

**WEBINAARITYÖKALUN
HYÖDYNTÄMINEN
VISMA SOFTWARE OY:N
LIKETOIMINNASSA**

Heli Ahonen

Opinnäytetyö
Huhtikuu 2012
Yrittäjyyden ja liiketoiminta-
osaamisen koulutusohjelma

TAMPEREEN AMMATTIKORKEAKOULU
Tampere University of Applied Sciences

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma
Ylempi AMK-tutkinto

AHONEN, HELI:

Webinaarityökalun hyödyntäminen Visma Software Oy:n liiketoiminnassa

Opinnäytetyö 68 sivua, josta liitteitä 1 sivu
Huhtikuu 2012

Tämä opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona Visma Software Oy:lle (jäljempänä Visma), joka kehittää ja myy toiminnanohjauksen ja asiakkuudenhallinnan ohjelmistoja sekä niihin liittyviä asiantuntijapalveluita. Visma on tarjonnut vuodesta 2010 lähtien asiakkailleen koulutuksia internetin yli webinaarityökalulla. Näistä niin sanotuista webinaarikoulutuksista on saatu asiakkailta alusta asti positiivista palautetta, joka on kannustanut webinaarityökalun käytön laajentamiseen.

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli löytää kohdeyritykselle uusia käyttöideoita webinaarityökalulle. Opinnäytetyössäni ideoitiin miten Vismalla käytössä olevaa webinaarityökalua voitaisiin hyödyntää tehokkaammin Visman liiketoiminnassa. Lisäksi tutkimuksessa selvitettiin ja kuvattiin minkälaisia Visman sisäisiä toimintamalleja tai -ohjeistuksia tarvitaan uusien webinaaripalvelujen tuottamiseen.

Tämä tutkimus perustui tapaustutkimukseen, jolle on ominaista ideointi ja uusien kehitysehdotuksien löytäminen. Tutkimusmenetelminä käytettiin ideointia, teemahaastatteluja, blueprintingiä ja havainnointia. Työn teoreettinen viitekehys koostuu innovoinnista, arvonluomisesta, verkko-oppimisesta sekä verkkotyöskentelyn etujen ja haittojen kuvaamisesta.

Tutkimuksessa löydettiin webinaarityökalulle yli 30 käyttöideaa, joista valittiin viisi toteuttamista varten. Neljän asiakashaastattelun avulla tunnusteltiin syntyneitä ideoita. Tämän lisäksi kuvattiin prosessikaavio ja vastuumatriisi webinaarityökalun käytön tukemiseksi. Ideoita syntyi lähes koko organisaation käyttöön ja ideapankkiin jäi paljon varteenotettavia ideoita jatkokäsittelyä odottamaan.

Asiasanat: webinaari, verkkotyöskentely, innovointi

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence
Master's Degree

AHONEN, HELI:

Utilisation of the Webinar Tool in Visma Software's Business Operations

Master's thesis 68 pages, appendices 1 page
April 2012

The client for this thesis was Visma Software Ltd. (below Visma). Visma develops and sells ERP and CRM software and it also sells professional services. Since 2010, Visma has provided training over the Internet for its customers. This online training is delivered by a webinar tool. Visma has received positive feedback since the webinar training started and this has encouraged Visma to start using the webinar tool more extensively.

The aim of this thesis was to find new ideas for how to use the webinar tool in Visma's business operations. In addition, this thesis identified what kind of internal operating models or processes Visma needs in order to produce new webinar services.

The research approach of this thesis was case study. Generating ideas and coming up with new development proposals are characteristics of a case study. Research methods like idea generation, interviews, blueprinting and observation were used. The theoretical framework covers issues such as innovation, value creation and e-learning. The benefits and disadvantages of online working are also brought out.

In this thesis more than 30 new ideas for how to use the webinar tool were found, and five of them were selected for implementation. The ideas which were generated were explored further in the four customer interviews. This thesis also presents and describes a process diagram and a responsibility table, which are needed to support the use of the webinar tool. Ideas were generated which can be used by almost the whole organization; many ideas worthy of consideration are being stored in an "idea bank" awaiting further processing.

Key words: webinar, networking, innovation

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
1.1	Tutkimuksen tausta ja motivaatio	5
1.2	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	6
1.3	Tutkimusote ja tutkimusmenetelmät.....	7
1.4	Tutkimuksen rajaus.....	11
1.5	Opinnäytetyön rakenne	13
2	INNOVAATIOT JA TIETOVERKOSSA TYÖSKENTELY	14
2.1	Innovaatioiden tuottaminen ja arvon lisääminen	14
2.2	Oppiminen ja työskentely verkossa	20
2.3	Verkkotyöskentelyn haasteet ja niihin vastaaminen.....	24
2.4	Arvon lisääminen verkkopalveluiden avulla	27
2.5	Teoreettisen viitekehyksen yhteenveto	30
3	VISMA SOFTWARE OY:N WEBINAARIHISTORIA	33
3.1	Visma Software Oy:n palveluliiketoiminta	33
3.2	Visma Software Oy:n webinaarihistoria.....	35
3.3	Webinaarityökalun esittely ja käyttökohteet.....	36
4	WEBINAARITYÖKALU VISMA SOFTWARE OY:N LIKETOIMINNASSA	39
4.1	Tutkimusaineiston yhteenveto	39
4.2	Webinaarityökalun ideointipalaverit ja niiden tulokset	40
4.2.1	Ensimmäinen ideointikierrös	41
4.2.2	Ensimmäisen ideointikierröksen tulokset	44
4.2.3	Toinen ideointikierrös	47
4.2.4	Toisen ideointikierröksen tulokset	48
4.3	Asiakashaastattelut.....	51
4.4	Uusi toimintamalli	53
5	YHTEENVETO JA POHDINTA	58
5.1	Tutkimuskysymyksiin vastaaminen.....	58
5.2	Tutkimuksen peilaus teoriaan	60
5.3	Tutkimuksen arviointi.....	62
5.4	Jatkotutkimusaiheita	64
	LÄHTEET.....	65
	LIITTEET	68
	Liite 1. Teemahaastattelujen kyselyruno.....	68

1 JOHDANTO

Opinnäytetyöni johdanto-osa koostuu viidestä alaluvusta: 1.1–1.5. Aluksi käsitellään tutkimuksen tausta ja motivaatio, jonka jälkeen kuvataan tutkimuksen tavoite sekä tutkimuskysymykset. Seuraavaksi esitellään tutkimusmenetelmät, tutkimuksen rajaus ja opinnäytetyöni rakenne.

1.1 Tutkimuksen tausta ja motivaatio

Mannermaan (2004) mukaan tieto- ja viestintäteknologia sekä kommunikointitekniologia ovat kehittyneet valtavasti ja ne ovat merkittävässä roolissa myös tulevaisuudessa. Vuonna 2004 ennakoitiin, että tietoyhteiskunnan levittäytyminen kaikille toimialoille tulee muuttamaan tietoyhteiskunnan painopistettä teknologian korostamisesta palveluiden kehittämiseen. Teknologiset ratkaisut ovat tärkeitä, mutta jatkossa huomio kiinnitetään teknologian mahdollistamiin palveluihin. (Mannermaa 2004, 84.) Samaan aikaan George Washington yliopiston ylläpitämän GW-ennusteen mukaan yhtenä vuoden 2010 nousevana teknologisenä ilmiönä nähtiin *etäoppiminen*. (George Washington University, Mannermaan 2004, 63 mukaan.)

2010-luvulla it-toimialan palveluita tarjotaan yhä enemmän internetin kautta, jolloin ei tarvita erillisiä asennuksia, vaan ohjelmistot ja palvelut tarjotaan asiakkaille internetin välityksellä suoraan työpöydälle. Ohjelmistoalalla tapahtuu suuria muutoksia ja mm. pilvipalveluiden tuomat ulottuvuudet mahdollistavat uusien innovaatioiden ja liiketoimintamallien syntyminen (Kontio 2010). Pilvipalveluiden kautta käyttäjille tarjoutuu mahdollisuus liiketoiminnan toteuttamiseen mistä tahansa helposti ja yksilöidysti (Anderson & Rainie 2010). Tähän kehitykseen on myös oma opinnäytetyöni toimeksiantaja, Visma Software Oy (jäljempänä Visma), lähtenyt vahvasti mukaan. Visman ratkaisusta löytyvät muun muassa pilvipalveluna tarjottava pankkiliikennetarkaisu ja palkanlaskentaohjelmisto.

Visma kehittää ja myy toiminnanohjauksen ja asiakkuudenhallinnan ohjelmistoja sekä niihin liittyviä palveluita. Ohjelmistojen käyttöönoton ja käytön tukemiseen on tarjolla erilaisia koulutuspalveluita. Perinteisiä koulutuspalveluita ovat asiakaskohtaiset koulu-

tukset esimerkiksi asiakkaan toimitiloissa tai etäkoulutukset puhelimen ja etätyökalun avulla. Lisäksi tarjolla on luokkamuotoisia kursseja muutamalla paikkakunnalla Suomessa. Näiden perinteisten koulutusmuotojen rinnalle on vuodesta 2010 lähtien ollut tarjolla uusi palveluvaihtoehto: webinaaritekniikalla toteutetut verkkokoulutukset. Verkkokoulutuksissa kouluttaja pitää koulutuksen omalta työpisteeltä internetin välityksellä ja asiakkaat istuvat samaan aikaan toimipaikoillaan omien tietokoneidensa ääressä. Koulutuksiin voi osallistua useita kymmeniä asiakkaita samanaikaisesti. Vismalla näistä koulutuksista on käytetty termiä webinaarikoulutukset tai webinaarit.

Uusi koulutusmuoto on otettu asiakaskunnassa vastaan suurella mielenkiinnolla. Pidetystä webinaareista on kerätty palautetta ja sen perusteella 94,9 % vastanneista (297 vastausta) haluaa osallistua uudestaan webinaareihin (Visman koulutuspalautekysely 2010). Saadussa palautteessa on ollut selkeä signaali, että asiakkaat arvostava palvelun helppoutta ja kustannustehokkuutta. Uuden palvelumuodon tarjoamia mahdollisuuksia halutaan Vismalla lähteä kartoittamaan. Vismalla uskotaan, että kyseistä tekniikka hyödyntämällä, voitaisiin tehostaa muitakin liiketoiminnan osa-alueita.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tavoitteena on löytää kohdeyritykselle uusia käyttöideoita webinaarityökalulle. Tutkimuksen tavoitteen mukaisesti voidaan muotoilla kaksi tutkimuskysymystä:

- *Miten Visma Software Oy voisi hyödyntää webinaarityökalua liiketoiminnassaan?*
- *Minkälaisia toimintamalleja tulee kehittää webinaaritoiminnan tukemiseksi?*

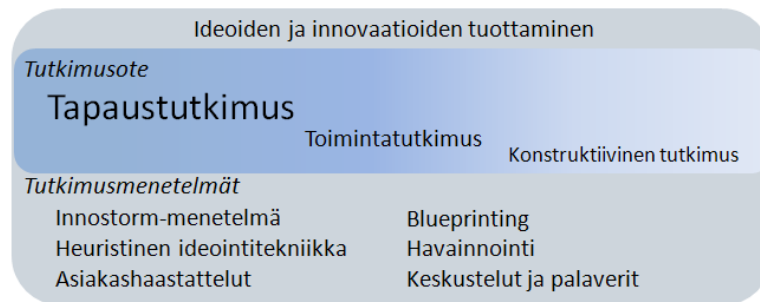
Opinnäytetyössäni ideoidaan miten Vismalla käytössä olevaa webinaarityökalua voitaisiin hyödyntää tehokkaammin Visman liiketoiminnassa sekä sisäisissä toiminnoissa. Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen vastataan ideointipalaverien tuotoksien pohjalta. Opinnäytetyössäni lisäksi selvitetään ja kuvataan minkälaisia Visman sisäisiä toimintamalleja tai -ohjeistuksia tarvitaan uusien webinaaripalveluiden tuottamiseen ja markkinointiin. Toiseen tutkimuskysymykseen vastataan toimintamallien prosessianalyysin avulla.

Visman pitkän tähtäimen tavoitteena on lisätä kannattavuutta ja liikevaihtoa sekä parantaa toiminnan tehokkuutta hyödyntämällä webinaarityökalua. Webinaaripalvelujen tarkoituksena on palvella sekä potentiaalisia että nykyisiä asiakkaita ja näin lisätä Visman kiinnostavuutta yhteistyökumppanina it-markkinoilla.

1.3 Tutkimusote ja tutkimusmenetelmät

Tapaustutkimuksessa voidaan tarkastella joko yhtä tapausta tai useampaa tapausta (Järvinen & Järvinen 2004, 75). Opinnäytetyöni tutkimuksen kohteena on yksi tapaus: Visman käytössä oleva webinaarityöväline sekä sen tarjoamat käyttömahdollisuudet. Tutkimuksellinen lähestymistapa on näin ollen tapaustutkimus. Opinnäytetyössäni on myös toimintatutkimuksen piirteitä, ja lisäksi on havaittavissa yhtäläisyyksiä konstruktiviiseen tutkimukseen. Kuviossa 1 on kuvattu opinnäytetyöni tutkimusote ja tutkimusmenetelmät.

Opinnäytetyöni lähtökohta on ideointi ja innovaatioiden tuottaminen. Ideointi toteutetaan Innostorm-menetelmää soveltaen ja tutkimusmenetelmänä on heuristinen ideointitekniikka. Muita tutkimusmenetelmiä ovat asiakashaastattelut, blueprinting, havainnointi, Visman sisäiset keskustelut ja suunnittelupalaverit. Tapaustutkimukselle tyypillisiä tutkimusmenetelmiä ovat kyselyt, haastattelut, havainnointi ja arkistomateriaalin käyttö. (Järvinen & Järvinen 2004, 75.) Cunninghamin (1997) mukaan tapaustutkimukselle tyypillisistä neljästä intensiivimetodista yksi on *taulukointimetodi*, jonka avulla tutkimuksessa kerätään taulukkomuotoon tietoa, miten monta kertaa esimerkiksi ilmiö, asia tai tapahtuma toistuu. Taulukoinnin tueksi tarvitaan kategoriat, joiden mukaan esiintymistiheyksiä tarkastellaan. (Cunningham 1997, Järvisen & Järvisen 2004, 76 mukaan.) Tutkimuksessa sovelletaan ideointipalaverien tuloksien taulukointia ja kategoriointia, mutta vasta ideointituloksien analysointivaiheessa.

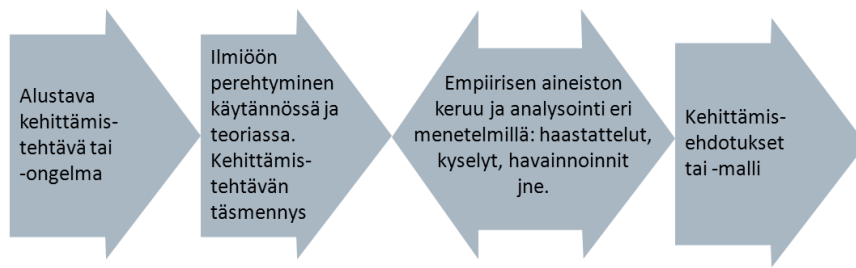


KUVIO 1. Opinnäytetyöni tutkimusote ja tutkimusmenetelmät

Laineen, Bambergin ja Jokisen (2007) mukaan yhteiskuntatieteissä ideat ja todistusaineisto käyvät vuoropuhelua keskenään. Uusia ideoita voidaan muotoilla ja testata todistusaineiston avulla ja ideat puolestaan auttavat meitä ymmärtämään todistusaineistoa. Tapaustutkimuksen avulla voidaan aiemmin esitettyjä ideoita tai teorioita testata, laajentaa tai täsmentää. Tutkimuksen avulla voidaan myös tarkastella uudenlaisia ilmiöitä ja kehittää uusia ideoita ja teoreettisia näkemyksiä. (Laine, Bamberg ja Jokinen 2007, 19.)

Myös Ojasalon, Moilasen ja Ritalahden (2009) mukaan tapaustutkimuksessa on ominaista, että tutkimuksessa luodaan kehitysehdotuksia ja -ideoita. Tapaustutkimuksen tarkoituksena on pureutua syvällisesti yksittäiseen kehityskohteeseen ja luoda uutta tietoa toiminnan kehittämisen tueksi. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 52–53.) Opinnäytetyöni tutkimuksen tarkoituksena on löytää uusia toimintamalleja ja -tapoja ideoinnin kautta. Tutkimuksessa käsitellään Vismalla jo käytössä olevaa webinaarityökalua ja mietitään sen käyttötarkoituksia syvällisesti ja laajasti sekä pohditaan miten uudet toiminnot voitaisiin toteuttaa käytännössä. Ojasalon ym. (2009, 52) mukaan tapaustutkimuksen avulla voidaan pureutua tutkittavaan tapaukseen syvällisesti ja yksityiskohtaisesti, jolloin on mahdollista saada selville yhdestä tapauksesta paljon tietoa.

Ojasalon ym. (2009) mukaan tapaustutkimus käynnistyy yleensä tutkimuksen kohteesta eikä suoranaisesti yleisistä teorioista. Tapaustutkimukselle on tyypillistä, että tutkimuksen kohteesta on aiempaa tietoa, jonka pohjalta voidaan muodostaa alustava kehittämis-tehtävä tai -ongelma. Kuviossa 2 on kuvattu Ojasalon ym. mukaan tapaustutkimuksen tyypillisimmät vaiheet. (Ojasalo ym. 2009, 54.) Vismalla on webinaarityövälineestä syntynyt aikaisempaa käyttökokemusta, jonka myötä on herännyt kiinnostus työvälineen käytön kehittämiseksi. Tämän opinnäytetyön tutkimuksen kohde on saanut alkusysäyksen käytännön toiminnan kautta.



KUVIO 2. Tapaustutkimuksen vaiheet (Ojasalo ym. 2009, 54)

Toimintatutkimuksen yhtenä ominaispiirteenä on pyrkimys muuttaa organisaation ja siinä toimivien ihmisten toimintaa. Teoreettinen tieto ja toiminnan konkreettinen kehittäminen auttavat luomaan uusia toimintamalleja. Kehityskohteena oleva organisaatio osallistuu vahvasti muutoksen suunnitteluun. (Ojasalo ym. 2009, 58–60.) Opinnäytetyössäni kehitysideoiden synnyttämiseen otetaan mukaan organisaation eri yksiköiden edustajia, mikä kuvastaa toimintatutkimuksen piirteitä. Tarkoituksena on kerätä organisaation mahdollisimman laajasti edustava innokas ja innovatiivinen ideointiryhmä. Ideoinnin aikana organisaation edustajat pääsevät pohtimaan ideoita syvällisemmin, sillä tarkemman käsittelyn kohteeksi nostetut ideat mietitään käytännön toiminnan kautta. Kun näin toimitaan, syntyy sitoutuneisuutta ja käytännön tasolla toimivampia kehitysehdotuksia.

Toikon ja Rantasen (2009) mukaan toimintatutkimuksessa kehittämistyö etenee spiraalimaisesti, jolloin kehittämistoiminnan edetessä täsmennetään toiminnan tavoitteita ja työskentelymuotoja (Toikko & Rantanen (2009, 115). Opinnäytetyöni kehittämistehtävässä on havaittavissa spiraalimaista työn etenemistä. Kehittämistehtävä aloitetaan ideointipalaverilla, joihin valitaan usean tiimin ja organisaation eri yksiköiden edustajia. Ensimmäisessä ideointipalaverissa tuotetut ideat rajaavat millä kokoonpanoilla ideoiden syventämistä jatketaan. Ideoita pohditaan ja arvioidaan, jotta voidaan päättää mitä ideoita halutaan jalostaa. Ideoinnin alkuvaiheessa ei siis ole tietoa minkälaisiin tuloksiin päästään. Ideoiden sisältö muokkaa myös toimintamuotoja, sillä työstämisessä saatetaan tarvita esimerkiksi webinaarityökalun avulla toteutettua pilotointia, jotta voidaan miettiä onko idea käytännössä toimiva tai miten sitä pitäisi kehittää lisää. Ideoinnin työskentelytapa on näin ollen spiraalimainen, jossa vaihtelevat vaiheet; toiminta, arviointi, pohdiskelu, mallintaminen ja suunnittelu (Rautio, 2007).

Ojasalon ym. (2009) mukaan konstruktiiviselle tutkimukselle luonteenomaista on luoda esimerkiksi uusi teoreettisesti perusteltu toimintamalli aikaisemman toimintamallin ti-

lalle (Ojasalo ym. 2009, 56–66). Järvisen ja Järvisen (2004) mukaan konstruktiiivisen tutkimuksen tarkoituksena on luoda tietämystä konstruktio-ongelman ratkaisemista varten tai parantaa nykyisten systeemien suorituskykyä (Järvinen & Järvinen 2004, 103). Opinnäytetyössäni on myös hieman konstruktiiivisen tutkimustyön piirteitä, koska tavoitteena on luoda uusia toimintamalleja vanhojen tapojen rinnalle tai niiden korvaamiseksi. Lisäksi tutkimustyö tehdään vahvasti organisaation sisällä ja sen tarpeisiin. Konstruktiiivisessa tutkimuksessa on tärkeää myös uuden toimintamallin käyttöönotto sekä arviointi (Ojasalo ym. 2009, 56–66). Kuitenkaan tutkimukseni tavoitteena ei ole ideoitujen toimintatapojen käyttöönotto eikä niiden testaaminen käytännössä, joten työni ei ole puhtaasti konstruktiiivinen tutkimus.

Heuristisessa ideointitekniikassa pyritään systemaattisesti muodostamaan jonkin tilanteen tai ongelman ratkaisu- ja kehittämisvaihtoehtoja. Lisäksi eri vaihtoehtoja arvioidaan systemaattisesti. Työvälineenä käytetään ruudukkoa, johon kerätään ongelman tai kehitettävän asian ulottuvuuksia sekä niille ideoituja vaihtoehtoja. (Ojasalo ym. 2009, 155.) Opinnäytetyöni kehittämistehtävässä tärkeässä roolissa ovat ideointipalaverit, joissa tuotetaan kehitysideoita sekä jalostetaan ja arvioidaan niitä. Heuristista ideointitekniikkaa soveltaen tehdään valmis työskentelypohja, johon kerätään webinaarityökäulun pääominaisuudet. Lisäksi määritellään kohderyhmät, joille kyseisellä työkalulla voitaisiin tuottaa webinaaripalvelua. Pääominaisuuksien ja kohderyhmien erilaisista yhdistelmistä kerätään ideoita.

Innostorm-menetelmän tarkoituksena on synnyttää ainutlaatuisia ajatuksia. Menetelmässä on kahdeksan vaihetta: virittäytyminen, ongelman ymmärtäminen, mahdollisuuksien näkeminen, toiveiden kartoittaminen, tosiasioiden listaaminen ja ongelman täsmen-täminen, ideoiden luominen, ideoiden karsiminen ja ratkaisun valinta sekä luovan toimintasuunnitelman laatiminen. (Solatie & Mäkeläinen 2009, 104–105.) Kehittämistehtävän ideointiryhmissä toteutettavassa ideoinnissa, jalostamisessa ja arvioinnissa käytetään kevennettyä Innostorm-menetelmää. Mukaan otetaan viisi vaihetta *virittäytyminen ja mahdollisuuksien näkeminen, tilanteen ja tavoitteen ymmärtäminen, ideoiden luominen, ideoiden karsiminen ja ratkaisun valinta* sekä *jatkoimenpiteistä sopiminen*.

Kohdeorganisaatiossa toteutettavan sisäisen ideoinnin jälkeen toteutetaan 3–5 asiakashaastattelua. Haastattelujen tavoitteena on kerätä asiakkailta mielipiteitä, ajatuksia ja kommentteja sisäisessä kehitystyössä syntyneiden ideoinnin arvioimiseksi. Haastattelut

on tarkoitus tehdä asiakkaille, jotka ovat aikaisemmin osallistuneet webinaareihin. Haastatteluissa käytetään puolistrukturoitua kyselylomaketta. Ojasalon ym. (2009) mukaan puolistrukturoidun haastattelun kysymykset on etukäteen mietitty, mutta haastattelutilanteessa voidaan poiketa järjestyksestä sekä jättää joitakin kysymyksiä kokonaan esittämättä. (Ojasalo ym. 2009, 97.)

