliiketoiminnan puolelle. Se on ehdottomasti ollut työn alla oleva asia, mikä on nyt pikkuhiljaa alkanut juurtua meille.” (Kumppani B)*

Kumppani B:n näkökulmasta Cison CX Customer Lifecycle -toimintamalli kytkeytyi heidän liiketoimintaansa ja asiakkuuden elinkaaren hoitoon melko saumattomasti, eikä sinänsä aiheuttanut minkäänlaista ristiriitaa. Vastaaja korosti, että yhtä lailla kumppani B on kiinnostunut siitä, miten asiakas hyödyntää ostamaansa ratkaisua heti toimituksen jälkeen kuin ratkaisun elinkaaren edetessä. Ja kun ratkaisu oli tulossa elinkaarensa päähän, joko raudan puolesta tai muiden asioiden puolesta niin silloinkin ratkaisua pystyttiin päivittämään oikea-aikaisesti.

Kumppani C kuvaili ”CX-puolta” mielenkiintoiseksi ja totesi, että he olivat kokeneet onnistumisia juuri niissä kisoissa, joihin he olivat yhdessä Cison kanssa päättäneet lähteä. CX-spesialisaation osalta vastaaja kertoi siitä olleen heille hyötyä ja tuoneen heille kilpailuetua sekä tietynlaista systemaattisuutta asiakaskokemuspuolelle, vaikka totesikin, etteivät he olleet siinä vielä kovin pitkällä. Vastaaja C:n mukaan CX-spesialisaatioon liittyvät asiat olivat ”semmoisia perusasioita”, mutta kertoi, että kumppani C:n näkökulmasta spesialisaatio oli heille pakollinen, sillä he ”meidän (kumppani C:n) pitää olla kaikessa

mahdollisessa tekemisessä Ciscon korkeimmalla mahdollisella kumppanuustasolla, johon vain kyvykkyydet riittävät.”

CX Lifecycle -mallin osalta kumppani C arvioi Ciscon mallin olevan varsin perinteinen, mutta arvioi sen olevan hieman edellä tai vähän pidemmälle mietitty muihin kumppaneihin verrattuna. Vastaaaja totesi, että monimutkainen toimintamalli oli Ciscolle melko tyyppillistä ja sanoi taustalla näkyvän, kun kyseessä oli iso organisaatio. ”Jos tätä toimintamallia pitäisi arvioida, niin meidän (kumppani C:n) liiketoiminnalle olisi huomattavasti parempi, jos asiat tehtäisiin vähän suoraviivaisemmin.

*”Välillä tuntuu, että me tehdään asioita CX- mielessä vähän väkisin, koska ne on pakko tehdä, jotta saadaan lisää rahaa. Se taas ei välttämättä ole kovin asiakaskesteistä.” (Kumppani C)*

”Ehkä se haaste tulee juuri siinä, että kun me tuotetaan isoja kokonaisuuksia, me tuotetaan asiakkaille palvelua ja meidän juttu on kuitenkin palvelu, joka on Kumppani C:n palvelua, ei Ciscon palvelua. Vaikka se tehtäisiinkin Cisco-teknologialla, niin siellä voi olla myös muuta teknologiaa mukana, minkä seurauksena meidän on vaikea monesti heittäytyä tämmöiseen yhteiseen asiakaskokemuksen kehittämiseen joissain asiakkaissa, koska me katsotaan sitä toki kokonaisuutena, jossa Cisco on vain yksi osa.” Vastaaaja jatkoi kertomalla tilanteesta, jossa asiakas on IT-arkkitehtuuriltaan hyvin Cisco-keskeinen eli käytännössä kaikki asiakkaan ratkaisut on tehty Ciscolla, niin silloin Ciscon toimintamallin nähtiin käyvän hyvin, että sitä viedään yhdessä eteenpäin. Mutta koska Kumppani C:n liiketoiminnalle on tyyppillistä, että kokonaisuudet ovat laajoja ja voivat koostua arkkitehtuurillisesti niin verkoista, konesaleista, tietoturvasta kuin eri teknologioista - ja joskus mukana saattoi olla myös Kumppani C:n emoyhtiön palveluita, niin silloin he pääsääntöisesti keskittyivät oman emoyhtiönsä ja Kumppani C:n sanelemaan asiakaskokemusmalliin, ja Ciscon asiakaskokemusmalli oli pikemminkin yksi osa jotain pienempää kokonaisuutta.

#### 5.2.4 Ihanteellinen CX-kumppani

Kumppanihaastattelun loppupuolella haastateltavilta kysyttiin, millainen olisi heidän näkökulmastaan katsottuna ihanteellinen (CX)-yhteistyökumppani, mitä ominaisuuksia kumppanilla olisi ja miksi juuri ne olisivat heille tärkeitä. Kumppanihaastateltavilta kysyttiin myös mitkä heidän ominaisuutensa tekivät heistä ihanteellisen yhteistyökumppanin. Kumppani B sanoi, että heillä on poikkeuksellisen voimakas ja arvokas brändi Suomessa, mikä sekin jo itsessään loi tiettyjä edellytyksiä yhteistyökumppaneille. Kumppani B kertoi organisaation tähtäävän siihen, että jokainen suomalainen tietäisi heidät ja kokisi heidät luotettavaksi ja hyväksi, ja näitä ominaisuuksia he peräänkuuluttivat myös kumppaneiltaan. Vastaaaja B koki tärkeäksi kumppaniominaisuudeksi sen, että heitä ja heidän tarpeitaan kuunneltiin.

Merkittävinä yhteistyötä helpottavina ominaisuuksina mainittiin vastaaja B:n toimesta myös tiivis ja saumaton yhteistyö, yhtenäinen ja ristiriidaton viesti asiakkaalle sekä vastavuoroinen adaptiivisuus. Mukautuva ja sopeutuva kumppani koettiin tärkeänä organisaatio B:lle, sillä he olivat monissa tapauksissa sekä palveluntuottaja että jälleenmyyjä, jonka seurauksena eri tilanteet vaativat erilaisia ratkaisuja ja erityyppisiä lähestymistapoja asiakkaan suuntaan. Vastavuoroisesti vastaaja B arvioi heidän olevan ideaali yhteistyökumppani juuri Kumppani B:n adaptiivisuuden vuoksi. ”Tarvittaessa meillä on sekä tällainen joustavampi ratkaisupohjainen liiketoimintamalli että keskitetty liiketoimintamalli, missä sitten myydään asiakkaalle vähän niin kuin valmiimpaa pakettia. Meillä on kuitenkin kyvykkyydet toimia tarvittaessa hyvin joustavasti ja monipuolisesti asiakkaan suuntaan. Joustavuus kaiken kaikkiaan on äärimmäisen tärkeää tässä bisneksessä, jotta asiakkaalle saadaan löydettyä ne parhaat ratkaisut yhdessä.”

Kumppani C:n mukaan heidän ihanteellinen kumppaninsa asiakasratkaisujen tekemiseen, ei pelkästään CX:n näkökulmasta vaan muutenkin, olisi kumppani, joka kattaisi mahdollisimman laajan osan heidän asiakkaiden tarvitsemia tuotteita ja palveluita. Kumppanin laajan tuote- ja palveluportfolion nähtiin yksinkertaistavan myös heidän tekemistään. ”Se kaikkein kriittisin juttu meille on se, että ne palvelut pyörivät, mutta sitten tietysti kuten siinä Cisconkin toimintamallissa on tää jatkuva kehittäminen ja se innovointi, että miten löydetään uusia juttuja”, kertoi vastaaja C. Vastaaja koki myös, että kokonaisuutta oli paljon helpompi miettiä pidemmälle, mikäli kumppanin rooli oli iso.

Kumppani C painotti myös, että heille tärkeää oli tietynlainen yksinkertaisuus ja suoraviivaisuus, että kaikki turha säätäminen jätettäisiin pois ja raportoinnin osalta mentäisiin minimillä tai sillä mikä on oikeasti välttämätöntä. Vastaaja koki, että monesti asioita tehtiin vain siksi, että ne täyttivät jonkinlaiset minimivaatimukset. Nopeaa reagointia ja fokusointia asiakkaiden kovan tason teknistä apua vaativiin Cisco-teknologioihin nähtiin kriittisenä asiana, jossa nähtiin paljon parantamisen varaa, sillä se ei usein toiminut asiakkaan toivomassa aikataulussa. Toivottavina kumppaniominaisuuksina mainittiin myös suoraviivaisuus ja selkeä asiakas edellä -ajattelu. Kumppani C:n mukaan tilanteet ajautuivat helposti siihen, että joko heidän päässään oltiin emoyhtiö -keskiössä tai jos ratkaisuja toteutettiin Ciscon kanssa, niin sitten oltiin joko Cisco tai Kumppani B -keskiössä, vaikka oleellista olisi, että asiakas olisi siinä keskiössä.

Vastaaja C arvioi, että kumppanin näkökulmasta heidän kokonaisvaltaisuutensa olisi varmasti se juttu, mikä teki heistä ideaalin yhteistyökumppanin. He pystyivät paitsi toteuttamaan mitä laajimpia kokonaisuuksia, mutta he olivat myös hyvin lähellä asiakkaan päivittäistä tekemistä ja sisällä asiakkaan liiketoiminnassa. ”Kumppanin näkökulmasta me päästään hyvin helposti niihin keskusteluihin sen asiakaskokemuksen ympärille, se on varmasti tärkein juttu, että me

ei olla pelkkä laatikoiden liikuttelija täällä, vaan tehdään myös aidosti sitä asiantuntijatyötä siellä asiakasrajapinnassa”, kertoi Kumppani C.

Kumppani A nosti keskeisimmiksi kumppaniominaisuuksiksi nopeuden ja selkeyden, että ”tiedetään kenen kanssa mistäkin asioista keskustellaan, miten asioita viedään eteenpäin ja mitä missäkin kohtaa pitää tehdä, jotta se yhdessä tekeminen ei jää niin kuin hämmäiseksi”. Vastaaaja A nosti esiin myös riittävät resurssit yhtenä toivottuna ominaisuutena. Hän koki, että kumppanuuden tulisi olla jossain määrin tasapainossa, jotta tekemiseen pystyttiin fokusoimaan tietyllä tarkkuudella molemminpuolisesti: ”jos teillä on 10 000 ihmistä ja meillä on sata, niin kyllähän se väistämättä aiheuttaa epätasapainoa”.

*”Mitä yksinkertaisemmaksi kahden toimijan välisen yhteistyön ja sille asetetut tavoitteet pystyttäisiin auki kuvaamaan, niin se helpottaisi meitä aika paljon. Tietyllä tapaa välillä tuntuu, että kumppanuus Ciscon kanssa vaatii aikamoista arkkitehtuurista ajattelutyötä ja toki myös sen strategian jalkauttamista niin kuin käytännön tasolle.” (Kumppani A)*

Haastateltava kertoi myös organisaatio A:n arvostavan kumppanuuksissa avoimuutta, vaivattomuutta ja sitä, että luvatussa pidettiin sekä yhdessä asetettuja päämääriä tavoiteltiin systemaattisesti. Avoimuudella tarkoitettiin luontaista keskustelua ja molemminpuolista läpinäkyvyyttä. Myös kumppaneiden välistä joustoa pidettiin tärkeänä, jotta suunnitelmia ja toimintatapoja voitiin muuttaa lennossa, mikäli huomattaisiin etteivät ne tulisi toimimaan asiakkaalla. Nämä edellä mainitut ominaispiirteet olivat vastaaaja A:n mukaan myös niitä ominaisuuksia, mitkä tekivät heistä miellyttävän yhteistyökumppanin vastapuolen silmissä.

Taulukko 4. Ihanteellisen yhteistyökumppanin ominaisuuksia kumppanikohtaisesti.

Kumppani A	Kumppani B	Kumppani C
ketteryys	arvokas brändi	kattava tuoteportfolio
nopeus	laatu	laaja palveluportfolio
selkeys	luottamus	jatkuva kehittäminen
yksinkertaisuus	kuuntelemisen taito	innovointi
riittävät resurssit	tiivis yhteistyö	tuotekehitys
avoimuus	yhtenäinen suunta	yksinkertaisuus
vaivattomuus	adaptiivisuus	suoraviivaisuus

molemminpuolinen jousto	sopeutuvuus	
adaptiivisuus	mukautuvuus	

### 5.2.5 Kehitysehdotukset kumppanuuden kehittämiseksi ja tuen tarve

Kumppanihaastattelun viimeiset kysymyksen koskivat kehitysehdotuksia kumppanuuden kehittämiseksi ja tuen tarvetta asiakaskokemuksen parantamiseksi. Kumppani A painotti, että he olivat vielä alkumatkalla CX-prosessiin liittyen ja sen osalta vastaaja toivoi, että kummallakin puolella, sekä Kumppani A:lla että Ciscolla, olisi riittävät henkilöresurssit taklata haasteita ja kysymyksiä yhdessä. ”Olisi hyvä, että Cison puolella olisi ainakin yksi henkilö, joka tietäisi koko CX-prosessin ja sen mitä ja mitä siellä pitää missäkin vaiheessa tehdä ja toki myös meidän puoleltamme henkilö, joka tietäisi, että missä meidän asiakascaset menee ja mikä niiden osalta olisi seuraava työvaihe. Oikeastaan tässä tapauksessa pitäisi olla niin kuin vastinpari, jopa tiimi, jotta tämän CX-toimintamallin saisi lentämään”, vastaaja A kertoi.

Kumppani A kertoi myös, että heillä oli tulossa merkittävä investointiohjelma yhdessä Cison kanssa, jossa he parhaillaan rekrytoivat uusia työntekijöitä, jotka tulisivat työllistymään kumppani A:lle Cisco-dedikoituina henkilöinä. Vastaaja A sanoi toivovansa, että investointiohjelman myötä saataisiin lisää tuulta purjeisiin koko Customer Success- asiaan ja sitä kautta aihe jalkautumaan laajemmin myös heidän organisaationsa puolelle. Vastaaja A sanoi, että kumppanivastaavan näkökulma oli 360 astetta ja vaikka kaiken osalta ei voinut olla asiantuntija, mutta kaikesta olisi hyvä tietää edes vähän.

