

Tarve- ja tavoitekarttoitus HIMSS09-  
tapahtumaan osallistuville suomalaisille hyvin-  
vointitoimialan yrityksille.



Nirkkonen, Satu

**Laurea-ammattikorkeakoulu**  
Laurea Leppävaara

**Tarve- ja tavoitekarttoitus HIMSS09-tapahtumaan osal-  
listuville suomalaisille hyvinvointitoimialan yrityksille**

Nirkkonen Satu  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Toukokuu, 2009

Nirkkonen Satu

**Tarve- ja tavoitekarttoitus HIMSS09-tapahtumaan osallistuville suomalaisille hyvinvointitoimialan yrityksille**

Vuosi 2009 Sivumäärä 86

---

Opinnäytetyön tarkoitus on selvittää suomalaisten hyvinvointialan yritysten motivaatioita ja tarpeita koskien alan suurimpiin kuuluvaa HIMSS09- konferenssi- ja näyttelytapahtumaa 4.-8.4.2009 Chicagossa. Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra, teknologian ja innovaatioiden kehittämiskeskus Tekes ja OSKE Hyvinvoinnin klusteriohjelma vastaavat ryhmämatkana toteutettavan osallistumisen organisoinnista. Osana hyvinvoinnin klusteria toimeksiantajani - Culminatum Innovationin Hyvinvoinnin osaamiskeskus - kytkeytyy osaltaan matkan organisointiin.

Toimeksiantajan tavoitteena on edistää alueensa yritysten kilpailukykyä. Voittoa tavoittelemattomana yrityksenä sen tavoitteena on toimialalla toimivien yritysten toiminnan kehittäminen ja liiketoiminnan edistäminen. Jotta toimeksiantaja voisi saavuttaa tämän tavoitteen mahdollisimman hyvin, todettiin tarvekartoituksen kyseisen tapahtuman osalta olevan tarpeellinen. Tutkimuksen avulla haluttiin selvittää, miksi yritykset ovat päättäneet lähteä tapahtumaan, miten yritykset odottavat hyötyvänsä ryhmämatkatoteutuksesta sekä mitä tavoitteita he ovat matkalle asettaneet ja kuinka Culminatum Innovationin Hyvinvoinnin osaamiskeskus voisi osaltaan vaikuttaa matkan onnistumiseen ja jälkihoitoon.

Tutkimus toteutettiin lähettämällä osallistuvien yritysten edustajille sähköinen kyselylomake. Kysely lähetettiin 26.3.2009. Näin ollen vastausaikaa jäi yhdeksän päivää. Vastausprosentiksi saatiin tyydyttävä 37,8. Vastaajajoukko osoittautui melko homogeeniseksi, suurin osa yrityksistä oli kooltaan ja toimialaltaan samantasoisia. Suurin osa oli myös ensisijaisesti kiinnostunut tapahtuman seminaareista ja konferensseista, joten vastaukset olivat melko yhteneviä. Pääasialliset syyt osallistua olivat luoda uusia suhteita alalla toimiviin ulkomaisiin yrityksiin sekä hankkia tietoa alan nykytilasta ja kehityssuunnista. Yhdelläkään vastaajalla ei ollut aikaisempaa kokemusta yhteistyöstä Hyvinvoinnin osaamiskeskuksen kanssa, joten toivottu tieto yritysten yhteistyöhaluista ja -tarpeista jäi saamatta. Tästä voi kuitenkin päätellä, että tarvitaan aiempaa suunnitellumpaa, johdonmukaisempaa sekä systemaattisempaa viestintää ja tiedotusta toimeksiantajan toiminnasta yritysten suuntaan, jotta yritykset osaisivat hyödyntää Culminatum Innovationin palveluita kokonaisvaltaisemmin.

Asiasanat messut, messuosallistuminen, yritystapahtuma, verkosto, verkostojohdaminen

Nirkkonen Satu

**The needs and the objectives of the Finnish well-being cluster companies considering the HIMSS09 event**

Year	2009	Pages	86
------	------	-------	----

---

The purpose of this thesis is to determine what objectives the companies operating in the Finnish well-being cluster have set for the HIMSS09 conference and exhibition. One of the largest events in the field of well-being, the annual HIMSS event is this year held in Chicago, on April 4-8. The Finnish Innovation Fund Sitra, The Finnish Funding Agency for Technology and Innovation Tekes and the Health and Well-being Cluster Programme are responsible for the arrangements of the participation of the Finnish companies and other interest groups. As a part of the Finnish Health and Well-being Cluster Programme, Culminatum Innovation's Well-being Cluster is also taking part in the arrangements.

As a non-profit company Culminatum Innovation's objective is to improve the competitiveness of the companies operating in Uusimaa. By connecting the actors from research and development, the public and private sectors its objective is commercialising of innovations. To reach these objectives a query about the companies' needs and objectives for the HIMSS event was considered necessary. The research problem was finally determined by three questions: Why the companies decided to participate in this event, how the companies expect to benefit from this group excursion and what objectives the companies have set for this event and how Culminatum Innovation's Well-being Cluster could contribute to reaching these objectives.

The research was conducted by sending the representatives of the participating companies an electronic query on March 26 giving the respondents nine days to answer. Nevertheless the response rate was acceptable 37.8 percent. The respondent group was quite homogeneous; a majority of the companies were the same size and from the same line of business. In addition most of the respondents were primarily interested in the seminars and the lectures of the event. These factors combined led to congruent answers. The main reasons to participate were to create new relationships to foreign companies and to attain market information. None of the respondents had previous experience in cooperation with Culminatum Innovation, and the expected information on the needs and wishes considering the cooperation with Culminatum Innovation was not gained. This on the other hand indicates that there is a need for more consistent and systematic communication from Culminatum Innovation towards the companies compared to previous years. This allows the companies to benefit better from the services offered by Culminatum Innovation in the future.

Key words      Trade fair, trade fair participation, business event, business network, network management

## Sisällys

1	Johdanto.....	7
2	Toimeksiantaja ja toimeksiantajan toimintaympäristö .....	9
2.1	Hyvinvoinnin toimialan nykytila .....	9
2.2	Culminatum Innovation .....	11
2.3	Osaamiskeskusohjelma .....	11
2.4	Hyvinvoinnin klusteriohjelma .....	12
2.5	HIMSS .....	12
3	Työn tavoitteet .....	15
3.1	Aiheen rajaus .....	15
3.2	Käsitteistö .....	16
4	Tapahtumat ja messut yritysten liiketoiminnassa.....	18
4.1	Yritystapahtumat.....	18
4.1.1	Yritystapahtumien SWOT-analyysi .....	21
4.1.2	Tapahtuma prosessina .....	22
4.1.3	Tapahtuma suhteessa asiakassuhteen elinkaaren vaiheeseen .....	24
4.1.4	Tapahtumamarkkinoinnin tavoitteet .....	24
4.2	Messut .....	26
4.2.1	Messut yrityksen liiketoiminnassa.....	26
4.2.2	Messukampanjaprosessi.....	28
4.2.3	Messujen nelikenttäanalyysi .....	29
4.2.4	Messujen valinta .....	31
4.2.5	Messuosallistumisen tavoitteet.....	33
5	Yritysverkostot .....	36
5.1	Verkostoliiketoiminnan hyödyt ja mahdollisuudet .....	38
5.2	Verkostoliiketoiminnan heikkouksia ja riskejä sekä haasteita .....	39
5.3	Verkostoliiketoiminnan SWOT-analyysi.....	40
6	Verkostotyypit .....	42
6.1	Tuotannon ja jakelun tehostamiseen tähtäävät verkostot .....	42
6.2	Kehitysverkostot.....	43
6.3	Innovaatioverkostot.....	45
7	Verkostojohtaminen .....	48
7.1	Verkostojohtajan ydinkyvykkyydet ja -toiminnot .....	49
7.2	Kehitysverkoston johtaminen .....	52
7.3	Innovaatioverkoston johtaminen .....	53
8	Tarvekartoitus HIMSS09-tapahtumaan osallistuville yrityksille .....	55
8.1	Tutkimusmenetelmän valinta perusteluineen.....	55
8.2	Kyselyn rakenne .....	56

8.3	Otanta .....	56
8.4	Kyselyn ajankohta .....	57
8.5	Tutkimuksen luotettavuus .....	57
	8.5.1 Validiteetti .....	57
	8.5.2 Reliabiliteetti .....	58
9	Tulokset .....	59
	9.1 Vastaaajien koko ja toimiala .....	59
	9.2 Odotetut ryhmämatkaosallistumisen kautta saatavat hyödyt .....	62
	9.3 Yritysten roolit HIMSS09-tapahtumassa .....	64
	9.4 Osallistujien HIMSS09-tapahtumaan asettamat tavoitteet .....	66
	9.5 Yhteistyö Culminatum Innovationin Hyvinvoinnin osaamiskeskuksen kanssa ..	73
10	Johtopäätökset .....	75
	10.1 Ryhmämatkan hyödyntäminen .....	75
	10.2 Tavoitteet .....	76
	10.3 Tuleva yhteistyö .....	78
	10.4 Tutkimuksen arviointi .....	80
	Lähteet .....	82
	Kuviot ja taulukot .....	84
	Liitteet .....	85

Tämän työn tarkoitus on selvittää suomalaisten hyvinvointiyritysten tarpeita koskien HIMSS09-kongressia 4.-8.4.2009 Chicagossa, Illinoisissa. HIMSS09-kongressi on alansa suurimpiin kuuluvia kansainvälisiä konferenssi- ja näyttelytapahtumia, jonne Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra, teknologian ja innovaatioiden kehittämiskeskus Tekes ja OSKE Hyvinvoinnin klusteriohjelma ovat järjestämässä ryhmäosallistumista suomalaisille terveyden ja hyvinvoinnin alan yrityksille. (Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra 2009.) Toimeksiantajana on Culminatum Innovation Hyvinvoinnin osaamiskeskus, joka on yksi Hyvinvoinnin klusterin osaamiskeskuksista ja näin ollen mukana matkan organisoinnissa.

Culminatum Innovation on kehitysyhtiö, jonka tavoitteena on kehittää Uudenmaan alueen kansainvälistä kiinnostavuutta ja kilpailukykyä sekä kehittää alueensa yritysten kilpailukykyä ja tukea kasvuyritysten toimintaa. Verkottamalla yrityksiä ja muita alan toimijoita keskenään se luo muun muassa uusia palvelukonsepteja pyrkien saamaan uusille innovaatioille käytännön sovelluksia. (Culminatum Innovation 2009.) HIMSS09-kongressin ryhmäosallistuminen on yksi konkreettinen esimerkki lukuisista tavoista, joilla Culminatum Innovation kehittää alueensa yritysten toimintaa.

Työssä tarkastellaan yritysten HIMSS09-tapahtumaan liittyviä syitä, tavoitteita ja tarpeita sekä verkostojohtamista. Messutoiminnan käsittelyssä painottuu osallistuvien yritysten näkökulma ja verkostoteoriaa tutkitaan verkoston johtajan, jollaisena Culminatum Innovation voidaan nähdä, näkökulmasta. Messuteoriaa sovelletaan kyselyn tuloksiin yritysten tavoitteista, verkostoteoriasta pyritään löytämään työkaluja toimeksiantajalle onnistuneen tapahtuman ja yritysten tarpeiden toteuttamiseen.

Työ on kolmijakoinen: ensimmäinen osa käsittelevät toimeksiantajaa ja sen toimintaympäristöä. Selvitän myös, mikä on HIMSS09-konferenssi- ja näyttelytapahtuma ja miltä kannalta tutkittavaa asiaa tarkastellaan. Lisäksi selvitetään, mitä hyötyä tutkimuksen toivotaan tuovan toimeksiantajalle.

Toisessa osassa käsitellään työhön liittyvää teoriaa. Messuosallistumista käsittelevässä osuudessa tuon esiin yritystapahtumien ja messutoiminnan liittymisen yrityksen liiketoimintaan sekä mitä heikkouksia ja vahvuuksia niillä on huomattu olevan. Selvitän myös, mitkä ovat tavanomaisimpia messuosallistumisen syitä ja millaisia tavoitteita osallistumiselle on tyypillisimmin asetettu.

Verkostoja ja verkostoitumista käsitellään toimeksiantajan toiminnan kautta: mitä on aiemmin tutkittu verkoston rakentamisesta, johtamisesta ja kehittämisestä. Vaikka Culminatum Innovation ei perinteisessä mielessä verkoston johtajana toimikaan, on sen tavoitteissa selkeitä verkoston johtamiseen ja kehittämiseen liittyviä osia.

Työn kolmas osuus käsittää itse tutkimuksen: toteutuksen, tulosten analysoinnin ja johtopäätökset. Saatua tuloksia verrataan teoriaan, löytyykö yhtäläisyyksiä ja eroja. Tutkimustulosten analysoinnissa verrataan saatua tuloksia messu- ja tapahtumateoriaan Johtopäätöksissä pyritään antamaan ehdotelmia yhteistyölle toimeksiantajan ja yritysten välillä verkostoteoriaan tukeutuen.

## 2 Toimeksiantaja ja toimeksiantajan toimintaympäristö

Tässä luvussa kerrotaan osaamiskeskustoiminnasta, osaamiskeskusohjelmasta, sekä hyvinvoinnin klusteriohjelmasta, jossa työn toimeksiantaja on yhtenä toimijana. Tässä luvussa kerrotaan myös, mitä ovat HIMSS09-konferenssi- ja näyttelytapahtuma ja sen järjestävän organisaatio lyhyesti. Hyvinvoinnin toimialan nykytilaa käsitellään lyhyesti, jotta lukija osaa suhteuttaa paremmin tutkittavan ilmiön kontekstiin.

### 2.1 Hyvinvoinnin toimialan nykytila

Hyvinvoinnin markkina on merkittävässä kasvussa. Maailman nopeimmin kasvavista yrityksistä 25 prosenttia toimii hyvinvointisektorilla. Terveysteollisuuden liikevaihdon kasvu on viimeaikoina kehittynyt keskimäärin 10 prosentin vuosivauhdilla ja toimialan työpaikkojen kasvunusteet ovat hyviä. Hyvinvoinnin toimiala on monitahoinen kokonaisuus, joka sisältää terveysteknologian sekä terveydenhuollon ja sosiaalialan palvelut. Palvelujen tuottajina on yrityksiä, järjestöjä sekä julkinen sektori. (Hendolin, Vartiainen, Sorvisto, Dannbom & Eskola 2007, 11-12.)

Hyvinvointisektorin suurimmat markkinat löytyvät Yhdysvalloista, jonka osuus kansainvälisistä markkinoista on 40 prosenttia. Euroopan osuus on noin 30 prosenttia, Japanin noin 11 prosenttia. Kiina ja Venäjä ovat kasvattaneet osuuksiaan merkittävästi. Merkittävimmät tuotemarkkinat löytyvät lääketieteellisen teknologian, itsenäisen suoriutumisen ja liikuntateknologian aloilta. (Hendolin ym. 2007, 12.)

Suomessa hyvinvointipalvelujen ja niiden ympärille nivoutuvan liiketoiminnan merkitys on kansantaloudelle suuri. Kuntaliiton mukaan hoivaklusterin osuus työllisyyden paranemisessa on 25 prosenttia. Vuonna 2004 terveyden palvelujen kokonaistuotannon arvo oli 8,5 miljardia euroa, josta kuntien osuus oli 75 prosenttia, yritysten 19 prosenttia ja järjestöjen yhdeksän prosenttia. Vertailun vuoksi Yhdysvaltojen terveyspalvelujen arvo vuonna 2003 oli 1 560 miljardia euroa. (Hendolin ym. 2007, 12-13.) Yhdysvalloilla on siis huomattavaa markkinapotentiaalia, joten ei ole yllätys, että Sitra, Tekes ja OSKE Hyvinvoinnin klusteriohjelma ovat saaneet HIMSS09-tapahtuman lähtijälistalle yli 80 nimeä.

Hyvinvointiklusterin käsitetään sisältävän terveydenhuollon teknologiateollisuuden (terveydenhuollon tekniikka, lääketeollisuus, diagnostiikka, liikunta- ja kuntoutusvälineet sekä terveysvaikutteiset elintarvikkeet), terveys- ja sosiaalipalveluyritykset, life science -yritykset (lääke-, diagnostiikka- ja biomateriaaliyritykset) ja tuotteita ja palveluja kehitettäviä yrityksiä (lääketieteellinen teknologia, liikuntateknologia, itsenäinen suoriutuminen ja informaatio- ja

kommunikaatioteknologia). Toimiala voidaan myös nähdä laajemmin sisältäen myös muun muassa liikunta- ja kulttuuripalvelut sekä osan asumisesta. (Hendolin, ym. 2007, s. 13.)

Suomessa hyvinvointisektorilla toimivat terveyden teknologiayritykset ovat melko kansainvälistyneitä. Ne voidaan jakaa monikansallisiin yrityksiin - kuten Fujitsu ja Hewlett Packard, Suomesta lähtöisin oleviin mutta nykyisin kansainvälisessä omistuksessa oleviin yrityksiin - esimerkiksi KONE Instruments, suuriin suomalaisiin yrityksiin - joita ovat muun muassa Suunto ja Exel - sekä potentiaalsiin yrityksiin, joita on noin 350-400 kpl. Teknologiayritysten haasteena ovat pitkät viranomaishyväksymisprosessit, jolloin vastaaminen markkinoiden ja trendien muutoksiin hidastuu. (Hendolin ym. 2007, 13-14.)

Hyvinvointipalvelujen tuottaminen on Suomessa huipputasoa. Tästä huolimatta yksityinen palvelutoiminta ei ole vielä kovin kehittynyt. Tällä hetkellä hyvinvointipalvelujen vienti ja tuonti ovat epätasapainossa: kansainväliset yritykset ovat rantautumassa Suomeen, mutta palvelujen vientiä ei ole. Hyvässä kasvussa olevia palveluyrityksiä kuitenkin löytyy, näistä ovat esimerkkeinä muun muassa Terveystalo, Attendo MedOne ja Mehiläinen. (Hendolin ym. 2007, 14-15.)

Kuten jo yleisessä tiedossa on, tulee sosiaali- ja terveyspalvelujen toimintaympäristö muuttamaan lähitulevaisuudessa. Kuntien ulkoistamistoimenpiteet tulevat lisäämään ostopalvelujen määrää, jolloin yritysten rooli palvelujen tuottajina kasvaa. Kuntien kilpailutusprosessit tulevat luomaan paineita etenkin pienten ja keskisuurien yritysten liiketoimintamallien kehittämisessä. Myös yleinen tarve alan palveluille ja tuotteille tulee lisääntymään, mikä osaltaan lisää tarvetta yritystoiminnan ja palvelumarkkinoiden kehittämiseksi. (Hendolin ym. 2007, 14-15.)

Terveyden- ja hyvinvoinnin alan kansainvälistyminen tulee kehittymään. Tämä tarkoittaa uusia liiketoimintamahdollisuuksia, mutta myös kovempaa kilpailua markkinoilla. Jotta suomalaiset alan yritykset pärjäisivät kansainvälistyvällä kentällä, tulee tuottavuutta parantaa, kilpailuetuja vahvistaa sekä luoda päämarkkinoilla strategisia verkostoja. Lisäksi jo liikeidean suunnitteluvaiheessa tulee ottaa kansainvälistymisnäkökulma huomioon: liikeidean tulee olla sopeutettavissa kansainvälisille markkinoille kustannustehokkaasti. Käytännössä tämä tarkoittaa kontaktien luomista kansainvälisiin kumppaneihin jo toiminnan alussa. (Hendolin ym. 2007.)

## 2.2 Culminatum Innovation

Työn toimeksiantaja on Culminatum Innovationin Uudenmaan hyvinvoinnin osaamiskeskus. Uudenmaan hyvinvoinnin osaamiskeskus on osa kansallista hyvinvoinnin klusteria, joka puolestaan on osa valtionhallinnon osaamiskeskusohjelmaa. Osaamiskeskusohjelmassa voidaan lyhyesti sanoa keskitettävien resurssien aloille, jotka ovat potentiaalisia viemään Suomea maailmankartalle. Osaamiskeskusohjelmasta kerrotaan seuraavassa alaluvussa tarkemmin.

Culminatum Innovation toimii samanaikaisesti usealla eri alalla, ja näin ollen kullekin alalle on yrityksessä omat tiiminsä. Culminatum Innovationissa edustettuina olevat osaamisalat ovat asuminen, digisisältö, elintarvikekehitys, healthBIO, hyvinvointi, jokapaikan tietotekniikka, matkailu ja elämystuotanto, nanoteknologia sekä ympäristötekniikka. (Culminatum Innovation 2009.)

Culminatum Innovationin tavoitteena on verkottaa toimialan yrityksiä niin kansallisesti kuin kansainvälisesti sekä edesauttaa kasvu- ja kansainvälistymisorientoituneiden yritysten toimintaa. Käytännön esimerkkejä tästä toiminnasta ovat esimerkiksi kehitysohjelmat ja alueelliset kehityshankkeet. Kehityshankkeissa Culminatum Innovationin osaamiskeskukset kokoavat tarpeen mukaan yhteen yrityksiä sekä tutkimus- ja kehitysinstanseja, jolloin hankkeen osapuolten osaamista hyödyntäen luodaan liiketoimintaa kehittäviä yleishyödyllisiä tuote- ja palvelukonsepteja. Tarve kehityshankkeen käynnistämiseen voi lähteä milältä tahansa arvoketjun jäseneltä loppukäyttäjää mukaan lukien.

Culminatum Innovation on vuonna 1995 perustettu voittoa tavoittelematon yritys. Perusrahoituksen se saa puoliksi valtiolta ja puoliksi alueensa kaupungeilta ja kunnilta. Yhtiön omistajina ovat Uudenmaan liitto, Helsingin, Espoon ja Vantaan kaupungit sekä alueen yliopistot, korkeakoulut, tutkimuslaitokset ja elinkeinoelämä. (Culminatum Innovation 2009.)

## 2.3 Osaamiskeskusohjelma

”Osaamiskeskusohjelma (OSKE) on valtioneuvoston määräämää erityisohjelma, jonka avulla suunnataan toimenpiteitä kansallisesti tärkeille painopistealoille. Ohjelma perustuu alueiden kansainvälisesti korkeatasoisen osaamisen hyödyntämiseen.” OSKE:n määrittelemiä kansainvälisesti tärkeitä painopistealoja ovat jo edellä mainittujen Culminatum Innovationin osaamisalojen lisäksi energiateknologia, meri, uusiutuva metsäteollisuus, ja älykkäät koneet. (OSKE Osaamiskeskusohjelma 2009.)

Osaamiskeskuksia on kaiken kaikkiaan 21, ja ohjelmakauden 2007-2013 tavoite on muun muassa vahvistaa osaamiskeskusten välistä yhteistyötä kokoamalla eri alueiden osaamiskeskukset

osaamisklusteriksi, joka tehostaa yhteistyötä tutkimuslaitosten, elinkeinoelämän ja rahoittajatahojen välillä. Klustereissa toimii aktiivisten ydintoimijoiden kehitysverkosto, joka käynnistää ja toteuttaa hankkeita muun muassa tutkimuksen ja koulutuksen saralla. (OSKE Osaamiskeskusohjelma 2009.)

#### 2.4 Hyvinvoinnin klusteriohjelma

Kansallista hyvinvoinnin klusteri, jossa työn toimeksiantaja toimii, on osa edellä kuvailtua osaamiskeskusohjelmaa. Hyvinvoinnin klusteriin kuuluu Culminatum Innovationin lisäksi osaamiskeskukset Kuopiosta (Kuopio Innovation Oy), Oulusta (Oulu Wellness Instituuttisäätiö) ja Tampereelta (Finn-Medi Tutkimus Oy). (Culminatum Innovation 2009.)

Hyvinvoinnin osaamisklusterin muodostavat alaan kuuluvat teknologiayritykset, palveluyritykset, korkeakoulut sekä tutkimuslaitokset ja alueelliset osaamiskeskukset. Nämä yhdessä muodostavat niin kutsutun kehitysalustan, jonka tavoitteena on tukea innovaatioiden kehitystä ja käyttöönottoa sekä osaamisen kaupallistamista. (Hendolin ym. 2007, 10.)

Hyvinvoinnin osaamisklusterin tavoitteet on asetettu ohjelma-asiakirjassa, josta selviää osaamiskeskusohjelman valtakunnalliset tavoitteet. Asiakirja on hyväksytty valtioneuvoston toimesta syksyllä 2006. (Hendolin ym. 2007, 17.) Tavoitteina on

- tukea osaamiskeskusten erikoistumiseen tähtäävää kehitystä,
- synnyttää korkeanteknologian yritystoimintaa hyvinvointisektorille,
- tukea alan tutkimustoimintaa,
- tukea huippuosaamisen kehittämistä ja hyödyntämistä tuotteistuksessa, liiketoiminnassa ja terveyden edistämisessä, tukea yritysten kasvua ja kansainvälistymistä ja
- tehostaa aktiivisesti alueen innovaatio toimintaa ja -ympäristöjä.

#### 2.5 HIMSS

HIMSS on lyhenne sanoista 'Healthcare Information and Management Systems Society'. Se on hyvinvoinnin toimialan yritysten jäsenjärjestö. Sen tavoitteena on toimia kansainvälisenä suunnannäyttäjänä terveysteknologioiden ja työkalujen käytön sovelluksissa ja tätä kautta kehittää alaa. HIMSS on perustettu vuonna 1961 ja sillä on toimipisteet muun muassa Chicagossa, Washington D.C:ssä, Brysselissä ja Singaporessa. HIMSS edustaa yli 20 000 henkilöjäsentä sekä yli 350 yritysjäsentä. (HIMSS 2009)

HIMSS järjestää vuosittain alan merkittävimmän konferenssi- ja näyttelytapahtuman. HIMSS08 Orlandossa keräsi 28 400 osallistujaa ja 900 näyttelyyn osallistuvaa yritystä. Suomesta mukana

oli kuutisenkymmentä terveydenhuollon päättäjää ja asiantuntijaa 31 organisaatiosta. (Suomen itsenäisyyden juhlarahasto 2009.)

HIMSS järjestää vuosittain alansa suurimpiin kuuluvan kansainvälinen konferenssi- ja näyttelytapahtuma, johon tänä vuonna Tekes, Sitra ja Hyvinvoinnin klusteri yhteistyössä järjestävät suomalaisille alan yrityksille osallistumismatkan ja tarjoavat yrityksille mahdollisuuden lähteä kansainvälistymään. Vuonna 2009 kongressi järjestetään Chicagossa, Illinoisissa.

Suomalaisyrittäjille on järjestetty seuraavanlaisia tapahtumia:

- Suomi-ilta saapumisiltana. Suomi-ilta on tervetulo- ja ennen kaikkea verkostoitumistilaisuus, jonne on mahdollista kutsua myös kansainvälisiä kontakteja.
- Terveydenhuollon ammattilaisille suunnattu seminaari ”Finnovations: Health outcomes and patient value”. Aiheina ovat mm. työhyvinvointi ja professori Michael E. Porterin suositukset suomalaisen terveydenhuollon ja hyvinvointipalvelujen kehittämiseksi.
- Seminaari terveystaltiosta.
- Tietoisku aamiaisen yhteydessä, ”Fintastic breakfast: Open innovation”.
- Verkottumista yhteisillä aamiaisilla ja lounailla hotellissa.
- Verkottumista ja asiakastapaamisia messukeskuksessa Finland Plazalla, josta osa yrityksistä on varannut käyttöoikeuden osallistumalla tilan vuokrauskustannuksiin.
- Yhteinen esittelyosasto halukkaiksi ilmoittautuneille yrityksille. iWellness Unlimited-nimen saaneen osaston teemana ovat älykkäät sovellukset ja pilotointialustat hoidon hallinnalle, uni- ja aktiivisuustason etäseurannalle, sairaala- ja kotisairaanhoidon mobiiliratkaisuille sekä terveystaltiolle. (Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra 2009.)

Edellä mainittu Finland Plaza on neuvottelutila, josta osa matkalle lähtevistä yrityksistä on vuokrannut tilaa omia neuvotteluja ja asiakastapaamisia varten. Tila on suomalaisyritysten käytössä tapahtuman ajan ja tilaa vuokranneet yritykset, sponsorit, jakavat tilan vuokrauskustannukset. Ennalta voisi rohkeasti olettaa, että näiden sponsoriyritysten ensisijaiset tavoitteet matkaa koskien liittyisivät asiakassuhteiden kehittämiseen ja miksei luomiseenkin, siis verkostoitumiseen.

Viisipäiväisen konferenssin tapahtumat voi yksinkertaistaen jakaa kolmeen osa-alueeseen: koulutus, näyttelyt ja verkostoituminen. Koulutusosio tarjoaa viimeisintä tietoa terveydenhuollon IT-ratkaisuista muun muassa lukuisten luentojen ja workshopien muodossa. Aiheina

ovat muun muassa sairaankuljetuksen tietojärjestelmät, johtaminen ja strateginen suunnittelu, sähköinen terveystaltio, yritystietojärjestelmät, tietoturvallisuus ja prosessikehitys. Näyttelyissä on tarjolla mm. uusimpien teknologioiden toimintaesittelyjä, uusia tuotelanseerauksia ja maailman suurin terveyden IT-alan näyttely. (Himss09 annual conference & exhibition 2008.)

Verkottumistapahtumia on aina palkintojenjakotilaisuuksista ja teemakokouksista järjestettyihin illallistapahtumiin (Himss09 annual conference & exhibition 2008). Näistä tilaisuuksista on mahdollista löytää niin uusia asiakkaita kuin muitakin potentiaalisia yhteistyökumppaneita.

Tapahtuma on kooltaan massiivinen ja tarjontaa löytyy laidasta laitaan. Kun tarkoituksena on lähteä luomaan kontakteja, tutustumaan uusimpiin alan innovaatioihin tai kuulemaan alan asiantuntijoita, on lähtijän tiedettävä mitä tapahtumasta haluaa saada irti ja mihin fokusoida. Kaikkea ei tämän kokoluokan tapahtumassa ehdi käymään läpi, eikä se ole tarkoitukseen.

### 3 Työn tavoitteet

Työn tavoitteena on selvittää yritysten motivaatio lähteä tapahtumaan ylipäättään ja saada tietoa miksi yritykset ovat lähdössä HIMSS09-konferenssi- ja näyttelytapahtumaan ryhmänä. Sitra, Tekes ja Hyvinvoinnin klusteri yhteistyössä organisoivat matkan ja tarkoituksena on verkottaa alan toimijoita kansainvälisesti keskenään. Osana hyvinvoinnin klusteria toimeksiantaja - Culminatum Innovationin Uudenmaan hyvinvoinnin osaamiskeskus - kytkeytyy myös omalta osaltaan matkan organisointiin. Tutkimusongelma rajattiin kolmeen kysymykseen, joista on helppo johtaa tutkimuksen kohteilta kysyttävät kysymykset:

- ”Miksi yritykset ovat päättäneet lähteä tapahtumaan?”
- ”Miten yritykset odottavat hyötyvänsä ryhmämatkatoteutuksesta?”
- ”Mitä tavoitteita he ovat matkalle asettaneet ja kuinka Uudenmaan hyvinvoinnin osaamiskeskus voisi osaltaan vaikuttaa matkan onnistumiseen ja jälkihoitoon?”