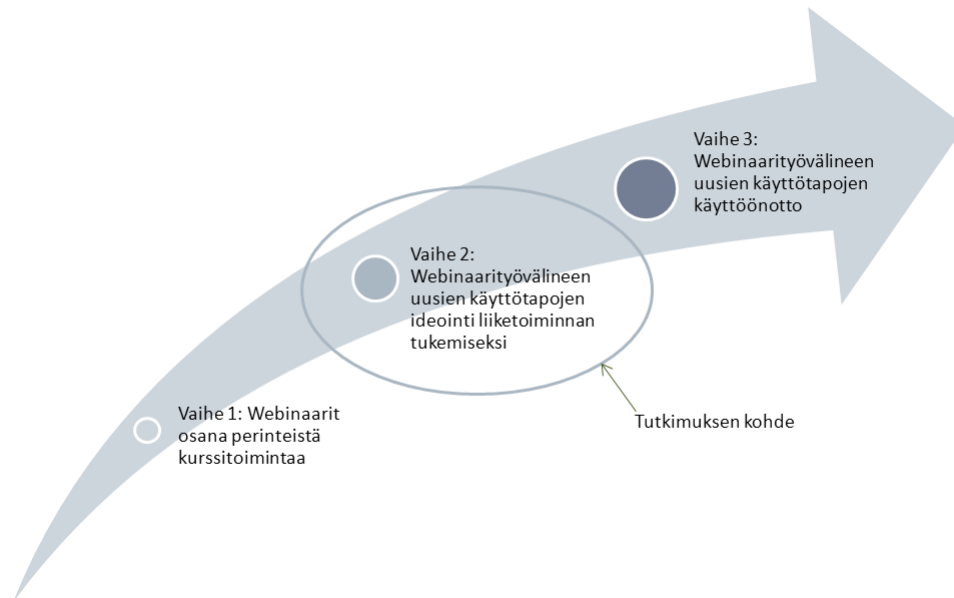
Ideoinnin tuloksena syntyviä kehitysehdotuksia ja toimintoja varten tarvitaan uusia toimintamalleja, jotta webinaaritoiminta on mahdollista ja tehokasta. Kehittämistehtävässä kartoitetaan, suunnitellaan ja kuvataan mitä toimintamalleja tarvitaan. Tämän toteuttamiseksi käytetään havainnointia, Visman sisäisiä keskusteluja ja suunnittelupalavereita. Toimintamallien kuvaamiseen käytetään blueprintingia eli prosessianalyysiä. Tuotoksena syntyy prosessikaavio, jossa käydään läpi konkreettisesti webinaaripalvelun tai toimintamallin toiminnot. Ojasalon ym. (2009) mukaan prosessianalyysissä kuvataan roolit, prosessin eri toiminnot sekä kriittiset vaiheet. Tässä yhteydessä saadaan selville, jos prosessissa on ongelmakohtia (Ojasalo ym. 2009, 158–159). Tavoitteena on luoda yksiselitteinen kuva tai kuvia webinaarityökalulla tuotettavien palveluiden osista tai webinaaritoiminnoista kokonaisuudessaan.

Tutkimuksellinen aineisto on kokonaisuudessaan kvalitatiivista eli laadullista. Ideointipalavereissa tuotetaan muistiinpanoja ja muuta dokumentaatiota sekä niistä kootaan yhteenvetodokumentteja. Blueprinting tulokset dokumentoidaan ja asiakashaastattelut litteroidaan laadulliseksi tutkimusmateriaaliksi. Tutkimusaineistoa analysoidaan luokittelemalla, jäsentämällä ja arvioimalla.

1.4 Tutkimuksen rajaus

Webinaarityöväline on ollut Vismalla käytössä vuodesta 2010 lähtien ja sen tuomat edut asiakkaille ja Vismalle ovat olleet merkittävät. Visman webinaariliiketoiminnan kehittämisessä voidaan nähdä kolme eri vaihetta kuvion 3 mukaisesti. Webinaariliiketoiminnan kehittämisen *Vaihe 1: Webinaarit osana perinteistä kurssitoimintaa* on saatu päätökseen. Webinaarityökalu on ollut vuodesta 2010 osa Visman säännöllistä kurssiliiketoimintaa. Tässä opinnäytetyössä siirrytään liiketoiminnan kehittämisen toiseen vaiheeseen: *Vaihe 2: Webinaarityövälineen uusien käyttötapojen ideointi liiketoiminnan tukemiseksi*. Tutkimuksessa ideoidaan webinaarityökalulle lisää käyttömahdollisuuksia koh-

deyrityksen liiketoiminnan tarpeiden näkökulmasta. Tutkimuksen tavoitteena on ideoida uusia palvelumahdollisuuksia sekä kehittää uusia toimintatapoja ja -malleja webinaarityökalun käytön tukemiseksi. *Vaihe 3: Webinaarityövälineen uusien käyttötapojen käyttöönotto* tarkoittaa tässä tutkimuksessa syntyneiden uusien palveluiden tai käyttötapojen käyttöönottoa. Kolmas vaihe rajataan tämän tutkimuksen ulkopuolelle.



KUVIO 3. Visman webinaariliiketoiminnan kehittämisen vaiheet ja opinnäytetyöni rajaus

Tutkimuksessa syntyville webinaarityövälineellä toteutettaville uusille palveluille tai käyttötavoille haetaan asiakasnäkökulmaa asiakashaastatteluilla. Haastatteluilla halutaan kysyä asiakkaiden mielipiteitä uusista palveluista. Tutkimuksesta rajataan pois laskennallisen asiakashyödyn ja Visman webinaaritoiminnan kannattavuuden mittaaminen. Laskennallisella mittaamisella tarkoitetaan esimerkiksi laskemalla sijoitetun pääoman tuottoa (return on investment, ROI) tai webinaaritoiminnan tuottoja ja kustannuksia.

1.5 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyöni koostuu viidestä pääluvusta, joista ensimmäinen on johdanto. Johdannossa käsittelen tutkimuksen taustan ja motivaation, tutkimuksen tavoitteen ja tutkimuskysymykset, tutkimusotteen ja -menetelmät, tutkimuksen rajauksen ja opinnäytetyöni rakenteen. Toinen luku on opinnäytetyöni teoriaosa, jossa käsitellään innovaatioiden tuottamista ja arvon lisäämistä sekä oppimista ja työskentelyä verkossa. Lisäksi teoriaosassa käsitellään verkkotyöskentelyn haasteita sekä verkkopalveluiden merkitystä asiakkaan arvonluonnissa. Toinen luku päättyy teoreettisen viitekehyksen yhteenvedoon. (Ks. kuvio 4.)

Luku 1: Johdanto
Tutkimuksen tausta ja motivaatio, tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset, tutkimusote ja tutkimusmenetelmät, tutkimuksen rajaus ja opinnäytetyön rakenne
Luku 2: Teoriaosa
Innovaatiot ja arvon lisääminen, oppiminen ja työskentely verkossa, verkkotyöskentelyn haasteet, verkkopalveluilla arvonluontia ja teoreettisen viitekehyksen yhteenvedo
Luku 3: Kohdeyrityksen esittely
Kohdeyrityksen palveluliiketoiminnan kuvaus sekä webinaarihistorian ja webinaarityökalun esittely
Luku 4: Empiirinen osa
Tutkimusaineiston yhteenvedo, ideointipalaverit ja niiden tulokset, asiakashaastattelut ja uusi toimintamalli
Luku 5: Tutkimuskysymyksiin vastaaminen
Tutkimuskysymyksiin vastaaminen, peilaus teoriaan, tutkimuksen arviointi ja jatkotutkimusaiheita

KUVIO 4. Opinnäytetyöni rakenne

Opinnäytetyöni kolmannessa luvussa esittelen tutkimuksen kohdeyrityksen palveluliiketoiminnan, webinaaritoiminnan historian sekä kohdeyrityksen käytössä olevan webinaarityökalun ominaisuudet. Työni neljäs luku on empiirinen osa, joka alkaa tutkimusaineiston yhteenvedolla. Tämän jälkeen kuvataan tutkimuksen ideointipalaverit, niiden tuotokset, asiakashaastattelut sekä uusi toimintamalli. Viidennessä luvussa vastataan tutkimuskysymyksiin sekä peilataan tutkimusta teoreettiseen viitekehykseen. Lisäksi viidennessä luvussa arvioidaan tutkimusta sekä esitetään jatkotutkimusaiheita.

2 INNOVAATIOT JA TIETOVERKOSSA TYÖSKENTELY

Opinnäytetyöni 2. luku koostuu viidestä alaluvusta: 2.1–2.5. Ensin käsitellään innovaatioiden tuottamista ja arvonluonnin näkökulmia. Toisessa alaluvussa käsitellään oppimista ja työskentelyä verkossa. Kolmannessa alaluvussa kuvataan verkkotyöskentelyn haasteita ja neljännessä alaluvussa syvennytään verkkotyöskentelyn arvonluontiin. Viimeisessä alaluvussa kootaan yhteen teoreettinen viitekehys.

2.1 Innovaatioiden tuottaminen ja arvon lisääminen

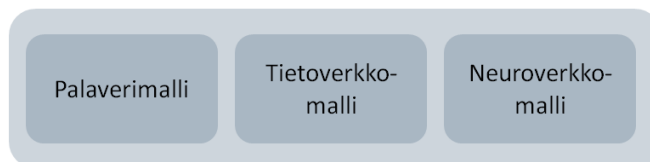
Innovaatioiden jatkuva työstäminen on it-toimialalla elinehto, jotta pysytään mukana jatkuvassa kehityksessä ja muutoksessa. Toimintaympäristö muuttuu yhä nopeammalla vauhdilla; teknologia kehittyy nopein sykäyksin ja yritysten ohjelmistoille asettamat vaatimukset ovat kasvaneet ja monimutkaistuneet. Myös palveluita koskevien innovaatioiden merkitys it-toimialalla on merkittävä. Kuitenkaan palveluiden kehittämistä ja uudistamista ei useinkaan nähdä innovointina, vaan puhutaan esimerkiksi prosessien kehittamisestä tai asiakaspalvelun parantamisesta.

Kamenskyn (2008) mukaan innovaatiot voidaan jakaa viiteen eri tyyppiin: tuote- ja palveluinnovaatiot, prosessi- ja toimintoinnovaatiot, johtamis- ja organisaatioinnovaatiot, teknologiainnovaatiot sekä strategiainnovaatiot. Teknologiainnovaatiot ovat olleet perinteisesti tärkeässä roolissa. Niiden avulla on pystytty tuomaan markkinoille huipputeknologiaa, minkä avulla suomalaiset yritykset ovat kansainvälistyneet. Innovaatiotoiminnassa on jatkossa yhä enemmän kiinnitettävä huomiota olemassa olevan teknologian hyödyntämiseen sekä teknologia on pyrittävä saamaan vuorovaikutukseen muiden innovaatiotyyppien kanssa. (Kamensky 2008, 307–308.)

Tuote- ja palveluinnovaatioiden kehittämisessä on hyvä ottaa mukaan useita näkökulmia. Kamenskyn (2008) mukaan innovaation tulee perustua tarve- tai asiakaslähtöisyyteen sekä on muistettava, että innovaatio voi syntyä tuotteen tai palvelun ydinhyödyn lisäksi esimerkiksi designista. Palveluinnovaation konseptointi on tärkeää, erityisesti asiantuntijapalveluissa. Lisäksi innovoinnissa tulee kaikin keinoin pyrkiä hyödyntämään eri innovaatiotyyppien vuorovaikutus. (Kamensky 2008, 309.)

Palveluinnovaatio ei tarkoita samaa kuin idea tai keksintö. Palveluinnovaatiosta puhutaan silloin, kun luodaan uusi palvelu tai sen osa, joka tuottaa asiakkaille arvoa. Palveluinnovaatio on hyödyllinen asiakkaille sekä asiakkaan on oltava valmis maksamaan siitä. (Palveluinnovaatiot 2012.) Järvelinin (2011) mukaan palveluinnovaatio voi olla luonteeltaan radikaali, jolloin se on täysin uusi markkinoilla. Palveluinnovaatio muuttaa tällöin markkinoita merkittävästi ja ei ole enää niin sanotusti paluuta vanhaan. Radikaali palveluinnovaatio perustuu uusiin kykyihin ja osaamiseen. Toisaalta palveluinnovaatio voi olla myös inkrementaalinen, jolloin uutuusarvo perustuu olemassa oleviin kykyihin ja osaamiseen. Silloin innovaatio on usein paikallinen esimerkiksi yhden yrityksen näkökulmasta kehitetty uusi liiketoimintamalli tai -prosessi. (Järvelin 2011.) Palveluinnovaatio voi siis kohdistua olemassa olevan palvelun parantamiseen, yrityksen organisaatioon tai uuteen asiakasrajapintaan (Palveluinnovaatiot 2012).

Suomalaisissa yrityksissä on hyvin monenlaisia innovaatioprosesseja. Solatien ja Mäkeläisen (2009) mukaan suomalaisten innovaatioprosessit voidaan luokitella kolmeen pääluokkaan; palaverimalli, tietoverkkomalli ja neuroverkkomalli (kuvio 5). Innovaatioprosessien muotoutumiseen ja rakentumiseen vaikuttaa toimialan kehitysvaihe ja kilpailu sekä yrityksen kehitysvaihe, koko, resurssit ja tavoitteet. (Solatie & Mäkeläinen 2009, 263.)



KUVIO 5. Suomalaisia innovaatioprosesseja (Solatie & Mäkeläinen 2009, muokattu)

Palaverimallissa ideat syntyvät muun toiminnan ohella kuten työpälavereissa, kahvi-huonekeskusteluissa tai avokonttoreissa. Asioita ja ideoita saatetaan pöyhiä sattumalta eri puolilta tai voidaan keskittyä johonkin tiettyyn ongelmaan ja löytää siihen systemaattisemmin ratkaisuja. Tällaisessa mallissa ideoiden käsittely on vapaata ja rentoa sekä jokainen voi osallistua mukaan. Kyseinen malli toimii hyvin pienissä yrityksissä tai yrityksissä, joissa on kehittäjäryhmiä. Se toimii myös hyvin yhteisöissä, joissa on vapaa ilmapiiri ja korostetaan yhteisöllisyyttä ja innovatiivisuutta. Idean tie innovaatioksi voi olla hyvinkin lyhyt ja mutkaton. Mallin hankaluutena on se, että joskus hyvät ideat saattavat jäädä ns. ilmaan, kun kukaan ei tartu niihin tai niitä ei kirjata ylös. Idean

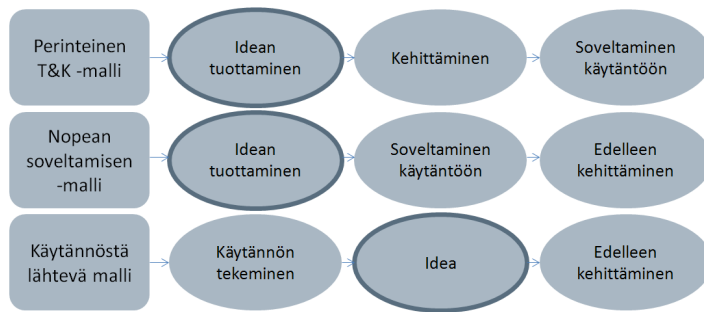
eteenpäin viejää ei löydy tai ei ole sovittuja käytäntöjä miten idean kanssa tulee edetä. (Solatie & Mäkeläinen 2009, 263–264.)

Tietoverkkomallissa keskeisenä kanavana on yrityksen tietoverkko, esimerkiksi yrityksen intranet. Ideat kerätään tietojärjestelmään, jonka avulla niitä voidaan arvioida, yhdistellä ja seurata. Tietoverkkomallissa innovaatio on nostettu yrityksessä yhdeksi arvoksi. Innovointiin voi osallistua tuotekehitystiimit tai koko organisaatio. Yrityksessä on systemaattiset tavat kerätä ideoita, mutta niiden käsittelyprosesseissa on erilaisia suuntauksia. Prosessi voi olla hyvin vapaamuotoinen tai hyvin systemaattinen, keskeisenä tekijänä säilyy tietojärjestelmä. Tietoverkkomallia käyttävistä yrityksistä saattaa puuttua yksityiskohtainen prosessi, jolla idea lähdetään viemään eteenpäin. Toisaalta taas yrityksessä voi olla tarkkaan kuvattu innovaatioprosessi, joka ylittää idean alkulähteiltä aina tuotteistamiseen. (Solatie & Mäkeläinen 2009, 267–268.)

Neuroverkkomalli on yhdistelmä palaveri- ja tietoverkkomallista. Neuroverkkomallissa yhteisen päämäärän tavoittelussa on käytössä sekä henkiset että tekniset voimavarat. Neuroverkko-termillä viitataan aivojen toimintatapaan, jossa tietoja jäsenellään ja samalla syntyy itseoppimista ja -organisoitumista. Tässä mallissa syntyy ihmisten ja ideoiden välistä keskustelua, mikä synnyttää luovempia ratkaisuja ja mahdollistaa uusien näkökulmien syntymisen. Tällaista mallia käyttävät yritykset ovat strategiaohjautuvia sekä henkilöstön motivointia ja avointa innovaatiota pidetään erityisen korkeassa asemassa. Usein yrityksissä on omat prosessit radikaaleille ja inkrementaaleille innovaatioille. (Solatie & Mäkeläinen 2009, 270–271.)

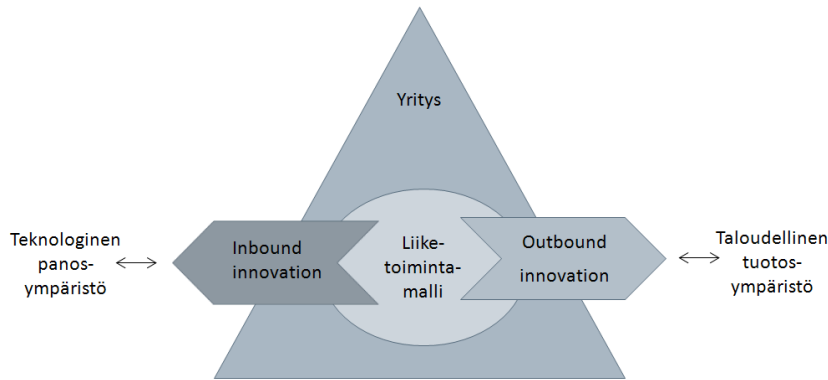
Palveluinnovaatioiden tuotteistamisprosesseja voi ryhmitellä myös toisella tavalla (kuvio 6). Järvelinin (2011) mukaan innovaatiota voidaan tuottaa perinteisellä mallilla, jolloin yrityksen tuotekehitysosasto tuottaa ideoita sekä työstää ja kehittää niitä edelleen. Kehityksen jälkeen uutta palvelua tai tuotetta sovelletaan käytäntöön. Tällöin asiakasrajapinta kohdataan vasta siinä vaiheessa, kun palveluinnovaatio on jo käytössä. Tässä tilanteessa asiakasnäkökulmien huomioiminen on yleensä varsin heikkoa. Asiakaslaute tulee jälkikäteen vasta palvelun ollessa jo markkinoilla. Toinen innovaatioprosessi on niin sanottu nopean soveltamisen malli, jossa innovaation tuottamisen jälkeen palvelu tai tuote viedään mahdollisimman nopeasti asiakasrajapintaan. Asiakkailta tai pilotiasiakkailta kerätään käyttökokemuksia, kehitysideoita ja muuta palautetta palveluinnovaation jatkokehittämiseksi. (Järvelin 2011.) It-toimialalla käytetään paljon pilot-

tiasiakkaiden asiantuntemusta ja prosessiosaamista palvelujen tai tuotteiden hiomiseen. Järvelinin (2011) mukaan kolmas tapa innovaatioprosessin käynnistämiseen on idean poimiminen tai löytäminen käytännön toiminnasta. Innovaatio saa alkunsa, kun havaitaan esimerkiksi puute palveluprosessissa tai saadaan asiakkaalta varteenotettava kehitysidea. Ideaa lähdetään jatkokehittämään, jolloin voi syntyä uusia tuote- tai palveluinnovaatioita. (Järvelin 2011.)



KUVIO 6. Palveluinnovaatioprosesseja (Järvelin 2011)

Solatie ja Mäkisen (2009) sekä Järvelinin (2011) innovaatioiden tuottamisprosesseissa keskitytään yrityksen sisällä tapahtuviin prosesseihin. Jokaisen yrityksen toimintaan vaikuttaa vahvasti myös ympäristötekijät. Koivisto ym. (2011) käsittelevät Chesbroughin (2003) avoimen innovoinnin mallia, jossa keskeisenä tekijänä on yrityksen ja ympäristön vuorovaikutus innovaatioiden syntymisessä ja jakamisessa. Koivisto ym. (2011) havainnollistavat, että Chesbroughin (2003) avoimen innovoinnin malliin yhdistyy kolme keskeistä elementtiä (kuvio 7). Yksi elementti on uusien tietojen ja ratkaisuvaihtoehtojen etsiminen sekä yrityksen sisältä että ulkopuolelta. Tätä kuvataan termillä Inbound innovation. Toinen elementti on Outbound innovation, mikä tarkoittaa yrityksen sisällä syntyneiden omaan liiketoimintaan sopimattomien innovaatioaihoiden kanavoitua yrityksen ulkopuolelle. Outbound innovation -tuotokset voidaan myös kanavoitua omaan liiketoimintaan, mutta silloin oman yrityksen liiketoimintamallilta vaaditaan uudistumista. Tällöin idean jatkojalostaminen on haasteellisempaa ja se vie enemmän aikaa. Avoimen innovoinnin kolmas elementti on yrityksen liiketoimintamalli, jossa on kuvattu, miten innovaatiotoimintaa ohjataan sekä miten innovaatioaihioita jaetaan ja käsitellään. (Chesbrough 2003, Koivisto ym. 2011, 33–34 mukaan.)



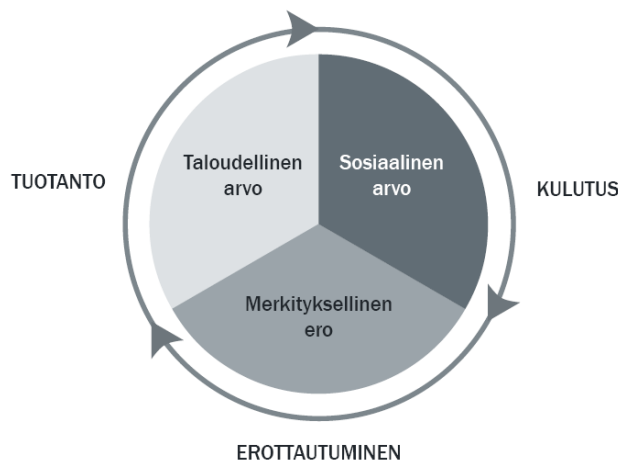
KUVIO 7. Avoimen innovoinnin malli (Koivisto ym. 2011, 34)

On selvää, että yritys ei toimi suljetussa ympäristössä, vaan vuorovaikutus ympäristön kanssa on liiketoiminnan kehittämisen kannalta erittäin oleellista. Teknologian kehittyminen on eräs muutosvoima, joka synnyttää uusia palveluinnovaatioita. Teknologia toimii usein myös innovaatioiden toteuttamisen mahdollistajana. Elinkeinoelämän keskusliiton Palvelut 2020 - Osaaminen kansainvälisessä palveluyhteiskunnassa -raportin (2006) mukaan toimialat tulevat lähentymään toisiaan, jolloin selkeät toimialarajat hämärtyvät. It-toimialan keskeinen rooli kaikkien toimialojen kehittämisessä on ilmeinen. Se osittain mahdollistaa ja osittain pakottaa uusien liiketoimintamallien kehittämisen. Teknologisten innovaatioiden avulla voidaan synnyttää uusia innovaatioita muilla toimialoilla. (Palvelut 2020... 2006, 9, 11.)