Kumppani B arvioi, että mitä tiiviimpää yhteistyö oli, sitä helpompaa myös asiakkaan olisi ymmärtää, että mitä hän oli ostamassa ja kenen kanssa hän asioisi. Lisäksi vastaajan näkemyksen mukaan kokonaisavain kumppanuuden kehittämiseen ja sitä kautta onnistuneeseen asiakaskokemaan olivat luottamus, läpinäkyvyys, hyvä kommunikaatio. ”Kun me tiedetään mihin ollaan menossa, mitä ollaan tekemässä, asiat puhutaan suoraan ja tehdään yhteiset hyvät suunnittelut, niin silloin usein toteutuksetkin puhuvat puolestaan ja asiakkaat ovat tyytyväisiä.” Vastaaja B piti hyvänä asiana myös sitä, että Ciscolla on erittäin kattavasti resurssia ja tietotaitoa saatavilla asiakkaan avuksi eri kanavissa. Hän näki hyödyllisenä, että Cisco kertoi myös itse omista avuista ja kyvykkyyksistä sekä toi itseään lähelle asiakasta ilman, että Kumppani B olisi välikätenä. Tällöin asiakkaan nähtiin saavan hyvää kokemaa sekä Kumppani B:ltä että Ciscolta.

Kumppani C piti ”hyvää, uutta starttia” tärkeimpänä asiana kumppanuuden kehittämiseksi. Vastaajan mukaan Kumppani C ja Cisco olivat tehneet pitkään yhteistyötä ja panostaneet

tiettyyn pisteeseen asti, mutta koki, että yhteistyö oli niin sanotusti ”perustasolla”, eikä siinä oltu vielä päästy siihen aitoon, jatkuvaan kehittämiseen. Yksittäisiä onnistumisia oli toki koettu yksittäisten asiakkuuksien ympärillä, mutta vastaaja C ei nähnyt, että ne eroaisivat mitenkään siitä, mitä he tekisivät joka tapauksessa riippumatta siitä, olisiko heillä tällaista CX-kehitystä menossa vai ei. Hänen mielestään nykytilaa kuvasi se, että kaikki mitä he tekivät Ciscon kanssa yhteistyössä, oli ihan tavallista tekemistä ja yhdessä kehittämistä, mutta tunnisti, että ”joku punainen lanka tästä vähän puuttuu”. Kumppani C:lle olisi tärkeää, että specialisaatioiden osalta Cisco miettisi yhdessä heidän kanssaan käytännönläheisen roadmapin, jota ei mietittäisi aina Jenkki-Ciscon tekemien ohjekalvojen kautta vaan sitä, mikä toimintamalli toimisi paikallisesti Suomessa parhaiten ja miten sitä toteutettaisiin.

Kumppani C:n vastaaja arvioi, että Ciscon puolelta saatavaa tukea oli saatavilla niin paljon kuin vain tarvitsi, mutta koki, että yhteistyön kehittämisen näkökulmasta suurempi vika oli tällä hetkellä Kumppani C:ssä. Hän perusteli vastaustaan kertomalla, että ”jos me ei olla löydetty sitä punaista lankaa, niin silloin me ei varmaan priorisoida näitä asioita, eikä panosteta niihin niin paljon”. Vastaaja uskoi, että hänen jo aiemmin mainitsema uusi startti olisi se, mitä he tarvitsisivat, jotta CX-specialisaatio saataisiin kunnolla vauhtiin ja yhteistyö syvenemään entisestään. Vastaaja C:n mukaan Ciscolta on aina tullut panostusta yhteistyöhön, se ei ole ollut koskaan ongelma. Hän kuitenkin arveli, että välttämättä Cisconkaan puolella ei ihan tarkkaan tiedetty, että mitä heidän suhteensa tulisi seuraavaksi tehdä, ”emmekä me välttämättä ole sitä selkeästi kertoneetkaan”. Yhteistyöhön liittyvän uuden kipinän Kumppani C uskoi syttyvän sillä, että kumppanuuden molemmat osapuolet priorisoisivat aikaa toisilleen ja panostaisivat yhteistyöhön.

Kumppanihaastateltavien toivomat asiat kumppaniyhteistyön kehittämiseksi ja asiakaskokemuksen parantamiseksi tiivistettyinä:

#### **Kumppani A**

- selkeä dedikoitu henkilö, jolla olisi kaistaa ja kykyä ottaa koppia ja auttaa eteenpäin CX-asioissa
- kumppanuuden eri vastinparien ja tiimien tunnistaminen
- kumppanuuden molemminpuoliset vastinparit tai tiimit, jotka tulisi saada keskustelemaan ja tekemään yhteistyötä keskenään
- säännölliset (jopa viikottaiset) ja avoimet keskustelut kumppanuudesta, sen tasosta, tulevaisuuden näkymistä
- riittävät aikaresurssit keskusteluiden takaamiseksi ja niistä huolehtiminen
- systemaattinen ja aktiivinen yhdessä tekeminen

#### **Kumppani B**

- hyvä luottamus ja läpinäkyvyys kaikessa tekemisessä
- avoin kommunikointi
- yhdessä tehdyt lyhyen ja pitkän aikavälin suunnitelmat asiakaskohtaisesti
- yhdessä tekeminen



## Kumppani C

- punainen lanka kateissa
- hyvä, uusi startti
- perustekemisestä seuraavalle tasolle
- yhdessä tehty road map
- käytännönläheisyys ja paikallisuus (mikä toimintatapa toimii parhaiten Suomen markkinoilla)
- ajallinen priorisointi ja panostus yhteistyöhön

Kumppanihaastatteluiden keskeisin löydös oli se, että kumppanuuksien taso ei ole yhtenäinen Gold-kumppaneiden keskuudessa. Myös kumppaniorganisaatioiden käytössä olevat kyvykkyydet ja resurssit vaihtelevat merkittävästi toisistaan ja täten myös CX-sertifiointiin liittyvä tuen tarve ja taso riippuu kumppanista. Arvioni mukaan CX-sertifiointiin liittyvä ”paloiksi pureskelu” on välttämätöntä kahden kumppaniorganisaation kohdalla ja vain yksi kumppaniorganisaatio on sillä tasolla, että se kykenee (ja tietää kykenevänsä) uusiin Cisco-sertifiointeihin. Mikäli CX-viestiä yritetään yhdenmukaistaa kaikille kumppaneille sopivaksi, niin vaarana on, ettei se tavoita ketään: yksi kumppaniorganisaatio saa siitä jotain irti, toinen taas ei välttämättä ymmärrä kaikkia spesialisaation vaatimuksia ja kolmas ei pidä asiaa ajankohtaisena vaan piiloutuu ”me vasta harjoitellaan”-verhon taakse.

### 5.3 Backcasting -työpajan tulokset

Backcasting -työpaja toteutettiin Cison Suomen pääkonttorilla Espoossa koronaturvallisesti maanantaina 30. elokuuta 2021. Työpajaan osallistui lisäksi kolme Cison nimetyistä asiakkuuksista vastaavaa Partner Account Manageria, jotka osaltaan vastasivat yhteistyöstä gold-kumppaneiden osalta. Kaksi PAMia osallistui työpajaan fyysisesti samasta kokoustilasta käsin ja yksi virtuaalisesti Cison Webex- kollaboraatiotyökalun kautta. Alkuperäisen toteutussuunnitelman mukaan kaavailin itselleni osallistuvampaa roolia, mutta lopulta toimin työpajan fasilitaattorina ohjaamalla työskentelyä, kirjaamalla ylös osallistujien huomioita ja varmistamalla työpajan teknisen sujuvuuden.

Olin valmistanut työpajaa varten Powerpoint-esityksen, jota käytin työpajan runkona. Työpaja alkoi sillä, että kerroin kokemuksiani ja havaintojani suorittamieni kumppanihaastattelujen pohjalta sekä esittelin pääpiirteittäin tulosten perusteella havainnoimiani eroavaisuuksia ja kumppanispesifisiä löydöksiä. Tässä yhteydessä puhuimme luottamuksellisesti kumppanihaastattelujen tuloksista kumppaniorganisaatioiden oikeilla nimillä, jotta työpajan anti ja johtopäätökset olisivat PAMeille mahdollisimman konkreettisia ja relevantteja. Tämä oli tärkeää myös sen takia, että yksi työpajaan osallistuvista PAMeista ei vuosilomansa vuoksi osallistunut kumppanihaastattelutilanteeseen. Haastattelujen tuloksista syntyi hyvää keskustelua, johon kukin osallistuja antoi oman panoksensa ja jakoi

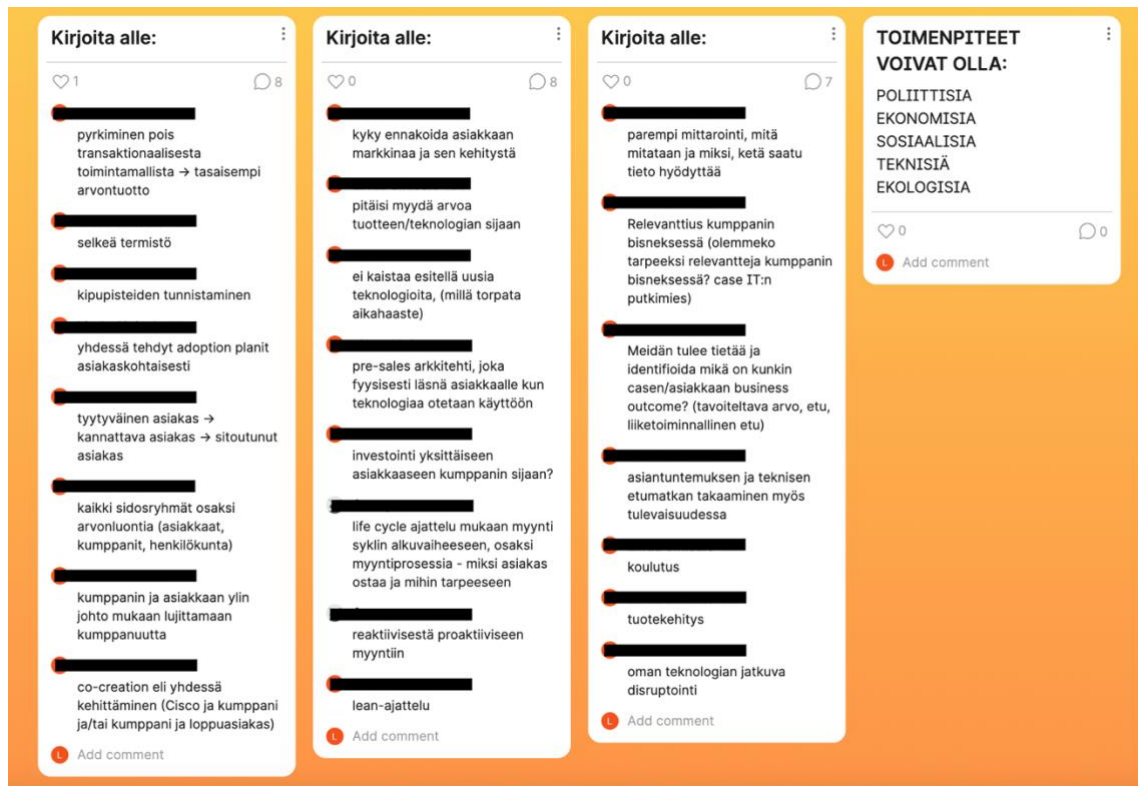
henkilökohtaisia huomioita. Kumppanihaastattelutulosten läpikäynnin jälkeen kerroin omin sanoin backcasting -menetelmästä Powerpointia hyödyntäen ja kerroin esimerkinomaisesti aiemmin YAMK-opintojeni aikana toteuttamastani backcasting -harjoituksesta ”Matkailun osuus on 10 % Suomen bruttokansantuotteesta vuonna 2045”.

Esimerkitapauksen läpikäymisen jälkeen esittelin osallistujille backcasting -prosessin vaiheet ja havainnollistin työpajan kokonaisuutta kuviota (Kuvio 3) käyttäen. Kerroin, että ensiksi meidän tulisi valita visio ja miettiä mikä olisi sellainen kehitettävä asia, mihin tarvitsisimme tulevaisuuden vision. Sen jälkeen meidän tulisi kuvata visioidun aiheen nykytila ja miettiä millaista osa-alueen kehitys on ollut viime vuosina, jossa hyödyntäisimme kumppanihaastattelujen tuloksia. Kolmantena työvaiheena olisi kartoittaa toimenpiteet, joita tulisi tehdä haluttuun visioon pääsemiseksi. Neljännessä vaiheessa havaitut toimenpiteet asetettaisiin aikajanelle nykyhetken ja vision välille. Viides ja viimeinen vaihe olisi toimenpiteiden hahmottaminen tiekartaksi, josta kävisi ilmi se, millä aikavälillä (lyhyt, keskipitkä vai pitkä) ehdotetut toimenpiteet tulisivat toteuttaa vision saavuttamiseksi.

Työskentelyn sujuvoittamiseksi olin suunnitellut etukäteen Padlet-sivut, joita tulisimme hyödyntämään tarvittavien toimenpiteiden kirjaamiseen sekä aikajanan muodostamiseen. Padlet linkit löytyivät presentaatiosta, mutta lähetin ne vielä kullekin osallistujalle työpajan aikana sähköpostitse. Käsitykseni mukaan Padlet oli työkaluna osallistujille entuudestaan tuntematon, mutta en kokenut sen haittaavan työskentelyä lainkaan. Olin pohtinut ennen työpajan toteutusta, että työpajan visio olisi ”Cisco Suomen renewal rate on 99 % vuoteen 2050 mennessä”, mutta työskentelyn alkaessa kävi ilmi, että renewal rate (suomeksi uusimisprosentti) oli siinä mielessä lukuna hankala, koska kaikki Cisco-teknologia ei kuulunut sen piiriin sekä gold-kumppaneiden osalta palvelujen uusimisprosentti oli usean teknologian osalta jopa yli 80 %. Keskustelun kautta päädyimme yhteistuumiin lopputulemaan, jossa liki 100-prosenttinen tilauspohjaisten palveluiden uusimisprosentti vaatisi toteutuakseen nimenomaan arvontuottomallin, mikä perustuisi jatkuvaan arvon tuottamiseen transaktionaalisuuden sijaan. Tämän seurauksena päivitimme työpajan vision seuraavaksi: ”jatkuva arvon tuottaminen kumppanin liiketoimintaan vuonna 2050”.

