



Uudelleensijoittumisprosessi ja tulevien toimitilojen ominaisuuksien tavoitteet toimistokäyttäjän näkökulmasta

Aalto-yliopiston insinöörیتieteiden korkeakoulun
maankäyttötieteiden laitoksella tehty
diplomityö

Espoo, tammikuu 2014

Tekniikan kandidaatti Panu Santasalo

Valvoja: Professori Seppo Junnila
Ohjaaja: Diplomi-insinööri Matti Christersson

Tekijä Panu Santasalo

Työn nimi Uudelleensijoittumisprosessi ja tulevien toimitilojen ominaisuuksien tavoitteet toimistokäyttäjän näkökulmasta

Laitos Maankäyttötieteiden laitos

Professuuri Kiinteistöliiketoiminta**Professuurikoodi** Maa-20

Työn valvoja Professori Seppo Junnila

Työn ohjaaja(t) DI Matti Christersson

Päivämäärä 13.1.2014**Sivumäärä** 48**Kieli** suomi

Uudelleensijoittumista ja yritysten sijaintipäätöksiä on tutkittu jo kauan. Tutkimukset lähtivät liikkeelle 1800-luvulla maatalousmaan sijaintiteorioista, mutta varsinkin 1900-luvun loppupuolella on tutkittu runsaasti yritysten uudelleensijoittumisia. Viimeisten vuosikymmenten aikana tutkimuskohde on siirtynyt enemmän teollisuusyritysten uudelleensijoittumisista yritysten toimistotilojen uudelleensijoittumiseen.

Tämä tutkimus on osa ”relocation processes and business” – tutkimushanketta, joka tutkii yritysten toimistotilojen uudelleensijoittumisprosessia tarkemmin. Tämä tutkimus keskittyy tutkimaan uudelleensijoittumista käyttäjäyrityksen näkökulmasta. Tarkoitus on selvittää miten käyttäjäyritykset toteuttavat uudelleensijoittumisprosessinsa ja mitkä asiat ovat yritykselle tärkeitä.

Tutkimus koostuu teoriaosasta ja empiirisestä osasta. Teoriaosuus on tehty kirjallisuustuukimukseksi ja empiirinen osuus on toteutettu kvalitatiivisena tutkimuksena, jossa haastateltiin 18 uudelleensijoittumisprosessissa olevaa käyttäjäyritystä. Tutkimuksessa verrataan, miten käyttäjäyritysten näkemykset, kokemukset ja toiveet vastaavat sijaintiteorioita ja aikaisempaa tutkimusta.

Tutkimuksessa havaitaan, että motivaation uudelleensijoittumiseen lähtee vahvasti siitä, että nykyiset toimitilat eivät vastaa yrityksen sen hetkisiä tarpeita. Merkittävimmiksi vaatimuksiksi uusille tiloille nousee esiin toimitilojen sijainti ja tilojen toimivuus yrityksen tarpeisiin. Tutkimuksen mukaan nämä ovat vahvimmat tekijät, jotka ohjaavat yrityksen uudelleensijoittumispäätöstä.

Yritykset toteuttivat uudelleensijoittumisprosessin hyvin eri tavoilla. Prosessit vaihtelivat nopeasta yhden hengen toteuttamasta prosessista aina useita vuosia kestäneisiin ja kymmeniä henkilöitä kuormittaneisiin prosesseihin. Prosessiin panostetut työmäärät, resurssit ja taustatutkimus vaihtelivat merkittävästi. Oli havaittavissa, että yritysten koolla oli merkittävää vaikutusta uudelleensijoittumisprosessin toteuttamiseen. Isot ja kansainväliset yritykset panostivat enemmän resursseja uudelleensijoittumisprosessiin.

Avainsanat Uudelleensijoittuminen, toimistokäyttäjä, toimitilavalinta

Author Panu Santasalo		
Title of thesis Relocation process and deseared qualities of the future office premises from the tenants perspective		
Department Department of Real Estate, Planning and Geoinformatics		
Professorship Real Estate Business	Code of professorship Maa-20	
Thesis supervisor Professor Seppo Junnila		
Thesis advisor(s) M.Sc. (Tech.) Matti Christersson		
Date 13.1.2014	Number of pages 48	Language Finnish

Corporations relocation decision has been studied for a long time. The first relocation theories are from 19th century and are based on calculations about agricultural land. After 1950's the relocations studies has focused more on corporate relocations. During few last decades the scope of studies have transformed from industrial companies relocations to companies' office relocations.

This study is a part of "relocation processes and business"- research project, conducted at Aalto University. The research project is focused on office relocations of corporations. This study is focused on studying the relocation process from the tenants' point of view. The goal is to study how corporations execute their relocation process and which matters in the process are most important to the corporations.

The study consists of theory and empirical segments. The theory segment is done by literature review and the empirical segment has been done by qualitative research, where 18 corporations that had relocations process under way were interviewed. The study compares tenants' views, experiences and goals in the relocations process to previous studies and research about relocation process.

The study identifies that the major motivation of starting relocation process is the discontent to the current office premises. In the preference of new premises two major demands rise. The tenants want's the location to be good and the premises to be suitable for corporations needs. These are the major motivations and preferences for the tenants' in the relocation process.

The execution of relocation process varied a lot between the corporations. The process varied from fast process executed by one person to process that lasted for several years and tens of persons working with the process. The workload, resources and background check done by corporations varies significantly. The difference between small and large corporations was also significant. The large and international corporations tend to use more resources on relocations process than smaller corporations.

Keywords relocation, office tenant

Alkusanat

Pitkän uurastuksen jälkeen tämä työ on viimein kasassa. Sen lisäksi, että itse olen käyttänyt merkittävästi aikaa tähän diplomityöhön, on myös paljon muita tahoja, joita ilman tämä työ ei olisi koskaan valmistunut.

Ensinnäkin haluan kiittää DTZ:aa mielenkiintoisesta työpaikasta opiskelujen aikana. DTZ:ssa olen oppinut erittäin paljon kiinteistöalasta ja tämä on innostanut minua syventymään kiinteistöalouteen. Olen myös saanut DTZ:lta runsaasti tukea ja puolet rahoituksesta tämän diplomityön tekemiseen. Suuri kiitos myös Aalto Yliopiston Rebu-tutkimusryhmälle, mielenkiintoisen tutkimusaiheen löytämisestä ja lopun rahoituksen järjestämisestä.