Hyvinvoinnin osaamiskeskuksen tavoitteena on edistää alueensa yritysten kilpailukykyä ja toimia niin sanottuna asiantuntijaorganisaationa hyvinvoinnin yritysten muodostamassa verkostossa. Voittoa tavoittelemattomana yrityksenä sen tavoitteena on toimialan liiketoiminnan kehittäminen ja lisääminen. Näin osaamiskeskusohjelmassa määritelty tavoite, toiminnan suuntaaminen kansainvälisesti kiinnostaville painopistealueille, toteutuu.

Jotta osaamiskeskuksen tarjonta ja yritysten kysyntä kohtaisivat, todettiin tarvekartoituksen kyseisen ryhmäosallistumisen osalta olevan tarpeellinen. Saatavat tulokset kertovat konkreettisesti yritysten tarpeista koskien HIMSS09-konferenssi- ja näyttelytapahtumaa, mutta tuloksia toivotaan voitavan soveltaa myös muussa osaamiskeskuksen toiminnassa.

#### 3.1 Aiheen rajaus

Yritysmessut ovat monipuolinen markkinointikanava, joissa uusien tuotelanseerausten ja myynnin lisäksi on hyvät mahdollisuudet esimerkiksi uusasiakashankintaan, vanhojen asiakassuhteiden kehittämiseen ja uusien toimittajasopimusten saamiseen. Brändi- tai imagomuutokset, alan kehityksen seuraaminen ja kilpailijoiden kartoittaminen ovat esimerkkejä, kuinka messuja voi liiketoiminnassa hyödyntää.

Kuten edellä on kerrottu, tutkittavaa ilmiötä käsitellään messu- ja tapahtumatoiminnan näkökulmasta. Käytännön messujärjestelyt rajataan työn ulkopuolelle, samoin messubudjetointi jätetään pois. Messuja käsitellään siis yritysten välisen suhde- ja myyntitoiminnan välineenä rajaten pois kuluttajille suunnatut messut. Tapahtumatoiminnan teoriaa liitetään myös mu-

kaan, sillä HIMSS09-tapahtuman aikana on tarkoitus myös järjestää ennalta sovittuja yritystapaamisia ja -neuvotteluja, joihin tapahtumamarkkinoinnin teoriaa voi soveltaa.

Verkostotoimintaan liittyen mukaan otetaan verkostojen kehittämiseen ja johtamiseen liittyvää teoriaa. Myös verkostojen tarkoitus - miksi verkostoja luodaan - on selvitettävä. Työssä käsitellään myös tavallisimmat verkostotyypit ja tunnistetaan niistä oleellimmat toimeksiantajan toiminnan kannalta keskittyen tarkemmin niiden johtamisen ja kehittämisen kuvaamiseen.

### 3.2 Käsitteistö

Tässä alaluvussa käydään lyhyesti läpi tämän tutkimuksen kannalta oleelliset käsitteet.

#### Klusteri

Klusteri on toisiinsa kytkeytyneiden yritysten ja instituutioiden maantieteellinen keskittymä. Klusterissa toimii niin toimittajia, palveluiden tarjoajia kuin tarvittavien infrastruktuurien tarjoajia. Klusterissa yhdistyvät pitkittäiset jakeluverkostot ja poikittaiset teknologiayhteistyö-, osaamisyhteistyö- ja lisäpalveluita tuottavien yritysten verkostot. Myös muiden muassa julkiset instituutiot, hallitukset, yliopistot, koulutus- ja tutkimuslaitokset ja kauppajärjestöt lasketaan klustereihin kuuluviksi. (Porter, M. 1998, 77.)

Tekesin mukaan Suomessa klusterin määritellään usein ”muodostuvan eri toimialojen yrityksistä, joiden vuorovaikutus tuottaa hyötyjä” (Hernesniemi & Virtanen 2005, 3).

#### Messut

Häyrinen & Vallo (2008, 79) kertovat messujen olevan tuotteiden, palveluiden ja yhteisöjen näyttelyfoorumi. Stevens (2005, 5) puhuu muun kuin esittelevien organisaatioiden tai yhteisöjen järjestämästä tapahtumasta, joka tuo yhteen tuotteita esittelevät myyjät ja ostajat. Keinonen & Koponen (2001, 11) määrittelevät messut osaksi mainontaa, myyntiä, menekinedistämistä ja suhdetoimintaa.

#### Yritystapahtuma

Stevens (2005, 5) määrittelee yritystapahtuman yrityksen itse järjestämäksi tapahtumaksi, joka on suunnattu sen asiakkaille ja muille sidosryhmille. Yritystapahtuma voi pitää sisällään tuote-esittelyjä.

## Liidi

Määritelty ja arvioitu potentiaalinen asiakas, joka lisätään, tavallisesti messuilla, yrityksen asiakasrekisteriin myöhempää yhteydenottoa varten (Stevens 2005, 5).

## Tapahtumamarkkinointi

Suomen Tapahtumamarkkinointiyhdistys ry: tapahtumamarkkinointia ovat kokemukselliset markkinointitoimenpiteet, joissa yritys tai brändi kohtaa asiakkaansa ja muut sidosryhmänsä ennakkoon suunnitellussa tilanteessa ja ympäristössä (Heikkinen & Muhonen 2003, 41).

Häyrisen & Vallon (2008, 19) mukaan tapahtumamarkkinointi on tapahtuman ja markkinoinnin yhdistämistä: ”tapahtumamarkkinointi on toimintaa, joka tavoitteellisella, vuorovaikutteisella tavalla yhdistää organisaation ja sen kohderyhmät valitun teeman ja idean ympärille.”

Tapahtumamarkkinointi on itse asiassa sateenvarjokäsite, jonka alle muun muassa yritystapahtumat ja vaikkapa kuluttajille suunnatut tuotemaistatukset ja muut promootiot kuuluvat.

## Verkosto

Verkostot ovat luottamukseen, vastavuoroisuuteen ja vapaaehtoisuuteen perustuvia toiminnan koordinaatiomuotoja. Toimijoiden välinen vuorovaikutus ja transaktio perustuvat tietoon ja kokemusten jakamiseen. Toiminnan perusedellytykset johdetaan yhteisesti jaetuista merkityksistä ja yhteisestä normiperustasta. (Haila & Kuitunen 2007, 57-58.)

## Verkostojohtaminen

Verkostojohtaminen on verkoston jäsenten kontrollointia ja ohjaamista kohti yhteisesti hyväksyttyä tavoitetta. Verkostoa johtaa on tavallisesti verkoston koonnut yritys. Verkoston johtamistavat ja sen edellyttämät kyvykkyydet vaihtelevat verkostotyypin mukaan.

## Innovaatio

Innovaatio voi olla luonteeltaan tekninen eli tuote tai prosessi, tai sosiaalinen eli toimintatapa tai liiketoimintamalli. Olennaisena osana innovaatiota on sen hyödyntäminen ja käytettävyys. (Möller, Rajala & Svahn 2006, 89.)

#### 4 Tapahtumat ja messut yritysten liiketoiminnassa

Suomessa käytettiin vuonna 2002 2 443 miljardia euroa markkinointiviestintään, josta mediamainonnan osuus oli noin 50 prosenttia. Mediamainonnan osuuden ennustetaan pienenevän: asiakas halutaan kohdata yksilöllisemmin ja kohdistetummin. Tällä tavoin pyritään erottumaan kasvavasta viestitulvasta. (Heikkinen & Muhonen 2003, 149.)

Yritykset pyrkivät enenevässä määrin henkilökohtaiseen kohtaamiseen asiakkaidensa kanssa. Tämä tarkoittaa messu- ja tapahtumatoiminnan käytön yleistymistä markkinointiviestinnän työkaluina ja strategisen suunnittelun soveltamisen hallintaa messu- ja tapahtumatoiminnassa. Vuonna 2006 tapahtumien osuus koko mainonnasta oli Suomessa kaksi prosenttia ja messujen kuusi prosenttia. (Häyrinen & Vallo 2008, 46.)

Tämä luku jakautuu kahteen osaan. Ensin käsitellään yritysten itse järjestämiä tapahtumia, jonka jälkeen siirrytään messuihin. Työssä selvitetään, kuinka yritystapahtumia ja messuja voi parhaiten hyödyntää yrityksen liiketoiminnassa ja mitä niiden avulla tavoitellaan. Työssä vertaillaan myös tapahtumien ja messujen hyviä ja huonoja puolia.

##### 4.1 Yritystapahtumat

Yritystapahtumat ovat yrityksen itse järjestämiä henkilökohtaisia kontakteja asiakkaisiin ja muihin sidosryhmiin, messut puolestaan järjestää ulkopuolinen organisaatio. Tavallisesti yritysten itse järjestämät tapahtumat keskittyvät jo olemassa olevien suhteiden kehittämiseen, messuilla sen sijaan - myynnin ja markkinoinnin lisäksi - painottuu uusien kontaktien luominen (Stevens 2005, 5).

HIMSS09- konferenssi- ja näyttelytapahtumaan on varattu suomalaisille neuvotteluja, tapauksia ja tuote-esittelyjä varten yksityinen tila vapaaseen käyttöön. Tämä jo mainitsemani Finland Plaza voidaan nähdä yhteisenä yritystapahtumien areenana. Vaikka Finland Plazalla tapahtuvaa toimintaa ei massiiviseksi tapahtumaksi voi ehkä kuvailla, on asiakaskohtaamisissa tapahtumamarkkinoinnin luonne: ne ovat ennalta sovittuja - näin ollen toivottavasti myös suunniteltuja - niihin on kutsuttu liiketoiminnan kannalta oleellisia sidosryhmiä ja kohtaamisten luonne on ainutkertainen.

Myös aiemmin mainittu Suomi-ilta on yksi esimerkki yritystapahtumista. Odotettavissa on ”kick-off”-tyyppinen illanvietto, jonne on mahdollista kutsua myös muita kuin Suomi-delegaation yhteistyökumppaneita. Se nähdään kestitystilaisuutena suhteille, joita halutaan saada aikaan tai jollakin tavalla kehittää.

Stevens (2005, 5) määrittelee yritystapahtumat yritysten itse organisoimiksi, järjestäviksi ja omistamiksi kutsuvierastapahtumiksi, joissa on vieraina yrityksen asiakkaita, prospekteja ja kumppaneita. Häyrinen & Vallo (2008, 19) ja Heikkinen & Muhonen (2003, 37) puhuvat tapahtumamarkkinoinnista: sen avulla tarjotaan elämyksellisiä tapahtumia, joiden kautta viestitään kohderyhmälle ennalta suunnitellussa tilanteessa ja ympäristössä.

Häyrinen & Vallo (2008, 27) kertovat perinteisesti tapahtumamarkkinoinnin luettavan osaksi suhde- ja tiedotustoimintaa. He näkevät sen kuitenkin monimuotoisemmin; tapahtumamarkkinointi on myös henkilökohtaista myyntityötä, menekinedistämistä ja ihmisen tunteisiin vaikuttamista.

Parhaimmillaan tapahtuma on tuottava investointi. Kun tapahtuma dokumentoidaan tarkoituksen mukaisesti, kerätään palautetta osallistujilta ja järjestäjiltä sekä analysoidaan kerätty informaatio, saadaan osaamispääomaa järjestävälle organisaatiolle. Näin on mahdollista säästää kilpailuetuja. (Häyrinen & Vallo 2008, 86.)

Yritysten itse järjestämien tapahtumien määrä on kasvussa, mikä Stevensin (2005, 177) mukaan johtuu yritysten halusta kontrolloida enemmän asiakkaan kokemusta, yritykset haluavat siis itse määrittellä tapahtuman puitteet. Heikkinen & Muhonen (2003, 77) kertovat yritysten pyrkivän yhä enemmän henkilökohtaiseen kontaktiin ja viestintään asiakkaiden kanssa, mikä johtaa tapahtumamarkkinoinnin roolin kasvamiseen asiakkuuksien hoitamisessa.

Yritystapahtumiin kutsutaan tavallisesti tuttuja asiakkaita prospektien sijaan. Tapahtumasta halutaan luonnollisesti varmistaa paras mahdollinen tuotto, ja toisin kuin uusien kontaktien kanssa, vakiintuneissa asiakassuhteissa on varmuus kumppanuuden jatkumisesta. (Stevens 2005, 177-178). Yritystapahtumien avulla pyritään pitkän aikavälin tavoitteisiin (Heikkinen & Muhonen 2003, 116). Yritystapahtumissa korostuu asiakassuhteen syventäminen ja asiakkaan tarpeiden tarkka määrittely (Stevens 2005, 183).

Messuihin verrattuna yleisön määrä suhteessa sen laatuun koetaan yritystapahtumissa paremmaksi, niissä on yksityisemmät puitteet tapaamisille ja tuote-esittelyille, eikä tuolloin tarvitse kilpailla asiakkaiden huomiosta kilpailijoiden kanssa (Stevens 2005, 177). HIMSS09-konferenssiin voi ymmärtää matkan järjestäjien tarjoavan osallistuville yrityksille sekä suuren kohderyhmän, messuyleisön, jonka joukossa on paljon potentiaalisia asiakkaita, että yksilöidymmän ja rauhallisemman yksityisen saarekkeen, jonka puitteissa on mahdollista kohdentaa viestejä oikeille kohderyhmille.

Tapahtumamarkkinoinnin vahvuuksia ovat Häyrisen & Vallon (2008, 21-22) mukaan:

- vuorovaikutus osallistujan ja järjestäjän välillä,
- tapahtuman ja viestien hallittavuus,
- tavoitteen asettaminen,
- mahdollisuus vaikuttaa osallistujien määrään ja laatuun,
- erottuminen kilpailijoista ja
- elämyksellisyys.

Tapahtumien järjestäminen yhteistyössä kumppanin kanssa on harvinaista Suomessa esimerkiksi Yhdysvaltoihin verrattuna. Yhteisistä tapahtumista saatavia hyötyjä ovat esimerkiksi kulujen jakaminen ja niin sanottu co-branding (yritysten brändit tukevat toisiaan) sekä tapahtuman sisällön laajentaminen ja monipuolistaminen. Myös osallistujia tulee todennäköisesti enemmän ja heidän aikaansa säästyy, kun on mahdollista lyödä kaksi kärpystä yhdellä iskulla. Suuremmat yleisömäärät parantavat mahdollisuuksia hankkia uusia kumppanuuksia. (Häyrisen & Vallo 2008, 52.)

Suomi-ilta, ja Finland Plaza ovat konkreettisia esimerkkejä yhteistapahtumista, joissa nyt ovat hyödynnettävissä muun muassa jaetut kustannukset. Ne ovat todennäköisesti myös kooltaan suurempia kuin yksittäisten yritysten järjestämät asiakastapaamiset - eli mahdollisuus tavata potentiaalisia asiakkaita ja muita yhteistyökumppaneita kasvaa.

## 4.1.1 Yritystapahtumien SWOT-analyysi

**Vahvuudet:**

- Henkilökohtaiset kohtaamiset, helppo muunneltavuus.
- Jää kohderyhmän mieliin, on ainutkertainen.
- Verkostojen laajentaminen.
- Tiedon hankkiminen kohderyhmästä
- Asiakasuskollisuuden parantaminen.
- Kilpailijat eivät ole läsnä.

**Heikkoudet:**

- Kallis tapa luoda kontakteja.
- Toteuttaminen vaatii osaamista.
- Kontaktimäärät voivat olla pieniä.
- Tuloksia on vaikea testata ja mitata.
- Tapahtumat ovat kertaluonteisia.

**Mahdollisuudet:**

- Markkinatiedon kerääminen.
- Imagon muutos, erottuminen kilpailijoista.
- Helpottaa kohderyhmiin vaikuttamista.
- Kontakteja vaikeasti tavoitettaviin asiakkaisiin.
- Kaksisuuntaisten sidosten muodostaminen.
- Yksilöllistä asiakastiedon kerääminen.

**Uhat:**

- Epäonnistuneen tapahtuman jättämä negatiivinen muistijälki.
- Ammattitaidoton toteutus.
- Väärä kohderyhmä.
- Väärät tiedotusvalinnat.
- Häiriötekijöitä läsnä, liikaa viestejä.
- Yleinen markkinointi-ilmapiiri.

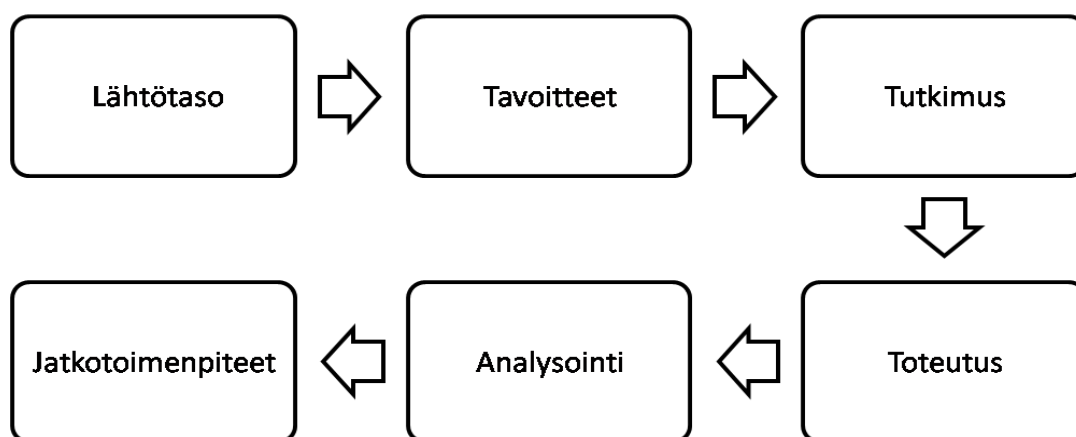
Taulukko 1: Tapahtumamarkkinoinnin nelikenttäanalyysi (Heikkinen & Muhonen 2003, 47).

Yllä olevasta taulukosta näkee, että tapahtumien vahvuudet ja mahdollisuudet keskittyvät suurelta osin asiakas- ja muiden suhteiden kehittämiseen ja ylläpitämiseen. Tapahtumat ovat mainio tilaisuus kerätä kallisarvoista tietoa kohderyhmästä ja pyrkiä erottautumaan kilpailijoista.

Heikkouksissa ja uhkissa korostuu suuren investoinnin tuomat riskit: epäonnistuessaan tapahtumat eivät tuota toivotulla tavalla ja vaikuttaa yrityksen toimintaan pitkälläkin aikavälillä. Yhden tapahtuman onnistuneisuutta on haasteellista kopioida toimivaksi konseptiksi, sillä tapahtumat suunnitellaan kohderyhmän mukaan.

#### 4.1.2 Tapahtuma prosessina

Vaikka jokainen tapahtuma onkin ainutkertainen, tulee onnistuneen tapahtuman suunnittelu ja toteutus - oli kyseessä sitten suuri juhlailallinen avainasiakkaille, myyntineuvottelu tai yrityksen pikkujoulut - nähdä prosessina, jonka jokainen vaihe tulee suorittaa huolella (Heikkinen & Muhonen 2003, 134-135).

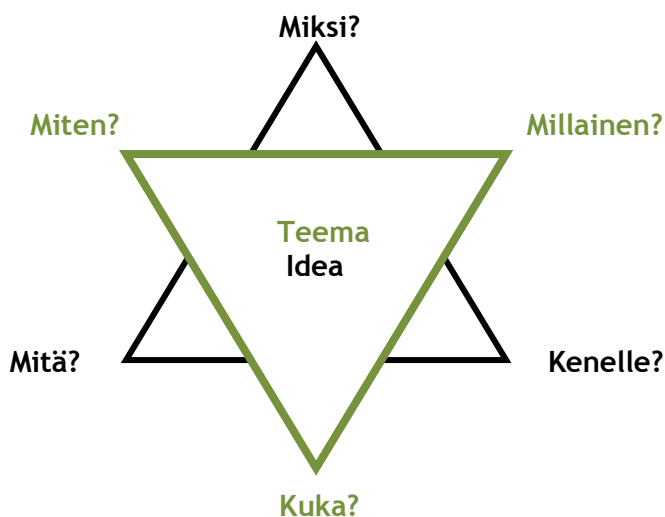


**Kuvio 1: Tapahtuman tutkimisen ja arvioinnin vaiheet (Heikkinen & Muhonen 2003, 134-135).**

Tapahtuman suunnittelu alkaa lähtötason määrittämisellä: ketkä ovat järjestämässä, kenelle ollaan järjestämässä ja mitä ollaan järjestämässä. Tämän jälkeen tulee asettaa tavoitteet ja niille sopivat mittarit sekä työkalut. Vasta näiden vaiheiden jälkeen itse tapahtuman järjestelytoiminnot kannattaa aloittaa. (Heikkinen & Muhonen 2003, 134-135.)

Tapahtuman jälkeen kerätään tarvittava materiaali liittyen tapahtumaan. Tapahtuman sisältö ja ulkoiset puitteet tulee arvioida muun tiedon (kuten kävijämäärät, lopullinen hinta, vieraiden tyytyväisyys) ohella. Tiedon keräämisen jälkeen seuraa tiedon analysointi eli missä määrin asetetut tavoitteet saavutettiin. Lopuksi vedetään johtopäätökset tulevaisuutta varten: missä on parantamisen varaa ja kannattaako vastaavaa tapahtumaa tulevaisuudessa järjestää. (Heikkinen & Muhonen 2003, 134-135.)

Häyrynen & Vallo (2008, 93-97) kuvaavat tapahtuman suunnitteluprosessia tähtikuvion avulla, jossa ensin etsitään vastaukset strategisiin kysymyksiin, jonka jälkeen edetään käytännön toteutuksen kannalta oleellisiin operatiivisiin kysymyksiin.



**Kuvio 2: Onnistunut tapahtuma (Häyrinen & Vallo 2008, 97).**

Strategiset kysymykset vastaavat kysymyksiin 'miksi?', 'kenelle?' ja 'mitä?', eli tapahtuman tavoitteet, kohderyhmä sekä tapahtuman luonne ja virallisuusaste tulee määritellä. Näin saadaan tapahtumalle idea. Tämän jälkeen siirrytään teema-kolmioon, ja vastataan kysymyksiin 'kuka?', 'miten?' ja 'millainen?'. Vastuuhenkilöt tulee nimetä, ratkaista kuinka tapahtuma toteutetaan ja resursoidaan, sekä päättää tapahtuman sisällöstä ja ohjelmasta. (Häyrinen & Vallo 2008, 93-96.)

Edellä selvitetystä prosesseista voidaan Heikkisen & Muhosen prosessi nähdä ensinnäkin aika-jänteeltään pidempänä, mutta myös analysoinnin ja jatkotoimenpiteiden osalta syvemmälle menevään tapahtumien avulla tapahtuvaan liiketoiminnan ja asiakashallinnan kehittämiseen. Häyrisen & Vallon onnistuneen tapahtuman tähtikuvio keskittyy nimenomaan suunnittelun kohteena olevan tapahtuman onnistumisen maksimointiin. Tähtikuviota käytetään siis Heikkisen & Muhosen prosessin lähtötaso- ja tavoitteet-vaiheissa.

Jos sovelletaan näitä prosessikuvioita HIMSS09-tapahtuman kannalta, ovat Sitra, Tekes ja OSKE Hyvinvoinnin klusteriohjelma helpottaneet osallistuvien yritysten ennalta sovittuja tapaamisia hieman Heikkisen ja Muhosen toteutus-vaiheen kautta sekä Häyrisen ja Vallon teema-kolmion miten- ja millainen-kysymyksien osalta varaamalla yritysten käyttöön yksityistiloja, joissa kukin voi kohdata vieraitaan parhaaksi katsomallaan tavalla.

Operatiivisen suunnittelun osalta järjestäjät ovat siis helpottaneet yritysten työtä - toki yhteisesti varatut tilat tuovat myös rahallista säästöä - mutta strateginen suunnittelu ja tapoamisten kulun ja sisältöjen suunnittelu, luonnollisestikin, on jätetty yritysten oman harkinnan

vara. Yrityksillä on omat tavoitteet ja strategiat niiden toteuttamiseksi, näin ollen myös päävastuu tapaamisista on oltava niillä.

#### 4.1.3 Tapahtuma suhteessa asiakassuhteen elinkaaren vaiheeseen

Tapahtumatyyppien valinta riippuu asiakassuhteen elinkaaren vaiheesta. Potentiaaliset asiakkaat on mahdollista tavoittaa parhaiten messuilla ja muissa muiden järjestämissä isoissa tapahtumissa. Sen sijaan asiakkaat, joihin on jo oltu yhteydessä, on hyvä kutsua esimerkiksi asiantuntijaseminaariin luomaan pohjaa uudelle kumppanuussuhteelle keskustelun ja verkottumisen kautta. (Heikkinen & Muhonen 2003, 112.) Yksinkertaistettuna, mitä suurempi ja pitkäaikaisempi asiakkuus on kyseessä, sitä enemmän tulee investoida suhteen ylläpitoon ja kehittämiseen tähtääviin toimenpiteisiin.

HIMSS09-tapahtumassa ennalta sovitut tapaamiset ja kutsut on suunnattu sekä jo olemassa oleville asiakkaille, että ennalta tutuille prospekteille. Tässä tapauksessa suhteita kannattaa kehittää eteenpäin muun muassa Suomi-illan kautta, esittelemällä yrityksen uusimpia tuotteita ja palvelukonsepteja Finland Plazalla ja saamalla aikaan kauppvoja myyntineuvottelujen ja muiden muodollisempien tapaamisten kautta.

#### 4.1.4 Tapahtumamarkkinoinnin tavoitteet

Ennen tapahtuman konkreettista suunnittelua tulee pystyä määrittelemään ne tavoitteet, joihin tapahtumamarkkinoinnilla tähdätään (Heikkinen & Muhonen 2003, 116). Tapahtumien avulla voi sekä Häyrisen & Vallon (2008, 22) että Heikkisen & Muhosen (2003, 117) mukaan

- kehittää ja vahvistaa kohderyhmän mielikuvaa yrityksestä tai tuotteesta,
- hankkia lisää yleistä ja medianäkyvyyttä,
- lujittaa asiakassuhteita,
- esitellä ja myydä tuotteita tai palveluita,
- hankkia uusia asiakkaita, yhteistyökumppaneita ja löytää potentiaalisia asiakkaita sekä
- motivoida ja kouluttaa omaa henkilökuntaa.

Näiden lisäksi Heikkinen & Muhonen (2003, 117) mainitsevat myös hiljaisen tiedon keräämisen, muun markkinointiviestinnän tukemisen, mielikuvan muuttamisen ja uusien myyntivihjeiden hankkimisen.

Oli tapahtuman tavoite mikä tahansa, tärkeintä on luoda asiakkaan arvostamia kokemuksia. Tätä kautta pyritään syventämään suhdetta ja varmistamaan kumppanuuden jatkuvuus (Stevens 2005, 183). Myös Häyrisen & Vallo (2008, 21) tuovat esiin kumppanuussuhteen kehittä-

tämisen. Tällöin kutsuttujen määrän tulee pysyä kohtuullisena, jotta aitoa vuorovaikutusta voi syntyä.

Yrityksen maine - sidosryhmien kokemuksiin ja mielikuviin perustuva arvio organisaatiosta - syntyy ja kehittyy vuorovaikutustilanteissa, joista tapahtumat ovat eräänlainen tulikoe. Tapahtumissa maineen kontrollointi on haasteellista, ja etenkin isojen konsernien eri yksiköiden järjestämissä tapahtumissa on työtä saada tapahtumat keskenään samantasoisiksi, yrityskuvaa ja mainetta tukeviksi. Teot vaikuttavat enemmän kuin sanat myös yritysmaailmassa, joten tapahtumilla suuri vaikutus yrityskuvaan ja maineeseen, niin onnistuessaan kuin epäonnistuessaan. (Häyrinen & Vallo 2008.)

Kerättävän palautteen - jonka kautta päästään arvioimaan tapahtuman onnistuneisuuden astetta - tulisi sisältää kysymyksiä tapahtuman järjestäjille ja osallistujille. Selvitettäviä asioita voivat esimerkiksi olla kohderyhmän ja isännän kokemukset, onnistuttiinko täyttämään kohderyhmän odotukset, kuinka hyvin tavoitteet saavutettiin, mitkä olivat lopulliset kustannukset ja kuinka toimintaa voisi kokemuksen perusteella kehittää. (Häyrinen & Vallo 2008, 33.)

Yrityksen asiakkailleen ja muille sidosryhmilleen suunnatut tapahtumat ovat kasvava osa yritysten markkinointiviestintää, joiden kenties tärkeimpiä vahvuuksia ovat henkilökohtaisen kohtaamisen kautta luotu mieleenpainuva kontakti. Tärkeintä ei ole massiivisten gaalojen järjestäminen, vaan kohderyhmän tarpeet ja mielenkiinnon kohtaavien tapahtumien luominen. Tavoitteena on tapahtuman kustannusten ja tapahtuman kautta saatavan hyödyn välisen suhteen maksimoiminen. Tämä edellyttää sekä kohderyhmän tuntemista että ammattitaitoa ja luovuutta.

Seuraava alaluku käsittelee messuja, joissa on paljon yhtymäkohtia yritystapahtumiin: ovathan messut yksi tapahtumamarkkinoinnin keinoista.

## 4.2 Messut

Tässä luvussa selvitetään mitä kirjallisuus kertoo messutoiminnasta: mitkä ovat yleisimmät syyt osallistua messuille ja mitkä ovat yritysten tavallisimpia tavoitteita. Mitä vahvuuksia ja heikkouksia messutoiminnalla on havaittu olevan verrattuna muuhun toimintaan ja kuinka on todettu saatavan maksimaalinen hyöty osallistumisesta. Tutkimuksen analyysivaiheessa peilataan yritysten vastauksia tässä luvussa esiin tuleviin seikkoihin.

Vaikka tapahtuma, jota tämä tutkimus käsittelee, on sekä konferenssi- että näyttelytapahtuma, on tapahtuman näyttelyosuudella suuri rooli matkan kokonaisuudessa. Kuten aiemmin kerroin, osa yrityksistä osallistuu tapahtumaan mm. näytteilleasettajana, joten on oletettavaa, että näillä yrityksillä on nimenomaan messutoimintaan asetettuja tavoitteita matkaa varten.

Messut toimivat tapahtumana ja ihmisten kohtaamispaikkana ja ne jaetaan ammatti- ja yleisömessuihin. Ammattimessut suunnataan normaalisti tietyille ammattikunnalle. Messuvieraat tulevat messuille tavallisesti etsimään uutta ja päivittämään tietoaan, joten messuilla on mahdollisuus tavata useita potentiaalisia asiakkaita. Toisaalta messut nähdään usein kalliina ja aikaa vievinä investointeina. (Häyrinen & Vallo 2008, 80.) Messujen määrä ja merkitys samoin kuin hinta tulevat kasvamaan ja yritysten markkinointimixissä messujen osuus tulee kasvamaan (Herbig, O'Hara, & Palumbo 1997, 375).