Innovaatioiden lähteitä on useita, mutta kaikkein tärkein innovoinnin lähtökohta on asiakas. Asiakastarpeet nyt ja tulevaisuudessa ovat avainasemassa liiketoiminnan kehittämisessä. Näiden tarpeiden tunnistaminen tarpeeksi ajoissa luo varman menestyksen liiketoiminnassa. On erityisen tärkeää ymmärtää asiakkaiden prosessit ja nähdä tarpeiden kokonaiskuva pintaa syvemältä. Asiakastarve voi joskus olla myös piilevä, jota asiakkaat eivät itse ole tunnistanee.

Innovaation tulee luoda asiakkaalle arvoa. Ruckensteinin, Suikkasen ja Tammisen (2011) mukaan arvonluontia voidaan tarkastella kolmesta näkökulmasta; arvot sosiaalisessa merkityksessä, arvot eronteon merkityksessä ja arvot taloudellisessa merkityksessä (kuvio 8). Nämä kolme näkökulmaa ovat arvonluonnissa vuorovaikutuksessa keskenään ja vain ne yhdessä voivat luoda arvoa. Sosiaalisella merkityksellä tarkoitetaan yhteiskunnan yleistä tapaa ajatella ja toimia eli kulttuuria. Mitä halutaan elämässä saavuttaa ja miten halutaan toimia? Sosiaalisessa ympäristössä arvotetaan erilaisia päämääriä ja toimintatapoja. Merkityksellisellä eronteolla tarkoitetaan tunteiden herättämistä, joka

luo samaistumisen tai ulossulkeutumisen tarpeen. Esimerkiksi itsepalveluravintolan valinnalla palveluravintolan sijaan on konkreettinen merkityksellinen ero, johon palvelun kuluttaja valintaan tehdessään ottaa kantaa. Valintoja tehtäessä tuotetaan hyvän ja tavoiteltavan elämän ympärille erilaisia symbolisia kannanottoja, joihin muut voivat halutessaan samaistua. Arvo taloudellisessa merkityksessä tarkoittaa panoksien määrää ja laatua, jonka palvelun kuluttaja on palvelua ostaessaan valmis uhraamaan. Nämä kolme arvonluonnin ulottuvuutta on oltava tasapainossa, jotta uudet innovaatiot tuottavat arvoa. (Ruckenstein, Suikkanen & Tamminen 2011, 40–41.)



KUVIO 8. Kolme arvon ulottuvuutta (Ruckenstein, Suikkanen & Tamminen 2011, 42)

Taloudellinen näkökulma nostetaan yleensä kaikkein merkityksellisimmäksi, mutta kulttuuristen tapojen ja tottumusten vaikutus kulutuskäyttäytymiseen on kiistaton. Sosiaalisen verkoston ja luottamuksellisen ilmapiirin kautta voidaan luoda taloudellista arvoa. Yrityksen tulee sovittaa yhteen kaikki kolme arvon eri ulottuvuutta samanaikaisesti, jotta arvoa todella syntyy. (Ruckenstein, Suikkanen & Tamminen 2011, 43, 45.)

Yrityksen liiketoimintaa kehittävät ideat ja innovaatiot syntyvät yrityksen hyvin suunnitellun, organisoidun ja aktiivisen innovointiprosessin kautta. Ympäristön ja sidosryhmi- en tarjoamat mahdollisuudet ovat yhtä merkittävässä roolissa sisäisten prosessien kans- sa. Tärkein innovoinnin elementti on kuitenkin asiakkaat. Innovointi on useimmiten hyvin käytännönläheistä ja asiakkaan saamalla arvolla on ensisijainen merkitys innovaa- tion menestymisessä. Kun yrityksen innovaatioprosessi on hiottu huomioimaan nämä kaikki elementit, on yrityksellä käsissään menestyksen avaimet.

2.2 Oppiminen ja työskentely verkossa

Internet ja tietoverkot sekä niissä työskenteleminen ovat mahdollistaneet kaikkien toimialojen kehittymisen ja verkostoitumisen. Asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden palvelamiseen on muodostunut uusia kanavia, sekä on pystytty kehittämään organisaation sisäisiä liiketoimintaprosesseja. Maailmanlaajuisesta verkostoitumisesta on tullut yksi liike-elämän menestyksen mittari. Uudet teknologiat ovat tarjonneet välineet monenlaisen tiedon jakamiseen, ja viimeisen 30 vuoden aikana ihmisten välinen globaali kommunikointi ja vuorovaikutus ovat lisääntyneet.

Tietoverkoissa työskentely alkoi Suomessa ja maailmanlaajuisesti 1980-luvulla, jolloin Internet syntyi. Samalla vuosikymmenellä käynnistyi myös tietokoneiden välisen viestinnän tutkiminen opetuskäytössä. Tutkimuksissa syntyi paljon teoria- ja tutkimustietoa etä- ja monimuoto-opetuksesta. (Manninen 2011.) Ammattikorkeakoulut aloittivat yhteisiä verkko-opetushankkeita 1990-luvulla. Samaan aikaan ammattikorkeakoulut käynnistivät omia sisäisiä verkko-opetuksen koulutus- ja kehittämishankkeitaan. 2000-luvun ensimmäisellä vuosikymmenellä kehitys painottui opetusmenetelmien ja -strategioiden työstämiseen. Ajanjaksolle oli tyypillistä myös teknologiakeskeisyys. (Kullaslahti 2011, 18–19.)

2000-luvulla tietoverkkojen, tietokoneiden, internetin, puhelinten, puhelinverkkojen sekä muiden teknisten laitteiden sekä ohjelmistojen kehitys on mahdollistanut tietoverkkotyöskentelyn kehittymisen ja laajentumisen myös yksityisellä sektorilla. Suomessa oli vuonna 2001 150 yksityisen sektorin yritystä, jotka toimivat e-oppimisen toimialalla eli digitaalisella teknologialla tuetulla oppimisen toimialalla. (Mikkela 2002, 3). 2000-lukua leimaa vahvasti teknologian lisääntyminen jokaisella sektorilla, mikään toimiala tai organisaatio ei ole voinut jäädä kehityksen ulkopuolelle. Jokainen yritys on voinut hyödyntää kehitystä toimintojensa tehostamisessa.

Mikkelan (2002) mukaan e-oppimisen yleistymisen vaikuttaa kansantalouteen kahden mekanismin avulla. E-oppimisella Mikkela tarkoittaa tieto- ja viestintätekniiikan avulla tuettua oppimista, koulutusta tai niiden hallinnoimista. Koulutuksen ja oppimisen organisoinnissa ja toteutuksessa viisaasti käytetty e-oppiminen tarjoaa parempia oppimistuloksia, kustannussäästöjä ja aikaetuja. E-oppimista hyödyntävien organisaatioiden tuottavuus- ja joustavuusedut ovat ilmeiset, kun oppiminen voi tapahtua laadukkaammin,

halvemmin ja nopeammin. Tämä tarjoaa organisaatioille suoraa kilpailuetua. (Mikkela 2002, 2.)

Mikkelan (2002) mukaan toinen kansantalouteen vaikuttava mekanismi on e-oppimisen jalostamisen kautta syntyvät uudet liiketoimintamahdollisuudet. Uutta liiketoimintaa voidaan kehittää digitaalisten sisältöjen, teknologisten työkalujen ja järjestelmien sekä näitä tukevien liike-elämän palveluiden aloille. Tietoverkoissa toimiminen mahdollistaa markkinoiden laajentumisen globaaliksi, jolloin volyyymi kasvaa ja voidaan lähteä kehittämään uutta suomalaista vientialaa. E-oppimisen jalostaminen synnyttää uusia ammatteja ja työllistää jatkossa ihmisiä alan palveluyrityksissä ja käyttäjäorganisaatioissa. (Mikkela 2002, 2.) E-oppimisen jalostamisen lisäksi tietoverkkojen tarjoamien mahdollisuuksien hyödyntäminen on merkittävä kilpailuetu myös muilla toimialoilla. Kansallisille markkinoille voidaan innovoida uusia palveluita tai toimintamalleja tietoverkkojen ja -verkostojen hyödyntämisen näkökulmasta. Suomalaisten yritysten ja organisaatioiden on entistä helpompi laajentaa toimintaa globaaleille markkinoille, sillä teknologian kehittymisen kautta informaatiota ja verkostoja on paremmin saatavilla sekä yhteistyön aloittaminen tai laajentaminen onnistuu helpommin uusien teknologisten välineiden avulla.

Tietoverkkojen kehittyminen on luonut uusia muotoja informaation tallentamiseen ja jakamiseen. 1980-luvulla työpaikoilla jaettiin informaatioita palavereissa, puhelimessa tai perinteisen postin kautta. Joillakin yrityksillä saattoi olla käytössä sisäinen tietoverkko, mutta sen kautta pääasiassa vain välitettiin tiedostoja. Lisäksi televisio, radio ja kamerat olivat jokainen erillisiä informaation tuottajia ja jakajia. Kommunikointi ja viestintä tapahtuivat pääsääntöisesti tietoverkkojen ulkopuolella. 1990-luvulla sähköpostin yleistymisen kautta internetin ja tietoverkkojen käytön lisääntyminen lähti nopeaan kasvuun. 2000-luvulla teknologian ja tietoverkkojen avulla luodun ja jaetun informaation muodot ovat monipuolistuneet sekä erilaisia tiedon muodostamisen variaatioita on syntynyt hyvin monenlaisia.

Andersonin ja Elloumin (2004) mukaan lähes jokaisen ihmisen henkilökohtainen tietokone mahdollistaa multimedia esityksien käyttämisen viihdyttämisessä, markkinoinnissa tai koulutuksessa. Äänen ja videon suoralla toistolla eli striimauksella voidaan täydentää e-opiskelua. Verkosta voidaan esimerkiksi ladata videoleikkeitä kuten luentoja ja haastatteluja. Videoiden striimauksella reaaliaikaisesti voidaan lisätä e-oppisen (eli tie-

toverkon avulla suoritettu opiskelu) sisältöä ja kiinnostavuutta. Internetissä on ollut jo kauan mahdollista keskustella kirjoittamalla eli chatilla. Tämän lisäksi audioyhteydet ja internetpuhelut ovat yleistyneet. Internetpuhelut tarjoavat joustavan mahdollisuuden opiskelijoille ja opettajille kommunikoida keskenään paikasta riippumatta ilman puhe-
luista aiheutuvia lisäkustannuksia. (Anderson & Elloumi 2004, 115, 117, 119, 121–122.) Tietoverkoissa tapahtuva kommunikointi on vähentänyt viestintään liittyviä kustannuksia, jolloin yrityksiä ja organisaatioiden on helpompi kasvattaa ja monipuolistaa viestintää kustannustehokkaasti.

Myös pienet yritykset ja yksityishenkilöt pystyvät käyttämään internetin kautta palveluita maksamatta niistä kohtuuttomasti. Verkossa toteutettava tapaaminen voi olla kahden henkilön välinen tai siihen voidaan kytkeä useita henkilöitä. Yrityksien keskuudessa on siirrytty käyttämään videoneuvotteluja läsnäolopalaverien lisäksi sekä niiden korvaamiseksi. Videoneuvotteluilla pystytään kustannustehokkaasti organisoimaan palavereita useamman paikkakunnan kesken ilman, että tilaisuuden luonnetta tai sisältöä tarvitsee muuttaa. Tietoverkoissa tapahtuvan kommunikoinnin lisääntyminen on edistänyt informaation jakamista ja jalostamista sekä yhteydenpitäminen on tullut joustavammaksi, nopeammaksi ja edullisemmaksi.

Videoneuvottelujen ohella on lisääntynyt myös verkkoseminaarien eri webinaarien järjestäminen. Webinaari on verkossa tapahtuva seminaari, jossa kaikki osallistujat ovat internetissä samassa virtuaalisessa ympäristössä. Webinaari on reaaliaikainen joko yhden tai useamman vetäjän pitämä esitys, jossa osallistujat kuulevat oman tietokoneen kautta vetäjän äänen ja näkevät vetäjän esityksen. Lisäksi webinaarissa voi kommunikoida chatilla.

Webinaaritekniikkaa hyödyntää tällä hetkellä usea organisaatio. Webinaareja pidetään muun muassa omien tuotteiden ja ratkaisuiden esittelemiseen ja kouluttamiseen. Oman toimialan ajankohtaisten asioiden läpikäyminen ja tärkeiden asioiden informoiminen toteutetaan yhä useammin webinaarityökalun välityksellä. Lisäksi webinaaria käytetään tilanteissa, joissa halutaan saavuttaa osallistujia maailmanlaajuisesti esimerkiksi alalla olevien haasteiden ratkaisemiseksi. Webinaaria on myös saatettu hyödyntää valtakunnallisesti toteutettavissa hankkeissa informaation jakamisen välineenä. Webinaari-termi on melko yleinen, mutta lisäksi käytetään verkkoseminaari-termiä. Webinaarit ja verkkoseminaarit ovat käytössä useilla toimialoilla kuten it-toimialalla, opetustoiminnassa,

metsäteollisuudessa sekä mediatoimialalla. (Ajankohtaiset tapahtumat 2011; ESAB isännöi... 2011; KOTEK-hanke 2011; Sihti, siilo... 2011; Tekla Structures... 2011; Webinaarit: Aldata... 2012; Webinaarit: Salcom... 2010; Webinaarit: Stora... 2012 Verkostotapaamiset 2010)

Campbellin (2009) mukaan webinaarien suosio on kasvanut valtavasti vuosina 2007–2009. Webinaarien suosio selittyy matkakustannuksien sekä matkustamiseen liittyvän ajan ja panoksen säästymisellä. Lisääntynyttä käyttöä selittää myös edullinen webinaaritekhnologia, sillä markkinoilla on tarjolla myös pienille yrityksille sopivia työkaluja. Campbellin (2009) mukaan on myös mahdollista, että webinaarien yleistymisen johtuu ihmisten informaation kulutuskäyttäytymisen muutoksesta. Nykyään yritysmaailmassa työskennellään paljon internetissä sekä informaation etsimisen että koulutuksen näkökulmasta. Liiketoiminnan näkökulmasta myös asiakkaat ovat verkossa, joten palveluiden vieminen verkkoon on tärkeää ja yritysten kannattaa tätä suuntausta ehdottomasti hyödyntää. Webinaarityökalua voi hyvin hyödyntää yrityksen liiketoiminnassa. Webinaari voi olla tehokas sekä myyntiliiden etsimisessä että asiakaskoulutuksessa, joten webinaaritarjontaa suunniteltaessa tulee miettiä ovatko webinaarit maksullisia vai ilmaisia. Webinaarien järjestämiseen kannattaa kohdistaa erityistä huomiota ja suunnitella webinaarit hyvin yksityiskohtia myöten. (Campbell 2009.)

Verkkotyöskentelyn lisääminen tarjoaa organisaatiolle selkeitä etuja. E-oppimisalan uusien liiketoimintamallien selvityksessä (Hintikka & Rongas 2010) kerrotaan esiselvityksen aikana järjestetystä webinaarista. Webinaari toteutettiin internetissä ja sillä haluttiin demonstroida internetin mahdollistamia toimintatapoja. Hintikka ja Rongas (2010) vertaavat webinaarin järjestämistä perinteiseen seminaariin ja toteavat, että webinaarin järjestelyt sujuvat helpommin ja kustannustehokkaammin, sillä tilavarauksia ja tarjoiluita ei tarvitse tehdä. Mukaan voi osallistua ilman matkustamista, jolloin säästetään myös aikaa ja energiaa. Webinaariesityksen aikana osallistujat pystyvät kysymään chatin kautta, mikä tarjoaa uusia mahdollisuuksia verrattuna perinteiseen seminaariin. Chattoiminto on käytettävissä koko seminaarin ajan, jolloin osallistujat voivat kirjoittaa kysymyksiä ja kommentteja jo esityksen aikana. (Hintikka & Rongas 2010, 44–45.)

Webinaarien yleistymisestä kertoo osaltaan myös se, että Googlen kautta tehdyt hakumäärät webinar-termille ovat lisääntyneet viime vuosina (Google 2012). Kuviosta 9 nähdään, että vuonna 2004 hakujen määrä kaikista Google hauista maailmanlaajuisesti

on ollut 20 prosentin luokkaa ja vuonna 2011 vastaavasti 80 prosentin molemmin puolin. Webinar-termi alkaa yleistyä ja tunnettuus varmasti lisääntyy julkisella ja yksityisellä sektorilla sekä yksittäisten ihmisten keskuudessa.



KUVIO 9. Google hakujen määrä Webinar-sanalla (Google 2012)

Tietoverkot ovat nykyään kiinteä osa kaikkia toimialoja. Tietoverkojen hyödyntämiseen kätkeytyy monia mahdollisuuksia, ja näiden mahdollisuuksien oivaltaminen vahvistaa yrityksen liiketoiminnan kehittymisen todennäköisyyttä. Yksi esimerkki teknologian hyödyntämisestä on webinaarit, niiden avulla voidaan luoda uusia kontaktintimuotoja toimialasta riippumatta.

2.3 Verkkotyöskentelyn haasteet ja niihin vastaaminen

Verkkotyöskentelyn avulla organisaatioissa on pystytty nostamaan toiminnan tehokkuutta sekä säästämään kustannuksia. Moni päivittäinen asia voidaan hoitaa nopeasti verkon kautta huomaamatta kuinka suuri rooli tietoverkolla on kaikenlaisessa viestinnässä. Tietoverkkotyöskentelystä on tullut jokapäiväistä, joten sen tuomia etuja sekä haasteita tulee tarkastella välttääkseen sudenkuopat.

Grönroosin (2006) mukaan verkossa työskenteleminen ja oppiminen eivät vielä tänä päivänä ole itsestään selviä toimintamuotoja. Verkko-opiskeluun sisältyy monia haasteita niin oppimisen näkökulmasta kuin teknisen toimintaympäristön näkökulmasta. Verkkokoulutuksen käynnistämiseen tarvitaan tekninen koulutusala, sisältö sekä metodi. Nämä ovat usein helposti järjestettävissä, mutta silti koulutus ei aina tuota tyydyttävää lopputulosta. Osallistujat eivät ole oppineet tai he eivät ole pitäneet koulutuksesta. Syy tähän on usein se, että verkkokoulutusta verrataan helposti perinteiseen luokkakoulutukseen. (Grönroos 2006, 182.)

Luokkakoulutuksia ja verkkokoulutuksia suunniteltaessa tuleekin huomioida näille kummallekin ominaisia asioita. Luokkakoulutuksessa päästään koulutettavien kanssa hyvään vuorovaikutussuhteeseen. Voidaan viestiä ilmeillä ja eleillä sekä pystytään olemaan fyysisesti läsnä ja neuvomaan niin sanotusti kädestä pitäen. Verkkokoulutuksesta puuttuu osittain nämä elementit, jolloin sekä kouluttaja että koulutettavat joutuvat valmistautumaan verkkokoulutukseen eri tavalla. Grönroosin (2006) mukaan verkkokoulutuksessa opettajan rooli muuttuu fasilitaattoriksi, jolloin opettajan rooli on enemmän koulutuksen järjestelijä ja oppimisen mahdollistaja. Kouluttajan tulee myös ymmärtää koulutusalan tekniset ominaisuudet. Koulutuksen sisällön suunnittelu asettaa suuria haasteita, sillä mikä tahansa aineisto ei käy sellaisenaan verkko-opetukseen. Sisältö ja koulutusmetodi tulee luoda verkko-opiskeluun sopivaksi. (Grönroos 2006, 183–184.) Korhosen (2008) artikkelissa myös verkkopedagogi Jari Järvelä toteaa saman asian. Järvelä kertoo, että e-oppimisratkaisut tulee suunnitella oppimisprosessin ja -tavoitteiden näkökulmasta. Jos nämä asiat jäävät huomiotta, paraskaan tekniikka ei pelasta tilannetta. (Korhonen 2008.)

Verkkotyöskentely vaatii osallistujilta kuuntelemista, keskittymistä ja aktiivista osallistumista. Verkkopöytätyöskentely joutuvat myös tutustumaan tekniseen koulutusalaan, mikä saattaa aiheuttaa vastenmielisiä suhtautumista verkkopöytätyöskentelyyn (Grönroos 2006, 182). Suuri haaste onkin se, että koulutettavien tulee itse ottaa entistä suurempi vastuu omasta oppimisestaan. Verkkopöytätyöskentelyssä tiedon itsenäinen prosessointi on ensiarvoisen tärkeää (Grönroos 2006, 184). Myös Dunkel (2009) mukaan verkkotyöskentelyn erityisenä haasteena on saada osallistujat keskittymään juuri meneillään olevaan verkkopalaveriin tai muuhun vastaavaan verkkotapaamiseen. Usein osallistujat tekevät samaan aikaan paljon muita asioita, kuten verkkopalaveriin kuulumattomia töitä sekä sähköpostin tai internetin selailua. Tämän niin kutsutun moniajon vähentämiseksi on useita keinoja. Ensimmäinen keino on valita verkkotapaamiseen oikeat ihmiset. Mukaan kutsutaan vain ne ihmiset, jotka todella tuovat tapaamiseen informaatiota tai osallistuvat päätöksien tekoon. Jokaisella osallistujalla tulee olla selkeä rooli. Ihmiset, jotka ovat mukana vain kuunnellakseen, syyllistyvät todennäköisesti moniajoihin. (Dunkel 2009.)

Dunkel (2009) mukaan toinen tärkeä asia verkkotyöskentelyn sujuvuuden varmistamiseksi on etukäteen valmisteltu selkeä asialista, jossa on kuvattu mitä verkkotapaamisessa tulisi saada tulokseksi. Kolmas keino moniajon välttämiseksi on johtaa puhetta, toisin sanoen viitata asialistaan sopivissa kohdissa sekä osallistuttaa ihmiset mukaan

esimerkiksi kutsumalla heitä heidän omilla nimillään. Neljäntenä keinona on käyttää hyväksi teknologian tarjoamat ominaisuudet kuten äänestys- ja kädennostotoiminnot ja viidentenä tärkeänä asiana on tehdä esityksestä mahdollisimman visuaalinen. Verkkota- paamisessa kannattaa käyttää paljon kuvia ja vähemmän tekstiä sekä viedä esitys läpi rauhallisesti. (Dunkel 2009.) Myös Clark ja Mayer (2011) pureutuvat e-oppisen näkö- kulmasta multimedian sisällön merkitykseen. Heidän näkemyksensä mukaan sisällössä tulee olla mukana tekstin lisäksi kuvia, animaatioita, videoita ja grafiikkaa. Oppimispro- sessin näkökulmasta edellä mainittujen multimedia tehosteiden lisäksi tulee oppimisessa käyttää myös sanallista viestintää ja kerrontaa eli toisin sanoen perinteistä opettamista. Yhdistelemällä useita erilaisia multimedian muotoja myös uusimmat e-opiskelijat saa- vat sisällöllisesti enemmän irti. (Clark & Mayer 2011, 62–63, 65–66.) Verkkotyöskente- lyssä tulee ottaa huomioon tiedon sisäistämisen avaintekijät, jotta haluttuun lopputulok- seen päästäisiin.

Verkkotyöskentelyssä olennaisena osana on teknologinen osaaminen. Työvälineiden ja ohjelmistojen tulisi olla niin selkeitä, että käyttäjien huomio ei kiinnittyisi itse teknolo- giaan. Verkkotyöskentelyn toteuttamisessa painopiste pitäisi ensisijaisesti olla sisällön suunnittelussa ja tilaisuuden järjestämisessä. Mikkilän (2002) mukaan markkinoilla olevat e-oppimiseen tarjotut tuotteet ja palvelut ovat varsin teknologiakeskeisiä, ja nii- den tarjoamat ratkaisut eivät ole tyydyttäneet käyttäjien vaatimuksia. Toinen ongelma on ollut, että käyttäjät eivät riittävästi osaa hahmottaa tarjonnan ja toimialan mahdolli- suuksia. Organisaatioissa on syntynyt vääriä mielikuvia esimerkiksi yksittäisen ratkai- suntarjoajan tai kapea-alaisen e-oppimisen kurssitarjonnan vuoksi. (Mikkilä 2002, 4.)