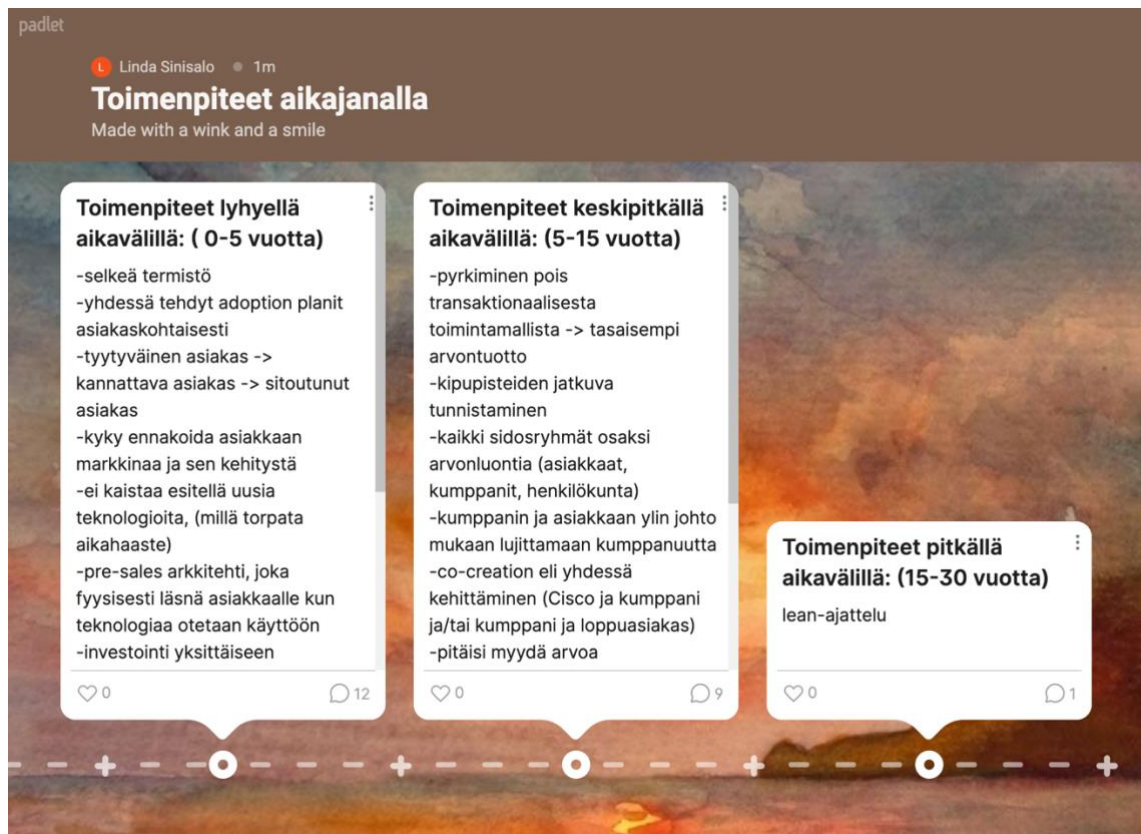
Vision päivityksen jälkeen oli aika kääriä hihat ja ryhtyä toimiin. Minulla oli työtilan isolla näytöllä Padlet-alusta, jota aloin täyttämään osallistujien sanomien toimenpide-ehdotusten pohjalta. Työpajaan etäyhteyden kautta osallistunut henkilö kirjoitti ehdotuksensa suoraan alustalle. Toimenpiteiden kartoitus koostui interaktiivisesta keskustelusta PAMien välillä ja kunkin ehdotusta seurasi usein jatkotoimenpide tai uusi näkökulma toimenpiteiden tunnistamiseen. Ajan kuluessa vinkkasin, että toimenpiteitä voi miettiä myös PESTE-analyysiä hyödyntäen eli mieltien poliittisia, ekonomisia, sosiaalisia, teknisiä ja ekologia toimenpiteitä, jotka olin myös lisännyt Padlet-alustalle inspiraation kirvoittamiseksi. Työpajassa

tunnistettuja toimenpiteitä oli useita ja ne on kuvattu alla olevassa näyttökuvassa (kuva 3). Osallistujien anonymiteetin säilymiseksi heidän nimensä on peitetty.



Kuva 3. Backcasting -työpajan toimenpideideat vision tavoittamiseksi Padlet-alustalla.

Kehitysideoiden ylös kirjaamiseen jälkeen alkoi prosessin neljäs työskentelyvaihe, jossa osallistujat pohtivat toimenpiteiden järjestystä aikajanalla. Työpajan ennalta määritellyt aikavälit toimenpiteille olivat lyhyt aikaväli (0-5 vuotta), keskipitkä aikaväli (5-15 vuotta) ja pitkä aikaväli (15-30 vuotta). Osallistujat tekivät yhteisen huomion, että useat toimenpiteet olisivat mahdollista toteuttaa verrattain nopeallakin aikataululla, mutta tiedostivat sen, että toimenpiteitä edellyttävät muutokset tulisivat väistämättä viemään aikaa ja vaatimaan selkeää viestintää. Toimenpiteitä jaoteltaessa eri aikaväleille oli myös huomattavissa, että ne toimenpiteet, joihin liittyi olennaisesti ”vain Cisco”, koettiin lyhyen aikavälin toimenpiteinä. Vastaavasti ne toimenpide-ehdotukset, joihin linkittyi kumppani- tai loppuasiakasfokus, määriteltiin miltei automaattisesti keskipitkän aikavälin toimenpiteiksi. Kaikista osallistujien esiin nostamista toimenpide-ehdotuksista vain lean-ajattelua pidettiin pitkän aikavälin toimenpiteenä.



Kuva 4. Toimenpiteet jaoteltuina lyhyelle, keskipitkällä ja pitkälle aikavälille.

### 5.3.1 Työpajan reflektointi

Backcasting -menetelmä ei ollut työpajaan osallistuvien Partner Account Managereiden keskuudessa entuudestaan tuttu, mutta osallistujien ensireaktiot menetelmän suhteen vaikuttivat vilpittömän positiivisilta. Hankalin osuus työpajan toteutuksessa oli päättää visio, joka olisi tarpeeksi tulevaisuusorientoitunut, mutta myös relevantti tavoitetila. Halusin työpajan vetäjänä, että tavoiteltu visio olisi sellainen, joka ei suosisi ketään, mutta samanaikaisesti sellainen, mihin jokaisella olisi jotain annettavaa sekä henkilökohtaisesti että ammatillisesti.

Osallistujien mielestä menetelmä soveltui hyvin valittuun aihealueeseen, ja he olivat harjoituksen päätyttyä vaikuttuneita siitä, miten paljon eri toimenpiteitä ja näkökulmia työpajan läpikäyminen sai heissä aikaan. Työpajan fasilitaattorina koin, että menetelmä oli käyttökelpoinen, vaikka osallistujien näkemykset tarvituista toimenpiteistä olivat joiltain osin itsestään selviä. Pyrin roolissani aktiivisesti kannustamaan ja rohkaisemaan osallistujia miettimään myös innovatiivisempia toimenpiteitä, mutta lopulta työpajan aikataulusuhteiden hieman petti ja innovatiivisemmalla ajatuksella juoksulle ei varsinaisesti jäänyt aikaa.

Kokonaisuudessaan olin tyytyväinen osallistujien heittäytymiskykyyn ja koin, että työpajan onnistumiseen vaikutti merkittävästi se, että osallistujilla oli selkeä tahtotila sekä ammatillinen motiivi vision saavuttamiseksi. Uskonkin, että työpajan menetelmällä on sitä paremmat edellytykset onnistua, mitä enemmän työskentelyn ja vision taustalla vaikuttavat osallistujan henkilökohtaiset ja ammatilliset motiivit. Havaitsin myös työskentelyn aikana, että kaikille työpajaan osallistuneille henkilöille oli verrattain tavanomaista pohtia tai visioida tulevaisuuden tapahtumia, mikä ei aiemman kokemukseni mukaan ollut ilmiselvää.

## 6 Johtopäätökset ja arviointi

Kuten Ojasalo ym. (2014, 144) ovat todenneet, kehittäjän on kyettävä laatimaan synteesejä eri havaintojen sekä tulosten pohjalta ja koottava yhteen keskeiset tulokset, jotka antavat selkeät ja perustellut vastaukset asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Aineiston ja sen eri menetelmien pohjalta tehtyjen synteisien perusteella kehittäjä laatii työnsä johtopäätökset ja kehittämistyön suositukset.

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää kohdeorganisaation kumppanuussuhteita asiakaskokemuksen avulla niin, että kumppaneiden merkitys asiakaskokemuksen tuottajana huomioidaan paremmin. Jotta tässä työssä annetuilla kehittämisideoilla on todellista vaikutusta asiaan, oli ensin ymmärrettävä ja tutkittava Cisco Suomen asiakaskokemuksen nykytilaa sekä haastateltava kumppanuussuhteista vastaavia henkilöitä sekä Cison että kumppaniorganisaatioiden osalta. Suoritettujen henkilöhaastatteluiden ja havainnoinnin avulla laajennettiin ymmärrystä asiakaskokemuksen määrittelemiseen ja toteutumiseen, joiden seurauksena tunnistettiin kumppanuussuhteita vahvistavia ja yhteistyötä edistäviä toiveita ja toimintatapoja yhdessä tuotetun asiakaskokemuksen parantamiseksi. Nykytila-analyysin ja kumppanihaastattelun tuloksia jatkojalostettiin backcasting -työpajassa, jossa visioitiin tulevaisuuteen peilautuvaa toimintamallia ja mietittiin toimenpiteitä, joita Cisco Suomen tulisi tehdä, jotta sen kaikki tekeminen perustuisi jatkuvaan arvontuottoon.

Edellisessä kappaleessa käytiin läpi tutkimuksen tuloksia eri menetelmien valossa. Seuraavaksi esittelen tuloksiin syventymisen pohjalta tekemiäni johtopäätöksiä, joita tunnistin yhteensä neljä kappaletta. Johtopäätökset ovat tarkemmin esiteltyinä alla ja ne toimivat pohjana luomilleni kehittämisideoille kohdeorganisaatiolle.

1. Asiakaskokemuksen tärkeys ja sen ymmärtäminen ovat elintärkeitä kilpailukykyyn takaajia
2. Asiakaskokemuksen rakennuspalikat ovat olemassa kohdeorganisaation henkilöstön keskuudessa, mutta ne vaativat toistoja, jalkautusta ja yksinkertaistamista

3. Ciscon kumppaneihin ja kumppanuussuhteisiin tulee keskittyä yksilöllisesti
4. Asiakaskokemuksen mittaaminen on avain kehittämiseen

Henkilöstöhaastattelujen myötä kävi ilmi, että asiakaskokemukseen liittyvä ymmärrys oli hyvin hajanaista vastanneiden kesken, asiakaskokemuksen toteuttaminen sysättiin CX-organisaatiolle, eikä asiakaskokemusta johdettu selkeästi.

### 6.1 Kehittämisideat kohdeorganisaatiolle

Johtopäätöksien pohjalta olen luonut kehittämisideoita, joita Cisco Suomen tulisi huomioida.

#### 6.1.1 Asiakaskokemuksen tärkeys ja sen ymmärtäminen ovat elintärkeitä kilpailukyvyn takaajia

Selkeys on kaiken A ja O. Saarijärven ja Puustisen (2020, 37) tunnistamat syyt yritysten epämääräiseen asiakaskokemusstrategiaan pätevät myös Cisco Suomen tapauksessa. Cisco Suomi ei ole toistaiseksi onnistunut määrittelemään merkityksellistä ja kilpailuetuun tähtäävää asiakaskokemusta sellaisella tavalla, mikä olisi kaikille Cisco Suomen työntekijöille kristallin kirkas. Toiseksi Cisco Suomi ei ole kyennyt operationalisoimaan strategisesti määriteltyä asiakaskokemusta henkilökunnalleen ja sen seurauksena maayhtiössä on havaittavissa laaja-alaista tietämättömyyttä siitä, miten asiakaskokemusta heillä kehitetään ja johdetaan.

Asian korjaamiseksi kohdeorganisaatio tarvitsee yksiselitteisen yritysviestin, jossa määritellään Ciscon tavoittelema asiakaskokemus (mitä se on, miksi sitä tehdään ja kuka siitä on vastuussa) ja toimintaedellytykset sen saavuttamiseksi koko organisaation läpileikkaavalla tavalla. Koska organisaatiolla on erinomainen olemassa oleva koulutusala Sales Connect ammattitaidon kehittämiseen ja ylläpitoon, ehdotan, että Cisco työstäisi sisäisesti asiakaskokemukseen liittyvän koulutuskokonaisuuden, jossa näkyisi ja yhdistyisi myös V2MOM-sertifikaatin keskeisin sanoma. Ciscon CX-koulutus voisi olla kaksiosainen, jossa koulutuksen ensimmäinen osa olisi kaikille Ciscolaisille pakollinen ja toinen osa vapaaehtoinen, syventävä kokonaisuus asiakaskokemuksen moniulotteisuudesta.

Myös CX-organisaation osaamista ja asiakaskokemukseen liittyviä valmiuksia tulisi saada sisällytettyä näkyvämmiin mukaan päivittäiseen toimintaan muiden Cisco-organisaatioiden kanssa. Viestinnän läpinäkyvyyttä tulisi painottaa ja pohtia tapoja tiedon jakamiseksi esimerkiksi tunnistamalla henkilöitä tai tiimejä, jotka aloittaisivat systemaattisen ajatusten vaihdon sekä CX- että myynti- ja palveluorganisaatioiden rajapinnoilta.