Messut ovat tehokas verkostoitumisen areena (Evers & Knight 2008, 555). Todennäköisiä näytteilleasettajia ovat yritykset, joilla on monimutkainen tuote, suurta lisäarvoa tuova tuote, teknisesti edistyksellinen tuote tai usein ostettava tuote verrattuna yrityksiin, joiden tuote yksinkertainen, halpa ja usein ostettava. Näytteilleasettajat ovat usein myös vanhempia ja kansainvälistymisorientoituneita yrityksiä, niillä on enemmän asiakkaita ja tuoteryhmiä kuin niillä, jotka eivät toimi näytteilleasettajina. (Herbig ym. 1997, 373.)

Pienet yritykset eivät perinteisesti ole olleet innokkaita näytteilleasettajia, vaikka se tuotteen näkökulmasta olisi suotuisaa. Messujen kulut huolettavat lyhyen aikavälin kannattavuuden ja maksukyvyyn vuoksi, pitkän aikavälin hyötyjen kustannuksella. (Herbig ym. 1997, 376.)

### 4.2.1 Messut yrityksen liiketoiminnassa

Messut nähdään yleisesti monipuolisena työkaluna (Evers & Knight 2008, 549). Yrityksen perimmäinen tavoite on aina myynnin ja katteen saavuttaminen loppuasiakkaiden kautta. Tähän tarvitaan laaja ja toimiva jakeluverkosto, ja messut ovat tehokas tapa sekä jälleenmyyjien että loppuasiakkaiden löytämisessä ja hankinnassa. (Keinonen & Koponen 2001, 12.)

Sen sijaan että messut nähtäisiin vain myynnin mahdollisuutena, tulee erityisesti uusien yritysten ajatella messujen olevan aloituspiste pitkäaikaisille verkostoille, joista myynti lopulta saadaan. Tällainen asennoituminen muuttaa ajattelutapaa. Messujen onnistuneisuuden asteen mittaamisessa otetaan tällöin käyttöön muitakin mittareita myynnillisten tavoitteiden saavuttamisen mittareiden lisäksi. (Evers & Knight 2008, 556.)

Messut yhdistävät markkinoinnin ja myynnin. Niissä yhdistyy elementtejä muun muassa myynnistä, liidien hankkimisesta, suhdetoiminnasta ja brändin rakentamisesta. Messutoimintaa voisi verrata myyntipuheluun, jossa yhdistyy mainos- ja PR-kampanja. Messuja ei pidä nähdä vain markkinointina tai vain myyntinä, jos haluaa hyödyntää ne mahdollisimman monipuolisesti ja kattavasti. (Stevens 2005, 19.) Messut voivat toimia arvokkaana keinona luotaessa suhteita uusiin maihin. Tutkimusten mukaan jotkin kansainvälisesti toimivat yritykset luovat jopa 70 prosenttia myynnistään kansainvälisillä messuilla. (Herbig ym. 1998, 433.)

Hyvinvointimarkkinat Yhdysvalloissa ovat moninkertaiset Suomeen verrattuna (vuonna 2004 terveyden palvelujen kokonaistuotannon arvo Suomessa oli 8,5 miljardia euroa, kun vuonna 2003 vastaava luku Yhdysvalloissa oli 1 560 miljardia euroa). (Hendolin ym. 2007, 12-13.) Yhdysvaltojen markkinapotentiaali yhdistettynä maailman suurimpiin kuuluvaan alan tapahtumaan asettaa varmasti mielenkiintoisen alkuasetelman myynnin kannalta monelle HIMSS09-tapahtumaan osallistuvalla yritykselle.

Messut ovat osa yrityksen markkinointisuunnitelmaa ja ne ovat mainonnan, myynnin, menekinedistämisen ja suhdetoiminnan apuväline (Keinonen & Koponen 2001, 11). Messuille tulee laatia markkinointisuunnitelma, jonka sisältö on johdettavissa yrityksen koko markkinointisuunnitelmasta. Näin ollen messujen markkinointisuunnitelmassa selvitetään tavoitteet, messuidea, budjetti, messuosasto, viestintä, messuosaston toiminta ja toteutus, jälkihoito ja seuranta. Kun messujen markkinointisuunnitelma on tehty, voidaan siirtyä yksityiskohtaisempaan toteutuksen suunnitteluun. (Keinonen & Koponen 2001, 21.) Messujen jälkihoitoon ja seurantaan tulee asettaa sopivat mittarit - esimerkiksi myyntiin tai uusiin kontakteihin liittyviä mittaristoja - jotta voidaan arvioida messuosallistumisen onnistuneisuus.

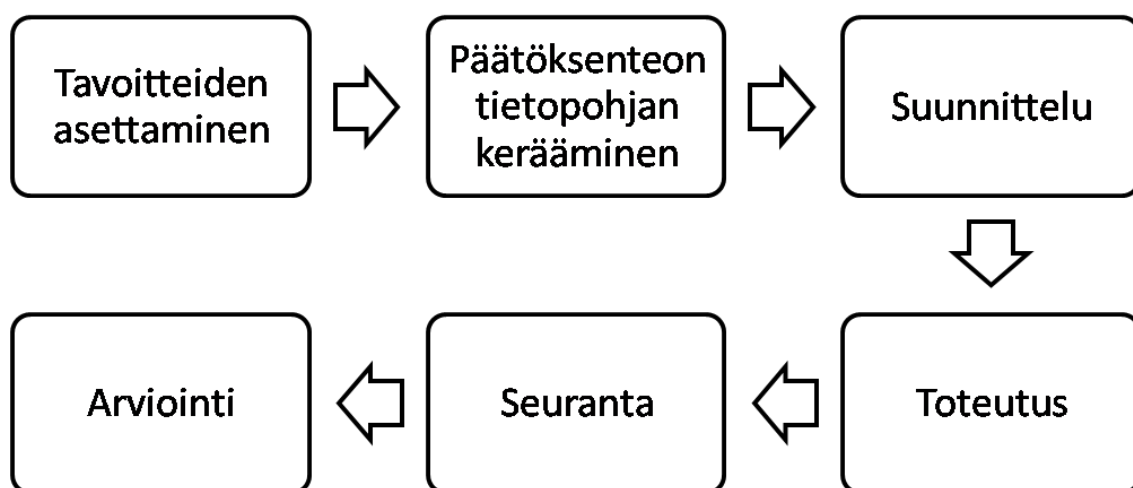
Messuosallistuminen tulee osata hyödyntää kokonaisvaltaisesti ennakkomarkkinointi mukaan lukien. Vain postituslistan täydentämistä tai oman maineen nostatusta varten maksetut osallistumismaksut ovat melko hukkaan heitettyä rahaa. (Stevens 2005, 20-21.) Myös Herbig ym. (1998, 431) huomauttavat tiedotuksen tarpeellisuudesta. Täydentämällä messuilla tapahtuvaa esittelyä mainonnalla, promootiolla ja julkisuudella yritys voi varmistaa osallistujien pysähtymisen omalla osastollaan.

#### 4.2.2 Messukampanjaprosessi

Kuten yritystapahtumat, myös messukampanja tulee nähdä prosessina, jonka lopullinen päämäärä on myynnin aikaansaaminen ja lisääminen. Kun messuosallistuminen on jatkuvaa, esimerkiksi osallistutaan vuosittain toistuvilla messuilla, prosessi nähdään syklinä. Edellisten messujen menestyksen pohjalta suunnitellaan seuraavia.

Ennen varsinaista messuosallistumisen suunnittelua tarvitaan pohjatietoa messuista päätöksentekoa varten. Myös messukohtaiset tavoitteet tulee asettaa, näin saadaan kampanjoinnin perusta. Kun tarvittava määrä tietoa on kerätty ja tavoitteet asetettu, voidaan määrittää työkalut suunnittelulle ja toteutukselle. Hyvä toteutus voidaan aikaansaada vain hyvän suunnittelun pohjalta, joka puolestaan tarvitsee hyvän taustatyön. Messujen jälkeen tehtävällä seurannalla lunastetaan asetetut tavoitteet. Kampanjasta voidaan saada tulosta vain hyödyntämällä messuilta saadut kontaktit. (Martonen & Nummenpää 1988, 23-24.) Seurannan ohella myös huolellinen arviointi on suoritettava.

Arvioinnissa huomioidaan sekä oman osallistumisen onnistuneisuus - eli täyttyivätkö tavoitteet - ja messujen sopivuus ylipäätään yrityksen markkinointisuunnitelmaan. Huolelliseen tavoitteiden saavuttamiseen tarvitaan tavoitteiden saavuttamista mittaavat oikeat mittarit, esimerkiksi myynnin määrä, uusien kontaktien määrä tai uusittujen toimittajasopimusten määrä.



Kuvio 3: Messukampanjaprosessi (mukaillen Martonen & Nummenpää 1988, 23).

#### 4.2.3 Messujen nelikenttäanalyysi

Messut ovat neutraalia aluetta, jossa yritykset voivat olla yhteydessä toisiinsa ja vaihtaa tärkeitä resursseja kehittääkseen kansainvälistymistään (Evers & Knight 2008, 556). CEIR:n (the Center for Exhibition Industry Research) mukaan messuilla koetaan tärkeäksi kasvotusten tapahtuva kommunikointi, jonka merkitys yritysten välisessä toiminnassa on edelleen suuri huolimatta teknologian tuomista apuvälineistä. Messut ovat myös kustannustehokkaampi kanava kuin myyntikäynnit. Yhden messupäivän aikana voi tavata enemmän kumppaneita kuin yrityskäyntien avulla on mahdollista tavata kuukaudessa. (Stevens 2005.)

Tehokkaan kumppanien tapaamisen lisäksi messuilta löytyy aktiivisia ostajia, jotka etsivät ratkaisujen lisäksi ideoita ja informaatiota, mitä messuilla on saatavilla runsaasti lyhyessä ajassa. Messuja ei pitäisikään nähdä vain myyntikanavana, vaan mahdollisuutena yhdistää markkinointiviestinnän toimenpiteitä aktiiviseen myynnin kasvattamiseen. (Stevens 2005).

Stevens (2005, 15) kertoo messuilla tehokkaasti hyödynnettävissä olevia sekä myynnin että markkinoinnin toimenpiteitä olevan muun muassa:

- tuotteen ja yrityksen positiointi
- suhteiden ylläpito ja kehitys
- kontaktit mediaan
- asiakkaiden tarvekartoitusten tekeminen
- kilpailijakartoitusten tekeminen

Messuilla liikkuu myös päätösvaltaista yritysjohtoa, jota on muutoin miltei mahdoton tavoittaa (Stevens 2005, 8; Martonen & Nummenpää 1988, 27; Herbig ym. 1997, 375). CEIR:n kysely kertoo, että esimerkiksi vuonna 2001 53 prosenttia yhdysvaltalaisen yritysten toimitusjohtajista osallistui vuoden aikana kolmesta viiteen tapahtumaan. Saman kyselyn mukaan messuosallistujista 84 prosenttia kertoi olevansa päätöksentekoroolissa koskien hankintoja, ostoja ja sopimuksia. (Stevens 2005, 8.) Messut toimivat usein myös kanavana uusien jälleenmyyjien etsittäessä.

Messutoiminta ja kanssakäyminen nopeuttavat myyntisykliä. CEIR:n mukaan messuilta saadut ”liidit” jotka johtavat kauppajen tekemiseen ovat 56 prosenttia halvempia kuin henkilökohtaisen myyntityön kautta saadut sopimukset (Stevens 2005, 15). Kontaktihinta asiakasta kohden on siis edullisempi kuin henkilökohtaiset myyntikäynnit (Keinonen & Koponen 2001, 16 & Herbig ym. 1997, 375). Myös kaupan päättäminen helpottuu, kun ostajien on mahdollisuus tutustua tuotteeseen paikanpäällä ja saada vastauksia kysymyksiin (Keinonen & Koponen

2001, 16). Messut ovat myös tärkeä kansainvälistymisen kiihdyttäjä riippumatta yrityksen kansainvälistymisen asteesta (Evers & Knight 2008, 556).

Messut ovat suurehko sijoitus muihin markkinointiviestinnän kanaviin verrattuna. Ilman selkeitä mittareita ja selkeää tulosten kirjaamista tulosten vertailu suhteessa sijoitukseen voi olla haasteellista. Useat yritykset suuntaavat budjetin väärin asioihin. Tavallisin virhearviointi on panostaa liikaa osastoihin ja palkkioihin ja aliarvioida suunnitteluun, promootioon, tiedon keräämiseen, seurantaan ja mittareihin tarvittavat resurssit. (Stevens 2005, 16-17.) Herbig, ym. (1997, 377) kertoo tutkimuksensa tukevan muissa tutkimuksissa esiin tullutta seikkaa. Monet yritykset eivät kiinnitä riittävästi huomiota tapahtuman markkinointiin ja tiedottamiseen sidosryhmilleen messuja ennen, niiden aikana tai niiden jälkeen.

Suurilla messuilla, joissa on tarjontaa laidasta laitaan, haasteeksi nousee oikeiden kohtaamisten toteutuminen. Ostajien vaikea löytää tarvitsemansa ja keskittyä oleelliseen ja näytteilleasettajien on haasteellista koota eheää tuote-esittelyä muuhun messutarjontaan sopivaksi tai löytää suuren yleisön joukosta omaan kohderyhmäänsä kuuluvia potentiaalisia asiakkaita. (Keinonen & Koponen 2001, 16.)

Seuraavaan taulukkoon on koottu messutoimintaan liittyvät keskeisimmät vahvuudet, heikoudet, mahdollisuudet ja uhat. Taulukosta voi nähdä, että messujen potentiaali liiketoiminnan kehittämiseksi on suuri, jos kohta myös siihen liittyvät riskit etenkin ammattitaidon puutteellisuuden vuoksi voivat nousta korkeiksi.

<p><b>Vahvuudet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Paljon henkilökohtaisia tapaamisia lyhyessä ajassa.</li> <li>- Henkilökohtainen kommunikointi.</li> <li>- Paljon ratkaisujen etsijöitä, aktiivisia ostajia.</li> <li>- Kontaktihinta asiakasta kohden on alhainen.</li> <li>- Myynnin ja markkinoinnin yhdistäminen.</li> </ul>	<p><b>Heikkoudet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kallis kertainvestointi.</li> <li>- Suunnittelu- ja valmistelutyö vaatii resursseja.</li> <li>- Suuri riski: tulos riippuu jatkotoimenpiteiden onnistumisesta.</li> <li>- Ilman mittareita tavoitteiden saavuttamisen arviointi on mahdotonta.</li> <li>- Suurilla messuilla kohderyhmän tavoittaminen on haasteellista.</li> </ul>
<p><b>Mahdollisuudet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mahdollisuus tavata muutoin vaikeasti tavoitettavia päätöksentekijöitä.</li> <li>- Tiedon hankinta markkinoista, kilpailijoista, asiakkaista.</li> <li>- Yrityksen ja tuotteiden tunnettuuden lisääminen, tuotelanseeraus.</li> <li>- Nopeat kaupat tuote-esittelyiden kautta.</li> <li>- Kansainvälisen liiketoiminnan kiihdyttäminen.</li> <li>- Uusien jälleenmyyjien löytäminen.</li> </ul>	<p><b>Uhat</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Puutteellinen sidosryhmätiedotus vähentää osastolla kävijöiden määrää.</li> <li>- Suuret tappiot epäonnistuneen messuprojektin vuoksi (puutteet suunnittelu- ja valmistelutyössä, huono toteutus, ei seuranta messujen jälkeen, jne.).</li> </ul>

## Taulukko 2: Messutoiminnan nelikenttäanalyysi

Kuten tapahtumamarkkinoinnin nelikenttäanalyysissä, myös messujen suurimmat vahvuudet ja mahdollisuudet keskittyvät henkilökohtaiseen kontaktiin ja sen kautta erottumiseen kilpailijoista. Myös heikkouksissa ja uhkissa on havaittavissa samankaltaisuutta: suuret investoinnit ilman varmuutta tuotoista sekä huolimattomuuden ja ammattitaidottomuuden kautta hukatut mahdollisuudet. Suuri osa heikkouksista ja uhkista voidaan kuitenkin välttää hyvällä valmistumisella ja suunnittelulla sekä selkeällä tavoitteen asetannalla.

### 4.2.4 Messujen valinta

Messujen tulisi olla kiinteä osa markkinointi mixiä. Osallistumisia suunniteltaessa tulisi ottaa huomioon koko vuoden kattava markkinointistrategia ja valita sellaiset messut, jotka liiketoiminnan kannalta tuovat parhaat tuotot oikealla hetkellä. Oikea kohdentaminen on oleellista. Tapahtuma on vain niin hyvä kuin sen houkuttelemat kävijät ja heidän arvonsa yrityksen potentiaalisina ja olemassa olevina asiakkaina. Hyvinkin suunniteltu ja toteutettu messuosallistuminen menee hukkaan väärän yleisön edessä. (Stevens 2005, 19-20.) Herbig, ym. (1997, 376) tuovat esiin messujen arvioinnin myös oman tuotteen kautta. Sopiiko yrityksen tuote messuille?

Messukampanja valitaan silloin, kun sillä arvioidaan saatavan tarvittava määrä asiakkaita hintaan, joka siitä kannattaa maksaa (Martonen & Nummenpää 1988, 16). Yksinkertaistettuna voitaneen sanoa, että oman yrityksen imagoa, tavoitteita ja asiakkuuksia tulee peilata messutarjontaan, ja parhaiten yrityksen liikeidean kanssa yhteen sopivat messut lopulta valitaan.

Martonen & Nummenpää (1988, 24) kiteyttävät osallistumispäätökseen vaikuttavat tekijät. Kun suhteutetaan toisiinsa omat kaupalliset tavoitteet, tarkastelun kohteena olevien messujen avulla saavutettava asiakasryhmä, messujen koko ja laatu sekä arvioidut kokonaiskustannukset, saadaan osallistumispäätös.

Herbig, ym. (1998, 429) jakavat messujen valintaan vaikuttavat seikat käytännössä kolmeen osa-alueeseen: yleisöön liittyviin kriteereihin, itse messuihin liittyviin kriteereihin sekä käytännön sujuvuutta lisääviin seikkoihin. Yleisöstä tulee arvioida määrän lisäksi myös laatu. Sellaiset tapahtumat, joissa on paljon potentiaalisia asiakkaita ja päätöksentekijöitä ovat luonnollisesti valintalistan kärkipäässä. Messuihin liittyvissä kriteereissä painottuu messupaikka, järjestäjä ja tapahtuman luonteen sopivuus omaan markkinointistrategiaan. Vielä viimeiseksi messuvalinnassa kannattaa pisteyttää messut käytännön järjestelyjen perusteella: esimerkiksi ilmoittautumisen helppous, turvallisuus, mahdollisuus vaikuttaa osaston sijaintiin ja saatavilla oleva muuttoapu messupaikalla.

#### 4.2.5 Messuosallistumisen tavoitteet

Messuosallistumisella on aina liiketoiminnallisia tavoitteita. Kaikki toiminta tapahtumaan liittyen niin strategisella kuin operatiivisellakin puolella tähtää loppujen lopuksi myynnin lisäämiseen, oli kyse uusien asiakkaiden hankinnasta tai sopimusten uusimisesta vanhojen asiakkaiden kanssa. (Stevens 2005, 22.)

Tavoitteiden tulee olla selkeitä ja ytimekkäitä ja ne on määriteltävä ennen osallistumista. Samaan aikaan tulee huomioida tavoitteiden määrä. Päättavoitteita valitaan kahdesta viiteen, ja toiminta fokusoidaan näihin. (Herbig ym. 1997, 376; Stevens 2005, 51.) Aikaisemmista tutkimuksista on käynyt ilmi, että vain 30-50 prosentilla messuosallistujista on selkeät, kirjatut tavoitteet. Tavoitteenasetannassa tulee huomioida sekä myynnilliset että ei-myyntilliset tavoitteet, jolloin on mahdollista maksimoida messuilta saatava hyöty. (Herbig ym. 1998, 432.)

Asetetuille tavoitteille tulee luonnollisesti asettaa mittarit, jotta onnistumisen astetta voidaan arvioida. Esimerkkejä mittareista ovat muun muassa suorittaa 65 tuote-esittelyä, kerätä 350 uutta kontaktia, hankkia 10 uutta kumppania tai lisätä tuotetietoutta 20 prosentilla verrattuna tilanteeseen ennen messuja. Tavoitteiden oltava realistisia, mutta haastavia, jotta toiminta kehittyy. (Stevens 2005, 51.)

Evers ja Knight (2008, 553) kertovat tutkimuksensa osoittavan, että messujen hyödyntäminen on laajempaa kuin niiden näkeminen vain markkinoinnin, myynnin ja informaation foorumina. Messuilla on tärkeää myötävaikutusta verkostorakenteiden luomiseen, kehittämiseen ja tehostamiseen.

Häyrinen & Vallo (2008, 80-81), Stevens (2005, 52) ja Keinonen & Koponen (2001, 23) ovat listanneet tavallisimpia messuosallistumiseen liitettyjä tavoitteita, joita ovat

- uusien kontaktien luominen,
- myynnin lisääminen,
- tuotteen lanseeraus,
- uuden markkinan testaaminen,
- yrityksen tunnettuuden lisääminen sekä
- yrityksen imagon kohennus tai muutos.

Messuosallistuminen on tärkeä kanava muun muassa verkostojen rakentamiseen, markkinatiedon keräämiseen uudelta alueelta, uuden markkinan valintaan ja markkinoille tulon ulkomaisen partnerien identifioinnin kautta, olemassa olevien suhteiden kehittämiseen, kilpailijatiedon hankintaan ja uusasiakashankintaan (Evers & Knight 2008, 550-553).

Näiden lisäksi tavoitteita voivat olla muun muassa uuden jakelukanavan löytäminen, työntekijöiden rekrytoiminen, markkina-, asiakastyytyväisyys- tai kilpailijatutkimuksen tekeminen, ”good will”-mentaliteetin luominen mediaan ja yleinen alan seuraaminen. Markkinoinnin tavoitteet kulkevat käsi kädessä liiketoimintastrategian kanssa. Näin ollen messuille tulee asettaa tavoitteita, jotka tukevat koko markkinoinnin strategiaa. (Stevens 2005, 52.)

Keinonen & Koponen (2001, 13) täydentävät listaa edelleen uutuustuotteen testaamisella ja palautteen keräämisellä jatkokehittelyä varten, tuotekehittelyn kehityssuuntien seuraamisella, kilpailijoiden kehityksen seuraamisella sekä uusien kilpailijoiden kartoittamisella. Messuilla myös testataan hintaa ja sanomaa, koulutetaan henkilöstöä ja tuetaan sekä koulutetaan maahantuojia tai agentteja (Martonen & Nummenpää 1988, 25).

Herbigin ym. (1998, 369) tutkimuksen mukaan tärkeimpiä tavoitteita ovat potentiaalisten asiakkaiden löytäminen ja uusien liidien hankkiminen. Näitä seuraavat kilpailutiedon hankkiminen, uuden tuotteen esittely ja imagon rakentaminen. Eli vaikka pääsääntöiset messutavoitteet ja niille asetetut mittarit tutkimuksen mukaan pohjautuivat myynnillisiin tavoitteisiin, kaksi ei-myyntillistä osallistumiskriteeriä - imago ja kilpailu - sai tästä huolimatta epätavallisen korkeat tulokset.

Yhteisosastot messuilla ovat usein toimialakohtaista, ja niiden tavoite on yleensä edustaa Suomea virallisesti. Usean osallistujan avulla on mahdollista saada voimaa esiintymiseen sekä helpottaa tiedotusta, osaston suunnittelua ja toteutusta. Tämä vähentää yksittäisten yritysten työtaakkaa. (Martonen & Nummenpää 1988, 105-106) Yhteisosaston etuna on myös kulkujen jakautuminen osallistujien kesken (Keinonen & Koponen 2001, 52).

Yhteisosasto ei kuitenkaan tarkoita oman panoksen unohtamista, vaan se tulisi hyödyntää omaa osallistumista tukevana apuna: yrityskohtainen suunnittelu ja oman kampanjan toteutus tulee tehdä silti, eikä ulkopuolinen ei voi vastata yritysten myynnistä (Martonen & Nummenpää 1988, 105-106). Koska yhteisosastot suunnitellaan tavallisesti kokonaisuudeksi, on yksittäisen yrityksen erottautuminen haasteellista (Keinonen & Koponen 2001, 52).

Sekä yksin osallistumalla että yhteisosasto-osallistumisella on niin hyviä kuin huonoja puolia ja molempia osallistumistapoja voi hyödyntää (Martonen & Nummenpää 1988, 105-106). Jää yrityksen arvioitavaksi, milloin mitäkin kannattaa käyttää.

HIMSS09-konferenssi- ja näyttelytapahtumaan on varattu halukaille suomalaisille yrityksille yhteinen osasto, jo aiemmin mainittu iWellness Unlimited-nimen saanut osasto. Siihen osallistuville yrityksille yhteisen osaston tarjoamat edut mitä ilmeisimmin painoivat haittoja enemmän. Nyt näytteilleasettajien kustannukset suhteessa osaston kokoon ovat pienemmät kuin

oman osaston. Osallistumalla yhteiseen näyttelyyn on etenkin pienten yritysten mahdollista saada enemmän näkyvyyttä yritykselleen isomman osaston muodossa verrattuna yksin näytteilleasettumiseen.

TOIMIALAKOHTAINEN YHTEISOSASTO	OMA YKSITTÄINEN OSASTO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• pienimuotoinenkin osallistuminen mahdollista</li> <li>• kommunikointi helppoa, valmiit ohjeet</li> <li>• messupalvelut yhteisinä edullisia</li> <li>• huomioarvo kansallisesta esiintymisestä</li> <li>• osaston ja yhteisten toimenpiteiden taso usein pienimmän budjetin mukaan</li> <li>• näyttelypaikka, rakentajat, palvelut toisten valitsemia</li> <li>• maahantuojaan panos taka-alalla</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• osaston taso ja sijainti sekä palvelut itse valittavissa</li> <li>• hyödyt ja imago omilla ehdoilla</li> <li>• selvä ja oma osoite messuilla</li> <li>• maahantuoja vahvasti mukana</li> <li>• edellyttää tietoa kohdemaan käytännöistä ja arvostuksista</li> <li>• edellyttää yhteisosastoa näyttävämpää esiintymistä</li> <li>• suunnittelu ja toteutus omin resurssein</li> </ul>

**Taulukko 3:** Yksin ja yhdessä toteutettavien messujen arviointia. (Martonen & Nummenpää 1988, 106)

Messut ovat monipuolinen markkinoinnin ja myynnin kanava, vaikkakin niiden kertainvestoinnit ovat korkeita. Pelkän myynnin kasvattamisen lisäksi yrityksen ja sen tuotteiden tunnettuuden kasvattamiseen se on oiva tilaisuus, kun valitsee messut oikein potentiaalisimman kohdeyleisön saavuttamiseksi. Messujen avulla voidaan edesauttaa niin lyhyen kuin pitkän aikavälin tavoitteita.

## 5 Yritysverkostot

Tässä luvussa käsitellään verkostojen tarpeellisuutta yleisellä tasolla. Miksi yritysten kannattaa verkostoitua? Tarkoitus on selvittää yleisimmät verkostotyypit, tunnistaa niistä ne, joissa Culminatum Innovationin Hyvinvoinnin osaamiskeskus toimii ja käsitellä näiden johtamista ja kehittämistä. Verkostojen johtamisen ja kehittämisen teorioista tulee löytää yhtymäkohtia Culminatum Innovationin Hyvinvoinnin osaamiskeskuksen toimintaan HIMSS09-konferenssi- ja näyttelytapahtumaa koskevaan yritysysteistyöhön.

Toimeksiantajan voidaan katsoa toimivan samanaikaisesti useissa eri verkostoissa. Esimerkiksi osana hyvinvointiklusteria Culminatum Innovationin Hyvinvoinnin osaamiskeskus on osa suurta kansallista verkostoa, kun taas paikallisella tasolla se toimii osana kulloinkin meneillään olevaa hankeyhteistyötä, joissa täyttyvät myöhemmin kuvailtavat kehitys- ja innovaatioverkostojen piirteet. Eri verkostoilla on luonnollisesti eri tavoitteet ja tästä johtuen omat odotuksensa koskien Culminatum Innovationin Hyvinvoinnin osaamiskeskuksen toimintaa.

Haila & Kuitunen (2007, 57-58) määrittelevät verkostot luottamukseen, vastavuoroisuuteen ja vapaaehtoisuuteen perustuviksi toiminnan koordinaatiomuodoiksi, joissa toimijoiden välinen vuorovaikutus ja transaktio perustuvat tiedon ja kokemusten jakamiseen. Toiminnan perusedellytykset saadaan heidän mukaansa yhteisesti jaetuista merkityksistä ja yhteisestä normiperustasta.

Yritysten välisestä yhteistyöstä on tullut pääasiallinen liiketoimintatapa (de Man 2004, 1). Verkostot ovat yhteiskunnan arkipäivää, joita ilman on vaikea tulla huomatuksi. Tänä päivänä verkostojen avulla pyritään muun muassa saamaan vastauksia yhteiskunnallisiin ongelmiin, joita yhden organisaation toimivallalla ei voida ratkaista. Näiden lisäksi verkostot kasvattavat sosiaalista pääomaa ja tarjoavat yhteenkuuluvuuden tunnetta. (Haila & Kuitunen 2007, 53.)

Yhteisten tavoitteiden määrittely muodostaa yhteisen liiketoimintastrategian, verkoston rakenteen, vastuut ja raportointisuhteet. (Ollus, Ranta, & Ylä-Anttila, 201/1998, 65). Jäsenten panostukset verkostoon riippuvat heidän omista enemmän tai vähemmän yhtenevistä projektitavoitteistaan sekä toimintojen koordinoitua ohjaavista säännöistä ja toimintatavoista. (Todeva 2006, 193.)

Verkostosuhteet määrittävät verkostoyrityksen tulevaisuuden kehityksen ja toiminnan rajoitteet, tästä syystä verkostosuhteisiin panostetaan ja ne nähdään investointeina (Ollus, Ranta & Ylä-Anttila, 202/1998, 57). Verkoston toimivuutta voidaan kuvata kommunikoinnin tiiviydellä, esiintymistiheydellä, sisällöllä ja muodolla (Ollus ym. 201/1998, 72).

Toimiakseen tehokkaasti verkosto tarvitsee yhteistyötä koordinoivan tahon, jolla on ylin päätösvalta ja vastuu. Tämän roolin ja johtotavan tulee olla erilainen kuin perinteisissä hierarkkissa, byrokraattisissa yrityksissä. (Ojasalo 2008, 75; Todeva 2006, 51.) Kansallisessa hyvinvoinnin klusterissa tämä on varmistettu nimeämällä alueellisia osaamiskeskustoja, joiden tehtäviä ovat muun verkoston toiminnan ylläpitäminen ja kasvattaminen.