Suuri kiitos kuuluu myös ohjaajalleni Matti Christerssonille, jonka aktiivinen ohjaaminen ja takamukselle potkiminen on pitänyt tämän tutkimusprojektin käynnissä, viivästymisestä huolimatta. Myös professori Seppo Junnilan tuki ja tehokas tarkastustyö ovat olleet korvaamattomia tälle työlle. Suuret kiitokset myös Annina Salakalle ja vaimolleni Hannalle, työn tehokkaasta korjaamisesta ja lukuisien kilioppivirheideni löytämisestä.

Erikoismaininnan haluan antaa Helsingin Yliopiston Kaisa-talon kirjastolle. Ilman laadukkaita, rauhallisia ja helppopääsyisiä opiskelutiloja tämä työ ei olisi vielä valmis. Kirjaston aukioloaikoja voisi kuitenkin laajentaa vastaamaan paremmin työpäiviän jälkeistä opiskelua.

Suurin kiitos kuuluu kuitenkin vaimolleni Hannalle. Ilman vahvaa tukea kotona ja toimivaa ruokahuoltoa diplomityö ei olisi ollut mahdollinen. Kotona ollut tuki oli korvaamatonta ja diplomityöden tekeminen samaan aikaan helpotti molempien projektia. Myös samaan aikaan järjestetyt häät ja muut oheisohjelmat ovat pitäneet meidän kiireisinä, mutta eivät estäneet diplomityön valmistumista.

Espoossa 13.1.2014
Panu Santasalo

Sisällysluettelo

Alkusanat	2
Luku 1 Johdanto	2
1.1 Tutkimuksen tausta	2
1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	3
1.3 Työn rajaukset	4
1.4 Tutkimusmenetelmä ja rakenne	4
Luku 2 Kirjallisuuskatsaus	6
2.1 Yritysten sijaintiteoriat	6
2.1.1 Von Thünen	6
2.1.2 Neoklassinen näkökulma	9
2.1.3 Behavioristinen näkökulma	10
2.1.4 Yhteenveto	11
2.2 Sijaintiteorioiden kehittäminen	12
2.2.1 Päätöksenteko	12
2.2.2 Voiton maksimoinnin oletus	13
2.2.3 Institutionaalinen malli	14
2.2.4 Uudelleensijoittumisteorioiden kannatus	14
2.2.5 Yhteenveto	14
2.3 Organisaation sisäinen päätöksenteko uudelleensijoittuvissa yrityksissä	15
2.4 Erikokoisten yritysten erot	15
2.5 Uudelleensijoittumisen riskit ja mahdollisuudet	16
2.6 Kaupallista tutkimusta yritysten uudelleensijoittumisesta	17
2.7 Suomen toimitilamarkkinan kehitys	19
2.8 Yritysmuutot eri maissa ja alueilla	21
2.9 Yhteenveto	21
Luku 3 Teemahaastattelut	23
3.1 Haastatteluiden taustaa	23
3.2 Uuden toimitilan kriteerit ja vaatimukset	24
3.3 Yrityksen strateginen kehittäminen ja päätöksenteko	26
3.4 Toimitilakustannukset ja prosessin aikataulu	27
3.5 Toimitilan vaatimukset ja tilan tekniset vaatimukset	29
3.6 Uudelleensijoittumisprosessi	30
3.7 Henkilöstö	31
3.8 Ekologisuus	32
3.9 Tavoitteiden täytyminen ja tyytyväisyys	33
3.9 Epäonnistumiset	33
3.10 Pienet vs. suuret yritykset	35
3.11 Kyselyn mahdolliset ongelmat	36
3.12 Yhteenveto	37
Luku 4 Kirjallisen aineiston ja tutkimustuloksen vertailu	38
4.1 Tuoton maksimointi	38
4.2 Behavioristiset olettamet	38
4.3 Päätöksenteko	39
4.4 Institutionaalinen malli	40
4.5 Yritykselle parhaiten sopivat uudet tilat	40
4.6 Toimitilojen joustavuus ja tehokkuus	40
4.7 Eri alojen yritysten tarpeet	41

4.8 Pienten ja suurten yritysten toimintatapojen erot	41
4.9 Uudelleensijoittumisen positiiviset ja negatiiviset vaikutukset	42
4.10 Yhteenveto	43
Luku 5 Tulokset ja johtopäätökset.....	45
5.1 Käyttäjän motivaatio uudelleensijoittumiseen	45
5.2 Käyttäjän uudelleensijoittumisprosessi.....	45
5.3 Käyttäjän vaatimukset uusille toimitiloille	46
5.4 Yhteenveto	47
Luku 6 Jatkotutkimusta	48
Lähdeluettelo	49
Liitteet	51

Luku 1 Johdanto

1.1 Tutkimuksen tausta

Toimiva yritys tarvitsee liikeidean, henkilöstön ja pääoman lisäksi myös aina toimintaan toimitilat. Vaikka tilat eivät tukisi yrityksen toimintaa tai tilat eivät olisi optimaalisia yrityksen käyttöön, yleensä toiminta vaatii tilat ja sijainnin. Yrityksen toimitilatarpeeseen vaikuttavat yrityksen liiketoiminta ja sen vaatimukset. Suuri merkitys on myös yrityksen toiminnalla ja henkilöstön koolla.

Liike-, logistiikka-, varasto- ja teollisuustiloissa sopivan toimitilan ominaisuudet ovat helposti pääteltävissä. Hyvän liikepaikan tulee sijaita asiakkaiden näkökulmasta hyvällä sijainnilla ja tilan pitää palvella liiketoimintaa. Hyvän logistiikka- ja varastotilan tulee sijaita sopivien kuljetusreittien varrella, muuten tilojen tulee olla tarkoituksenmukaiset ja mahdollisimman edulliset. Teollisuuskiinteistöjen sijainnissa tärkeää on raaka-aineiden, jakeluverkoston ja tehtaan yksilöllisten tekijöiden, kuten halvan sähkön suhteen.

