



Joel Mertaniemi

**INNOVAATION LEVIÄMISEN ESTEET JA NIIDEN PURKAMINEN: KIINTEISTÖN
KAKSOISKÄYTÖN MALLI JA CASE VALO HOTEL & WORK**

Pro gradu -tutkielma
Markkinoinnin maisterinohjelma
Toukokuu 2023

Yksikkö Markkinoinnin, johtamisen ja kansainvälisen liiketoiminnan yksikkö			
Tekijä Joel Mertaniemi		Työn valvoja Hannu Torvinen, Tutkijatohtori	
Työn nimi Innovaation leviämisen esteet ja niiden purkaminen: Kiinteistön kaksoiskäytön malli ja Case Valo Hotel & Work			
Oppiaine Markkinointi	Työn laji Pro Gradu	Aika Toukokuu 2023	Sivumäärä 64+4
Tiivistelmä <p>Tämän tutkimuksen tavoitteena on lisätä ymmärrystä kiinteistön kaksoiskäytön mallista, innovaation leviämisestä ja omaksumisesta sekä siihen liittyvistä esteistä ja mahdollistajista. Tarkoituksena on myös lisätä ymmärrystä innovaation leviämisen esteiden purkamisesta. Kyseessä on tapaustutkimus, joka toteutettiin kvalitatiivisella tutkimuksella. Aineisto kerättiin puolistrukturoidulla teemahaastattelulla tutkimustapauksen organisaation toimihenkilöiltä sekä asiakkailta, ja se analysoitiin teemoittelua hyödyntämällä.</p> <p>Tutkimuksessa saatujen tulosten perusteella innovaation leviämisen esteet jaettiin johtuviksi innovoivasta organisaatiosta ja innovaation omaksujista. Organisaation sisäisistä tekijöistä johtuvien esteiden syiksi nähtiin epäselvästä organisaatorakenteesta syntyvät haasteet tiedonkulussa ja luottamuksen puute, jotka haittaavat omalta osaltaan innovaation leviämistä. Keinoiksi purkaa estettä nähtiin selkeämmän rakenteen luominen ja sisäisen kommunikaation kehittäminen siten, että johdon visio innovaatiosta jaetaan organisaation jokaisella tasolla. Merkittävimmäksi innovaation omaksujista johtuvaksi leviämisen esteeksi tunnistettiin vakiintuneet käytännöt omaksujalle epävarmuutta aiheuttavana tekijänä. Innovaation omaksuminen vaatii omaksujalta muutosta aiemmin totuttuihin toimintamalleihin, jolloin se aiheuttaa epävarmuutta muun muassa uuteen ympäristöön sopeutumisesta. Ratkaisuksi nähtiin informatiivisen kommunikaatiostrategian luominen, millä tarkoitetaan tapaa, jolla innovaatiosta viestitään sisäisesti ja ulkoisesti. Kommunikaatiostrategian tulisi ulottua jokaiselle tasolle sosiaalisen median läsnäolosta myyntiin. Epäonnistuminen strategian luomisessa tai sen puute voi puolestaan haitata innovaation leviämistä luomalla väärää kuvaa innovaatiosta ja korostamalla omaksujien epävarmuutta innovaatiota kohtaan. Verkostot nähtiin tutkimuksessa merkittävänä innovaation leviämisen mahdollistajana, mikäli sen hyödyntämiseen keskitetään resursseja ja suhtaudutaan systemaattisesti.</p> <p>Tutkimuksen tuloksiin tulee suhtautua kriittisesti ja on varottava tekemästä yleistyksiä muihin tutkimuksiin tai konteksteihin. Tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset kohdistuvat yhteen tapaukseen ja sen olosuhteisiin, jolloin ne eivät ole välttämättä osuvia muissa yhteyksissä.</p>			
Asiasanat Innovaatioiden leviäminen, monikäyttökiinteistö			
Muita tietoja			

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
1.1	Johdatus aiheeseen ja perustelut valinnalle.....	6
1.2	Tutkimuskysymykset	8
1.3	Keskeiset käsitteet	9
1.4	Rakenne.....	9
2	INNOVAATIOIDEN LEVIÄMINEN	11
2.1	Innovaatioiden leviämisen neljä elementtiä.....	11
2.2	Päätöksentekoprosessi	15
2.3	Omaksujakategoriat	17
2.4	Leviämisen esteet.....	19
2.5	Verkostot leviämisen mahdollistajana	23
2.6	Teoreettinen viitekehys.....	24
3	KAKSOISKÄYTÖN MALLI: CASE VALO HOTEL & WORK	28
4	TUTKIMUSMENETELMÄT	31
4.1	Tutkimusmenetelmä	31
4.2	Aineiston keruu ja sen analysointi.....	31
5	EMPIIRINEN AINEISTO JA SEN ANALYSOINTI	34
5.1	Haastatteluaineiston analysointi.....	34
5.1.1	Innovaation vahvuudet ja heikkoudet	34
5.1.2	Luottamuksen puute leviämisen esteenä.....	37
5.1.3	Innovaatioon liittyvät epävarmuudet omaksujan näkökulmasta	40
5.1.4	Kommunikaation haasteet leviämisen esteenä.....	43
5.1.5	Verkostojen hyödyntäminen leviämisen mahdollistajana.....	46
5.2	Yhteenveto tapaustutkimuksen tuloksista	48
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIOINTI	54

6.1	Vastaukset tutkimuskysymyksiin	54
6.2	Teoreettiset kontribuutiot	56
6.3	Liikkeenjohdolliset johtopäätökset.....	57
6.4	Tutkimuksen luotettavuus ja jatkotutkimusehdotukset	58
	LÄHTEET	61
	LIITTEET.....	65

KUVIOT

Kuvio 1. Päätöksentekoprosessi (Mukaillen Rogers, 2003)	15
Kuvio 2. Innovaation omaksujakategoriat (Mukaillen Rogers, 2003).....	17
Kuvio 3. Innovaation leviämisen esteet ja mahdollistajat.....	25
Kuvio 4. Innovaation leviämisen esteet ja sen mahdollistaja.	51

KUVAT

Kuva 1. Valo Hotel & Work	30
--	-----------

TAULUKOT

Taulukko 1. Haastateltavat.....	32
Taulukko 2. Sekundääriaineiston luettelo.....	33

1 JOHDANTO

Tämän tutkielman tarkoituksena on lisätä ymmärrystä kiinteistön kaksoiskäytön mallista innovaationa, Innovaatioiden leviämisen-teorian kautta, sekä kartoittaa innovaation leviämistä mahdollisesti haittaavia tekijöitä eli esteitä ja sitä edistäviä tekijöitä eli mahdollistajia. Tärkeä tavoite on myös lisätä ymmärrystä innovaation leviämisen esteiden purkamisesta. Johdannon alussa käydään läpi tutkielman aihetta ja sen taustaa, minkä jälkeen esitellään tutkimusasetelma ja tutkimuskysymykset. Johdannon lopussa esitellään muutama tutkielman kannalta keskeinen käsite sekä käydään läpi tutkielman rakenne.

1.1 Johdatus aiheeseen ja perustelut valinnalle

Uusia ideoita ja innovaatioita syntyy jatkuvasti. Kuitenkin vain harvat niistä omaksutaan käyttöön yleisellä tasolla, vaikka niiden tuoma etu tai hyöty olisi ilmeinen. Yleisesti ottaen hyvätkin innovaatiot voivat ottaa vuosia aikaa, ennen kuin ne saavuttavat tason, jolloin ne voidaan todeta olevan yleisesti omaksuttuja omassa segmentissään. (Rogers, 2003, s. 1–11.) Esimerkiksi terveydenhuollossa, uudistuksia ja innovaatioita kehitetään jatkuvasti tutkimus- ja käytännön ympäristöissä, mutta usein kuluu vuosi, jopa vuosikymmeniä, ennen kuin nämä uudistukset omaksutaan käyttöön laajemmin (Institute of Medicine, 2001). Tästä voidaankin tehdä johtopäätös, että haaste, jonka monet organisaatiot ja yksityiset toimijat kohtaavat on innovaation leviämisen nopeuttaminen (Rogers, 2003, s. 1).

Kiinteistön kaksoiskäytön mallista puhuttaessa on hyvä kyseenalaistaa, miksi rakennukset ovat ison osan ajasta tyhjillään vaikka kallista vuokraa maksetaan niin asunnoista kuin liiketiloistakin. Isoissa kiinteistöinvestoinneissa matala käyttöaste usein johtaa esimerkiksi korkeisiin käyttökustannuksiin, vuokriin ja ympäristövaikutuksiin. Monikäyttöisyydellä kiinteistöistä voidaan tehdä tuottavimpia, toimivimpia ja vastuullisimpia, joissa samaa tilaa voivat käyttää eri käyttäjät useisiin eri käyttötarkoituksiin. (DUP, 2022.) Kiinteistön kaksoiskäytön malli on innovaatio, jonka tarkoituksena on uudistaa kiinteistöalaa tuoden kiinteistöjen käyttöasteen uudelle tasolle. Case-esimerkkinä tutkielmassa toimii Valo Hotel & Work, jossa kaksoiskäytön mallia hyödynnetään. Yksinkertaistettuna, Valo Hotel & Work on

konsepti, jossa saman rakennuksen sisällä tarjotaan hotelli- ja toimistopalveluita. Päiväsaikaan hotellihuoneet muuttuvat työhuoneiksi tarjoten asiakkailleen joustavat ja monipuoliset työtilat kaiken kattavilla hotellipalveluilla. Tutkielman tarkoituksena on käsitellä kiinteistön kaksoiskäytön mallia innovaatioiden leviämisen teorian (Rogers, 2003) avulla pohtien innovaation leviämisen esteitä ja mahdollistajia, sekä keinoja esteiden purkamiseen.

Tutkielman teoreettinen viitekehys pohjautuu uuden innovaation tuomiseen markkinoille, ja Everett Rogersin (2003) innovaatioiden leviäminen -teorialle. Tutkielma on hyvin vahvasti innovaatiopainotteinen, jossa käsitellään kaksoiskäytön mallia uutena innovaationa ja ollaan kiinnostuneita sen tuomisesta markkinoille. Myös tutkielman aihetta hahmoteltaessa yksi juurijatuksista oli löytää teoria, joka käsittelee markkinan hyväksymistä uuden konseptin osalta. Muun muassa näiden syiden vuoksi kyseinen teoria on looginen valinta muodostamaan tutkielman teoreettista viitekehystä. Teoria on myös innovaatioiden tutkimuksessa yksi laajinten siteerattuja teoksia (Fernandez-Zubieta, 2023), jonka vuoksi aiheesta on mahdollista löytää relevanttia tutkimuskeskustelua.

Hotelli- ja turismialaan liittyvää innovaatiotutkimusta on tehty kiitettävästi, vaikka tarvetta ja mahdollisuuksia alaan liittyvään tutkimukseen on olemassa paljon (Lelo de Larrea, Altin, Koseoglu & Okumus, 2021). Esimerkiksi innovaation omaksumiseen liittyen hotelli- ja turismialan kirjallisuudessa uusia näkökulmia innovaation omaksumiseen voitaisiin saada esille yhdistämällä erilaisia teoreettisia viitekehyksiä, kuten teknologian hyväksymisen mallia ja suunnitellun käyttäytymisen teoriaa innovaation leviämisen teorian kanssa (Lelo de Larrea, Altin, Koseoglu & Okumus, 2021; Cheng & Cho, 2011). Lelo de Larrea ym. (2021) mukaan hotelli- ja turismialalla tehdystä innovaatiotutkimuksesta 28 prosenttia oli laadullista tutkimusta, joista yli puolet olivat tapaustutkimusta. Yleisesti, laadullista tutkimusta mainitulla alalla on huomattavasti vähemmän kuin määrällistä, jonka osuus oli 52 prosenttia. Wisdomin, Chorin, Hoagwoodin ja Horwitzin (2014) mukaan, lisää tutkimusta tarvitaan ymmärryksen lisäämiseksi innovaatioiden omaksumisesta, johon tutkielman tutkimusaukko perustuu.

Innovaatioiden leviämisen teoria on alun perin vuodelta 1962, ja sitä on vuosien saatossa muokattu ja laajennettu (Rogers, 2003, s. Preface xv). Teoria kohdannut myös kritiikkiä. Sen on sanottu keskittyvän liikaa esimerkiksi yksilöiden luokitteluun omaksujina, eikä riittävällä tasolla ota huomioon ympäristön vaikutusta tai sosioekonomisia tekijöitä. Teoria ei ota huomioon, että vaikka yksilö ei omaksu innovaatiota, hän ei välttämättä torju sitä vaan hänellä ei ole mahdollisuutta ”osallistua”. (Goss, 1979.) Teorian on sanottu myös jäävän vajaaksi siltä osin kuin se käsittelee organisaatioita (Lundblad, 2003).

1.2 Tutkimuskysymykset

Kuten aikaisemmin kävi ilmi, tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu uuden innovaation tuomisesta markkinoille, ja sen leviämiseen markkinan sisällä. Valittuun teoriapohjaan, innovaatioiden leviämiseen liittyen, tutkielman keskiössä on ajatus innovaation leviämisen mahdollistajista ja esteistä, joiden avulla ymmärrystä innovaation leviämisestä ja omaksumisesta on tarkoitus lisätä. Lisäarvoa on myös sillä, että kiinteistön kaksoiskäytön malli on täysin uusi innovaatio, jota ei ole olemassa olevassa kirjallisuudessa käsitelty. Kyseisten käsitteiden ympärille rakentuvat myös tutkielman tutkimuskysymykset. Seuraaviin tutkimuskysymyksiin pyritään vastaamaan tutkielman aikana tutkimalla jo olemassa olevaa kirjallisuutta, sekä keräämällä ja analysoimalla aineistoa.

Tutkielman ensimmäisen päätutkimuskysymyksen avulla edellä mainittua ymmärrystä pyritään lisäämään ja se on seuraava:

Miten esteet ja mahdollistajat tulevat esiin innovaatioiden leviämisen prosessissa?

Tutkielman toinen pääkysymys täydentää ensimmäistä kysymystä tutkittavan ilmiön kannalta ja sen tarkoituksena on lisätä ymmärrystä siitä, miten innovaation leviämistä voidaan edesauttaa. Toinen päätutkimuskysymys on seuraava:

Miten innovaatioon liittyviä esteitä voidaan purkaa?

1.3 Keskeiset käsitteet

Kiinteistön kaksoiskäytön malli:

Kiinteistökonsepti, jossa samaa kiinteistöä ja samoja resursseja hyödynnetään kahteen eri käyttötarkoitukseen. Case-esimerkkinä Valo Hotel & Work, jossa kaksoiskäyttö koostuu perinteisestä hotellitoiminnasta ja toimitilapalvelusta yrityksille.

Innovaatioiden leviäminen:

Everett Rogersin luoma teoria, jonka tarkoituksena on kuvailla prosessia, jossa uutena pidetyt asiat leviävät sosiaalisessa järjestelmässä. Teoria pitää sisällään neljä elementtiä, jotka ovat (1) innovaatio, josta viestitään tiettyjä (2) viestintäkanavia pitkin, (3) ajan kuluessa (4) sosiaalisen järjestelmän sisällä. (Rogers, 2003, s. 5–6.)

Innovaatio:

Uudeksi asiaksi mielletävä idea, esine tai käytäntö. Innovaatiosta voidaan puhua, kun jokin edellä mainitun kaltainen on uusi asiaan kuuluville henkilöille, vaikka samankaltainen asia löytyisikin jostain muusta kontekstista. (Van de Ven, 1986.)

1.4 Rakenne

Tämän tutkielman rakenne on seuraavanlainen. Ensimmäisessä luvussa luodaan ensimmäinen käsitys tutkielman aiheesta sekä perustellaan aihe tutkimusaukko ja tutkimuskysymykset läpikäymällä. Luvussa käydään myös läpi muutamia teoriaan ja kiinteistön kaksoiskäytön malliin liittyviä käsitteitä, jotka on hyvä lukijalle selventää.

Toinen luku käsittelee innovaatioiden leviämisen teoriaa ja siinä luodaan käsitys teorian pääelementeistä ja tutkielman kannalta relevanteista osista. Luvussa perehdytään myös aikaisempaan aihetta käsittelevään kirjallisuuteen, jossa pyritään

nostamaan esiin tutkielman kontekstin kannalta relevantteja innovaation leviämistä haittaavia esteitä ja siihen positiivisesti vaikuttavia mahdollistajia. Näiden myötä luvussa luodaan teoreettinen viitekehys, jonka vasten tutkielman empiiristä osuutta voidaan verrata.

Kolmannessa luvussa perehdytään tutkielman kohteeseen eli kiinteistön kaksoiskäytön malliin. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että lukija tutustutetaan Valo Hotel & Work:n konseptiin ja tehdään se helposti ymmärrettäväksi.

Neljäs luku liittyy tutkimuksen toteutukseen. Luvussa käydään läpi tutkimusmenetelmää sekä aineiston keräämiseen ja analysointiin liittyviä asioita. Myös tutkielman luotettavuutta arvioidaan luvussa.

Tutkielman viidennessä luvussa käydään läpi tutkimushaastatteluista kerätty aineisto niitä teemoja mukaillen, kuten ne on haastatteluissa käyty läpi. Lopuksi, kuudennessa luvussa päästään analyysin jälkeen tehtyihin johtopäätöksiin sekä luodaan lyhyesti katsaus aiheen jatkotutkimus mahdollisuuksille.

2 INNOVAATIOIDEN LEVIÄMINEN

Aluksi on hyvä selventää, mitä innovaation leviämällä tarkoitetaan. Kirjassaan *Diffusion of Innovations*, Rogers (2003, s. 5–6) kuvailee innovaation leviämisen olevan prosessi, jossa innovaatiosta viestitään tiettyjen kanavien lävitse ajan mittaan sosiaalisen järjestelmän jäsenten keskuudessa. Sen voidaan sanoa olevan myös erityislaatuista kommunikaatiota, jossa viestitään uudesta ideasta. ”Uutuus” on kuitenkin se ominaisuus, joka luo haasteet leviämislle, sillä se tuo aina jonkin asteisen epävarmuuden innovaation ympärille.

2.1 Innovaatioiden leviämisen neljä elementtiä

Aiemmin mainitussa määritelmässä tulivat esille innovaation leviämisen neljä elementtiä, joiden avulla Rogers (2003, s. 11–12) pyrkii selittämään ilmiötä. Nämä neljä elementtiä ovat innovaatio, viestintäkanavat, aika ja sosiaalinen järjestelmä.

Innovaatio voi olla idea, käytäntö tai esine, joka nähdään uutena yksilön tai muun omaksuvan tahon puolesta (Rogers, 2003, s. 12). Tätä kolmen kategorian käsitystä jatkaakseen, innovaatio voi olla prosessin uudistamista, tavaraan, ohjelmaan tai palveluun liittyvä tuote, tai organisaation ”kyky” (Kimberly, 1981 via Baregheh, Rowley & Sambrook, 2009). Hotelli- ja turismialasta puhuttaessa, innovaatio voidaan määritellä muun muassa suorituskykyä parantaviksi toimiksi esimerkiksi kustannuksia vähentämällä, palvelun laatua parantamalla tai kehittämällä organisaation joustavuutta (Lelo de Larrea, Altin, Koseoglu & Okumus, 2021; Mattsson & Orfila-Sintes, 2014, s. 389).

”Uutuus” on kuitenkin tärkeä innovaation ominaisuus. Mikäli idea on uusi asiaan kuuluville ihmiselle, on kyse innovaatiosta, vaikka se voisikin näyttäytyä muille jonkin toisen asian jäljittelynä. (Van de Ven, 1986.) Rogersin (2003, s. 12–16) mukaan uutuutta voidaan tulkita eri tavoin, sillä innovaatioksi voidaan katsoa myös asia, josta on voinut olla aikaisemmin tietoa, mutta sitä kohtaan ei ole syntynyt positiivista tai negatiivista suhtautumista, eikä sitä ole omaksuttu tai hylätty. Uutuus voi siis syntyä esimerkiksi tiedostamisesta tai omaksumisesta. Eri innovaatioiden leviämisvauhti voi vaihdella hyvinkin paljon. Syytä tähän voidaan hakea viidestä ominaisuudesta, jotka

on todettu olevan merkittävimpiä innovaation leviämistä tutkittaessa. Ne ovat suhteellinen etu, yhteensopivuus, monimutkaisuus, kokeiltavuus ja havaittavuus.