Verkostossa toimiminen häivyttää niin organisaatioiden välisiä kuin organisaatioiden sisäisiä rajoja. Verkoston yhtenäisyyden kannalta yhteinen eri osien välinen arvoperusta on oleellinen, joten organisaatioiden välillä ja sisällä kulkevat horisontaaliset ja vertikaaliset kommunikaatiovirrat nousevat avainasemaan. (Ollus ym. 201/1998.) Hyvinvoinnin klusterissa ja paikallisissa hankeverkostoissa yritysten väliset rajat tuskin hämärtyvät, mutta yhteinen arvoperusta on yhtäkaikki havaittavissa. Myös kommunikaatio on näissä yhteisöissä avainasemassa toiminnan sujuvuuden edellyttämiseksi.

Jotta verkostotoiminnan voidaan odottaa vastaavan sille asetettuihin tavoitteisiin, tulee Hailan & Kuitusen (2007, 53) mukaan:

- mukana olla oikeat osapuolet,
- työnjaon olla toimiva,
- valta- ja päätöksentekorakenteiden olla oikeutettuja,
- ulkoisen ja sisäisen ohjauksen olla tasapainossa,
- olla aktiivista vuoropuhelua ympäristön kanssa ja lopuksi
- onnistuminen on suhteutettava verkoston perustarkoitukseen. Onko se rutiinitoimintaa, kehittämistä vai innovaatioita?

Messuille osallistuvien yritysten ja muiden sidosryhmien muodostama yhteisö voidaan myös nähdä eräänlaisena pienenä verkostona, jonka tavoitteena on taata onnistunut tapahtuma kaikkien kannalta. Jotta tämä mahdollistuu, ovat Sitra, Tekes ja OSKE Hyvinvoinnin klusteriohjelma yhdessä muodostaneet tätä yhteisöä koordinoivan tahon, joka osaltaan on vastaanottanut järjestelyistä ja matkan toteutuksesta sekä ennen kaikkea tiedotuksesta. Ryhmämatkaan osallistuvien tavoitteiden saavuttaminen ja siitä saadut edut ovat suuremmat kuin jos yhteisö esiintymistä ei olisi järjestetty.

## 5.1 Verkostoliiketoiminnan hyödyt ja mahdollisuudet

Liiketoiminnan ja kilpailun globalisoituminen yhdessä viestintäteknologian kehityksen, teknologioiden kehittämisen kasvavien kustannuksien ja tuotteiden elinkaaren lyhenemisen kanssa vaikuttaa toimialojen rakenteeseen ja kilpailuun. Samoin tuotteiden ja palvelujen laaja-alaistuminen muun muassa ydin-, oheis-, huolto- ja ylläpitopalveluihin ja tuotteisiin on johtanut laajaan ulkoistamiseen ja panostukset on ohjattu ydinosaamiseen. (Möller, Rajala & Svahn 2006, 17-18.)

Ulkoistaminen lisää kapasiteettia ja tätä kautta myös joustavuutta. Kun valmistustoimintaa siirretään tuottamiseen erikoistuneisiin yrityksiin, saadaan tuotantokapasiteettia nostettua tarvittaessa nopeastikin tuotantolaitoksiin investoimatta (Pirnes 2002, 67; Ollus ym. 201/1998; Möller ym. 2006, 24-26). Tehokkuus siis kasvaa kun tuotantokustannukset vähenevät (de Man 2004, 13-14). Ydinosaamiseen keskittymällä haetaan kilpailuetuja. Kilpailukykyä pyritään parantamaan kehittämällä omaa ydinosaamista (Ollus ym. 201/1998, 3). Kun keskitytään omaan ydinosaamiseen, pitää muuta osaamista hankkia oman yrityksen ulkopuolelta. Rakentaakseen asiakkaille kysyntää vastaavia räätälöityjä tuote- ja -palveluratkaisuja tarvitaan eri kyvykkyyksistä koostuva toisiaan täydentävä yritysten ryhmä eli verkosto. (Möller ym. 2006, 17-18; Pirnes 2002; de Man 2004, 8-10).

Projektiluontoisiin hankeverkostoihin Culminatum Innovationin Hyvinvoinnin osaamiskeskus kokoaa yhteen eri osaamista omaavia yrityksiä, jotka yhteistyössä pyrkivät saamaan aikaan halutun lopputuloksen, esimerkiksi uuden tuotteen tai palvelukonseptin. Tarkoitus on luoda loppukäyttäjän tarpeisiin todellinen ratkaisu, eli kaikilla osapuolilla on yhteinen tavoite, joskin erilaiset roolit hankeyhteistyössä.

HIMSS09-tapahtumaan lähtevien muodostamassa verkostossa yritysten ja muiden lähtijöiden on mahdollista keskittyä messuille asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen, oli se sitten myynti, uusasiakashankinta, tuotelanseeraus tai alan uusiin innovaatioihin tutustuminen. Tukitoiminnot, kuten matkojen ja hotellien varaukset, keskitetty maksuliikenne, osaston suunnittelu, muiden tilojen vuokraus ja oheisaktiiviteettien järjestäminen hoitaa järjestäjätaho.

Tavallisia verkostoitumiseen johtavia syitä on myös osaamisen lisääminen (Pirnes 2002, 10). Esimerkiksi uusille markkinoille mentäessä paikallisten kumppanien tuntemus markkinoista on tärkeää menestyksekkään toiminnan aloittamisen kannalta (de Man 2004, 13-14). Verkostot ovat tapa hallita muutoksen vaatimia resursseja. Niiden avulla voidaan parantaa nopeutta, joustavuutta, asiakaslähtöisyyttä ja kustannustehokkuutta. Verkostojen kautta saatava monipuolinen kilpailuetu mahdollistaa liiketoiminnan kasvun - myös kansainvälisillä markkinoilla -

ja tätä kautta on mahdollista vaikuttaa markkinoiden rakenteeseen. (Ollus ym. 201/1998, 26; Möller ym. 2006, 24-26.)

Merkittävä resursseja vaativa muutos on teknologioiden kiihtyvä kehittyminen, johon pyritään vastaamaan verkostojen ja kumppanuuden avulla. Tällä tavoin on mahdollista pysyä kehityksen aallonharjalla ja jakaa teknologioiden käyttöönottoon yleensä liittyvää suurta riskiä verkoston jäsenten kesken. Toisaalta verkostoitumalla torjutaan riskiä jäädä kehityksen kelkasta. Yksittäisen yrityksen voi olla haasteellista investoida kaikkiin tarvittaviin teknologioihin, joten verkostoissa investoidaan toisiaan täydentäviin teknologioihin. Lisäksi verkostot edesauttavat teknologioiden standardisointia ja kehittymistä vallalla oleviksi teknologioiksi, kun omissa verkostoissa otetaan omat teknologiat käyttöön. (de Man 2004.)

Hyvinvointitoimialan verkostoissa teknologinen edistys ja uusien teknologioiden levittäminen ovat tärkeitä. Iso osa alan kehityksestä liittyy esimerkiksi uusiin apuvälineisiin tai uusiin lääketeknologioihin. Verkostoitumalla oikeiden kumppanien kanssa on mahdollista olla mukana kehittämässä alaa, vähentää innovaatioihin liittyviä investointiriskejä sekä pyrkiä saamaan aikaan todellisia loppukäyttäjien tarpeisiin vastaavia sovelluksia. Teknologiakeskeisyys hyvinvointialalla tarkoittaa myös teknologioiden nopeaa kehittymistä, ja verkostot tarjoavat avun yritysten pyrkiessä saamaan uusimpia innovaatioitaan nopeasti markkinoille. Verkostokumppanien kautta on myös mahdollista saada kattavampaa kokonais kuvaa hyvinvoinnin monipuolisesta alasta.

Vielä yksi verkostoitumiseen rohkaiseva tekijä, jonka tosin ei tulisi olla pääasiallinen syy, on valtionavun ja rahoituksen saaminen omalle toiminnalle. Julkiset kehitysohjelmat ja -hankkeet näet edellyttävät tavallisesti yritysten välistä yhteistyötä. (de Man 2004, 14.)

## 5.2 Verkostoliiketoiminnan heikkouksia ja riskejä sekä haasteita

Yksinkertaistetusti voitaneen sanoa verkostoitumisen pääasiallisena syynä olevan nopean markkinoihin mukautumisen ja joustavuuden tavoittelu. Tästä johtuen suuri verkostoihin liittyvä riski on sulkeutuminen ja toiminnan jähmettyminen (Haila & Kuitunen 2007, 54), jolloin edellä mainitut kilpailuedut menetetään. Ollus ym. (201/1998, 53) kertoo verkoston dynaamisyyden edellyttävän rakentavaa ristiriitaa ja luovaa kaaosta, muutoin verkostosta muodostuu liian staattinen ja homogeeninen vastatakseen muutoksiin. Liian vakiintunut toiminta - he jatkavat - rajoittaa ja vähentää verkoston tehokkuuden arviointia sekä kykyä tarkastella vaihtoehtoisia toimintatapoja, uuden tiedon kerryttäminen siis estyy.

Koskelan ym. (2004, 52-53) havaitsemia verkostotoiminnan kehityskohteita ovat toimintaperiaatteiden ja tavoitteiden selkiyttäminen, verkoston teknologiatason ylläpito ja tehokkaampi

verkostoituminen koti- ja ulkomaisten yritysten ja sidosryhmien kanssa. Toimintaperiaatteiden ja tavoitteiden selkiyttäminen avoimella kommunikoinnilla on edellytys strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Teknologian ajantasaisuus puolestaan lisää asiakasuskollisuutta. Asiakastarpeisiin vastaaminen helpottuu, kun uuden teknologian kautta on mahdollista parantaa esimerkiksi tuotannon nopeutta tai itse lopputuotetta. Tehokkaampi verkostoituminen puolestaan lisää edelleen verkostoinnin kautta saatuja hyötyjä.

Verkosto edellyttää ohjausta saavuttaakseen sille asetetut tavoitteet. Ilman suunnannäyttäjää todennäköisyys verkoston lakkaamiseen, ”kaatumiseen”, on suuri. Toisaalta liiaksi yhdelle taholle kasautunut päätösvalta voi johtaa tiedon ja osaamisen epätasapainoiseen jakautumiseen, tällöin puhutaan valtarakenteen epätasapainoisuudesta. (Haila & Kuitunen 2007, 54.)

Koskelan ym. (2004, 48) tutkimuksessa todettiin ulkopuolista apua tarvittavan kansainvälisten verkostojen kokoamisessa. Ulkomaisten alihankkijoiden hankinta ja ulkoisten verkostoyhteyksien ja -yritysten kartoittaminen ja analysoiminen sekä systemaattinen yhteistyön käynnistäminen koettiin kansainvälisissä verkostotoiminnossa haasteellisiksi.

### 5.3 Verkostoliiketoiminnan SWOT-analyysi

Alla olevaan taulukkoon on koottu edellä käsitellyt verkostoliiketoimintaan liittyvät vahvuudet ja heikkoudet sekä mahdollisuudet ja uhat. Verkostojen avulla on mahdollista saavuttaa merkittävää lisäpotentiaalia niin tuotekehitykseen, tuotantoon kuin jakeluunkin. Oikeiden kumppanien kesken sovittujen, kaikille selkeiden tavoitteiden ja toimintaperiaatteiden avulla varmistetaan verkoston tasapuolisuus. Samalla on kuitenkin pidettävä verkosto liikkeessä: vain jatkuvasti toimintaa kehittämällä on mahdollista kyetä vastaamaan muuttuviin markkina- ja kilpailutilanteisiin.

<p><b>VAHVUUDET</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lisäkapasiteetti</li> <li>- Lisääntynyt tehokkuus</li> <li>- Mahdollisuus keskittyä ydinosamiseen</li> <li>- Joustavuus</li> <li>- Kumppanien markkinatuntemus</li> <li>- Uusiin teknologioihin investoiminen yhdessä ja täten siihen liittyvän riskin minimoiminen</li> </ul>	<p><b>HEIKKOUEDET</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ristiriita ja tasapainoilu yrityksen oman edun ja toisaalta verkoston edun välillä</li> <li>- Ristiriita ja tasapainoilu omien ja verkoston tavoitteiden välillä</li> <li>- Ristiriita joustavuuden ja toisaalta yhteistyön jatkuvuuden välillä</li> <li>- Ilman osaavaa ohjausta verkosto kaatuu, toisaalta päätösvalan kasautuminen yhdelle taholle johtaa usein tiedon ja osaamisen epätasapainoiseen jakautumiseen</li> </ul>
<p><b>MAHDOLLISUUDET</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kilpailukyyn parantaminen, kysyntään vastaaminen</li> <li>- Markkina-aseman parantaminen, uusille markkinoille penetroituminen</li> <li>- Verkoston osaamisen lisääminen ja monipuolistaminen erilaista osaamista omaavilta kumppaneilta</li> <li>- Teknologisessa kilpajuoksussa mukana pysyminen</li> <li>- Valtiollisen, tms. tuen, esimerkiksi hankerahoituksen, saaminen edellyttää usein yhteistyötä</li> </ul>	<p><b>UHAT</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Verkoston sulkeutuminen ja sisäänpäin kääntyminen, toiminnan jähmettyminen</li> <li>- Kommunikaation ja avoimen keskustelun puute johtaa epäselvyyksiin tavoitteista, jolloin näiden tavoitteiden saavuttaminen on epätodennäköistä</li> </ul>

Taulukko 4: Verkostoliiketoiminnan nelikenttäänalyysi

## 6 Verkostotyypit

Verkostoja käsittelevästä kirjallisuudesta on löydettävissä lukuisia eri verkostotyyppisiä ja lukuisia eri nimityksiä näille tyypeille. Eri tutkijoiden verkostojen määritelmässä on havaittavissa yhtäläisyyksiä, jos kohta myös päällekkäisyyksiä.

Tavallisimpina Ollus ym. (201/1998) mainitsee tuotantoverkoston ja tuoteverkoston sekä virtuaaliyrityksen, Harmaakorpi & Niukkanen (2007) puhuvat kehitysverkostoista ja innovaatioverkostoista. Kehitys- ja innovaatioverkostoista puhuvat myös Haila & Kuitunen (2007), jotka nimeävät myös rutiiniverkoston yhdeksi tavallisimmista verkostotyypeistä. Möller, Rajala & Svahn (2006) nimeävät liiketoimintaverkostojen perustyypeiksi perusliiketoimintaverkostot, liiketoimintaa uudistavat verkostot ja uutta liiketoimintaa kehittävät verkostot. Todeva (2006) lisää teoksessaan vielä tutkimus- ja kehitysverkostot eli T&K-verkostot.

Kenties vähemmän käytettyjä nimityksiä ovat palvelukanavaverkostot ja viranomaisuhteet, joiden tarkoitus on helpottaa uusille markkina-alueille etabloitumista ja jotka mahdollistavat paikallisen asiakaspalvelun ja teknologian. Muita verkostoja ovat vielä muun muassa tuotteiden ja liiketoimintaprosessien kehittämiseen tietoa yhdistämällä tähtäävät luovat kumppanuusverkostot sekä kilpailuverkostot, asiakkuus- ja brändiverkostot ja strategiset kehitysverkostot. (Möller ym. 2006, 22-24.)

### 6.1 Tuotannon ja jakelun tehostamiseen tähtäävät verkostot

Olluksen ym. (201/1998, 25) mukaan kaksi yleisintä verkoston muotoa ovat tuotantoverkosto ja tuoteverkosto. Tuotantoverkostossa yhteistyö on syvällistä, pitkäjänteistä ja luottamukseen perustuvaa. Tuotekehitys on hajautettu verkoston eri osiin ja kehitystyötä tehdään laajasti yhteistyönä. Tuotantoverkon jäsenten arvot ovat yhteneväisiä, tai ainakin yhteiseen arvopohjaan pyritään.

Tuoteverkostojen kautta puolestaan etsitään uusia markkinoita ja kasvuedellytyksiä toisiaan tukeville tuotteille. Ne ovat rakenteiltaan abstraktimpia ja löyhempiä kuin tuotantoverkot ja niiden avulla pyritään hallitsemaan nopeasti muuttuvia ja kasvavia korkean teknologian tuotteiden markkinoita. (Ollus ym. 201/1998, 25-26).

Hailan & Kuitusen (2007, 63) perinteinen rutiiniverkosto on melko kapea-alainen toimintamuodoiltaan verrattuna esimerkiksi kehitys- ja innovaatioverkostoihin, joista kerron seuraavissa luvuissa tarkemmin. Rutiiniverkostossa jo olemassa olevaa tietoa sovelletaan käytäntöön ja rakenteellisesti ne muistuttavat perinteistä hierarkkista organisaatiota. Möller ym. (2006, 36) määrittelevät perusliiketoimintaverkostot stabiileiksi ja arvojärjestelmiltään selkeiksi

verkostoiksi. Tällaisia ovat esimerkiksi toimittaja- ja jakelukanavaverkostot. Perusliiketoimintaverkostot muodostuvat jäsenten kyvykkyyksien ympärille ja ne pyrkivät niiden mahdollisimman tehokkaaseen hyödyntämiseen.

Edellä mainittujen verkostojen tavoitteena on parantaa yritysten ydintuotteiden ja -palvelujen tuottamista markkinoille. Näiden verkostojen avulla pyritään sekä lisäämään että laajentamaan tuotannon joustoa ja kapasiteettia.

## 6.2 Kehitysverkostot

Olluksen ja kumppaneiden (201/1998, 4-6) määritelmän mukaan virtuaaliyritykset voidaan lukea kuuluvaksi toiminnan kehittämiseen ja tehostamiseen tähtäävien verkostojen ryhmään. Ne ovat joukko itsenäisiä yrityksiä (tai osia yrityksistä), jotka sopivat yhteistyöstä jotakin nimenomaista, yleensä lyhytkestoista tehtävää varten. Virtuaaliyrityksen tavoite on hyödyntää nopeasti markkinoiden mahdollisuudet eri ydinosiamisia hyödyntämällä ja niillä on oma hallinto. Tehtävän päätyttyä virtuaaliyritys hajoaa, mutta siitä saatu kokemus jää jäsenyrityksiin.

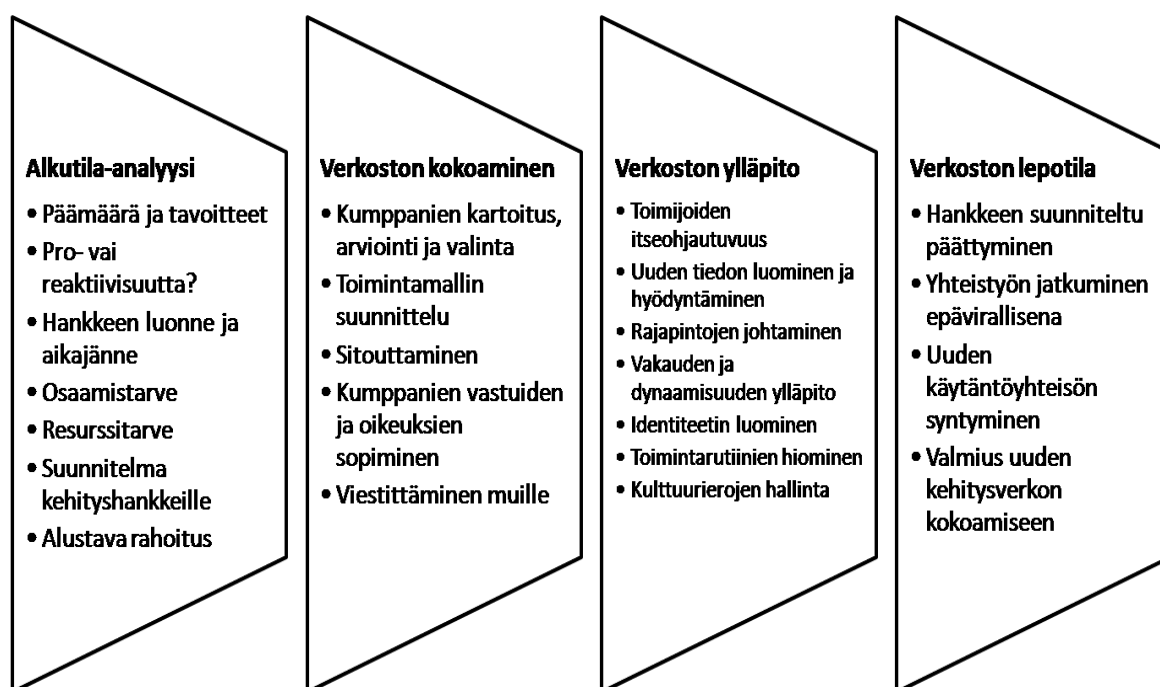
Edellä määritellyn mukaan virtuaaliyritykset voivat olla joko toiminnan kehittämistä ja tehostamista tavoittelevia verkostoja, tai kokonaan uusien ratkaisujen ja innovaatioiden luomiseksi rakennettuja verkostoja, joiden pääpiirteet selvitän seuraavassa luvussa.

Toinen esimerkki toiminnan kehittämiseen tähtäävistä verkostoista ovat tutkimus- ja kehitysverkostot, joista Todeva (2006, 193) kertoo niiden muistuttavan projektiverkostoja, joihin sisältyy tutkimusta ja tieteellisen informaation kaupallista soveltamista. Näille verkostotyypeille on luonteenomaista tehdä selkeä ero verkostoon kuuluvien ja kuulumattomien välille. T&K-verkostot ovat ehkä parhaiten tunnettuja informaation jakoon perustuvia yritysverkostoja, joissa sekä yritysten välinen että yritysten sisäinen yhteistyö on tiivistä (Todeva 2006, 189). Tulee huomata, että T&K-verkostot - samoin kuin virtuaaliyritykset - voivat olla myös uutta liiketoimintaa luovia verkostoja eli innovaatioverkostoja.

Liiketoimintaa uudistavat verkostot ovat Möllerin ym. (2006, 36-37) määrittelemänä luonteeltaan määräaikaista ja arvojärjestelmältään vakiintuneita kehityshankkeita, joissa kehitetään jo olemassa olevia arvojärjestelmiä sekä liiketoimintaa. Tämä voi olla esimerkiksi prosessien tehostamista, palvelukonseptin parantamista tai tuoteparantelua (Möller ym. 2006, 80). Näin määriteltynä liiketoimintaa uudistavat verkostot voidaan ymmärtää Hailan ja Kuitusen (2007, 63) kehitysverkostoiksi, joissa kehitys on asteittaista ja toiminnan luonnetta kuvaa toisilta oppiminen.

Kehitysverkostojen kautta on mahdollista hyödyntää oman yrityksen ulkopuolisia resursseja toiminnan kehittämisessä, sillä perinteisten verkostojen hierarkiat tavallisesti hidastavat tai estävät pääsyn ulkopuolisiin resursseihin, joka puolestaan hidastaa kehitysprosessia. (Ojasalo 2008, 72). Näin myös vältetään suuriin investointeihin liittyvät riskit (Möller ym. 2006, 81). Jotta resurssien jakaminen, ja yhteistyö ylipäättään, olisi mahdollista, on jäsenten saavutettava keskinäinen luottamus ja avoimuus sekä luonteva kommunikaatio ja tehokas informaationvaihto (Möller ym. 2006, 86).

Kehitysverkosto on rakennettava ja suunniteltava huolella. Toisin sanoen jäsenien valinta tulee tehdä perustellusti ja harkiten. Kun toimijoiden visiot ja liiketoimintastrategiat ovat yhteensopivia sekä voiton- ja kustannustenjakoa jäsenten kesken on oikeudenmukainen, on kehitysverkostolle luotu toimiva pohja. (Möller ym. 2006, 86.) Useat verkostoituneen tuotekehityksen edut kuitenkin menetetään, mikäli verkosto muotoutuu liian hierarkkiseksi ja jäykäksi. (Ojasalo 2008, 72.)



Kuvio 4: Uudistamisverkoston rakentaminen (Möller ym. 2006, 93)

Toiminnan kehittämiseen ja tehostamiseen tähtäävissä verkostoissa tasapainoillaan uuden ja olemassa olevan tietämyksen ja osaamisen välillä eli toiminnassa korostuu kehittävien innovaatioiden aikaansaaminen. Tämä vaatii verkoston johdolta kykyä nähdä olemassa olevien kyvykkyyksien kehittämis- ja uudistamismahdollisuuksia. (Möller ym. 2006, 89.) Asteittainen kehittäminen vaatii myös pitkäjänteistä sitoutumista kilpailukyvyyn parantamisen eteen (Möller ym. 2006, 86).

Edellä kuvailtujen verkostojen tavoitteena on siis kehittää jo olemassa olevaa toimintaa tietyn ajanjakson aikana. Kehitystyö voi ja usein onkin niin sanottua pientä viilausta ja yksityiskohtien hiomista suurten muutosten ja kokonaan uuden tuotteen tai muun innovaation aikaansaamisen sijaan. Toimeksiantajan hankkeet tapauksesta riippuen voivat olla kehitysverkostossa tapahtuvaa toiminnan tai tuotteen kehittämistä. Seuraavassa luvussa paneudutaan suuriin muutoksiin.

### 6.3 Innovaatioverkostot

Culminatum Innovationin Hyvinvoinnin osaamiskeskuksen hanketoimintaa voi kuvata liiketoimintaa kehittäväksi ja uudistavaksi toiminnaksi, johon sisältyy hankekumppanien kokoaminen, toiminnan käynnistäminen ja ylläpitäminen sekä lopulta hankkeen päättäminen. Toimeksiantaja on kuitenkin osallisena ja käynnistää tarpeiden mukaan myös täysin uusien tuotteiden ja palvelujen kehittämiseen tähtäviä yhteistyöprojekteja.

Möllerin ym. (2006, 37) uutta liiketoimintaa kehittävien verkostojen tavoite on kokonaan uuden tuotteen, liiketoimintakonseptin tai -mallin tai nämä mahdollistavien teknologioiden kehittäminen kokoamalla yhteen joukko tarvittavia ydiosaamisia omaavia yrityksiä. Hailan & Kuitusen (2007,63) innovaatioverkostossa yhdistetään eri toimijoita, tietoa ja resursseja innovaation mahdollistamiseksi.

Harmaakorpi & Niukkanen (2007, 86) puhuvat heterogeenisestä, monijäsenisestä innovaatioverkostosta, joihin voi sisältyä myös alaverkostoja, jolla on yhteisesti hyväksytty tavoite. Vuorovaikutteinen oppiminen on edellytys tulosten saamiseksi. Tällaisessa verkostossa on yhteisesti hyväksytty koordinaattori, jonka tehtävä on nimensä mukaisesti ohjata verkoston toimintaa.

Innovaatioverkostot ovat tiede- ja tutkimuspainotteisia. Uusien teknologioiden ja uuden liiketoiminnan luominen edellyttää yritysten välistä yhteistyötä, joka tavallisesti toteutetaan projektiluontoisissa kehitysverkostoissa (Möller ym. 2006). Innovaatioverkoston kokoaminen alkaa tarjooman suunnittelusta: mitä asiakkaiden odotetaan vaativan, mihin tarpeeseen innovaatiolla pyritään vastaamaan, kuinka saattaa tuote asiakkaiden saataville, millaisia ovat käyttöönoton opastuksen sekä ylläpito- ja huoltopalvelujen tarpeet. Verkoston kokoajan näkemys tarvittavista kyvykkyyksistä ohjaa strategisten kumppanien valintaa. (Möller ym. 2006, 162-164.)

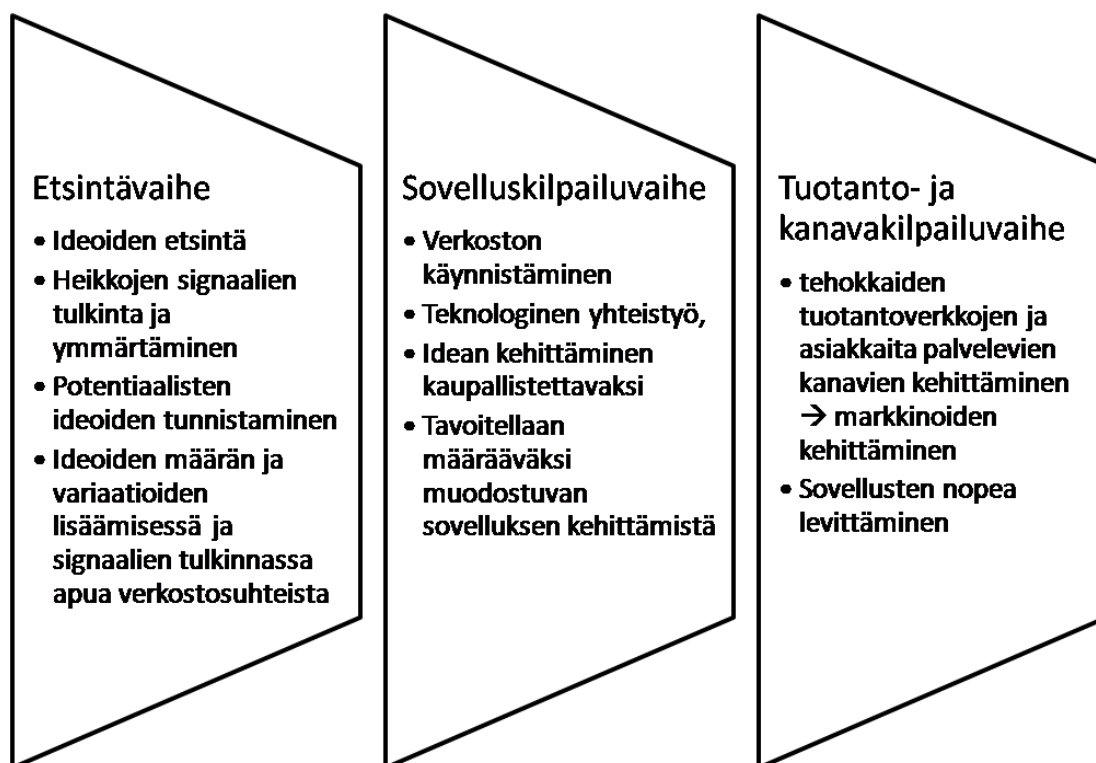
Etsintävaiheessa oleellista ei välttämättä ole kirkas näkemys siitä, mitä halutaan löytää. Tässä vaiheessa painottuu uusien kaupallisten sovellusten potentiaalin tunnistaminen uuden tutkimustiedon pohjalta, ideoiden aktiivinen etsiminen sekä heikkojen signaalien tulkinta ja

ymmärtäminen. Useat kumppanuudet todennäköisesti lisäävät tunnistettujen potentiaalisten ideoiden määrää ja signaalien tulkinnassa voi hyödyntää verkostossa olevaa monipuolista osaamista. Sovellusidean tunnistamisen jälkeen idea tulee jäsentää toteutuskelpoiseksi eli etsintävaihe päättyy ja siirrytään kehitystoimintaan. (Möller ym. 2006, 133.)

Alan kehittyvien ”piilaaksojen” tunnistaminen edellyttää alan kehitysnäkemyksiä ja heikkojen signaalien tunnistamista (Möller ym. 2006, 165). Sovelluskilpailuvaiheessa haetaan oikeat kumppanit ja käynnistetään verkosto, jonka avulla ideasta kehitetään kaupallistettavia sovelluksia. Verkosto tekee töitä paljolti teknologiayhteistyön muodossa, ja usein tavoitteena on luoda alalla määrääväksi muodostuvia sovelluksia mahdollisimman suuren markkinaosuuden saamiseksi. (Möller ym. 2006, 133.)