Myös toimistotiloissa toimitilan sijainti ja laatu vaikuttavat merkittävästi yritystoimintaan, vaikka tilan vaatimukset eivät ole niin selkeitä. Toimistotyössä työn lisäarvo syntyy työntekijöiden työpanoksesta ja oikealla toimitilalla voi olla merkittävä vaikutus yksittäisen työntekijän tai tiimin työpanokseen. Toimistotiloissa yritykselle merkittävää on, että läheisyydessä on yritykselle sopivaa ja osaavaa työvoimaa, lisäksi tilojen toimivuus yrityksen työntekijöille on tärkeää.

Kun suuret kansainväliset yritykset suunnittelevat toimistokohteiden sijaintia, he pitävät tärkeimpinä sijaintiperusteluina seuraavia asioita: helppo yhteys kohdemarkkinaan ja asiakkaaseen, laadukkaan henkilöstön saatavuus, teleyhteyksien laatu, liikenneyhteydet toisiin kaupunkeihin ja maihin sekä tilan hinta-laatusuhde (Cushman & Wakefield 2011: 7). Vaikka isojen kansainvälisten yritysten toimistotilojen preferenssit ja tilavaatimukseen perehtyminen on syvällistä, samantyyppisten vaatimusten voidaan olettaa olevan tärkeitä myös pienemmille ja kansallisille toimijoille.

Pelkästään Helsingissä on vajaat 40 000 yritystä, jotka toimivat aktiivisesti (Helsingin kaupungin tietokeskus: 2011). Nämä yritykset tarvitsevat toiminnalleen sopivat toimitilat Helsingistä. Pääkaupunkiseutu on tiivis kaupunkialue, joten yhteiseen yrityskantaan voidaan myös laskea Espoon ja Vantaan yritykset. Loimijoen (2011) tutkimuksen mukaan pääkaupunkiseudulla on tehty 2332 kpl toimistoyritysten muuttoa vuosina 2006 - 2011. Muuttoa on tehty 267 - 554 kpl vuodessa, ja keskimäärin muuttoa on ollut 389 kpl vuodessa. Lumijoki (2011) rajasi tutkimusestaan toimistomuutot, joista ei ollut tarkkaa tietoa, lisäksi hän karsi joukosta erittäin pienet yritykset. Voidaan kuitenkin todeta, että pääkaupunkiseudulla on runsaasti toimistotiloihin muuttavia tai muuttamista miettiviä yrityksiä.

Uusien toimitilojen hankintaprosessi on harvinainen tapahtuma yksittäisessä yrityksessä. Yleensä vuokrasopimukset tehdään useiksi vuosiksi ja toiminta vakiintuu pitkäksi aikaa samoihin tiloihin. Uudelleensijoittumisprosessi tulee siis yrityksille usean vuoden tai jopa vuosikymmenen välein. On todennäköistä, että yrityksen johdolla on melko vähäinen kokemus tai ei yhtään kokemusta toimitilojen uudelleensijoittumisesta. Pienillä ja keskisuurilla yrityksillä ei yleensä ole vakiintunutta käytäntöä uudelleensijoittumiseen. Yrityksillä ei yleensä myöskään ole mitään tahoja, joka tarjoaisi ohjeita tai turvaa uudelleen-

sijoittumisprosessiin, vaan yritykset turvautuvat monesti omien läheisten kontaktien osaamiseen (Greenhalgh 2008).

Perinteinen neoklassinen sijaintiteoria on lähtenyt siitä, että yritys etsii itselleen taloudellisesti halvinta toimitilaa. Tällöin yrityksille paras mahdollinen toimitila olisi tila, joka täyttää kaikki vaadittavat kriteerit ja on mahdollisimman edullinen. Neoklassinen teoria lähtee siitä olettamasta, että yrityksillä on käytössään tarvittavat hinta ja laatu tiedot uudelleensijoittumista tehdessään. Toinen perinteinen sijaintiteoria, behaviorismi, lähtee siitä, että yrityksillä ei ole käytössään kaikkea tarvittavaa tietoa uudelleensijoittumiseen. Päätöksenteko on myös jonkun henkilön vastuulla ja voi olla että tämä henkilö painottaa muita asioita hintatason sijaan toimitilapäätöstä tehtäessä. (McCann 2001: 35, 93-94.)

Perinteiset sijaintiteoriat ovat hyvin suuntaa antavia, mutta ne lähestyvät uudelleensijoittumista hyvin spesifistä näkökulmasta. Uudelleensijoittuvalla organisaatiolla on yleensä useita vaatimuksia toimitiloilleen ja sijainnilleen. Lisäksi toivottava toimitila voi monesti olla kalliimpi kuin mihin yritys on varautunut. Yritykset joutuvat siis tekemään kompromisseja toimitilan vaatimusten ja kustannusten kanssa.

Tutkimusta toimitilan käyttäjien preferensseistä on tehty runsaasti. Tavoite on ollut selvittää, mitä käyttäjät tiloiltaan toivovat. Tätä tietoa on hyödynnetty runsaasti, kun suunnitellaan uusia toimistokohteita. Tutkimuksessa on myös keskitytty enimmäkseen isoihin toimitilakäyttäjiin ja heidän tarpeisiinsa. On tutkittu, miten saadaan tyydytettyä monimutkaiset tarpeet ja miten tila saadaan joustamaan käyttäjän käytössä. Tutkimus on siis yleensä keskittynyt toimitilan toimivuuteen käyttäjän näkökulmasta. Tutkimuksen tuloksia käytetään kuitenkin enimmäkseen kiinteistöjen omistajien, suunnittelijoiden ja rakentajien toiminnan tehostamiseen.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tässä tutkimuksessa on tarkoitus perehtyä uudelleensijoittumisprosessiin toimistojen käyttäjäorganisaatioiden näkökulmasta. Tarkoitus ei ole keskittyä tilan tarjoamiin mahdollisuuksiin tai kiinteistönomistajan mahdollisuuteen markkinoida omia tilojaan. Tarkoitus on selvittää, mitkä ovat lähtökohdat, joista yritys lähtee uudelleensijoittumisprosessiin. Tarkoitus on myös selvittää, mitä asioita käyttäjäyritykset pitävät tärkeinä uudelleensijoittumisprosessissa ja miten käyttäjäyritys on toteuttanut uudelleensijoittumisprosessin.

- Miksi käyttäjäyritykset aloittavat uudelleensijoittumisprosessin ja mitä tavoitteita heille on?
- Miten käyttäjäyritykset toteuttavat uudelleensijoittumisprosessin?
- Mitä vaatimuksia käyttäjäyritykset asettavat tuleville toimitiloilleen ja uudelleensijoittumisprosessille?