Samoja ongelmia havaittiin myös e-oppimisalan uusien liiketoimintamallien selvityk- sessä (Hintikka & Rongas 2010), jossa todetaan, että toimiala ei ole vielä riittävästi kyp- synyt e-oppimiseen. Lisäksi rakenteisiin liittyvät ongelmat ovat edelleen tunnistettavis- sa. Hintikka ja Rongas (2010) kuitenkin toteavat, että oppimissisältöjen ja oppimistoi- mialan kehittäjät seuraavat trendejä maailmalta. Tällä hetkellä kehitetään keveitä, muo- kattavia ja nopeasti käyttöönotettavia palveluratkaisuja suurien järjestelmien sijasta. (Hintikka & Rongas 2010, 20, 31–32.) E-oppimisalan ja muiden verkkotyöskentelyä hyödyntävien toimialojen haasteena on edelleen kaikkien mahdollisuuksien löytäminen, sillä toteutusvariaatioita on useita teknologisen kehityksen myötä. Oma haasteensa on löytää omaan organisaatioon parhaiten sovelutuvat työvälineet ja ohjelmistot.

Hintikan ja Ronkaan (2010) mukaan webinaarien ja seminaarien vetäminen on periaatteessa samanlaista, mutta webinaareissa vaaditaan silti erilaista osaamista. Erilaista osaamista tarvitaan keskustelujen järjestämisessä eri työkaluilla, alustuksien suunnittelussa, käytettävyyssuunnittelussa ja reaaliaikaisen verkkoraportoinnin järjestämisessä. (Hintikka & Rongas 2010, 45.) Myös Interaction Associatesin asiantuntijaraportissa kerrotaan, että virtuaalitiimien verkkotyöskentelyn joustavuuteen ei niinkään vaikuta työväliseen teknologiseen kyvykkyys, vaan menestyksekkään yhteistyön mahdollistaa verkkotyöskentelyn vaatimien taitojen ja strategioiden erinomainen hallinta. (20 Simple... 2007, 2.) Olipa kyse virtuaalitiimin palaverista, verkko-opiskelusta, kaupallisesta verkkoseminaarista tai muusta verkkotyöskentelystä on selvää, että pelkkä teknologiaosaaminen ei riitä, vaan organisaatioiden tulee kehittää osaamistaan myös verkkotyöskentelyn tarvittavissa metodeissa. Verkkotyöskentely vaatii erityistä osaamista niin verkkotapaamisten valmisteluissa, markkinoinnissa, hallinnoinnissa ja jälkitoimien järjestämisessä.

2.4 Arvon lisääminen verkkopalveluiden avulla

Teknologian kehittyminen on ollut vahvasti mukana myös organisaatioiden arvonluontiprosessien kehittämisessä. Uusilla teknologisilla ratkaisuilla on pystytty muokkaamaan palveluprosesseja nopeammiksi ja joustavammiksi. Digitalisointi leviää kaikille toimialoille. Aikaisemmin digitalisoitiin yksittäiset palvelut ja toiminnot ja nyt ollaan siirtymässä kokonaisten arvoketjujen ja toimialojen digitalisointiin (Viitanimi 2007, 119).

Organisaatioiden tulee aktiivisesti itse pyrkiä hyödyntämään teknologian tarjoamia mahdollisuuksia nykyisten palveluiden kehittämisessä sekä uusien palveluiden luomisessa. Erityisesti it-toimialan yritysten tulee aktiivisesti tarjota asiakkailleen uusia teknologisia ratkaisuja, sillä ohjelmistojen käyttäjäorganisaatiot usein keskittyvät liiketoimintansa kehittämiseen oman toimialansa näkökulmasta. Toisaalta kuitenkin uusien palveluiden kehittämisprosessiin on tärkeää ottaa asiakas mukaan, jotta voidaan varmistua arvonluontiprosessin tehokkuudesta. Grönroosin (2006) mukaan informaatioteknologian myötä on osittain tultu siihen pisteeseen, että asiakas ei välttämättä osaa sanoa mitä hän haluaa tai tarvitsee. Asiakas ei tiedä tarjolla olevista vaihtoehdoista, sillä vaihtoehtojen määrä lisääntyy yhä nopeammin. Perinteiset asiakaskyselyt eivät tuota riittävästi informaatiota markkinoiden tilanteesta. (Grönroos 2006, 220.) Yhteistyössä asiakkaan

kanssa voidaan luoda arvoa, joka näkyy molempien osapuolien omissa arvontuotantoprosesseissa. Storbackan, Blomqvistin, Dahlin ja Haegerin (2003) mukaan yritys vahvistaa kilpailuetuaan, jos se jatkuvasti pystyy kehittämään prosessejaan voidakseen tarjota asiakkailleen yhä parempia mahdollisuuksia heidän oman arvontuotannon lisäämiseksi (Storbacka, Blomqvist, Dahl ja Haeger 2003, 25).

Ennen kuin yritykselle ja sen asiakkaalle syntyy arvoa, tulee palveluiden olla saatavilla sekä pitää syntyä riittävästi vuorovaikutusta. Storbackan ym. (2003) mukaan saavutettavuudella tarkoitetaan sekä läsnäoloa markkinoilla että tavoitettavuutta esimerkiksi puhelimitse. Kun saavutettavuus on helppoa sekä fyysisesti että tiedon ja tunteen tasolla, voidaan katsoa yrityksen toimivan asiakaslähtöisesti. (Storbackan ym. 2003, 23.) Myös vuorovaikutukseen tulee kiinnittää huomiota, sillä se on merkittävä avaintekijä koko asiakasprosessissa. Vuorovaikutus voi tarkoittaa perinteistä asiakaskohtaamista ihmisten välillä tai internet aikakaudelle tyypillistä ihmisen ja tietokoneen välistä kohtaamista. Storbackan ym. (2003) mukaan yrityksiin tulee kehittää vuorovaikutuspaikkoja, joissa vaihdetaan tietoa, osaamista ja tuotteita. Prosessit, joissa asiakas on suorasti tai epäsuorasti mukana, ovat kehittämisen kannalta hedelmällisimmät. Asiakkaan kanssa voidaan rakentaa dialogia asiakkuusprosessien kehittämiseksi. (Storbackan ym. 2003, 24.)

Koulutuspalveluita tarjoava yritys joutuu miettimään miten koulutukset tulisi järjestää; olisiko parempi järjestää koulutusta perinteisesti luokka- tai seminaarimuotoisesti vai olisiko tehokkaampaa käyttää perinteisten koulutusmuotojen rinnalla tai tilalla e-oppimista? Burkettin ja Phillipsin (2007) mukaan e-oppimisen järjestämisellä saavutetaan parempi sijoitetun pääoman tuotto prosentti (return on investment (ROI)) kuin perinteisellä kouluttajien vetämillä kursseilla. Perinteisten luokkakoulutuksien oppimistulokset saattavat olla parempia kuin e-oppimisessa, mutta e-oppimisen korkeampaan sijoitetun pääoman tuotto prosenttiin vaikuttaa merkittävästi e-oppimisen kustannustehokkuus. Yrityksissä on huomattu, että opiskelua tukevaan teknologiaan sijoittaminen tuottaa suoria kustannussäästöjä, lisää tehokkuutta muun muassa opiskelumateriaalin uudelleen käyttämisellä sekä samalla se vähentää koulutuksen kehittämiseen ja jakamiseen sitoutuvia kustannuksia. (Burkett & Phillips 2007, 36.) Tarjoamalla erilaisia koulutusvaihtoehtoja annetaan asiakkaille mahdollisuus löytää heidän organisaatioonsa parhaiten soveltuva vaihtoehto. Toisaalta toiminnan tehokkuuden kannalta sekä tiukassa aikakunassa toimimisen näkökulmasta saattaa olla edullisempaa tarjota ainoastaan e-oppimismuotoa.

The Agile Trainer, Creating Velocity for Online Learning Using Web Conferencing -raportissa (2007) kerrotaan miten työvälineitä, joita käytetään verkossa toteutettaviin videoneuvotteluihin, voisi hyödyntää verkko-opetuksessa. Tutkimuksen mukaan videoneuvotteluihin käytettävillä työvälineillä pystytään saavuttamaan myös ne koulutettavat, jotka eivät aikaisemmin ole pystyneet osallistumaan seminaareihin tai kursseille. Verkko-opetus nähdään kurssimuotoisen koulutustarjonnan täydentävänä tekijänä, lisäksi sen avulla saavutetaan koulutettavia henkilöitä maantieteellisesti uusilta alueilta sekä pystytään järjestämään erikoistarpeita vastaavia yksittäisiä koulutuksia. Verkko-opetuksen kautta pystytään säästämään matkakustannuksia ja työaika. (The Agile Trainer... 2007.) Kurssille tai seminaariin osallistuminen saattaa vaatia useiden tuntien matkustamista, jolloin osallistujan tapahtumasta saama anti ei välttämättä riitä kattamaan asiakkaalle syntyviä kokonaiskustannuksia. Osallistuessaan perinteisiin tilaisuuksiin asiakkaan on pohdittava omaa arvontuotantoprosessiaan ja siihen sijoitettavia panostuksia.

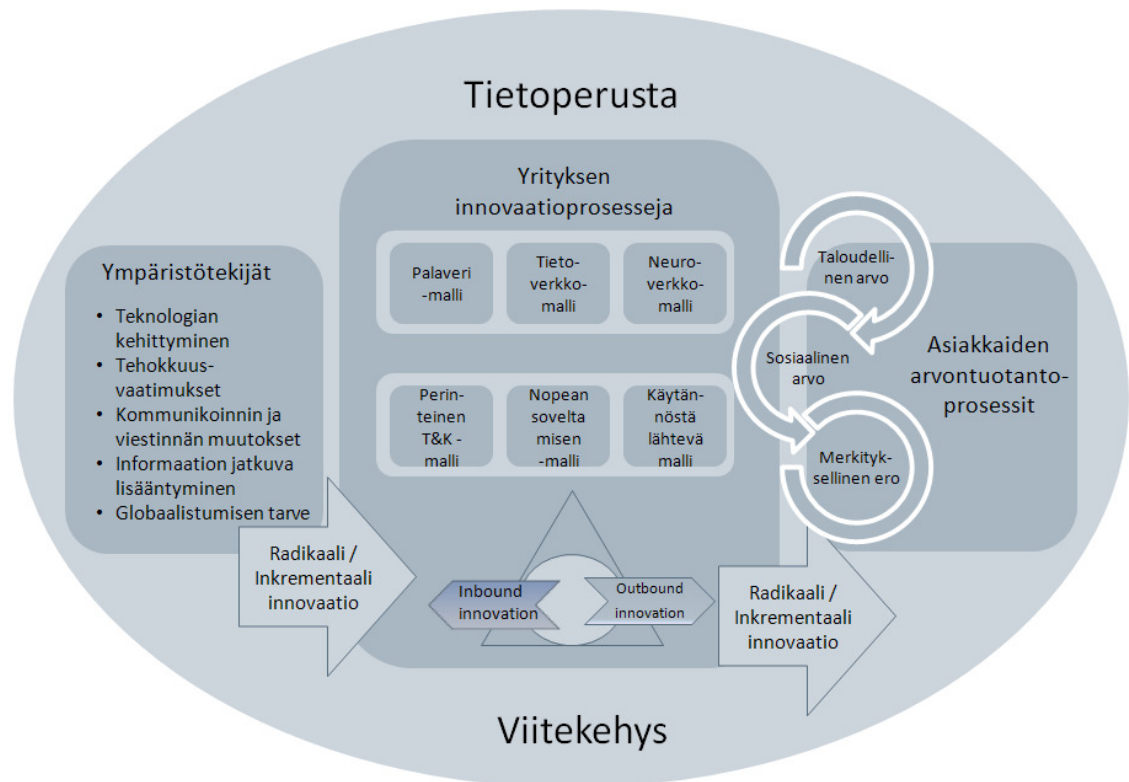
The Agile Trainer, Creating Velocity for Online Learning Using Web Conferencing -raportin (2007) mukaan verkko-opetus mahdollistaa vaikeasti aikataulutettavien koulutuksien järjestämisen sekä koulutukset voidaan tallentaa ja tallennetta voidaan käyttää hyödyksi myöhemmin. Verkko-opetuksen järjestämisen etuina nähtiin myös verkkojalkeluun soveltuvan koulutusmateriaalin hyödyntämismahdollisuus, aihealueen asiantuntijoiden kutsuminen helposti mukaan sekä opetustilanteessa koulutettavien reaaliaikainen mittaaminen. (The Agile Trainer... 2007.) Myös Koneen e-learning manager Juha-Matti Arola toteaa Muukkosen (2005) artikkelissa, että virtuaalikoulutuksiin on johtajien helppo tulla kertomaan näkemyksiään. Tämä puolestaan lisää koulutettavien henkilöiden sitoutuneisuutta. (Muukkonen 2005.) Webinaarien ja virtuaalikoulutuksien joustavuus on merkittävä kilpailuetu palveluita tarjoaville yrityksille ja heidän asiakkailleen. Arvoa muodostuu myös yrityksen sisäisten toimintojen tehostamisesta. Palveluiden suunnittelussa on kuitenkin oltava huolellinen, jotta erityisesti asiakkaat omaksuvat niiden kuuluvan saumattomasti yhteen heidän oman arvontuotantoprosessinsa kanssa.

2.5 Teoreettisen viitekehysten yhteenveto

Opinnäytetyöni teoreettinen viitekehys on kuvattu kuvioon 10. Kuviossa keskellä on yritysten erilaisia innovaatioprosesseja. Yrityksen on huolehdittava jatkuvasta uudistumisesta, jotta menestyminen Suomen markkinoilla sekä globaalisti on mahdollista. Innovointi on yksi uudistumisen tärkeimmistä voimavaroista. Yrityksen kannattaa luoda innovatiivinen työympäristö ja suunnitella huolellisesti ideoiden käsittelyprosessit. Ideoita voi syntyä käytäväkeskusteluissa, palaverissa tai ideahautomoissa. Ideoiden kirjaamista ja jalostamista varten tulee olla systemaattiset menettelytavat, jotta arvokkaat ideat tulevat kirjattua talteen ja niitä voidaan työstää sovittujen prosessien mukaan. Ideoinnissa ensisijaista on säilyttää positiivinen ilmapiiri ja kritiikkittömyys, sillä mikä tahansa idea voi johtaa merkittävään liiketoiminnan kasvumahdollisuuteen.

Kuviossa 10 vasemmalla on kuvattu innovaatioiden syntymiseen vaikuttavat ympäristötekijät. Ympäristötekijöillä kuten teknologisilla uudistuksilla, yhä kasvavilla tehokkuusvaatimuksilla sekä globalistumisella on suuri merkitys uusien innovaatioiden syntymiseen. Toimialat lähenevät toisiaan, jolloin toimialojen ristiallokosta voi löytyä aivan uusia radikaaleja innovaatioita. Toisaalta taas innovaatioiden syntyminen on voi tapahtua hyvin käytännönläheisesti. Yksittäisen palvelun, tuotteen tai prosessin kehittäminen ei ole lainkaan vähäpätöinen innovaatio, sillä useimmiten kehitys tapahtuu pienin askelein. Yrityksen sisäisillä innovaatioprosesseilla voidaan tehostaa myös organisaation ulkopuolella syntyneiden ideoiden hyödyntämistä ja jatkojalostamista oman liiketoiminnan tarpeita vastaaviksi.

Globalisaatio lisääntyy erityisesti teknologian kehityksen myötä. Yritysten ja verkostojen välinen kommunikointi ja viestintä lisääntyy entisestään. Informaation jakaminen tietoverkkoja pitkin on nopeaa ja edullista. Monella toimialalla tietoverkkoja voidaan hyödyntää etätyöskentelyssä ja -opiskelussa, esimerkiksi videokonferenssit sekä verkoseminaarit ja -kurssit ovat yleistymässä. Tietoverkkojen ja -verkostojen kaupallinen hyödyntäminen on yleistä, mutta vielä on paljon potentiaalisia mahdollisuuksia löytää uusia innovatiivisia liiketoimintamuotoja. Webinaarit ovat hyvä esimerkki tällaisista mahdollisuuksista.



KUVIO 10. Opinnäytetyöni teoreettinen viitekehys

Verkkoseminaarit, -kokoukset ja -koulutukset ovat kustannustehokkaita ja aikaa säästäviä. Tietoverkoissa työskentely on joustavaa ja se mahdollistaa erilaisten palaverien ja tilaisuuksien järjestämisen nopeallakin aikataululla. Lisäksi mukaan voidaan kutsua osallistujia, jotka eivät maantieteellisen sijaintinsa vuoksi muuten pystyisi osallistumaan. Verkkotapaaminen vaatii osallistujilta kuitenkin erilaista osaamista ja aktiivisempaa otetta kuin perinteinen läsnäolotapaaminen tai luokkakoulutus. Tilaisuuden järjestäjän on myös valmistauduttava huolellisesti ja hänen on omaksuttava uusia toimintamuuotoja. Tilaisuudessa vetäjän on osattava pitää mielenkiinto yllä, sillä verkkotapaamisessa osallistujien aktiivisuuden ylläpitäminen on haastavaa.

Verkkotyöskentelyssä tekniikka saattaa omalta osaltaan asettaa haasteita sekä osallistujille että järjestäjille. On osattava huomioida osallistujien tietotekniset valmiudet sekä kiinnostus tekniikkaa kohtaan. Etukäteisvalmistelut ja ohjeistukset on mietittävä kohderyhmälle sopiviksi, jotta verkkotapaaminen tai -koulutus sujuu luontevasti. Tietoverkoissa työskenteleminen tuottaa monia hyötyjä, mutta samalla on myös tunnistettava uudet haasteet. Jotta tietoverkoista saa yrityksen liiketoimintaan uusia realistisia kehityspolkuja tai -ajatuksia, on kehitystyöhön paneuduttava huolellisesti. Teknisiä uudistuksia sisältävät innovaatiot tai palvelumuodot löytävät usein kohderyhmän enemmistön

vasta, kun tuote tai palvelu on ollut jonkin aikaa saatavilla. Kehitystyössä tulee olla pitkäjänteinen.

Jotta idea jalostuu innovaatioksi, vaaditaan, että siitä syntyy arvoa asiakkaalle. Innovaatioprosessin lähtökohdaksi on hyvä ottaa asiakkaan arvontuotantoprosessi (ks. kuvio 10). Asiakkaan kokema arvo uuden innovaation avulla on keino sitouttaa asiakas, minkä myötä yritys voi kasvattaa liiketoimintaansa. Asiakkaalle tulee luoda kokemuksia sekä sosiaalisesta että taloudellisesta arvosta. Lisäksi asiakkaan tulee huomata uuden innovaation merkityksellinen ero oman liiketoiminnan näkökulmasta. Asiakkaan arvontuotantoprosessiin syventyminen voi tarkoittaa sitä, että asiakas on itse aktiivisesti mukana palveluiden ja tuotteiden kehitystyössä. Samaan aikaan se voi tarkoittaa myös sitä, että asiakkaalle luodaan jotain uutta mitä asiakas ei itse ole osannut ehdottaa. Asiakas on oman toimialansa huippuosaaja, joten asiakas ei välttämättä syvällisesti tunne esimerkiksi teknologisten ratkaisujen tarjoamia mahdollisuuksia. Kun yritys löytää innovaatioprosessiinsa sopivan vuorovaikutustason asiakkaan kanssa, syntyy varmasti hedelmällisiä, arvoa tuottavia innovaatioita.

3 VISMA SOFTWARE OY:N WEBINAARIHISTORIA

Opinnäytetyöni 3. luku koostuu kolmesta alaluvusta: 3.1–3.3. Tässä luvussa käsitellään Visman palveluliiketoiminnan nykytilanne ja tulevaisuuden näkymiä sekä Visman webinaaritoiminnan kehittyminen tämän opinnäytetyön alkutilanteeseen asti. Viimeisessä alaluvussa esitellään Vismalla käytössä oleva webinaarityökalu sekä kuvataan miten työvälinettä on käytetty Vismalla.

3.1 Visma Software Oy:n palveluliiketoiminta

Teknologian nopea kehittyminen on mahdollistanut myös monen koulutuspalvelun siirtymisen internetiin. Sähköiset palvelut lisääntyvät kaikilla toimialoilla ja suuntaus tulee jatkumaan yhä voimakkaampana. Globaalisatio tuo ihmisiä ja yrityksiä lähemmäksi toisiaan ja tätä kehitystä edesauttaa it-teknologia. Palveluiden sähköistyminen näkyy erityisesti it-toimialalla. Verkon yli tarjotaan sekä ohjelmistoja että palveluita. Erilaiset etäyhteydet ovat kehittyneet merkittävästi viime vuosien aikana. Nykyisten tietoverkkojen datansiirto-ominaisuudet ovat mahdollistaneet äänen, kuvan ja tiedostojen välittämisen helposti ja nopeasti internetin yli. Tätä teknologiaa on hyödynnetty myös Vismassa.

Opinnäytetyöni kohdeyritys Visma toimii it-toimialalla. Visma kuuluu norjalaiseen Visma-konserniin. Visma kehittää ja myy toiminnanohjauksen sekä asiakkuudenhallinnan ohjelmistoja. Visma tarjoaa muutamia ohjelmistoja pilvipalveluina muun muassa Visma Banking -pankkiliikenne- ja maksuratkaisu, Visma Severa -tuoteperhe ja Visma Payroll -palkanlaskenta. Liiketoimintaympäristö elää jatkuvassa muutoksessa ja tuotteet sekä palvelut on pystyttävä toimittamaan ja käyttöönottamaan entistä helpommin ja kustannustehokkaammin. Ohjelmistoja siirretään pilvipalveluihin, jolloin perinteisiä asennuksia ei enää tarvita.

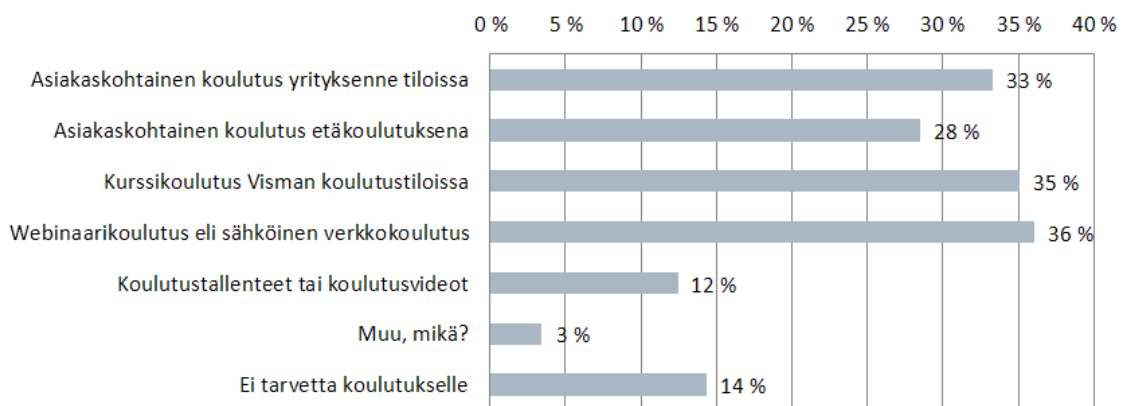
Ohjelmiston käyttöönotto vaatii usein kouluttajan tai konsultin asiantuntemusta. Käyttöönoton tueksi tarjotaan koulutusta asiakkaan tiloissa tai etäkoulutuksena puhelimitse. Joissakin tapauksissa asiakas pystyy itsenäisesti tekemään ohjelmiston käyttöönoton valmiin ohjeistuksen avulla. Käyttöönoton jälkeen asiakkaat siirtyvät ylläpitopalveluiden piiriin, joihin kuuluu muun muassa helpdesk-neuvonta ja päivitykset.

Usein koulutustarpeita ilmenee käyttöönoton jälkeenkin esimerkiksi henkilöstövaihdok-
sista johtuvista syistä tai ohjelmiston käyttötapoja halutaan tehostaa tai muuttaa. Visma
tarjoaa asiakkailleen erilaisia koulutusvaihtoehtoja, joita ovat asiakaskohtainen koulutus
joko asiakkaan tiloissa tai etäkoulutuksena puhelimen välityksellä, kurssikoulutukset
luokkamuotoisesti Visman koulutustiloissa tai webinaarina internetin yli.