Lopulta kehitystyön päätyttyä verkostolla on käsissään valmis tuote, joka tuotanto- ja kanavakilpailuvaiheen kautta halutaan saada nopeasti markkinoille. Toisin sanoen kehitetään tehokkaat tuotantoverkostot ja asiakkaita palvelevat kanavat. (Möller ym. 2006, 133.)

Edellä kuvatut vaiheet edellyttävät kukin erilaista johtamista ja toiminnan organisointia. Mitä pidemmälle sovelluksen kehitysprosessissa mennään, sitä suurempi on tarve laajempiin verkostoihin. (Möller ym. 2006, 133.)



Kuvio 5: Innovaatioverkoston kehittyminen (Möller ym. 2006, 133).

Nämä uuden liiketoiminnan luomiseen ja uusien innovaatioiden kehittämiseen tähtäävät verkostot voidaan käsittää myös kehitysverkostoiksi, ja osittain termejä kehitysverkosto ja innovaatioverkosto käytetään rinnakkain. Tässä työssä käytän jatkossa sanaa ”kehitysverkosto” kuvatessani toiminnan kehittämiseen ja tehostamiseen tähtäävien verkostojen tyypillisiä piirteitä ja termiä ”innovaatioverkosto”, kun käsittelen kokonaan uusien toimintamallien luomiseen sekä uusien tuotteiden ja palvelujen kehittämiseen tähtääviä verkostoja.

Koska sekä Osaamiskeskusohjelma, Hyvinvoinnin klusteriohjelma että Culminatum Innovation itse painottavat osaamiskeskuksen oman alueen yritysten ja innovaatiotoiminnan eteenpäinviemistä ja koska Culminatum Innovationin Hyvinvoinnin osaamiskeskuksen toiminnassa kuluu määrärajoitusten kautta toteutettava tutkimus- ja innovaatiotoiminnan sekä liiketoiminnan yhdistäminen, tarkastellaan tässä työssä verkostojen johtamista erityisesti kehitys- ja innovaatioverkostojen kautta. Huomattakoon, että toimeksiantajan roolissa verkostotyypistä riippumatta korostuu, asiantuntijuus, kehittäjäys ja verkoston kokoavan osapuolen sekä toiminnan koordinoijan rooli.

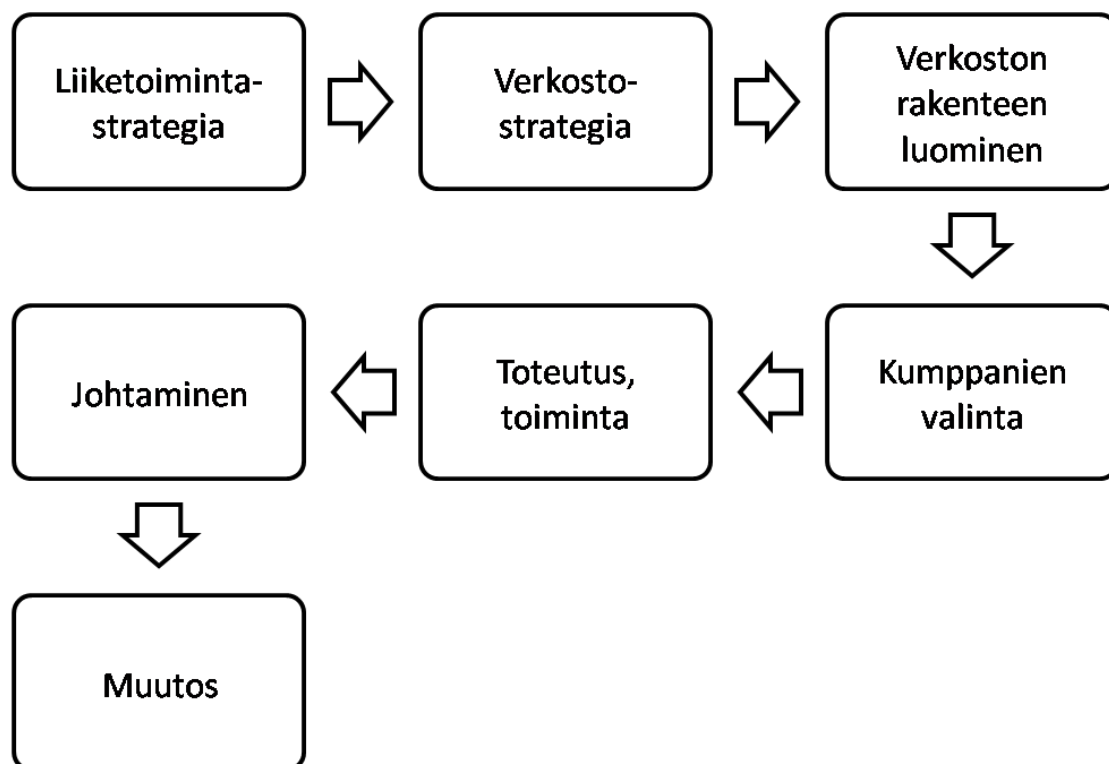
## 7 Verkostojohtaminen

Verkostojen tavoitteena löytää kumppaneita, joiden kanssa tavoitellaan yhteistä menestystä. Verkoston johtajan on luotava toimiva yhteistyömuoto ja kyettävä koordinoimaan sitä. Verkoston johtaja määrittelee verkoston tavoitteet, luo toimivan viestintäjärjestelmän ja luo verkostossa toimijoille parhaat mahdolliset toimintaedellytykset, jotta tavoitteet täyttyvät. (Ollus ym. 201/1998, 65.)

Verkoston kehittymistä ohjaa usein se toimija, jolla on suurimmat intressit verkoston suhteen. (Ollus ym. 201/1998, 63). Verkoston hallinta vaatii pitkäjänteistä ja verkoston kattavaa tavoitteenasetantaa sekä strategista ja operatiivista johtamis- ja kehittämistyötä (Koskela, Kuosa, Merisaari & Nieminen 2004, 48). De Man (2004, 46) puhuu verkoston orkestroijista, jotka harvoin ovat muodollisia johtajia ja joita voi verkostossa olla useampikin. Verkoston johtajalla on oltava ymmärrys verkoston arvonluontijärjestelmästä sekä eri konteksteihin liittyvästä johtamisen tasosta (Svahn 2004, 147).

Verkostojohtaminen voidaan nähdä de Manin (2001, 160) mukaan prosessina, joka etenee liiketoimintastrategian, verkostostrategian ja verkoston rakenteen luomisen kautta kumppanien valintaan, toimintaan ja johtamisen toteutukseen.

Verkostoitumisen tarpeen pohjalta tehdään päätös verkostoitumisen asteesta ja verkostostrategiasta. Verkoston rakenteen luomisessa tehdään päätökset muun muassa verkoston koosta, hallinnoinnista ja suhteiden lujuudesta. Tämän jälkeen partnereiksi haetaan haluttu määrä organisaatioita, joiden ydinosat mahdollistavat liiketoimintastrategiassa ja verkostostrategiassa määriteltyjen tavoitteiden saavuttamisen. Näiden vaiheiden jälkeen voidaan käynnistää itse toiminta. Johtamisessa painottuvat kehityksen ja suorituskyvyn ylläpito, joustavuus sekä tiedon hallinta. Lopuksi, koska verkostot ovat luonteeltaan epävakaita, tulee toiminnan ja johtamisen tulosten perustella analysoida muutoksen tarvetta. Tuleeko verkoston suhteita kiristää, tuleeko toiminta lopettaa, tarvitaanko lisää kumppaneita ja niin edelleen. (de Man 2004, 160.)



Kuvio 6: Verkostojohtamisen prosessin avainkohdat (de Man 2004, 160).

### 7.1 Verkostojohtajan ydinkyvykkydet ja -toiminnot

Verkoston, erityisesti tuotannon ja jakelun tehostamiseen tähtäävien verkostojen, alulle panevana voimana on tarve luoda tehokkaita prosesseja vastaamaan kysyntään. Tällaisissa verkostoissa verkoston ydinyritys nähdään usein verkoston kokoavana johtajana, jolla on myös pääasiallinen vastuu lopputuotteesta. Verkoston johtajan tavoite on tehostaa verkoston laatua, nopeutta ja kilpailukykyä sekä lisätä verkoston jäsenten ymmärrystä prosessien käytännöistä. (de Man 2004, 46.)

Harmaakorven ja Niukkanen (2007, 91) mukaan verkostojohtajan arvostetuimpia piirteitä on strategian luominen ja looginen ajattelu, pitkäjänteisyys, visionäärinen ajattelu, luovuus, kattava koulutus, johdonmukaisuus ja karisma. Nämä piirteet ovat tärkeitä niin strategisella kuin operatiivisellakin tasolla.

Verkoston johtamisessa nähdään tärkeänä viestintäjärjestelmän luominen, ylläpitäminen ja koordinointi sekä tiedon välittäminen (Ollus ym. 201/1998, 66; de Man 2004; 46, Möller ym. 2006, 113; Harmaakorpi & Niukkanen 2007, 91). Informaation kulku verkostossa vaatii verkostolta läpinäkyvyyttä ja oikea-aikaista tiedon välitystä kaikille osapuolille. Kokonaistavoitteen tulee olla kaikille näkyvä, samoin verkoston toimintaa ohjaavat tekijät. Tämä edellyttää tietotekniikkaa ja luottamuksellista yhteistyötä sekä pitkäjänteisyyttä. (Ollus ym. 201/1998, 22.)

Palautteen antaminen ja saaminen osana toimivaa ja avointa kommunikaatiota lisää oppimista ja toimii osaltaan informaation välitystapana (de Man 2004, 46). Mitä suurempi verkosto on, sitä tärkeämpää on tiedon jäsentely ja jakaminen (Harmaakorpi & Niukkanen 2007, 91).

Strateginen verkoston johtaminen korostuu, mitä laajemmasta verkostosta on kyse (Harmaakorpi & Niukkanen 2007, 91). Esimerkiksi klusterin johtaminen edellyttää näkemystä klustereista verkostoina ja siitä, miten ne kehittyvät ja toimivat. Klusterin johtamisessa korostuu kyky hahmottaa arvojärjestelmän rakenne ja avaintoimijoiden tunnistaminen. Lisäksi klustereiden rajapinnoilla toimivien yritysten mahdollisuudet radikaaleihin innovaatioihin ja niiden aikaiseen tunnistamiseen ovat paremmat kuin yhdellä toimialalla toimivien yritysten. (Möller ym. 2006.) Toimeksiantajan tapauksessa on luonnollista, että se toimii hyvinvoinnin klusterissa eräänlaisena koordinaattorina, jolloin mahdollisuus havaita potentiaalisimmat innovaatiot lisääntyy.

Toiminnan koordinoiminen on oleellinen osa verkostojohtamista. Verkoston jäseniä tulee pysyttyä ohjaamaan ja toimintoja aikatauluttamaan, jotta verkosto saavuttaa asetetut tavoitteet. (Svahn 2004, 146.) De Man (2004, 98-103) puhuu suorituskyvyn johtamisesta. Hänen mukaansa suorituskyyä tulee valvoa ja ylläpitää mittaristojen avulla, joissa tarkastellaan esimerkiksi verkostosuhteita, verkoston taloutta sekä verkoston strategisia ja operatiivisia toimintoja. Jotta suorituskyvyn johtaminen mahdollistuu, tulee saavutetut tulokset dokumentoida. Dokumentoinnin avulla myös hyvien käytäntöjen levittäminen - joka tukee myös edellä mainittua oppimista - mahdollistuu. (Möller ym. 2006, 177.) Yksi merkittävä rooli toimeksiantajan hanketyössä on raportointi, eli kootaan yhteen keskeisimmät tulokset hankkeista, jotta hankkeen kautta saatu oppi voidaan levittää mahdollisesti koko hyvinvointi-klusteriin.

Verkoston johtajalta odotetaan neuvottelu- ja kuuntelutaitoja (Harmaakorpi & Niukkanen 2007, 91), ja luottamuksen rakentaminen on tärkeää verkoston kehittämisessä ja hallinnassa (Ollus ym. 201/1998, 89; Möller ym. 2006, 113). Verkoston jäsenten on kyettävä yhdessä suunnittelemaan toimintaa yhteiseen tietoon perustuen. Tällä tavoin toiminta suuntautuu verkoston hyvinvoinnin takaamiseksi. Jäsenten erilaiset roolit ja erityspiirteet tulee tunnistaa, ymmärtää ja ottaa huomioon. Esimerkiksi verkoston vahvempien jäsenten tulee ottaa huomioon muiden tilanteet ja verkoston toimintaympäristö. Näin on mahdollista saavuttaa aito kumppanuus, joka on sekä verkostojen suuri haaste että menestymisen edellytys. (Ollus ym. 201/1998, 89.)

Muutoksen hallinta on oleellista verkostojohtamisessa, sillä taito luoda uutta, taito muuttaa suunnitelmia, taito saattaa suunnitelmat loppuun ja taito tehdä johtopäätöksiä määrittävät verkoston kilpailukykyä (Harmaakorpi & Niukkanen 2007, 90). Verkoston johtaja on näin ollen etenemisen ja edistymisen ylläpitäjä. Kun kaikilla on omat intressit, tulee tavoitteiden olla

aidosti yhteiset. (de Man 2004, 98-103.) Tavoitteiden saavuttamiseksi motivoivan ilmapiirin ylläpitäminen ja kannustaminen on tärkeää (de Man 2004, 46 & Möller ym. 2006, 113).

Verkoston johtaja tasapainoilee sitoutuneisuuden ja joustavuuden välillä. Yhteistyön hallinta on haasteellista alati muuttuvilla markkinoilla, toisaalta pitää olla muutosvalmiutta, toisaalta yhteistyön tulisi olla tehokasta ja pitkäjänteistä. Myös verkoston sisäisten rakenteiden erilaisuus edellyttää joustavuutta. Suhteet ovat eripituisia ja sitoutuneisuudeltaan eritasoisia. (de Man 2004, 102.)

Koordinaatio- ja kontrollimekanismit sekä tieto ja oppimistavat vaihtelevat verkostotyyppistä riippuen, mikä tulee Svahnin (2004, 148) ja Harmaakorven & Niukkasen (2007, 91) mukaan ottaa huomioon verkoston strategiasta päätettäessä. Erilaiset verkostot vaativat siis erilaista johtamista ja erilaisia johtajan ominaisuuksia.

Seuraavaan taulukkoon on koottu edellä läpi käytyjä verkoston johtajan avainkyvykkyksiä, sekä eritelty erityisesti kehitysverkostoissa ja innovaatioverkostoissa korostuvia johtajalta odotettuja ominaisuuksia. Kehitysverkoston ja innovaatioverkoston johtamisen eroavaisuuksia on käsitelty seuraavissa kahdessa alaluvussa tarkemmin.

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Arvojärjestelmän hahmottaminen, kumppanien haku, avaintoimijoiden tunnistaminen</li> <li>- Tavoitteiden määrittely, viestintäjärjestelmän luominen ja ylläpito sekä tiedon välitys</li> <li>- Tulosten dokumentointi ja hyvien käytäntöjen levittäminen</li> <li>- Kyky luoda uutta ja mukautua muuttuviin tilanteisiin</li> <li>- Kyky saattaa suunnitelmat loppuun ja tehdä johtopäätöksiä, ongelmanratkaisukyky</li> <li>- Suunnannäyttäminen, motivointi, inspirointi, edistyksen ylläpito ja oppiminen verkostossa, palautteen anto</li> <li>- Laadun, nopeuden ja kilpailukyyn tehostaminen, mittarien asettaminen ja suorituskyvyn johtaminen</li> <li>- Sitoutuneisuuden ja joustavuuden tasapainon ylläpito, luottamuksen ylläpito ja kehittäminen</li> <li>- Neuvottelu- ja kuuntelutaidot</li> </ul>	
<p><b>Kehitysverkoston johtaminen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Epämuodollinen johtaminen, substanssiosaaminen, asiakastarpeiden hallinta</li> <li>- Operationaalinen verkostojohdaminen</li> <li>- Organisaatioiden rajat ylittävien kehitystiimien rakentaminen, osaamisen yhdistäminen</li> <li>- Vastavuoroisuuden ylläpitäminen: jäsenten mahdollisuus kehittää osaamistaan, yhdessä oppiminen</li> <li>- Organisaattorien esteiden poistaminen</li> <li>- Eri rajapinnoilla toimimisen hallinta sujuvan tiedonsiirron takaamiseksi, toimijoiden vaihtuvuuden hallinta</li> </ul>	<p><b>Innovaatioverkoston johtaminen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Operationaalinen verkostojohdaminen</li> <li>- Epämuodollinen johtaminen, substanssiosaaminen, asiakastarpeiden hallinta</li> <li>- Tulevaisuuden kehityksen hahmottaminen</li> <li>- Kiinnostavan vision ja uskottavan toteuttamissuunnitelman luominen</li> <li>- Luovuus ja mukautuvuus</li> <li>- Motivoivan ilmapiirin luominen ja ylläpito</li> <li>- Oikeudenmukaisuus</li> </ul>

Taulukko 5: Verkostojen johtamisen kyvykkyyksiä.

## 7.2 Kehitysverkoston johtaminen

Kehitysverkostojen tavoitteena on kehittää jo olemassa olevaa toimintaa tavallisesti tietyn ajanjakson aikana. Näissä verkostoissa tavoitteena ei ole kehittää täysin uutta liiketoimintaa, vaan asteittaisen kehityksen kautta hioa jo olemassa olevia palveluita, tuotteita tai prosesseja huippuunsa. Nämä kehitysverkoston erityispiirteet asettavat omia edellytyksiään verkoston johdolle.

Kehitysverkostojen projektiluontoisuuden vuoksi on sen johtajan kyettävä hallitsemaan toimijoiden vaihtuvuutta, sillä hankkeen eri vaiheissa toimijoiden vaihtuvuus on luonnollista. Tämä edellyttää vetäjää, jonka tulisi pysyä samana alusta loppuun pysyvyyden ja tasapainon ylläpitämiseksi, jotta koko hanke voidaan viedä onnistuneesti läpi. Pysyvyys vahvistaa verkoston identiteettiä ja toimijoiden välistä luottamusta sekä helpottaa oppimista. Kehitysverkoston johtajan oleellinen kyvykkyyks on verkoston jäsenten tietämyksen ja kyvykkyyksien yhdistämi-

nen. Koska tavoitteena on askelittainen uuden tietämyksen kehittäminen, edellytetään johtajalta kykyä rakentaa ja johtaa organisaatioiden rajat ylittäviä kehitystiimejä. Uusien ratkaisujen luominen ja käyttöönotto edellyttää luottamuksellisen kulttuurin kehittämistä. (Möller ym. 2006.)

Kehitysverkoston johtajan laaja koulutus ja ydinasioiden substanssiosaaminen korostuvat, etenkin kun kyseessä on laaja kehitysverkosto. Johtamisen epämuodollisuus edesauttaa joustavuuden ylläpitoa, mikä puolestaan johtaa nopeampiin tuloksiin kankean ja hierarkkisen johtamisen sijaan. (Harmaakorpi & Niukkanen 2007, 90.) Kun verkoston johtajalla on riittävästi osaamista, verkoston eri rajapinnoilla toimiminen helpottuu ja tiedonsiirto on joustavampaa (Möller ym. 2006, 103).

Johtajalta edellytetään joustavuuden ja osaamisen ohella myös toimintojen kontrollointia (Harmaakorpi & Niukkanen 2007, 90). Myös Ojasalo (2008, 72) peräänkuuluttaa kontrollin tarvetta. Yritykset eivät halua toimia kehitysverkostossa, joka on ”täysin villiintynyt” vaikka hierarkkisuus halutaankin minimoida. Tarvittaessa kehitysverkoston johtajan tulee pystyä käyttämään auktoriteettiaan verkoston päätöksenteossa.

Kehitysverkoston johtajan on huolehdittava vastavuoroisuuden periaatteen säilymisestä ja antaa kumppaneille tasavertainen mahdollisuus kehittää osaamistaan sekä luoda valmiuksia yhdessä oppimiselle. Huomiota tulee kiinnittää osallisten kulttuurierojen ja organisatoristen erojen aiheuttamien esteiden poistamiseen. (Möller ym. 2006, 103.)

Muita kehitysverkostossa korostuvia kyvykkyyksiä ovat verkoston tuntemus, kyky pitää kiinni sovitusta suunnitelmista ja asiakastarpeiden hallinta (Harmaakorpi & Niukkanen 2007, 90). Kehitysverkoston johtajan on niin ikään hallittava hankkeiden toteuttamis- ja mobilisointiprosessit ja mahdollistaa tiedon luominen ja siirtäminen (Möllerin ym. 2006, 115).

### 7.3 Innovaatioverkoston johtaminen

Toisin kuin kehitysverkostoissa, innovaatioon tähtäävissä verkostoissa tavoitteena on kokonaan uuden tuotteen luominen. Verkostojohtajalta tämä edellyttää ennen kaikkea alan vahvaa tuntemusta ja visionääristä ajattelukykyä verkostotoiminnassa.

Innovaatioverkoston toiminnan käynnistämisessä ja johtamisessa pääpaino on verkoston koamisessa ja ohjauksessa. Kyse on koko alalle ja asiakkaille uusista ratkaisuista. Uuden verkoston luominen edellyttää kykyä hahmottaa ja arvioida tulevaisuuden kehitystä, luoda kiinnostava visio ja luoda uskottava suunnitelma sen saavuttamiselle. (Möller ym. 2006, 40.)

Innovaatioverkostossa ylimmän ohjaus- ja suunnittelutason muodostaa johtoryhmä, joka tekee päätökset koskien johtamismallia, verkoston rakennetta, operatiivisen toiminnan päälinjoja ja toimintaperiaatteita. Johtoryhmän toiminnalla ja päätöksillä on ratkaiseva merkitys toiminnan käyntiin saattamisessa ja tuloksellisuudessa. Johtoryhmän ydintehtävä on verkoston tavoitteesta sopiminen ja toimintamallin ja kulttuurin kehittäminen. (Möller ym. 2006.)

Harmaakorven & Niukkanen (2007, 89-90) mukaan innovaatioverkostoissa annetaan tavallisesti enemmän painoarvoa operationaaliselle eli toiminnalliselle verkostajohtamiselle, kyvyllä kontrolloida toimintoja, verkoston tuntemukselle ja kyvyllä pitää kiinni sovitusta suunnittelusta. Teknologioiden kehityksen alati kiihtyessä tarvitaan operatiivista verkostajohtamista nopeiden tulosten aikaansaamiseksi. Möller ym. (2006, 40) tuovat esiin kontrollin ja vahvan ohjauksen tarpeen, jotta projektien läpivieminen suunnitellusti onnistuu. Kaupallistamisvaiheen alkaessa osaaminen painottuu markkinointi- ja jakelukanavien rakentamisen hallintaan.

Innovaatioverkoston johtajalla ei välttämättä tarvitse olla päätavoitteenaan liiketaloudellisten tavoitteiden saavuttaminen, joskin ne tavoitteet ovat aina läsnä (Ojasalo 2008, 78). Näin ollen Hyvinvoinnin osaamiskeskuksen rooli innovaatioverkostojen kokoajana ja ohjaajana on varsin luonnollinen. Laajoissa innovaatioverkostoissa tarvitaan verkostajohtajalta kattavaa koulutusta (Harmaakorpi & Niukkanen 2007, 90). Verkoston koosta riippumatta oleellista on kuitenkin uuden tiedon tuottamista ja jakamista edellyttävä luottamuksellisen kulttuurin ja johtamismallin luominen (Möller ym. 2006, 40) sekä motivoivan ilmapiirin luominen, epämuodollisuus verkostajohtamisessa, alan substanssiosaaminen, asiakastarpeiden hallinta ja oikeudenmukaisuuden toteutuminen (Harmaakorpi & Niukkanen 2007, 90). Verkoston johtajan sallittava riittävästi joustavuutta verkostoon, jotta innovaatiot mahdollistuvat (Svahn 2004, 147).

Ojasalon (2008, 79) mukaan pääasiallinen verkoston kautta saatu hyöty ja sen perimmäinen tarkoitus voi vaihdella yrityksestä toiseen. Verkoston tarkoitus voi olla maksimoida voitot tai sen avulla pidetään yllä suhteita ja toteutetaan omia tavoitteita. Näin ollen koska eri innovaatioverkostojen tavoitteet ja prioriteetit ovat vaihtelevia, myös johtamisen eri aspektit painottuvat eri tavalla verkostosta riippuen.

HIMSS09-tapahtumassa esitellään alan uusia innovaatioita, joten käynnistääkseen menestyksekkäästi innovaatioverkostoja lähitulevaisuudessa, tulisi toimeksiantajan virittää taajuutensa potentiaalisimpien ratkaisujen tunnistamiseen. Kaiken kaikkiaan messut ovat erinomainen väylä uusia ideoita etsittäessä ja haisteltaessa tulevia alan suuntauksia. Nyt ryhmämatkan osallistujista voi nopeastikin nousta hyviä yhteistyökumppaneita ja -kuvioita messuilta saatujen ideoiden eteenpäinviemiseen.

## 8 Tarvekartoitus HIMSS09-tapahtumaan osallistuville yrityksille

Työn tavoitteena on selvittää yritysten motivaatio lähteä HIMSS09-konferenssiin ja saada tietoa miksi yritykset ovat osallistumassa ryhmämatkana toteutettavaan matkaan. Tutkimusongelma kiteytyy seuraavissa kysymyksissä.

- ”Miksi yritykset ovat päättäneet lähteä tapahtumaan?”
- ”Miten yritykset odottavat hyötyvänsä ryhmämatkatoteutuksesta?”
- ”Mitä tavoitteita he ovat matkalle asettaneet ja kuinka Uudenmaan hyvinvoinnin osamiskeskus voisi osaltaan vaikuttaa matkan onnistumiseen ja jälkihoitoon?”

Työ on teoriasidonnainen. Tuloksista saataville tulkinnoille pyritään saamaan tukea työn teoriaosuudesta ja toteamaan myös mahdolliset eroavaisuudet teorian ja tutkimuksen tulosten välillä.

### 8.1 Tutkimusmenetelmän valinta perusteluineen

Tutkimusmenetelmänä oli strukturoitu kyselylomake (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2003). Aluksi tarkoituksena oli suorittaa haastattelut kasvotusten tilanteen mukaan noin viidelle kohdeyhmän jäsenelle, mutta lopulta päädyttiin toimeksiantajan kanssa lähettämään lomake vastaajille sähköisesti vastausmäärän maksimoimiseksi.

Culminatum Innovationin toiminnan luonteesta johtuen on luonnollista toivoa mahdollisimman monen vastaavan kyselyyn. Sen tavoitteena on alueensa ja alojensa (tässä tapauksessa siis Uusimaa ja hyvinvoinnin toimiala) kilpailukyvyyn ja kansainvälisen kiinnostavuuden parantaminen, joten mahdollisimman laajan ja kattavan kuvan saaminen yritysten tarpeista ja tavoitteista korostuu tässä kyselyssä.

Vastausmäärän maksimoinnista huolimatta kyseessä on laadullinen tutkimus, jonka analysoimisessa tosin on määrällisiä piirteitä. Numeerisen tiedon sijaan haluttiin saada laadullista tietoa ja perusteltuja vastauksia ”miksi”- ja ”millainen”-tyyppisiin kysymyksiin.

Käsillä oleva tutkimus on kvalitatiivinen tapaustutkimus Chicagoon HIMSS09-konferenssiin lähtevien yritysten tarpeista ja tavoitteista. Tämä case-tutkimus tarkastelee yhteen tapahtumaan liittyviä seikkoja. Vaikka HIMSS järjestääkin kyseistä konferenssia vuosittain, on jokainen tapahtuma ainutlaatuinen eikä näin ollen tuloksia voi suoranaisesti yleistää.

## 8.2 Kyselyn rakenne

Kysely toteutettiin Webropol-ohjelmalla, joka on sähköisten kyselyjen tekoon suunniteltu helppokäyttöinen ohjelma. Sähköpostilla lähetettyyn saatekirjeeseen liitettiin linkki, jonka kautta pääsi vastaamaan kyselyyn. Sekä saatekirje että kyselylomake on liitetty tämän työn loppuun.

Kysymysten määrää pyrittiin minimoimaan mahdollisimman paljon vastausten määrän maksimoimiseksi. Liian pitkässä ja aikaa vievässä kyselyssä pelättiin kahta riskiä: vastaajat joko eivät vastaa lainkaan tai jättävät vastaamisen kesken tai vastausten luotettavuus kyseenalastuu kun vastaajat pyrkivät vain saamaan aloitetun kyselyn pois päiväjärjestyksestä.

Kyselylomakkeessa on kaiken kaikkiaan 12 kysymystä, joista osa on valinta- ja osa avoimia kysymyksiä. Ensimmäisenä ollut yhteystietolomake jätettiin huomiotta hyvän tutkimuskäytännön mukaisesti, josta myös tiedotettiin vastaajille. Yhteystietoja kysyttiin toimeksiantajan toiveen mukaisesti.

Kyselylomakkeen rakenne jakautuu kolmeen osaan. Yhteystietojen lisäksi alussa oli demografisia tietoja kartoittavia kysymyksiä: yrityksen koko, toimiala ja onko kyseessä ensimmäinen osallistuminen HIMSS-konferenssi- ja näyttelytapahtumaan. Näitä seuraavat kysymykset käsittelevät syitä lähtemiseen sekä yritysten omia tavoitteita. Lopuksi haluttiin selvittää yrityksen suhdetta Culminatum Innovationin Hyvinvoinnin osaamiskeskukseen ja mahdollisia toiveita messuilla tapahtuvasta ja niiden jälkeisestä yhteistyöstä.

## 8.3 Otanta

HIMSS09-tapahtumaan lähti kaiken kaikkiaan 81 henkilöä hyvinvoinnin toimialan eri tahoilta. Edustettuina olivat muun muassa Laurea-ammattikorkeakoulu, Teknillinen Korkeakoulu TKK, sosiaali- ja terveysministeriö, valtion teknillinen tutkimuskeskus VTT, Finpro, Kuopion yliopisto, Pohjois-Savon sairaanhoitopiiri, Hyvinvoinnin klusteriohjelman osaamiskeskukset ja yksityisiä alan yrityksiä. Tieto lähtijöistä saatiin toimeksiantajan kautta matkan koordinaattorilta.

Koska toimeksiantajan tehtävä on osaltaan kehittää liiketoimintaa, valikoitui kyselyn kohteeksi lähtevät yritykset. Kun muiden kuin yritysten edustajina lähtevät henkilöt oli karsittu, jäi listalle 40 nimeä. Huomattakoon, että yrityksiä joukossa oli lähtijöitä ympäri Suomen. Aluksi harkittiin kyselyn lähettämistä vain yrityksille, joilla on toimintaa Uudellamaalla, mutta aikaisempiin syihin vedoten päädyttiin toimeksiantajan kanssa lähettämään kysely kaikille yrityksille vastausten määrän maksimoimiseksi. Samasta syystä lähetettiin kysely kaikille henkilöil-

le, enkä esimerkiksi vain yhdelle henkilölle yritystä kohden. Osallistuvia yrityksiä oli 20, mikä tarkoittaa, että osallistuvia henkilöitä yritystä kohden oli keskimäärin kaksi.