Tutkimuksen tarkoitus ei ole keskittyä vain tietyn alan yrityksiin tai tietyn kokoisiin yrityksiin, vaan tarkoitus seurata yleisesti toimistokäyttäjän uudelleensijoittumisprosessia. Tarkoitus on selvittää, mitkä ovat yleisesti tärkeitä asioita käyttäjäyritykselle toimialasta riippumatta. Tämän takia yritysten toimialaa tai kokoa ei ole rajattu. Kohdeyritysten motiivit, resurssit ja toimintatavat voivat siis vaihdella merkittävästi.

Tutkimuksen tavoitteena on saada muodostettua kuva siitä, mitkä tekijät motivoivat käyttäjäyritystä käynnistämään uudelleensijoittumisprosessin. Lisäksi on tarkoitus selvittää,

miten käyttäjäyritykset toteuttavat uudelleensijoittumisprosessin ja mitä asioista käyttäjäyritykset pitävät prosessissa ja uusissa toimiloissa merkittävänä.

1.3 Työn rajaukset

Tutkimus keskittyy vain toimistotiloihin. Muun tyyppisten toimitilojen tai asuinkiinteistöjen käyttäjiä ei oteta tutkimuksessa huomioon. Tämä rajaus tehdään sen takia, että halutaan keskittyä puhtaasti toimistotilojen käyttäjien uudelleensijoittumiseen.

Vaikka työn kirjallisuuskatsauksessa on kansainvälistä tutkimusta, tämä tutkimus keskittyy empirian osalta Suomen markkinoihin ja Suomen kaupunkiseutujen sisäiseen liikkeeseen. Tutkimuksen rajaamisen näkökulmasta ei näin ollen ole järkevää ottaa tutkimuksissa huomioon eri maiden ja kaupunkien välisiä toimitila- ja liiketoiminnallisia eroja. Tutkimus keskittyy Suomessa toimivien yritysten Suomen konttorien uudelleensijoittumiseen ja mitkä asiat vaikuttavat käyttäjän kannalta uudelleensijoittumisessa.

Tutkimus keskittyy myös toimistonsa vuokraaviin yrityksiin. Tutkimukseen ei ole otettu mukaan yrityksiä, jotka omistavat toimistonsa. Omistajan ja vuokralaisen vaatimukset ja näkökulma toimistotiloihin eroavat (Riihimäki & Siekkinen 2002: 36, 37). Tämän takia myös käyttäjäomistajan ja vuokralaisen vaatimukset toimitiloja kohtaan eroavat ja tässä tutkimuksessa halutaan keskittyä vuokralaisen uudelleensijoittumiseen.

Haastateltavat yritykset sijaitsevat pääasiassa pääkaupunkiseudulla. Yritykset ovat muuttaneet uusiin tiloihin viimeisen kahden vuoden aikana tai ovat muuttamassa lähiaikoina. Yrityksiä ei ole rajattu toimialan mukaan vaan yritysten toimialat ovat satunnaisia. Myöskään yritysten kokoa ei ole rajattu vaan kohdeyritykset vaihtelevat pienistä 2 hengen yrityksistä aina pörssiyrityksiin ja kansainvälisten yritysten Suomen konttoreihin.

1.4 Tutkimusmenetelmä ja rakenne

Tutkimus vertaa kvalitatiivisella menetelmällä kohdeyritysten uudelleensijoittumista, verrattuna uudelleensijoittumisteorioihin ja aikaisempiin tutkimuksiin aiheesta. Kohdeyritysten uudelleensijoittumista kartoitetaan puolistrukturoitujen haastatteluiden avulla. Haastattelut on toteutettu useamman tutkijan voimin ja haastatteluiden tuloksia käytetään myös muissa tutkimuksissa. Haastatteluissa on siis myös kohtia, joita ei käytetä tässä tutkimuksessa. Uudelleensijoittumisteorioihin tutustutaan kirjallisuus katsauksessa. Kvalitatiivinen menetelmä soveltuu tutkimukseen kvantitatiivista paremmin, koska tutkimus pohjautuu haastatteluihin ja niistä tehtyihin johtopäätöksiin.

Tutkimusmenetelmäksi valittiin puolistrukturoitu temahaastattelu, koska tutkimuksen tavoite on seurata case-yritysten näkökulmasta heidän kokemiaan uudelleensijoittumisprosesseja. Puolistrukturoitu haastattelu antaa haastateltaville mahdollisuuden nostaa esiin suunnitellun kysymyspohjan lisäksi itse tärkeiksi näkemiään asioita. Haastattelija myös pystyy keräämään haastattelussa tietoa ilman, että on itse todistanut tapahtuman ja haastattelija voi reagoida ja ohjata tarvittaessa asetettuja kysymyksiä (Creswell 2003).

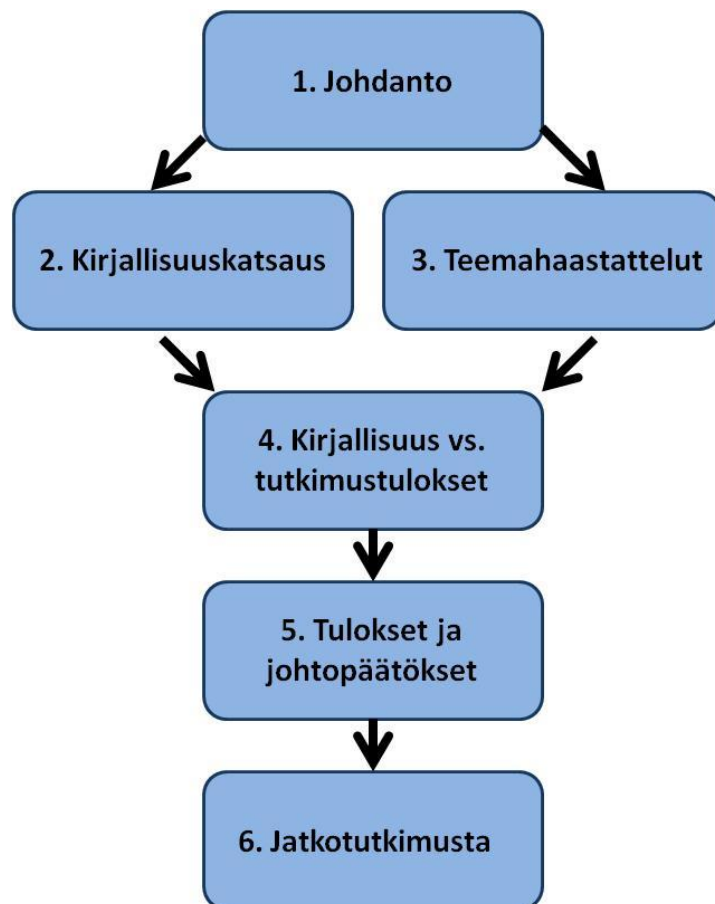
Tutkimuksessa perehdytään ensimmäiseksi uudelleensijoittumisteorioihin ja tutkimukseen uudelleensijoittumisesta. Tämä tehdään kirjallisuuskatsausosioissa, jossa tutustutaan tarkemmin alan kirjallisuuteen ja aiempiin tutkimuksiin. Alan tutkimuksessa olleita suuntauksia vertaillaan keskenään ja tutkimuksista tuodaan esiin eri havaintoja yritysten uudelleensijoittumisesta.