Kyseiset ominaisuudet liittyvät suoraan innovaation leviämiseen, sillä monimutkaisuutta lukuun ottamatta, ominaisuuksien parantuminen vaikuttaa suoraan omaksumisen nopeuteen (Lundblad, 2003). Suhteellisella edulla tarkoitetaan astetta, jonka verran innovaatio nähdään korvattavaa parempana. Tätä voidaan mitata taloudellisin termein, sosiaalisen arvostuksen, kätevyyden ja tyytyväisyyden kautta. Mitä suurempi suhteellinen etu on, sitä nopeampi on innovaation leviämisvauhti. Yhteensopivuudella mitataan innovaation mukautuvuutta olemassa oleviin arvoihin, aiempiin kokemuksiin ja potentiaalisten omaksujien tarpeisiin. Mikäli innovaatio ei ole yhteensopiva näiden kanssa, tulee prosessista huomattavasti hitaampi, sillä ennen innovaation omaksumista tulee ensin omaksua tätä tukeva arvojärjestelmä. Monimutkaisuudella mitataan, minkä verran innovaatio nähdään vaikeasti ymmärrettävänä ja käytettävänä. Osa innovaatioista ymmärretään ja omaksutaan helposti ja osa nähdään monimutkaisina, jolloin niiden leviäminen hidastuu huomattavasti. (Rogers, 2003, s. 229–258.)

Kokeiltavuudella tarkoitetaan astetta, jossa määrin innovaatio on testattavissa. On todettu, että uudet ideat, jotka ovat kokeiltavissa leviävät muita nopeammin. Innovaation kokeiltavuus merkitsee vähemmän epävarmuutta potentiaaliselle omaksujalle. Havaittavuudella mitataan sitä, miten hyvin innovaation tuottamat tulokset ovat nähtävillä. Tuloksien näkeminen synnyttää vertaiskeskustelua potentiaalisten omaksujien keskuudessa ja vaikuttaa myönteisesti innovaation leviämiseen. Esimerkkejä on monia, joista yksi voidaan hakea Kaliforniasta. Aurinkovoimalla toimivia veden lämmittimiä löytyy usein naapurustoista ryppäinä, kun taas osassa kaupunginosista ei samanlaista ilmiötä esiinny ollenkaan. Tämä vahvistaa verkostojen merkitystä innovaatioiden leviämisen vauhdittamisessa. (Rogers, 2003, s. 258–259.) Huomionarvoista on kuitenkin se, että esimerkiksi hotellialalla kaikki innovaatiot eivät ole suoraan havaittavissa asiakkaille. Esimerkiksi asiakassuhteiden hallinta (CRM) ja asiakastiedon työkalut eivät näy asiakkaille, mutta niiden avulla hotellit voivat muokata ja kehittää asiakaskokemuksia. (Bilgilhan & Nejad, 2015.)

Innovaation jälkeen, toinen innovaation leviämisen elementti on viestintäkanava. Sillä tarkoitetaan keinoa tai välinettä, jonka kautta viestitään uudesta innovaatiosta eri osapuolien välillä (Rogers, 2003, s. 18–20). Kommunikaatiota voidaan myös kuvata prosessina, joka vaatii osakseen innovaation, innovaation omaksuneen tahon, potentiaalisen omaksujan sekä tavan tai kanavan, jolla osapuolet pystyvät viestimään innovaatiosta. Innovaatioiden leviämistä voidaankin kuvailla sosiaalisiksi prosesseiksi kahden tai useamman tahon välillä, joka on riippuvainen tahojen välisestä tehokkaasta viestinnästä. (Lundblad, 2003.) Massamediat, kuten radio, televisio tai lehdet, on yksi mahdollinen kanava viestiä uudesta innovaatiosta ja sen voidaankin sanoa olevan usein nopein ja tehokkain kanava saada innovaatio potentiaalisten omaksujien tietoisuuteen, vaikkakin tällöin innovaatio jää usein pelkän tietoisuuden tasolle. Sen sijaan, ihmissuhde-kanavat ovat huomattavasti tehokkaampia saamaan yksilöt hyväksymään uusi innovaatio. Massamedia ja ihmissuhde -kanavien lisäksi internetin välityksellä käydyn vuorovaikutuksen merkitys on suuri. (Rogers, 2003, s. 18–20.)

Aika on innovaation leviämisen kolmas elementti. Se on jaettu kolmeen osaan, joita ovat päätöksenteko prosessi, innovatiivisuus ja omaksujakategoriat sekä omaksumisen nopeus. Päätöksentekoprosessilla tarkoitetaan aikaväliä, jonka aikana omaksuja tulee tietoiseksi innovaatiosta, muodostaa mielipiteen innovaatiosta, tekee päätöksen innovaation hyväksymisestä, ottaa innovaation käyttöön ja hakee vahvistusta päätökselleen. Päätöksenteko prosessin vaiheet ovat siis tietoisuus (knowledge), mielipide (persuasion), päätös (decision), käyttöönotto (implementation) ja varmistus (confirmation). (Rogers, 2003, s. 20–23.) Tietoisuus-vaihe tulisi motivoida omaksujaa hakemaan lisää tietoa innovaatiosta, jonka jälkeen omaksuja muodostaa mielipiteen innovaatiosta (Kaplan, 1999). Päätös-vaiheessa käsitys innovaatiosta tarkentuu ja päätös omaksumisesta tehdään (Engel, Blackwell & Miniard, 1993 via Talke & Heidenreich, 2014), kun taas käyttöönotto-vaihe sisältää omaksumiseen liittyvät toimet (Yoh, Damhorst, Sapp & Laczniak, 2003). Prosessin viimeisessä vaiheessa omaksijat hakevat vahvistusta tekemälleen valinnalle, jolloin negatiiviset viestit voivat vielä peruuttaa omaksumisen. (Rogers, 2003, s. 189).

Mikäli päätöksentekoprosessi tapahtuu organisaation sisällä, tulee siitä hieman moniulotteisempi. Tällöin prosessin viisi vaihetta ovat esityksen tekeminen, yhteensovittaminen, rakenteen uudistaminen, selkeytys ja rutiini. Kokonaisuutta

kuvaillaan kaksi osaisena, jossa ensimmäiset kaksi vaihetta kuvaavat aloitusvaihetta, jossa kerätään tietoa, suunnitellaan ja tehdään päätös innovaation omaksumisesta. Mikäli innovaatio omaksutaan, loput vaiheet liittyvät käyttöönottoon ja sen eri toimenpiteisiin. (Rogers, 2003, s. 420–430.) Organisaatioissa omaksumispäätöksiä voidaan kuitenkin tehdä kolmella tavalla, jotka ovat omavalintainen, yhteinen ja valtuuksilla tehty päätös. Omavalintaisessa päätöksessä organisaation sisällä yksilöllä on vapaus tehdä päätös innovaation omaksumisesta, kun taas yhteisessä päätöksessä ovat mukana eri tiimejä, osastoja tai koko organisaatio. Valtuuksilla tehdyllä päätöksellä yksi tai useampi organisaation jäsen tekee päätöksen muun organisaation puolesta, mikä perustuu usein työtehtävään, valtaan tai tietotaitoon. (Lundblad, 2003.)

Innovatiivisuudella ja omaksujakategorioilla on tarkoitus kuvata miten innovaatio leviää erilaisten omaksujien keskuudessa ajan kuluessa. Innovatiivisuudella tarkoitetaan yksilön tai muun omaksuvan tahon kykyä omaksua innovaatio käyttöön ennen enemmistöä. On kuitenkin mielekkäämpää jakaa omaksujia kategorioihin kuin määritellä osan olevan vähemmän innovatiivisia. Omaksujakategorioita on viisi ja ne ovat innovaattorit (innovators), aikaiset omaksijat (early adopters), aikainen enemmistö (early majority), myöhäinen enemmistö (late majority) ja hitaimmat (laggards). (Rogers, 2003, s. 267–280.) Omaksujakategorioita käydään tarkemmin läpi tutkielman myöhemmässä vaiheessa.

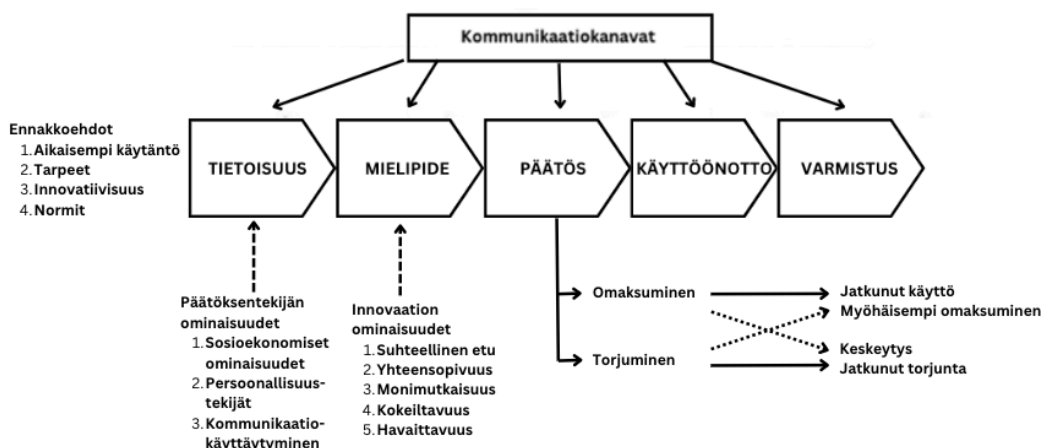
Omaksumisen nopeus on aika-elementin kolmas osa, ja sillä tarkoitetaan suhteellista vauhtia, jolla innovaatio omaksutaan sosiaalisen järjestelmän jäsenien toimesta. Jos innovaation leviämismuoto hahmotellaan kumulatiivinen malli, muodostaa se yleensä S-muotoisen kuvion. Aluksi vauhti on hitaampaa muutamien yksilöiden omaksuessa innovaatio, kunnes käyrä alkaa nousta kiihtyvään tahtiin innovaation levitessä. Lopuksi, kun suurin osa on omaksunut innovaatio, alkaa käyrä tasaantua. Leviämisen muodostaman S-kuvion muoto voi vaihdella eri innovaatioiden välillä, ja samalla innovaatiolla, kun sen leviämismuotoa vertaillaan eri sosiaalisissa järjestelmissä. (Rogers, 2003, s. 23.)

Innovaatioiden leviämisen neljäs elementti on sosiaalinen järjestelmä, jolla tarkoitetaan toisiinsa liittyvistä jäsenistä koostuvaa verkostoa. Jäsenet voivat olla yksilöitä, organisaatioita tai muita muodostumia, ja järjestelmä voi olla esimerkiksi

jonkin sairaalan lääkärit tai kaikki Suomen kuluttajat. Innovaation leviäminen tapahtuu tämän järjestelmän sisällä, jolloin se luonnollisesti vaikuttaa innovaation leviämiseen. Jokaisella järjestelmällä on omat rakenteensa ja ne sisältävät ilmiöitä, kuten mielipidejohtajat (opinion leaders), erilaiset päätöksentekoprosessit (innovation-decisions) ja muutosajurit (change agents). Rakenteet voivat joko vauhdittaa tai haitata innovaation leviämistä. (Rogers, 2003, s. 23–24.) Omaksumisen sosiaalinen aspekti on erityisesti hotellialalla tärkeässä roolissa. Innovaatiota ei omaksuta pelkästään sen hyötyjen takia vaan myös sosiaalisten tekijöiden takia, kuten viestin tai kuvan, jonka innovaation omaksuminen yksilöstä tai organisaatiosta antaa. (Bilgihan & Nejad, 2015.)

2.2 Päätöksentekoprosessi

Aikaisemmin kävimme läpi päätöksentekoprosessin perusteita, joka koostuu viidestä osasta, jotka ovat tietoisuus (knowledge), mielipide (persuasion), päätös (decision), käyttöönotto (implementation) ja varmistus (confirmation). Ymmärtämällä potentiaalisen omaksujan käytöstä kussakin prosessin vaiheessa, voi se auttaa kohdistamaan toimia innovaation omaksumisen edesauttamiseksi.



Kuvio 1. Päätöksentekoprosessi (Mukaillen Rogers, 2003, s. 170)

Kirjassaan *Diffusion of Innovations*, Rogers (2003, 171–173) pohtii kumpi tulee ensin, tarve vai tietoisuus innovaatiosta. Vastaus ei ole yksioikoinen ja voi vaihdella skenaarista riippuen. Joidenkin tutkijoiden mukaan yksilöt ovat suhteellisen

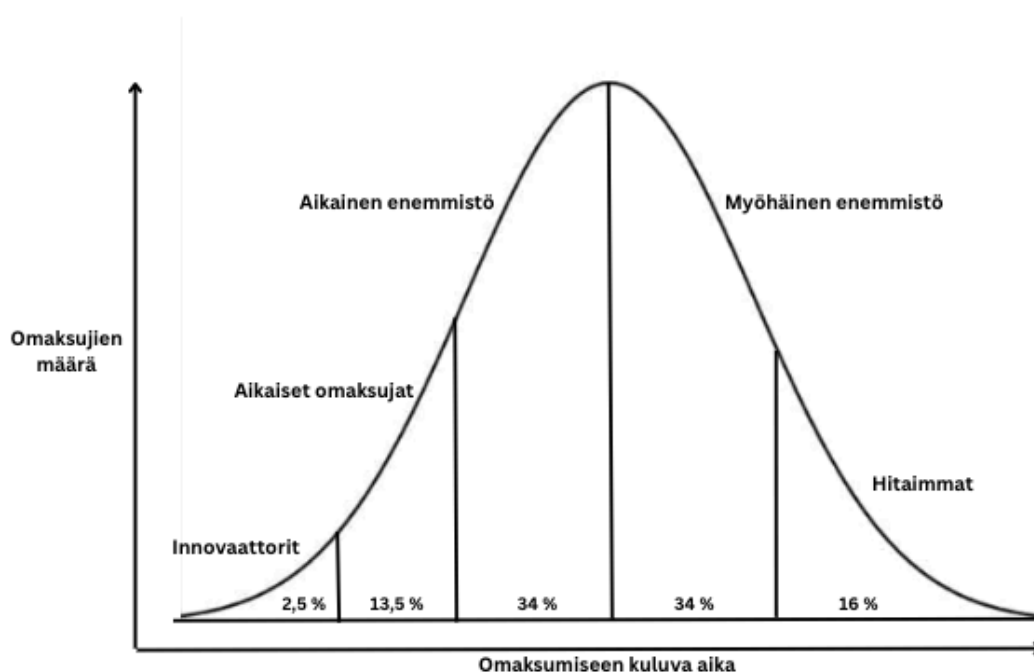
passiivisessa roolissa päätöksentekoprosessin tietoisuus-vaiheen kohdalla, saaden tietoa innovaatiosta, jolloin tarve syntyy tietoisuuden jälkeen. Toisaalta, yksilöiden tietoisuus innovaatiosta voi syntyä heidän toimintatavoistaan, jolloin taustalla on tarve ja tietoisuuden saavuttaminen ei ole passiivista. Yksilöt myös usein altistavat itseään ideoille, jotka korreloivat heidän kiinnostusten, tarpeiden ja asenteiden mukaan ja saattavat alitajuisesti tai tietoisesti vältellä tietoa, joka on ristiriidassa näiden kanssa. Tätä kutsutaan valikoivaksi altistumiseksi.

Yksilöt harvoin altistavat itseään tiedolle innovaatiosta, elleivät he ensin koe tarvetta. Ja mikäli he altistuisivat tällaiselle tiedolle, ei sillä välttämättä ole merkitystä mikäli innovaatiolle ei koeta tarvetta tai se ei tue yksilön asenteita. Valikoivalla havaitsemisella tarkoitetaan tällaista prosessia, jossa ollaan taipuvaisia tulkitsemaan tietoa innovaatiosta jo olemassa olevien asenteiden ja uskojen läpi. (Hassinger, 1959 via Rogers, 2003, s. 171–172.) Kirjassaan Rogers (2003, s. 171–172) käyttää tapausesimerkkinä Iowassa kasvatettua hybridi-maissia ja sen leviämistä. Maanviljelijä saattaa ajaa satoja kilometrejä hybridi-maissipeltojen viertä, tai kalifornialainen asukas saattaa kävellä aurinkopaneelillisen talon ohi, mutta ei koskaan ”näe” tai huomioi innovaatiota. Kyseinen skenaario voi olla tutkimuksessa käsiteltävän innovaation kannalta relevantti. Innovaatio voi siis synnyttää tarpeen, ja toisinpäin.

Asiaa voi lähestyä myös arvonluonnin näkökulmasta, sillä yleinen lähestymistapa lähivuosina on ollut, että asiakkaille myydään ”lisäarvoa” varsinaisen tuotteen sijaan. Lisäarvolla tarkoitetaan yksinkertaisesti tuotteesta saatavien hyötyjen ja haittojen erotusta. On syytä huomioda, että asiakkaat voivat usein kohdata tilanteen, jossa sellaista tuotetta ei ole markkinassa saatavilla, mikä täydellisesti vastaa heidän tarpeisiin. Tällöin tuote, joka eniten tuottaa lisäarvoa, ja jonka kanssa asiakas joutuu tekemään vähiten kompromisseja, on todennäköinen valinta. (Van der Haar, Kemp & Omta, 2001.) Siis, vaikka absoluuttista tarvetta innovaatiolle ei ole, voidaan asiakas siitä huolimatta voittaa puolelleen keskittymällä siihen, että tuote tarjoaa lisäarvoa kilpailijoita tai nykyistä ratkaisua enemmän.

2.3 Omaksujakategoriat

Aikaisemmin tässä tutkielmassa kävimme lyhyesti läpi omaksujakategorioita, joilla voidaan kuinka kauan eri yksilöillä kuluu aikaa uuden innovaation omaksumiseen. Näitä ovat innovaattorit (innovators), aikaiset omaksijat (early adopters), aikainen enemmistö (early majority), myöhäinen enemmistö (late majority) ja hitaimmat (laggards). Kyseiset kategoriat on esitelty Kuviossa 2.



Kuvio 2. Innovaation omaksujakategoriat (Mukaillen Rogers, 2003, s. 281)

Uhkarohkeus uusien innovaatioiden kanssa on piirre, joka usein kuvaa innovaattoreiden (innovators) toimintaa ja he usein löytävät innovaatioita yleisten normien ja toimintatapojen ulkopuolelta. Eri innovaattorien välillä on myös usein kommunikaatiota, minkä ansiosta yhden innovaattorin kautta on usein mahdollisuus päästä vaikuttamaan laajempaan joukkoon. Kategoriaa leimaa usein myös merkittävät taloudelliset voimavarat, joista on apua uusien innovaatioiden tuomisesta normaaliin sosiaaliseen järjestelmään ja mahdollisten tappioiden kestämisessä epäonnistuneiden innovaatioiden kohdalla. (Rogers, 2003, s. 282–283.)

Aikaiset omaksujat (early adopters) ovat innovaattoreita vakiintuneempia toimijoita normaalissa sosiaalisessa järjestelmässä ja vaikuttavatkin usein mielipidejohtajan roolissa. He ovat myös merkittäviä tekijöitä omassa verkostossaan ja tästä johtuen ovat kykeneviä poistamaan tai vähentämään innovaatioon liittyviä epävarmuuksia muiden potentiaalisten omaksujien joukossa. (Rogers, 2003, s. 283.) On kuitenkin huomioitava, että vaikka aikaisia omaksujia usein pidetään mielipidejohtajina, omaksujan innovatiivisuuden tasolla ja mielipidejohtajuudella on eroa (Ortt, Dedehayir, Miralles & Riverola, 2017). Aikainen omaksuja voi myös olla ensisijaisen kohderyhmän ulkopuolinen toimija, ja näin ollen ei ole mielipidejohtaja sekä voi pahimmillaan vaikuttaa negatiivisesti muiden potentiaalisten omaksujien päätökseen (Ortt ym., 2017; Rogers, 2003).

Aikainen enemmistö (early majority) omaksuu innovaation juuri ennen keskivertoa omaksujaa ja heidän omaksumispäätökseensä liittyy usein harkinta-aikaa. He ovatkin tärkeä linkki leviämisprosessissa aikaisten ja myöhempien omaksujien välillä. (Rogers, 2003, s. 283–284.) Tärkeää on kuitenkin huomioida, että vaikka omaksujakategoriat ja innovaation leviäminen ovat kaksi erillistä konseptia, niiden yhteyttä tulisi myös tarkastella. Innovaation omaksuminen on yksilöllinen tapahtuma, mutta sitä tapahtuessa riittävästi syntyy innovaation leviämistä. Leviämisen myötä myös ympäristön paine saa yksilöitä omaksumaan innovaation ja omaksujakategorioissa siirrytään eteenpäin. (Mun Lim, 2009.)