### 6.1.2 Asiakaskokemuksen rakennuspalikat ovat olemassa, mutta ne vaativat toistoja, jalkautusta ja yksinkertaistamista

Soudagar ym. (2012, 18) mukaan asiakaskokemuksen olennaisten elementtien (luotettavuus, mukavuus, reagoivuus, relevanssi) (Taulukko 1) näkökulmasta Cisco Suomella on valtava potentiaali sen itse määrittelemän, kilpailuetuun tähtäävän asiakaskokemuksen saavuttamiseksi. Vaikka monessa yhteydessä tämänkin työn osalta on tuotu ilmi Cison ”kovia arvoja” ja tulosorientoituneisuutta, on painotettava, että yrityksen henkilökunta on äärimmäisen motivoitunut ja työlleen omistautunut sekä omaa todella asiakaskeskeisen asenteen. Lukuisissa eri haastatteluyhteyksissä kävi ilmi, kuinka hyvin kukin haastateltavista oli sisäistänyt asiakkaiden ja kumppaneiden tärkeyden. Jos heiltä kysyttiin parannus- tai kehitysehdotuksia, vastaukset rakentuivat miltei aina asiakkaiden tarpeiden ja heidän muuttuvien liiketoimintaympäristöjen parempaan ymmärtämiseen.

Olennaista olisi, että Cisco Suomi jalkauttaisi prosessin asiakaskokemusstrategian saavuttamiseksi ja nimeäisi henkilöt, jotka sen toteuttamisesta olisivat vastuussa. Vastuu asiakaskokemuksen tuottamisesta kuuluisi oletetusti jokaiselle työntekijälle, mutta kunkin roolissa strategia näkyisi eri painoituksina ja eri työtehtävinä. Tässä apuna voisi käyttää esimerkiksi olemassa olevaa CX Lifecycle track -toimintamallia, jonka osalta jokainen organisaatioon kuuluva tietää mihin elinkaarimallin vaiheeseen oma työtehtävä ja asiantuntijuus kuuluu. Asiakaskokemuksen rakennuspalikat luotettavuuden, mukavuuden, reagoivuuden ja relevanssin osalta tiedostetaan ja tunnistetaan kohdeorganisaatiossa hyvin, mutta niiden tärkeys ja systemaattinen toistaminen olisivat ensisijaisen tärkeitä. Rakennuspalikoita tarvitaan muistuttamaan henkilöstöä siitä, mistä ominaisuuksista asiakaskokemuksen ydin koostuu ja miten niiden avulla voidaan lunastaa organisaation määrittelemä arvolupaus asiakaskokemuksen osalta.

### 6.1.3 Cison kumppanuussuhteisiin tulee keskittyä yksilöllisesti

Yksi keskeisimmistä löydöksistä Gold-kumppanihaastattelujen perusteella oli se, kuinka omalla tavallaan uniikki kukin kumppani oli. Monissa asiayhteyksissä Gold-kumppaneista puhuttiin yhtenä asiakkuustasona, vaikka heidän liiketoimintaympäristönsä ja resurssit niin henkilöiden kuin osaamisenkin suhteen olivat hyvin erilaisia keskenään ja heidän liiketoiminnallinen fokuksensa vaihteli merkittävästi toisistaan. Haastattelujen perusteella oli lisäksi tunnistettavissa se, kuinka eri lähtökohdista kukin kumppani oli valmistautumassa pian Gold-kumppaneille pakolliseen CX-sertifiointiin. Se, mikä toisessa kumppaniorganisaatiossa oli määriteltynä strategiseksi elinehdoksi kumppanuuden osalta, koettiin toisessa organisaatiossa raskaana ja vaivalloisena prosessina, johon tarvittavien resurssien tunnistettiin olevan paikoitellen vähäisiä. Tämän seurauksena on tärkeää ymmärtää, että resurssien määrästä ja

vaihtelevista kyvykkyyksistä huolimatta kukin Gold-kumppani tulee tarvitsemaan jatkuvaa opastusta asiakaskokemukseen liittyen.

Ehdotankin, että Cison tulisi ottaa entistä subjektiivisempi tapa kumppanuussuhteiden ylläpitämiseen ja kehittämiseen. Yksi vaihtoehto voisi olla Partner Success Managereiden palkkaaminen Cison puolelle, jotka osaltaan tukisivat Partner Account Managereiden tekemää kaupallista asiakkuustyötä, mutta keskittyisivät enemmän operatiivisen työn tukemiseen. Partner Success Managerit tai nimetyt CX Executive-henkilöt toimisivat tärkeässä roolissa takaamassa yhteistyön ja molemminpuolisen ymmärryksen toimivuutta. Henkilöstöhaastattelussa tuotiin mainio näkökulma esiin siitä, kuinka tärkeänä nähtiin, että uusia henkilöitä CX:n ja kumppanuuksien kehittämiseen tulisi rekrytoida nimenomaan Cison palkkalistoille, sillä uhkana nähtiin, että mikäli CX-tekeminen vastuutettiin kumppaniorganisaatioille, niin Cisco menettäisi auttamattomasti näkyvyyden asiaan. Olen myös henkilökohtaisesti sitä mieltä, että asiakaskokemuksen strategisen toteuttamisen varmistaminen on asia, josta Cison tulee ottaa ensisijainen vastuu, eikä sitä voi tuupata kumppaniorganisaatioille toteuttavaksi ilman jatkuvaa ohjausta ja tiivistä yhteistyötä eri rajapintojen kesken.

#### 6.1.4 Asiakaskokemuksen mittaaminen on avain kehittämiseen

Melko varhain tämän opinnäytetyön aikana kävi ilmi, että Cison käyttämät mittarit asiakaskokemuksen mittaamiseen olivat verrattain vähäisiä tai kerätyn datan kautta saatua palautetta ei jaettu kaikkien työntekijöiden tietoon. Asiakaskokemuksen mittarointiin liittyvää ongelmallisuutta kuvasi myös se, että henkilöstöhaastatteluiden mukaan mittarointiin liittyvä tietämys oli varsin kapeaa. Tämä ilmeni hyvin esimerkiksi erään vuosia Ciscolla työskennelleen haastateltavan vastauksessa: ”kyllä mä tiedän, että me jotain mitataan, mutta en tiedä mitä, miten, kuinka usein ja kuka sitä tietoa hyödyntää mitenkään vai hyödynnetäänkö edes”. Toinen vastaaja epäili, että Cison asiakastyytyväisyyttä mitattiin liikevaihdon näkökulmasta: mikäli liikevaihto oli kasvussa, niin silloin oletettiin, että myös asiakkaat olivat olleet tyytyväisiä. Vastaaaja tiedosti itse, että tämä teoria kuulosti hassulta ja ettei liikevaihto korreloisi koskaan suoraan asiakaskokemusta tai -tyytyväisyyttä. Koska asiakaskokemus edustaa ennen kaikkea tunnetta, sitä ei voida suoraan mitata myynnin tai tuotteen mittareilla. Jotta asiakaskokemuksen kehittämiseksi on selkeät liiketaloudelliset tavoitteet, tulee asiakaskokemuksen mittarit kytkeä liiketoimintamittareihin. Liiketaloudellisia tavoitteita ovat asiakaskokemuksen kontekstissa ovat esimerkiksi lisämyynti tai tavoitellut säästöt. (Gerdt & Korhikoski 2016, 42.) Saarijärven & Puustisen (2020, 117) mukaan erityisesti yritysten välisessä (B2B) asiakaskokemuksessa korostuu se, kuinka tärkeää on osoittaa mitattavalla tavalla yrityksen tuotteiden ja palveluiden kautta syntyvä myönteinen vaikutus asiakkaan liiketoimintaan.



Yleisimmin vastaajat kertoivat Cison lähettävän automatisoituja CSAT-asiakastyytyväisyyskyselyitä loppuasiakkaille sekä mittaavansa asiakaskokemusta NPS-mittaroinnilla. Net Promoter Score (NPS) on yksi yleisimmistä palautemittareista muun muassa asiakaskokemuksen vertailuanalyysissä. Useiden tutkimusten valossa on kuitenkin käynyt ilmi, että NPS ei korreloi lainkaan asiakaspoistumaan, mutta mittarilla nähdään yhteys kasvun kanssa, jolloin erityisen korkeat NPS-pisteet osoittavat mahdollisuuden ja todennäköisyyden laajentumiselle. (Gainsight 2021.) Henkilökohtaisen kokemukseni mukaan NPS ei anna juurikaan ymmärrystä siitä, mitä pitäisi muuttaa tai tehdä toisin, vaan mittaa pikemmin ympärilyöreästi käytetyn tuotteen tai palvelun suositteluhalukkuutta. Mikäli yrityksen NPS-luvut ovat pahasti punaisen puolella, niin siihen kannattaa toki puuttua, mutta olennaisinta on miettiä, kuinka suositteluhalukkuuden todennäköisyys vaikuttaa aidosti yrityksen liikevaihtoon vai vaikuttaako se. Tärkeintä NPS:n kuten muidenkin asiakasmittareiden käytön osalta on se, mitä mittaamisesta seuraa eli mitä saaduilla tuloksilla tehdään? Minkä tahansa datan kerääminen ilman systemaattista suunnitelmaa tiedon hyödyntämisestä on pelkkää resurssien tuhlaamista - eikä asiakaskokemuksen mittaaminen ole poikkeus. Mikäli kerätty data ei johda uuteen ymmärrykseen ja sen myötä toimintaan, on koko datan kerääminen hyödytöntä. Ensisijaisesti CX-mittareiden tulisiikin palvella yrityksen strategiaa.

Jotta puutteet asiakaskokemuksen mittaamisen osalta saataisiin korjattua, olisi ensisijaisen tärkeää tähdätä Gerdtin ja Korhosen (2016) peräänkuuluttamaan tasalaatuisuuteen sekä kokonaisvaltaiseen ymmärrykseen siitä, miksi asiakaskokemusta ylipäätään mitataan, mitä hyötyjä sillä on ja mitä mittaamisella tavoitellaan. Asiakaskokemuksen mittaamisesta ei hyödy vain palvelun tarjoaja, vaan merkittävästi niin asiakas, yritysjohto kuin henkilökuntakin. Kuten Saarijärvi & Puustinen (2020, 231) ovat todenneet, asiakaskokemuksen johtaminen edellyttää mittaamista ja täten rohkenenkin ehdottaa, että Löytänen & Kortesoja (2011, 13) tunnistamat hyödyt asiakaskokemuksen johtamisen osalta pätevät erinomaisesti myös asiakaskokemuksen mittaamisen liittyvien hyötyjen kontekstissa. Heidän tunnistamia hyötyjä asiakaskokemuksen johtamisen (ja mittaamisen) osalta olivat muun muassa seuraavat asiat:

- vahvistaa asiakkaiden sitoutumista yritykseen
- lisää asiakastyytyväisyyttä
- kasvattaa suosittelijoiden määrää
- lisää mahdollisuuksia ristiin- ja lisämyyntiin asiakkaille
- pidentää asiakkuuden elinkaarta
- vahvistaa asiakkaiden suositteluhalukkuutta (NPS)
- kasvattaa asiakkaiden antamien kehitysideoiden määrää
- kohottaa brändin arvoa
- sitouttaa henkilöstöä
- vähentää asiakaspoistumaa
- vähentää negatiivisten asiakaspalautteiden määrää
- pienentää (uus)asiakashankinnan kustannuksia (Löytänen & Kortesoja 2011, 13)

Näiden edellä mainittujen hyötyjen lisäksi asiakaskokemuksen mittaaminen mahdollistaa oikea-aikaisen reagoinnin negatiivisiin asiakaspalautteisiin, jolloin asiakas voidaan yllättää positiivisesti paitsi luottamusta herättävällä reagoivuudella ja relevanssilla selvittämällä, mitä voitaisiin tehdä toisin, jotta negatiivisen palautteeseen johtanut asia ei toistuisi.

Parhaimmassa tapauksessa asianmukaisesti hoidettu reklamaatio tai negatiivisen palautteen vastaanotto voi kääntyä jopa lisäkaupaksi. Menestyksekkäästi hoidettujen reklamaatioiden vaikutus positiivisiin emootioihin on tunnistettu myös tutkimuksenkin valossa (Saarijärvi & Puustinen 2020, 107). Kuten Gerdt & Korkiakoski (2016, 44-45) ovat painottaneet, sattumanvaraisten asiakaskokemusten sijaan yritysten tulisi panostaa järjestelmälliseen asiakaskokemuksen kehittämiseen, jossa satunnaisuus korvattaisiin tasalaatuisuudella, jossa kokemus ei ole riippuvainen asiakasta palvelleesta henkilöstä tai valitusta asiointikanavasta.

#### 6.1.4.1 Customer Effort Score

Organisaatioille on tyypillistä asiakaskokemuksen mittaamisen yksinkertaistaminen esimerkiksi tiivistämällä kompleksi asiakaskokemus yhteen lukuun tai mittariin, mikä raportoidaan johtoryhmälle. Fakta kuitenkin on, että asiakaskokemus muodostuu monista eri asiakaspolun varrella olevista kosketuspisteistä, joita ei luonnollisestikaan voi kaikkia mitata. Sen sijaan keskeistä olisi tunnistaa Ciscon asiakastytyväisyyden, kasvun ja kannattavuuden kannalta olennaisimmat kosketuspisteet ja kohdistaa niihin sopivat mittarit. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 231-232.) Siksi ehdotankin, että Ciscon nykyiseen mittarointiin asiakastytyväisyyden (kyselyt) ja suositteluhaluuden (NPS-mittarointi) lisäksi Cisco alkaisi mittaamaan Customer Effort Scorea (CES) eli kysymystä siitä, kuinka helppoa tai vaivaton asiakkaan oli päästä alkuun tietyn palvelun kanssa.