Visma toteutti vuonna 2011 asiakaskyselyn, jossa selvitettiin nykyisten asiakkaiden
koulutustarpeita. Koulutustarvekyselyssä kysyttiin muun muassa mistä koulutusvaihtoehtoista asiakas on kiinnostunut tulevaisuudessa. Kyselyssä esitettiin kysymys: *Mistä seuraavista Visman tarjoamista koulutusvaihtoehtoista yrityksenne on kiinnostunut tulevaisuudessa?* Kysymyksen vastausvaihtoehtoista vastaaja pystyi valitsemaan yhden tai useamman vaihtoehdon. Kuvioista 11 voidaan todeta, että 36 % valituista vaihtoehtoista kohdistui webinaarikoulutukseen. 35 % vastauksista suuntautui kurssikoulutukseen, 33 % asiakaskohtaiseen koulutukseen asiakkaan tiloissa ja 28 % asiakaskohtaiseen etäkoulutukseen. Koulutustallenteet ja videot saivat 12 % vastausvaihtoehtoista. (Koulutustarvekysely 2011.)

Visma Software Oy, Koulutustarvekysely 2011
Kysymys 9. Mistä seuraavista Visman tarjoamista koulutusvaihtoehtoista yrityksenne on kiinnostunut tulevaisuudessa?

*Kysymyksen vastaajia oli yhteensä 742 henkilöä.
Valittuja vastausvaihtoehtoja oli yhteensä 1208 kpl.*



KUVIO 11. Visma Software Oy:n Koulutustarvekysely 2011

Koulutustarvekysely antoi Vismalle arvokasta tietoa sähköisten palveluiden tarpeellisuudesta. Perinteisemmät koulutusmuodot eli asiakaskohtainen koulutus asiakkaan tiloissa ja kurssikoulutus ovat edelleen kysytyjä. On kuitenkin huomioitava, että useat vastaajat ovat kiinnostuneita sähköisistä palveluista, kuten asiakaskohtaisesta etäkoulu-

tuksesta, webinaareista ja koulutustallenteista. Tämä on signaali, että asiakkaat arvostavat sähköisiä palveluita perinteisten koulutusmuotojen rinnalla.

3.2 Visma Software Oy:n webinaarihistoria

Visman tarjoamat sähköiset koulutukset eli webinaarit ovat online koulutuksia, joihin voi osallistua samaan aikaan useita asiakkaita ympäri Suomea. Visman kouluttaja pitää koulutuksen Visman toimistolta ja yhteys asiakkaisiin otetaan internetosoitteen kautta. Koulutuksessa osallistujat kuulevat kouluttajan äänen tietokoneensa kaiuttimista sekä näkevät kouluttajan jakaman työpöydän tai dokumentaation tietokoneensa näytöllä. Osallistujat voivat webinaarin aikana käyttää keskusteluikkunaa eli niin sanottua chat-toimintoa kysymyksiensä ja kommenttien kirjoittamiseen.

Vismalla webinaaripalvelumuoto nousi keskusteluihin muutama vuotta sitten, jolloin verkkokoulutuksen tarjoamia mahdollisuuksia pohdittiin henkilöiden välillä useissa yhteyksissä. Idea kypsyi pikkuhiljaa. Vuonna 2009 löytyi sopiva työkalu webinaarikoulutuksien pitämiseen. Uuden palvelumuodon käynnistäminen tehtiin keväällä 2010. Aluksi kutsuimme asiakkaita ilmaisiin pilottiwebinaareihin nähdäksemme miten tekniikka toimii, minkälaisia ohjeistuksia tarvitaan Visman sisäiseen käyttöön ja asiakkaille sekä miten palvelu otetaan vastaan asiakaskunnassa. Uuden palvelumuodon käyttöönotosta lähtien on kerätty palautetta. Saadun palautteen johdosta parannettiin ohjeistusta sekä asiakkaiden suuntaan että sisäisesti, myös toimintamallit muotoutuivat paremmiksi. Palaute on ollut alusta asti positiivista, asiakkaat ovat olleet erittäin kiinnostuneita kyseisestä palvelumuodosta.

Uuden palvelumuodon markkinointi aloitettiin onnistuneen pilotoinnin jälkeen. Jo keväällä 2010 Vismalla oli palvelutarjonnassa mukana maksullisia koulutuswebinaareja. Webinaarien tunnettuutta parannettiin muun muassa lisäämällä uusi palvelumuoto Visman kotisivuille sekä informoimalla asiasta suorissa sähköpostimainoksissa. Lisäksi järjestettiin useita tutustumiswebinaareja, joihin kutsuttiin asiakkaita kokeilemaan uutta koulutusmuotoa. Webinaari koulutusmuotona alkoi saada jalansijaa kurssiliiketoiminnassa. Vuonna 2010 kurssiliikevaihdosta 23 % kertyi webinaarikoulutuksista ja vuonna 2011 webinaaritoiminta muodostui kiinteäksi osaksi kurssiliiketoimintaa. (Visman raportointikuutio 2011.)

3.3 Webinaarityökalun esittely ja käyttökohteet

Visma käyttää webinaarityökaluna Citrix System Inc:n GoTo-tuoteperhettä, johon kuuluvat GoToMeeting-, GoToWebinar- ja GoToTraining-työkalut. Taulukkoon 1 on koottu työkalujen ominaisuudet. Työkalujen ominaisuudet poikkeavat hieman toisistaan, mutta jokaisessa on samat perustoiminnallisuudet. Perustoiminnallisuuksista tärkeimpänä ja oleellisimpana ominaisuutena on yhteydenotto internetin yli yhteen tai useampaan tietokoneeseen samaan aikaan. Yhteyden kautta voi jakaa oman tietokoneen työpöydän toisten nähtäväksi sekä jakaa materiaaleja ja muita tiedostoja. Yhteyden kautta voi myös keskustella muiden kanssa, jolloin ääni tulee tietokoneen kautta (VoIP eli Voice over Internet Protocol). Työvälineellä voi myös tallentaa tapaamisen myöhempää katselua varten. (Compare... 2011.)

Perusominaisuuksien lisäksi GoToWebinar- ja GoToTraining-työkaluissa on käyttöä helpottavia ja lisäarvoa tuovia ominaisuuksia, kuten kutsu- ja ilmoittautumisnäkyvän personointi, muistutus- ja kiitosviestit sekä kysely- ja arviointitoiminnot. GoToWebinar-työkalussa on lisäksi mahdollisuus muun muassa käyttää virtuaalista odotustilaa ja kysymys-vastaus-ikkunaa sekä kutsua mukaan muita panelisteja. GoToTraining-työkalussa on lisäominaisuutena esimerkiksi mahdollisuus määritellä tapahtumakohtainen maksimimäärä osallistujille, ajastin taukojen pitämistä varten sekä tallenteiden verkkojakelumahdollisuus. (Compare... 2011.)

GoToMeeting on perustyöväline ja se soveltuu hyvin esimerkiksi, jos yhteydenotto tulee tapahtua saman tien. GoToWebinar-työkalu soveltuu parhaiten etukäteen aikataulutettujen esityksien ja demojen pitämiseen sekä tilaisuuksiin, joissa on useampia puhujia tai panelisteja. GoToTraining-työkalu soveltuu parhaiten koulutuksien pitämiseen ja niiden hallinointiin. (Compare... 2011.)

TAULUKKO 1. GoToMeeting-, GoToWebinar- ja GoToTraining-työkalujen vertailu
(Compare... 2011, muokattu)

OMINAISUUKSIEN VERTAILU:	GoToMeeting	GoToWebinar	GoToTraining
Osallistujamäärä	15-25 osall.	100-1000 osall.	25-200 osall.
Perustoiminnot:			
Työpöydän ja sovelluksen jakaminen	✓	✓	✓
Esittelijän oikeuksien jakaminen	✓	✓	✓
Näppäimistön ja hiiren hallinnan jako	✓	✓	✓
Tilaisuuden tallentaminen	✓	✓	✓
Piirtotyökalut esityksen tueksi	✓	✓	✓
Videoneuvottelut (ääni puhelimen tai tietokoneen kautta)	✓	✓	✓
Pikaverkkokokoukset:			
Yhden klikkauksen kokoukset	✓	✓	✓
Aikataulutus etukäteen tai aloittaminen heti	✓	✓	✓
Kokouksen aloittaminen MS Office sähköpostiviestistä ja pikaviesti työkalut	✓	✓	✓
Osallistujien hallinnointi:			
Kutsu – ja ilmoittautumisnäkyvän muokkaaminen		✓	✓
Muistutus- ja kiitosviestit		✓	✓
Kysely ja arviointi toiminnallisuus		✓	✓
”käden nosto” –toiminto		✓	✓
Osallistujille Monitori-ikkuna		✓	✓
Raportointityökalu		✓	✓
Tapahtumat isolle osallistujamäärälle:			
Voidaan pyytää mukaan panelisteja		✓	
Virtuaalinen odotushuone		✓	
Kysymys – Vastaus ikkuna		✓	
Mahdollisuus harjoitella esitystä etukäteen		✓	
Interaktiiviset koulutukset:			
Koulutuksien järjestely eri kategorioihin, ylläpito on helpompaa			✓
Yksilöllisen osallistujamäärän määrittäminen per koulutustilaisuus			✓
Materiaalit ja testit ennen koulutusta, koulutuksen aikana tai jälkikäteen			✓
Kirjasto materiaalien ja testien säilyttämiseen			✓
Ajastin esim. taukoja varten			✓
Tallennettujen koulutuksien jakaminen verkossa			✓

Vismalla on käytetty satunnaisesti GoToMeeting- ja GoToWebinar-työkaluja. Käyttö on ollut testaamista ja kokeilua, niitä ei ole varsinaisesti integroitu osaksi Visman muita työvälineitä. Webinaarikoulutuksien pitämiseen on käytetty GoToTraining-työkalua. Kaikkia työkalun ominaisuuksista ei ole otettu käyttöön. Ominaisuuksista on valittu tarpeiden kannalta oleellimmat; koulutuksien etukäteen aikatauluttaminen, kutsunäkymän personointi, työpöydän ja esittelijän oikeuksien jakaminen, kouluttajan äänen jakaminen internetin yli, tilaisuuden tallentaminen, raportointityökalun käyttö, yksilöllisen osallistujamäärän määrittelemine tapahtumille, ajastimen käyttö taukoja varten sekä tallennettujen koulutuksien jakaminen internetin yli.

GoToTraining-työkalun käyttäminen on mahdollistanut uusien koulutuskokonaisuuksien järjestämisen ilman matkustamista. Kouluttajat ovat pitäneet uuden työvälineen helppokäyttöisyydestä ja kustannustehokkuudesta. Työvälineen avulla on mahdollista tavoittaa enemmän asiakkaita kuin perinteisissä luokkakoulutuksissa. Työväline on eri-

tyisen hyvin sopinut tilanteisiin, joissa ohjelmiston uusi ominaisuus tai käyttötapa on pitänyt kouluttaa usealle asiakkaalle nopeassa aikataulussa. Tällaisia ovat esimerkiksi ohjelmistoihin toteutettavat lakisäätteiset muutokset. Uusien lakimuutoksien lopulliset viranomaisjulkaisut tehdään usein hyvin lähellä lain voimaantulohetkeä, mikä kiristää ohjelmistomuutoksien toteutusaikataulua. Näin ollen myös ohjelmistojen loppukäyttäjien koulutuksien järjestäminen on ollut haasteellista. Webinaarien avulla Visma pystyy palvelemaan asiakkaitaan tehokkaasti ja joustavasti myös nopeaa reagointia vaativissa tilanteissa.

4 WEBINAARITYÖKALU VISMA SOFTWARE OY:N LIKETOIMINNASSA

Opinnäytetyöni 4. luvussa käsitellään tutkimuksen toteutuksen toimenpiteet, eteneminen ja tulokset. 4. luku koostuu neljästä alaluvusta: 4.1–4.4. Alaluvussa 4.1 esitellään tutkimusaineiston yhteenveto. Toinen alaluku 4.2 koostuu neljästä alaluvusta: 4.2.1–4.2.4, joissa käsitellään ideointipalaverien toteuttaminen ja tulokset. Alaluvussa 4.3 käsitellään asiakashaastattelut ja alaluvussa 4.4 kuvataan uusi toimintamalli.

4.1 Tutkimusaineiston yhteenveto

Tutkimusaineiston kerääminen ja käsittely sekä analysointi kulkivat koko tutkimuksen ajan rinnakkain. Toteutetuista tutkimusmenetelmistä, -tavoitteista ja -tuloksista on koottu taulukko 2. Ideointikierroksien aineistoja luettiin ja tulkittiin useampaan kertaan, jotta pystyttiin luokittelemaan ja jäsentämään esiin nousseet ideat. Ensimmäisen ideointikierroksen jälkeen pystyttiin luokittelemaan ideat neljään kategoriaan jatkojalostusta varten. Toisen ideointikierroksen jälkeen tutkimusaineistoa täydennettiin toteutukseen valittujen ideoiden auki kirjoittamisella ja arvioimisella.

TAULUKKO 2. Tutkimusaineiston yhteenveto

Tutkimusmenetelmä	Osallistujat	Ajankohta	Tavoitteet	Tulokset
Ideointipalaverit				
1. Ideointikierrros				
Tuotehallinta	8 hlöä	06/2011	Ideoita ja kirjata ylös mahdollisimman kattavasti webinaarityökalun käyttömahdollisuuksia	Neljän ideointiryhmän ideat dokumentoituna
Konsultointi	10 hlöä	06/2011		
Markkinointi	4 hlöä	06/2011		
4. ryhmä: Asiakaspalvelu, Tuotekehitys ja Myynti	4 hlöä	06/2011		
1. kierroksen yhteenveto	1 hlö	06/2011	Ideoiden jäsentäminen	Dokumentoituna webinaarityökalun yli 30 erilaista käyttöideaa jäsennehtynä neljään kategoriaan
2. Ideointikierrros				
Tuotehallinta	8 hlöä	08/2011	Valita ja jalostaa 1. ideointikierroksen ideoista toteuttavat ideat sekä sopia jatkotoimenpiteet	Kolmen ideointiryhmän toteutettavat ideat dokumentoituna
Markkinointi	4 hlöä	09/2011		
Asiakaspalvelu ja Konsultointi	7 hlöä	09/2011		
2. kierroksen yhteenveto	1 hlö	09/2011	Kaikkien valittujen ideoiden kokoaminen	Valitut ideat kirjattuna yhteen dokumenttiin
Asiakashaastattelut	4 asiakasta	12/2011	Tunnustella ideointikierroksilla syntyneitä ideoita asiakashaastatteluina, jotta saataisiin asiakkailta näkemyksiä	Neljä asiakashaastattelua tehtynä ja litteroituna sekä haastatteluaineiston yhteenveto tehtynä
Uusi toimintamalli	2 hlöä	06-10/2011	Suunnitella ja kuvata webinaarityökalun käytön tueksi sisäinen toimintamalli	Prosessikaavio ja vastuumatriisi dokumentoituna

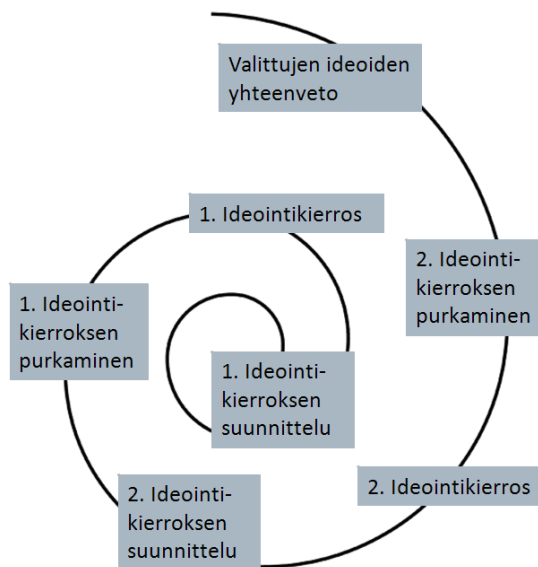
Asiakashaastattelut litteroitiin omiksi dokumenteiksi, minkä jälkeen ne luettiin ja niistä koostettiin yhteenvedodokumentti. Asiakashaastatteluista kerätty tutkimusaineistoa tulkittiin ja analysoitiin sekä jäsennettiin, jotta voitiin nähdä eri haastattelujen väliset yhtäläisyydet ja eroavaisuudet. Uutta toimintamallia varten työstettiin prosessi ja vastuumatriisi. Toimintamallin kuvaaminen alkoi heti, kun ensimmäisiä ideointipalavereita oli pidetty. Toimintamallin suunnitteludokumentteja kuten prosessikaavioita ja suunnittelu-palavereiden muistioita arvioitiin ja täydennettiin useampaan kertaan ideoinnin edetessä. Kun kaikki ideointipalaverit oli pidetty ja toteutettavat ideat valittu, voitiin arvioida toimintamallin kokonaisuuden toimivuutta käytännöntasolla ja tehdä tarvittavat muutokset lopullisia versioita varten.

Lopuksi analysoitiin tutkimusaineisto kokonaisuudessaan, jotta voitiin varmistua, että valituilla menetelmillä oli saatu kerättyä kattava aineisto luotettavaa tutkimusta varten. Samalla varmistettiin, että kahteen esitettyyn tutkimuskysymykseen voidaan löytää riittävät ja osuvat vastaukset.

4.2 Webinaarityökalun ideointipalaverit ja niiden tulokset

Tutkimustyö aloitettiin webinaarityökalun käyttömahdollisuuksien ideointipalavereilla. Webinaarityökalun ideointiprosessi eteni spiraalimaisesti (kuvio 12). Ensimmäinen toimenpide oli suunnitella ideointitapa ja -menetelmä. Tämän jälkeen koottiin innovatiiviset ja aiheesta kiinnostuneet ideointiryhmät sekä sovittiin heidän kanssaan ideointipalaverin ajankohta. Ensimmäisen kierroksen ideointiryhmät toteutettiin tiimeittäin, lukuun ottamatta yhtä ideointiryhmää, johon koottiin useamman tiimin edustajia. Ensimmäisen ideointikierroksen jälkeen kaikkien ryhmien tulokset koottiin yhteen dokumenttiin, joka jaettiin kaikille osallistujille.

Toiselle ideointikierrokselle siirryttäessä suunniteltiin toisen ideointikierroksen toteutustapa ja ryhmäkohtaiset toisen kierroksen ideointipalaverien ajankohdat. Toisella kierroksella ideointiryhmissä valittiin ideat, jotka toteutetaan tämän tutkimustyön päätyttyä. Kaikkien ryhmien toisen kierroksen tulokset kirjattiin yhteiseen dokumenttiin, joka esiteltiin Visman johtoryhmälle.



KUVIO 12. Ideointiprosessin spiraalimainen eteneminen

Molempien kierroksien ideointipalaverien läpiviemiseksi käytettiin Innostormmenetelmää mukaillen viittä vaihetta 1. Virittäytyminen ja mahdollisuuksien näkeminen, 2. Tilanteen ja tavoitteen ymmärtäminen, 3. Ideoiden luominen, 4. Ideoiden karsiminen ja ratkaisun valinta sekä 5. Jatkotoimenpiteistä sopiminen.

4.2.1 Ensimmäinen ideointikierros

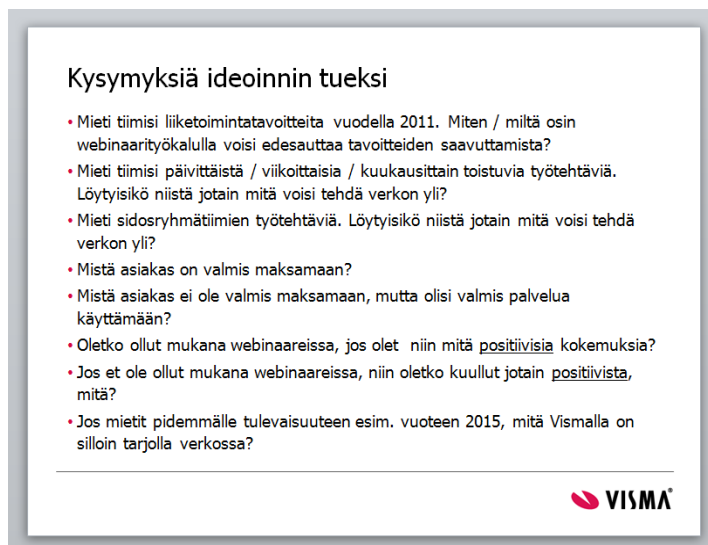
Ensimmäisellä ideointikierroksella oli mukana neljä ryhmää: tuotehallinta, konsultointi, markkinointi sekä neljäs ryhmä koostui useamman tiimin edustajista. Tuotehallintatiimin ideointipalaverissa oli mukana kahdeksan tiiminjäsentä, konsultointitiimin ideointipalaverissa oli kymmenen tiiminjäsentä, markkinoinnin ideointipalaveriin osallistui neljä tiiminjäsentä sekä neljännessä ryhmässä oli kaksi asiakaspalvelun esimiestä, yksi tuotekehityksen edustaja ja yksi partnerimyynnin edustaja. Ensimmäisen kierroksen ideointiin osallistui yhteensä 26 henkilöä.

Ensimmäisen kierroksen ideointipalaverien tarkoituksena oli ideoida tiimikohtaisesti miten webinaarityökalua voitaisiin tehokkaasti käyttää oman tiimin liiketoimintatavoitteiden saavuttamiseksi. Tavoitteena oli ideoida oman tiimin tarpeiden näkökulmasta uusia webinaarityökalun käyttötapoja, joiden uskotaan tehostavan liiketoimintaa ja edistävän liiketoiminnan kokonaistavoitteiden saavuttamista. Poikkeuksena tähän oli neljäs

ryhmä. Koska siihen kuului useamman tiimien edustajia, jokainen ideoi yksin oman tiimin tavoitteiden näkökulmasta.

Ennen kuin ideointia aloitettiin, varmistettiin, että kaikki ideointiryhmien jäsenet ovat saaneet riittävät taustatiedot webinaarityökalun ominaisuuksista sekä työkalun aikaisemmasta käytöstä Vismalla. Monipuolisen ideoinnin varmistamiseksi oli erittäin tärkeää tuntea työkalun ominaisuudet sekä kuulla kokemuksia miten tähän asti oli toimittu. Tähän käytettiin jokaisen ideointipalaverin alussa riittävästi aikaa. Ideoinnissa korostettiin myös sitä, että kaikki ideat tulee kirjata ylös, vaikka ne eivät suoranaisesti koskisi omaa tiimiä tai oman tiimin tavoitteita. Ideointipalaverin alussa toteutettiin Innostrom-menetelmää mukailen kaksi ensimmäistä vaihetta: *1. Virittäytyminen ja mahdollisuuksien näkeminen* sekä *2. Tilanteen ja tavoitteen ymmärtäminen*.

Ideoinnin tueksi annettiin kysymyksiä, joilla pyrittiin herättämään monipuolista ideointia ja synnyttämään positiivista ajattelua (ks. kuva 1).




KUVA 1. Ensimmäisen ideointikierroksen ideoinnin herättelykysymykset

Ideoinnin tueksi suunniteltiin heuristista ideointitekniikkaa soveltaen työskentelypohja (ks. kuva 2), johon otettiin mukaan webinaarityökalun kaksi pääominaisuutta. Työskentelypohjaan kirjattiin myös kohderyhmät, joille kyseisellä työkalulla voitaisiin tuottaa webinaaripalveluja. Heuristisessa ideointitekniikkaa mukailen webinaarityökalun pääominaisuuksien ja kohderyhmien erilaisista yhdistelmistä kerättiin ideoita.

Jokainen ryhmän jäsen sai kuvan 2 mukaisen työskentelypohjan. Työskentelypohjan riveille oli kirjattu erilaisia sidosryhmiä, joiden tarpeisiin webinaarityökalulla tuotettua materiaalia voisi tehdä. Valmiita sidosryhmiä olivat asiakkaat, potentiaaliset asiakkaat, Visman partnerit ja henkilöstö. Muu sidosryhmä -kohtaan sai kirjata sidosryhmän, joka ei löytynyt työpohjalta valmiina. Työpohjan sarakkeisiin oli kirjattu sanat Online ja Tallenteet. Online tarkoitti live-esityksiä webinaarityökalun avulla eli esimerkiksi kouluttajan vetämiä koulutustilaisuuksia. Tallenteet puolestaan tarkoitti webinaarityökalulla tuotettuja videoita.