Myöhäistä enemmistöä (late majority) leimaa usein skeptisyys innovaation suhteen ja omaksuminen voi olla seurausta ympäristön vaikutuksesta tai muusta välttämättömyydestä. Tässä vaiheessa innovaatioon liittyvät epävarmuudet tulee olla poistettu kokonaan, jotta rajallisilla resursseilla varustettu kategoria kokee omaksumisen olevan riittävän turvallista. Hitaimmat (laggards) ovat nimensäkin mukaisesti viimeisiä, jotka omaksuvat innovaation. He tekevät päätökset usein aikaisemmin toimiviksi todettujen toimintamallien perusteella ja prosessi voi kestää pitkään. Päätöksen hitaus ei välttämättä johdu innovaation ominaisuuksista, vaan esimerkiksi epävarmasta taloudellisesta tilanteesta, josta johtuen uusien innovaatioiden omaksumisessa ollaan erityisen varovaisia. (Rogers, 2003, s. 284–285.)

2.4 Leviämisen esteet

Kuten aikaisemmin totesimme, haaste, jonka monet yksityiset toimijat ja organisaatiot kohtaavat, on innovaation leviämisen nopeuttaminen. Asiaa voi lähestyä kahdella tapaa, purkamalla leviämisen esteitä tai lisäämällä leviämistä mahdollistavia tekijöitä. Tässä osiossa keskitytään innovaation leviämisen esteisiin, ja leviämisen mahdollistajia käsitellään tutkielman myöhemmässä vaiheessa.

Uutta innovaatiota tuodessa markkinoille, innovaation leviämisen esteet on oleellinen konsepti. Esteillä tarkoitetaan innovaation leviämistä haittaavia seikkoja, jolloin onnistunut innovaation markkinoille tuonti tulisivin keskittyä näiden esteiden ylittämiseen. (Talke & Hultink, 2010.) Innovaatio voi kohdata vastustusta joko sisäisesti, muilta markkinan osapuolilta tai kauempaa organisaatio ympäristöstä (Hauschildt via Talke & Hultink, 2010). Aiheen käsittelyn helpottamiseksi voidaan esteistä puhuttaessa jäsenellä asiaa sidosryhmien kautta, tässä tapauksessa ensisijaisten ja toissijaisten sidosryhmien kautta (Talke & Hultink, 2010; Clarkson, 1995). Luonnollisesti, kuten nimestäkin voi päätellä, innovaatioiden leviämisen esteiden käsittely keskittyy pääosin ensisijaisten sidosryhmien kanssa syntyviin esteisiin. Ensisijaisilla sidosryhmillä tarkoitetaan yrityksen ja innovaation leviämisen kannalta hyvin oleellisia toimijoita, kuten työntekijöitä ja asiakkaita. Toissijaisilla sidosryhmillä tarkoitetaan esimerkiksi mediaa tai muuta ulkoista tahoa, joka ei ole vaikutukseltaan kriittinen. (Talke & Hultink, 2010.)

Uusista tuotteista puhuttaessa, oleellisten toimijoiden, kuten innovaattorin ja asiakkaan välinen kommunikaatio kehitys- ja julkaisuvaiheessa on välttämätöntä innovaation menestyksen kannalta (Gemünden, Ritter & Heydebreck, 1996). Uutta innovaatiota tuotaessa markkinoille, on tärkeää valita oikeanlainen strategia, jolla potentiaalisille omaksujille kommunikoidaan, sillä oikean kommunikaatiostrategian valinnalla on suuri merkitys uuden innovaation menestyksessä. Strategian valinnan tulisi perustua uuden tuotteen innovatiivisuuden tasoon. Mitä innovatiivisempi uusi tuote on, sitä suuremmaksi oikean strategian valinta tulee, sillä vähemmän innovatiiviset tuotteet ovat jo entuudestaan markkinoille tutumpia, jolloin epävarmuutta esiintyy huomattavasti vähemmän. Kommunikaatiostrategian voi muodostaa monella tapaa, mutta lähtökohtaisesti innovatiivisempien tuotteiden kanssa

tulisi käyttää informatiivisempaa tapaa, jossa potentiaalista omaksujaa tiedotetaan innovaation hyödyistä ja ominaisuuksista, eikä ”perinteisempää” myynnillistä tapaa. (Lee & ColarelliO’Connor, 2003.)

Kommunikaatio toimijoiden välillä on tehokas keino purkaa leviämisen esteitä, ja se voi toimia myös ennaltaehkäisevänä asiana esteiden syntymisessä. Epävarmuus innovaation hyödyistä on asia, joka usein liittyy potentiaalisten omaksujien suhtautumiseen ja voi estää innovaation leviämisen (Talke & Hultink, 2010; Gatignon & Robertson, 1991) ja erityisen innovatiivisiin uusiin tuotteisiin liittyvä epävarmuus liittyy usein hinnan perusteluun eli tuotteen hinnan ja siitä saatujen hyötyjen suhteeseen (Talke & Hultink, 2010; Lee & ColarelliO’Connor, 2003). Epäonnistuminen näiden epävarmuuksien purkamisessa asettaa koko leviämispörosessin vaaraan ja luo uuden ongelman ihmiselle tyyppillisestä toiminnasta, halusta levittää tietoa omasta päätöksestään (Talke & Hultink, 2010; Bagozzi & Lee, 1999). Potentiaalisten omaksujien omasta päätöksestään kertomista ei tule väheksyä, sillä suullinen viestintä toiselta yksilöltä tai organisaatiolta on tärkein ulkoinen vaikuttaja omaksumispörosöksen tekemisessä (Bagozzi & Lee, 1999).

Oikeanlainen kommunikaatiostrategian valinta leviämisen alkuvaiheessa on siis hyvä keino vähentää mahdollisten epävarmuuksien vaikutusta omaksumispörosöseen (Talke & Hultink, 2010; Lee & ColarelliO’Connor, 2003) ja auttaa tietenkin asiakassuhteen rakentamisessa, mikä johtaa parempaan asiakastyytyväisyyteen ja sitoutumiseen ja näin ollen, kasvaneeseen myyntiin (Talke & Hultink, 2010; Gustafsson, Johnson & Roos, 2005; Morgan & Hunt, 1994).

Aikaisemmin käsitelimme kommunikaatiota ja sen yhteyttä uuden innovaation luomiseen epävarmuuksiin asiakkaan näkökulmasta. Puhuimme uuden innovaation kustannuksesta asiakkaalle, joka on tietenkin yksi isoimmista epävarmuustekijöistä. Innovaation kustannuksen perusteluun ei ole olemassa yhtä oikeaa vastausta. Tärkeintä kuitenkin aiemmin käsitellyn päätöksentekopörosessin mielipide-vaiheessa (persuasion) on kuitenkin potentiaalisen omaksujan muodostama ymmärrys innovaation hyödyistä ja haitoista (Rogers, 2003, s. 175), johon kustannus eittämättä kuuluu. Rogersin (2003, s. 15) innovaation suhteellisella edulla tarkoitetaan astetta, jonka verran innovaatio nähdään vastaavia parempana ja taloudelliset tekijät ovat

tärkeänä osana tätä määritelmää. Kustannuksen perusteet ja sen vertautuminen perinteisen toimistomallin kustannuksiin tulisi siis tehdä helposti ymmärrettäväksi, jotta innovaation suhteellinen etu saadaan omaksujalle paremmin esille tässä prosessin tärkeässä vaiheessa.

Innovaation epävarmuustekijöistä puhuttaessa on hyvä huomioida myös omaksujien vakiintuneet käytännöt, ja innovaatiot voidaankin jakaa vastaanotettaviin sekä vastustettaviin innovaatioihin. Tällä tarkoitetaan yksinkertaisesti sitä, että vastaanotettavat innovaatiot eivät vaadi omaksujilta muutosta aiempiin totuttuihin toimintatapoihin tai asenteisiin, kun taas vastustettavalla innovaatiolla voi olla selkeitä kilpailuetuja tai hyötyjä olemassa oleviin ratkaisuihin, mutta sen omaksuminen vaatii muutosta aiemmin totuttuihin asioihin. Vastustettavan tuotteen markkinoinnissa tulisikin sen vuoksi keskittyä tuotteen ominaisuuksien lisäksi potentiaalisen omaksujan ajatusmallien haastamiseen ja muuttamiseen, jolloin epäonnistuminen jommassakummassa näkyy innovaation hitaampana leviämisenä. (Garcia, Bardhi & Friedrich, 2007.)

Yleisesti ottaen tyypillisiä epävarmuustekijöitä uuden innovaation kohdalla ovat myös tuotteen ominaisuudet ja siitä saatavat hyödyt sekä käyttöönottoon ja toimivuuteen liittyvät tekijät. Joskus, potentiaalisilla asiakkailta on myös taipumusta nostaa epärationaalisia tekijöitä omaksumisen esteeksi, joilla ei todellisuudessa ole vaikutusta yleisellä tasolla omaksumispäätökseen. Tällaisten tekijöiden nostaminen esille johtuu usein potentiaalisen omaksujan omasta asenteesta tai haluttomuudesta muutokselle, jolloin innovoivan organisaation kyky priorisoida merkittävimpiä epävarmuustekijöitä nousee esiin. (Veryzer, 1998.)

Innovaation leviämisen esteistä puhuttaessa, on tärkeää huomioida myös mahdolliset organisaation sisäiset ongelmat, jotka voivat haitata innovaation leviämistä. Merkittäväksi organisaation sisäiseksi ongelmaksi voi nousta eroavaisuudet asenteissa ja suhtautumisessa innovaation levittämiseen tai erityisesti luottamuksen puute, on se sitten luottamuksen puutetta innovaatiota tai omaa organisaatiota kohtaan. Tiedonkulku, tuloksiin ja palautteeseen reagointi sekä kyky kehittyä on yleensä vahvasti kytköksissä uudehkon, innovoivan organisaation menestykseen. Organisaation sisäinen luottamus onkin omiaan nopeuttamaan tiedonkulkua ja

kehittymistä (Chen & Wang, 2008; Dyer & Nobeoka, 2000) ja auttamaan tiedon keräämistä ulkoisesta verkostosta, kuten asiakkailta, yhteistyökumppaneilta ja kilpailijoilta (Chen & Wang, 2008; Krishnan et al., 2006). Tärkeä huomio organisaation tehokkuuden kannalta on kuitenkin se, että luottamus organisaation sisällä helpottaa yksilöiden toimintaa, kun taas luottamuksen puute haittaa tai pahimmillaan estää sen (Chen & Wang, 2008). Saunders, Skinner, Dietz, Gillespie ja Lewicki (2010) nostavat esiin tärkeän huomion todetessaan, että muutoksessa elävän organisaation sisällä linkit toimijoiden välillä määrittävät luottamuksen tason ja sen miten muutokseen pystytään reagoimaan. Tässä tapauksessa asiaa täytyy tutkia organisaation sisällä.

Aikaisemmin käsitelimme asiakkaiden omaavaa epävarmuutta innovaatiota kohtaan, mutta on hyvä huomioida, että epävarmuutta esiintyy usein myös innovoivan organisaation sisällä ja mikäli sitä ei käsitellä oikein, voi se aiheuttaa tyytymättömyyttä ja heikentynyttä suorituskykyä (Jalonen, 2012). Joissain tapauksissa epävarmuutta ja sen tekijöitä voidaan jopa vältellä (Jalonen, 2012), joka on eräänlainen muutosvastarinnan muoto ja voi aiheuttaa hiipumista organisaation tai sen sisäisten toimijoiden suorituskyvyssä (Jalonen, 2012; Hannan & Freeman, 1984; Wong-Mingji & Millette, 2002). Epävarmuus voi kuitenkin kääntyä positiiviseksi asiaksi, kun mielipiteiden ja arvojen ristessä yhteisiin ratkaisuihin päädytään helpommin (Jalonen, 2012; Hanft & Korper, 1981) Epävarmuuden ja virheiden ylitse tulee kuitenkin nähdä, sillä niiden tekeminen ja niistä oppiminen on tulevaisuuden menestyksen kannalta tärkeä osa prosessia (Foster, 2010).

Kuten aikaisemmin kävimme läpi, toissijaisilla sidosryhmillä tarkoitetaan yrityksen verkoston ulkopuolisia tai rooliltaan vähäisiä toimijoita, joiden merkitys yrityksen päivittäisen toiminnan kannalta on pieni. Tällaisia toimijoita voivat olla esimerkiksi suuri yleisö, virastot ja poliittiset instituutiot (Talke & Hultink, 2010; Hall & Martin, 2005) tai paikalliset yhteisöt, joiden avulla voidaan parantaa yleistä mielipidettä ja alentaa näin poliittisia, juridisia ja infrastruktuurisia esteitä (Talke & Hultink, 2010; Jawahar & McLaughlin, 2001; Kochan & Rubinstein, 2001). On tärkeää huomioida, että vaikka toissijaiset sidosryhmät eivät ole kriittisiä organisaation menestyksen kannalta, voi näiden sidosryhmien laiminlyönti aiheuttaa merkittävää vahinkoa organisaatiolle (Clarkson, 1995).

2.5 Verkostot leviämisen mahdollistajana

Innovaation leviämisen mahdollistajilla tarkoitetaan asioita tai toimia, jotka edistävät ja nopeuttavat innovaation leviämistä. Vaikka ne ovat tärkeä osa prosessia, on kuitenkin hyvä huomioida, että kuten tässäkin tutkielmassa, on painopiste innovaatioiden leviämisessä enemmän leviämisen esteissä ja niiden purkamisessa. Mahdollistajien kaltaisia menestystekijöitä on tilanteiden ja olosuhteiden yksilöllisyyden vuoksi haasteellisempaa nostaa esiin, jolloin esteiden käsittely ja niiden purkamiseen pureutuminen on hedelmällisempää prosessin kehittämisen kannalta.

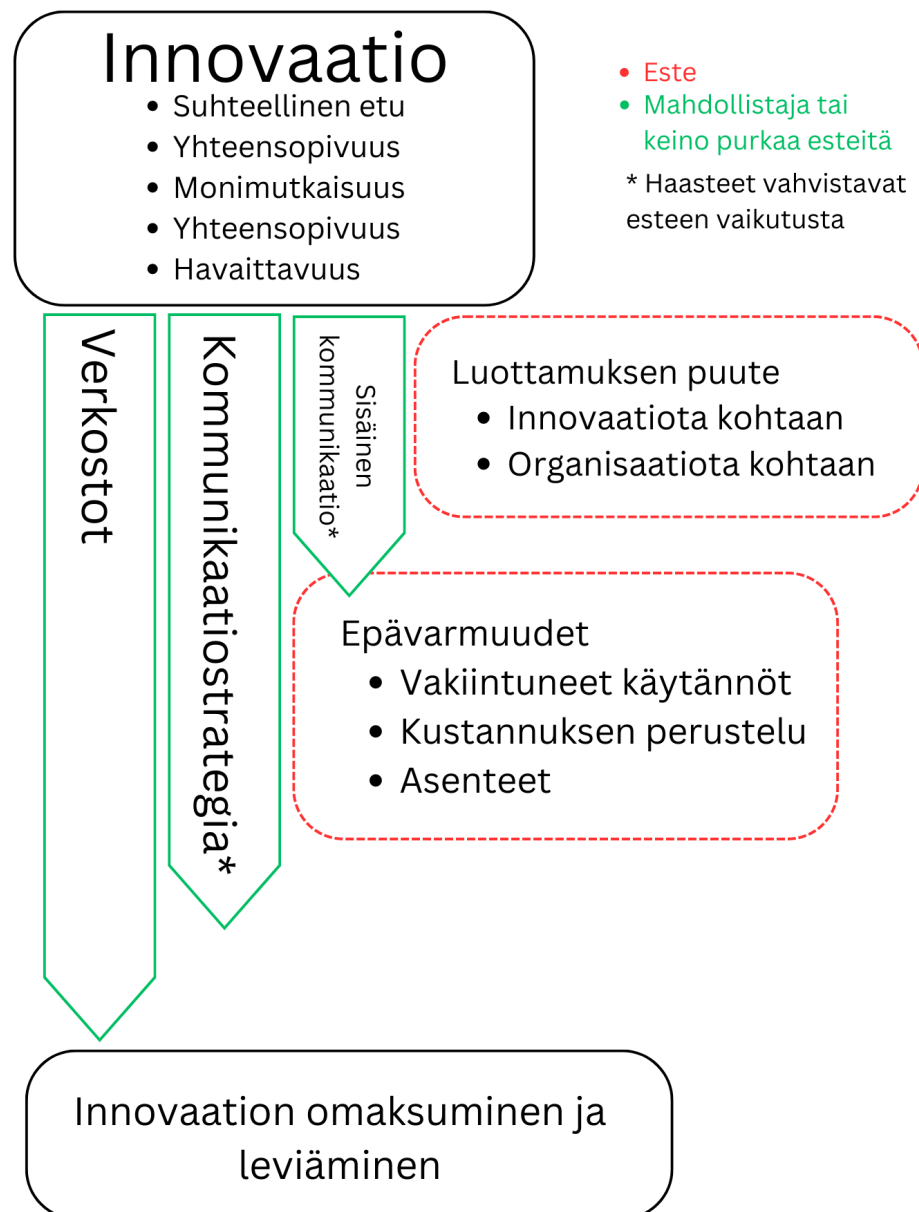
Kun puhutaan sosiaalisten verkostojen hyödyntämisestä, on hyvä pohtia minkälaisiin verkostoihin halutaan keskittyä. Granovetterin (1973) mukaan sosiaaliset verkostot koostuvat kahdesta osasta: nurkkakuntaisista alaverkostoista (cliquish sub-networks) ja ”silloista” (bridges). Tiedonkulun kannalta alaverkostat voivat tuottaa haasteita innovaation leviämiselle tai vaikkapa ihmiselle, joka etsii töitä. Informaatio juuttuu herkästi alaverkostoihin (cliquish sub-networks), kun taas erillisten kontaktien (bridges) avulla voi päästä helpommin käsiksi alaverkostojen ulkopuoliseen informaatioon esimerkiksi työpaikoista. Innovaation leviämisen kohdalla voikin pohtia onko syytä keskittyä aliverkostoihin vai ”siltoihin” ja kumman avulla saavutetaan innovaation laajempi leviäminen. Vastaus ei välttämättä ole yksioikoinen, sillä prosessin alussa aliverkostojen tehokkaalla hyödyntämisellä leviämisprosessi voidaan saada tehokkaasti käyntiin. Kun taas innovaation saavuttaessa vakaamman aseman aliverkostoissa, voi ”siltojen” hyödyntäminen vauhdittaa prosessia entisestään. (Choi, Kim & Lee, 2010.)

Verkostoista puhuttaessa innovaation leviämisen yhteydessä, keskeinen termi on mielipidejohtaminen. Sillä tarkoitetaan tasoa, jolla tietyt tahot kykenevät vaikuttamaan verkoston muiden tahojen asenteisiin ja suhtautumiseen innovaatiota kohtaan. Puhuimme aiemmin tutkielmassa innovaation leviämisen S-kuviosta. Itse asiassa, innovaation leviäminen usein muodostaa S-kuvion, koska mielipidejohtajan omaksuessa innovaation ja levittäessä tietoa eteenpäin, omaksujien määrä alkaa kasvaa eksponentiaalisesti. Mielipidejohtajien kartoittaminen ja käyttäminen onkin erinomainen keino luoda uskoa innovaatiolle ja saavuttaa kriittinen massa sen

leviämisen kannalta. (Rogers, 2003, s. 272.) Mieli­pidejohtajien vaikutusta on tutkittu ja siitä on näyttöä. Muun muassa vuonna 2004 Yhdysvaltojen presidentinvaaleissa George W. Bushin voittoon päätynyt vaalikampanja tunnisti ja hyödynsi mieli­pidejohtajia poliittisen sanoman levittämiseksi. (Nisbet & Kotcher, 2009.) Esimerkkejä on monia ja mieli­pidejohtajien käyttäminen muun muassa keisarileikkausten määrän vähentämisessä osoittautui tehokkaaksi (Valente & Davis, 1999; Lomas et al., 1991). Uuden innovaation omaksumisessa on usein kyse aiemman käyttäytymis- tai toimintamallin muutoksesta, jolloin tällaisten ”roolimallien” käyttäminen voi olla ratkaiseva nopean ja pysyvän muutoksen aikaansaamisessa ja näin ollen innovaation leviämisen tehokkuuden maksimoimisessa (Valente & Davis, 1999). Päätöstä tehdessä yksilöt yleensä nojaavat muiden kaltaistensa kokemuksiin, jotka ovat omaksuneet innovaation ja viestintä näistä kokemuksista kulkeutuu yleensä sosiaalisten verkostojen läpi (Rogers, 2003, s. 330–331). Kokemusten painottaminen markkinointikampanjoissa ja muussa viestinnässä voisi tehostaa mieli­pidejohtajien vaikutusta ja ohjata potentiaalisia omaksujia näiden verkostojen äärelle.