Customer Effort Scoren avulla on verrattain helppoa ohjata toimintaa sekä säädellä tarvittavan ohjauksen ja tuen tarvetta, sillä asiakas on vasta käyttökokemuksensa alkupäässä uuden ratkaisun kanssa. Helppouden ja vaivattomuuden mittaaminen on perusteltua myös tietoperustaan viitaten, sillä Meyerin ja Schwager (2007) mukaan positiivisissa B2B-asiakaskokemuksissa korostuvat vaivattomuus ja ne perustuvat asiakkaiden vaivannäön vähentämiseen.

Customer Effort Scoren ensisijainen fokus on palvelukeskeisyys ja siihen liittyvät mittarit. CES vastaa kysymykseen kuinka helppoa palvelun käyttö on ja/tai kuinka paljon vaivaa (englanniksi effort) asiakkaan tulee nähdä, jotta se saa haluamansa, ja sitä mitataan usein numeroasteikolla 1-7. Tutkimusten mukaan Customer Effort Scorea asiakastytyväisyystuloksiin vertaamalla, CESin tulokset ennakoivat paremmin asiakasuskollisuutta, kun mitattiin asiakkaan aikomusta uusintaostolle. (Fitzgerald 2019, 45, 48.) Suosittelen, että Cisco Suomi jatkaa CSAT-asiakastytyväisyyskyselyiden toteuttamista ja lisäävät CES-mittaroinnin kaikkeen asiakkaalle myytyyn: uuteen teknologiaan, ratkaisuun tai

palveluun liittyen. CES voitaisiin toteuttaa esimerkiksi yksinkertaisella kysymyksellä osana asiakastyytyväisyyskyselyä: ”kuinka helppoa x-tekniikan, -ratkaisun tai -palvelun käyttöönotto oli”? CES-kysymys voitaisiin yhdistää luontevana kyselylogiikkana NPS-mittariin, jolloin asiakaspalautetta voitaisiin analysoida tarkemmin vertaamalla esimerkiksi annetun CES-arvosanan yhteyttä suositteluhalukkuuteen. Jotta CES:in tuloksiin voitaisiin reagoida oikea-aikaisesti, suosittelun, että CES-kysely automatisoitaisiin lähetettävän uuden tuotteen tai palvelun käyttöönottajalle ennalta määriteltynä ajankohtana, kun ratkaisun hankkimisesta on kulunut esimerkiksi kaksi viikkoa ja ratkaisun käyttöönotto on vielä tuoreena mielessä.

#### 6.1.4.2 Renewal rate eli uusimisprosentti

Koska asiakaskokemusta on vaikea linkittää suoraan yrityksen tulosiivon alle, olisi ensisijaisen tärkeää, että Cisco Suomi määritteli käyttöönsä jonkun Cisco-spesifin asiakaskokemusta indikoivan mittarin, jota seurattaisiin tiiviisti sekä asiakas- että kumppanikohtaisesti. Oman arvioni mukaan paras mittari tähän olisi renewal rate eli asiakkaiden uusimisprosentti. Uusimisprosentti linkittyy vahvasti tilauspohjaiseen ratkaisuun, jolle on ennalta määritetty kesto. Jotta tilauspohjaisen (niin sanotun jatkuvan) ratkaisun hankinta on lähtökohtaisesti saatu perusteltua asiakasyrityksessä, on Ciscon ratkaisun kautta luvattu hyöty kytketty mitä suurimmalla todennäköisyydellä jatkuvaan arvontuottoon.

Cisco Suomen Partner Business Development Services Specialist Tuomas Puheloinen mukaan renewal raten näkökulmasta suurin jatkosopimuksen varmistaja on Ciscon Lifecycle Trackin adoption -vaihe. Adoption eli omaksumisvaihe on määritetty Ciscon Lifecycle Trackissa vaiheeksi, jossa asiakas alkaa omaksumaan hankkimaansa Cisco-ratkaisua yhä enemmän ja hyödyntää sen eri ominaisuuksia. Mikäli adoption -vaihetta ei ole toteutettu kunnolla, Puheloinen mukaan vaarana on, että sopimusta ei tulla uusimaan tai asiakas tulee uusimaan tilauksensa, mutta siirtyä suppeampaan ja edullisempaan ratkaisukategoriaan (Puheloinen 2021). Toisin sanoen esimerkiksi ohjelmistodiilin myyminen ilman Lifecycle Track elinkaaripalveluja johtaa väistämättä uusimisriskiin (Cisco 2019c.) Siinä missä Ciscon CX Customer Lifecycle Track tarjoaa hyvän rungon asiakkuuden elinkaaren ylläpitoon ja hoitoon, vaatii se myös jatkuvaa kumppaniohjausta ja tuen skaalaamista Ciscon puolelta. Saarijärven & Puustisen (2020, 87) mukaan B2B-uusintaostoissa korostuvat erityisesti asiointiin liittyvä helppous, vaivattomuus sekä kaiken turhan poistaminen ostoprosessin osalta.

Renewal raten potentiaalista asiakaskokemusmittariksi kertoo myös se, että Cisco Suomen ja Baltian toimitusjohtaja Janne Tägtströmin mukaan ohjelmistoliiketoiminta on elintärkeää Ciscon menestykselle (Cisco 2021d.) Jotta ohjelmistoliiketoiminta kasvaisi, tarvitaan entistä korkeampia uusimisprosentteja eli myös jatkuvaa arvontuottoa loppuasiakkaalle. Uusimisprosentin mittaamisen liittyvä hyöty olisi siinä, että mittarina se osoittava paitsi tyytyväisyyttä ostettuun ratkaisuun, mutta myös vahvistaisi asiakkaan Cisco -ratkaisun kautta

kokeman lisäarvon jatkuvaksi. Uusimisprosentin haaste on siinä, ettei sitä voida soveltaa sellaisenaan kaikkeen Cisco-teknologiaan, jolloin mittaroinnin piiriin ei automaattisesti kuuluisi kaikki Cison työntekijät. Uusimisprosenttimittarointia voisi kuitenkin pilotoida ohjelmistoliiketoiminnassa ja mikäli sillä saataisiin laadukasta asiakasdataa, niin mittarin käyttöä voitaisiin suunnitella laajentavan muihin liiketoimintaratkaisuihin tapauskohtaisesti.

## 6.2 Opinnäytetyön tulokset tavoitteiden näkökulmasta

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia Cisco System Finland Oy:n asiakaskokemuksen nykytilaa ja saada parempi käsitys siitä, miten yhtenäinen tai eriävä ymmärrys asiakaskokemuksen osalta kohdeorganisaatiossa vallitsi. Työn tavoitteena oli antaa kehitysehdotuksia nykyisen CX-strategian parantamiseksi tuomalla strategiaan näkyvämmiin myös Cison henkilöstön näkemyksiä ja kokemuksia asiakaskokemuksen nykytilasta sekä huomioimalla paremmin kumppaneiden näkökulma ja rooli osana Cison liiketoiminnallista menestystä. Tavoitteena oli, että tutkimustulosten perusteella rakentuneiden kehitysehdotusten sanoma olisi selkeästi ymmärrettävä koko Cisco Suomen henkilöstön kesken, tulevaisuuteen orientoitunut ja erityisesti aiempaa kumppanikeskeisempi.

Opinnäytetyön tulosten ja niiden pohjalta rakentuneiden kehitysehdotusten valossa on todettava, että ne resonoiivat monin paikoin yhdessä työn teoreettisen tietoperustan kanssa. Tietoperustan korostama asiakaskokemuksen tärkeys ja siihen liittyvä ymmärrys koettiin äärimmäisen ajankohtaisena teemana sekä Cison henkilöstön että Gold-kumppaneiden keskuudessa. Asiakaskokemus koettiin myös tärkeänä kilpailukyvyn ajurina ja suoranaisena edellytyksenä kehityshaluisessa kumppaniliiketoiminnassa. Myös asiakaskokemuksen määritelmä koettiin tulosten valossa vähintään yhtä moninaisena ja moniulotteisena kuin mitä teoria antoi ymmärtää: kyseessä on todella subjektiivinen teema, jolla on monia erilaisia alahaaroja ja tulkintoja. Nykytila-analyysin tulosten perusteella oli havaittavissa, että organisaatio kipuili kahden asian kanssa: 1) organisaatiolta puuttui yhtenäinen ymmärrys siitä, mikä tai mitä CX on ja mitä se konkreettisesti tarkoittaa sekä 2) asiakaskokemus ei ole ”pelkkää CX:ää”, vaan on osa isompaa, asiakkaiden menestymiseen liittyvää kokonaisuutta. Tulosten pohjalta havaittiin myös, että kohdeorganisaation rakennuspalikat asiakaskokemuksen toteuttamiseksi olivat olemassa, mutta yhtenäisten asiakaskokemuksen toteuttamiseksi niiden tärkeyttä tulisi korostaa ja asiakaskokemuksen ydinviestiä tulisi kiteyttää ja selkeyttää. Kuten Saarijärvi & Puustinen (2020) esittämän teorian mukaisesti, Cisco Suomen tapauksessa oli havaittavissa se, että asiakaskokemus koettiin tärkeäksi, mutta sitä ei oltu kytketty tarpeeksi konkreettisesti yrityksen strategiaan valintoihin, kasvuun ja kannattavuuteen eikä toiminnan operatiivisiin mittareihin. Asiakaskokemuksen omistajuudesta oli tulkittavissa myös tietynlaista epä tietoisuutta tai vastuun syyntä Cisco Customer Experience -organisaatiolle.

Työn tuloksia tarkastellessa esiin nousi vahvasti myös teorian painottama asiakaskokemuksen mittaamisen tärkeys ja siinä tällä hetkellä havaitut laajat puutteet. Varsinkin henkilöstön keskuudessa monelle haastateltavalle oli hyvin epäselvää se, että mitä mitattiin, millä mittarilla mitattiin, milloin mitattiin, kenen toimesta mitattiin ja miten saatuja mittaustuloksia hyödynnettiin. Gold-kumppaneiden mittaamiseen liittyvä ymmärrys ja toteutus oli selkeämpää ja kukin kumppani korosti mittaavansa asiakastyytyväisyyttä laaja-alaisesti eri asiakaspolun vaiheissa. Mitattuja tuloksia myös hyödynnettiin laaja-alaisesti toiminnan kehittämiseen ja kävi ilmi, että yksi kumppaneista kartoitti haastatteluhetkellä erilaisia tekoälypohjaisia ratkaisuja tekstianalyysia varten, jotta he vauhdittaisivat asiakaspalautteen läpikäymistä ja indeksoimista robotiikan avulla.

Kumppanihaastatteluiden tulokset linkittyivät osaltaan myös vahvasti strategisen kumppanuuden teoriaan. Kumppanihaastatteluissa korostui erityisesti Bradfordin (2017) teoria strategisen kumppanuuden hyödystä, joka antaa mahdollisuuden yrityksille keskittyä sen omiin vahvuuksiin ja ydintoimintoihin. Kukin kumppanihaastateltavista korosti Cisco-kumppanuuden myötä syntynyttä mahdollisuutta hyödyntää Cison erityisosaamista, globaaleja resursseja sekä teknologista edelläkävijyyttä. Kumppanihaastatteluissa ilmeni myös, että kukin kumppani jakoi lähtökohtaisesti hyvin samankaltaisia (jopa yksimielisiä) edellytyksiä liittyen kumppanuuden keskeisiin visioon ja arvoihin, joita Stähle & Laento (2009) osaltaan työssään korostivat.

### 6.3 Käytännölliset johtopäätökset

Käyttämieni tutkimusmenetelmien osalta olin todella tyytyväinen siihen, että päädyin juuri nykytila-analyysiin Cison henkilöstöä haastatellessa. Menetelmä soveltui loistavasti kokonaisvaltaisen selvitystyön pohjaksi. Nykytila-analyysin avulla pystyin tunnistamaan, mikäli henkilöstöhaastateltavien näkemys asiakaskokemuksen lähtötilanteesta ja tutkittavasta aiheesta oli riittävän monipuolista sekä sen, oliko aiheeseen liittyvä ymmärrys yhtenäistä ja samalla tavalla ymmärrettyä vai ei. Nykytila-analyysi antoi myös hyvän kehyksen sille, millaisilla painotuksilla muodostin haastattelukysymykset Cison sisäisen kyvykkyyden tunnistamiseksi ja asiakaskokemuksen lähtötilanteen kartoittamiseksi. Kuten Korkiakoski ja Gerdt (2016, 33) ovat todenneet, analyysi auttaa strategisen potentiaalin tunnistamisessa ja tukee myös yhtenäisten näkemysten syntyä. Heidän mukaansa nykytila-analyysia voidaan pitää koko kehittämistyön lähtökohtana.

Myös teemahaastattelu menetelmävalintana oli vertaansa vailla tämän opinnäytetyön toteuttamisen kontekstissa. Menetelmää hyödyntämällä sain kerättyä runsaasti laadukasta ja subjektiivista tutkimusdataa. Pidin henkilökohtaisesti tärkeänä, että työn tietoperustassa korostettu asiakaskokemukselle ominainen subjektiivinen näkemys (Korkiakoski & Gerdt (2016, 95) korostui myös menetelmävalinnoissa. Kuten Saarijärvi & Puustinen (2020, 125) ovat

todenneet, asiakaskokemuksen subjektiivisuudella tarkoitetaan asiakkaan (tässä tapauksessa haastateltavan) omaa arviota ja tulkintaa. Subjektiivisuus korostui myös haastattelukontekstissa, jossa vastaajilla oli mahdollisuus painottaa heitä koskevia ja heille tärkeitä asioita ja huomioita asiakaskokemukseen liittyen. Teemahaastattelua menetelmävalintana suosi myös se, että kohdeorganisaatiossa oli etukäteen vahva intuitio siitä, että asiakaskokemuksesta ei ole selkeää ja yksiselitteistä näkemystä henkilöstön sisällä ja asiakaskokemus aiheena tuottaisi mittavasti toisistaan eriäviä vastauksia. Tätä näkemystä tuki myös Hirsjärvi & Hurme (2015, 35), joiden mukaan haastattelu on otollinen tutkimusmenetelmävalinta erityisesti tilanteissa, joissa tutkittava aihe tuottaa monitahoisia vastauksia, kun halutaan selventää tai syventää olemassa olevaa tietoa sekä tutkia tuntemattomampaa aihealuetta.