Toisena on empiirinen osa. Tutkimuksessa on tehty puolistrukturoitu teemahaastateltu 18 yritykselle, jotka ovat muuttaneet kahden vuoden aikana tai muutto tapahtuu lähiaikoina. Haastatteluissa on selvitetty uudelleensijoittumisprosessin haasteita, ongelmia ja onnistumisia. Haastatteluissa on myös tutkittu tarkemmin uudelleensijoittumisprosessia yrityksen kannalta, mistä prosessi on lähtenyt liikkeelle, miten se on organisoitu ja miten yritykset näkivät prosessin lopputuloksen.

Kolmannessa osassa tutkitaan empiirisessä osassa ilmitulleita elementtejä uudelleensijoittumisessa ja verrataan niitä kirjallisuuskatsauksessa havaittuihin aikaisempiin tutkimuksiin. Osassa selvitetään, ovatko yritykset kokeneet samat asiat yhtä merkittäviksi ja haasteellisiksi kuin uudelleensijoittumisteoriat ja aiemmat tutkimukset ovat havainneet. Ovatko myös jotkut yritysten havainnot ristiriidassa aikaisempaan tutkimukseen tai nouseeko haastatteluissa esiin vähemmän huomioituja asioita.

Neljäntenä osana on tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset. Tässä osiossa syvennyttään tarkemmin havaittuihin yhtäläisyyksiin uudelleensijoittumisteorioissa, -tutkimuksissa ja kohdeyrityksissä. Lisäksi mietitään tarkemmin, mitkä ovat käyttäjän kannalta merkittävimpiä asioita. Tarkoitus on rajata käyttäjän kannalta hyödylliset havainnot.

Tutkimuksen lopussa on vielä pohdittu tutkimukseen liittyvää tulevaa tutkimusta. Eli mihin suuntaan uudelleensijoittumistutkimusta voisi jatkossa johtaa ja missä asioissa tunnistettiin tarpeita lisätutkimukselle. (Kuva 1)



Kuva 1. Tutkimuksen rakenne

Luku 2 Kirjallisuuskatsaus

Aikaisempi uudelleensijoittumistutkimus pohjautuu pitkälti vanhoihin sijaintiteorioihin. Näiden sijaintiteorioiden pohjalta tutkimusta on viety eteenpäin ja sijaintipäätöksiä on selvitetty tarkemmin. Tässä luvussa käsitellään ensin sijaintiteorioita ja tämän jälkeen syvennyttään tuoreempiin akateemisiin ja kaupallisiin tutkimuksiin toimistokäyttäjien uudelleensijoittumisesta.

2.1 Yritysten sijaintiteoriat

Ensimmäisiä sijaintiteorioita on ruvettu muodostamaan 1800-luvulla. Von Thünen (1826) kehitti vieläkin käytössä olevan sijaintimallinsa, joka on ensimmäisenä pohtinut sijainnin ja maan arvon vuorovaikutusta. Mallia voidaan pitää ensimmäisenä matemaattisesti johdettuna sijaintimallina. Toisena neoklassisen sijaintiteorian edelläkävijänä pidetään saksalaista matemaatikkoa Laundhartia (1885). Weber (1909) on kuitenkin tehnyt Laundhartin (1885) tutkiman sijaintiteoriat laajemmin tunnetuksi omalla mallillaan. Tämä malli on lähtökohta neoklassiselle näkökulmalle, jossa pääolettamana on, että rationaaliset yritykset yrittävät aina maksimoida taloudellisen tuoton. (McCann 2001: 7, 93-94 katso myös Laakso & Loikkanen 2004: 34.)

1950-luvun lopulla jotkut ekonomistit alkoivat kyseenalaistaa neoklassisen sijaintiteorian taloudellista ajatusmallia (Greenhalgh 2008: 109). Useat tutkijat selvittivät neoklassisten teorioiden paikkansa pitävyyttä. Tästä syntyi useita eri tutkimustuloksia sijaintiteorioihin liittyen ja näiden tutkimusten perusteella syntyi uusia sijaintiteorioita ja -malleja. Neoklassisen ja perinteisten sijaintiteorioiden rinnalle uudeksi merkittäväksi sijaintiteoriaksi nousi behavioristinen näkökulma, joka kyseenalaistaa osan neoklassisen näkökulman olettamista. Behavioristisessa näkökulmassa oletetaan, että yrityksillä ei ole kaikkea tarvittavaa tietoa ja rationaalinen yritys ei keskity ainoastaan tuottojen maksimoimiseen. Näistä syistä johtuen eri yritysten käyttäytyminen vaihtelee ja näin neoklassinen näkökulma ei aina takaa parasta ratkaisua. (McCann 2001: 35.)

2.1.1 Von Thünen

Von Thünenin (1826) luoma sijaintimalli on ensimmäinen ja yksinkertaisin malli. Malli pohjautuu maatalouteen ja pohtii peltomaan hintaa suhteessa kauppapaikan sijaintiin. Mallin mukaan tuotteen myyntihinnalla ja kuljetuskustannuksilla voidaan arvioida viljelymaan maksimaalinen vuokra. Vuokra-arvo voidaan siis määrittellä seuraavan kaavan avulla: (McCann 2001: 93-97.)