2.6 Teoreettinen viitekehys

Kuten tutkielman alussa kävimme läpi, teoreettinen viitekehys pohjautuu uuden innovaation tuomisesta markkinoille. Teoriaosuudessa on käsitelty Rogersin (2003) Innovaatioiden leviäminen-teoriaa käyden läpi sen peruseräkkeet ja nostaan esiin kyseisestä teoriasta sekä muusta kirjallisuudesta tutkielman kontekstin kannalta oleellisia seikkoja.



Kuvio 3. Innovaation leviämisen esteet ja mahdollistajat.

Kuvioon 3 on hahmoteltu tutkielman teoreettinen viitekehys innovaatioiden leviämisen esteiden ja mahdollistajien näkökulman kautta. Innovaation lähtökohtia

suhteessa leviämiseen voidaan arvioida innovaation viidellä ominaisuudella, jotka monimutkaisuutta lukuun ottamatta vaikuttavat leviämiseen positiivisesti.

Innovaation leviämisen esteiksi on nostettu kaksi pääteemaa, jotka ovat luottamuksen puute innovaatiota tai organisaatiota kohtaan, sekä omaksujien epävarmuudet innovaatiota kohtaan. Innovoivan organisaation sisällä voi esiintyä epävarmuutta, joka voi näyttäytyä luottamuksen puutteena innovaatiota kohtaan. Tämä taas voi aiheuttaa tietynlaista hiipumista suorituskyvyn laskuna, mikä luonnollisesti haittaa innovaation leviämistä. Luottamus organisaation sisällä on myös tärkeää organisaation tehokkuuden kannalta, sillä luottamuksen puute organisaatioon haittaa organisaation toimintaa tai pahimmillaan estää sen. Sisäinen kommunikaatio on nostettu kuviossa keinoksi purkaa luottamuksen puutteesta aiheutuvia esteitä.

Omaksujien epävarmuuksiksi innovaatiota kohtaan on nostettu vakiintuneet käytännöt, kustannusten perustelu ja asenteellisuus. Vakiintuneilla käytännöillä tarkoitetaan sitä, että mikäli innovaation omaksuminen tarkoittaa omaksujalle muutosta totuttuihin toimintatapoihin, jolloin sen omaksuminen on omaksujan kannalta vaikeampaa aikaisempiin malleihin yhteensopivampaan ratkaisuun nähden. Kustannukset ovat omaksujan kannalta tyypillinen epävarmuuden aiheuttaja. Kustannusten perustelussa onkin kyse omaksujan ymmärtämisestä innovaation hyödyistä ja haitoista, jolloin hyötyjen ja haittojen epäsuhta tai epäonnistuminen perustelussa nostaa kustannukset epävarmuustekijäksi ja innovaation leviämisen esteeksi. Myös asenteellisuus voi olla omaksujassa epävarmuutta aiheuttava tekijä, jos innovaatio ei sovi yhteen omaksujan olemassa olevien asenteiden kanssa. Innovatiivisten tuotteiden kanssa asenteellisuus voi nousta kysymykseen myös omaksujan haluttomuutena muutokseen.

Kommunikaatiostrategialla tarkoitetaan sitä, millä tavalla innovaatiosta viestitään sisäisesti ja ulkoisesti. Kuviossa se on nostettu keinoksi purkaa omaksujien epävarmuuksista aiheutuvia innovaation leviämisen esteitä. Kuten sisäisen kommunikaation kanssa, on tärkeää huomioida, että haasteet kommunikaatiostrategian muodostamisessa ja täytäntöönpanossa tai sen puute, korostavat esteiden luomaa vaikutusta. Pääsääntöisesti voidaan sanoa, että innovatiivisten tuotteiden kanssa kommunikaatiostrategiassa tulisi noudattaa informatiivista linjaa, jossa omaksujia

tiedotetaan innovaation ominaisuuksista, toimintaperiaatteesta ja hyödyistä. Tällöin pystytään tehokkaasti vaikuttamaan muun muassa vakiintuneista käytännöistä nousevaan epävarmuuteen.

Verkostot ja niiden hyödyntäminen on innovaation leviämisen kannalta merkittävä mahdollistaja. Systemaattisella suhtautumisella erilaisten verkostojen hyödyntämiseen voidaan tehostaa tiedonkulkua sekä vaikuttaa mielipiteisiin muun muassa mielipidejohtajien avulla. Päätöstä tehdessä yksilöt nojaavat kaltaisiltaan saamaansa informaatioon, jolloin omasta verkostosta luotettavalta taholta tullut informaatio edesauttaa positiivisen asenteen muodostamista ja innovaation omaksumista. Pyrkimällä vahvistamaan tätä ilmiötä voidaan mahdollistaa innovaation leviämistä.

3 KAKSOISKÄYTÖN MALLI: CASE VALO HOTEL & WORK

Kuten aikaisemmin kävimme lyhyesti läpi, kiinteistön kaksoiskäytön mallilla tarkoitetaan konseptia, jossa samaa kiinteistöä ja samoja resursseja hyödynnetään kahteen eri käyttötarkoitukseen, nostaan sen käyttöastetta merkittävästi monien muiden hyötyjen ohella. Yksi näistä hyödyistä on kiinteistöjen ekologisuus. Vastuullisuus on suuri ja alati kasvava trendi maailmalla, ja ihmiset sekä yritykset haluavat osaltaan kantaa kortensa kekoon asian puolesta. Maailmalla on valtavia määriä kiinteistöjä, jotka ovat ison osan ajasta tyhjillään, mutta kuluttavat energiaa ympäri vuorokauden. Case-esimerkkinä toimiva VALO-konsepti tuo ratkaisun tähän ongelmaan, säästäten samalla luonnonvaroja ja tuoden lisäarvoa omistajille ja asiakkailleen.

Valo Hotel & Work pitää nimensä mukaisesti sisällään kaksi eri konseptia eli hotelli- ja toimistopalvelut. Valo Hotel tarjoaa perinteisiä hotellipalveluita niin liike- kuin lomamatkailijoiden tarpeisiin. Majoittumisen lisäksi hotelli tarjoaa erinomaiset puitteet työn tekemiseen ja virkistämiseen. Kaiken kaikkiaan, Valo on perinteinen hotelli laajalla palvelutarjonnalla, johon kuuluu muun muassa ravintolat, sauna- ja allasosasto sekä mahdollisuus pysäköintiin ja vuokra-autoihin. Tarpeen vaatiessa Valon joustavista ja mukautuvista tiloista löytyy niin yksityisiä kuin yhteiskäyttö työtiloja sekä kattava valikoima erilaisia kokous- ja tapahtumatiloja.

Valo Work on kaksoiskäytön toinen puoli, jonka tarkoituksena on tarjota modernia toimitilaratkaisua erilaisille ja eri kokoisille yrityksille ”Toimisto palveluna”-konseptilla. Asiakkaiden erilaisia tilan tarpeita varten kiinteistöön on luotu monipuolinen tarjonta tiloja, joihin kuuluu muun muassa yksityisiä työhuoneita eri koko- ja kalustusvaihtoehdoilla: Smart, Comfort ja Deluxe, Lounge-tila rentoon työntekoon, luova tila, rauhallinen yhteistila keskittymistä vaativaan työskentelyyn sekä kokous- ja neuvottelutilat. Kaiken kaikkiaan Work-asiakkailta on käytettävissään hotellitason ympäristö ja pääsy normaaleihin hotellipalveluihin, kuten ravintoloihin ja Wellness-osastoon.

Toimistopalvelut toimivat VALO Work-jäsenyydellä, jonka avulla voit valita työhuoneesi vastaamaan aina päivän tarpeita sekä skaalata yrityksenne tiloja

henkilöstönne mukaan. Jäsenyys toimii kolmessa eri tasossa, joiden lisäksi tiloja pääsee kokeilemaan myös päiväpassilla. Kyseisiin jäsenyyksiin kuuluu muun muassa viikoittainen Wellness-alueen käyttö, nopea netti, yritystili ja VALO-sovellus jäsenyyden hallintaan. Käytön mukaan toimivalla jäsenyydellä asiakas nauttii työtiloista, toimistopalveluista ja muista Valon palveluista ilman kiinteitä tilakustannuksia. Tarvittaessa tilat hankitaan ja laskutetaan päivähinnalla käytön mukaan. Yhteistilat-jäsenyydellä Valon yhteistilat ovat vapaasti asiakkaan käytössä, jonka lisäksi muut tilat ovat käytettävissä jäsenhinnalla käytön mukaan. Työhuone ja yhteistilat-jäsenyyden asiakkaalla on oikeus kaikkiin Valon työtiloihin ja Smart-työhuoneisiin.

Valossa huoneiden kaksoiskäyttö on toteutettu mielenkiintoisella, jatkuvasti kehittyvällä teknisellä innovaatiolla. Monen vuoden kehityksellä on luotu muuntojoustava kalustuskokonaisuus, minkä päälle huoneiden tehokas hybridikäyttö on voitu rakentaa. Huoneissa on otettu huomioon majoituskäytön ja työikäytön omat tarpeet sekä molempien toimialojen rakennusmääräykset. Majoitushuoneet muuttuvat erilaisiksi ja monikäyttöisiksi työhuoneiksi, kuten sohvanekkkareiksi, videokonferenssi-huoneiksi tai jopa kahdeksan hengen kokoustiloiksi.

Kaikkea tätä kokonaisuutta hallitaan Valo Platformin avulla. Valo Platform on digitaalinen konsepti, johon sisältyy data-ohjelmisto, laitteisto ja niiden integraatio. Kyseisen järjestelmän avulla organisaatio hallitsee huoneita ja niiden reaaliaikaista käyttöä sekä sen avulla toimistoasiakkaalle vapautuu huone heti, kun se on siivottu ja vapautettu järjestelmään.

Kaksoiskäytön mallista saatavaa käyttöasteen nousua voi havainnollistaa Valon konseptikäsitteistä poimitulla esimerkkilaskelmalla, jossa käyttöasteita on arvioitu seuraavalla tavalla. Perinteinen hotelli on pääasiallisena toiminta-aikana 20:00-8:00 käytössä noin 70 prosentin käyttöasteella, kun taas aikana 8:00-20:00 käyttöaste on vaan noin 6 prosenttia, jolloin keskimääräinen käyttöaste vuorokauden mitassa on noin 40,2 prosenttia. Perinteisen toimiston keskimääräinen käyttöaste on noin 7 prosenttia. Valo Hotel & Work kiinteistön käyttöaste välillä 8:00-20:00 on noin 50 prosenttia ja välillä 20:00-8:00 noin 70 prosenttia. Tällöin keskimääräinen käyttöaste on noin 63,1 prosenttia eli merkittävästi perinteisiä kiinteistöjä enemmän.



Kuva 1. Valo Hotel & Work

4 TUTKIMUSMENETELMÄT

4.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkielma toteutetaan kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Laadullinen tutkimus ei ole käsitteenä täysin yksioikoinen, sillä se sisältää lukuisia merkityksiä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2009, s. 153). Monilla tieteenaloilla, kuten sosiologiassa, psykologiassa ja kasvatustieteissä on omat kvalitatiivisen tutkimuksen traditiot (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2009; Lesch, 1992, s. 153). Pääasiallisesti voidaan kuitenkin laadullisen tutkimuksen tyypillisiin piirteisiin kuuluvan kokonaisvaltaisen tiedon hankinta ja aineiston koonti luonnollisissa, todellisissa tilanteissa, ihmisten suosiminen tiedon keruun instrumenttina, induktiivisen analyysin käyttö, laadullisten metodien käyttö aineiston hankinnassa ja kohdejoukon valitseminen tarkoituksenmukaisesti (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2009, s. 155). Laadullisen menetelmän valinta tutkimukselle on selkeä, sillä empiirisen aineiston keräyksessä painottuu tarkoin valitun kohdejoukon haastattelu laadullisia metodeja käyttäen.

Tutkielmassa seurataan laadullisista metodeista tapaustutkimusta, jonka tarkoitus tutkimusstrategiana on ymmärtää yksittäisiä tapauksia tai kokonaisuuksia. Metodille ominaista on myös tutkimusprosessin iteratiivisuus eli eri vaiheiden välillä liikkuminen, jossa tutkimuksen edetessä voidaan palata aikaisempiin vaiheisiin esimerkiksi täydentämään jo tehtyä työtä. (Eisenhardt, 1989.)

4.2 Aineiston keruu ja sen analysointi

Tutkimusaineiston keruun menetelmäksi valittiin puolistrukturoitu temahaastattelu. Kyseiselle menetelmälle on ominaista, että haastatteluun on olemassa ennalta määrätyt kysymykset ja idea haastattelussa käsiteltävistä aiheista on selkeä, mutta keskustelu voi vaihdella ja todennäköisesti eroaa eri haastateltavien välillä. (Fylan, 2005.)

Haastatteluun valittiin kiinteistön kaksoiskäytön ja tutkielman case-esimerkin kannalta oleellisia henkilöitä. Haastateltavan oli seitsemän SSA Group Oy:n toimihenkilöä, jotka toimivat erilaisissa rooleissa innovaation ympärillä muun muassa tytäryhtiöissä

Valo Group Oy:ssä ja DU Properties Oy:ssä, sekä kaksi Valo Work-konseptin asiakasta. Tutkimuksessa ei tuoda esille haastateltavien nimiä tai rooleja.

Taulukko 1. Haastateltavat

Haastateltava	Päivämäärä	Haastattelun kesto
Yritysedustaja 1	15.2.2023	52 minuuttia
Yritysedustaja 2	13.2.2023	36 minuuttia
Yritysedustaja 3	9.2.2023	82 minuuttia
Yritysedustaja 4	1.3.2023	31 minuuttia
Yritysedustaja 5	3.2.2023	60 minuuttia
Yritysedustaja 6	10.2.2023	36 minuuttia
Yritysedustaja 7	14.2.2023	53 minuuttia
Asiakas 1	9.3.2023	24 minuuttia
Asiakas 2	10.3.2023	16 minuuttia

Haastatteluja varten luotiin teoreettisen osuuden pohjalta kaksi haastattelurunkoa, toinen konsernin sisäisille henkilöille ja toinen konseptin asiakkaille. Kysymyksillä pyrittiin saamaan mahdollisimman kattava kuva organisaation sisäisistä, innovaatioon liittyvistä toimintatavoista suhteessa teoreettisessa osuudessa nouseviin teemoihin. Haastattelurunko on nähtävissä liitteissä 1 ja 2. Tutkimuksen taustasta ja tarkoituksesta tiedotettiin haastateltaville sähköpostin välityksellä hyvissä ajoin, jotta haastateltavat olisivat tietoisia keskustelun aiheesta ja luonteesta, mahdollistaen mahdollisimman hyvän lopputuloksen. Kaikilta haastateltavilta kysyttiin lupa suorien lainausten käyttämiseen. Teoreettisen osuuden oltua valmis, haastateltavia lähestyttiin sähköpostilla, jolloin sovittiin tarkempi ajankohta haastatteluille. Haastattelut toteutettiin etänä Teams- ja Google Meet-alustaa käyttäen 3.2.-10.3.2023 välillä. Haastatteluiden pituuden keskiarvo oli 44 minuuttia.

Haastatteluiden jälkeen niistä saatu aineisto käsiteltiin litteroimalla analysoinnin ja käsittelyn helpottamiseksi, jonka jälkeen tutkimuksen tulosten analysointiin käytettiin laadullista sisällönanalyysiä. Sisällönanalyysi on laadullisen tutkimuksen

perusmenetelmä, jota voidaan yleisesti ottaen käyttää kaikissa laadullisissa tutkimuksissa (Sarajärvi & Tuomi, 2017). Analyysivaiheessa apuna käytettiin teemoittelu-tekniikkaa, jolla tarkoitetaan aineiston pilkkomista ja järjestämistä aihepiirien mukaan (Hiltunen, 2009). Teemat syntyivät teoriaosuuden pohjalta ja myös haastattelut seurasivat pitkälti näitä teemoja. Tekniikan avulla tutkijan oli mahdollista keskittyä pienempiin kokonaisuuksiin ja löytää olennaista tietoa tutkimuskysymyksiä ajatellen.

Tutkielmassa käytettiin muutamaa sekundääriaineistoa. Kiinteistön kaksoiskäytön malli on sen verran uusi innovaatio, ettei internetistä käytännössä löydy materiaalia, johon luvussa kolme olisi voitu viitata. Jotta mallista voitaisiin antaa lukijalle selkeä kuva, sai tutkija kohdeorganisaatiolta käyttöönsä konseptikäsikirjan, johon luku kolme muun muassa perustuu. Tämän lisäksi tutkielmassa on viitattu DU Properties Oy:n nettisivuihin sekä Valon sosiaalisen median kanavista on puhuttu, muttei niihin ole varsinaisesti viitattu. Tutkielmaa ja konseptiin tutustumista varten tutkija on myös käynyt Valon nettisivuja ja sosiaalisen median kanavia varsin kattavasti läpi.

Taulukko 2. Sekundääriaineiston luettelo

Sekundääriaineisto
Valo Hotel & Work -konseptikäsikirja (152 sivua)
Valo Hotel & Work sosiaalisen median kanavat (Instagram & LinkedIn)
DU Properties Oy -nettisivut (dup.fi)
Valo Hotel & Work -nettisivut (valo.fi)

5 EMPIIRINEN AINEISTO JA SEN ANALYSOINTI

5.1 Haastatteluaineiston analysointi

5.1.1 Innovaation vahvuudet ja heikkoudet

Kuten tutkielman alussa todettiin kiinteistön kaksoiskäytön malli on aidosti perinteitä rikkova ja kiinteistöalaa uudistava innovaatio. Haastatteluissa tämä näkemys, jossa Valo nähdään uniikkina ja disruptiivana innovaationa, toistui laajalti jokaisen haastateltavan suusta. Innovaatio tarjoaa ratkaisuja ongelmiin, joiden kanssa kiinteistöala on perinteisesti painunut, kuten alhainen käyttöaste ja kustannustehokkuus. Myös haastatellut asiakkaat näkivät innovaation tervetulleeseen konseptina hybridiajan työskentelytarpeisiin. Kyseisten ongelmien ratkaisu on organisaatiolle eittämättä taloudellinen etu, mutta se näkyy myös mainehyötynä vastuullisuus-teeman kautta. Tutkijan käsityksen mukaan teeman soisikin näkyvän Valon medioissa enemmän ja helposti ymmärrettävässä muodossa.

”Kaksoiskäyttö on sillä tavalla, tärkein asia jos ajatellaan markkinaa, on hotelleja, toimistoja, ravintoloita ja kokousta eli neljä eri segmenttiä. Kaikilla on oma markkina ja Valossa on kaksoiskäyttökonsepti, joka hyödyntää samoja resursseja tämän konseptin ansiosta. Tämä on keskeistä, että yhtä brändiä ja samoja resursseja pystytään hyödyntämään, mikä tuo tehokkuutta.” (Yritysedustaja 1)

Tämä yllä mainittu havainto on hyvin oleellinen innovaation vahvuuksien, mutta myös markkinointiviestinnän kannalta. On poikkeuksellista, että näin monta eri segmenttiä pystytään tuomaan saman brändin ja resurssien alle ja tähän myös kiteytyy aiemmin mainittujen ongelmien voittaminen. Markkinointiviestinnässä asian kanssa tulee kuitenkin olla huolellinen, sillä tällaisen kokonaisuuden tuominen esille selkeästi on haastavaa, etenkin jos se tehdään yhtä kanavaa käyttäen. Ongelma toistuu haastatteluissa pariin otteeseen, mutta välittyy kuva ettei ongelman tärkeyttä ole laajemmin sisäistetty.