Kumppanihaastattelujen osalta on todettava, että vastausten erilaisuuteen ja tasoon vaikutti mahdollisesti se, että kumppaniorganisaation haastateltavien työtehtävät ja vastuut erosivat toisistaan. Tämä on tärkeää huomioida myös tuloksia tarkastellessa, sillä lähtökohtaisesti on oletettavaa, että esimerkiksi johtajapositiossa työskentelevä henkilö tarkastelee liiketoimintaa eri perspektiivistä kuin tiiviimmin kumppanuuksien kanssa työskentelevä kumppanuusvastaava. Jatkossa kehitystyötä tehdessä suosittelen, että eri kumppaniorganisaatioiden edustajia haastateltaessa pyritään valikoimaan haastateltaviksi mahdollisimman samankaltaisia työnkuvia edustavia henkilöitä, joiden antamat vastaukset olisivat keskenään vertailukelpoisempia. Lisäksi kumppanihaastatteluiden tulosten kannalta on huomionarvoista, että Ciscolla on paikallisesti useita satoja kumppaneita (globaalisti tuhansia) ja tämän työn osalta saadut vastaukset edustavat vain kolmen valikoidun gold-kumppaniorganisaation edustajan näkemyksiä.

Kolmas käyttämäni kehittämismenetelmä oli havainnointi, mikä kohdistui tämän työn puitteissa erityisesti huomioihin, joita tein sekä ihmisistä, heidän käyttäytymisestään kuin myös organisaatiokulttuurista. Monilta osin koin, että tekemäni havainnot tukivat henkilöstö- ja kumppanihaastatteluissa esiin tulleita ilmiöitä, toimintatapoja sekä ennakoituja puutteita. Havainnoinnin avulla pystyin täydentämään tekemiäni haastatteluja ja varmistumaan monesta haastatteluissa esiin tulleista menettelytavoista sekä toimintamalleista. Muun muassa Ojasalo, Moilanen & Ritakoski (2014, 114) ovat todenneet, että havainnoin avulla on mahdollista saada selville toimivatko ihmiset kuten sanovat toimivansa. Havainnointi tuntui luonnolliselta tutkimusmenetelmältä myös siksi, sillä työskentelin Cisco Systems Finland Oy:ssä Sales Intern -nimikkeellä liki 7 kuukauden ajan opinnäytetyötä tehden. Minut otettiin sydäntälämmittävällä tavalla mukaan eri tasoisiin sisäisiin palavereihin, joiden kautta pystyin syventämään ymmärrystäni niin organisaation visioon, asiakaskeskeisiin toimintatapoihin kuin loputtomaan kehityshalukkuuteenkin liittyen.

Neljäs ja viimeinen työssä hyödyntämäni kehittämismenetelmä oli backcasting-työpaja, jonka toteutin yhdessä Ciscon kolmen nimetyn Partner Account Managerin kanssa. Backcasting oli menetelmänä itselleni tuttu, mutta Ciscon tutkimuskontekstissa koin sen toteutukseltaan ylivoimaisesti hankalimmaksi. Tähän saattoi vaikuttaa myös työpajan tavoitellun tulevaisuuden vision määrittämisen vaikeus tai ylipäätään se, että visio vaihdettiin lennosta työpajan aikana. Pidin kuitenkin henkilökohtaisesti tärkeänä, että opinnäytetyön menetelmiin sisältyi myös omalle koulutusohjelmalle ominainen tulevaisuuteen peilaava tutkimusmenetelmä. Lisäksi koin, että backcasting-työpajan toteuttaminen oli tärkeää paitsi haastatteluiden pohjalta tehtyjen analysointien jatkohyödyntämiseksi, mutta myös kehittämishankkeen konkreettisuuden lisäämiseksi kohdeorganisaatiossa.

Tulevaisuusorientoituneisuuden työpajan avulla onnistuimme hahmottamaan osallistujien kanssa niin lyhyen, keskipitkän kuin pitkänkin aikavälien keinoja, joilla Ciscon tilauspohjaisten ohjelmistopalveluiden uusimisprosentti olisi mahdollisimman lähellä 100 % vuonna 2050 ja joilla Cisco tuottaisi jatkuvaa arvoa kumppaninsa liiketoimintaan. Arvioin, että pystyimme identifioimaan toimintatapoja, jotka auttavat Ciscoa määrittämään asiakaskokemuksen aidosti operatiivista toimintaa ohjaavaksi, strategiseksi tavoitteeksi. Niin kumppanihaastatteluissa kuin sitä seuranneessa backcasting-työpajassa kyettiin huomioimaan kumppaneiden liiketoiminnallisia motiiveja päätöksenteossa sekä vahvistamaan Ciscon ja sen kumppanin välistä strategista kumppanuutta yhteisen menestymisen takaamiseksi.

Uskon, että työpajan tuloksia sekä toimenpide-ehdotuksia voitaisiin hyödyntää laaja-alaisesti myös muilla toimialoilla, joilla korostuu joko kumppani- tai muu yhteistyövetoinen liiketoimintamalli, pyrkimys pidentää asiakkuuden elinkaarta sekä minimoimaan asiakaspoistumaa. Suosittelen backcasting-työpajan hyödyntämistä kaikille, sillä sen avulla voi testata erinomaisesti henkilökohtaista kykyä pohtia ja visioida tulevaisuuden skenaarioita. Vaihtoehtoisesti backcasting-työpajan sijaan tulevaisuusorientoituneena tutkimusmenetelmänä olisi voinut hyödyntää esimerkiksi skenaariotyöskentelyä, mikä liittyy olennaisesti yrityksen ennakoitukykyyn. Ennakointia käytetään tulevaisuuden muutostekijöiden ja niihin vaikuttavien voimien ja vastavoimien tutkimiseen, joiden pohjalta omia toimintamalleja voidaan muokata suhteessa muihin. (Kettunen & Meristö 2010, 16.) Erilaisia tulevaisuuden skenaarioita laatimalla olisi voitu mahdollisesti tunnistaa ja analysoida tulevaisuuden toimintaympäristön avainmuuttujia ja tapahtumia asiakaskokemuksen näkökulmasta, joihin kohdeorganisaatio Cisco Suomi olisi voinut valmistautua.

#### 6.4 Opinnäytetyön luotettavuus ja eettisyys

Olen suorittanut tämän opinnäytetyöprosessin ohella tutkimusetiikkaan keskittyvän opintojakson. Tutkimusetiikka -opintojakson avulla olen tutustunut tarkemmin Tutkimuseettisen Neuvottelukunnan (myöhemmin TENK) antamiin hyvän tieteellisen

käytännön ohjeisiin, joiden myötä tunnistan omat eettiset oikeuteni ja velvollisuuteni opinnäytetyöntekijänä. TENK määrittelee tutkimusetiikan eettisesti vastuullisena toimintatapojen noudattamisena ja edistämisenä sekä tieteeseen kohdistuvan epärehellisyys torjumisena (Tuomi & Sarajärvi 2018). Tutkimusetiikan osalta kykenen sekä noudattamaan että soveltamaan tieteellisiä käytäntöjä ja olen tietoinen opinnäytetyön kannalta keskeisistä henkilötietoja käsittelevistä säädöksistä. Tämän opinnäytetyön tutkimuskontekstissa ei ollut tarvetta eettiselle ennakkoarvioinnille.

Hirsjärvi & Hurmeen mukaan (2015, 19) eettiset ratkaisut liittyvät olennaisesti kaikkiin tutkimuksiin ja sen osa-alueisiin. Ensinnäkin eettisyys tulee huomioida tarkastelemalla tutkimuksen tarkoitusta eli sitä, mitä inhimillistä, tutkittavaa tilannetta opinnäytetyöllä pyritään parantamaan. Tässä työssä haluttiin ensisijaisesti löytää ratkaisuja entistä parempaan kumppaniyhteistyöhön Cison ja sen kumppaniorganisaatioiden välillä lisäämällä ymmärrystä asiakaskokemuspraktiikan nykyhetkestä ja kartoittamalla asiakaskokemukseen liittyviä kehityskohteita strategisen kumppanuuden vahvistamiseksi. Eettisyys otettiin huomioon myös teemahaastatteluja suunniteltaessa ja toteuttaessa varmistamalla haastateltavien henkilöiden suostumus sekä takaamalla vastausten luottamuksellisuus ja anonymiteetti tuloksia raportoidessa. Pidin henkilökohtaisesti tärkeänä, että kaikille haastateltaville kerrottiin kaikkien henkilötietojen asianmukaisesta käsittelystä ja että kukin tiesi tarkkaan, miten heitä koskevia tietoja käsiteltiin ja miten heidän mahdollisia vastauksiaan raportoitaisiin itse työssä. Sekä henkilöstö- että kumppanihaastateltavien nimet anonymisoitiin työn analysointivaiheessa ja haastattelutallenteet sekä litteroidut kirjalliset materiaalit hävitettiin asianmukaisesti opinnäytetyön valmistuttua.

Sisällönanalyysiä tehdessäni litteroin vastaukset uskollisesti alkuperäisiä tallenteita kunnioittaen ja analysoin sisältöä kriittisesti. Pyrin suhtautumaan haastatteluvastauksiin mahdollisimman neutraalisti välttääkseni kognitiivisia vinoumia sekä niiden seurauksena mahdollisesti esiin nousseita virheellisiä tulkintoja ja päätelmiä. Hirsjärvi & Hurme (2015, 20) korostavat, että Kvalen (1996) mukaan haastattelujen raportoinnissa tulisi huomioida luottamuksellisuuden lisäksi myös ne seuraukset, joita työn julkaisemisella on haastateltaville sekä heitä koskevalle organisaatiolle. Työn luotettavuuden osalta totean, että tässä opinnäytetyössä on pyritty johdonmukaisuuteen niin tutkittavaa aihetta suunniteltaessa, haastateltavia henkilöitä miettiessä, tietoperustaa rakentaessa, menetelmävalintoja tehdessä kuin tuloksia raportoidessa. Kaikki näistä työvaiheista vaikuttavat osaltaan opinnäytetyön luotettavuuteen, muuten tärkeintä on tarkastella työtä kokonaisuutena. Tuomi & Sarajärven (2013, 140) mukaan luotettavuudessa ei ole kysymys tarkoista yksityiskohdista vaan tarkasteltavan tuotoksen johdonmukaisuudesta ja asioiden välisistä suhteista.



## 6.5 Opinnäytetyön laajempi hyödynnettävyys

Tämän opinnäytetyön tulokset on esitelty Cisco Suomen ja Baltian viidestä henkilöstä koostuvalle johtoryhmälle elokuussa 2021. Tulokset esiteltiin Webex-kollaboraatiotyökalun kautta ja 30 minuutin esitys koostui ennalta valmistellusta Powerpoint-esityksestä. Työn toimeksiantaja arvioi tuloksia kiitettäväksi ja tulosten kerrottiin lisänneen aiheeseen liittyvää ymmärrystä. Tutkimukseni löydökset ja niiden pohjalta syntyneiden kehittämishankkeiden kerrottiin käynnistäneen uudenlaista ajattelua ja sai johtoryhmän miettimään konkreettisia jatkotoimenpiteitä kehitysideoiden toimeenpanemiseksi. Annettuja kehitysehdotuksia pidettiin ajankohtaisina ja realistisina myös tarvittavien toimenpiteiden näkökulmasta. Tulosten koettiin antavan kattavan läpileikkauksen sekä Cisco Suomen henkilöstön CX- valmiuksista, mutta myös arvokasta ymmärrystä liittyen Gold-kumppaneiden erilaisiin resursseihin, CX-kyvykkyyteen sekä haastattelutulosten ennakoimaan subjektiivisen tuen määrään.

Opinnäytetyössä on kehitetty uusia tietoja ja menettelyjä. Opinnäytetyötä varten toteutetun nykytila-analyysin ja kumppanihaastattelujen tulokset ovat suoraan hyödynnettävissä kohdeorganisaatiolle, sen työntekijöille ja kumppaneille. Kehittämishankkeen tuloksia voidaan hyödyntää laajemmin myös työelämässä, erityisesti kumppanivetoisissa liiketoimintamalleissa toimialaan katsomatta. Tämän lisäksi kehittämishankkeen tuloksia voidaan käyttää yhteistyöhön perustuvissa, kaksi osapuolta käsittävissä sopimuksissa, joissa jaetaan samat arvot ja yhteinen tavoite.

## 6.6 Jatkokehittämisaiheet

Tässä opinnäytetyössä keskityttiin Cisco Systems Finland Oy:n asiakaskokemukseen ja sen kehittämiseen haastatteleamalla muun muassa Ciscon Suomen henkilöstöä ja kolmea Cisco Suomen keskeisintä liiketoimintakumppania Atea Finland Oy:tä, Elisa Oyj:tä sekä Telia Cygate Oy:tä. Vaikka työn tuloksista nousi esiin teemoja ja hyödyllisiä toimintatapoja ihanteellisen ja kumppanikeskeisen asiakaskokemusstrategian toteuttamiseen, ei työ kuitenkaan tarjoa yksiselitteistä vastausta siihen, miten asiakaskokemusta tulisi johtaa. Ja vaikka työn tuloksia voidaan jossain määrin yleistää hyödynnettäväksi laajemmin, on tärkeää ymmärtää, että haastatteluotanta on ollut rajallinen, eikä tässä työssä ollut mahdollista haastatella esimerkiksi jokaista Cisco Suomen työllistämää henkilöä. Jatkokehittämisaiheena olisikin tärkeää laajentaa tutkimuksen otantaa suorittamalla nykytila-analyysahaastattelut koko Cisco Suomen ja Baltian henkilöstölle, jotta saataisiin kokonaisvaltainen ja ajantasainen näkemys koko henkilöstön asiakaskokemukseen liittyvästä ymmärryksestä ja tietotaidosta.