#### 8.4 Kyselyn ajankohta

Kysely lähetettiin maaliskuun 26. päivä 2009 eli yhdeksän päivää ennen tapahtuman alkua. Riskinä lyhyehkössä vastausajassa oli, että vastaajat eivät ehdi reagoimaan riittävän ajoissa. Toisaalta lähellä tapahtumaa voisi olettaa valmistautumisen matkaan olevan pitkällä, tavoitteiden olevan selviä ja suunnitelmien valmiina.

Kyselyn ajankohta oli sikäli otollinen, että se tehtiin keväällä, jolloin ei ollut meneillään suuria juhlasesonkeja. Esimerkiksi joulunaluskiireet, pääsiäinen tai kesälomasesonki eivät näin ollen vaikuttaneet vastausprosenttiin. Pieni vuodenkiertoon liittyvä riski oli mahdollinen talvilomien osuminen lähetysviikolle.

#### 8.5 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan perinteisesti validiteetin ja reliabiliteetin kautta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa validius on tavallisesti tutkimuksen uskottavuutta ja vakuuttavuutta. Onko tutkimus tehty huolellisesti ja perusteellisesti (Hirsjärvi ym. 2003, 215). Reliabiliteettia eli mittaustulosten luotettavuutta puolestaan on vaikea arvioida ja se tehdään arvioimalla metodin reliabiliteettiä, ajallista reliabiliteettiä ja tulosten johdonmukaisuutta (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

##### 8.5.1 Validiteetti

Suurin validiteettiin vaikuttava seikka on aineistonkeruun menetelmä. Kyselyn toteuttaminen sähköisesti lisää väärinymmärrysten ja väärin tulkinnan riskiä, etenkin avoimissa kysymyksissä analysoinnin virheellisyyden riski on suurempi kuin esimerkiksi kasvatusten tapahtuvaan haastatteluun verrattuna. Nyt ei ollut mahdollista tehdä tulkintoja eleiden, ilmeiden tai äänenpainojen perusteella, eikä kerrata vastauksia tai pyytää tarkennuksia, mitkä kaikki kuuluvat luonnostaan kasvatusten tapahtuvaan kommunikointiin.

Kysymykset pyrittiin muotoilemaan mahdollisimman yksiselitteisiksi ja käyttämään monivalinta- ja tarkentavia kysymyksiä mahdollisuuksien mukaan. Kyselylomakkeen hyväksyttäminen toimeksiantajalla - ja yhteistyö kysymysten muotoilussa - minimoi kysymysten väärinymmärtämisen riskiä. Kyselylomakkeen yhteinen läpikäyminen ennen lähetystä varmisti myös, että kyselyssä on niin sanotusti oikeita kysymyksiä. Oikeiden kysymysten avulla on mahdollista saada vastauksia tutkimusongelmaan.

### 8.5.2 Reliabiliteetti

Menetelmän reliabiliteettia pyrittiin parantamaan avoimia kysymyksiä käyttämällä, tosin näissä on riskinä vastaamatta jättäminen. Näin haluttiin antaa tilaa vastaajien omille ajatuksille ilman monivalintakysymysten vaihtoehtoja. Toisaalta monivalintakysymyksiäkin käytettiin etenkin, jotta tulosten analysointi helpottuisi. Esimerkiksi yritystietoihin liittyvät kysymykset oli perusteltua muotoilla monivalintakysymyksiksi. Monivalintakysymykset voivat kuitenkin johdatella vastaamaan tietyllä tavalla tai kiireen vuoksi on voitu vastata ”mitä sattuu”. Nyt käytetty sähköinen kysely poisti haastattelutilanteen riskin, jossa haastattelija voi tiedostamattaan johdatella vastaamaan halutulla tavalla joko viemällä keskustelua tiettyyn suuntaan tai viestimällä eleillään ja ilmeillään.

Ajallista reliabiliteettia ei tässä tutkimuksessa voi havaita sen tapauskohtaisuuden vuoksi. Toki tuloksia voi verrata aikaisempiin vastaaviin tutkimuksiin, mikä on vieläpä suotavaa, mutta johtopäätöksiä tehtäessä on pidettävä mielessä, että kysymyksiin on vastattu vain yhden tapahtuman kannalta. Tavoitteena ei tällä kertaa ollutkaan saada yleispätevää tietoa, vaan haluttiin tietää juuri kyseisen tapahtumaan liittyen yritysten tarpeita ja tavoitteita.

Tulosten johdonmukaisuudella tarkoitetaan tulosten saamista samaan aikaan eri välineillä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Tässä tapauksessa tätä ei voida arvioida.

## 9 Tulokset

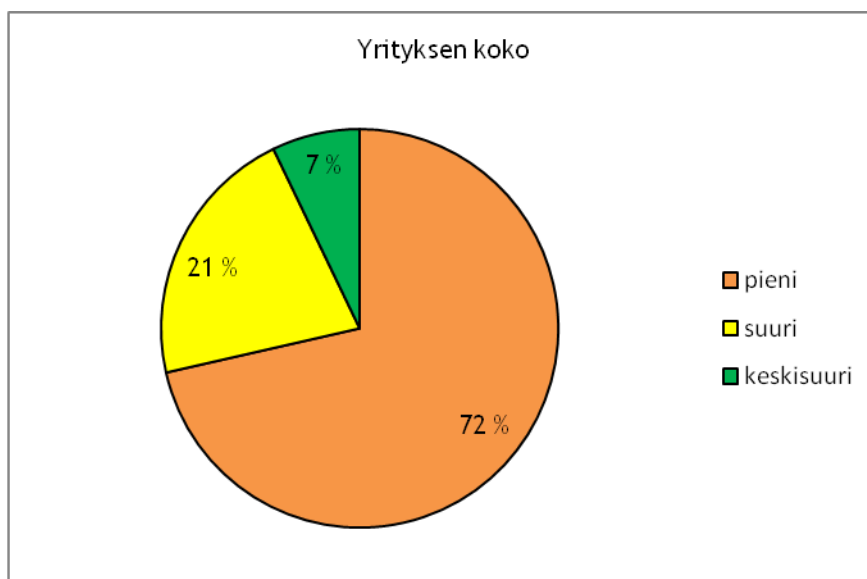
Kysely lähetettiin 40:lle osallistuvien yritysten edustajalle, joista kolmelle lähettäminen ei onnistunut. 37:sta osallistujasta kyselyyn vastasi 14, joten vastausprosentiksi saadaan näin ollen tyydyttävä 37,8. Yhdestä yrityksestä saatiin kaksi vastausta.

Lisäksi positiivista oli, että lähes kaikki olivat kommentoineet jotakin avoimiin kysymyksiin, joissa usein on riskinä vastaamattomuus. Kommenttien sisältöjä käsittelem myöhemmin tarkemmin. Samoin hajontaa koskien yritysten kokoa ja toimialoja oli mainittavasti. Pienet yritykset olivat selkeä enemmistö, toimialoissa enemmistönä oli ohjelmistosuunnittelu. Tämä toisaalta lienee ymmärrettävää, koska pienet yritykset kenties kokevat saavansa suhteessa eniten hyötyjä ryhmämatkasta. HIMSS on lyhenne sanoista 'Healthcare Information and Management Systems Society', joten ohjelmistoala on vahvasti edustettuna konferenssin ja näyttelyn tarjonnassa.

### 9.1 Vastaaajien koko ja toimiala

Vastaaajista valtaosa, tarkalleen 71,43 prosenttia, edustaa kooltaan pieniä yrityksiä (henkilöstöä on alle 50 ja liikevaihto tai taseen loppusumma on alle 10 miljoonaa euroa). Kappalemäärissä tämä tarkoittaa kymmentä 14 vastaajasta. Vain yksi vastaaja työskentelee kertomansa mukaan keskisuuressa yrityksessä (henkilöstöä alle 250 ja liikevaihto alle 50 miljoonaa euroa tai taseen loppusumma alle 43 miljoonaa euroa). Tämä tarkoittaa, että kolme vastaajaa, 21,43 prosenttia, ilmoitti yrityksensä koon olevan suuri.

Mielenkiintoista olisi ollut saada enemmän hajontaa kokoihin ja verrata koon vaikutusta asetettuihin tavoitteisiin ja syihin lähteä.



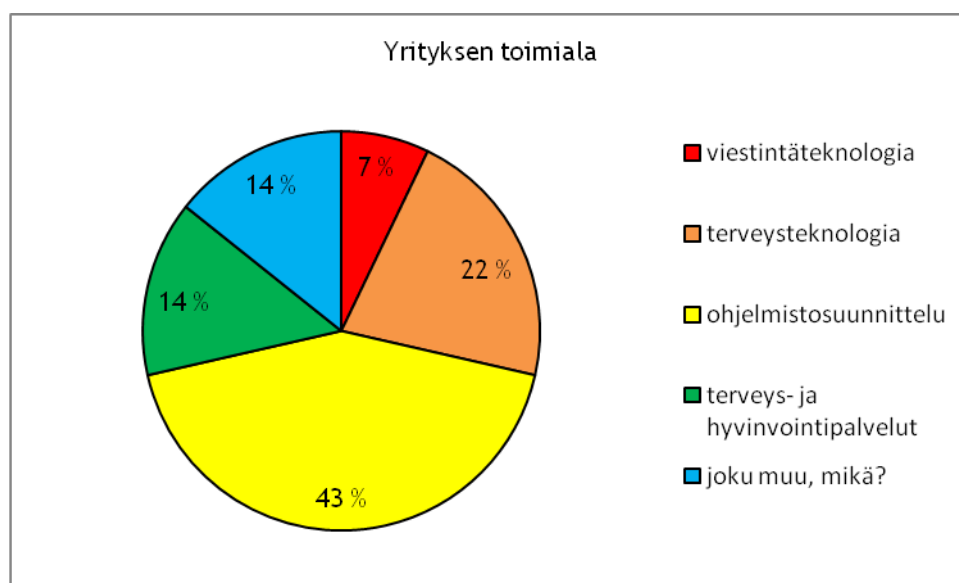
**Kuvio 7: Vastaajien edustamien yritysten kokoluokat.**

Toimialojen kohdalla tulee huomata, että ne eivät ole virallisen toimialaluokituksen mukaisia, vaan yhdessä toimeksiantajan kanssa muotoiltuja, yritysten pääasiallista toimintaa kuvaavia luokitteluja. Luokitusten muotoilu osoittautui odotettua hankalammaksi johtuen niiden ristikkäisestä ja päällekkäisestä käytöstä hyvinvoinnin toimialalla. Lisäksi osa yrityksistä voi mieltää edustavansa kahta tai useampaa toimialaa.

Lopulliseksi luokitteluksi muotoutui viestintäteknologia, terveysteknologia, ohjelmistosuunnittelu, terveys- ja hyvinvointipalvelut ja lopuksi vielä avoin (joku muu, mikä), mikäli edellisistä ei kuvaavinta määritelmää löydy. Vastaamisen helpottamiseksi pyydettiin valitsemaan nimenomaan pääasiallinen toimiala, jotta epäselvyyksiltä vältyttäisiin.

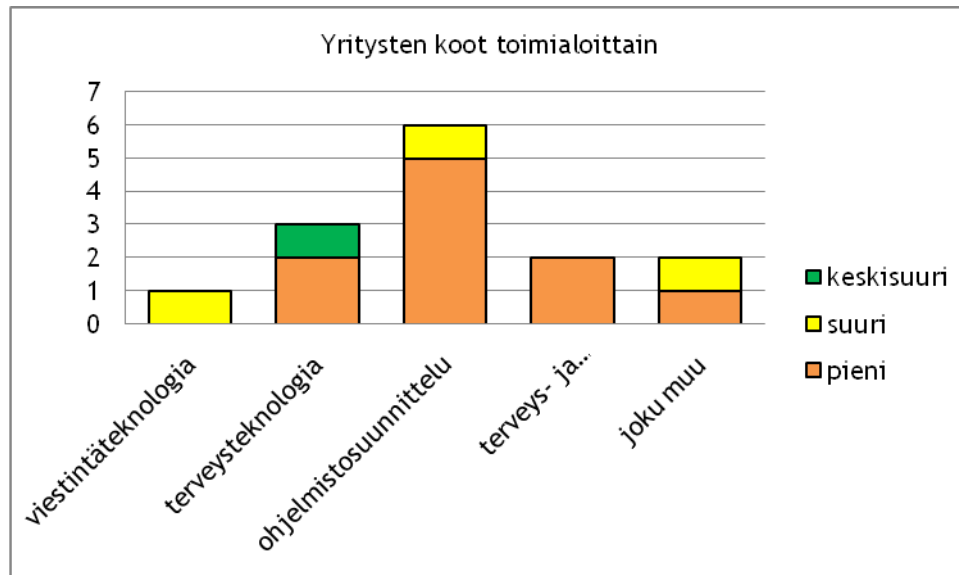
Viestintäteknologialla haettiin etäviestimiin erikoistuneita yrityksiä (esimerkiksi turvarannekkeet), terveysteknologialla laite- ja tarvikevalmistajia (esimerkiksi sairaalapedit), ohjelmistosuunnittelulla esimerkiksi potilastietojärjestelmiä rakentavia yrityksiä ja terveys- ja hyvinvointipalveluilla vaikkapa ikääntyneiden palveluasumiseen keskittyviä yrityksiä.

Vastaajista tarkalleen 42,86 prosenttia ilmoittivat pääasialliseksi toimialakseen ohjelmistosuunnittelun, eli kuusi 14 vastaajasta. Rungas viidennes kuuluu terveysteknologiaan (21,43 prosenttia eli 3 vastaajaa) ja terveys- ja hyvinvointipalveluihin 14 prosenttia (kaksi vastaajaa). Vain yksi valitsi toimialaksi viestintäteknologian (7,14 prosenttia). Kaksi eivät löytäneet luokituksesta paikkaansa ja kertoivat toimialoikseen ”*Terveydenhuollon IT ratkaisut ja palvelut*” ja ”*Työkyvyn laskentapohjainen johtaminen IAS 19 vastuut*”.



**Kuvio 8: Toimialojen jakutuminen vastaajajoukossa.**

Koska pienten yritysten osuus oli suuri, oli oletettavaa että toimialojen sisällä myös pienet olivat miltei kaikissa enemmistönä.



**Kuvio 9: Yritysten koot toimialoittain**

Kyselyssä selvitettiin myös yritysten aikaisempaa kokemusta HIMSS:n järjestämistä konferenssi- ja näyttelytapahtumista. Näin haluttiin vertailla kokeneiden ja ensikertalaisten tavoitteita ja odotuksia, mikäli eroa näiden kahden ryhmän välillä on havaittavissa.

Ensi kertaa osallistuvia on noin 42,86 prosenttia (6 vastaajaa) ja aiemmin osallistuneita on 57,14 prosenttia (8 vastaajaa). Ohjelmistoyrityksistä vain yksi kuudesta on ensikertalainen, samoin yksi kolmesta terveysteknologiayrityksestä. Viisi kuudesta ensikertalaisesta on pieniä, mikä sekin selittynee pienten yritysten enemmistöosuudella kaikista lähtijöistä. Ensikertalaisissa on edustajia kaikilta toimialoilta.

Matkan järjestäjien kannalta uusien osallistujien määrä lienee positiivinen asia esimerkiksi vallitsevan yleisen taloustilanteen kannalta. Osallistuminen kertonee kasvu- ja kansainvälistymishaluista. Uudelleen lähtijöiden osallistumispäätökset viitannevat merkittävään kansainväliseen alan tapahumaan ja hyvään mielikuvaan niin matkan järjestäjistä kuin ryhmämatkaideasta.

## 9.2 Odotetut ryhmämatkaosallistumisen kautta saatavat hyödyt

Kysymys odotetuista hyödyistä ryhmämatkana toteutettavasta matkasta mitä ilmeisimmin käsitettiin väärin. Tarkoituksena oli saada tietoa, miksi yritykset olivat päätyneet lähtemään nimenomaan tämän yhteisjärjestelyn puitteissa, mutta suurin osa vastaajista tyytyikin kertomaan yrityksen yleisiä syitä ja tavoitteitaan osallistumiselle.

Vain kolme vastaajaa oli kommentoinut lähdön syitä halutulta kannalta. He halusivat tietoa järjestäjien näkemyksistä ja tuesta alan tulevaisuutta koskien ja konkreettisia alennuksia. Ryhmämatka myös koettiin miellyttäväksi tavaksi lähteä.

*”Odotamme saavamme lisää tietoa miten ko. tahot (Sitra, Tekes ja Hyvinvoinnin klusteriohjelma) näkevät Suomen terveydenhuollon kehittyvän ja millä tavalla he tulevat tukemaan kehitystä.”*

*”Rekisteröinti- ja hotellialennuksia”*

*”Positiivista osallistua samassa seurueessa yhteistyökumppanien ja asiakkaiden kanssa.”*

Viisi kuudesta ensikertalaisesta on kooltaan pieniä yrityksiä. Kysyttäessä syitä lähteä ryhmän mukana, saatiin pieniltä yrityksiltä vastauksiksi muiden muassa:

*”Päätavoitteena on uusien kontaktien löytäminen ja luominen niin potentiaalsiin asiakkaisiin kuin potentiaalsiin yhteistyökumppaneihinkin.”*

*”Tavoitteena on kartoittaa, miten oma tarjoomamme suhtautuu messuilla esillä oleviin ratkaisuihin ja millaisiin panostuksiin pienen yrityksen pitää varautua messuosallistumisessa.”*

*”Odotamme tapaavamme alan päätoimijoita kotikentällä ja päästä keskustelemaan tulevaisuuden näkymistä ja suunnitelmista Haluamme saada tuntumaa USAn:n markkinoihin alueellamme ja mitkä ovat vaatimukset ja odotukset - millä edellytyksillä voisimme myydä USAan Haluamme tutustua pääkilpailijoihin ja alan käytäntöihin USA:ssa Haluamme tavata toimijoita kuten Continua Samalla ehdä voi tutustua paremmin alan Suomalaisiin vastuuhenkilöihin”*

*”Uusia kontakteja”*

Edellisistä siteerauksista päätellen pienet yritykset haluavat hyödyntää osallistumistaan tietynlaisen tunnustelun osalta. Nyt on mahdollisuus lähteä haistelemaan alan tuulia Yhdysvalloista, mikä yksittäiselle pienelle yritykselle on kenties muutoin mahdotonta ja mikä nähdään ehkä liian suurena riskinä.

Olisi voinut olettaa, että kysymykseen olisi vastattu esimerkiksi Martosen & Nummenpään (1988, 105-106) mainitsemia pienempiä resurssivaatimuksia tai osaston suunnittelun ja toteutuksen helpottumista. Samoin miltei itsestään selvydestä, pienemmistä kuluista yritystä kohden (Keinonen & Koponen 2001, 52) oli vain yksi kommentti alennuksia koskien.

Sähköisesti toteutettavien kyselyjen kohdalla tulee varautua kysymysten väärinymmärtämisen riskiin ja pyrkiä minimoimaan tämä huolellisella kysymysten muotoilulla. Vaikka tässä tapauksessa kysymys oli pyritty muotoilemaan mahdollisimman selkeäksi (*Olette tehneet päätöksen osallistua Sitran, Tekesin ja Hyvinvoinnin klusteriohjelman järjestämään ryhmämatkkaan HIMSS09-kongressiin. Mitä hyötyjä odotatte tästä ryhmämatkana toteutettavasta osallistumisesta saavanne?*), ei siihen silti saatu halutun kaltaisia vastauksia. Oli toivottavaa, että toivotunlaisia vastauksia olisi saatu, jotta toiminnan kehittäminen helpottuisi sekä saisi parempaa kuvaa yritysten motiiveista ja tarpeista.

Neljä (28,57 prosenttia vastaajista) pientä yritystä ei olisi lähtenyt ilman yhteisjärjestelyjä ja syiksi mainittiin kiireinen aika ja väärä kohdema. Näistä kaksi on myös ensikertalaisia. Mielienkiintoista on, että tämän kyselyn perusteella kuusi pientä yritystä olisi lähtenyt joka tapauksessa, joista kolme ovat ensi kertaa osallistumassa. Näin ollen voitaneen vetää johtopäätös, että yritykset eivät koe matkan järjestäjien (Sitra, Tekes ja Hyvinvoinnin klusteriohjelma) roolia kansainvälistymisessään kovin suurena.

Toisaalta osallistumisaikheet ilmankin yhteisjärjestelyjä tukevat Heikkisen & Muhosen (2003, 149) sekä Häyrisen & Vallon (2008, 46) näkemyksiä mediamarkkinoinnin ja tapahtumamarkkinoinnin suhteen jo havaittavissa olevasta muutoksesta yritysten markkinointistrategioissa. Mediamainonnan osuus tulee vähenemään tapahtumamarkkinoinnin kustannuksella. Tapahtumamarkkinoinnilla haetaan kilpailuetua ja henkilökohtaista kontaktia asiakkaisiin ja muihin sidosryhmiin kun taas mediamainonnan tehoon halutun kohderyhmän tavoittamiseksi ei enää luoteta.

Yrityksestä, josta vastasi kaksi osanottajaa, saatiin ristiriitaiset vastaukset koskien lähtemistä ilman yhteisjärjestelyjä. Tästä pienestä ohjelmistoyrityksestä toinen olisi lähtenyt joka tapauksessa ja toinen ei. Voi olla, että kysymyksen käsitettiin koskevan henkilöiden lähtöä, kun tarkoitus oli selvittää yritysten lähtöä. Väärinymmärrysten riski on tietysti olemassa kaikkien kysymysten kohdalla, ja toisaalta on luonnollista vastata kysymyksiin henkilökohtaiselta kannalta eikä niinkään yrityksen edustajana. Ehkä yhteisjärjestelyt mahdollistivat useamman henkilön osallistumisen yrityksissä?

Syiksi lähteä joka tapauksessa mainittiin muun muassa tapahtuman kokeminen tärkeäksi ja mielenkiintoiseksi, uudet kontaktit ja pitkän linjan osallistumiskokemus. Tapahtumasta saata- vat hyödyt myös mainittiin, mutta ei tarkemmin kuvattu hyötyjen laatua. Yksi vastaus tukee edellä pohdittua yhteisjärjestelyjen merkitystä lähtijöiden määrään: *”Vastaus on ehkä / kyllä, mutta pienemmällä joukolla”*. Vastajia, jotka olisivat lähteneet ilmankin yhteisjärjestelyjä, oli 10 eli tarkalleen 71,43 prosenttia vastaajista.

### 9.3 Yritysten roolit HIMSS09-tapahtumassa

HIMSS09-konferenssi- ja näyttelytapahtumassa on lukematon määrä erilaista ohjelmaa seminaareista ja gaalaillallisista work shopeihin ja näyttelyihin. Kyselyn avulla haluttiin saada selville, mikä osa-alue erityisesti lähtijöitä kiinnostaa ja missä roolissa he tapahtumaan osallistuvat.

Roolit määriteltiin Finland Plazan, näyttelyn ja konferenssien kautta, ja ne nimettiin konferenssivieraaksi, messuvieraaksi, näyttelleasettajaksi ja Finland Plazan sponsoriksi. Finland Plazan sponsori on yritys, joka on osallistunut tilavuokran kustantamiseen ja näin hankkinut Finland Plazan käyttöoikeuden. Toivottavaa on huomata eroja eri roolien tavoitteiden välillä ja yhteneväisyyksiä tavoitteissa roolien sisällä.

Toki yrityksellä voi olla useita rooleja samanaikaisesti ja siksi kysyttiinkin pääasiallista roolia. Lisäksi esimerkiksi näyttelleasettajayritykset ja Finland Plazan sponsorit ovat jo järjestäjien

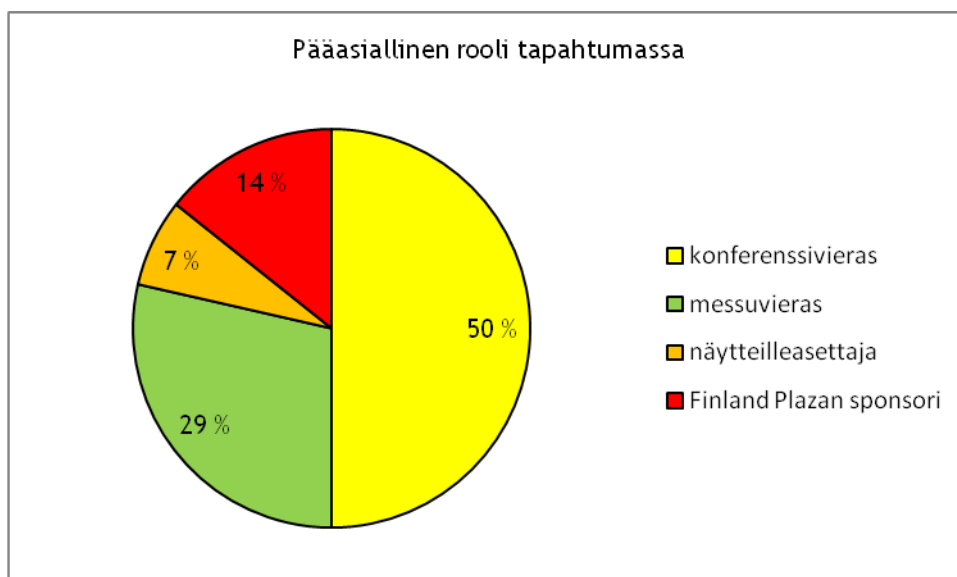
tiedossa, mutta ne haluttiin tuoda myös kyselyyn, jotta vastausten analysoiminen helpottuisi ja vastauksia voisi verrata monipuolisemmin keskenään.

Seitsemän vastaajan pääasiallinen rooli oli konferenssivieras, joista neljä oli ohjelmistoyrityksiä, yksi oli terveysteknologiayritys. Kahden konferenssivieraan toimialat olivat heidän itsensä määrittelemät *terveydenhuollon IT ratkaisut ja palvelut sekä työkyvyn laskentapohjainen johtaminen IAS 19 vastuut*. Konferenssivieraista kuusi on pieniä yrityksiä, joista kahdelle matka on ensimmäinen. Konferenssivieraista kolme ei olisi lähtenyt ilman yhteisjärjestelyjä, ja näistäkin kaikki ovat kooltaan pieniä.

Neljää vastaajaa ilmoittautui messuvieraiksi, eli 28,57 prosenttia. Näistä kaksi on terveysteknologiayrityksiä (yksi pieni ja yksi keskisuuri), yksi on ohjelmistoyritys ja yksi on viestintäteknologiayritys. Puolet messuvieraista on ensikertalaisia (pieni terveysteknologiayritys ja suuri viestintäteknologiayritys) ja kaikki olisivat lähteneet ilman yhteisjärjestelyjä.

Näytteilleasettajia oli vastaajista yksi pieni terveys- ja hyvinvointipalveluyritys. Se on ensimmäistä kertaa osallistumassa HIMSS-tapahtumaan, eikä olisi lähtenyt ilman yhteisjärjestelyjä, koska Yhdysvallat eivät ole sen pääkohdemarkkina. Tavoitteista on toivottavaa saada selville, miksi kyseinen yritys on päättänyt lähteä näytteilleasettajaksi maahan, joka ei sen fokusalueisiin kuulu. Vai onko syynä yksinkertaisesti ryhmämatkan mahdollistama osallistuminen?

Lopuksi Finland Plazan sponsoreita vastasi kaksi (14,29 prosenttia), pieni terveys- ja hyvinvointipalveluyritys, joka on osallistumassa ensimmäistä kertaa ja suuri ohjelmistosuunnittelu-yritys. Molemmat yritykset olisivat lähteneet myös ilman yhteisjärjestelyjä.



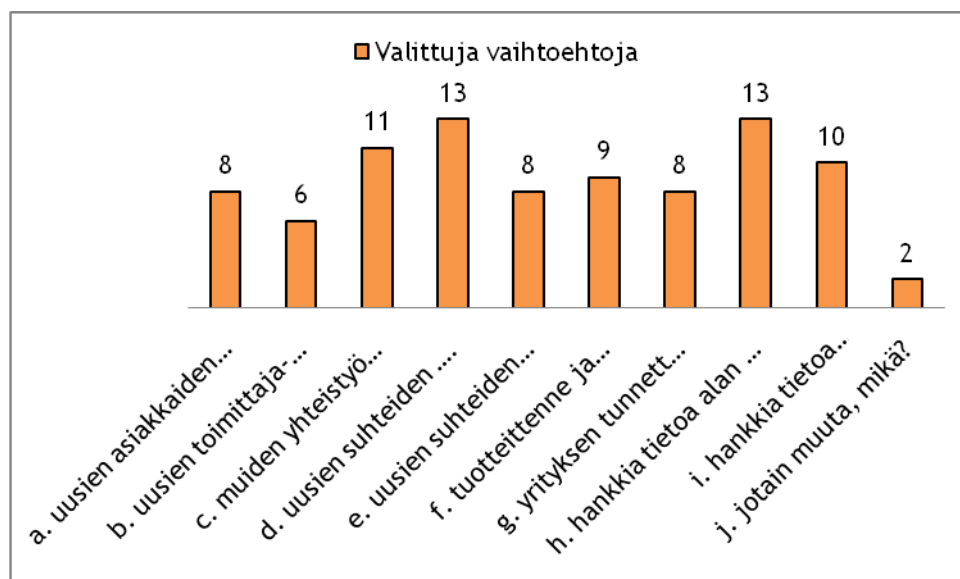
**Kuvio 10: Yritysten pääasialliset roolit HIMSS09-tapahtumassa.**

#### 9.4 Osallistujien HIMSS09-tapahtumaan asettamat tavoitteet

Matkalle asetettuja tavoitteita tai syitä lähteä kartoitettiin kahden monivalintakysymyksen avulla. Ensimmäisestä tuli valita vapaasti ne tavoitteet, joita lähdettiin tavoittelemaan. Valittavia tavoitteita oli yhdeksän, jonka lisäksi viimeisenä oli avoin vaihtoehto, mikäli vastaajat eivät halunneet tavoitteita valintalistasta löydä. Valittavat tavoitteet olivat:

- a. uusien asiakkaiden hankkiminen,
- b. uusien toimittaja-/alihankkijasuhteiden luominen,
- c. muiden yhteistyökumppaneiden hankkiminen,
- d. uusien suhteiden luominen alalla toimiviin ulkomaisiin yrityksiin,
- e. uusien suhteiden luominen alalla toimiviin suomalaisyrityksiin,
- f. tuotteittenne ja/tai palveluidenne tunnettuuden lisääminen,
- g. yrityksen tunnettuuden lisääminen,
- h. hankkia tietoa alan nykytilasta ja kehityssuunnista,
- i. hankkia tietoa uusista innovaatioista,
- j. joku muu, mikä?