”Heikkouksena sitten varmaankin se, että siinä on tosi monta liiketoiminta-aluetta saman rakennuksen ja brändin alla ja näillä liiketoiminta-alueilla on aika pitkä

historia. Niin se palvelutarjonta on aika laaja, joten se on helposti hyvin sekava asiakkaan silmiin se kokonaisuus miten asiat on hinnoiteltu ja tuotteistettu ja miten niitä markkinoidaan.” (Yritysedustaja 2)

”Mä väittäisin, että todella iso osa jos lähdetään kadulle tekemään gallupia. Semmoinen, joka tuntee Valo-hotellin ja tuntee sen hotellina, jossa sä voit sen lisäksi, että sä yövyt siellä, sä voit työskennellä siellä. Että se on vähän niin kuin tällöinen liikematkailijan hotelli, missä sä voit aamulla kun sä heräät niin nostaa pöydän ja alkaa työskentelemään, kun meillä taas ei missään tapauksessa ole sitä. Ei meillä edes pysty niin toimimaan.” (Yritysedustaja 3)

On selvää, että konsepti voi näyttäytyä epäselvänä satunnaiselle kuluttajalle tai Valon palveluja harkitsevalle kuluttajalle. Valon konseptiin kuuluu selkeästi kaksi eri markkinaa, hotelli- ja toimitilamarkkinat, jotka kuitenkin tämän hetkiselällä viestinnällä sulautuvat yhteen ja konseptin ydin ja toimintaperiaate ei tule selville. Syitä on varmasti monia ja esimerkiksi kommunikaatioon pureudutaan myöhemmin tässä tutkielmassa. Yhteensulautuminen kuluttajan silmissä ei kuitenkaan ole ihme, sillä esimerkiksi Valon Instagram-tili tai muut sosiaalisen media kanavat tukevat tätä ilmiötä. Kanavaa täytetään päivittäin vuorotellen hotelliin ja toimistopuoleen liittyvillä julkaisuilla eikä näitä kahta erillistä markkinaa ole juurikaan eroteltu.

On kuitenkin syytä muistaa, että vahvuuksia innovaatiolla löytyy heikkouksia enemmän. Kyseessä on lähes loputtomasti skaalautuva innovaatio, joka tarjoaa ratkaisun koronapandemian kiihdyttämälle hybridityön mallille. On harvinaista, että toimitilapuolella on pääsy laadukkaisiin hotellitason palveluihin taloudellisesti kannattavalla ratkaisulla. Tutkijan johtopäätöksen mukaan taloudellisen aspektin selkeyttämiseen tulisikin panostaa, sillä se voi luoda ilmiötä, joka ottaa painoarvoa pois muilta epävarmuutta aiheuttavilta asioilta. Haastatellut asiakkaat pitivät innovaation vahvuuksina ja omaksumisen edesauttajina tilojen erilaisuutta sekä konseptin joustavuutta, mikä tekee siitä erilaisiin yksilöllisiin tarpeisiin sopivan ratkaisun.

Kun ajatellaan haasteita, joita innovaation leviäminen kohtaa, esille nousi useasti asioita kuin toimialan pääomaintensiivisyys, käyttäjien saamisen nopeus palvelulle ja

ymmärryksen saaminen markkinaan innovaatiosta. On kuitenkin hyvä suhtautua maltilla kyseisiin haasteisiin, sillä todennäköisesti ollaan tilanteessa, jossa korona-ajan jälkeisen hybridityön malli ei ole vielä täysin rantautunut koko markkinaan, ja lisäksi ottaa aikansa ennen kuin olemassa olevat toimitilavuokrasopimukset sallivat Valoon siirtymisen. Organisaatio siis kohtaa myös itsestään riippumattomia jarruttavia tekijöitä, joihin tulee suhtautua maltilla.

”Meillä on myöskin paljon yrityksiä, millä on ikenä nykyiset olemassa olevat toimitilakustannukset, jotka on ylimitoitettu niiden nykyiseen tarpeeseen. Kun sopimukset on toimitilapuolella pääsääntöisesti ollut aina sellaisia kolmesta viiteen vuoteen niin se vielä jonkin verran ottaa aikaa, että pääsee niistä eroon ja ne oikeasti voi alkaa avoimesti miettimään, että onko tää vaihtoehto.” (Yritysedustaja 6)

Aikaisemmin tässä tutkielmassa pohdimme sitä, että synnyttääkö tarve innovaation vai innovaatio tarpeen ja tulimme siihen lopputulokseen, että vastaus on aina skenaariosta riippuvainen eikä mustavalkoista vastausta useinkaan ole. Hieman yllättävää on kuitenkin se, että kun organisaation sisäisiltä henkilöiltä kysyttiin onko tälle kyseiselle innovaatiolle olemassa oleva tarve vai tuleeko se esimerkiksi synnyttää tietoisuutta lisäämällä, oli vastauksissa eroavaisuuksia. Seitsemästä vastaajasta kaksi eli noin 29 % oli sitä mieltä, että tarve tulee synnyttää. Yksi seitsemästä eli noin 14 % oli sitä mieltä, että tarve on ollut olemassa ja neljä seitsemästä eli noin 57 % oli sitä mieltä, että toisaalta tarve innovaatiolle on olemassa, mutta ihmisten tietoisuuteen tulee saada se, että on olemassa innovaatio, joka täyttää tämän tarpeen. Otanta on toki suhteellisen pieni, mutta kyse on kuitenkin linjasta, joka tulisi olla selvillä koko organisaatiossa. Tuotteen luonteen huomioon ottaen lähtökohdan tulisi ehdottomasti olla se, että tarvetta tulee synnyttää tietoisuutta lisäämällä, sillä innovatiivisten tuotteiden kohdalla tarve ei synny itsestään vaan se vaatii innovaattoreita, jotka muuttavat maailmaa ja saavat ihmiset kyseenalaistamaan ja muuttamaan aikaisempia toimintatapojaan.

”Harvemmin ehkä tulee niin, että tulee ihmiskunnalla ensin tarve, koska tässä ollaan siinä dilemmassa, että ei keskimääräisesti ihmiskunta vaan ei osaa kaivata sieltä hevosesta autoon. Että se vaatii innovaattoreita.” (Yritysedustaja 3)

Asiakkailta kysyttäessä, vastaukset mukailivat tätä näkemystä, sillä molemmat kertoivat olleensa tietoisia innovaation olemassa olosta ja tarpeen syntyneen vasta tietoisuuden lisääntymisen kautta.

”Ehkä ensin tuli innovaatio, mutta sitten tuli ulkoisten paineiden vuoksi niin kun koronat ja muut niin tuli tarve. Kyllä mä tiesin Valosta ennen kuin tuli niin sanotusti ulkoisia tekijöitä, joiden myötä tuli tarve.” (Asiakas 2)

5.1.2 Luottamuksen puute leviämisen esteenä

Tässä tutkielmassa luottamus on jaettu kahteen osaan aiheen käsittelyn helpottamiseksi, luottamukseksi innovaatiota ja luottamukseksi organisaatiota kohtaan. Molemmat puolet ovat hyvin tärkeitä ja puutteet tällä saralla heijastuvat ongelmina monille osa-alueille.

Voidaan sanoa, että mikään organisaatio ei ole koskaan valmis luottamusasian suhteen vaan sen eteen tulee työskennellä, joillakin enemmän kuin toisilla. Myöskään tämän tutkielman kohdeorganisaatio ei ole välttynyt haasteilta. Haastattelut osoittavat, että nämä ongelmat ovat painottuneet innovaation alkuvaiheeseen vaikka työtä on edelleen tehtävä. Suuntaviivojen hakeminen on kuitenkin inhimillistä, sillä uuden innovaation lisäksi, mikä sinällään voi aiheuttaa haasteita luottamukseen, innovaation ympärille luotiin myös uusi organisaatio. Tutkijan käsityksen mukaan onkin luonnollista, että kun luodaan uusi innovaatio ja sen ympärille suuri organisaatio, ottaa toiminnan virtaviivaistuminen aikansa.

”Se tiimi, joka silloin oli 10 henkeä ja kasvoi 100 henkeen ennen avaamista. Niin piti päästä kärryille, että kuka on kuka ja mitä ollaan tekemässä” (Yritysedustaja 7)

Haastatteluissa haastateltavia pyydettiin arvioimaan vallitseeko organisaation sisällä täysi luottamus ensin innovaatiota kohtaan ja sen jälkeen organisaation ja sen toimijoiden kykyyn viedä innovaatiota eteenpäin. Enemmistö haastateltavista oli sitä mieltä, että luottamus on rakoillut aiemmin, mutta tällä hetkellä ollaan oikealla tiellä. Mielenkiintoista kuitenkin on, että usea haastateltava oli sitä mieltä, ettei innovaatio tällä hetkellä nauti täyttä luottamusta. Tällaisen innovaation kanssa haaste tulee siitä,

että on olemassa useampi suunta, mihin innovaatiota voidaan viedä ja ilmiötä korostaa se, että organisaatiossa on ihmisiä, jotka edustavat näitä eri suuntia ja toimialoja. On siis luonnollista, että innovaatiota halutaan kehittää eri puolilla organisaatiota erilaisilla painotuksilla, mikä erityisesti dialogin puuttuessa on merkittävä ongelma.

”Vieläkin on sitä epäilystä ja vähän niin kuin ristiriitaa, että mikä se painotus on missäkin voisi olla. Kumpaa painotetaan hotellia vai toimistoa ja miten suunnataan markkinointiin ponnistuksia, kumpaan suunnataan ja kuinka paljon kumpaankin suuntaan” (Yritysedustaja 3)

Vastaus ongelmaan on kuitenkin olemassa ja haastatteluiden aikana se kuultiin parin haastateltavan suusta. Asiassa tullaan johtamiseen ja siihen, miten selkeästi johdon visio ja sen asettamat suuntaviivat pystytään jalkauttamaan muun organisaation tasolle samaistuttavalla tavalla.

”tavallaan omistajien näkemys ja hallituksen kontrolli olisi pitänyt olla kovempi just tämmöisissä kysymyksissä, kun tullaan innovaation näkemyseroihin.” (Yritysedustaja 7)

”Ja tietenkin sen omistajan ja konseptin ideoijan ääni pitää kuulua, pystyä kuulumaan siinä, jotta se niin kun fokus ei yhtäkkiä katoa vahingossa siitä.” (Yritysedustaja 4)

Täytyy kuitenkin huomioida, ettei luottamuksen puute innovaatiota kohtaan johdu pelkästään näkemyseroista. Liiketoiminnassa puhutaan kuitenkin tuloksen teosta, ja haastateltavien kommentteista päätellen Valo Work-konseptia ei ole välttämättä numeroiden valossa pystytty vielä todistamaan.

”Mehän ei olla tuota Work-konseptia ja päiväkäytön kokonaisuutta pystyttä vielä numeroiden valossa todistamaan. Se on niin kun uskon varassa. Ja niin kun sanoin, että osa ei usko ennen kuin on todistettu.” (Yritysedustaja 7)

Kuten jo aikaisemmin analyysissa totesimme puhuttaessa organisaatiosta riippumattomista tekijöistä, tiettyihin ongelmiin tulee suhtautua tietynlaisella maltilla ja armollisuudella. Tätä samaa ajatusta voi soveltaa myös tässä kohtaa. Vaikka korona-aika kiihdytti hybridi- ja etätyöskentelyä, voitaneen todeta, ettei korona-aika ole

otollisin hetki lanseerata tuotetta, jonka toimiala on kärsinyt runsaasti koronan tuomista vaikutuksista. Useampi haastateltava totesikin, että markkinaaan penetroituminen ja vakiintuminen ottaa aikansa, jonka myötä myös tuloksia alkaa tulla.

”Miten pidemmälle mennään ja mitä enemmän tulee näyttöjä niin sitä enemmän se valaa uskoa. Koronan takia toimiala on ollut murroksessa ja kriisissä ja näin ollen se on muuttanu organisaation psykologista turvallisuuden tunnetta. Toimialakin voi painaa mieltä eikä välttämättä uskalleta lähteä innostumaan ehkä.” (Yritysedustaja 1)

Work-konseptin kyseenalaistaminen on kuitenkin tässä kontekstissa ilmiönä ristiriitainen, vaikka se onkin erään haastateltavan mukaan vähentynytkin alkuajoista. Work-puoli on se, joka tekee innovaation tässä tapauksessa ja sen näkemistä Valon erilaistamistekijänä tulisi vaalia. Vaikka aikaisemmin viestinnästä puhuttaessa korostettiin eri segmenttien erottelua toisistaan, tukevat ne tässä tapauksessa toisiaan.

”Kyllä tässä on ollut monenlaista keskustelua ja viimeaikainen keskustelu on ollut sinällään positiivista ja aidosti halutaan panostaa tuohon workkiin ja nähdään se Valon erilaistamistekijänä numero yksi, mikä on tosi tärkeä, sillä siinäkin on ollut paljon kyseenalaistamista. Mutta nyt nähdään, että se on se juttu, mistä Valo tunnetaan ja siihen täytyy panostaa. Ja sen asiakasryhmän asiakkaat tuo asiakkaita myös muille segmenteille, että se ei ole niin mustavalkoista, että se olisi vain Workin asiakkaat.” (Yritysedustaja 2)

Mitä kysymykseen luottamuksesta organisaatiota kohtaan tulee, voi haastatteluaineistosta päätellä, että tällä hetkellä ollaan hyvässä tilanteessa aikaisemmista haasteista huolimatta, vaikka pieniä puutteita on vieläkin olemassa. Suurin osa vastaajista kertoi uskovansa, että tällä hetkellä organisaatiolla on se kokoonpano kasassa, jolla innovaatiota saadaan vietyä eteenpäin ja loput vastaajista uskoivat, että tällä hetkellä ollaan oikealla tiellä vaikkakin pieniä puutteita voi olla. Aikaisemmin puhuimme dilemmasta, jossa monen eri liiketoiminta-alueen tuominen saman rakennuksen ja resurssien alle on yksi innovaation selkeistä vahvuuksista, mutta se aiheuttaa myös haasteita. Viestinnällisten haasteiden lisäksi heijastuu se myös

organisaation sisäiseen luottamukseen, kun organisaatioon on tuotu osaajia eri liiketoiminta-alueilta, kuten hotelli- ja toimistopuolelta.

”Organisaation sisällä aihe on ollut kiinnostava, mutta meillä on ollut paljon kipuilua siinä, että meillä on ollut paljon hotellipuolen osaajia ja ekspertejä, joka on sinällään yksi vanhimmista liiketoiminta-alueista mitä on ja siellä on vahvat perinteet miten asiat täytyy tehdä. Se on hyvä asia, että on sitä toimiala-asiantuntijuutta, mutta yhtä lailla pitäisi olla se taito murtaa sitä toimialaa.” (Yritysedustaja 2)

Kyseinen ilmiö on aiheuttanut haastatteluiden perusteella merkittävää mielipiteiden jakautumista organisaation sisällä. Asiaa sivuttiin jo aikaisemmin, kun totesimme, että eri taustaisten ammattilaisten kohdatessa innovaation äärellä, joka pitää sisällään useita eri liiketoiminta-alueita, on luontaista haluta kehittää innovaatiota oman osaamisalan suuntaan. Kuten sanottua, tällöin johdon kontrolli ja dialogin ylläpitäminen on tärkeässä roolissa.

5.1.3 Innovaatioon liittyvät epävarmuudet omaksujan näkökulmasta

Potentiaalisten asiakkaiden epävarmuuksia uutta innovaatiota omaksuessa käsiteltiin tutkielman teoriaosuudessa ja myös haastatteluissa haluttiin nostaa tämä teema esille. Kuten totesimme aikaisemmin, tyypillisiä epävarmuuksia potentiaalisen asiakkaan näkökulmasta ovat usein muun muassa kustannukset, vakiintuneet käytännöt ja toimintamallit sekä esimerkiksi asenteet uutta innovaatiota tai muutosta kohtaan. Haastatteluissa esille nousi laajasti eri näkökulmia ja yleisesti kysyttäessä näitä aikaisemmin mainittuja seikkoja mainittiin vastaajien toimesta. Tämän lisäksi kyseisiä epävarmuuksia kysyttiin myös erillisillä kysymyksillä.

Yleisesti kysyttäessä, vastaajat ajattelivat epävarmuuksien liittyvän yleensä uuden konseptin ja toimintamallin omaksumiseen tai tuotteistukseen. Kysymyksessä tuli esille laajalti erilaisia huolia, joita potentiaalinen asiakas on kohdannut ja kohtaa, jotka kaikki kuitenkin kiteytyvät edellä mainittujen kahden pääpiirteen ympärille. Haastatteluista ilmeni, että yrityksiä mietityttää Valoon siirtyminen, lähinnä sen erilaisuuden vuoksi suhteessa totuttuun. Huolia on muun muassa sopeutumisen ja tehokkuuden suhteen, kärsiikö työntekijöiden tehokkuus kun he tuodaan Valon

kaltaiseen ”hotelliympäristöön” ja palveluiden äärelle. Kysymys on siinä mielessä erikoinen, että hyvien työolojen ei tiedetä heikentävän tehokkuutta. Tällaisiin huoliin tulisikin valmistautua esimerkiksi case-aineistoa keräämällä olemassa olevilta asiakkailta. Case-aineisto erilaisista asiakastyypeistä ja heille toimivista ratkaisuista tulisi joka tapauksessa olla keskiössä innovaation myynnissä, jonka omaksuminen tarkoittaa asiakkaalle jossain määrin uuteen hyppäämistä.

”Edelleenkin näen tarpeellisena sen, että meillä ois tällaisia case-esimerkkejä vaikka myyntiaineistossa yrityksistä, joissa on esim 5-10 henkeä ja suunnilleen tällaiset tarpeet ja että he toimii Valon kaltaisessa ympäristössä näin. Että se ois selitetty ihan tarkkaan, koska meidän myyntiaineistossa tällä hetkellä ei ole kuin hinta ja sit sellaista monimutkaista tekstiä, josta ei välttämättä ymmärrä.” (Yritysedustaja 2)

Uuteen konseptiin ja tuotteistukseen liittyy myös haastatteluissa esille nousnut yksinkertaisuus. Innovaatio voi olla potentiaaliselle asiakkaalle vaikeasti sisäistettävä, mikäli aiempaa kokemusta ei ole ja tällöin mahdollisimman yksinkertaiseen ja selkeään lähestymistapaan voi olla helpompi suhtautua.

”Tuo meillä ehkä monesti unohtuu myynnissä ja markkinoinnissa, että pitäisi katsoa asiakasyrityksen näkökulmasta, että pitäisi olla äärimmäisen selkeä ja intuitiivinen ja tarkoittaa käytännössä, että yksinkertainen ratkaisu.” (Yritysedustaja 7)

Haastatteluissa nousi esille useaan kertaan mielipide, jonka mukaan näiden epävarmuuksien voittamiseksi ei ole tehty tarpeeksi. Tähän oivallisena lääkkeenä voisikin toimia viestinnällisten asioiden lisäksi juuri edellä mainitut myyntiaineiston päivittäminen ja selkeyttäminen, jossa tuotteen ydin ja toimintamalli on hyvin selkeästi asiakkaan silmillä.

Erillisillä kysymyksillä kysyttiin myös miten muutosta perinteisistä toimintamalleista voidaan helpottaa. Myös kustannuksia ja asenteellisuutta pohdittiin epävarmuutta aiheuttavina tekijöinä. Perinteisissä toimintamalleissa keskustelu jäljitteli jossain määrin ensimmäisen kysymyksen kanssa käytyä keskustelua. Myös tässä kysymyksessä nousi esille selkeiden, yrityskeskeisten ratkaisuiden tarjoaminen ja muun muassa digitaalisen käyttäjäpolun helpottaminen. Tärkeää on, että

potentiaalisille asiakkaille tulisi olla hyvin selkeästi nähtävillä, mikä on Valoon siirtymisestä syntyvä arvo.

”Tuo on sellainen asia joka lähtee ostoprosessista sikäli että pystyy vertaamaan selkeämmin mikä on arvo siirtyä valoon.” (Yritysedustaja 1)

Tässä toistuvat jo aiemmin mainitut seikat, jossa prosessia katsotaan asiakkaan näkökulmasta. Asiakkailta kysyttäessä, sopeutuminen ja muutos aiempiin käytäntöihin nousi ensimmäisenä esille. Aikaisemmin puhuimme case-aineiston luomisesta erilaisista asiakastyypeistä ja heille sopivista ratkaisuista. Asiaan on syytä suhtautua tietyllä vakavuudella, sillä muun muassa toisen haastatellun asiakkaan tapauksessa tällaisesta aineistosta oli todennäköisesti ollut apua innovaation omaksumisessa. Asiakas kertoi olleensa huolissaan siitä, miten hänen yrityksensä kokoinen ja kaltainen organisaatio sopeutuu Valon malliin ja ympäristöön. Myös toinen asiakas kertoi innovaatiota omaksuessaan pohtineensa sopeutumistaan malliin, sillä jokaisella on yksilöllinen tapansa työskennellä. Kuten sanottua, tämän vuoksi asiakaslähtöisen aineiston luonnilla voidaan helpottaa innovaation omaksumista.