Päivä pv.kk.vvvv, Tiimin nimi _____		
Ominaisuus / Sidosryhmä	Online	Tallenteet
Asiakkaat		
Pot. asiakkaat		
Visma partnerit		
Visman henkilöstö		
Muu sidosryhmä, mikä? _____		




KUVA 2. Henkilökohtainen ideointipohja

Innostorm-menetelmää mukaillen vaihe 3. *Ideoiden luominen* aloitettiin siten, että jokainen ryhmän jäsen mietti ensin ideoita yksin ja kirjasi ne omaan henkilökohtaiseen työpohjaansa. Tämän jälkeen jakaannuttiin pienryhmiin, joihin kuului 3–4 henkilöä. Pienryhmissä käytiin keskustellen läpi jokaisen jäsenen ideat. Innostorm-menetelmää mukailevaan vaiheeseen 4. *Ideoiden karsiminen ja ratkaisun valinta* siirryttiin, kun pienryhmä valitsi esiin tulleista ideoista 1–3 ideaa, jotka ryhmä koki liiketoiminnan tavoitteiden saavuttamisen näkökulmasta tärkeimmäksi. Pienryhmät keräsivät valitut ideat omaan työpohjaan (kuva 3). Tähän työpohjaan kirjattiin idean työnimi ja tarvittaessa lyhyt seloste idean sisällöstä, kenelle tuotos on tarkoitettu, miten usein tuotos tulisi syntyä, mitä hyötyä siitä on liiketoiminnan tavoitteiden tai jokin muun tavoitteen näkökulmasta, kuka tai mikä tiimi olisi vastuussa tuotoksen syntymisestä sekä mitä jatkotoimenpiteitä ja aikataulua ehdotettiin.

Päivä pv.kk.vvvv, Tiimin nimi _____

	Idean työnimi + lyhyt kuvaus sisällöstä	Kenelle?	Miten usein?	Mitä hyötyä? (liiketoimintatavoitteet 2011 / muut tavoitteet)	Vastuuhlö / -hlöt	Jatkotoimenpiteet, aikataulu yms.
1.						
2.						
3.						

 VISMA®

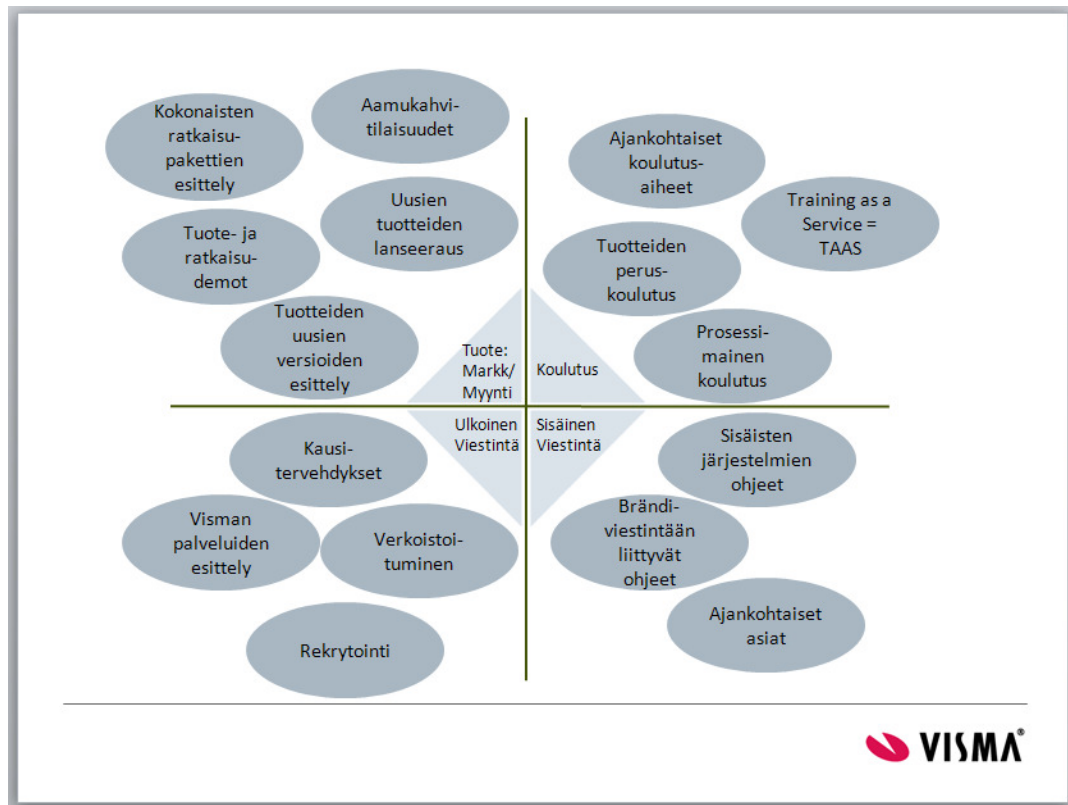
KUVA 3. Pienryhmäkohtainen ideointipohja

Innostorm-menetelmää mukaileva viimeinen vaihe 5. *Jatkotoimenpiteistä sopiminen* käynnistyi, kun jokainen pienryhmä esitteli ideaehdotukset koko ryhmälle. Ideointipalaverin lopuksi päätettiin tiimikohtaisista jatkotoimenteistä, miten ideoiden syventämistä jatketaan.

Kun kaikki neljä ensimmäisen ideointikierroksen ideointipalaveria oli pidetty, koottiin tuotokset ideointipalavereittain yhteen tiedostoon taulukkomuotoisesti. Tiedosto jaettiin kaikille ideoinnissa mukana olleille henkilöille, jotta jokainen pystyi hyödyntämään myös muiden ideoita.

4.2.2 Ensimmäisen ideointikierroksen tulokset

Ensimmäisen ideointikierroksen tulokset kerättiin yhteen dokumenttiin taulukkomuotoon. Ensimmäisellä kierroksella kerättiin yli 30 erilaista ideaa. Osa ideoista toistui eri ideointiryhmissä. Käsittelyn helpottamiseksi niputettiin ideat neljään kategoriaan: Tuotteen markkinointi ja myynti, koulutus, ulkoinen viestintä ja sisäinen viestintä. Niputtamisen jälkeen ideat sijoitettiin eri kategorioihin. (Ks. kuva 4.)



KUVA 4. Ensimmäisen ideointikierroksen tulokset kategorioihin jaettuna

Tuotteen markkinointi ja myynti -kategoriaan syntyi viisi kokonaisuutta: *Aamukahvitilaisuudet*, *Kokonaisten ratkaisupakettien esittely*, *Tuote- ja ratkaisudemot*, *Uusien tuotteiden lanseeraus* ja *Tuotteiden uusien versioiden esittely*. Aamukahvitilaisuuksilla tarkoitetaan säännöllisesti toistuvia live-webinaareja, joissa esimerkiksi Visman myyjä tai tuotepäällikkö kertoo tuotteen tai ratkaisun ajankohtaisia asioita. Tilaisuudet olisivat säännöllisiä ja kaikilla Visman nykyisillä asiakkailta olisi mahdollisuus osallistua niihin.

Kokonaisten ratkaisupakettien esittelyllä sekä tuote- ja ratkaisudemoilla tarkoitetaan joko Visman ratkaisujen esittelemistä live-webinaarissa tai webinaarityökalulla toteutettua Visman ratkaisusta tehtyä esittelytallennetta. Niiden tarkoituksena olisi herättää sekä nykyisten että potentiaalisten asiakkaiden kiinnostus. Uusien tuotteiden lanseeraus ja Uusien tuoteversioiden esittely voitaisiin myös toteuttaa joko live-webinaarina tai tallenteena. Uusien tuotteiden kohderyhminä olisivat uudet asiakkaat sekä nykyiset asiakkaat ja tuoteversioiden esittely kohdistuisi vain nykyisille asiakkaille.

Koulutus-kategoriaan muodostui neljä kokonaisuutta: *Ajankohtaiset koulusaiheet*, *Tuotteiden peruskoulutus*, *Prosessimainen koulutus* ja *Training as a Service*. Ajankoh-

taisilla koulutusaiheilla tarkoitetaan esimerkiksi lakisääteisiä muutoksia ohjelmistoihin. Tämä nähdään tärkeänä asiana asiakastyytyväisyyden näkökulmasta, mutta myös Visman palveluliikevaihtoa lisäävänä toimintona. Vuonna 2010 ruvettiin pitämään koulutuswebinaareja ajankohtaisista aiheista. Silloin ajankohtaisena aiheena oli esimerkiksi arvonlisäverokantojen muuttuminen 1.7.2010. Ajankohtaiset koulutusaiheet ovat jo osa Visman kurssitoimintaa, mutta sama ajatus nousi uudestaan ideointipalaverissa esille. Tuotteiden perus- ja prosessikoulutus on myös nähty tärkeänä osana kurssiliiketoimintaa. Webinaarityökalu mahdollistaa aihekokonaisuuksien uudelleen muotoillun ja sitä kautta uusien houkuttelevien webinaarikoulutuksien järjestämisen.

Training as a Service -idea tuli esille kahdessa ryhmässä. Training as a Service -nimi syntyi yhdessä ideointipalaverissa ja se tarkoittaa koulutuspalveluiden myymistä pilvipalveluina. Käytännössä tämä tarkoittaisi esimerkiksi sitä, että webinaarityökalulla tuotetaan säännöllisesti koulutusvideoita, joita asiakkaat voivat katsoa verkon yli. Palvelu olisi maksullista ja perustuisi esimerkiksi kuukausiveloitukseen. Kuukausiveloituksen kautta Vismalle syntyisi jatkuvaluonteista liikevaihtoa ja asiakkaat puolestaan voisivat kouluttautua heille sopivana ajankohtana.

Ulkoinen viestintä -kategoriaan syntyi neljä kokonaisuutta: *Kausitervehdykset*, *Visman palveluiden esittely*, *Verkostoituminen* ja *Rekrytointi*. Kausitervehdyksillä tarkoitetaan esimerkiksi asiakkaille lähetettävää Visman joulutervehdystä, joka tallennettaisiin webinaarityökalulla. Visman eri palveluista voisi tehdä webinaarityökalulla mainosvideoita, ja niiden tarkoitus olisi ensisijaisesti ohjata nykyisiä asiakkaita oikeisiin palvelukanaviin.

Verkostoituminen on nyt ja tulevaisuudessa yksi tärkeä menestystekijä. Ideoinnissa nousi ajatus, että webinaarityökalua voisi hyödyntää verkostoitumisessa kumppaneiden kanssa. Tuttujen kumppaneiden kanssa voisi jatkaa neuvotteluja ja palaveriteita live-webinaarin välityksellä. Webinaarityökalu nähtiin myös rekrytoinnin apuvälineenä. Voitaisiin esimerkiksi järjestää webinaarityökalun välityksellä avoimia rekrytointi-intoja, joissa kerrottaisiin Vismasta työnantajana ja annettaisiin lisäinformaatiota avoimista työpaikoista. Samalla osallistujien kanssa voisi herätellä keskustelua ja sitä kautta tutustua työnhakijoihin.

Sisäinen viestintä -kategoriaan löytyi kolme kokonaisuutta: *Sisäisten järjestelmien ohjeet*, *Brändiviestintään liittyvät ohjeet* ja *Ajankohtaiset asiat*. Sisäisillä järjestelmillä tarkoitetaan Visman työntekijöiden käyttämiä järjestelmiä esimerkiksi asiakkuudenhallintajärjestelmä, matka- ja kululaskujen syöttöohjelma sekä tuntikirjausjärjestelmä. Järjestelmiä on useita ja ideoitiin, että ohjeet olisivat jatkossa lyhyinä videoina. Ohjeiden lukemisen sijaan voisi katsoa pikavideon esimerkiksi matkalaskun syöttämisestä.

Brändäys on erittäin tärkeää ja Visma-konsernitasolta tulevat ohjeistukset muokataan tarvittaessa maakohtaisesti. Ideointipalaverissa heräsi ajatus, että brändin toteuttamiseen liittyvät ohjeistukset voisivat olla videoiden muodossa tai brändäykseen liittyen voisi pitää infotilaisuuksia live-webinaareina. Ajankohtaisilla asioilla tarkoitetaan tässä esimerkiksi Visman sisäisten asioiden infotilaisuutta live-webinaarina tai tallenteena. Tällainen voisi olla esimerkiksi uuteen työehtosopimukseen liittyvien muutoksien informoiminen.

4.2.3 Toinen ideointikierros


Toiselle ideointikierrokselle osallistuivat tuotehallinta, markkinointi ja kolmantena ryhmänä asiakaspalvelun ja konsulttien esimiehien yhteinen ryhmä. Jokainen näistä ryhmistä oli hieman erilainen ja ideoiden jatkojalostus toteutettiin jokaisessa hieman eri tavalla.

Tuotehallinnan toisessa ideointipalaverissa oli mukana kahdeksan tiimin jäsentä. Aluksi käytiin muiden tiimien ideointitilaisuuksissa esiin tulleista ideoista läpi ne, jotka koskettivat suoraan tuotehallinnan roolia. Tämän jälkeen käytiin läpi oman tiimin ensimmäisen ideointikierroksen tulokset. Näiden pohjalta valittiin tiimin tavoitteita tukevia sekä sen toimintaa edistäviä webinaarityökalun käyttötapoja. Tiimi valitsi kaksi konkreettista ideaa, joiden osalta tehtiin tarkemmat suunnitelmat sekä sovittiin toteutusaikataulusta.

Valitut ideat kirjattiin työpohjaan (ks. kuva 5). Ideasta kuvattiin sen sisältö ja kohde-ryhmä sekä kuinka usein kyseinen idea toteutetaan. Lisäksi kirjattiin ylös mitä hyötyä on valitusta ideasta joko Visman vuoden 2011 liiketoiminta-tavoitteiden tai jonkun muun tavoitteen näkökulmasta. Lopuksi sovittiin ja kirjattiin ylös jatkosuunnitelmat, niiden aikataulu sekä vastuuhenkilöt.

Pvm / tiimi _____
 Osallistujat _____

- Valitun idean kuvaus: kenelle tuotos on tarkoitettu?
 - ?
- Miten usein toteutetaan / toistuu?
 - ?
- Mitä hyötyä siitä on? Liiketoiminta-tavoitteet 2011 / muut tavoitteet / mittarit
 - ?
- Vastuuhenkilöt toteutuksesta?
 - ?
- Mitä tämä vaatii minulta / minun tiimiltäni?
 - ?
- Miten edetään? Jatkotoimenpiteet aikataulun yms. osalta.
 - ?



KUVA 5. Toisen ideointikierroksen työpohja

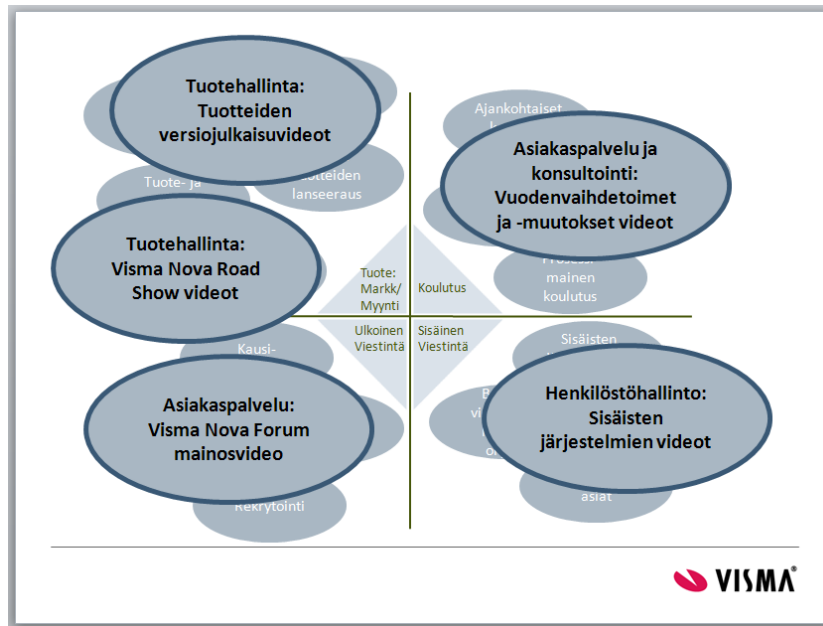
Markkinoinnin toinen ideointikierros toteutettiin hieman eri tavalla. Palaverissa käytiin läpi kaikkien ryhmien ideat ja poimittiin niistä ne, jotka koskivat osittain tai kokonaan markkinointia. Suurin osa ideoista oli sellaisia, joiden tekeminen vaati markkinoinnin lisäksi myös toisen tiimin panosta. Päädyttiin kirjaamaan ylös ideat, joita edistetään muiden tiimien kanssa.

Asiakaspalvelun ja konsultoinnin esimiehet pitivät yhteisen ideointipalaverin, johon osallistui seitsemän henkilöä. Ideointipalaverin aluksi käytiin läpi ensimmäisen ideointikierroksen ideoista ne, jotka koskivat suoraan asiakaspalvelua tai konsultointitiimejä. Tämän jälkeen jokainen esimies kertoi oman tiimensä osalta näkemyksiä ja ideoita. Lopuksi valittiin kaksi konkreettista ideaa, joiden osalta tehtiin tarkemmat suunnitelmat sekä sovittiin toteutusaikataulusta. Ideoiden purku tehtiin kuvan 5 mukaiseen työpohjaan. Toisen kierroksen kaikkien kolmen ryhmän tulokset koottiin lopuksi yhteen dokumenttiin.

4.2.4 Toisen ideointikierroksen tulokset

Toisella ideointikierroksella valittiin yhteensä neljä toteutettavaa ideaa: tuotehallinta valitsi kaksi ideaa, asiakaspalvelu ja konsultointi yhdessä yhden idean ja asiakaspalvelu yhden idean. Toisen kierroksen ideointipalaverien ulkopuolelta henkilöstöhallinto päätti toteuttaa yhden idean. (Ks. kuva 6.) Valituille ideoille tehtiin tarkemmat jatkosuunni-

telmat vuodelle 2011. Loput ensimmäisen kierroksen ideoista jäi tiimeille hautumaan ja mahdollista myöhempää käsittelyä varten. Tässä kappaleessa esitellään valitut ideat.



KUVA 6. Toisella kierroksella valitut ideat

Tuotehallintatiimissä valittiin kaksi ideaa: *Visma Nova roadshow -esityksien tallentaminen videoiksi* ja *Visman tuotteiden versiojulkaisuvideoiden tekeminen*. Syksyllä 2011 Visma järjesti useita Visma Nova roadshow -tilaisuuksia, joissa nykyisille Visma Nova asiakkaille esiteltiin Visman uusia ratkaisuja ja tuotteita. Tilaisuuksien tavoitteena oli asiakkaiden tapaaminen ja myyntiliidien kerääminen. Tilaisuudet saivat positiivista palautetta ja Visman ratkaisuista oltiin kiinnostuneita, joten päätettiin tallentaa webinaarityökalulla roadshow-esitykset videoiksi.

Visma Nova roadshow -videoiden avulla olisi mahdollista kasvattaa kontaktoitujen asiakkaiden määrää. Asiakkaat, jotka eivät olleet tilaisuuksissa, pystyisivät katsomaan esityksiä videomuodossa ja sitä kautta Visma saisi lisää kiinnostuneita asiakkaita. Videoiden tavoitteiksi asetettiin myyntiliidien lisääminen, mikä tukee Visma Nova roadshow-tilaisuuksille asetettua tavoitetta. Videoiden jakelu on tarkoitus tehdä Visma Novan infolinessa, joka on Visma Nova -ohjelmiston sisäänrakennettu online-tiedotuskanava. Tämän lisäksi on tarkoitus lähettää sähköinen markkinointikirje, jossa kerrotaan lyhyesti videoista ja niiden sisällöstä. Toteutusaikatauluksi sovittiin marraskuu 2011.

Tuotehallinnan toinen valittu idea on Visman tuotteiden versiojulkaisuvideoiden tekeminen. Tuotehallintatiimi vastaa Vismalla tuotteiden versiojulkaisujen ominaisuuksien informoimisesta ja kouluttamisesta. Versiojulkaisujen yhteydessä on perinteisesti laadittu dokumentti, jossa kerrotaan versioon tulleista uudistuksista ja muutoksista. Versiojulkaisuvideoiden avulla kehitetään asiakkaille suunnattua viestintää, joten jatkossa versioselostedokumentin lisäksi olisi saatavilla versiojulkaisuvideo. Tällä tavoitellaan myös henkilöstön ja partnereiden syvempää tuote- ja myyntiosaamista. Videoiden jake- lu on tarkoitus tehdä Visma Novan infolinessa, Visman sisäisessä intranetissa sekä Visman partnereiden informointikanavassa eli Partneriextrassa.

Asiakaspalvelu- ja konsultointitiimit päättivät yhdessä toteuttaa *Visman ohjelmistojen vuodenvaihemuutoksista ja -toimenpiteistä ohjevideoita*. Tähän asti Vismalla on tehty vuodenvaihteen tiedotedokumentti, mutta jatkossa sen lisäksi olisi saatavilla video, jossa samat asiat olisivat havainnollistettuna. Vuodenvaihdvideoiden avulla pyritään helpottamaan asiakaspalvelun vuodenvaihdetuuhkaa. Tämän lisäksi videoiden avulla tehostetaan asiakasviestintää ja parannetaan asiakastytyväisyyttä. Toteutus päätettiin tehdä tuotelinjakohtaisesti ja videoiden sisältö ja aikataulu tarkennetaan lähempänä vuodenvaihdetta.

Asiakaspalvelutiimi valitsi myös toisen toteutettavan idean: *Visma Nova Forumin mainosvideo*. Visma Nova Forum on syksyllä 2011 käyttöönotettava uusi palvelukanava, joka tulee aluksi käyttöön vain Visma Nova -asiakkailta. Videon avulla pyritään lisäämään uuden palvelumuodon tunnettuutta sekä ohjaamaan asiakkaita käyttämään uutta palvelukanavaa. Video päätettiin toteuttaa, kun Visma Nova Forum on käyttöönotettu ja saatu ensimmäisiä palautteita asiakkailta sekä Visman sisältä.

Toisella ideointikierroksella valittujen neljän idean lisäksi henkilöstöhallintoyksikkö päätti toteuttaa yhden idean: *Sisäisten järjestelmien ohjevideot*. Kyseinen idea toistui ensimmäisen ideointikierroksen eri ryhmissä useampaan kertaan, joten todettiin, että videoille on selkeä tarve. Henkilöstöhallinto päätti toteuttaa videot vuoden 2011 loppuun mennessä, minkä jälkeen henkilöstölle on tarjolla hr-järjestelmien käyttöä tukevia videoita, joiden avulla pyritään muun muassa vähentämään virhekirjauksien määrää.

4.3 Asiakashaastattelut

Ideointipalaverien jälkeen toteutettiin asiakashaastattelut, joiden tarkoituksena oli tunnistella mitä mieltä asiakkaat ovat ideoinneissa esiin nousseista kehitystoimenpiteistä. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina puolistrukturoidun kyselylomakkeen avulla puhelimitse. Haastattelukohderyhmään valittiin henkilöitä, jotka olivat osallistuneet Visman koulutuswebinaareihin. Haastatteluun valittiin kaksi teemaa:

1. Visman sähköiset palvelut tällä hetkellä
2. Visman sähköiset palvelut tulevaisuudessa

Tarkemmat teemahaastattelukysymykset ovat opinnäytetyöni liitteessä 1.

Ensimmäisen teeman alustuksena todettiin, että haastateltava on osallistunut kuluneen vuoden aikaan Visman järjestämiin webinaarikoulutuksiin. Toisen teeman alustuksena käytiin läpi tulevaisuuden suunnitelmia, joita ideointipalaverissa oli noussut esille. Haastatteluissa ei haluttu tarkemmin kertoa tulevaisuuden suunnitelmien aikatauluista ja konkreettisista sisällöistä, vaan haastatteluissa keskusteltiin hyvin yleisellä tasolla. Haastateltavalle kerrottiin, että tulevaisuudessa Visma mahdollisesti tarjoaa webinaarikoulutuksien lisäksi:

- ohjelmistojen versioselosteet videomuodossa
- Visman ohjelmistojen, ratkaisujen ja versioiden esittelyvideoita
- live-webinaareja, joissa esitellään Visman ratkaisuja

Haastateltavia oli yhteensä neljä henkilöä ja heistä jokainen oli osallistunut vuonna 2011 kahteen Visman järjestämään maksulliseen webinaarikoulutukseen. Kolme haastateltavaa käyttää Visma L7 -järjestelmää ja yksi Visma Nova -järjestelmää. Jokainen haastattelu kirjoitettiin puhtaaksi, jonka jälkeen tehtiin analysointidokumentti. Seuraavaksi esittelen yhteenvedon.