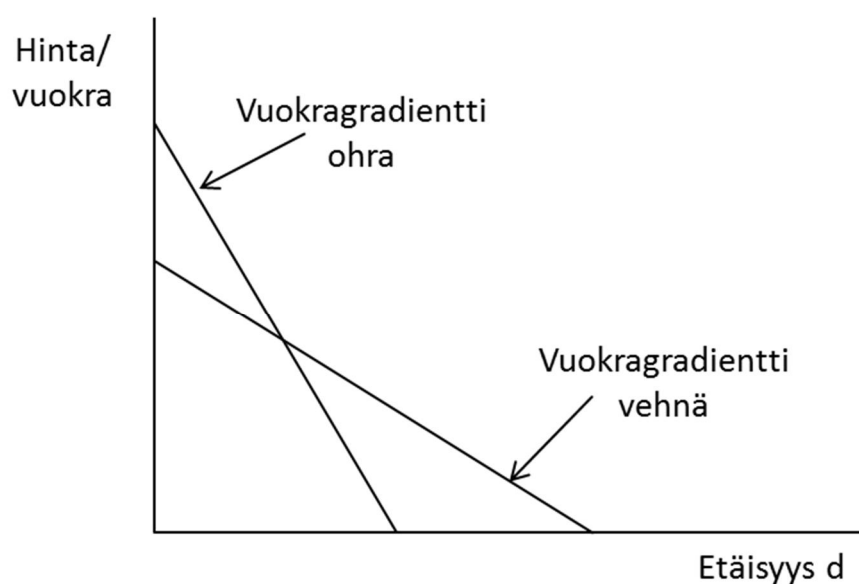
$$\text{Maavuokra per hehtaari} = \text{Myynti per hehtaari} - \text{Tuotantokustannukset per hehtaari} - \text{Kuljetuskustannukset per hehtaari}$$

Kaava 1. Maavuokran laskeminen von Thünen mukaan (McCann 2001: 97)

Kiinteistön arvo voidaan siis määrittellä sen mukaan mitä kasvia pellolla viljellään ja mitkä ovat kuljetuskustannukset. Tämä siis sillä olettamalla, että maan laatu ja olosuhteet ovat samat, sekä logistiikka ja tuotantomahdollisuudet ovat samat. McCann (2001: 94-95) tarkentaa vielä laskentamallin toimintaa: jos vehnätonnin myyntihinta on 100\$ ja tuotantokustannus 50\$ per tonni, tällöin maanviljelijä pystyy maksamaan 50\$ per tuotettu tonni maavuokraa. Jos kuitenkin tila sijaitsee 20 kilometrin päässä ja vehnän kuljetus maksaa

1\$ per tonni per kilometri, niin maanviljelijälle kertyy 20\$ per tonni kuljetuskustannuksia. Tällöin maanviljelijä voi maksaa vain 30\$ per tonni maavuokraa.

Mallia on myös kehitetty pidemmälle. Sen lisäksi, että yhden muuttujan muutoksen vaikutus kiinteistön arvoon voidaan nopeasti laskea, voidaan myös laskea missä käytössä maanvuokra on korkein. McCann (2001: 98-99) antaa myös esimerkin siitä, että kiinteistön arvo voi olla korkeampi toisessa käytössä. Oletetaan esimerkiksi, että ohran myyntihinta on vehnän hintaa korkeampi, mutta vastaavasti kuljetuskustannukset ovat kovemmat. Tällöin myyntipaikan lähellä olevilla alueilla kannattaa viljellä ohraa, koska hinta ja sitä kautta maavuokra ovat kovempia. Kun mennään tarpeeksi kauas kauppapaikasta, niin pelloilla kannattaa viljellä vehnää, koska ohran kuljetuskustannukset tulevat liian kalliiksi. (Kuva 2)



Kuva 2. Kilpailevan maan käyttö von Thünen mallin mukaan (McCann 2001: 99)

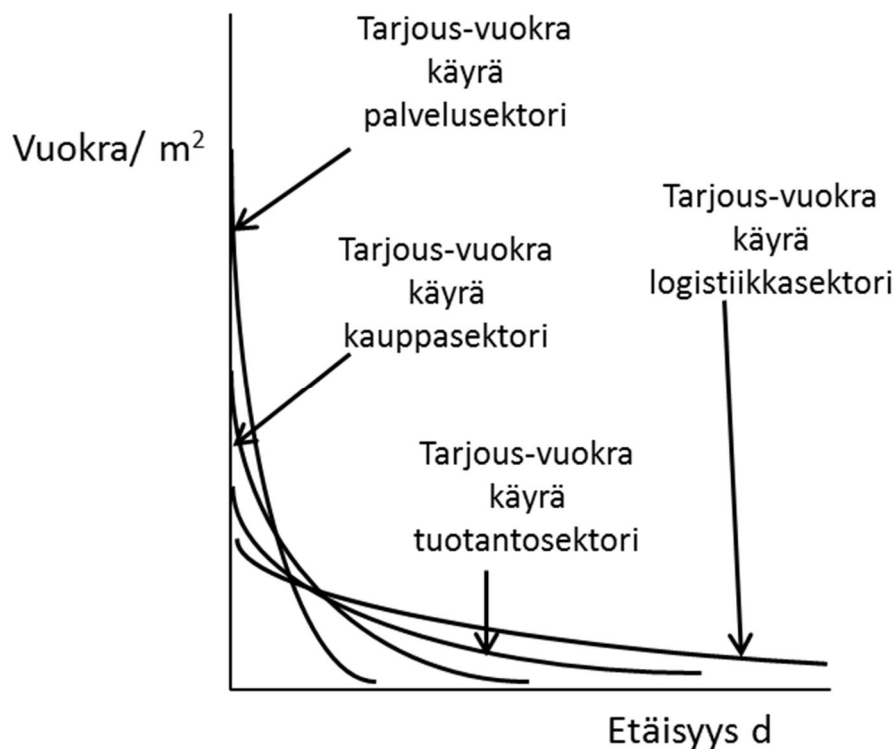
2.1.1.1 Tarjous-vuokramalli

Von Thünenin (1826) mallin perusteella on kehitetty sijaintoteorioita eteenpäin. Useat tutkijat ovat kehittäneet mallista pidemmälle meneviä malleja, jotka tutkivat asuin-, teollisuus-, liike- ja logistiikkatonttien hinnan muodostumista suhteessa sijaintiin. Näistä malleista tunnetuin on tarjous-vuokramalli. (McCann 2001: 100 katso myös Laakso & Loikkanen 2004: 34-35.)