Kustannuksista keskustellessa pystyi tulkitsemaan ettei kustannusten taso ole tällä hetkellä epävarmuutta aiheuttava tekijä ja asiasta puhuttaessa kustannukset nähtiin ennemminkin kilpailuetuna. Myös haastatellut asiakkaat näkivät kustannusten tason samalla tavalla. Organisaation sisäisillä haastateltavilla huolta kuitenkin nousi aiemmin mainitusta selkeydestä ja asiakaslähtöisyydestä. Hinnoittelua pitäisi yksinkertaistaa ja pyrkiä ymmärtämään asiakkaiden tarpeita paremmin. Osalle asiakkaista kiinteä kuukausihinta tuo turvallisuuden tunnetta, koska pelkoa kustannusten noususta ei ole, mutta osa asiakkaista voi kokea joustavan käytönmukaisen hinnoittelun suurena etuna. Asiakaslähtöisyyteen liittyen aiemmin jo tutkielman pohjustuksessa mainittiin potentiaalinen tarve hintojen vertailulle. Myös haastattelussa tämä tarve selkeälle mekanismille hintojen vertailuun toistui, sillä luonnollisesti moni haluaa verrata kustannuksia sen hetkisiin toimitilakustannuksiin, jolloin prosessin helpottaminen olisi palveluntarjoajan etu, kun viestiä kilpailukykyisestä hinnasta saataisiin paremmin perille. Erään haastateltavan mukaan juuri tämän asian viestinnässä on suuresti epäonnistuttu. Selvää kuitenkin on, että

hintataso on kilpailukykyinen, sillä tämä näkemys toistui lähes kaikissa haastatteluissa ja haasteet täten liittyvät hinnoittelun malliin, selkeyteen ja vertailuun.

Uudet innovaatiot usein kohtaavat asenteellista vastarintaa erilaisuutensa vuoksi jaa tätä aihetta käsiteltiin myös haastatteluissa. Valtaosan haastateltavien mielestä innovaatio tällaista ilmiötä ei ole kuitenkaan ollut havaittavissa tämän innovaation kohdalla. Huomionarvoista kuitenkin on, että useampi vastaaja kertoi ilmiötä näkyneen sisäisesti, jos ei niinkään ulkoisesti. Uskoa Work-konseptiin on puuttunut ja organisaatiossa on ollut henkilökohtaisia intressejä viedä hotellipuolta eteenpäin, mikä on hidastanut Work-konseptin kehittymistä. Mielenkiintoinen pointti asenteellisuudesta on se, että erään haastateltavan mukaan innovaation kanssa olla vielä evoluution alussa käyttäjien suhteen. Aikaisemmin tässä tutkielmassa on puhuttu omaksujakategorioista, jolloin innovaation tämän hetkiset käyttäjät ovat luultavasti aikaisia omaksujia. On siis mahdollista, että asenteellisuutta innovaatiota kohtaan alkaa esiintyä enemmän, kun se nostaa päätään ja saavuttaa esimerkiksi aikaisen enemmistön käyttäjien suhteen.

5.1.4 Kommunikaation haasteet leviämisen esteenä

Kommunikaatio oli yksi tärkeä teema, joka nostettiin esille tutkielman teoreettisessa viitekehyksessä. Haastatteluissa asiaa lähestyttiin pyytämällä haastateltavaa arvioimaan organisaation sisäistä kommunikaatiota ja sitä, onko organisaation kommunikaatiostrategia ulospäin enemmän informatiivinen vai ”myynnillinen” sekä onko linja selvillä koko organisaatiossa.

Kaikista haastattelun teemoista tässä esiintyi selkeästi eniten hajontaa, sillä lähes jokainen näkemys erosi toisistaan. Selkeästi on nähtävissä, että organisaation sisäisessä kommunikaatiossa on ollut haasteita, sillä vain yksi haastateltavista kehui kommunikaatiota. Yleisesti ottaen koettiin, että kommunikaatio on ollut takkuista ja siinä on parantamisen varaa, mutta syitä tälle kuultiin useita. Iso vaihtuvuus henkilöstössä niin lattia- kuin aiemmin ylemmällä tasolla osaltaan vaikeuttaa kommunikaatiota, etenkin jos järjestelmällistä koulutusta ei järjestetä. Tilanne aiheuttaa sen, että osa työntekijöistä ei täysin ymmärrä missä konseptissa on kysymys,

ja näin ollen eivät sisäistä missä he ovat töissä. Ongelmaan on kuitenkin havahduttu ja organisaatioon on perustettu akatemia järjestelmällisen perehdyttämisen tueksi.

”Siinä on ollut myös paljon haasteita ilman muuta, koska ihmiset on paljon vaihtunut niin paljon. Että kun ensimmäinen erä ihmisiä lähti ja tuli niin itsekin vielä jaksoi seuraaville selostaa asioita, mutta nyt nämä uusimmat niin ei oo enää käyty niin tiivistä keskustelua.” (Yritysedustaja 2)

”Ja siis ei pelkästään koske niitä, jotka on vastikään tulleet taloon tai ovat lyhytaikaisesti, että ehkä siinä on myös organisaation muillakin tasoilla kyllä olisi vielä ja onkin parannettavaa siinä suhteessa, että kaikki jakaa sen saman ymmärryksen.” (Yritysedustaja 5)

Mielenkiintoinen haastatteluissa ilmi tullut seikka on se, että organisaation sisällä konseptin ja operaation kehityksen periaatteet ovat vaihdelleet tai näiden rooli ei ole ollut selkeä. Täysin selkeää ei ole ollut, että toteutetaanko ne yhdessä vai erikseen. Tämä aiheuttaa sen, että organisaatorakenne on epäselvä tai sitä ei ole sekä vastuualueet hämärtyvät, mikä luonnollisesti vaikuttaa negatiivisesti kommunikaation kulkuun. Tulevien kiinteistöprojektien kannalta kyseessä on oleellinen oppi. Selkeän organisaatorakenteen luominen on oleellisessa osassa kaikenlaisen kommunikaation ja kehitystyön kannalta. Sen lisäksi epäselvä organisaatorakenne epäilemättä heijastelee haasteita ja ongelmia pääosaan organisaation toimista.

Aikaisemmin tässä tutkielmassa käsitelimme kommunikaatiostrategiaa ja sitä, että innovatiivisten tuotteiden kanssa tulisi käyttää enemmän informatiivista linjaa. Haastatteluissa näkemykset organisaation linjasta vaihtelivat hyvin paljon ja myös näkemykset siitä, mitä linjan pitäisi olla, vaihtelivat. Noin puolet haastateltavista kertoivat linjan olevan enemmän myynnillinen ja näin vastanneista osa oli sitä mieltä, että linjan pitäisi olla informatiivisempi ja muun muassa yksi haastateltava sitä mieltä, että linjan tulee ehdottomasti olla myyntilähtöinen. Haastatteluissa osa oli myös sitä mieltä, että linjaa ei välttämättä ole ollut ja toiminta on heilahdellut sen mukaan. Kuten jo aiemmassa luvussa totesimme, markkinaa ei ole välttämättä saatu tarkkaa viestiä siitä, mitä ollaan, minkä johdosta eräs haastateltavista totesi, että linjan tulisi olla hyvin paljon enemmän informatiivisempi. Tämä todentui selkeästi asiakkaita haastateltaessa,

jolloin toinen asiakas kertoi saaneensa väärän kuvan konseptista sikäli, että luuli palvelun olevan huone, joka sisältää majoituksen ja työskentelytilan.

*”Mulla oli syntynyt väärä kuva siitä Valo-hotellista. Mä luulin, että se huone on sellainen, että siellä on se sekä majoitus että työskentelytila. Mää odotin sellaista.”
(Asiakas 1)*

Juuri tätä ongelmaa innovaation eri segmenttien sulautumisesta yhteen käsiteltiin luvussa 5.2.1. Luvussa esitetyssä suorassa lainauksessa todetaan, ettei näin voi edes Valossa toimia. Sama asiakas koki, että innovaatiota pitäisi tuoda enemmän osaksi markkinointia, tarkoittaen informatiivisen linjan lisäämistä. Asiakkaiden mukaan molempia sekä myynnillistä että informatiivista kommunikaatiostrategiaa on ollut nähtävissä. Tähän liittyen, organisaation sisäinen haastateltava totesi, että organisaatio on innovaation alkuaikoina pyrkinyt tiedottamaan päämäärätietoisemmin, mutta sittemmin se on jäänyt vähäisempään rooliin.

*”Mä huomaan sen, että se on haaste sitten, kun on siellä kuplan sisällä niin, kun siellä pitää itsestään selvänä asioita. Niin liian paljon pidetään itsestään selvänä ja tässä pitäisi vääntää kaikille rautalangasta koko ajan miten se homma tapahtuu.”
(Yritysedustaja 3)*

”Mutta on se ollut hajallaan ja strategian näkökulmasta niin sitä ei ole ollut oikein sitä strategiaa, että miten tästä viestitään sisäisesti ja ulkoisesti” (Yritysedustaja 7)

Mitä organisaation ”linjaan” tulee, vain kaksi haastateltavaa ajatteli sen olevan selvillä koko organisaatiossa. Tämä ei kuitenkaan ole yllätys aiemman kysymyksen vastausten perusteella. Kuten sanottua, vaikka usea vastaaja ajatteli kommunikaatiostrategian olevan enemmän myynnillinen, oli mielipiteissä paljon eroavaisuuksia. Erityisesti mielipiteet siitä, mitä sen pitäisi olla, nojasivat enemmän informatiiviseen suuntaan. Tällöin voisi olettaa ettei organisaatiossa jaeta laajemmin käsitystä siitä, kumpi on valittu menettelytapa. Myös aiemmin mainittu selkeämmän rakenteen tarve tuli esille myös tässä kysymyksessä.

5.1.5 Verkostojen hyödyntäminen leviämisen mahdollistajana

Tässä tutkielmassa verkostoista on puhuttu useaan kertaan eikä niiden merkitystä sovi vähätellä. Myös haastatteluissa kaikki haastateltavat näkivät verkostot hyvin kriittisinä innovaation levittämisen kannalta, erityisesti leviämisen alkuvaiheessa. Alkuvaiheessa merkitys korostuu tässä tapauksessa sen takia, että innovaatio toimii tällä hetkellä vain yhdessä lokaatiossa, jolloin tietoisuus innovaatiosta ei ole niin suuri. Kuten yksi haastateltavista sanoi, kun innovaatiota saadaan levitettyä useampiin lokaatioihin, tietoisuus siitä kasvaa ja toiminta helpottuu, jolloin myöskään verkostoihin nojaaminen ei ole niin kriittistä. Siksi tietoisuuden lisääminen tässä vaiheessa on hyvin kriittistä ja siihen tulisi haastateltavan mukaan panostaa enemmän.

Verkostojen hyödyntäminen on siis oleellisessa osassa innovaation leviämisen alkuvaiheessa, ja Valossa onkin hyödynnetty monenlaisia verkostoja. Kysyttäessä haastateltavan omasta verkostosta ja millä tasolla se on ollut organisaation käytössä, muodostui kuva melko laajasta ja kattavasti hyödynnetystä verkostosta. Haastateltavat muodostavat mielenkiintoisen yhdistelmän eri osaamisalueita ja organisaatiota on selkeästi rakennettukin eri osaamisalueiden verkostoja silmällä pitäen.

Yleisesti haastateltavat kuitenkin jakoivat näkemyksen siitä, että organisaation käytössä olleissa verkostoissa on vielä paljon potentiaalia ja myös useita kehityskohteita tunnistettiin. Useaan kertaan toistui näkemys, että koko organisaatio pitäisi saada tehokkaammin valjastettua viestimään omissa verkostoissaan. Tällä hetkellä tilanne on sellainen, että organisaation avainhenkilöt viestivät omissa verkostoissaan, mutta muilla organisaation tasoilla tätä ei niin paljon tapahdu. Mikäli koko organisaatio saataisiin valjastettua asiaan, puhuttaisiin hyvin laajasta verkostosta. Asia ei kuitenkaan tapahdu itsestään vaan vaatii töitä, että myös lattiatasolle saadaan rakennettua niin sitoutunut tiimi, että myös he kokevat motivaatiota jakaa innovaatiota eteenpäin.

”Mutta kun saadaan ne oikeat ihmiset oikeissa paikoissa ja vaikka onkin matalapalkka-alasta kysymys niin kohtelemalla työntekijöitä hyvin ja tarjoamalla pikkuisen parempia etuisuuksia ja mahdollisuuksia kehittyä niin sillä tavalla saadaan löydettyä mahdollisimman sitoutunut tiimi, jonka sitten näen, että korreloi suoraan sen asteen

kanssa, että kuinka paljon sä kerrot mitä sä teet, kuinka hienossa yrityksessä oot töissä ja kuinka parannetaan yrityksenä maailmaa ja kuinka koet, että olet itse siinä yhtenä tärkeänä tekijänä.” (Yritysedustaja 5)

Kaksi haastateltavaa tunnisti myös sen, ettei Valo Owner-asiakkaista muodostuneen verkoston hyödyntämisessä olla onnistuttu. Verkoston voima kuviteltiin paljon tehokkaammaksi kuin se lopulta realisoitui. Vaikka alkuvaiheessa tässä ei onnistuttu, ei silti ole liian myöhäistä tehdä töitä sen eteen, että kyseistä verkostoa valjastettaisiin organisaation käyttöön tehokkaammin esimerkiksi kannustimia luomalla. Vaikkeivat haastatellut asiakkaat olleet Owner-asiakkaita, totesivat he innovaation herättävän mielenkiintoa omissa verkostoissaan silloin, kun se tulee esille, mutta että se loppujen lopuksi näkyy verkostoissa yllättävän vähän. Toisen asiakkaan mukaan on paljon samankaltaisessa tilanteessa olevia yrityksiä, joiden tarpeet muuttuu ja jotka ovat siirtymässä pienempiin tiloihin, kuten toimistohotelliratkaisuihin.

”Jos miettii näitä muitakin meidän alan yrittäjiä niin muillakin on ollut vähän vastaavanlaisia toimenpiteitä, että siirtyy pienempiin tiloihin ja ehkä semmoisiin niin kun toimistohotelli ratkaisuihin.” (Asiakas 2)

Tämä vahvistaa kuvaa siitä, että asiakkaista muodostuvassa verkostossa piilee paljon mahdollisuuksia, jota tulisi pyrkiä hyödyntämään esimerkiksi edellä mainittuja kannustimia luomalla. Erityisesti uusia kiinteistöprojekteja ajatellen, tällaisilla toimenpiteillä voidaan helpottaa uuden projektin penetroitumista markkinaan uudessa lokaatiossa.

”Niin kyllä siinä ollaan lähes täydellisesti epäonnistuttu, mikä oli se alkuperäinen idea, että tätä laajaa yli kahdensadan ihmisen omistajaverkosta voitaisiin hyödyntää niin kuin tässä ramp up-vaiheessa niin kun tietoisuuden levittämiseksi ja markkinointikanavana. Tehdä sinne radikaaleja porkkanoita.” (Yritysedustaja 4)

”Että alkujaan varmaan kuviteltiin, että se verkosto olisi tehokkaampi ja owner-asiakkaiden muodostama verkosto tois enemmän asiakkaita ja siitä muodostuisi ikään kuin semmoinen yhteisö.” (Yritysedustaja 2)

Kuten eräs haastateltavista totesi, verkostojen ylläpito vaatii vastuunottoa, aktiivisuutta ja systemaattista otetta. Jälkiviisaan voi todeta, että Owner-asiakkaista muodostunut verkosto olisi kaivannut systemaattista läpi käyntiä mahdollisuuksista, miten se saadaan valjastettua parhaalla tavalla organisaation käyttöön. Hyvä huomio on myös, että verkostoissa ihmiset muuttuvat ja mahdollisuuksia voi tulla lisää ajan kuluessa, minkä vuoksi verkostojen systemaattiseen läpikäyntiin tulisi keskittää resursseja.

5.2 Yhteenveto tapaustutkimuksen tuloksista

Tutkielman empiirisen osuuden tarkoituksena on tarkastella haastattelumateriaalien pohjalta tehtyä tutkimusta teoreettista viitekehystä vasten. Teoriaosuuden lopussa esitellyssä kuviossa 3 on nostettu esiin muutamia tärkeitä seikkoja, jotka voivat nousta innovaation leviämisen esteiksi sekä keinoja näiden ohittamiseksi. Tässä luvussa tiivistetään ja tuodaan yhteen aineistosta nousseet havainnot ja hyvän lopputuloksen saamiseksi, empiirisessä osuudessa esiin nousevia seikkoja voidaan verrata teoreettiseen viitekehukseen ja täydentää tai korjata kuviota vastaamaan tutkimuksen lopputulosta.

Haastatteluissa innovaation vahvuuksista ja heikkouksista keskustellessa keskeistä oli, että vahvuutena nähtiin usean eri segmentin tuominen saman brändin ja samojen resurssien alle. Samalla käytiin läpi, että vaikka segmenttien tuominen saman brändin alle on ehdottomasti innovaation vahvuus, korostaa se kommunikation merkitystä. Kokonaisuuden esille tuominen selkeästi voi olla haasteellista, minkä vuoksi viestintään liittyvien haasteiden näkemistä leviämisen esteenä ei tule väheksyä.

Haastattelut osoittavat useita viestintään liittyviä epäjohdonmukaisuuksia, jotka luonnollisesti haittaavat innovaation leviämistä. Yksi ensimmäisistä huomioista oli Valon eri segmenttien yhteensulautuminen asiakkaan silmissä. Kuten aikaisemmin kävimme läpi, usean eri segmentin tuominen saman brändin ja resurssien alle on ehdottomasti innovaation vahvuus, mutta viestinnällisessä mielessä se on haasteellinen. Valo Hotel & Work ei ole saanut täysin selkeää viestiä markkinaan konseptistaan. Konsepti sisältää kaksi erillistä segmenttiä, normaalin hotellipalvelun ja toimitilapalvelun, mutta kuten yksi haastateltavista kertoi, konsepti käsitetään hyvin

usein hotelliksi, jonka huone on sekä majoitus- että työskentelytila. Myös haastateltu asiakas kertoi olleensa tässä uskossa ennen käyttökokemusta. Ilmiön välttämiseksi, tulisi segmentit erotella viestinnässä selkeämmin. Valolla on esimerkiksi yksi yhteinen Instagram-tili, jota täytetään sekalaisesti hotelliin ja toimitiloihin liittyvällä viestinnällä. Tämä on omiaan tukemaan sekaannusta konseptin toimintaperiaatteesta, josta oikean viestin saaminen markkinaaan tulisi pitää aika korkeaa paikkaa prioreettilistalla.

Viestintään liittyen, myös selkeän kommunikaatiostrategian valitsematta jättäminen ja sen vaihtelu osaltaan vaikuttaa siihen, ettei selkeää kuvaa innovaatiosta synny niin helposti. Haastateltavat kertoivat, että lähestymistapa on ollut enemmän myynnillinen, mutta ettei selkeää linjaa ole kuitenkaan ollut. Lähes kaikki organisaation sisäiset haastateltavat tunnustivat, että linjan tulisi olla enemmän informatiivinen. Mielenkiintoista kyllä, myös toinen asiakkaista näki, että innovaatiota voisi ottaa enemmän mukaan markkinointiin ja tehdä siitä informatiivisempaa. Tulevia kaksoiskäytön kiinteistöprojekteja ajatellen, organisaatiossa tulisi tehdä selkeät linjaukset siitä, millä formaatilla viestintää tehdään, jotta haluttu viesti saadaan perille. Tämä tarkoittaa laajaa läpikäyntiä niin markkinointiviestinnässä, sosiaalisen median toiminnassa ja myyntiaineistossa, mutta ennen kaikkea systemaattista lähestymistapaa siihen, miten uudessa lokaatiossa aloittavan projektin konsepti tehdään helposti ymmärrettäväksi ja mitä segmenttejä tavoitellaan.