Kaikissa haastatteluissa oli paljon yhteisiä piirteitä. Kaikki haastateltavat pitivät webinaarikoulutuksista, joissa olivat olleet mukana. Webinaarikoulutuksia kuvattiin käteviksi, koska niihin pystyy osallistumaan omalta tietokoneelta. Lisäksi webinaarikoulutusmuoto on hyvä, koska silloin ei tarvitse matkustaa eikä yöpyä hotellissa. Webinaarikoulutuksien haasteena koettiin vuorovaikutuksen onnistuminen. Koska osallistujat ja kouluttaja eivät näe toisiaan ja kysymykset pitää kirjoittaa työkalussa olevaan keskustelu-tilaan, voi olla että kysymyksiä ei esitetä yhtä paljon kuin jos oltaisiin samassa tilas-

sa. Tällöin voi ongelmaksi muodostua se, että kouluttaja ei käy koulutettavaa asiaa riittävän syvällisesti läpi. Toisaalta taas toinen haastateltava kertoi, että kysymyksien esittäminen on helppoa.

Haastateltavilta kysyttiin, että aikovatko he osallistua tulevaisuudessa Visman järjestämiin webinaarikoulutuksiin. Kaikki haastateltavat vastasivat siihen viipymättä myöntävästi. Haastattelussa myös tiedusteltiin, että ovatko haastateltavat osallistuneet jonkun muun kuin Visman järjestämiin webinaareihin, mihin kaikki vastaajat vastasivat kieltävästi. Kukaan vastaajista ei myöskään kertonut, että niitä olisi ollut tarjolla.

Teemahaastattelun toinen teema koski Visman tulevaisuuden sähköisiä webinaarityövälineellä tuotettuja palveluita. Jokainen haastateltava koki tulevaisuuden suunnitelmat kiinnostavina. Eräs haastateltava koki, että versiosatevideo helpottaisi ja nopeuttaisi uusien ominaisuuksien käyttöönottoa ja vähentäisi tarvetta soittaa asiakastukeen. Toinen haastateltava näki, että versiotallennevideo voisi olla käytännönläheisempi kuin kirjoitettu dokumentti. Kaksi haastateltavaa kertoi, että koulutukset on hyvä saada kätevästi omalle työpaikalle, joten webinaaritarjonta on tähän kohtaan juuri sopiva mahdollisuus. Koska webinaarikoulutus ei kestä koko päivää, jää työpäivästä vielä aikaa hoitaa päivittäiset työrutiinit, minkä koettiin helpottavan koulutuksiin osallistumista.

Yksi haastateltava kertoi, että hän on kiinnostunut erityisesti myyntiesittelyistä, joissa myyjä voi kertoa ja näyttää webinaarityövälineen kautta ratkaisuja asiakkaan tarpeisiin. Asiakas näki, että jokaisen pienen tarpeen ratkaisemiseksi ei kannata matkustaa, vaan asia voitaisiin hoitaa näppärästi verkon yli. Myös yleisemmät toimialakohtaiset ratkaisuesittelyt kiinnostivat. Kolme vastaajaa ilmaisi suoraan, että maksullinen webinaaritarjonta kiinnostaa myös.

Asiakashaastattelut vahvistivat Visman sisällä esiin nousseiden ideoiden merkitystä. Haastateltavat kokivat tulevaisuuden suunnitelmat positiivisina ja omia töitä helpottavina. Haastatteluissa näkyi erityisesti se, että webinaaritarjonta kiinnostaa myös tulevaisuudessa ja kaikki siihen liittyvä otetaan myötämielin vastaan.

4.4 Uusi toimintamalli

Ideointikierroksien rinnalla työstettiin uusia toimintamalleja. Pohdittiin, että minkälaisia ohjeistuksia webinaarityökalun käytön tukemiseksi tarvitaan ja onko live-webinaarien ja tallenteiden tekemiselle luotava useita prosesseja vai riittääkö yksi. Ideoita tuli runsaasti ja webinaarityökalun mahdollinen käyttäjäkohderyhmä tulevaisuudessa kattaa lähes koko Visman organisaation.

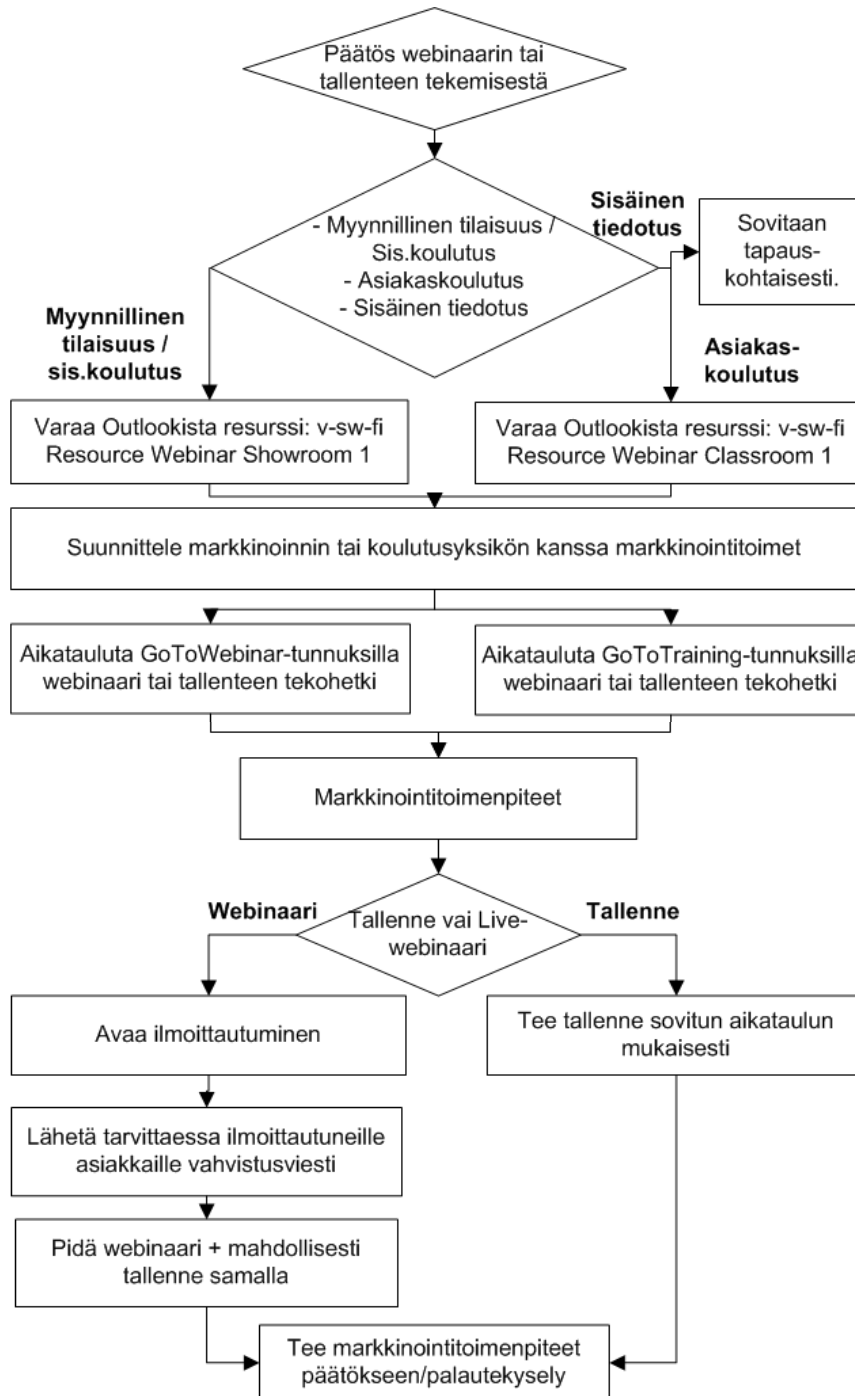
Päätettiin työstää yksi sisäinen prosessi, jossa olisi huomioitu mahdollisimman hyvin

- webinaarityökalun perusominaisuudet,
- webinaarityökalun käyttäjäryhmät nyt ja tulevaisuudessa,
- tuotettavien webinaarien ja tallenteiden kohderyhmät sekä
- sisäinen ja ulkoinen markkinointi.

Sisäisen prosessin luominen tehtiin useammassa vaiheessa käyttäen apuna blueprintingä. Kehittelyn aikana prosessia pohdittiin esitettyjen ideoiden näkökulmasta sekä organisaation jo olemassa olevien prosessien näkökulmasta. Webinaarityökalun käyttöprosessi muotoiltiin siten, että työkalun käyttö ei muuta muita prosesseja, vaan istuu olemassa oleviin prosesseihin. Prosessimallinnuksesta syntyi *Webinaarien ja tallenteiden tuottamisprosessi*, joka esitelty kuviossa 13.

Prosessi soveltuu tilanteisiin, joissa halutaan pitää tai tehdä

- maksullinen tai ilmainen live-webinaari asiakkaille,
- maksuton live-webinaari potentiaalisille asiakkaille tai sisäiselle kohderyhmälle,
- myytävä tallenne asiakkaille tai
- ilmainen tallenne asiakkaille, potentiaalisille asiakkaille tai sisäiselle kohderyhmälle.



KUVIO 13. Webinaarien ja tallenteiden tuottamisprosessi

Webinaarien ja tallenteiden tuottamisprosessi alkaa päätöksellä webinaarin pitämisestä tai tallenteen tekemisestä. Tämän jälkeen kategorioidaan onko kyseessä myynnillinen tilaisuus, sisäinen koulutus, asiakaskoulutus vai sisäinen tiedotus. Jos kyseessä on sisäinen tiedotus, sovitaan tapauskohtaisesti miten edetään. Kun on kyse sisäisestä tiedotuksesta, on huomioitava sisällön luottamuksellisuuden ja julkisuuden taso. Visman sisäisiä toimintoja tai liiketoimintaa koskevat asiat, tulee hoitaa Visman sisäisen verkon kautta erityisellä luottamuksellisuudella. Webinaarityökalu toimii internetissä ulkoisessa verkossa, joten täyttä luottamuksellisuutta ei voida varmistaa. Lisäksi on erikseen mietittävä milloin tallenteen tekeminen on järkevää, sillä digitaalisten aineistojen kopioiminen ja jakaminen on helppoa ja esiin saattaa nousta kysymys voidaanko salassapito taata, jos sisältö on tallenteena.

Jos kyseessä on myynnillinen tilaisuus, sisäinen koulutus tai asiakaskoulutus, edetään prosessissa seuraavaan toimenpiteeseen eli varataan sähköpostijärjestelmän, Ms Office Outlookin, resurssikalenterista resurssiksi joko Showroom 1 tai Classroom 1. Tämän jälkeen toteutusajankohta on selvillä ja voidaan suunnitella markkinointitoimenpiteet joko markkinointi- tai koulutusyksikön kanssa. Markkinointisuunnitelmien jälkeen tehdään webinaarin tai tallenteen aikataulutus joko GoToWebinar-työkalulla tai GoToTraining-työkalulla. Aikataulutuksen jälkeen voidaan aloittaa markkinointitoimenpiteiden toteuttaminen.

Jos kyseessä on webinaari, avataan ilmoittautuminen. Kun ilmoittautuneita on tullut riittävästi, voidaan tarvittaessa lähettää heille vahvistus tulevasta webinaarista. Kun webinaarin ajankohta koittaa, pidetään webinaari ja käynnistetään samalla tallenteen teko. Jos tarkoituksena on tehdä tallenne, tuotetaan se käynnistämällä webinaari ilman yleisöä. Webinaarin päätyttyä ja tallenteen valmistuttua suoritetaan loput markkinointitoimenpiteet ja lähetetään tarvittaessa osallistujille palautekysely.

Jotta *Webinaarien ja tallenteiden tuottamisprosessin* luettavuus ei kärsisi, jätettiin siitä pois vastuuroolit. Tätä varten koottiin vastuumatriisi, joka kertoo prosessin toimenpidekohtaisesti kuka ja mikä (input) käynnistää toiminnon. Lisäksi se kertoo kenen toimesta toimenpide viedään päätökseen ja mikä tuotos syntyy (output) (ks. taulukko 3). Seuraavaksi esittelen vastuumatriisin.

Webinaarien ja tallenteiden tuottamisprosessi käynnistyy myynnillisestä tarpeesta joko suoraan liikevaihtoa lisäävänä (esimerkiksi asiakaskoulutus) tai liikevaihtoa välillisesti kasvattavana (esimerkiksi Visman ratkaisujen esittely) tarpeena. Prosessin käynnistyminen voi tapahtua myös sisäisestä kehitystarpeesta, kuten Visman ohjelmiston sisäinen koulutus. Päätös webinaarin tai tallenteen tekemisestä sekä kohderyhmän rajauksesta syntyy webinaarin tai tallenteen toteuttajan ja hänen esimiehensä päätöksellä.

Resurssikalenterivaraukset (Ms Office Outlook) tekee webinaarin tai tallenteen toteuttaja, joka tämän jälkeen käynnistää ulkoisten tai sisäisten markkinointitoimenpiteiden suunnittelun. Markkinointisuunnitelma tehdään yhteistyössä webinaarin tai tallenteen toteuttajan sekä markkinointi- tai henkilöstöhallintoyksikön kanssa. Jos kyseessä on asiakkaille suunnattu webinaari tai tallenne markkinointisuunnitelmat tehdään markkinointiyksikön kanssa. Jos kyseessä sisäinen webinaari tai tallenne henkilöstöhallinto suunnittelee sisäisen markkinoinnin.

Webinaarin tai tallenteen toteuttaja tai markkinointiyksikkö tekee markkinointisuunnitelman jälkeen webinaarin tai tallenteen toteutusajankohdan aikatauluttamisen webinaarityövälineellä. Aikatauluttamisen jälkeen markkinointi tai henkilöstöhallinto voi käynnistää markkinointitoimenpiteet. Markkinointitoimenpiteiden kautta asiakkaiden tai Visman henkilöstön kiinnostus webinaaria tai tallennetta kohtaan herää. Jos kyseessä on webinaari, niin tuotoksena syntyy myös ilmoittautumisia. Kun ilmoittautumisia on tullut riittävästi, jotta webinaari kannattaa järjestää, tai kun tallennetta koskevat markkinointitoimenpiteet on suoritettu, toteutetaan webinaari tai tallenne. Tämän toimenpiteen käynnistää ja päättää webinaarin tai tallenteen toteuttaja.

Viimeisen toimenpiteen eli ulkoisten tai sisäisten markkinointitoimenpiteiden loppuunsaattamisesta vastaa joko markkinointi tai henkilöstöhallinto. *Webinaarien ja tallenteiden tuottamisprosessin* tuotoksena syntyy live-webinaari tai tallenne prosessin alussa päätetyille kohderyhmille.

TAULUKKO 3. Webinaarien ja tallenteiden tuottamisprosessin vastuumatriisi

Kenen toimesta käynnistyy	Input	Toimenpide	Output	Kenen toimesta päättyy
Esimies ja webinaarin/tallenteen toteuttaja	Myynnillinen tarve tai sisäinen kehitystarve	Päätös webinaarin tai tallenteen tekemisestä sekä kohderyhmän rajaaminen	Päätös toteutuksesta	Esimies ja webinaarin/tallenteen toteuttaja
Webinaarin/tallenteen toteuttaja	Päätös toteutuksesta	Outlook resurssien varaaminen	Kalenterivaraukset	Webinaarin/tallenteen toteuttaja
Webinaarin/tallenteen toteuttaja	Kalenterivaraukset ja aikataulun täsmentyminen	Ulkoisista ja/tai sisäisistä markkinointitoimenpiteistä päättäminen	Markkinointisuunnitelma	Webinaarin/tallenteen toteuttaja ja markkinointiyksikkö tai henkilöstöhallintoyksikkö
Webinaarin/tallenteen toteuttaja tai markkinointiyksikkö	Markkinointisuunnitelma	Webinaarin tai tallenteen aikatauluttaminen webinaarityövälineellä	Webinaarityövälineen aikataulutukset	Webinaarin/tallenteen toteuttaja tai markkinointiyksikkö
Markkinointiyksikkö tai henkilöstöhallintoyksikkö	Markkinointisuunnitelma ja webinaarityövälineen aikataulutukset	Ulkoisten ja/tai sisäisten markkinointitoimenpiteiden suorittaminen	Asiakkaiden tai oman henkilöstön kiinnostuksen herääminen ja/tai ilmoittautuminen	Markkinointiyksikkö tai henkilöstöhallintoyksikkö
Webinaarin/tallenteen toteuttaja	Ilmoittautujia tullut riittävästi tai päätös toteutuksesta	Webinaarin tai tallenteen tekeminen	Suoritettu webinaari tai toteutettu tallenne	Webinaarin/tallenteen toteuttaja
Markkinointiyksikkö tai henkilöstöhallintoyksikkö	Suoritettu webinaari tai toteutettu tallenne	Ulkoisten ja/tai sisäisten markkinointitoimenpiteiden päättäminen	Jälkimarkkinointi tai palautekysely	Markkinointiyksikkö tai henkilöstöhallintoyksikkö

Ideoinnin edetessä havaittiin myös, että sisäisen prosessin lisäksi työvälineen käyttäjille tarvitaan webinaarityökalun käyttöohjeet, jotta kuka tahansa organisaatiossa voisi käyttää webinaarityökalua. Tarvetta oli ohjeelle, johon on kuvattu webinaaritoiminnan sisäinen prosessi, webinaarityökalun ominaisuudet ja käytötavat sekä konkreettiset työvälineen käyttöohjeet. Niinpä tutkimustyön aikana toteutettiin lisäksi webinaarityökalun käyttöopas Visman työntekijöille. Käyttöoppaaseen liitettiin

- Webinaarien ja tallenteiden tuottamisprosessi (kuviokuva 13),
- GoToMeeting-, GoToWebinar- ja GoToTraining-työkalujen vertailu (taulukko 1) sekä
- käytännön ohjeet miten webinaari tai tallenne tuotetaan työkalun avulla.

5 YHTEENVETO JA POHDINTA

Opinnäytetyöni 5. luku koostuu neljästä alaluvusta: 5.1–5.4. Ensimmäisessä alaluvussa vastataan tutkimuskysymyksiin ja toisessa peilataan tutkimustuloksia teoreettiseen viitekehukseen. Kolmannessa alaluvussa arvioidaan tutkimus ja viimeisessä esitellään jatkotutkimusaiheita.

5.1 Tutkimuskysymyksiin vastaaminen

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli löytää kohdeyritykselle uusia käyttöideoita webinaarityökalulle. Tutkimuksen alussa esitettiin kaksi tutkimuskysymystä:

- *Miten Visma Software Oy voisi hyödyntää webinaarityökalua liiketoiminnassaan?*
- *Minkälaisia toimintamalleja tulee kehittää webinaaritoiminnan tukemiseksi?*

Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen: *Miten Visma Software Oy voisi hyödyntää webinaarityökalua liiketoiminnassaan?* lähdettiin etsimään vastauksia ideointiryhmätyöskentelyllä. Alaluvussa 4.2.2 on esitelty ensimmäisen ideointikierroksen tuloksia ja alaluvussa 4.2.4 on esitelty toteutettavaksi valitut ideat ja niiden jatkosuunnitelmat. Ensimmäisellä ideointikierroksella syntyi yli 30 erilaista käyttöideaa webinaarityökalulle. Useat ideat toistui eri ideointiryhmissä, mikä vahvistaa esiin nousseiden ideoiden toteuttamistarvetta sekä antaa tutkimukselle luotettavuutta. Ideoita syntyi tuotteiden ja palveluiden myynnin sekä markkinoinnin tukemiseksi. Esimerkiksi webinaarit, joissa esitellään Visman ohjelmistoratkaisuja sekä tallenteet, joiden avulla lanseerataan uusia tuotteita ja tuoteversiota, nähtiin tehokkaana tapana tukea myyntitavoitteita. Webinaarityökalun soveltuminen Visman ohjelmistojen asiakaskoulutuksiin myös nostettiin ideointipalaverissa esille. Asiakaskoulutuksista aikaisemmin syntyneitä kokemuksia ja mielikuvia pystyttiin ideointiryhmissä jalostamaan lisää ja mielenkiintoisena ideana nähtiin muun muassa koulutuspalveluiden tarjoaminen pilvipalveluna. Lisäksi tunnistettiin, että webinaarityökalu soveltuu myös ulkoisen ja sisäisen viestinnän työkaluksi esimerkiksi Visman palveluiden esittelyvideoiden tekemiseen, rekrytointitilaisuuksien järjestämiseen sekä sisäisten ohjeistuksien videoimiseen.

Ideota jalostettiin toisella ideointikierroksella ja päädyttiin valitsemaan neljä toteutettavaa ideaa, minkä lisäksi henkilöstöhallinto päätti toteuttaa yhden idean. Tuotehallinta päätti webinaarityökalun avulla ruveta toteuttamaan versiojulkaisuvideoita kaikista tuotteista. Lisäksi tuotehallinnan organisoimat Visma Nova roadshow -esitykset päätettiin videoida myyntiliiditavoitteiden varmistamiseksi. Asiakaspalvelu päätti toteuttaa Visma Nova Forumista mainosvideon, jotta uusi palvelukanava saa näkyvyyttä ja asiakkaat osaisivat sitä heti hyödyntää. Asiakaspalvelu- ja konsultointiyksiköt päättivät toteuttaa asiakkaiden käyttöön ohjevideot ohjelmistojen vuodenvaihde-toimista ja -muutoksista, jotta asiakaspalvelun ja konsultoinnin vuodenvaihdetuuhkaa pystytään paremmin hallinnoimaan. Henkilöstöhallinto päätti toteuttaa Visman sisäisten järjestelmien ohjevideot, sillä koettiin, että videoiden avulla pystytään kehittämään sisäistä palvelua. Kyseinen idea nousi esille useassa ideointiryhmässä, joten todettiin, että ohjevideoille on tarvetta.

Tutkimuksessa syntyi paljon mielenkiintoisia webinaarityövälineellä toteutettavia ideoita ja Visman liiketoiminnallisten tavoitteiden näkökulmasta päätettiin toteuttaa muutama idea niiden ajankohtaisuuden vuoksi. Vaikka toteutukseen pääsi vain viisi ideaa, on osa valituista ideoista jatkuvaluonteisia ja toimintamalli integroituu sitä kautta luontevaksi osaksi normaalia liiketoimintaa. Visman liiketoiminnan näkökulmasta katsottuna ideapankkiin jää paljon hyviä ideoita, joita voi ottaa käyttöön myöhemmin ja kehittää toimintaa pidemmällä aikavälillä. Kun saadaan lisää webinaarityökalun käyttökokeuksia ja nähdään mihin webinaarityökalua voidaan käyttää, työkalun käyttö varmasti laajenee ja muotoutuu Visman liiketoimintaan sopivaksi. Tätä näkemystä tukee Visman sisäiset keskustelut sekä asiakashaastatteluista kerätty aineisto. Tutkimuksessa tehtyjen asiakashaastattelujen perusteella saatiin vahvistusta ideointiryhmissä syntyneille ideoille. Webinaarityökalulla tuotetut Visman ohjelmistojen, ratkaisujen ja tuoteversioiden videoesittelyt sekä live-webinaarit kiinnostavat asiakkaita, ja he kokevat, että niiden avulla he voivat tehostaa omaa oppimistaan ja tiedon keräämistään.