Suurelta osin Alonson (1964) luoma tarjous-vuokramalli pohjautuu enimmäkseen von Thünenin (1826) malliin, mutta Alonson (1964) mallin tuotanto-, kuljetus- ja muut kustannukset ovat riippuvaisia paikan ja toimialan suhteen. Eli yritysten kustannukset eivät ole samoja eri toimialoilla ja sijainneilla. Täten myös vuokranmaksuhalukkuus vaihtelee alasta ja sijainnista riippuen. Alonson (1964) malli suunniteltiin aluksi asuin-kiinteistöille, mutta samaa mallia voidaan soveltaa myös yritysten vuokranmaksuhalukkuuteen. (McCann 2001: 100.)

Tarjous-vuokramallin mukaan tilaa vaativa yritystoiminta on valmis karsimaan muusta toiminnallisuudesta, jotta yritykset saavat riittävästi tilaa toimintaansa. Vastaavasti pienet toimintaa painottavat yritykset ovat valmiita maksamaan tarvitsemastaan tilasta enemmän, jotta voivat sijoittua lähemmäs alueen keskusta. Tämä myös tarkoittaa sitä, että yleensä lähdeettäessä pois päin keskustasta yritysten käyttämä tilan määrä on suurempi. Teorian mukaan suuri osa kysynnästä keskittyy keskustaan ja tilan määrä kasvaa, kun etäisyys keskustaan kasvaa. Tämän takia vuokratäyrä ei laske tasaisesti, kuten von Thünenin (1826) mallissa, vaan lasku on aluksi jyrkkää ja se loivenee kauemmas mentäessä. (McCann 2001: 100-101.)

Tarjous-vuokramallilla voidaan vertailla eri toimialojen halukkuutta maksaa vuokraa ja näin arvioida, mitkä ovat toimialalle optimaaliset sijaintipaikat. Palvelualan yrityksillä on tärkeää olla lähellä asiakasta ja tämän takia yritykset ovat valmiita maksamaan keskustasijainneista. Palveluyritysten vuokramaksuhalukkuuskäyrä on erittäin jyrkkä. Vastaavasti logistiikkayrityksillä on tarvetta suurille maa-alueille hyvien liikenneyhteysien läheisyydessä. Logistiikkayritykset eivät siis ole valmiita maksamaan korkeaa vuokraa vaan vuokramaksuhalukkuuskäyrä on erittäin loivasti laskeva. Näin kaupunkialueelle voidaan määrittellä eri alojen tarjous-vuokramalli, josta voidaan päätellä, kuinka kauas kaupungin keskustasta eri alojen yritysten on optimaalista sijoittua. (Kuva 3; McCann 2001: 103-107.)



Kuva 3. Tarjous-vuokramalli jaettuna eri toimialoille (McCann 2001: 106)

Tarjous-vuokramallin avulla voidaan hyvin yksinkertaisesti tutkia, miksi tietyn alan yritykset ovat valmiimpia maksamaan keskustasijainnista enemmän ja miksi saman alan yritykset monesti sijoittuvat melko samalle etäisyydelle kaupungin keskustasta. Malli myös ajattelee yritysten sijoittumispäätöstä neoklassisesta näkökulmasta. Sen mukaan yritys maksimoi yritystoiminnasta saamia voittoa myös sijaintipäätöksen avulla.

2.1.2 Neoklassinen näkökulma

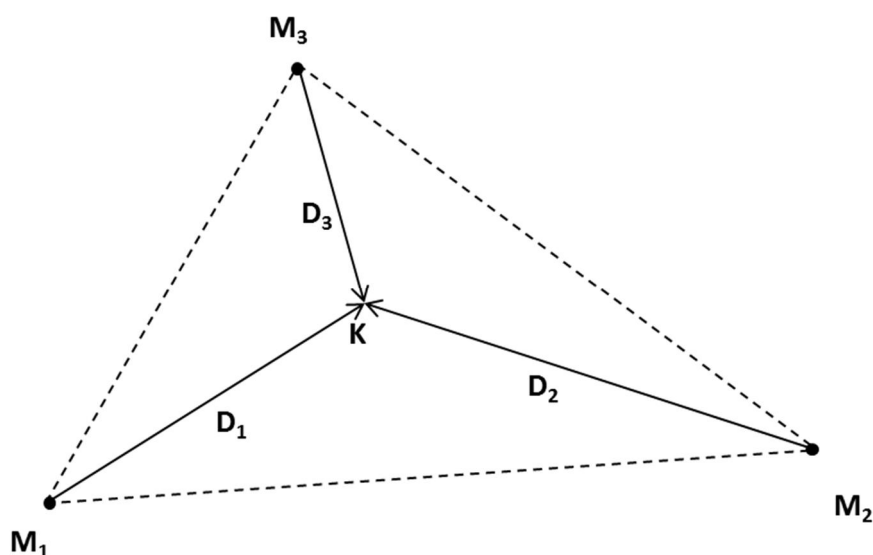
Neoklassinen sijaintiteoria perustuu siihen, että rationaalinen yritys valitsee itselleen taloudellisesti optimaalisen sijainnin, jotta yritys pystyy maksimoimaan voittonsa. Oletus on, että yrityksellä on tarvittava tieto sijaintipäätöksentekoa varten. Sijaintiteoria on alun perin muodostettu silloin, kun on mietitty maatalousmaan arvon muodostusta, mutta samaa logiikkaa voidaan käyttää myös muihin yritysten käyttämiin kiinteistöihin. (McCann 2001: 6, 35; katso myös Laakso & Loikkanen 2004: 158-160.)

Predin (1967: 5-6) mukaan neoklassinen näkökulma nojautuu ajatukseen, että ihminen toimii ”economic man” periaatteen mukaisesti. Ihminen siis tavoittelee yrityksen voitonmaksimoimista kiinteistöä hankkiessaan. Voiton maksimointi voidaan toteuttaa usealla tavalla: maksimoimalla yrityksen tuloja, minimoimalla yrityksen kustannuksia tai joskus hyödyntämällä käytössä olevat tilat mahdollisimman tehokkaasti.