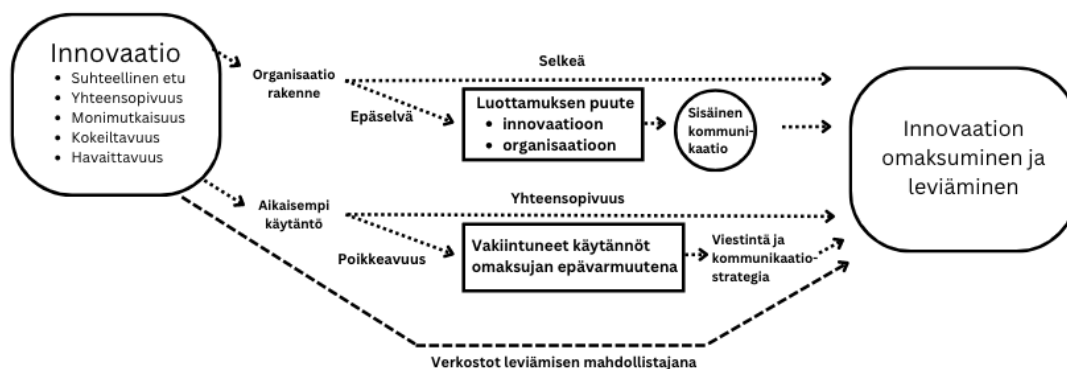
Innovaatioon liittyvistä epävarmuuksista keskustellessa monet haastateltavien huomiot liittyivät uuteen konseptiin ja tuotteeseen. Tämä pitää kuitenkin sisällään monia asioita, kuten uuteen kulttuuriin ja toimintatapoihin opettelu, sopeutuminen ja tehokkuus. Kuten analyysissä kävi ilmi, nämä asiat huolettavat monia yrityksiä, jotka pohtivat innovaation omaksumista. Esimerkiksi Valo Hotel & Work:n Work-palvelun täydellinen omaksuminen vaatii omaksujalta merkittävää toimintamallin tai käytäntöjen muutosta sen erotessa merkittävästi perinteisestä toimisto-konseptista. Voidaan sanoa, että harva yritys toimii arjessaan samalla tavalla tai samoissa olosuhteissa, jolloin asia pitäisi ottaa huomioon tuotteistuksessa ja myyntiaineistossa. On ymmärrettävää, että uuteen toimintamalliin siirtyminen mietityttää asiakasta, mikäli samaistuttavaa referenssiä ei ole. Kuten aiemmin on jo mainittu, materiaalin luominen, josta potentiaalisen asiakkaan on helppo saada käsitys, miten konsepti on

toiminut heidän kokoiselleen ja kaltaiselleen yrityksille, laskisi selvästi innovaation liittyvää epävarmuutta ja kynnystä omaksumiselle. Tarve tällaiselle materiaalille tuli ilmi niin organisaation sisältä kuin asiakkaalta. Asia on tärkeä niin olemassa olevan kohteen kannalta, mutta myös tulevien kiinteistöprojektien, joiden markkinassa referenssipintaa ja tietoisuutta tuotteesta voi olla vielä vähemmän.

Myös aiheet, kuten luottamus ja kommunikaatio aiheuttivat paljon keskustelua haastateltavissa. Kyseiset aiheet nostettiin jo tutkielman teoreettisessa osiossa mahdollisiksi esteiksi innovaation leviämiselle, jonka lisäksi aiheesta syntyi haastatteluvaiheessa paljon keskustelua. Aineiston mukaan organisaatiolla on ollut jonkin asteisia ongelmia sisäisessä kommunikaatiossa, johtuen muun muassa siitä, että henkilöstön vaihtuvuus on ollut iso eikä uusien työntekijöiden perehdytykseen ole välttämättä suhtauduttu riittävällä systemaattisuudella. Korjausliike tähän on kuitenkin tehty Valon henkilökunnan kouluttamiseen tähtäävän akatemian kautta, joka on oikea liike kohti systemaattisempaa henkilöstön koulutusta ja sitouttamista. Ongelmaan on vaikuttanut myös se, että organisaatorakenne on heilahdellut muun muassa kehitystyön suhteen. Kuten aiemmin totesimme, tällainen aiheuttaa herkästi muun muassa vastuualueiden hämärtymistä, mikä osaltaan vaikuttaa negatiivisesti sisäiseen kommunikaatioon. Haastatteluissa tarve selkeämmälle rakenteelle organisaatiossa ilmaistiin selkeästi. Nämä asiat ovat tärkeitä oppeja organisaatiolle tulevia kaksoiskäytön kiinteistöprojekteja ajatellen, joihin panostamalla organisaatiolla on paljon paremmat lähtökohdat onnistua myös tulevilla projekteilla.

Toinen, johon selkeämmällä rakenteella voitaisiin vaikuttaa on luottamus organisaatiossa. Tämä sikäli, että tuomalla selkeämmin johdon visio ja kontrolli organisaation eri tasoille voidaan luoda suuntaviivat kehitykselle ja kaikelle toiminnalle. Kuten sanottua, konseptissa, joka sisältää useita eri liiketoiminta-alueita, voi olla haasteita löytää yhteistä konsensusta siitä, mihin suuntaan innovaatiota viedään. Vaikka aiemmista vaikeuksista tämän suhteen onkin päästy eteenpäin, luo selkeä organisaatorakenne edellytykset sille, ettei samanlaiseen tilanteeseen päädytä uudestaan. Tällöin myös luottamus innovaatioon sekä organisaatioon itseensä rakentuu helpommin.

Innovaation leviämisestä puhuttaessa ei sovi ohittaa verkostojen hyödyntämisen merkitystä. Verkostoja käsiteltiinkin teoria osuudessa kahteen otteeseen. Voitanee todeta, että verkostot ulottuvat jokaiselle liiketoiminnan osa-alueelle ja ilman verkoston hyödyntämistä menestyvää liiketoimintaa on liki mahdoton saavuttaa. Samalla tavalla verkostojen merkitys heijastuu innovaation leviämiseen. Tuoreen innovaation eteenpäin viemisessä tulisikin lähestyä verkostoja systemaattisella tavalla, jolloin laajan verkoston luominen ja hyödyntäminen sekä sen kerrannaisvaikutukset voivat olla ratkaisevassa roolissa innovaation leviämisessä.



Kuvio 4. Innovaation leviämisen esteet ja sen mahdollistaja.

Kuvioon 4 on koostettu tutkimusten tulosten perusteella innovaation leviämisen esteet ja mahdollistaja. Innovaation alle on listattu innovaation viisi ominaisuutta, jota vasten innovaation lähtökohtia leviämiseen voi arvioida. Kaikki ominaisuudet monimutkaisuutta lukuun ottamatta vaikuttavat positiivisesti innovaation leviämiseen.

Organisaation sisäisistä asioista johtuviin esteisiin on nostettu tutkielman teoriaa tukien luottamuksen puute innovaatiota tai organisaatiota kohtaan. Luottamuksen puute on seurausta epäselvästä organisaatorakenteesta, johon voi liittyä vastualueiden hämärtymistä, tai kehityksen periaatteiden tai suunnan puutosta. Tällöin organisaation johdon visiota ja näkemystä ei ole saatu vietyä organisaation muille tasoille. Kun edellä mainitut asiat ovat selvillä kaikilla organisaation tasoilla,

voidaan organisaatorakennetta kuvailla selkeäksi eikä se itsessään ole aiheuttamassa luottamuksen puutetta. Luottamuksen puute voi ilmetessään vaikeuttaa tai estää organisaation eri jäsenten toimintaa, mikä luo tehottomuutta organisaatioon ja näin ollen haittaa innovaation leviämistä. Sisäinen kommunikaatio on nostettu keinoksi saada toiminta oikeille raiteille ja päästä eteenpäin esteestä. Tutkimus antaa lisäarvoa teoriaan esimerkiksi juuri läpi käydyin luottamuksen puutteen taustojen tai syiden muodossa.

Innovaation ominaisuuksista yhteensopivuus osoittautui tutkimuksessa merkittäväksi innovaation omaksumisen kannalta. Yhteensopivuudella tarkoitetaan innovaation yhteensopivuutta omaksujan arvojen, aiempien kokemusten ja tarpeiden kanssa. Tutkielman tutkimustapaus poikkeaa omaksujien aiemmista kokemuksista ja vaatii omaksujalta muutosta aiemmin totuttuihin toimintatapoihin, aiheuttaen näin epävarmuutta ja huolta esimerkiksi sopeutumisen suhteen. Mikäli innovaatio ei vaadi muutosta totuttuihin toimintatapoihin eli on yhteensopiva aiempien kokemusten kanssa, on innovaation omaksuminen helpompaa. Vakiintuneet käytännöt epävarmuuden aiheuttajana nähtiin tutkimuksessa merkittävimpänä omaksujista johtuvana innovaation leviämisen esteenä. Viestintä ja kommunikaatiostrategia on nostettu kuvioon keinoksi purkaa vakiintuneista käytännöistä johtuvaa estettä. Luomalla yhtenäinen, informatiivinen ja asiakaslähtöinen kommunikaatiostrategia, voidaan päätöksentekoprosessin ratkaisevissa vaiheissa vaikuttaa omaksujan käsitykseen innovaatiosta ja pienentää vakiintuneiden käytäntöjen luoman innovaation leviämisen esteen vaikutusta.

Innovaation leviämisen mahdollistajana on kuviossa tutkimuksen teoriaa tukien verkostot ja niiden hyödyntäminen. Verkostot on selkeästi mahdollistajana sen takia, ettei siinä epäonnistuminen varsinaisesti hidasta innovaation leviämistä, vaan se on enemmänkin hukattua potentiaalia. Esimerkiksi kommunikaatiostrategia voi toimia myös toiseen suuntaan, sillä siinä epäonnistuminen voi korostaa esteiden luomaa vaikutusta. Tätä kaksisuuntaista vaikutusta ei teoriassa noussut esille. Keskittämällä resursseja verkostojen hyödyntämiseen ja suhtautumalla siihen systemaattisella tavalla, voidaan nopeuttaa innovaatioon liittyvää tiedonkulkua. Esimerkiksi onnistuneessa asiakasverkoston hyödyntämisessä tiedonkulkua innovaatiosta saadaan nopeutettua, mutta tämän lisäksi saadaan se myös liikkumaan potentiaaliselle

omaksujalle hänen omassa verkostossaan luotettavaksi kokemaltaan lähteeltä. Verkostojen hyödyntäminen on siis selkeä innovaation leviämisen mahdollistaja, mikäli siihen keskitetään ja suhtaudutaan systemaattisesti.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIOINTI

6.1 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Kuten tutkielman alussa todettiin, tutkimuksen tarkoituksena oli käsitellä kiinteistön kaksoiskäytön malli innovaationa, Innovaatioiden leviäminen-teorian kautta. Tarkoitus oli myös löytää esteitä ja mahdollistajia innovaation leviämiseksi sekä keinoja esteiden purkamiseen. Kiinteistön kaksoiskäytön mallista ei juurikaan ole olemassa tutkimuskirjallisuutta eikä sen omaksumisesta tai siihen liittyvistä esteistä ole tietoa. Tätä aukkoa tutkimuksella lähdettiin täyttämään.

Tutkielman ensimmäinen päätutkimuskysymys oli ”Miten esteet ja mahdollistajat tulevat esiin innovaatioiden leviämisen prosessissa?”. Esteistä puhuttaessa, voidaan asia jäsenellä innovaation omaksujista syntyviin esteisiin ja organisaatiosta syntyviin esteisiin. Omaksujista syntyvistä epävarmuuksista on tässä tutkielmassa puhuttu omaksujien epävarmuuksina ja tämän tutkielman kontekstissa epävarmuudet liittyivät pääosin uuteen konseptiin ja tuotteeseen eli vakiintuneiden käytäntöjen ja toimintamallien muuttamiseen. Tutkimustapaus Valo Hotel & Work tarjoaa uudenlaisen toimitilaratkaisun, jonka omaksuminen tarkoittaa sopeutumista uuteen toimintamalliin ja -ympäristöön. Tutkielman teoreettisessa osiossa esiin nostettu asenteellisuus omaksujan epävarmuutena ei tämän tutkielman kontekstissa näyttäytynyt merkittävänä esteenä innovaation leviämiseksi. Kyseessä on mielenkiintoinen ilmiö, sillä asenteellisuus on hyvin tyypillinen uuden innovaation kohtaama este. Haastatteluissa toistuivat havainnot siitä, että innovaatio nähdään aidosti yhteiskuntaa parantavana innovaationa kestävyys-teeman kautta. Kustannukset sen sijaan nähtiin yleisesti merkittävänä esteenä, vaikka tutkielmassa käsiteltävän tapauksen kohdalla kustannukset eivät ole olleet leviämisen esteenä vaan niiden taso on pidemminkin ollut mahdollistamassa sitä.

Organisaatiosta syntyvät esteet nähtiin tutkimuksessa johtuvan tilanteesta, jossa epäselvä organisaatorakenne vaikuttaa negatiivisesti organisaation sisäiseen kommunikaatioon sekä luottamukseen organisaation sisällä. Kyseiset ongelmat heijastuvat myös omaksujien epävarmuuksien voittamiseen, jolloin yhteistä käsitystä

viestinnällisistä linjoista ei välttämättä ole ja potentiaalisen omaksujan ymmärrys innovaatiosta jää vajavaiseksi.

Innovaatioiden leviämisen prosessissa verkostot nousivat selvimmin esiin leviämisen mahdollistajana. Esteiden ja mahdollistajien jako ei ole täysin mustavalkoinen, sillä esimerkiksi monien esteiden kohdalla asiassa onnistuminen voi auttaa innovaation leviämistä ja toimia näin mahdollistajana, kun taas toisenlainen lopputulos haittaa innovaation leviämistä. Verkostot ja niiden hyödyntäminen on kuitenkin helppo nähdä leviämisen mahdollistajana, sillä verkostot voivat merkittävästi vauhdittaa leviämisen prosessia, mutta verkoston hyödyntämisen epäonnistuminen ei kuitenkaan luo takaskelia innovaation leviämislle vaan on enemmän hukattua potentiaalia.

Tutkielman toinen päätutkimuskysymys oli ”Miten innovaatioon liittyviä esteitä voidaan purkaa?”. Omaksujista johtuvista esteistä puhuttaessa, oleellisin havainto liittyy siihen, miten mahdollisimman selkeä viesti saadaan markkinaan. Tutkielmassa käsiteltävä innovaatio ei ole välttämättä helpoiten ymmärrettävä, jolloin selkeys viestinnässä korostuu suhteessa muihin, yksinkertaisimpiin innovaatioihin. Teoriassa käsitelty oikeanlainen kommunikaatiostrategia tunnistettiin tärkeäksi keinoksi luoda yhtenäinen, jäsenelty ja selkeä kuva innovaatiosta, jotta se näyttäytyy helposti ymmärrettävänä. Kommunikaatiostrategia ei käsitä pelkästään markkinointiviestintää vaan se ulottuu kaikkeen toimintaan, sosiaalisen median läsnäolosta myyntiin ja siinä käytettävään aineistoon.

Organisaatiosta johtuvien esteiden syyksi tunnistettiin tutkimuksessa epäselvä organisaatorakenne, joka aiheuttaa luottamuksen puutetta ja tiedonkulun hidastumista. Tutkimuksessa havaittiin, että organisaatiossa, joka operoi uuden innovaation kanssa, voi syntyä ristiriitaa muun muassa kehityksen suunnasta, mikäli johdon visio ja kontrolli ei ole jalkautettu riittävän selkeästi muille organisaation tasoille. Organisaatiosta johtuvien esteiden purkamisessa tai ennaltaehkäisyssä on siis hyvin tärkeää, että innovaation ydin, tarkoitus ja tavoite sisäistetään kaikilla organisaation tasoilla. Edellä mainittu luo selkeyttä, joka vaikuttaa positiivisesti myös aiemmin mainittuihin luottamukseen ja tiedonkulkuun.

6.2 Teoreettiset kontribuutiot

Tutkielman teoreettisessa osiossa vakiintuneet käytännöt tai toimintamallit nostettiin yhdeksi innovaation esteeksi epävarmuutta aiheuttavana tekijänä (Garcia, Bardhi & Friedrich, 2007). Tutkielman empiria tuki ja vahvasti havaintoa hyvin vahvasti. Tutkimuksen kontekstin kannalta aikaisemmista ja totutuista toimintamalleista uuteen siirtyminen nähtiin merkittävimpana omaksujan epävarmuutena. Myös kustannusten näkeminen epävarmuutena (Talke & Hultink, 2010; Lee & ColarelliO'Connor, 2003) vahvistettiin, vaikka tutkimuksen tapauksen kohdalla kustannukset ovat toimineetkin innovaation leviämisen mahdollistajana. Huomionarvoista on, että ilmiötä, jossa leviämisen este kääntyy sitä mahdollistavaksi seikaksi, ei havaittu käsitellyssä tutkimuskirjallisuudessa eikä sitä huomioitu teoreettisessa osiossa. Myöskään asenteellisuutta ei havaittu tutkimuksen kontekstissa leviämistä haittaavaksi tekijäksi, vaikka se teoreettisessa osiossa nostettiin esille (Hassinger, 1959 via Rogers, 2003).

Teoreettisessa osiossa kommunikaatiostrategia nostettiin tärkeäksi seikaksi innovaatioon liittyvien epävarmuuksien purkamisessa (Lee & ColarelliO'Connor, 2003) ja myös empirinen osio tuki tätä näkemystä vahvasti. Kommunikaatiostrategian puute tai sen epäjohtonmukaisuudet yhdistettiin siihen ettei markkinaaan saada luotua täyttä ymmärrystä innovaatiosta.

Verkostojen hyödyntämisestä puhuttiin tutkielman teoreettisessa osiossa leviämisen mahdollistajana (esim. Choi, Kim & Lee, 2010). Myös tutkimuksen empiria tuki tätä näkemystä, vaikka kaikkea teoreettisessa osiossa esiteltyä ei täysin pystytty todentamaan. Esimerkiksi Choi, Kim ja Leen (2010) esittelemät kahdenlaiset verkostoihin ja ”siltojen” hyödyntämiseen liittyen tunnistettiin, että vakiintuneita verkostoja aktivoimalla voitaisiin pystyä laajentamaan olemassa olevaa verkostoa. Tämä tunnistettiin keinoksi laajemmalle verkoston hyödyntämiselle, mutta näyttöä ”siltojen” toimivuudesta ei kuitenkaan saatu. Myös Bagozzi ja Leen (1999) näkemys siitä, suullinen viestintä toiselta yksilöltä tai organisaatiolta on tärkein ulkoinen vaikuttaja omaksumispäätöksen tekemisessä sai vahvistusta.

6.3 Liikkeenjohdolliset johtopäätökset

Liikkeenjohdollisten asioiden näkökulmasta oleellimmat havainnot liittyvät viestinnän selkeyteen ja yhtenäistämiseen. Jo tutkielman teoreettisessa osiossa korostettiin kommunikaatiostrategian tärkeyttä uusien innovaatioiden kohdalla. Tutkimuksen tapaus on innovaatio, jossa saman brändin alle tuodaan useampi segmentti. Vaikka kyseessä on innovaation vahvuus, korostaa se yhtenäisen viestinnän merkitystä siinä, että innovaatiosta saadaan annettua selkeä kuva. Tutkimuksessa todettiin ettei innovaatiosta ole saatu luotua selkeää kuvaa markkinaaan vaan eri segmentit sulautuvat yhteen luoden väärän kuvan innovaation toimintaperiaatteesta. Mikäli konsepti halutaan esittää esimerkiksi potentiaalisille yritysasiakkaille selkeänä toimitilakonseptina, tulisi se aloittaa perusasioista ja erotella viestintä haluttuun muotoon. Esimerkiksi Work-puolen erottaminen omaan tiliinsä ja sen linkittäminen olemassa olevaan tiliin voisi tuoda kaivattua selkeyttä. Tällöin toimitilasegmentti on helpompi tunnistaa omakseen eikä tuotetta välttämättä ymmärrettäisi yhtä helposti väärin. Samaa ilmiötä voi toki toteuttaa myös saman kanavan sisällä, esimerkiksi kiinnittämällä tietopitoisia julkaisuja tilin etualalle potentiaalisen omaksujan nähtäville. Tästä hyötyisi myös hotellipuoli, sillä tällöin viestinnässä on helpompi esiintyä hotelli-asiakkaille laatuhotellina, jonka Valo oletettavasti haluaa myös näkyvän ulospäin.