Saarijärven & Puustisen (2020, 49) mukaan asiakaskokemuksen onnistumista ei määritä hallitus, johto tai muu henkilöstö, vaan asiakas itse. On kuitenkin tärkeää, että organisaatio määrittelee asiakaskokemuksen, jota se pyrkii eri sidosryhmilleen, asiakkailleen ja

kumppaneilleen tuottamaan. Tässä opinnäytetyössä loppuasiakasta ei haastateltu, mutta jatkossa suosittelen, että asiakaskokemusta mitataan erityisesti loppuasiakkaan näkökulmasta, jossa heitä pyydetään arvioimaan niin Ciscon, kumppanin kuin kaikki muutkin asiakassuhteeseen vaikuttavat tahot ja toimijat omina mittauspisteinään. Olisi myös mielenkiintoista kerätä itsearviointia siitä, miten sekä Cisco että kumppani arvioivat asiakaskokemuksen toteutumista tietyn loppuasiakkaan kohdalla, jolloin saatuja tuloksia voisi verrata loppuasiakkaiden antamaan palautteeseen ja arvioon. Näin saisi arvokasta tietoa siitä, missä asioissa asiakkaalle annettu arvolutaus kohtaa, missä on onnistuttu ja missä olisi vielä mahdollisesti parannettavaa.

Jatkokehittämisaiheena myös kumppaniorganisaatiolle suunnattua haastattelua tulisi laajentaa otannaltaan ja vastaajia tulisi haastatella laajasti eri kumppaniorganisaation osastojen väliltä. Yksi hyödyllinen jatkokehittämisaihe olisi myös laajentaa kumppanihaastattelujen otantaa Gold-kumppaneiden ulkopuolelle esimerkiksi pienempiin Tier 2-kumppaneihin sekä kasvukumppaneihin. Tällöin kerättyä aineistoa voitaisiin tilastoida paremmin myös kumppanuustasokohtaisesti. Mielenkiintoisena jatkokehittämisaiheena olisi myös tutkia, kuinka Ciscon eri maayhtiöt määrittelisivät CX:n ilmiönä ja tavoitteena. Olisi todella kiinnostavaa tutkia kuinka maakohtaista CX-maturiteettia ja sitä kuinka yhtenäinen tai eriävä näkemys kullakin yhtiöllä olisi ja vertailla niitä alueellisesti keskenään.

Yhtenä mielenkiintoisena jatkokehittämisaiheena pidän myös Ciscon kumppanistrategian päivittämistä. Millainen on Ciscon pitkän tähtäimen kumppanistrategia ja miten asiakaskokemus siinä näyttäytyy? Tavoitteleeko Cisco Gold-kumppaneita lisää Suomi-tasolla? Jos kyllä, niin millä aikataululla? Entä kasvukumppanit tai vasta skaalautuvat kumppanit? Miten Ciscon CX-ideologiaa voisi skaalata heille sopivaksi? Tärkeää olisi keskustella sisäisesti yli tiimirajojen siitä, kuinka jokainen Ciscon työntekijä voisi tukea CX:n toteutumista sisäisesti ja ulkoisesti. Mitä mittareita voitaisiin linkittää Ciscon CX:ään ja kuinka näitä mittareita voitaisiin soveltaa eri organisaatioiden ja työtehtävien välillä? Asiakaskokemusstrategian näkökulmasta olisi myös hyödyllistä, jos Cisco määritteli sen, mitkä olisivat ne kognitiiviset, emotionaaliset, sosiaaliset ja sensoriset ulottuvuudet, jotka erottaisivat Cisco-kokemuksen muista palveluntarjoajista? Kuten Saarijärvi & Puustinen (2020, 36) ovat todenneet, että mikäli organisaatio ei kykene määrittelemään merkityksellistä ja kilpailuetuun tähtäävää asiakaskokemusta, vaarana on, ettei asiakaskokemus konkretisoidu ja tällöin organisaation asiakaskokemuksen kehittäminen jää vain puheeksi.

## 6.7 Pohdintaa

Asiakaskokemuksen määrittelemisen vaikeus on asia, mikä herättää minussa loputonta tiedon janoa, johon olen ilokseni opinnäytetyöprosessin aikana saanut vastauksia, ja sitä kautta kerryttänyt aiheeseen liittyvää ymmärrystä. Varmaa on, että maailma on muuttunut

lopullisesti ja asiakaskokemuksesta on tullut yritysten uusi leikkikenttä. Teknologian intensiteetin muuttuessa koen, että viimeistään nyt jokaisen yrityksen tulisi havahtua paitsi asiakkaidensa myös kumppaneidensa tärkeimpään resurssiin eli aikaan ja siihen mitä aika merkitsee erinomaisen asiakaskokemuksen tuottamisen yhteydessä: relevanttia tarjoamaa, responsiivisuutta, helppoutta ja nopeutta sekä luotettavuutta ja jatkuvuutta.

Opinnäytetyöprosessi oli kokonaisuudessaan todella inspiroiva, mutta haastaviakin hetkiä riitti. Jos tekisin joitain asioita toisin opinnäytetyön osalta, niin ne liittyisivät aiheen tarkempaan rajaukseen sekä luomiini haastattelukysymyksiin. Asiakaskokemus on aihealueena niin laaja, että sen pyörteisiin eksyy helposti ja siksi aihetta olisi ollut syytä rajata tarkemmin esimerkiksi yritysten väliseen B2B-asiakaskokemukseen jo ennen kirjoitustyön aloittamista. Jälkikäteen ajateltuna myös Ciscon henkilöstölle suunnattuja haastattelukysymyksiä olisi voinut hioa toteutetun nykytila-analyysin osalta vielä yksinkertaisimmiksi. Kysymyksiä olisi voinut tiivistää ja kyseenalaistaa kunkin kysymyksen kohdalla vielä kertaalleen, miksi kysymys on kysymisen arvoinen, millaisia vastauksia sillä toivotaan saavan ja ennen kaikkea miten kysymys liittyy isommassa kuvassa tutkittavaan ilmiöön ja sen kehittämiseen.

Oman arvioni mukaan työn tulokset eivät olleet ennakoitavissa. Ensinnäkin itselläni ei ollut lainkaan kokemusta alalta tai asiakaskokemuksen ilmenemisestä IT-kontekstissa ja tästä syystä roolini kehittämistyön toteutukseen oli mielestäni sopivan neutraali. Lähtötiedon vähäisyys ja kokemuksen puuttuminen alalta takasivat sen, että mahdolliset kognitiiviset vinoumat jäivät vähäisiksi ja tutkimustulokset voitiin raportoida tekemättä omakohtaisia tulkintoja ja itseäni hyödyttäviä johtopäätöksiä. Eniten hämmästyin tulosten osalta asiakaskokemusstrategiaan olennaisesti liittyvästä asiakaskokemuksen käsitteen määrittelyn monimutkaisuudesta sekä asiakaskokemuksen johtamisen viitekehyksen puuttumisesta.

Opinnäyteprosessi ja erityisesti Cisco Systemsillä vietetty harjoitteluajanjakso sytyttivät kipinän paitsi IT-alaa myös asiakaskokemuksen kehittämistä kohtaan. Ciscolla yhdistyi upealla tavalla asiakaskeskeinen ajattelutapa, ammatilliseen kehittämiseen panostaminen, kannustava työkuultuuri sekä erinomainen työntekijäkokemus. Uskon vahvasti, että asiakaskokemuksen saralla on valtavasti tekemistä, jotta sen tärkeys ymmärretään jokaisessa yrityksessä toimialaan katsomatta. Sillä kuten Saarijärvi & Puustinen (2020, 105) ovat todenneet, yrityksen kyky erinomaisten asiakaskokemusten tuottamiseen on valtava pääoman muoto, joka on vaikeasti kopioitavissa. Jään suurella innolla seuraamaan asiakaskokemuksen kehittymistä ja yleistymistä sekä odottamaan jatkotutkimuksia tunteiden vaikutuksesta asiakaskokemukseen. Uskon, että tulevaisuudessa tunteiden merkitys osana päätöksentekoa (tunnekokemus) tulee haastamaan perinteiset tyytyväisyys- ja suosittelemalukkuusmittarit sekä kuluttaja- että yritysmarkkinassa.

Lähteet

Painetut

Aliekperov, A. 2021. The customer experience model. New York, NY: Routledge.

Arantola, H. & Simonen, K. 2009. Palvelemisestä palveluliiketoimintaan: Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. Helsinki: Tekes.

Arussy, L. 2010. Customer experience strategy. The complete guide from innovation to execution. Rochelle Park, NJ: 4i, a Strativity Group MediaCompany.

Bibri, S.E. 2018. Backcasting in futures studies: a synthesized scholarly and planning approach to strategic smart sustainable city development. European Journal of Futures Research. Vol. 6, no. 1, 1-27. Viitattu 28.5.2021. <https://www-proquest-com.nelli.laurea.fi/central/docview/2081711774/29A1A18FA57F4F86PQ/2?accountid=12003>

Bradford. 2017. Making strategy fit the operating environment: How a strategic partnership can positively impact performance. Strategic Direction. Vol. 33, no. 10, 14-16. Viitattu 1.4.2021. <https://search-proquest-com.nelli.laurea.fi/central/docview/1939754230/fulltextPDF/F84381B1755A4B9EPQ/4?accountid=12003>

Caceres, R.C. & Paparoidamis, N.G. 2007. Service quality, relationship satisfaction, trust, commitment, and business-to-business loyalty. European Journal of Marketing. Vol. 41, no. 7, pp. 836-867. Viitattu 6.7.2021. <https://www-proquest-com.nelli.laurea.fi/central/docview/237030493/E43EB106E274388PQ/1?accountid=12003>

Chen, S., Lee, H. & Wu, Y. 2008. Applying ANP approach to partner selection for strategic alliance. Management Decision. Vol. 46, no. 3, pp. 449-465.

Engeström, Y. 2006. Kaksikäätinen asiantuntijaorganisaatio. Kansanterveyslaitoksen julkaisuja B 2/2006. Helsinki. Kansanterveyslaitos.

Fitzgerald, M. & Fitzgerald, P. 2019. Customer experience strategy: Design & implementation. Genolier, Switzerland: Maurice FitzGerald Consulting.

Gainsight 2021. Essential Guide to Customer Experience. Gainsight.com. Viitattu 20.9.2021. <https://www.gainsight.com/guides/the-essential-guide-to-customer-experience/>

Giesecke, J. 2012. The Value of Partnerships: Building New Partnerships for Success. Journal of Library Administration: From Surviving to Thriving: Building Blocks of Success, 52(1), 36-52.

Hasse, J.U. & Weingaertner, D.E. 2016. From vision to action: roadmapping as a strategic method and tool to implement climate change adaptation - the example of the roadmap 'water sensitive urban design 2020'. Water Science and Technology. Vol. 73. No. 9, 2251-2259. Viitattu 28.5.2021. <https://www-proquest-com.nelli.laurea.fi/central/docview/1925766007/fulltextPDF/B7A1C03EC6094F1DPQ/1?accountid=12003>

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Viitattu 3.5.2021. <https://www.ellibslibrary.com/book/9789524958868>

Illman, J., Hokkanen, N., Pokela, P., Pursula, T., Luoma, P. & Gilbert, Y. 2013. Kumppanuudesta kilpailuetua. Strategiset yrityskumppanuudet vesi-, metsä- ja kemian alan tulevaisuuden kilpailuedun rakentajina. Tekesin katsaus 298.

Kapooria, P. & Karnik, P. 2019. Customer obsession: a key to incredible customer experience. Prestige International Journal of Management and Research. Vol. 12R, no. 1, 127-133. Viitattu 9.3.2021. <https://search-proquest-com.nelli.laurea.fi/central/docview/2462680282/C3DEF246BFE84445PQ/16?accountid=12003>

Kerr, C. ja Phaal, R. 2015. Visualizing Roadmaps: A Design-Driven Approach. Research-Technology Management. Vol 58. No. 4, 45-54. Viitattu 17.6.2021. <https://www.repository.cam.ac.uk/bitstream/handle/1810/248334/Kerr%20and%20Phaal%202015%20Research-Technology%20Management.pdf;jsessionid=12FF209C8F30FC3DE9418A283CBC3D8C?sequence=1>

Kerr, C., Phaal, R. & Thams, K. 2019. Customising and deploying roadmapping in an organisational setting: The LEGO Group experience. Journal of Engineering and Technology Management. Vol. 52, 48-60. Viitattu 17.6.2021. [https://www.researchgate.net/publication/342719203\\_Overview\\_on\\_the\\_technology\\_roadmapping\\_TRM\\_literature\\_gaps\\_and\\_perspectives](https://www.researchgate.net/publication/342719203_Overview_on_the_technology_roadmapping_TRM_literature_gaps_and_perspectives)

Kettunen, J. & Meristö, T. 2010. Seitsemän tarinaa ennovaatiosta. Teknologiateollisuus ry. Tammerprint Oy. Tampere

Korkiakoski, K. & Gerdt, B. 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus: Työkalupakki. Helsinki: Talentum.

Lemon, K.N., & Verhoef, P. 2016. Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. Journal of Marketing. Vol. 80, pp. 69-96. Viitattu 6.7.2021. <http://eli.johogo.com/Class/jm-2016.pdf>

Löytänä, J. & Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus: Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. 2. p. Helsinki: Talentum.

Meyer, C. and Schwager, A. 2007. Understanding customer experience. Harvard Business Review. Vol. 85, no. 2, pp. 117-126. Viitattu 8.7.2021.

<https://hbr.org/2007/02/understanding-customer-experience>

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. p. Helsinki: Sanoma Pro.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. 2010. Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game changers, and Challengers. Viitattu 24.6.2021. ProQuest Ebook Central.

<https://ebookcentral.proquest.com/lib/laurea/detail.action?docID=581476>

Paalumäki & Vähämäki 2020. Teoksessa Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.

Patton, M. Q. 2015. Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice. 4th edition. Thousand Oaks, California: SAGE Publications.

Peppers, D. 2016. Customer experience: What, how and why now. Pennsauken, New Jersey: BookBaby.