Toisessa tavoitteisiin liittyvässä kysymyksessä kysyttiin kahta päätavoitetta, mikä osoittautui-kin hyväksi ratkaisuksi, sillä monet ilmoittivat useita tavoitteita. Neljä vastaajaa oli valinnut kaikki tavoitteet a:sta i:n, keskimäärin tavoitteita valittiin 6,3 kappaletta. Seuraavasta kuvasta näkee, kuinka valinnat ovat jakautuneet eri vaihtoehtojen välille.



**Kuvio 11: Valittujen tavoitteiden jakautuminen vastaajien kesken.**

Kuva kertoo, että eniten haluttiin luoda suhteita ulkomaisiin alan yrityksiin ja hankkia tietoa alan nykytilasta ja kehityssuunnista. Vähiten kannatusta sai uusien toimittaja- tai alihankkijasuhteiden luominen. Yksi vastaajista koki tavoitelistan riittämättömäksi ja ilmoitti yhden tavoitteen olevan joku muu: ”etsiä mahdollisia kilpailijoita ja tehdä benchmarkkausta”. Toinen joku muu-vaihtoehdon valitsijoista ei kommentoinut valintaansa mitenkään. Samainen vastaaja ei myöskään vastannut kysymyksiin lukuun ottamatta yritystietoja koskevia kysymyksiä.

Tavoitteista löytyy Herbigin ym. (1998, 432) mainitsema myynnillisten ja ei-myyntillisten tavoitteiden yhdistäminen maksimaalisen hyödyn saamiseksi. Toisaalta, onko toiminta riittävän fokuoitunutta liiallisten tavoitteiden johdosta? Herbig kumppaneineen (1998, 376) sekä Stevens (2005, 51) huomauttavat myös selkeiden ja ytimekkäiden kahden, korkeintaan viiden tavoitteen tärkeydestä.

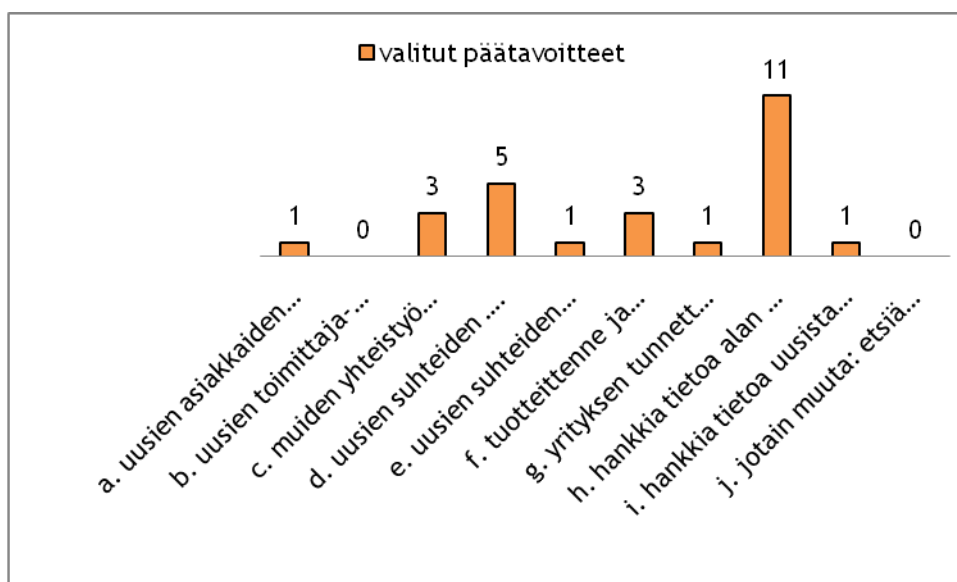
Vastaajia pyydettiin myös valitsemaan samasta listasta kaksi päätavoitetta, mikäli he olivat valinneet aikaisemmin useamman kuin kaksi tavoitetta. Näiden valintojen perusteella 11/14 vastaajasta oli valinnut toiseksi päätavoitteen hankkia tietoa alan nykytilasta ja kehityssuunnista (vaihtoehto h). Tämä vaihtoehtohan oli suosittu myös kysyttäessä tavoitteita ylipäättään. Viidellä oli toiseksi päätavoitteen merkitty uusien suhteiden luominen alalla toimiviin ulkomaisiin yrityksiin (vaihtoehto d).

Edelliset tavoitteet olivat myös suosittu yhdistelmä. Neljä ilmoitti päätavoitteensa olevan uusien suhteiden luominen alalla toimiviin ulkomaisiin yrityksiin ja tiedon hankkiminen alan nykytilasta ja kehityssuunnista. Ei-myyntillisten tavoitteiden suosio saa tukea myös Herbigiltä

kumppaneineen (1997, 431), joiden tutkimuksen mukaan ei-myyntillisten tavoitteiden merkitys on suuri, vaikka tavoitteiden saavuttamisen arvioimista varten asetetut mittarit asetetaan usein myyntillisille tavoitteille.

Päätavoiteyhdistelmistä muiden yhteistyökumppaneiden hankkiminen sekä tiedon hankkiminen alan nykytilasta ja kehityssuunnista (vaihtoehdot c ja h) ja tuotteitten ja/tai palveluidenne tunnettuuden lisääminen sekä tiedon hankkiminen alan nykytilasta ja kehityssuunnista (vaihtoehdot f ja h) saivat molemmat kaksi valintaa.

Valinnat saavat tukea teoriasta. Evers & Knight (2008, 550-553) toteavat tärkeimmiksi tavoitteiksi verkostorakenteiden luomisen, kehittämisen ja tehostamisen sekä markkinatiedon hankkimisen. Myös Häyrinen & Vallo (2008, 80-81), Stevens (2005, 52) sekä Keinonen & Koponen (2001, 23) ovat huomanneet messuosallistumisen päätavoitteita olevan uusien kontaktien luominen.



**Kuvio 12: Valittujen päätavoitteiden jakautuminen vastaajien kesken.**

Vaikka jopa kahdeksan vastaajista oli valinnut yleiseksi tavoitteekseen hankkia uusia asiakkaita (vaihtoehto a), oli se päässyt vain yhden vastaajan päätavoitteeksi. Tämä oli ainoan näytteilleasettajan valinta ja sikäli luonnollinen. Toinen näytteilleasettajan tavoite oli f eli tuotteitten ja/tai palveluidenne tunnettuuden lisääminen. Tämäkin tavoite on varsin luonnollinen näytteilleasettajalle.

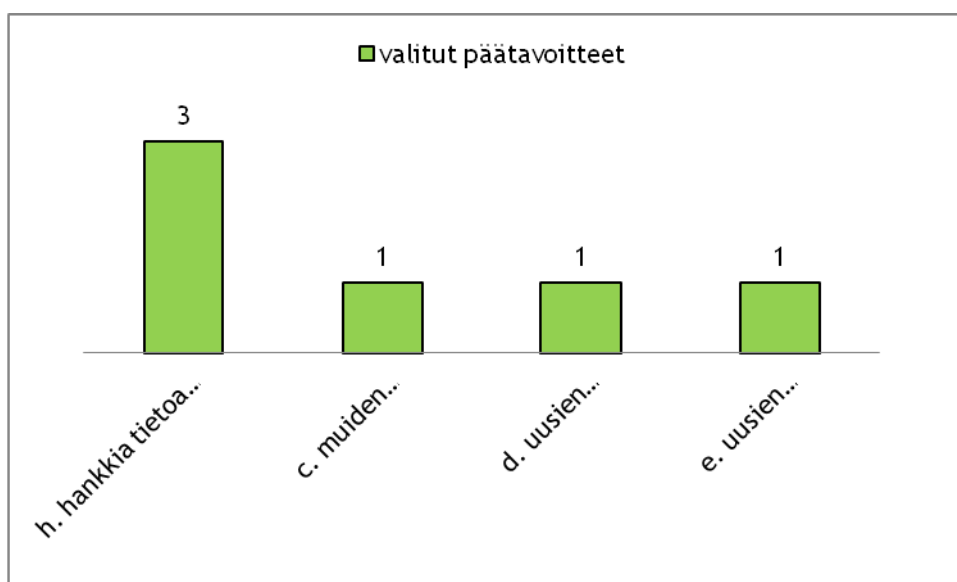
Teoria tukee näitä valintoja. Häyrinen & Vallo (2008, 80-81), Stevens (2005, 52) ja Keinonen & Koponen (2001, 23) kertovat tavallisimpia messuosallistumiseen liitettyjä tavoitteita olevan muiden muassa yrityksen tunnettuuden lisääminen. Herbigin ym. (1998, 369) tutkimuksen

mukaan messutavoitteita ovat potentiaalisten asiakkaiden löytäminen ja uusien liidien hankkiminen sekä uuden tuotteen esittely.

Ainoa näytteilleasettaja, joka kyselyyn vastasi, oli pieni eikä olisi lähtenyt ilman yhteisjärjestelyjä. Ehkäpä usean osallistujan - ja matkan pääjärjestäjien - edesauttama osaston suunnittelun ja toteutuksen työtaakan pienentyminen (Martonen & Nummenpää 1988, 105-106), vaikutti osallistumispäätökseen, samoin kuin osastosta aiheutuvien kulujen jakaminen (Keinonen & Koponen, 2001, 52).

Messuvieraista kaikki valitsivat päätavoitteekseen tutun h-vaihtoehdon. Muutoin päätavoitteissa oli hajontaa. Muita tavoitteita olivat muiden yhteistyökumppaneiden hankkiminen (vaihtoehto c), uusien suhteiden luominen alalla toimiviin ulkomaisiin yrityksiin (vaihtoehto d) ja uusien suhteiden luominen alalla toimiviin suomalaisyrityksiin (vaihtoehto e).

Messuvieraiden tavoitteissa on huomattavissa selkeää yhdenmukaisuutta teoriaan. Messuvieraat tulevat messuille tavallisesti etsimään uutta ja päivittämään tietoaan, joten messuilla on mahdollisuus tavata useita potentiaalisia asiakkaita (Häyrinen & Vallo 2008, 80).

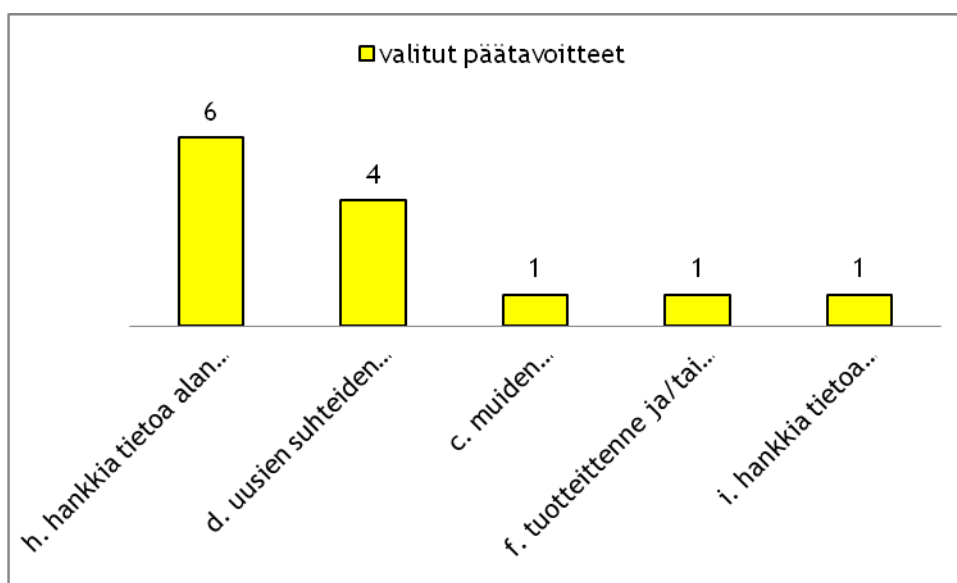


**Kuvio 13: Messuvieraiden päätavoitteet.**

Muutenkin messuvieraiden tavoitteet sopivat rooliin hyvin. Toisin kuin näytteilleasettajat, messuvieraat eivät luonnollisesti keskity tuotteidensa ja palveluidensa tunnettuuden lisäämiseen tai myymiseen. Sen sijaan messuilta haetaan uusia kontakteja ja liiketoimintakumppaneita sekä haistellaan alan uusimpia tuulia (Evers ja Knight 2008, 553; Häyrinen & Vallo 2008, 80-81; Stevens 2005, 52; Keinonen & Koponen 2001, 23).

Messuvieraista kaikki olisivat lähteneet ilman yhteisjärjestelyjä, mikä tukee Herbigin ja kumppaneiden (1997, 375) näkemystä messujen määrän ja merkityksen sekä hinnan kasvun kehityksestä ja sitä kautta messujen kasvavasta osuudesta yritysten markkinointimixissä.

Konferenssivieraista kuuden seitsemästä päätavoitteena oli hankkia tietoa alan nykytilasta ja kehityssuunnista suosittua (vaihtoehto h). Konferenssivieraalle tämä tavoite on varsin järjestyksellään käypä, esitelläänhän seminaareissa ja muissa luentotilaisuuksissa tavallisesti alan uusimpia tutkimustuloksia ja innovaatioitakin. Konferenssivieraiden joukossa kolmen tavoitteena oli myös uusien suhteiden luominen alalla toimiviin ulkomaisiin yrityksiin (vaihtoehto d). Muita päätavoitteita olivat muiden yhteistyökumppanien hankkiminen (vaihtoehto c), tuotteiden ja/tai palveluiden tunnettuuden lisääminen (vaihtoehto f) ja tiedon hankkiminen uusista innovaatioista (vaihtoehto i).



**Kuvio 14: Konferenssivieraiden päätavoitteet.**

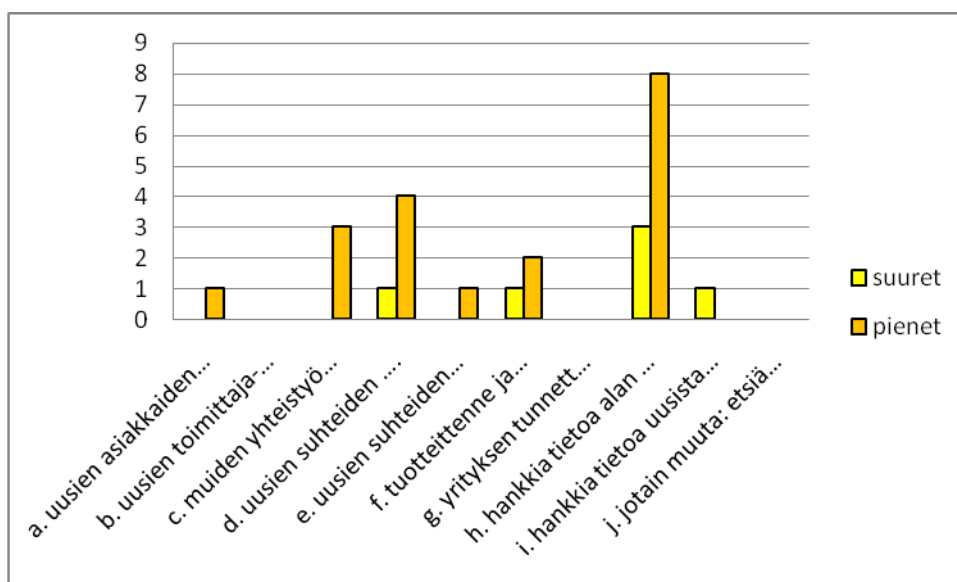
Molemmilla Finland Plazan sponsoreilla toinen päätavoite oli myös hankkia tietoa alan nykytilasta ja kehityssuunnista (vaihtoehto h). Tavoitevalinnat saavat Heikkiseltä & Muhoselta (2003, 117) tukea, joiden mukaan tapahtumien tavoitteita on muiden muassa hiljaisen tiedon kerääminen.

Näiden lisäksi päätavoitteet olivat muiden yhteistyökumppaneiden hankkiminen (vaihtoehto c) ja tuotteiden ja/tai palveluiden tunnettuuden lisääminen (vaihtoehto f). Finland Plazalta tilan käyttömahdollisuuden ja sitä kautta kustannuksiin osallistuvat sponsorit oletettavasti käyttävät tilaa tapaamisiin sekä omien tuotteiden ja palveluiden esittelyyn. Kuten ennalta arveltiin, ainakin toisella tavoitteet liittyvät asiakassuhteiden luomiseen.

Myös nämä tavoitteet saavat tukea Heikkisen & Muhosen (2003, 116) lisäksi Häyriseltä & Valloilta (2008, 22). Tapahtumien avulla hankitaan uusia asiakkaita ja yhteistyökumppaneita, kehitetään mielikuvaa yrityksestä ja sen tuotteista sekä esitellään tuotteita ja palveluita.

Finland Plazalla on mahdollista varmistaa kontaktien syntyminen halutun kohteen kanssa, mikä näyttelypuolella voi olla haasteellista suurten osallistujamäärien vuoksi. Myöskään kilpailua omalla osastolla kävijöistä ei tällöin ole. Muun muassa Stevens (2005, 177) mainitsee nämä yritystapahtumisen vahvuuksina messuihin verrattuna. Myös Keinonen ja Koponen (2001, 16) mainitsevat suurten messujen haasteena olevan toivotunlaisten kohtaamisten toteutumisen. Tähän haasteeseen on tässä tapauksessa pyritty vastaamaan Finland Plazan avulla.

Pienten ja suurten yritysten päätavoitteiden vertailussa molemmilla ryhmillä h-vaihtoehto oli suosituin. Pienet halusivat hankkia muita yhteistyökumppaneita (vaihtoehto c), luoda uusia suhteita ulkomaisiin ja suomalaisiin yrityksiin (vaihtoehdot d ja e), lisätä tuotteiden ja palvelujen tunnettuutta (vaihtoehto f) ja hankkia uusia asiakkaita (vaihtoehto a). Suuret yritykset tavoittelivat uusia suhteita ulkomaisiin yrityksiin (vaihtoehto d), tuotteiden ja palvelujen tunnettuuden lisäämistä (vaihtoehto f) ja tietoa uusista innovaatioista (vaihtoehto i). Toisaalta i-vaihtoehtoa oli kaiken kaikkiaan valittu päätavoitteeksi vain kerran, liekö sitten ajateltu vaihtoehdon h sisältävän myös innovaatiot?



**Kuvio 15: Pienten ja suurten yritysten tavoitevalintojen määrät.**

Yllä olevasta taulukosta on jätetty keskisuuri yritys pois aiemmin mainitun syyn vuoksi. Tämän kokoluokan yrityksistä vain yksi vastasi kyselyyn, mutta vastaaja ei kommentoinut kysymyksiin

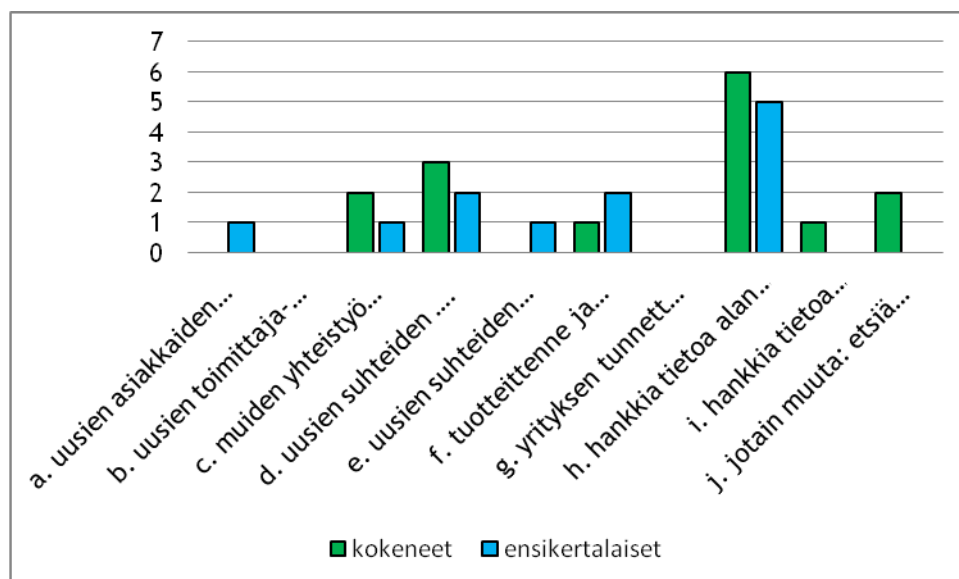
mitään lukuun ottamatta alun kysymyksiä koskien toimialaa, kokoa ja aiempaa HIMSS-kokemusta.

Taulukosta näkee myös ryhmien suuren kokoeron, pieniä yrityksiä on huomattavasti enemmän. Näin ollen vertailu vaikeutuu. Kuva kuitenkin kertoo pienillä yrityksillä olevan jonkin verran enemmän mielenkiintoa uusien asiakkaiden ja muiden kumppaneiden hankkimiseen, kun taas suurissa yrityksissä korostuu tiedon hankkiminen uusista innovaatioista jonkin verran pieniä enemmän.

Myöskään toimialojen perusteella päätavoitteita vertailtaessa ei johtopäätöksiä voi juuri tehdä. Toimialaryhmien väliset kokoerothan olivat suuret, joten yhdenmukaisuuksia on vaikea havaita. Lisäksi toimialojen tietynlainen epämääräisyys vähentää osaltaan vertailtavuutta. Varmuutta vastaajien ja kyselyn laatijan yhtenevistä näkemyksistä toimialoihin liittyen ei ole, joten eri toimialat valinneet yritykset voivat olla saman alan toimijoita, katsontakannasta riippuen. Esimerkiksi viestintäteknologia, ohjelmistosuunnittelu ja terveysteknologia voidaan yrityksestä ja sen tarjoamasta riippuen nähdä synonyymeinä tai jonkin yrityksen tuotteessa voi yhdistyä nämä kaikki.

Eniten hajontaa päätavoitteissa oli terveys- ja hyvinvointipalvelujen tuottajien ryhmässä, jossa yhtäkään vaihtoehtoa ei valittu kahdesti tai useammin. Toisaalta tässä toimialaryhmässä on vain kaksi edustajaa, joten sikäli hajonta ei yllätä. Suurimmassa ryhmässä, ohjelmistosuunnittelijoiden keskuudessa, d- ja h-vaihtoehdot valittiin useimmin, neljä kuudesta vastaajasta ilmoitti päätavoitteekseen hankkia tietoa alan nykytilasta ja kehityssuunnista ja kolme vastaajaa uusien suhteiden luomisen ulkomaisiin yrityksiin.

Kokoneiden ja ensi kertaa lähdössä olevien ryhmät olivat tasaisemmat, ja näin ollen helpommin verrattavissa. Molemmissa ryhmissä haluttiin ennen kaikkea tietoa alan nykytilasta ja kehityssuunnista. Seuraavaksi suosituin oli uusien suhteiden luominen ulkomaisiin yrityksiin. Jälleen siis tavoiteyhdistelmä d ja h valittiin useimmin ja aiemmin HIMSS-tapahtumiin osallistuneet olivat valinneet molempia vaihtoehtoja hieman ensikertalaisia enemmän. Aiemmin matkalla olleiden ryhmässä oli myös haluttu saada tietoa alan uusista innovaatioista ja olipa heidän joukossaan myös oma tavoite eli kilpailijoiden etsiminen ja benchmarkkauksen tekeminen. Ensikertalaisten ryhmässä oli tavoitteena uusien asiakkaiden hankkiminen, mitä ei kokoneiden joukossa valittu yhtä usein. Muutoin valinnat olivat melko tasaisia.



**Kuvio 16: Kokoneiden HIMSS-kävijöiden ja ensikertalaisten päätavoitteet.**

Kaiken kaikkiaan päätavoitteet olivat melko samankaltaisia esimerkiksi koosta tai kokemusas- teesta riippumatta. Roolien kautta tavoitteita olikin mielekkäintä vertailla, onhan näytteil- leasettajalla perinteisesti eri fokukset kuin vaikkapa konferensseista ensisijaisesti kiinnostu- neilla osallistujilla.

Yllättävää oli, että yleisiä tavoitteita kysyttäessä vastaajat valitsivat niinkin useita vaihtoeh- toja - keskimäärin noin kuusi tavoitetta yritystä kohden. Siksi oli hyvä ratkaisu kysyä erikseen varsinaisia päätavoitteita, joihin toiminta kohdistetaan. Ehkä myös sana ”tavoite” käsitettiin ensimmäisessä kysymyksessä hieman erilailla kuin oli tarkoitettu. Tietyllä tavalla voi kenties ajatella kaikkien vaihtoehtojen olevan tavoitteita, joiden täytyessä oltaisiin ideaalilantees- sa, kun taas ”pätavoite” olisi se, jonka saavuttamiseen voimavarat aktiivisesti suunnataan.

#### 9.5 Yhteistyö Culminatum Innovationin Hyvinvoinnin osaamiskeskuksen kanssa

Yhdelläkään vastaajalla ei ole kokemusta yhteistyöstä toimeksiantajan kanssa. Ymmärrettä- västi tästä johtuen ei kysymyksiin mahdollisesta yhteistyöstä messujen aikana tai niiden jäl- keen osattu kommentoida. Tämä on pettymys, sillä juuri näistä asioista toimeksiantaja olisi kommentteja kaivannut ja toivottua tulosten soveltamista tulevaisuudessa ei - ainakaan alku- peräisten suunnitelmien mukaan - voi tehdä.

Toisaalta nyt tiedetään, että tiedottamista yrityksille tulee lisätä Culminatum Innovationin Hyvinvoinnin osaamiskeskuksen toiminnasta. Lisäksi kukaan vastaajista ei myöskään vastusta- nut ajatusta yhteistyöstä, tietämättömyyden pohjalta on tosin vaikea tehdä päätöksiä.

Vastaukset jäivät vähäisiksi kysyttäessä mitä Hyvinvoinnin osaamiskeskus voisi tapahtuman onnistumisen eteen tehdä. Useimmin kysymykseen oli jätetty vastaamatta. Yhdellä ainoalla oli ehdotus, ja siihenkin jää kaipaamaan tarkennusta: *"Uusiasiakashankinta -kotimaisia - ulkomainen pilot projekti."*

Viimeinen kysymys käsitteli tapahtuman jälkeistä yhteistyötä. Kysymykseen toivotaanko sitä ja millaista se voisi olla, 14 vastaajasta 11 oli jättänyt vastaamatta, tai kommentoinut lyhyesti sanoilla "en osaa sanoa"- tai "mahdollisesti"-tyylisesti. Positiivista oli kuitenkin jo todettu kielteisyyden puuttuminen, mahdollisuuksia yhteistyölle siis on ainakin tämän kyselyn perusteella.

Kysymys kuului sanatarkasti: *"Toivotteko osaamiskeskukselta yhteistyötä tapahtuman aikana syntyneiden ideoiden ja aloitteiden eteenpäinviemisessä? Kuvailkaa alle lyhyesti, mitä tämä yhteistyö voisi olla."* Kolme vastaajaa oli kommentoinut kysymykseen hieman syvemmin:

*"Konkretisointi, jalkauttaminen"*

*"Kuulisimme mielellämme lisää Mobiilihoitaja II -hankkeesta. Uskoisimme myös, että meillä voisi olla paljon annettavaa ko. hankkeelle."*

*"Ei ole tietoa joten mielelläni kuulin, mitä osaamiskeskus tekee ja mikä voisi olla yhteistyö Yrityksemme kanssa"*

## 10 Johtopäätökset

Käsillä oleva työ käsittelee messujen ja yritystapahtumien mahdollisuuksia liiketoiminnan kehittämisessä. Myös verkostojohtamista on käsitelty toimeksiantajan näkökulmasta, ja verkostojohtamisen teorioista toivottiin saatavan työkaluja yritysten tarpeiden kohtaamiseen. Hyvinvoinnin osaamiskeskuksen toiminta pohjautuu vahvasti hanketyöhön, joka pohjimmiltaan on verkostoyhteistyötä.

Kyselyn tarkoituksena oli saada vastaukset tutkimusongelmaan, joka voidaan tiivistää kysymyksiin

- ”Miksi yritykset ovat päättäneet lähteä tapahtumaan?”
- ”Miten yritykset odottavat hyötyvänsä ryhmämatkatoteutuksesta?”
- ”Mitä tavoitteita he ovat matkalle asettaneet ja kuinka Uudenmaan hyvinvoinnin osaamiskeskus voisi osaltaan vaikuttaa matkan onnistumiseen ja jälkihoitoon?”

Suurin osa osallistuvista yrityksistä oli kooltaan pieniä ja hieman yli puolet on osallistunut HIMSS:n järjestämiin tapahtumiin aikaisemminkin. Toisin sanoen niin sanotuissa demografisissa tiedoissa hajonta ei ollut tasaista. Yhden ryhmän voi nähdä olevan selvä enemmistö, joka heijastui myös vastauksiin. Enemmistö osallistuvista yrityksistä on kooltaan pieniä konferenssivieraita, jotka ovat käyneet tapahtumassa aiemmin. Toisaalta vastausten yhdenmukaisuus helpottaa toimeksiantajan työtä. Kun ryhmä on verrattain homogeeninen, palvelee yhtenäinen palvelupaketti kohderyhmää hyvin.

Vastausten samankaltaisuudesta voi päätellä tavoitteiden olevan melko samankaltaisia yrityksestä riippumatta. Varovaista yleistystä yritysten tavoitteista voi tämän työn perusteella tehdä ottaen huomioon tutkimuksen tulosten hyvän yhteneväisyyden teorian kanssa.

### 10.1 Ryhmämatkan hyödyntäminen

Vaikka kysymykseen vastattiin toivotusta poikkeavasti - eli ei juurikaan kommentoitu nimenomaan juuri ryhmämatkasta koituvia etuja - kertonee pienten yritysten suuri osuus, että nyt haluttiin hyötyä ryhmämatkasta kustannusten takia. Myös järjestelyjen keskittäminen tietyille tahoille kertoo jotakin pienten yritysten suuresta osuudesta, joilla ei välttämättä ole resursseja organisoida matkaa. Tähän viittaa myös vetoaminen kiireeseen kysyttäessä osallistumista ilman ryhmämatkatoteutusta. Samaan aikaan on muistettava, että vain neljä ei olisi lähtenyt yksin matkaan, joten ilmeisesti ainakaan vallitseva taloustilanne ei lähtöhaluja hillinnyt.

Ottaen huomioon kaikkien osallistujien määrän, joita oli yli 80, voitaneen olettaa, että ryhmämatka koetaan hyvänä vaihtoehtona suuriin tapahtumiin osallistuttaessa. Toinen vaihtoehto suurelle osallistujamäärälle on se, että kyseinen tapahtuma on niin vetovoimainen, että sinne halutaan tilanteesta riippumatta. Edelliseen vuoteen verrattuna, jolloin lähtijöitä oli kuutisenkymmentä, voidaan myös todeta, että talouden taantuma ei ainakaan hillinnyt lähtöaikeita ja että osallistumisen toteutustapa ryhmämatkana koetaan hyväksi.