Toisen tutkimuskysymyksen: *Minkälaisia toimintamalleja tulee kehittää webinaaritoiminnan tukemiseksi?* vastaamiseksi käytiin useita Visman sisäisiä keskusteluja ja palaverieita. Ideointipalaverieissa esiin nousseet ideat vietiin käytännön tasolle ja pohdittiin miten toimintamallit ja -ohjeet tulisi rakentaa, jotta ideoiden toteuttaminen olisi mahdollisimman helppoa ja tehokasta. Ideoita syntyi lähes kaikkialle organisaatioon, ja jos kaikki ideat toteutettaisiin, webinaarityökalun käyttäjämäärä nousisi moninkertaiseksi. Näin ollen päädyttiin kuvaamaan yksi toimintamalli, jotta työkalun käytön laajentami-

nen olisi mahdollisimman yksinkertaista. Toimintamalliin kuuluu *Webinaarien ja talenteiden tuottamisprosessi* sekä vastuumatriisi, jotka on esitelty alaluvussa 4.4. Toimintamallia luotaessa tehtiin jonkin verran yleistyksiä, jotta uusille käyttäjille syntyisi heti aluksi kokonaisnäkemys mihin webinaarityökalua voidaan käyttää. Kaikkien erilaisten käyttötapauksien kuvaaminen olisi tuottanut liian sekavan ohjeistuksen, joka olisi saattanut haitata webinaarityövälineen käytön aloittamista. Vismalla työskentelee noin 150 työntekijää kuudella eri paikkakunnalla, joten toimintamallin suunnittelu oli edellytys, että käytännön toiminta on jatkossa joustavaa ja tehokasta. Lisäksi toimintamallin kautta Vismalle syntyi yhteiset pelisäännöt miten sisäisissä prosesseissa toimitaan. Tällä voidaan varmistaa, että itsessään monipuolisen ja ketterän webinaarityökalun varsinainen käyttäminen on helppoa ja joustavaa.

5.2 Tutkimuksen peilaus teoriaan

Yrityksen innovointikyvykkyydellä ja innovaatioprosesseilla on vahva vaikutus yrityksen liiketoiminnan kehittämisessä. Ideoiden kerääminen ja jalostaminen yrityksen sovitujen prosessien mukaisesti vahvistaa yrityksen uudistumiskykyä ja sitä kautta se vahvistaa myös yrityksen kilpailukykyä. Tässä tutkimuksessa syntyneistä ideoista voidaan jalostaa inkrementaalisia innovaatioita, sillä kaikissa ideoissa hyödynnetään olemassa olevaa webinaaritekniikka ja ideat tavalla tai toisella kehittävät sisäisiä olemassa olevia prosesseja ja toimintoja.

Tämän tutkimuksen ideointi- ja innovaatioprosessissa on piirteitä sekä Solatien ja Mäkeläisen (2009) tietoverkkomallista että Järvelinin (2011) käytännöstä lähtevästä mallista. Visman yksi arvoista on innovatiivisuus, mikä on tietoverkkomallin yksi tunnusmerkki. Ideoiden kerääminen tietojärjestelmiin on tietoverkkomallin toinen piirre, joka myös näyttäytyy Visman ideointiprosessissa. Vismalla on intranetissa idealaari, johon kuka tahansa voi jättää ideoita ideointiprosessiin käsiteltäväksi. Tämän tutkimuksen alkusysäys tapahtui juuri tämän idealaarin kautta. Tästä tutkimuksesta ja Järvelinin (2011) käytännöstä lähtevästä mallista löytyy myös yhtäläisyyksiä, sillä käytännön kautta havaittiin, että Vismalla käytössä olevalle webinaarityövälineelle voisi olla muitakin potentiaalisia käyttövaihtoehtoja. Tämän tutkimuksen ideoiden lähtöasetelma perustuukin aikaisemmin saatuun kokemukseen, ei niinkään asiakkailta tulleisiin kehitysehdotuksiin.

Koska tutkimuksen alkuasetelma ei ollut asiakaslähtöinen, haluttiin, että tutkimuksessa syntyneille ideoille haetaan asiakasnäkökulmaa asiakashaastatteluilla. Palveluiden kehittämisen ensiarvoisen tärkeää, että asiakkaille syntyy arvoa. Haastateltaviksi valittiin henkilöitä, joilla oli aikaisempia kokemuksia webinaarityövälineestä, jotta uusien ideoiden tarjoamat asiakashyödyt olisi asiakkaiden ymmärrettävissä konkreettisemmin. Asiakashaastatteluissa nousivat esille kaikki Ruckensteinin, Suikkasen ja Tammisen (2011) mukaiset arvonluonnin kolme näkökulmaa; arvot sosiaalisessa merkityksessä, arvot eronteon merkityksessä ja arvot taloudellisessa merkityksessä. Visman tarjoamien palveluiden monipuolistuminen tuo esille sosiaalisen arvon näkökulman. Tietoverkoissa tarjottavat palvelut ja toiminnot ovat yleisesti muutenkin laajassa käytössä, webinaarityökalun kautta tuotetut palvelut ovat vain uusia luontevia lisäpalveluita, joita käyttämällä asiakas voi vahvistaa yrityksensä kuulumista tiettyyn sosiaaliseen ympäristöön. Yrityksen kiinnostus uusista teknologiakokeiluista voisi olla esimerkki sosiaalisesta ympäristöstä, jossa yritys haluaa olla mukana.

Asiakas voi siis jatkossa valita Visman palveluista joko tuttuja palveluita tai ideoinnin kautta webinaarityökalulla tuotettuja uusia palveluita. Valintaa tehdessään asiakas joutuu pohtimaan näiden tarjolla olevien vaihtoehtojen tuomia eronteon merkityksiä omassa arvonluontiprosessissaan. Haastateltavat kokivat, että esimerkiksi webinaarityökalun avulla pidettävät tuotesittelytilaisuudet ovat heidän liiketoimintansa näkökulmasta tervetulleita yhteydenpitotapoja. Haastateltavat asiakkaat ilmaisivat myös selkeästi, että heille on uusista palveluista hyötyä myös taloudellisesti, kustannuksia vähentävänä tekijänä. Asiakkaille syntyy näin myös arvoa taloudellisessa merkityksessä. Webinaarityökalulla tuotettujen palvelujen kuluttamisesta ei aiheudu matka- tai majoituskuluja sekä samalla säästyy asiakkaiden työaika. Lisäksi asiakkaan osallistuminen sujuu helposti oman työpisteen ääreltä. Erityisesti kustannustehokkuus ja joustavuus ovat uuden palvelumuodon arvonluoja.

Asiakashaastatteluiden teemat olivat tarkasti rajattu ja haastateltavia oli neljä, joten mitattavia johtopäätöksiä ei asiakkaille syntyvästä arvosta voi tehdä. Tämän tutkimuksen avulla on kuitenkin saatu viitteitä, että syntyneet ideat ja liiketoiminnan kehittämisen perspektiivi ovat oikeansuuntaisia.

Jotta Visman kannattaa tuottaa webinaarityökalulla palveluita, pitää arvoa syntyä myös Vismalle itselleen. Visman näkökulmasta webinaaripalveluiden kustannustehokkuus tulee matkakulujen ja työajan säästämisestä, lisäksi tila- ja tarjoilukustannuksiin ei tarvitse investoida. Tutkimuksessa syntyi myös ideoita, joiden avulla Visman sisäisiä toimintoja pystytään kehittämään ja tehostamaan. Voidaan myös havaita, että ideoiden kautta on mahdollisuus synnyttää asiakkaille uusia tarpeita ja Visma pystyy tavoittamaan uusia asiakaskohderyhmiä. Esimerkiksi webinaarityökalulla toteutetut Visman ohjelmistoratkaisujen esittelytilaisuudet saattavat synnyttää asiakkaisissa lisää kiinnostusta Visman tuotteita ja palveluita kohtaan.

Tiedon ja informaation määrä jatkaa kasvamistaan ja sen vuoksi on tärkeää kehittää uusia työmalleja tiedon tuottamiseen, jakamiseen ja jalostamiseen. Webinaarityövälineen kautta tiedon jakaminen on mahdollista nopeallakin syklillä ja pienemmissä erissä. Lisäksi työvälineen avulla voidaan tehostaa asiakaskontaktointia ja käydä uudenlaista dialogia asiakkaiden kanssa. Webinaarityökalu mahdollistaa erilaisten palveluiden tarjoamisen ja kuluttamisen missä päin tahansa maapalloa, kunhan käytettävissä on internet ja tietokone. Webinaarityövälineellä tuotettujen tallenteiden katseleminen on puolestaan ajasta riippumatonta, mikä tarjoaakin lisää ulottuvuuksia asiakkaiden saavutettavuuteen. Webinaarityöväline tarjoaakin uuden mahdollisuuden vuorovaikutukseen Visman ja asiakkaiden välillä. Samalla pystytään poimimaan hyötyjä Visman sisäisiin toimintoihin ja prosesseihin.

5.3 Tutkimuksen arviointi

Innostus tutkimuksen aloittamiselle syntyi webinaarityökalun käyttämisen myötä saaduista kannustavista kokemuksista sekä kerätyistä taustatiedosta. Tämän tutkimuksen vahvuutena voidaankin pitää sen käytännönläheistä lähtöasetelmaa ja sitä, että tutkimuksen tavoite asetettiin liiketoiminnan kehittämisen näkökulmasta. Vaikka webinaarityökalu oli ollut Visman organisaation käytössä yli vuoden, oli se silti melko suppealla käyttäjäryhmällä aktiivisena työvälineenä. Tutkimuksen avulla pystyttiin lisäämään kohdeorganisaatiossa webinaarityökalun tunnettuutta ja herätettyä käyttäjät ajattelemaan uusia toimintamalleja nykyisten käytäntöjen rinnalle.

Tutkimus painottui voimakkaasti Visman käytännön toimintaan, joten tutkimusote ja -menetelmät valittiin sen mukaisesti. Tutkimukselliseksi lähestymistavaksi valittu tapaustutkimus soveltui tähän opinnäytetyöhön hyvin. Opinnäytetyöni koostui kahdesta toisistaan riippuvista prosesseista; ideoinnin suunnittelusta, toteuttamisesta ja dokumentoinnista sekä webinaarityökalun käyttöä tukevan sisäisen toimintamallin luomisesta. Molemmat prosessit etenivät rinnakkain. Kun uusia ideoita saatiin kirjattua ylös, saman aikaan toisaalla kehitettiin ja mietittiin miten ideat voitaisiin käytännön tasolla toteuttaa. Kun kaikki ideat oli saatu kirjattua ylös ja toteutettavat ideat valittua, päädyttiin yhden toimintamallin luomiseen.

Ideoinnin suunnittelu, ideointiryhmien muodostaminen sekä ideointipalaverien läpivienti sujui sovitussa aikataulussa, liiketoiminnan näkökulmasta hiljaisempaan aikaan, jolloin oli enemmän aikaa keskittyä toiminnan kehittämiseen. Ihan kaikilta liiketoimintalueilta ei saatu ideointiin osallistujia, mutta osallistujamäärä oli melko kattava ja ideoita syntyi siitä huolimatta hyvin laajalti. Webinaarityökalun ideointi oli haasteellista, sillä työkalu oli suurimmalle osalle ideoijista ennestään vieras ja ideointipalaverien alussa piti käyttää melko paljon aikaa taustatietojen kertomiseen, minkä jälkeen vasta päästiin aloittamaan ideointi. Kuitenkin ideoiden työstämiseen valittu kahden kierroksen menetelmä toimi hyvin, sillä sen avulla ideointiryhmille syntyi lisää pohdittavia näkökulmia ja ideoiden jalostaminen sai lisää syvyyttä. Visman sisäisissä ideointipalavereissa syntyneille ajatuksille saatiin vahvistusta tehtyjen asiakashaastattelujen avulla. Haastattelussa saatiin Visman palveluiden kehityssuunnasta paljon positiivista palautetta. Toisaalta asiakashaastattelujen melko vähäinen lukumäärä heikentää haastattelussa esiin nousseiden palautteiden laajempaa yleistettävyyttä.

Visma päätti toteuttaa viisi ideaa, jotka auttavat liiketoimintatavoitteiden toteutumista lyhyellä aikavälillä. Osa toteutettavista ideoista on jatkuvaluonteisia, joten hyöty tulee myös pidemmällä aikavälillä. Tutkimuksen jälkeen Visman ideapankkiin jäi useita toteuttamiskelpoisia ideoita, joita varmasti poimitaan käytäntöön sopivan tilaisuuden tullen. Ideointiryhmien ja -palaverien tuloksien luotettavuutta vahvistaa se, että hyvin moni esiin nousseista ideoista toistui eri ideointiryhmissä. Webinaarityökalun käyttöideat nähtiin eri ideointipalavereissa hyvin samankaltaisina liiketoimintaa tehostavina toimintamuotoina. Tutkimuksen empiria osassa tehtiin havaintoja työvälineen ja sillä tuotettujen palveluiden kustannustehokkuudesta, helppoudesta ja joustavuudesta, kuten tutkimuksen tietoperustassakin ilmenee.

Toimintamallin suunnittelu ja dokumentointiprosessi edistyi samaan aikaan ideointipalaverien kanssa. Kun ideoita lähdettiin kirjaamaan ylös, pystyttiin saman tien pohtimaan toteutustasolla mitä ideoiden toteuttaminen vaatisi uudelta toimintamallilta. Toimintamallin suunnitteluun ja dokumentointiin osallistui eri henkilöt kuin ideointipalaveriinkin. Tällä haluttiin varmistaa, että toimintamallin suunnittelu ei ohjaa ideointia mihinkään suuntaan. Tutkimuksessa kehitetty toimintamalli on hyvä lähtötilanne webinaarityökalun käytön aloittamiselle. Työkalun käyttötiheyden kasvaminen tulee kertomaan miten toimintamallia pitää käytännössä hioa, ja lisäksi sisäisen palautteen perusteella voidaan mallia kehittää edelleen. Näin ollen toimintamalli ei varmastikaan tule pysymään muuttumattomana, sillä tutkimustuloksien valossa on nähtävissä, että webinaarityökalun erilaiset käyttötavat tulevat yleistymään sekä monipuolistumaan. Tämä pakottaa toimintamallin kehitystarpeiden tarkastelemisen lähitulevaisuudessa.

5.4 Jatkotutkimusaiheita

Tässä tutkimuksessa syntyi useita toteuttamiskelpoisia webinaarityökalun käyttöideoita, joiden käyttöönotto rajattiin tämän tutkimuksen ulkopuolelle. Niinpä kiinnostava jatkotutkimus voisi syntyä toteutettujen ideoiden käytännön toimivuudesta sekä uusien palveluiden arvoluontiprosesseihin syventymisestä. Toisaalta taas Visman liiketoiminnan kehittämistutkimus asiakaspalautteiden ja webinaarityövälineestä saadun käyttökokemuksen pohjalta antaisi lisätietoja miten tässä tutkimuksessa luotu toimintamalli istuu organisaatioon ja miten sitä olisi jatkokehitettävä.

Tämän tutkimuksen myötä päätettiin webinaarityökalun avulla toteuttaa viisi ideaa. Näiden uusien webinaaripalveluiden markkinoinnillinen tutkimus tai webinaaripalveluiden kannattavuustutkimus voisivat myös olla mielenkiintoisia jatkotutkimusaiheita.

LÄHTEET

- 20 Simple Ways to Improve Virtual Meetings. 2007. Interaction Associates Inc. Luettu 19.2.2012. http://www.interactionassociates.com/pdf/IA_20_Simple_Ways_To_Improve_Virtual_Meetings.pdf
- Ajankohtaiset tapahtumat. 2011. Kauppalehti Oy. Luettu 4.2.2012. <http://johtaminen.kauppalehti.fi/webinaarit/ajankohtaiset-tapahtumat/>
- Anderson, J. & Rainie, L. 2010. The future of cloud computing. Luettu 3.4.2012. <http://pewinternet.org/Reports/2010/The-future-of-cloud-computing.aspx>
- Anderson, T. & Elloumi, F. 2004. Theory and Practice of Online Learning. Luettu 28.1.2012. http://cde.athabascau.ca/online_book/
- Burkett, H. & Phillips, J. 2007. The Business Value of E-learning. Luettu 2.2.2012. http://media.roiinstitute.net/articles/pdf/2008/01/18/e11207_ROI.pdf
- Campbell, A. 2009. How to Jump on the Webinar Trend. Luettu 18.2.2012. <http://www.openforum.com/idea-hub/topics/innovation/article/how-to-jump-on-the-webinar-trend-1>
- Chesbrough, H. 2003. Open Innovation. The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Clark, R. & Mayer, R. 2011. E-Learning and the science of instruction: Proven guidelines for consumers and designers of multimedia learning. 3. uudistettu painos. San Francisco: Wiley.
- Compare Our Products. 2011. Citrix Online LLC. Luettu 25.1.2011. http://www.gotomeeting.com/fec/web_conferencing_comparison
- Cunningham, J.B. 1997. Case study principles for different types of cases, Quality and Quantity 31, 401-423.
- Dunkel, L. 2009. Multitasking and Meetings: How to Be More Effective. Luettu 19.2.2012. <http://www.interactionassociates.com/ideas/multitasking-and-meetings-how-be-more-effective>
- ESAB isännöi maailmanlaajuista verkkoseminaaria. 2011. Oy Esab. Luettu 4.2.2012. <http://www.esab.fi/fi/fi/news/Verkkoseminaari.cfm>
- George Washington University. <http://www.wfs.org/gwfrcast.htm>.
- Google. 2012. Google hakutilastot: hakumäärät sanalle webinar. Tulostettu 18.2.2012. <http://www.google.com/insights/search/>
- Grönroos, M. 2006. Mahdollisuuden aika, kohti virtuaalista organisaatiota. 3. uudistettu painos. Tampere: Tammer-Paino Oy.

- Hintikka, K. & Rongas, A. 2010. E-oppimisen uusia liiketoimintamalleja. ELMA-esiselvitys 2010. Luettu 28.1.2012.
http://www.eoppimiskeskus.fi/images/stories/dokumentit/elma_nettiin_1.pdf
- Järvelin, A. Innovaatiojohtaja. 2011. Palveluinnovaatiot. Luento 5.5.2011. Tampereen ammattikorkeakoulu. Tampere.
- Järvinen, P. & Järvinen, A. 2004. Tutkimustyön metodeista. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.
- Kamensky, M. 2008. Strateginen johtaminen, Menestyksen timantti. Helsinki: Talentum.
- Koivisto, T., Mikkonen, T., Vadén, T., Valkokari, K., Ahonen, M. & Vainio, N. 2011. Rajoja ylittävä innovointi. 1. painos. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.
- Kontio, J. 2010. Software 20/20 ja IT-alan tulevaisuus. Blogi. Luettu 3.4.2012.
<http://www.jyrkikontio.fi/blog.php>
- Korhonen, V. 2008. Paras tekniikka ei takaa parasta oppimista. Uratie 20.3.2008, 2.
- KOTEK-hanke. 2011. Suomen eOppimiskeskus ry. Luettu 4.2.2012.
<http://www.eoppimiskeskus.fi/fi/kotek-hanke>
- Koulutustarvekysely. 2011. Visma Software Oy. Tulostettu 31.10.2011.
- Kullaslahti, J. 2011. Ammattikorkeakoulun verkko-opettajan kompetenssi ja kehittyminen. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteen yksikkö. Väitöskirja.
- Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. 2007. Tapaustutkimuksen taito. 2. painos. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Mannermaa, M. 2004. Heikoista signaaleista vahva tulevaisuus. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Manninen, J. 2011. Verkko-opetuksen esihistoria. Luettu 28.1.2012.
http://www.sivistys.net/nakokulmat/tieteen_sana/verkko_opetuksen_esihistoria.html
- Mikkela, K. 2002. Yhteenveto Suomen e-oppimisen klusterin kehitymisestä. Culminatum Oy. Luettu 28.1.2012.
http://www.swbusiness.fi/uploads/reports/1075378165_Klusteriraportti.pdf
- Muukkonen, H. 2005. Verkko-opiskelu muuttui osaksi työtä. Talouselämä 27/2005, 45.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. 1. painos. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Palveluinnovaatiot. 2012. Työ- ja elinkeinoministeriö. Luettu 3.4.2012.
<http://www.tem.fi/>

Palvelut 2020 - Osaaminen kansainvälisessä palveluyhteiskunnassa. 2006. Elinkeinoelämän keskusliitto. Helsinki.
http://www.ek.fi/ek/fi/tutkimukset_julkaisut/arkisto/2006/18_10_2006_Palvelut2020_loppuraportti.pdf

Rautio, P. 2007. Toimintatutkimuksen prosessi. Luettu 25.4.2011.
<http://www2.uiah.fi/projects/metodi/020.htm>

Ruckenstein, M., Suikkanen, J., Tamminen, S. 2011. Unohda innovointi. Keskeytä arvontuontiin. Sitra. 1. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.
<http://www.sitra.fi/julkaisut/sitra291.pdf>.

Sihti, siilo ja suodatin. 2011. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Luettu 4.2.2012.
<http://blogit.jamk.fi/suodatin/tag/webinaari/>

Solatie, J. & Mäkeläinen, M. 2009. Ideasta innovaatioksi. Luovuus hyötykäyttöön. 1. painos. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.

Storbacka, K., Blomqvist, R., Dahl, J. & Haeger, T. 2003. Asiakkuuden arvon lähteillä. 2. painos. Helsinki: WSOY.

Tekla Structures -webinaarit. 2011. Tekla Oyj. Luettu 4.2.2012.
<http://tekla.com/fi/products/tekla-structures/services-support/webinaarit/Pages/Default.aspx>

The Agile Trainer, Creating Velocity for Online Learning Using Web Conferencing. 2007. Citrix Systems Inc & Wainhouse Research LLC. Luettu 2.2.2012.
<http://www.wrplatinum.com/Downloads/8088.aspx>

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. 3. korjattu painos. Tampere: Tampereen Yliopistonpaino Oy.

Verkostotapaamiset. 2010. Suomen Virtuaaliammattikorkeakoulu. Luettu 4.2.2012.
<http://www.virtuaaliamk.fi/verkostotapaamiset.html>

Viitaniemi, V. 2007. Tervetuloa 2010-luvulle. Helsinki: Books on Demand GmbH.

Visman koulutuspalautekysely. 2010. Visma Software Oy. Tulostettu 27.12.2010.

Visman raportointikuutio. 2011. Visma Software Oy. Tulostettu 2.1.2011.

Webinaarit. 2010. Salcom Group Oy. Luettu 4.2.2012.
<http://www.salcom.fi/salcomgroup/Webinaarit>

Webinaarit. 2012. Aldata Solution Finland Oy. Luettu 4.2.2012.
<http://www.aldata-loyalty.com/my+loyalty/webinar+verkkoseminaari>

Webinaarit. 2012. Stora Enso Oyj. Luettu 4.2.2012.
<http://www.storaensometsa.fi/Metsanomistajat/webinaarit>

LIITTEET

Liite 1. Teemahaastattelujen kyselyruno

Teemahaastattelu: Visman sähköisten palveluiden lisääminen webinaarityövälineen avulla.

Haastateltavan taustatiedot:

- Haastateltavan organisaation käyttämä Visman päätuote (ERP-järjestelmä)
- Haastateltavan aikaisempi kokemus webinaarikoulutuksista

Haastattelun kaksi pääteemaa:

1. Visman sähköiset palvelut tällä hetkellä
2. Visman sähköiset palvelut tulevaisuudessa

Teema 1: Visman sähköiset palvelut tällä hetkellä.

- Miltä webinaarikoulutusmuoto teistä on tuntunut?
- Miten vertaisitte koulutusmuotoa perinteiseen luokkakoulutukseen?
- Mitä etuja webinaaripalvelumuodolla koette olevan?
- Onko koulutusmuodossa ollut joitain negatiivista ominaisuuksia tai ulottuvuuksia?
- Aiotteko jatkossa osallistua webinaarikoulutuksiin?
- Oletteko osallistunut jonkun muun kuin Visman järjestämään webinaariin?

Teema 2: Visman sähköiset palvelut tulevaisuudessa

- Mitä mieltä olette tällaisesta tarjonnasta?
- Koetteko, että te tai yrityksenne hyötyisitte niistä tulevaisuudessa?
- Tuleeko teille mieleen jotain haasteita tai ongelmia, jotka vaikuttaisivat tulevaisuuden toimintaan?
- Onko teillä muita ajatuksia tai kommentteja?