Kaikesta tulisi siis tehdä mahdollisimman helposti ymmärrettävää asiakkaalle, mistä päästään myös myyntiin ja siinä käytettävään aineistoon. Edellisessä kappaleessa käydyt asiat liittyvät selkeän ja informatiivisen kommunikaatiostrategian luomiseen, mikä ulottuu myös asiakaslähtöisen myyntiaineiston luomiseen. Nykyistä case-esimerkkiä, mutta myös seuraavia kaksoiskäytön kiinteistöprojekteja ajatellen yllä mainittuja seikkoja tulee korostaa. Uusien käyttäjien innovaation omaksumista voidaan helpottaa huomattavasti, kun materiaali tehdään heille yksinkertaiseksi ja samaistuttavaksi. Tällä tarkoitetaan myynti- ja markkinointimateriaalin yhtenäistämistä ja selkeyttämistä sekä case-aineiston luominen erilaisista innovaation omaksujista ja kokemuksistaan. Tällaisella ratkaisulla, jossa muun muassa case-esimerkeillä erilaisista ja kokoisista asiakkaista on helposti asiakkaan nähtävillä, miten heidän tapaisensa yritys sopeutuu Valon ympäristöön. Kyseinen tarve ilmeni sekä organisaation sisältä että asiakkailta. Tutkimuksessa todettiin myös, että innovaation

omaksumisesta koituvien kustannusten taso ei aiheuta epävarmuutta vaan se toimii pikemminkin mahdollistajan roolissa. Edellä mainitulla myyntiaineiston luonnilla myös tätä kilpailuetua voisi helpommin saada esille ja tehdä innovaation omaksumisesta entistä houkuttelevampaa.

Toinen keskeinen huomio liittyy verkostojen hyödyntämiseen. Tutkimuksessa tuli esille, että verkostoja on pyritty hyödyntämään, mutta paljon on olemassa myös käyttämätöntä potentiaalia muun muassa verkoston laajentamisen suhteen. Asiakkaiden aktivoiminen muun muassa kannustinjärjestelmällä ja heidän käyttäminen ”siltoina” verkoston laajentamiseksi on yksi huomionarvoinen keino, joka tutkimuksessa nousi esille. Tähän mennessä asiakkaita ei ole pystytty hyödyntämään tässä mielessä, mikä vahvistettiin sekä organisaation sisältä että asiakkaiden puolelta. Verkotot ovat tehokas tapa nopeuttaa tiedonkulkua, jossa potentiaalinen omaksuja saa informaatiota omassa verkostossaan luotettavalta lähteeltä.

Edellä mainituista huomioista on kaikista vedettävissä johtopäätöksiä esimerkiksi uudessa lokaatiossa toteutettavan kiinteistön kaksoiskäytön projektin käynnistämiseen ja eteenpäin viemiseen. Esimerkiksi omaksujien epävarmuuksista tehdyistä johtopäätöksistä voi tehdä yleistyksiä uuteen projektiin ja lokaatioon niin kauan kuin tietoisuus innovaatiosta ei ole laajemmin levinnyt ja konteksti on sama organisaation sekä innovaation suhteen. Vakiintuneet käytännöt osoittautuivat selkeästi omaksujien merkittävimmäksi epävarmuustekijäksi, jolloin innovaatiota levitettäessä seuraavat omaksujien epävarmuudet todennäköisesti samaa kaavaa. Tällöin edellä mainitut keinot esteiden purkamiseksi ovat relevantteja huomioita innovaation leviämisen tehostamiseksi.

6.4 Tutkimuksen luotettavuus ja jatkotutkimusehdotukset

Vaikka tutkimuksessa pyritään välttämään virheitä, voi tulosten luotettavuus ja pätevyys vaihdella. Tämän vuoksi jokaisessa tutkimuksessa on tärkeää pyrkiä arvioimaan tehdyn tutkimuksen luotettavuutta. Tässä keskeisiä termejä ovat reliaabelius ja validius. Reliaabelius tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta, kun taas validius tarkoittaa tutkimuksen kykyä mitata sitä, mitä sen on tarkoituskin mitata.

(Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2005, s. 216.) Kyseisten termit ovat kuitenkin laadullisen tutkielman kannalta haasteellisia, sillä jokaiseen laadulliseen tutkimukseen liittyy tutkijan oma subjektiivisuus sekä olosuhteiden vaikutus (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2005; Wolcott, 1995, s. 217). Tällöin tutkielman luotettavuutta voidaan parantaa tutkijan omalla kuvauksella tutkimuksen toteutuksesta (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2005, s. 217).

Tutkielman tulokset ja johtopäätökset on laadittu tutkijan omien tulkintojen kautta ja luotettavuutta parantaa se, että haastattelut ja analyysin on tehnyt sama henkilö. Tutkimuksen analyysia on pyritty kuvaamaan lukijalle mahdollisimman selkeästi ja lukijan auttamiseksi ymmärtämään tulkintoja tekstiin on pyritty nostamaan säännöllisin väliajoin ja niille sopiville paikoille suoria sitaatteja haastateltavien kommentteista. Tutkimuksen tuloksista on kuitenkin varottava tekemästä yleistyksiä muihin tutkimuksiin tai konteksteihin, sillä tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset keskittyvät yhteen kohteeseen ja sen olosuhteisiin, jolloin ne välttämättä eivät ole osuvia muissa konteksteissa.

Tutkimusta varten haastateltavien löytäminen kävi helposti, sillä haastateltavat olivat kohdeorganisaation sisäisiä toimihenkilöitä, lukuun ottamatta kahta asiakasta. Haastateltavat toimivat laajalti eri tehtävissä, jolloin haastatteluaineistossa näkyi eri näkökulmien tuoma lisäarvo. Asiakkaiden haastattelulla oli tarkoitus tuoda vielä yksi näkökulma tutkimuksen tiettyihin teemoihin. Jokaisessa haastattelussa käytettiin samaa haastattelurunkoa, jolla pyrittiin pitämään haastatteluiden kulku samanlaisena. Haastatteluissa kysymykset pyrittiin esittämään mahdollisimman objektiivisesti ja vältettiin johdattelemasta haastateltavia. Mikäli haastateltava ei näin pyytänyt, ei haastattelurunkoa lähetetty haastateltavalle tarkasteltavaksi etukäteen, sillä tutkija koki, että näin saadaan mahdollisimman autenttinen kuva muun muassa organisaation sisäisistä asioista eikä pääse syntymään ilmiötä, jossa haastateltava tiedostaa, mitä hänen ”kuuluisi” vastata. Luotettavuutta pyrittiin parantamaan myös pitämällä vastaukset anonyymeinä. Aineiston keruu oli onnistunut, sillä haastateltavat vastasivat kysymyksiin avoimesti omasta näkökulmastaan ja tutkimusta varten saatiin kattava aineisto.

Tehdyn tutkimuksen perusteella tutkielmasta on nostettavissa useitakin mahdollisia jatkotutkimusaiheita. Innovaatiokeskustelu itsessään on hyvin laaja aihe ja yhteiskunnan kehittyessä ja uusien innovaatioiden syntyessä, innovaatioihin liittyvä tutkimuksen tarve tuskin koskaan loppuu. Tämän tutkielman aihepiirejä ajatellen, jokaisesta tutkimuksen temasta voisi todennäköisesti tuottaa oman tutkimuksensa. Esimerkiksi asiakkaiden epävarmuuksista uusia innovaatiota kohtaan ja innovoivan organisaation toimista niiden voittamiseksi, olisi potentiaalia paljon laajemmalle tutkimukselle, mahdollisesti kvantitatiivisia menetelmiä käyttäen.

LÄHTEET

- Bagozzi, R.P. & Lee, K.H. (1999). Consumer Resistance to, and Acceptance of Innovations. *Advances in Consumer Research*, 26, 218–225.
- Baregheh, A., Rowley, J., & Sambrook, S. (2009). Towards a multidisciplinary definition of innovation. *Management decision*, 47(8), 1323–1339.
- Bilgihan, A., & Nejad, M. (2015). Innovation in hospitality and tourism industries. *Journal of hospitality and Tourism Technology*, 6(3).
- Gatignon, H. & Robertson, T.S. (1991). Innovative Decision Processes. In: *Handbook of Consumer Behavior*, ed. T.S. Robertson, and H. Kassarian. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 316–348.
- Chen, M-H. & Wang, M-C., 2008. Social networks and a new venture's innovative capability: the role of trust within entrepreneurial teams. *R&D Management*, 38(3), 253–264.
- Cheng, S., & Cho, V. (2011). An integrated model of employees' behavioral intention toward innovative information and communication technologies in travel agencies. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 35(4), 488–510.
- Choi, H., Kim, S. H., & Lee, J. (2010). Role of network structure and network effects in diffusion of innovations. *Industrial marketing management*, 39(1), 170–177.
- Clarkson, M. B. E. (1995). A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *The Academy of Management review*, 20(1), 92–117.
- DUP (2022) Mikä on monikäyttökiinteistö? dup.fi/mika-on-monikayttokiinteisto/ Viitattu 11.5.2023
- Dyer, J. & Nobeoka, K. (2000) Creating and managing a high performance knowledge-sharing network: the Toyota case. *Strategic Management Journal*, 21, special issue, 345–367.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532–550.
- Engel, J. F., R. D. Blackwell, & P. W. Miniard. 1993. *Consumer behavior*. Orlando, FL: The Dryden Press.

- Fernández-Zubieta, A. (2023). Diffusion of innovation, innovation studies, and innovation policies: cross-fertilisation to improve smart specialisation strategies (S3). *Innovation: The European Journal of Social Science Research*, 1–30.
- Foster, J. (2010). Productivity, creative destruction and innovation policy: Some implications from the Australian experience. *Innovation*, 12(3), 355–368.
- Fylan, F. (2005). Semi-structured interviewing. Teoksessa J. Miles & P. Gilbert (toim.), *A handbook of research methods for clinical and health psychology*. (s. 65–78) New York, NY: Oxford University Press.
- Garcia, R., Bardhi, F., & Friedrich, C. (2007). Overcoming consumer resistance to innovation. *MIT Sloan management review*, 48(4), 82–88.
- Gemünden, H. G., Ritter, T., & Heydebreck, P. (1996). Network configuration and innovation success: An empirical analysis in German high-tech industries. *International journal of research in marketing*, 13(5), 449–462.
- Goss, K. F. (1979). Consequences of diffusion of innovations. *Rural Sociology*, 44(4), 754.
- Granovetter, M. S. (1973). The strength of weak ties. *American journal of sociology*, 78(6), 1360–1380.
- Gustafsson, A., Johnson, M. D., & Roos, I. (2005). The effects of customer satisfaction, relationship commitment dimensions, and triggers on customer retention. *Journal of marketing*, 69(4), 210–218.
- Hall, J. K., & Martin, M. J. (2005). Disruptive technologies, stakeholders and the innovation value-added chain: a framework for evaluating radical technology development. *R&d Management*, 35(3), 273–284.
- Hanft, R. S., & Korper, S. P. (1981). Some notes on uncertainty; federal policy and innovation. *Computers in Biology and Medicine*, 11(1), 1–7.
- Hannan, M. & Freeman J. (1984). Structural inertia and organizational change, *American Sociology Review*, 49, 149–164.
- Hassinger, E. (1959). Stages in the adoption process. *Rural sociology*, 24:52–53
- Hauschildt, J., Salomo, S., Kock, A., & Schultz, C. (2016). *Innovationsmanagement*. Vahlen.
- Hiltunen, L. (2009). Graduaineiston analysointi. *Jyväskylän yliopisto*.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. (2005). *Tutki ja kirjoita* (11 painos). Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

- Institute of Medicine. (2001). *Crossing the quality chasm: A new health system for the 21st century*. Washington, DC: National Academy Press.
- Jalonen, H. (2012). The uncertainty of innovation: a systematic review of the literature. *Journal of management research*, 4(1), 1–47.
- Jawahar, I. M., & McLaughlin, G. L. (2001). Toward a descriptive stakeholder theory: An organizational life cycle approach. *Academy of management review*, 26(3), 397–414.
- Kaplan, A. W. (1999). From passive to active about solar electricity: innovation decision process and photovoltaic interest generation. *Technovation*, 19(8), 467–481.
- Kimberly, J.R. (1981), “Managerial innovation”, in Nystrom, P.C. and Starbuck, W.H. (Eds), *Hand Book of Organization Design*, Oxford University Press, Oxford.
- Kochan, T. A., & Rubinstein, S. A. (2000). Toward a stakeholder theory of the firm: The Saturn partnership. *Organization science*, 11(4), 367–386.
- Krishnan, R., Martin, X. & Noorderhaven, N.G. (2006) When does trust matter to alliance performance? *Academy of Management Journal*, 49, 5, 894–917.
- Lee, Y., & Colarelli O'Connor, G. (2003). The impact of communication strategy on launching new products: The moderating role of product innovativeness. *Journal of Product Innovation Management*, 20(1), 4–21.
- Lelo de Larrea, G., Altin, M., Koseoglu, M. A., & Okumus, F. (2021). An integrative systematic review of innovation research in hospitality and tourism. *Tourism management perspectives*, 37, 100789.
- Lundblad, J. P. (2003). A review and critique of Rogers' diffusion of innovation theory as it applies to organizations. *Organization Development Journal*, 21(4), 50.
- Mattsson, J., & Orfila-Sintes, F. (2014). Hotel innovation and its effect on business performance. *International Journal of Tourism Research*, 16(4), 388–398.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of marketing*, 58(3), 20–38.
- Mun Lim, W. (2009). Alternative models framing UK independent hoteliers' adoption of technology. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21(5), 610–618.
- Nisbet, M. C., & Kotcher, J. E. (2009). A two-step flow of influence? Opinion-leader campaigns on climate change. *Science communication*, 30(3), 328–354.

Ortt, R., Dedehayir, O., Miralles, F., & Riverola, C. (2017). *Innovators and early adopters in the diffusion of innovations: A literature review*.

Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations* (5. painos). Free Press. New York.

Sarajärvi, A., & Tuomi, J. (2017). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi: Uudistettu laitos*. Tammi. Haettu osoitteesta https://books.google.fi/books?id=h_VDDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=fi&source=gbs_atb#v=onepage&q&f=false

Saunders, M. N. K., Skinner, D., Dietz, G., Gillespie, N., & Lewicki, R. J. (2010). *Organizational Trust: A Cultural Perspective*.

Talke, K., & Hultink, E. J. (2010). Managing diffusion barriers when launching new products. *Journal of Product Innovation Management*, 27(4), 537–553.

Talke, K., & Heidenreich, S. (2014). How to Overcome Pro-Change Bias: Incorporating Passive and Active Innovation Resistance in Innovation Decision Models. *The Journal of product innovation management*, 31(5), 894–907.

Valente, T. W., & Davis, R. L. (1999). Accelerating the diffusion of innovations using opinion leaders. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 566(1), 55–67.

Van der Haar, J. W., Kemp, R. G., & Omta, O. (2001). Creating value that cannot be copied. *Industrial Marketing Management*, 30(8), 627–636.

Van de Ven, A. H. (1986). Central problems in the management of innovation. *Management science*, 32(5), 590–607.

Veryzer Jr, R. W. (1998). Key factors affecting customer evaluation of discontinuous new products. *Journal of product innovation management*, 15(2), 136–150.

Wisdom, J. P., Chor, K. H. B., Hoagwood, K. E., & Horwitz, S. M. (2014). Innovation adoption: a review of theories and constructs. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 41, 480–502.

Wolcott, H. F. (1995) *The art of fieldwork*. Walnut Creek, CA: AltaMira

Wong-Mingji, D. & Millette, W. R. (2002). Dealing with the dynamic duo of innovation and inertia: The "in-" theory of organization change, *Organization Development Journal*, 20(1), 36–55.

Yoh, E., Damhorst, M. L., Sapp, S., & Laczniak, R. (2003). Consumer adoption of the Internet: The case of apparel shopping. *Psychology & Marketing*, 20(12), 1095–1118.

LIITTEET

LIITE 1. Haastattelurunko organisaation sisäisille toimihenkilöille

Innovaatio

- Miten kuvailisit innovaation asemaa tällä hetkellä yleisesti?
- Mitkä asiat koet olevan innovaation vahvuuksia ja heikkouksia?
- Mikä on suurin haaste innovaation leviämislle tällä hetkellä?
- Onko innovaatiolle mielestäsi olemassa selkeä tarve vai tuleeko se synnyttää esimerkiksi tietoisuutta lisäämällä?

Luottamus

- Miten kuvailisit innovaation ympärillä käytävää keskustelua organisaation sisällä?
- Jos puhutaan luottamuksesta innovaatiota kohtaan, nauttiiko Valo Work-konsepti organisaatiossa täyttä tukea ja luottamusta
 - o Jos ei, niin miksi näin on?
 - o Millä tavalla se näkyy?
- Organisaatioon liittyen, vallitseeko organisaation sisällä täysi luottamus organisaation ja sen toimijoiden kykyyn viedä innovaatiota eteenpäin?

Innovaatioon liittyvät epävarmuudet

- Yleisellä tasolla, mitkä asiat koet olevan suurimpia epävarmuustekijöitä asiakkaan näkökulmasta?
 - o Mitä toimenpiteitä näiden voittamiseksi on tehty?
 - o Onko mielestäsi tehty tarpeeksi?
- Valo Work-konseptin omaksuminen vaatii omaksujalta merkittävää toimintamallien muutosta. Kuinka vahvasti tämä näkyy teille ja miten muutosta voidaan helpottaa?

- Kustannusten perustelu on yksi oleellista innovaation liittyvistä epävarmuuksista. Kuinka paljon tähän törmätään ja kuinka hyvin kustannusten perustelussa on onnistuttu?
- Usein uusien innovaatioiden kohdalla uutuus ja erilaisuus riittää siihen, että se voi kohdata asenteellisuutta. Nouseeko tähän innovaatioon liittyen esiin asenteellista vastarintaa huolimatta innovaation hyödyistä?

Kommunikaatio

- Miten kuvailisit organisaation sisäistä innovaatioon liittyvää kommunikaatiota eli tiedon kulkua sekä tietojen ja taitojen jakamista?
- Millainen kommunikaatiostrategia organisaatiolla on eli miten innovaatiosta viestitään? Onko linja informatiivisempi vai perinteisempi ”myynnillisempi” tapa?
 - o Koetko, että linja on selvillä koko organisaation tasolla ja se välittyy eteenpäin?

Verkostot

- Miten näet verkostojen merkityksen innovaation leviämisessä?
 - o Korostuuko tai muuttuuko se leviämisen eri vaiheissa?
- Millä tasolla haastateltavan verkosto ollut organisaation käytössä innovaation levittämisessä?
- Miten muuten näet organisaation käytössä olleen verkoston ja kuinka tehokkaasti sitä on hyödynnetty?

LIITE 2. Haastattelurunko Valo Work:n asiakkaille

Innovaatio

- Miten kuvailisit innovaation asemaa tällä hetkellä yleisesti?
- Mitkä asiat koet olevan innovaation vahvuuksia ja heikkouksia?
- Onko innovaatiolle mielestäsi olemassa selkeä tarve vai tulee se synnyttää esimerkiksi tietoisuutta lisäämällä?

Innovaatioon liittyvät epävarmuudet

- Yleisellä tasolla, mitkä asiat koet olevan suurimpia epävarmuustekijöitä asiakkaan näkökulmasta?
 - o Minkälainen lähestymistapa organisaatiolla on ollut näihin asiakkaan näkökulmasta?
 - o Olisiko joitain asioita voitu tehdä paremmin?
- Valo Work-konseptin omaksuminen vaatii omaksujalta merkittävää toimintamallien muutosta. Minkälainen prosessi on ollut teille ja onko tällä asialla ollut iso merkitys?
- Kustannusten perustelu on yksi oleellista innovaation liittyvistä epävarmuuksista. Koetko että kustannukset on perusteltu asiakkaille hyvin ja kuinka iso kysymys se teidän kohdalla on ollut?
- Jos mietit omaa tilannettasi ja omaa ympäristöä/verkostoa niin näkyykö innovaatiota kohtaan jonkin asteista asenteellisuutta?
 - o Jos kyllä, niin minkälaista ja miten se tulee esiin?

Kommunikaatio

- Minkälaista organisaation viestintä innovaatiosta on ollut teidän näkökulmasta? Onko se ollut selkeää ja yhtenäistä vai sekavaa?
- Onko linja ollut enemmän informatiivinen vai perinteisempi ”myynnillisempi” tapa?
- Teidän näkökulmasta, olisiko kommunikaatiossa ollut jotain kehitettävää?

Verkostot

- Miten olette päätyneet innovaation pariin?
 - o Onko verkostolla ollut suuri merkitys siinä?
- Miten kuvailisitte omaa verkostoaanne ja miten vahvasti innovaatio näkyy siinä?
- Koetko, että organisaatio on päässyt vaikuttamaan teidän verkostoonne tehokkaasti?