Phaal, R., Farrukh, C. & Probert, D. 2004. Customizing roadmapping. Research Technology Management. Vol. 47. No. 2, pp. 26-37. Viitattu 27.5.2021.

<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/08956308.2004.11671616>

Pennington, A. 2016. The customer experience book: How to design, measure and improve customer experience in your business. Harlow, England: Pearson Education.

Polaine, A. & Lovlie, L. & Reason, B. 2013. Service Design: From insight to implementation. Rosenfeld Media. Viitattu 23.3.2021.

<http://ebookcentral.proquest.com/lib/laurea/detail.action?docID=1131102>

Robinson, J. 2003. Future subjunctive: backcasting as social learning. Futures. Vol. 35. No. 8, pp. 839-856.

Roy, S. 2018. Effects of customer experience across service types, customer types and time. The Journal of Services Marketing. Vol. 32, no. 4, pp. 400-413. Viitattu 9.3.2021.

<https://search-proquest-com.nelli.laurea.fi/central/docview/2063270863/C3DEF246BFE84445PQ/10?accountid=12003>

Ruusuvuori 2010. Teoksessa Nikander, P., Hyvärinen, M. & Ruusuvuori, J. 2010. Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino. Viitattu 11.9.2021.

<https://www.ellibslibrary.com/reader/9789517685023>

Saarijärvi, H., Puustinen, P. & Nissinen, J. 2020. Strategiana asiakaskokemus. Jyväskylä: Docendo.

Satia, J., Kumar, A. & Liow, M. L. 2014. Visionary Leadership in Health: Delivering Superior Value. SAGE Publications.

Schensul, S. L., Schensul, J. J., & LeCompte, M. D. 2012. Initiating ethnographic research: A mixed methods approach. ProQuest Ebook Central. Viitattu 6.8.2021.

<https://ebookcentral.proquest.com/lib/laurea/reader.action?docID=1127709&query=ethnographic+research>

Seitamaa-Hakkarainen, P. 2014. Piritta Seitamaa-Hakkarainen: kvalitatiivinen sisällönanalyysi - METODIX. Viitattu 27.4.2021. <https://metodix.fi/2014/05/19/seitamaa-hakkarainen-kvalitatiivinen-sisallon-analyysi/>

Sitra 2020. Visio. Viitattu 21.5.2021. <https://www.sitra.fi/tulevaisuusanasto/visio/>

Stähle, P. & Laento, K. 2000. Strateginen kumppanuus -avain uudistuskykyyn ja ylivoimaan. Porvoo. WSOy.

Soudagar, R., Iyer, V., Hildebrand, V. & Hildebrand, V. G. 2012. The customer experience edge: Technology and techniques for delivering an enduring, profitable, and positive experience to your customers. New York: McGraw-Hill.

Teknolohiateollisuus 2021. Ylivertainen asiakaskokemus ja uudet innovaatiot digitaalisaation ajureina -Teknolohiateollisuus.fi. Viitattu 16.8.2021.

<https://teknolohiateollisuus.fi/fi/ajankohtaista/ylivertainen-asiakaskokemus-ja-uudet-innovaatiot-digitaalisaation-ajureina>

Teixeira, J., Patrício, L., Nunes, N.J., Nóbrega, L., Fisk, R.P. & Constantine, L. 2012.

Customer experience modeling: from customer experience to service design. Journal of Service Management. Vol. 23, no. 3, pp. 362-376. Viitattu 24.2.2021. [https://search-proquest-](https://search-proquest.com.nelli.laurea.fi/central/docview/1023911439/fulltextPDF/E524B44F0AC74126PQ/1?accountid=12003)

[com.nelli.laurea.fi/central/docview/1023911439/fulltextPDF/E524B44F0AC74126PQ/1?accountid=12003](https://search-proquest-com.nelli.laurea.fi/central/docview/1023911439/fulltextPDF/E524B44F0AC74126PQ/1?accountid=12003)

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

van der Helm, R. 2008. The vision phenomenon: Towards a theoretical underpinning of visions of the future and the process of envisioning. Viitattu 11.9.2021.

[https://www.researchgate.net/publication/247150427\\_The\\_vision\\_phenomenon\\_Towards\\_a\\_theoretical\\_underpinning\\_of\\_visions\\_of\\_the\\_future\\_and\\_the\\_process\\_of\\_envisioning](https://www.researchgate.net/publication/247150427_The_vision_phenomenon_Towards_a_theoretical_underpinning_of_visions_of_the_future_and_the_process_of_envisioning)

Vesalainen, J. 2006. Kaupankäynnistä kumppanuuteen. Yritystenvälisten suhteiden elementit, analysointi ja kehittäminen. 2. painos. Helsinki. Teknologiateollisuus.

Villanen, J. 2020. Kehitä tai kuihdu: Käsikirja muutoksessa pärjäämiseen. Helsinki: Basam Books.

Vinnari, M. & Kupsala S. 2010. Visioprosessin haasteet - tapauksena vegaaninen visio. Futura 4/2010.

Walker 2013. Customers. The Future of B-to-B Customer Experience 2020. Viitattu 25.2.2021. <https://www.walkerinfo.com/Portals/0/Documents/Knowledge%20Center/Featured%20Reports/WALKER-Customers2020.pdf>

Walker Information 2020. Next-level CX for B2B Companies. Viitattu 16.8.2021. <https://www.walkerinfo.com/next-level-cx-for-b2b-companies>

Zaki, M. 2019. Digital transformation: harnessing digital technologies for the next generation of services. Journal of Services Marketing. Vol 33, no. 4, pp. 429-435. Viitattu 28.2.2021. <https://doi.org/10.1108/JSM-01-2019-0034>

Zolkiewski, J., Story, V., Burton, J., Chan, P., Gomes, A., Hunter-Jones, P., O'Malley, L., Peters, L.D., Raddats, C. & Robinson, W. 2017. Strategic B2B customer experience management: the importance of outcomes-based measures. The Journal of Services Marketing. Vol. 31, no. 2, pp. 172-184. Viitattu 6.7.2021. <https://www-proquest-com.nelli.laurea.fi/central/docview/1890809280/fulltext/16EF9E86E4AD40EEPQ/1?accountid=12003>



## Julkaisemattomat

ASML 2021. Asiakkuusmarkkinointiliiton uutiskirje 06/2021.

Cisco 2019. Learn to Speak Cisco. Sales New Hire Acceleration Programme (SNAP). Lokakuu 2019. Koulutusmateriaali. Viitattu 28.2.2021.

Cisco 2019b. Cisco Business Overview. Koulutusmateriaali. Viitattu 16.4.2021.

Cisco 2019c. The Value of Customer Experience. Ciscon sisäinen koulutusmateriaali. Viitattu 18.5.2021.

Cisco 2021. Cisco Yritysesittely. Viitattu 19.5.2021

Cisco 2021b. Experience and Services - Cisco. Ciscon sisäiset verkkosivut. Viitattu 16.8.2021.

Cisco 2021c. Training and Certification -Cisco. Ciscon sisäiset verkkosivut. Viitattu 16.8.2021.

Kivelä, S. 2020. Visionäärisen johtamisen etäluento 28.3.2020. Viitattu 23.5.2021.

Puheloinen, T. 2021 Cisco Systems Finland Oy:n Partner Business Development Manager. Viitattu 27.8.2021.

Säämänen, T. 2021. Cisco Systems Finland Oy:n Channel -liiketoiminnasta vastaavan asiantuntijahaastattelu. Viitattu 6.5.2021.

Cisco 2021d. All Hands -meeting. Cisco Suomen ja Baltian sisäinen palaveri koskien FY21 Q4:ää sekä alkanutta FY22 Q1:stä. Viitattu 19.8.2021.

## Kuviot

Kuvio 1. Asiakaskeskeisyyden ja asiakaskokemuksen käsitteiden välinen linkitys (mukaillen Aliekperov 2021, 9) .....	21
Kuvio 2. Ciscon liiketoimintamalli eli reitti markkinaan. (Säämänen 2021).....	22
Kuvio 3. Strategiana asiakaskokemus mukaillen Saarijärvi & Puustinen (2020, 40-41) .....	28
Kuvio 4: Ciscon asiakaskokemuksen elinkaari (Cisco 2019).....	36
Kuvio 5. Backcasting -prosessin työvaiheet.....	50
Kuvio 6. Vastausten jakauma haastattelussa esitetyn väittämän kesken.....	62

## Taulukot

Taulukko 1. Asiakaskokemuksen rakentumiselle ominaiset rakennuspalat mukaillen Soudagar ym. 2012, 18. ....	16
Taulukko 2: Ciscon asiakaskokemuksen elinkaari-malli vaiheittain, mukaillen Cisco 2021b. ..	37
Taulukko 3. Väittämään vastanneiden edustamat organisaatiot kutakin vastausta kohden. ..	62
Taulukko 4. Ihanteellisen yhteistyökumppanin ominaisuuksia kumppanikohtaisesti. ....	78

## Liitteet

Liite 1: Henkilöstöhaastattelun kysymysrunko .....	108
Liite 2: Kumppanihaastattelun kysymysrunko .....	110

Liite 1: Henkilöstöhaastattelun kysymysrunko

Kysymys 1. Kerro nykyisestä työnkuvastasi Cisco Systems Finland Oy:ssä (myöhemmin Cisco Suomi).

Kysymys 2. Kuinka kauan olet työskennellyt Cisco Suomen palveluksessa?

Kysymys 3. Miten kuvailisit henkilökohtaisesti asiakaskokemuksen määritelmää?

Kysymys 4. Kuvaile Cisco Suomen asiakaskokemusstrategiaa ja sen lähtökohtia.

Kysymys 5. Miten arvioisit Cisco Suomen ylimmän johdon ja keskijohdon osaamista asiakaskokemuksen ja asiakaskeskeisyyden suhteen?

Kysymys 6. Kuvaile miten asiakaskokemusta johdetaan arjessa? Onko käytössä esimerkiksi jotain sovittuja toimintamalleja tai onko johto antanut toiminnallaan esimerkkiä asiakkaiden merkityksestä?

Kysymys 7. Kuinka paljon koet Cisco Suomen tietävän loppuasiakkaista ja heidän tarpeistaan?

Kysymys 8. Millä tavalla Cisco Suomi varmistaa, että sillä on ajankohtainen näkemys asiakkaiden odotuksista?

Kysymys 9. Millaisia prosesseja asiakaskokemuksen systemaattiseen kehittämiseen on rakennettu Cisco Suomen toimesta?

Kysymys 10. Miten asiakkaiden tarpeet yhdistetään Cisco Suomen omaan näkemyksellisyyteen ja innovointiin?

Kysymys 11. Ciscon eri organisaatiot (ja osastot) toimivat toisistaan irrallaan ja estävät yhtenäisen asiakaskokemuksen syntymisen. Totta vai tarua, perustelee.

Kysymys 12. Miten ja millä mittareilla Cisco Suomen asiakaskokemusta mitataan?

Kysymys 13. Millä tasolla asiakaskokemusta mitataan, koskevatko ne koko Cisco Suomea vai esimerkiksi vain joitain tiettyjä työnkuvia asiakasrajapinnassa?

Kysymys 14. Arvioi Cisco Suomen asiakaskeskeisyyttä organisaation näkökulmasta. Onko asiakaskeskeisyys esimerkiksi mukana rekrytointiperusteissa?

Kysymys 15. Arvioi Cisco Suomen asiakaskeskeisyyttä henkilöstön näkökulmasta. Oletko esimerkiksi saanut koulutusta siitä, kuinka toimia asiakaskohtaamisissa?

Kysymys 16. Millaista tukea tai apua toivoisit saavasi Cisco Suomen puolelta asiakaskokemuksen kehittämiseksi ja parantamiseksi?

Kysymys 17. Millaisia muutoksia olet havainnut Cisco Suomen ja sen kumppaneiden liiketoimintaympäristössä viime aikoina? Onko markkinaan tullut uusia toimijoita perinteisen kilpailukentän ulkopuolelta?

Kysymys 18. Vapaa sana.



Liite 2: Kumppanihaastattelun kysymysrunko

Kysymys 1. Kerro nykyisestä työkuvastasi organisaatiossa Elisa Oyj (myöhemmin Elisa).

Kysymys 2. Kuinka kauan olet työskennellyt Elisan palveluksessa?

Kysymys 3. Mikä on Elisan arvolupaus ja miten asiakaskokemus näkyy osana arvolupaustanne?

Kysymys 4. Kuvaile Elisan asiakaskokemusstrategiaa, sen lähtökohtia ja tahtotilaa.

Kysymys 5. Miten ja millä mittareilla Elisan asiakaskokemusta mitataan?

Kysymys 6. Millä sanoilla kuvailisit Elisan ja Ciscon välistä kumppanuutta?

Kysymys 7. Mitkä ovat Cisco-kumppanuuden keskeisimmät elementit ja miten ne näkyvät päivittäisessä työssäsi?

Kysymys 8. Miten Cisco-kumppanuus eroaa Elisan muista kumppaneista?

Kysymys 9. Millaista lisäarvoa Cisco tuo liiketoimintaanne?

Kysymys 10. Millaisia onnistumisia Elisa on kokenut Ciscon CX-spesialisaation myötä?

Kysymys 11. Miten arvioisit Ciscon CX Lifecycle -toimintamallia ja sen kytkeytymistä Elisan liiketoimintaan?

Kysymys 12. Jos kaikki olisi mahdollista, niin millainen olisi Elisan unelmien yhteistyökumppani asiakaskokemuksen näkökulmasta? (Mikä tai mitkä ominaisuudet tekisivät kumppanista ihanteellisen? Miksi ne olisivat tärkeitä?)

Kysymys 13. Kehitysehdotuksesi Ciscon ja Elisan välisen kumppanuuden kehittämiseksi asiakaskokemuksen näkökulmasta.

Kysymys 14. Millaista tukea tai apua toivoisit saavasi Ciscon puolelta asiakaskokemuksen parantamiseksi ja kumppanuuden kehittämiseksi?

Kysymys 15. Vapaa sana