Osa vastaajista kuitenkin ilmoitti esimerkiksi halustaan kuulla järjestäjien näkemyksiä alan kehitykseen. Tämä viittaa siihen, että luottamusta järjestäjien asiantuntijuuteen on ja asiantuntemusta myös odotetaan. Tämä on verkoston johtajan ydinkyvykkyyksiä Harmaakorven & Niukkasen (2007, 90) sekä Möllerin ja kumppanien (2006, 103) mukaan. Möller kollegoineen lisää vielä riittävän osaamisen lisäävän joustavuutta sekä tiedonsiirrossa ja että verkoston rajapinnoilla toimittaessa (2006, 103). Kun tähän lisätään vielä se, että hyvinvointiala tulee kansainvälistymään ja kilpailu kovenemaan (Hendolin ym. 2007), on oletettavaa, että aiemmin pelkästään kotimarkkinoilla toimivat yritykset kaipaavat laajempaa perspektiiviä ja odottavat aiheellisesti sitä järjestäjiltä löytyvän.

Yksi vastaaja mainitsi syyksi sen, että on mukava lähteä yhdessä Suomea edustamaan. Kaikkien tavoitteet eivät välttämättä ole suoranaisesti liiketoiminnallisten voittojen saaminen, vaan kipinä osallistua voi johtua myös tarpeesta pitää yllä suhteita, mikä on Ojasalon (2008, 79) mukaan myös verkostoitumisen tavoite. Ryhmämatkaan osallistumisen syy voi siis olla jo olemassa olevien kansallisten verkostojen ylläpitäminen ja tiivistäminen.

## 10.2 Osallistuvien yritysten tavoitteet

Tavoitteissa oli huomattavaa, että niitä oli määrällisesti useita yritystä kohden. Ehdottomat suosikit olivat suhteiden luominen alan ulkomaisiin yrityksiin ja tiedon hankkiminen alan nykytilasta ja kehityssuunnista. Samat tavoitteet olivat myös päätavoitteissa enemmistönä ja niiden kombinaatio oli myös suosituin. Myös tuotteiden ja palvelujen tunnettuuden lisääminen ja muiden yhteistyökumppaneiden hankkiminen saivat valintoja.

Koon, kokemusasteen tai toimialan perusteella ei tavoitteissa ole selkeitä eroavaisuuksia, ovathan liiketoiminnan peruspilarit samat yritysten ominaispiirteistä riippumatta. Jatkoa ajatellen voi tämän perusteella ajatella toimeksiantajan palvelujen räätälöinnin esimerkiksi yritysten koon tai toimialan perusteella olevan toissijaista.

Kuitenkin eri tarpeet tulee ottaa huomioon (Ollus ym. 201/1998, 89). Jokapäiväisessä toiminnassa korostunee universaalit liiketoiminnan kehittämiseen liittyvät palvelut, esimerkiksi verkottaminen ja tiedon jakelu, joista hyötyvät kaikki yritykset. Sen sijaan hanketyössä tarvitaan

verkoston syvällistä tuntemusta, jota verkostojohtajalta odotetaan tilanteesta riippumatta Harmaakorven & Niukkasen (2007, 90.) mukaan, jotta löydetään toisilleen sopivat hankepartnerit. Culminatium Innovationin Hyvinvoinnin osaamiskeskuksen tulee toimia koordinoijan roolissa sekä jokapäiväisessä toiminnassaan että eri hankekoonpanoissa tasavertaisesti ja antaa yrityksille mahdollisuudet huippuosaamisen kehittämiseksi kuten Möllerkin kumppaneineen (2006, 103) muistuttaa.

Tavoitteet olivat tässä tapauksessa hyvin samankaltaisia minkä osaltaan todettiin johtuvan melko homogeenisestä ryhmästä. Kuitenkin esimerkiksi erikokoisilla yrityksillä on todennäköisesti erilaiset tarpeet yhteistyön laadulle, määrälle ja intensiivisyydelle liittyen tavoitteiden toteuttamiseen. Tätä yritettiin selvittää kysymyksillä

*Millä tavalla Culminatium Ltd Oy:n Hyvinvoinnin osaamiskeskus voisi (tarjoamiensa palvelujen kautta) vaikuttaa tapahtuman onnistumiseen yrityksenne kannalta? ja*

*Toivotteko osaamiskeskukselta yhteistyötä tapahtuman aikana syntyneiden ideoiden ja aloitteiden eteenpäinviemisessä? Kuvailkaa alle lyhyesti, mitä tämä yhteistyö voisi olla.*

Kuten on jo käynyt ilmi, ei näihin saatu haluttuja vastauksia, joten jatkokeskustelut yritysten kanssa ovat tarpeellisia, mikäli yhteistyön määrää halutaan lisätä.

Vaikka voi ajatella, että messuille asetetut tavoitteet ovat eri asia kuin liiketoiminnalliset tavoitteet eikä niistä siksi voi vetää johtopäätöksiä tulevaan yhteistyöhön, tulee kuitenkin huomioida, että messujen tavoitteet johdetaan suoraan liiketoimintastrategiasta. Jos esimerkiksi yrityksen tavoitteet messuilla on saada uutta tietoa markkinoista ja hankkia uusia kumppaneita, voi ajatella yrityksen tavoitteena olevan toiminnan laajentaminen (tässä tapauksessa kansainvälisesti) eli pitkän aikavälin tavoitteet.

Jos puolestaan tavoitteena on saada uusia sopimuksia ja uusiasiakashankinta, voi päätellä yrityksen panostavan lyhyen aikavälin tuottoihin. Yrityksillä on messuilla sekä lyhyen että pitkän aikavälin tavoitteita messuinvestoinnin maksimaaliseksi hyödyntämiseksi, mikä puolestaan tarkoittaa toimeksiantajan kannalta monipuolisemman palveluvalikoiman tarjoamista tällaisille yhteistyökumppaneille. Todennäköisesti yrityksillä on kuitenkin pää paino joko pitkän tai lyhyen aikavälin tavoitteissa ja tämä määrittää osaltaan jatkon yhteistyöneuvotteluja.

Tavoitteiden eroavaisuuksia oli mielekkäintä tarkastella roolien kautta. Näytteilleasettajan päätavoitteet olivat saada uusia asiakkaita sekä tuotteiden ja palvelujen tunnettuuden lisääminen. Näiden tavoitteiden saavuttamiseen toimeksiantajan työkaluina messujen aikana olisivat lähinnä osastosta viestittäminen ja siellä esillä olevista ratkaisuista kertominen mahdolli-

sisä keskusteluissaan muiden messuvieraiden kanssa. Mikäli osastosta tehdään esitteitä, voi Hyvinvoinnin osaamiskeskus antaa niitä eteenpäin omista tapaamisistaan sopiville tahoille, se voisi siis toimia eräänlaisena osaston promoottorina tavatessaan potentiaalisia asiakkaita.

Konferenssi- ja messuvieraiden päätavoitteita oli saada tietoa alasta ja sen kehityssuunnista sekä uusien suhteiden luominen. Näiden tavoitteiden saavuttamisessa toimintatapa on melko sama edellisen kanssa. Tietysti lisäksi vaihdetaan tietoja ja kuulumisia aina tilaisuuden tullen, mikä tapahtuu luonnostaan kun vertaillaan eri luentoja ja seminaarien antia.

Finland Plazan sponsorit halusivat saada tietoa alasta ja sen kehityssuunnista, hankkia yhteistyökumppaneita sekä parantaa tuotteidensa ja palveluidensa tunnettuutta. Finland Plazan tapaamiset ovat ennalta sovittuja, joten näihin toimeksiantaja ei messujen aikana toiminnallaan voi vaikuttaa.

Olivat valitut tavoitteet mitä hyvänsä, ei niiden saavuttamista voi kuitenkaan arvioida ilman niille asetettuja mittareita. Jotta puolestaan mittareiden asettaminen onnistuu, on tavoitteiden oltava selkeitä ja ne on saatettava mitattavaan muotoon (esimerkiksi kuinka monta kävijää osastolla, millainen myynnin lisäys messujen jälkeen verrattuna ennen messuja). (Stevens 2005, 51.)

### 10.3 Tuleva yhteistyö

Yksi selkeä kehityskohde tuli kyselyssä ilmi eli toimeksiantajan olematon tunnettuus yritysten keskuudessa. Osa vastaajista myös ilmaisi haluavansa saada tietoa sen tarjoamista palveluksista. Culminatum Innovationin Hyvinvoinnin osaamiskeskuksen yhteydenpidon, tiedottamisen ja viestinnän on oltava aiempaa suunnitellumpaa, johdonmukaisempaa sekä systemaattisempaa yritysten suuntaan.

Yksi verkostojohtajan tehtävistä on Olluksen ja kumppaneiden mukaan toimivan viestintäjärjestelmän luominen verkostoon (201/1998, 65). Ilman säännöllistä ja jatkuvaa yhteydenpitoa ja tiedottamista suhteet yrityksiin hiipuvat ja lopulta kuihtuvat kokonaan. Mikäli tällainen skenaario toteutuisi, ei Hyvinvoinnin osaamiskeskuksen olisi enää mahdollista toteuttaa osaamiskeskusohjelman ja Hyvinvoinnin klusteriohjelman tavoitteita eli lisätä ja kehittää liiketoimintaa ja innovaatioiden kaupallistamista Uudellamaalla.

Ilman yrityskontakteja on haasteellista pysyä tietoisena muuttuvista tarpeista ja tavoitteista sekä kehityksen suunnasta. Toimeksiantajan rooliin kuuluu laaja näkemys terveyden ja hyvinvoinnin alan nykytilasta ja tulevasta kehityksestä, jossa merkittävässä roolissa ovat alan yritykset. Mikäli kontaktit yrityksiin vähenevät myös kokonaiskuva toimialasta kapenee ja Hyvin-

voinnin osaamiskeskuksen asiantuntijuus kyseenalaistuu. Hendolinin ja kumppaneiden mukaan yritysten rooli palveluntuottajina alalla tulee entisestään kasvamaan kuntien lisääntyvän ostopalvelutoiminnan myötä (2007, 14-15), joten yritysten merkitys koko hyvinvoinnin toimialalla tulee kasvamaan. Tämä huomioon ottaen toimeksiantajan yritystuntemus korostuu entisestään.

Jotta tämä tulevaisuuden kuva vältettäisiin, tulisi toimeksiantajan olla yhteydessä osallistujiin tapahtuman jälkeen ja sopia tapaamisia, joissa käydään läpi messujen onnistuneisuutta ja tapahtumassa esiin nousseita ajatuksia ja ideoita (esimerkiksi mitä uusimmat innovaatiot merkitsevät omalle liiketoiminnalle, kuinka uusia sovelluksia olisi mahdollista hyödyntää parhaalla mahdollisella tavalla). Tällä tavoin toimeksiantajan ja yritysten välinen suhde kehittyy ja syvenee ja toimeksiantaja oppii tuntemaan yrityksiä paremmin. Keskustelujen perusteella voidaan myös sopia jatkotoimenpiteistä. Tällöin hankepartnerien haku helpottuu ja näin yritysten luottamus toimeksiantajan asiantuntijuuteen kasvaa. Kun keskusteluja käydään, opitaan tunnistamaan eri yritysten tarpeet ja roolit ja kun nämä Olluksen ym. (201/1998, 89) mukaan ottaa toiminnassa huomioon, aidon kumppanuuden saavuttamisen mahdollisuus parane.

Osallistumisen kansainvälisille alan messuille voi olettaa viittaavan mielenkiintoon lisätä jollakin tasolla kansainvälisen liiketoiminnan osuutta yrityksen koko liikevaihdosta. Kuten tämän työn alussa kerrottiin, on hyvinvoinnin ala murroksessa niin palvelujärjestelmien rakenteiden osalta kuin kansainvälisyydenkin osalta. Kansainväliseen kilpailuun vastatakseen yritysten tulee parantaa tuottavuuttaan ja vahvistaa kilpailuetujaan sekä luoda toimivia verkostoja myös kansainvälisesti (Hendolin ym. 2007).

Kyselyn tuloksissa on nähtävissä, että yritykset alkavat tiedostaa tulevaisuuden haasteita, koska kumppanuuksiin, tiedonhankintaan ja oman yrityksen ja tuotteiden tunnettuuteen liittyvät tavoitevaihtoehdot valittiin useasti kyselyn vaihtoehdoista. Pysyäkseen mukana markkinoiden kehityksessä, on yritysten lisättävä kansainvälistyneisyytensä astetta. Toimeksiantajan pitää ottaa tämä huomioon ja valmistautua vastaamaan kansainvälistymisprosesseista nouseviin tarpeisiin, vaikka tällä hetkellä yritykset eivät sillä alueella kokisikaan yhteistyötä tarpeelliseksi.

#### 10.4 Tutkimuksen arviointi

Tehty tutkimus on sikäli onnistunut, että sen avulla saatiin vastauksia tutkimusongelmaan. Saadut tulokset kertovat yritysten tavoitteista HIMSS09-tapahtumaa koskien. Tavoitteista on mahdollista päätellä jossain määrin myös yritysten tarpeita yhteistyölle toimeksiantajan kanssa, vaikka vastaajat itse eivät yhteistyötä käsitteleviin kysymyksiin syvällisesti vastanneet.

Sähköiseen kyselylomakkeeseen päätyminen oli perusteltua ottaen huomioon tarpeen saada mahdollisimman monta vastausta lyhyessä ajassa, ja tässä onnistuttiinkin kohtuullisesti. Myös toimeksiantaja oli tyytyväinen saatujen vastausten määrään. Riskinä sähköisissä kyselyissä on kysymysten väärin ymmärtäminen. Tästä johtuen vastauksia syihin osallistua ryhmämatkaan ei saatu. Väärinymmärrykset olisi voitu välttää tekemällä haastattelu kasvotusten.

Paremmalla valmistautumisella ja aloittamalla tutkimus hyvissä ajoin olisi ollut mahdollista suorittaa haastattelut kasvotusten tai puhelimitse, jolloin olisi ollut mahdollista saada syvällisempää tietoa yritysten tavoitteista ja tarpeista.

Työ eteni aikataulussaan. Lähdeaineistoon tutustumisen olisi voinut aloittaa marras-joulukuussa, jolloin toimeksianto saatiin. Nyt teoriaan tutustumiseen jäi aikaa vain tammi-kuusta maaliskuun alkuun. Syvällisempi perehtyminen aiheeseen olisi auttanut kyselyn laadinnassa, jolloin se olisi valmistunut aikaisemmin. Kyselyn lähettämistä siirrettiin toimeksiantajan pyynnöstä, millä saattoi olla vaikutusta vastaajien määrään.

Toimeksiantajan edustaja huomautti vastausprosentin, 37,8, olevan enemmän kuin tyydyttävä. Kiitosta sai hyvä perehtyminen sekä toimeksiantajaan että sen toimintaympäristöön kuin HIMSS09-tapahtumaan. Työ koettiin toimeksiantajan puolelta hyödylliseksi toimintaa suunniteltaessa. Myös teoreettinen viitekehys oli toimeksiantajan mukaan työtä hyvin tukeva, ja ”erityisesti, ikään kuin ’ylimääräisenä’ tietona työn alkuperäisiin tavoitteisiin toimeksiantajan näkökulmasta asetettuna, verkostojen johtamisen tarkastelu työssä on erittäin hyödyllistä Hyvinvoinnin osaamiskeskuksen toiminnalle”.

HIMSS09-tapahtuman merkitys sekä toimeksiantajalle että osallistuville yrityksille oli toimeksiantajan mielestä huomioitu hyvin sekä liitetty onnistuneesti niin teoreettiseen viitekehukseen kuin johtopäätöksiinkin. Tutkimus oli toteutettu huolellisesti ja tavoitteita vastaavasti. Tuloksien koettiin hyödyntävän ja edesauttavan neuvotteluja itse tapahtumassa hyvin, vaikka toivotut vastaukset koskien yhteistyötä Hyvinvoinnin osaamiskeskuksen ja yritysten välillä jäivät saamatta. Työn tuloksista oli hyötyä toimeksiantajan solmiessa uusia kontakteja tapahtuman aikana.

Ryhmämatkana järjestetty matka koettiin hyväksi ja toimeksiantajan mukaan yritysten tavoitteet saavutettiin hyvin. Osallistujat kokivat tapahtuman onnistuneeksi ja jatkotoimenpiteitä mahdollistavaksi. Toimeksiantaja kokee työn antaneen arvokasta tietoa, jota tullaan hyödyntämään osaamiskeskuksen toiminnassa ja strategisessa suunnittelussa.

## Lähteet

Kirjallisuus ja muut vastaavat painetut lähteet

de Man, A-P. 2004. The network economy. Strategy, structure and management. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.

Heikkinen, L. & Muhonen, R. M. 2003. Kohtaamisia kasvokkain. Tapahtumamarkkinoinnin voima. Helsinki: Talentum.

Hendolin, M., Vartiainen, I., Sorvisto, P., Dannbom, M. & Eskola, M. 2007. Hyvinvoinnin klusteriohjelma. Ohjelma-asiakirja. Kuopio: Kuopion Liikekirjapaino.

Hernesniemi, H. & Virtanen, E. 2005. Klusterin evoluutio. Prosessikuvaus. Helsinki: Tekes.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2003. Tutki ja kirjoita. 6.-9. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Häyrinen, E. & Vallo, H. 2008. Tapahtuma on tilaisuus. Tapahtumamarkkinointi ja tapahtuman järjestäminen. 2. uudistettu laitos. Helsinki: Tietosanoma.

Keinonen, S. & Koponen, P. 2001. Menesty messuilla. Yrityksen opas. 2. uusittu painos. Helsinki: FINTRA Kansainvälisen kaupan koulutuskeskus.

Koskela, J., Kuosa, J., Merisaari, P. & Nieminen, R. 2004. Verkostoyrityksen hallitun kasvun tukeminen. Helsinki: Kauppa- ja teollisuusministeriö.

Kukkola, E. & Pirnes, H. 2002. Kansainvälisen liiketoiminnan käsikirja. Helsinki: WSOY.

Martonen, I. & Nummenpää, L. 1988. Yrityksen messuopas 2 - Vientimessut. Helsinki: Kauppa-lehti Business Books.

Möller, K., Rajala, A. & Svahn, S. 2006. Tulevaisuutena liiketoimintaverkot. Johtaminen ja arvonluonti. Helsinki: Teknologiateollisuus ry.

Ollus, M., Ranta, J. & Ylä-Anttila, P. (toim.) 201/1998. Yritysverkostot - kilpailua tiedolla, nopeudella ja joustavuudella. Helsinki: Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra.

Ollus, M., Ranta, J. & Ylä-Anttila, P. (toim.) 202/1998. Verkostojen vallankumous. Miten johdtaa verkostoyritystä? Helsinki: Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra.

Pirnes, H. 2002. Verkostoylivoimaa. Helsinki: WSOY.

Stevens, R. 2005. Trade show and event marketing: plan, promote & profit. Mason, OH: Thomson.

Svahn, S. 2004. Managing different types of business nets: capability perspective. Helsinki: Helsinki School of Economics.

Todeva, E. 2006. Business Networks. Strategy and Structure. New York: Routledge.

## Artikkelit

Evers, N. & Knight, J. 2008. Role of international trade shows in small firm internationalization: a network perspective. *International Marketing Review*. 5/2008, 544-562.

Haila, K. & Kuitunen, S. 2007. Verkostoitumisen pakko? Verkostotoiminta ja verkostojen hallinta osaamiskeskusohjelman klustereissa. Osaamisklusterit innovaatioyhteisöjen rakentajina: Näkökulmia osaamiskeskusohjelman lisäarvoon. 2007, 32-52.

Harmaakorpi, V. & Niukkanen, H. 2007. Leadership in different kinds of regional development networks. *Baltic Journal of Management*. 1/2007, 80-96.

Herbig, P., O'Hara, B. & Palumbo, F. 1997. Differences between trade show exhibitors and non-exhibitors. *Journal of business & industrial marketing*. 6/1998, 368-382.

Herbig, P., O'Hara, B. & Palumbo, F. 1998. Trade show: who, what, why. *Marketing Intelligence & Planning*. 7/1998, 425-435.

Ojasalo, J. 2008. Management of innovation networks: a case study of different approaches. *European Journal of Innovation Management*. 1/2008, 51-86.

Porter, M. 1998. Clusters and the new economics of competition. *Harvard Business Review*. 6/1998, 77.

## Sähköiset lähteet

Culminatum Innovation. 2009. Uudenmaan osaamiskeskus 2007-2013. Viitattu 22.1.2009. <http://www.culminatum.fi/sivu.php?id=2>

Culminatum Innovation. 2009. Hyvinvoinnin osaamiskeskus tukee alan yritysten kasvua ja kansainvälistymistä. Viitattu 22.1.2009. <http://www.culminatum.fi/sivu.php?id=7>

HIMSS. 2009. About HIMSS. Viitattu 16.1.2009. <http://www.himss.org/ASP/aboutHimssHome.asp>

Himss09 annual conference and exhibition 2008. Education - Exhibition - Networking. Viitattu 21.1.2009. <http://www.himssconference.org/>

OSKE Osaamiskeskusohjelma. 2009. OSKE synnyttää huippuosaamisesta liiketoimintaa ja uusia työpaikkoja. Viitattu 22.1.2009. <http://www.oske.net/>

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Reliabiliteetti. Viitattu 9.4.2009. [http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3\\_3\\_2.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_2.html)

Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra. 2009. HIMSS-kongressi ja näyttely Chicagossa 4.-8.4.2009. Viitattu 13.2.2009. <http://www.sitra.fi/fi/Yleiset/HIMSS/HIMSS.htm>

Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra. 2009. IWellness Unlimited. Viitattu 25.2.2009. <http://www.iwellnessunlimited.com/index.html>

## Kuviot ja taulukot

Kuvio 1: Tapahtuman tutkimisen ja arvioinnin vaiheet. ....	22
Kuvio 2: Onnistunut tapahtuma. ....	23
Kuvio 3: Messukampanjaprosessi. ....	28
Kuvio 4: Uudistamisverkoston rakentaminen. ....	44
Kuvio 5: Innovaatioverkoston kehittyminen. ....	46
Kuvio 6: Verkostojohtamisen prosessin avainkohdat. ....	49
Kuvio 7: Vastaaajien edustamien yritysten kokoluokat. ....	60
Kuvio 8: Toimialojen jakutuminen vastaajajoukossa. ....	61
Kuvio 9: Yritysten koot toimialoittain. ....	61
Kuvio 10: Yritysten pääasialliset roolit HIMSS09-tapahtumassa. ....	66
Kuvio 11: Valittujen tavoitteiden jakautuminen vastaajien kesken. ....	67
Kuvio 12: Valittujen päätavoitteiden jakautuminen vastaajien kesken. ....	68
Kuvio 13: Messuvieraiden päätavoitteet. ....	69
Kuvio 14: Konferenssivieraiden päätavoitteet. ....	70
Kuvio 15: Pienten ja suurten yritysten tavoitevalintojen määrät. ....	71
Kuvio 16: Kokeneiden HIMSS-kävijöiden ja ensikertalaisten päätavoitteet. ....	73
Taulukko 1: Tapahtumamarkkinoinnin nelikenttäanalyysi. ....	21
Taulukko 2: Messutoiminnan nelikenttäanalyysi. ....	31
Taulukko 3: Yksin ja yhdessä toteutettavien messujen arviointia. ....	35
Taulukko 4: Verkostoliiketoiminnan nelikenttäanalyysi. ....	41
Taulukko 5: Verkostojen johtamisen kyvykkyyksiä. ....	52

**Liitteet**

Liite 1 Osallistuminen HIMSS09-konferenssi- ja näyttelytapahtumaan .....	86
Liite 2 Kyselyn saatekirje .....	88
Liite 3 Muistutussähköposti kyselyyn vastaamisesta .....	89

Osallistuminen HIMSS09 konferenssi- ja näyttelytapahtumaan

*Yhteystietoja tarvitsee Culminatum Ltd Oy:n Hyvinvoinnin osaamiskeskus työssään HIMSS09-kongressiin liittyen. Henkilö- ja yhteystietoja ei julkaista kyselyyn pohjautuvassa opinnäyte-työssä. Tähdellä merkityt vaihtoehdot (samoin muissa kysymyksissä) tulee täyttää.*

1. Yhteystietolomake
  - Etunimi\*
  - Sukunimi\*
  - Yritys/yhteisö\*
  - Osasto
  - GSM
  - Sähköposti
  
2. Onko yrityksenne \*
  - a. pieni (henkilöstö alle 50 ja liikevaihto tai taseen loppusumma alle 10 MEUR)
  - b. keskiuuri (henkilöstö alle 250 ja liikevaihto alle 50 MEUR tai taseen loppusumma alle 43 MEUR)
  - c. suuri
  
3. Mikä on yrityksenne pääasiallinen toimiala? \*
  - a. viestintäteknologia
  - b. terveysteknologia
  - c. ohjelmistosuunnittelu
  - d. terveys- ja hyvinvointipalvelut
  - e. joku muu, mikä? \_\_\_\_\_
  
4. Onko yrityksenne osallistumassa ensimmäistä kertaa HIMSS-konferenssi- ja näyttelytapahtumaan? \*
  - a. kyllä
  - b. ei
  
5. Olette tehneet päätöksen osallistua Sitran, Tekesin ja Hyvinvoinnin klusteriohjelman järjestämään ryhmämatkaan HIMSS09-kongressiin. Mitä hyötyjä odotatte tästä ryhmämatkana toteutettavasta osallistumisesta saavanne? \*

Avoin kysymys.
  
6. Jos yhteisjärjestelyjä ei olisi tehty, olisitteko silti lähteneet? \*
  - a. kyllä, miksi? \_\_\_\_\_
  - b. ei, miksi ette? \_\_\_\_\_
  
7. Mikä on pääasiallinen roolinne kongressi- ja näyttelytapahtumassa? \*
  - a. konferenssivieras
  - b. messuvieras
  - c. näytteilleasettaja
  - d. Finland Plazan sponsori

8. Mitä tavoitteita olette osallistumiselle asettaneet (valitkaa vähintään yksi)?\*
- a. uusien asiakkaiden hankkiminen
  - b. uusien toimittaja-/alihankkijasuhteiden luominen
  - c. uusien kehittämissyhteistyökumppaneiden hankkiminen
  - d. uusien suhteiden luominen alalla toimiviin ulkomaisiin yrityksiin
  - e. uusien suhteiden luominen alalla toimiviin suomalaisyrityksiin
  - f. tuotteittenne ja/tai palveluidenne tunnettuuden lisääminen
  - g. yrityksen tunnettuuden lisääminen
  - h. tietoa alan nykytilasta ja kehityssuunnista
  - i. tietoa uusista innovaatioista
  - j. joku muu, mikä?
9. Jos valitsitte enemmän kuin kaksi tavoitetta, mikä tai mitkä näistä ovat päätavoitteenne (max. 2 kpl)?
- a. uusien asiakkaiden hankkiminen
  - b. uusien toimittaja-/alihankkijasuhteiden luominen
  - c. uusien kehittämissyhteistyökumppaneiden hankkiminen
  - d. uusien suhteiden luominen alalla toimiviin ulkomaisiin yrityksiin
  - e. uusien suhteiden luominen alalla toimiviin suomalaisyrityksiin
  - f. tuotteittenne ja/tai palveluidenne tunnettuuden lisääminen
  - g. yrityksen tunnettuuden lisääminen
  - h. tietoa alan nykytilasta ja kehityssuunnista
  - i. tietoa uusista innovaatioista
  - j. joku muu, mikä?
10. Onko teillä kokemusta yhteistyöstä Culminatum Innovationin Hyvinvoinnin osaamiskeskuksen kanssa tai tiedättekö muuten sen toiminnasta? \*
- a. kyllä , mitä \_\_\_\_\_
  - b. ei
11. Millä tavalla Culminatum Innovationin Hyvinvoinnin osaamiskeskus voisi (tarjoamiensa palvelujen kautta) vaikuttaa tapahtuman onnistumiseen yrityksenne kannalta?  
Avoin kysymys.
12. Toivotteko osaamiskeskukselta yhteistyötä tapahtuman aikana syntyneiden ideoiden ja aloitteiden eteenpäinviemisessä? Kuvailkaa alle lyhyesti, mitä tämä yhteistyö voisi olla.  
Avoin kysymys.

Hyvä vastaanottaja,

olette osallistumassa huhtikuun 4-8. järjestettävään HIMSS09-konferenssi- ja näyttelytapah-  
tumaan.

Oheisen lyhyen kyselyn vastauksia tullaan hyödyntämään yritysten liiketoiminnan kasvattami-  
seen tähtäävän, voittoa tavoittelemattoman kehitysyhtiö Culminatum Innovationin toiminnas-  
sa. Kyselyyn pohjautuu lisäksi allekirjoittaneen ammattikorkeakoulu Laurean kansainvälisen  
yritysmarkkinoinnin opinnäytetyö, jossa tutkitaan messujen ja tapahtumien roolia yritysten  
liiketoiminnassa.

Olisin kiitollinen, jos voisitte käyttää aikaanne 5-10 minuuttia kyselyn täyttämiseen. Kyselys-  
sä on pääasiassa monivalintakysymyksiä ja muutama avoin kysymys. Kyselyyn pääsee klik-  
kaamalla oheista linkkiä. Vastausaikaa on 3.4 asti, eli 8 päivää.

<http://www.webropol.com/P.aspx?id=306742&cid=75893667>

Kiitos jo etukäteen ajastanne. Toivotan teille antoisaa Chicagon-matkaa ja energistä kevättä!

-----  
*Culminatum Innovationin Hyvinvoinnin osaamiskeskus tukee alan innovatiivisuutta ja kansainvälistymistä. Kehitämme yhteistyössä yksityisen, julkisen ja kolmannen sektorin sekä tutkimuslaitosten kanssa käyttäjälähtöisiä hyvinvointisektorin innovatiivisia ratkaisuja jotka lisäävät yritysten liiketoimintamahdollisuuksia niin kotimaassa kuin kansainvälisestikin. Hankkeemme perustuvat huippuosaamisen hyödyntämiseen vaikuttavien palveluratkaisujen kehittämisessä ja kilpailukyvyyn kasvattamisessa. Järjestämme myös foorumeja hyvinvointisektorin toimijoiden verkottumiseksi ja alan kehittymiseksi.*  
-----

Hei!

Vielä on pari päivää aikaa käydä vastaamassa HIMSS09-matkaan liittyvään kyselyyn osoitteessa <http://www.webropol.com/P.aspx?id=306742&cid=75893667>

Toivoisin, että teidän on mahdollista käyttää n. 5 minuuttia aikaanne vastataksenne kysymyksiin koskien tavoitteitanne matkan suhteen ja mahdollisia yhteistyötoiveitanne Culminatum Innovationin Hyvinvoinnin osaamiskeskuksen kanssa. Toivon teidän suhtautuvan vastaamiseen suopeasti, sillä kyselyyn pohjautuu myös allekirjoittaneen ammattikorkeakouluun tehtävä lopputyö.

Jo vastanneille iso kiitos yhteistyöstä. Antoisaa matkaa ja hyvää kevättä!

Alta löytyy vielä alkuperäinen pyyntö vastata kyselyyn.

---