Weberin (1909) luoma neoklassinen malli on tunnetuin neoklassinen sijaintimalli (McCann 2001: 6-7). Tämä malli on merkittävä perusmalli, jolla voidaan arvioida kuljetuskustannusten vaikutusta ja näin miettiä yrityksen optimaalista sijaintoa.

Weber

McCann (2001: 7-8) kertoo tarkemmin Weberin (1909) mallista. Mallin mukaan yrityksen tulee etsiä optimaalinen sijainti tarvitsemiensa raaka-aineiden, alihankkijoiden ja asiakkaiden suhteen. Weberin mallia kuvataan yleensä kolmion avulla, jossa yritys hankkii kahta tuotantomateriaalia kohteista M_1 ja M_2 . Tämän jälkeen yritys myy tuotteen eteenpäin kohteeseen M_3 (Kuva 4).



Kuva 4. Weberin sijainti-tuotantokolmio (McCann 2001: 8)

Materiaalien hankintaan ja valmiin tuotteen myyntihintaan vaikuttavat jokaisessa vaiheessa tulevat kuljetuskustannukset. Tämän takia yrityksen optimisijainti on kolmiossa siinä kohtaa, jossa komponenttien kuljetuskustannukset ovat mahdollisimman edulliset. Malli olettaa, että kolmion sisällä olevat kiinteistöt ovat tasalaatuisia ja samanhintaisia. Näin voidaan arvioida, miten kohteen sijainti suhteessa yhteistyökumppaneihin ja asiakkaisiin

vaikuttaa kokonaiskustannuksiin. Optimaalinen sijainti voidaan siis laskea seuraavalla kaavalla. (McCann 2001: 7-9)

$$TC = \text{Min} \sum_{i=1}^3 m_i t_i d_v$$

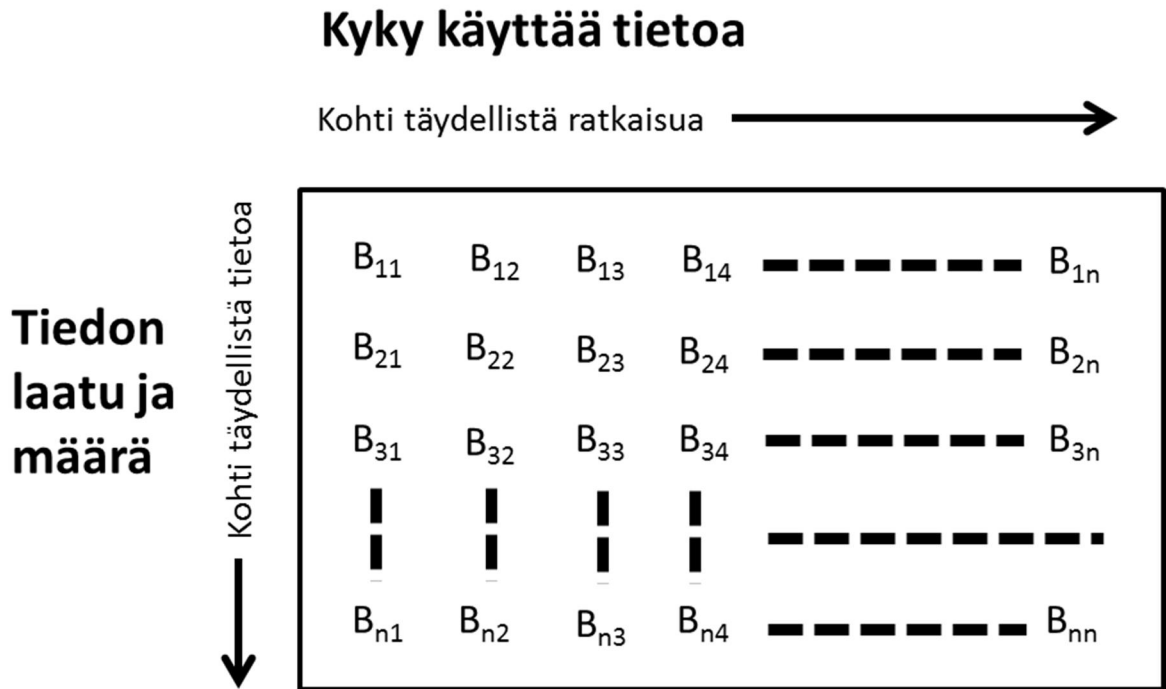
Kaava 2. Weberin optimaalisen sijainnin kaava (McCann 2001: 9)

2.1.3 Behavioristinen näkökulma

Perinteiset sijaintiteoriat lähtevät siitä olettamasta, että yritykset ovat rationaalisia ja ajavat omaa taloudellista etuaan, lisäksi yrityksillä on saatavilla kaikki tarvittava tieto. Todellisuudessa kuitenkin kaikilla yrityksillä ei ole käytössään kaikkea tarvittavaa tietoa ja tiedon määrä vaihtelee saman alan yritysten välillä. Yritykset eivät myöskään ajattele ainoastaan taloudellista voittoa ja toimi rationaalisesti, vaan yrityksen motivaatio voi olla joku toinen tekijä. Behavioristinen näkökulma lähtee siitä, että yritykset eivät aina toimi rationaalisesti ja yrityksillä ei ole käytössään kaikkea tarvittavaa tietoa. (McCann 2001: 35)

McCannin (2001: 35) mukaan on olemassa kolme syytä, miksi yritysten uudelleensijoittuminen ei tapahdu perinteisten sijaintiteorioiden mukaisesti. Ensimmäkin ihminen ei toimi rationaalisesti, ihmisellä on rajoitetut tiedot ja rajoitettu määrä aikaa sopivan ratkaisun tekemiseen. Toiseksi yrityksellä voi olla ristiriitaisia tavoitteita uudelleensijoittumisessa. Esimerkiksi talousjohtaja haluaa mahdollisimman budjettitehokkaan tilan, mutta henkilöstöjohtajan tavoite on saada henkilökunnalle mahdollisimman viihtyisät tilat. Kolmantena syynä on uudelleensijoittumisen kustannukset. Uudelleensijoittumisesta tulee aina kustannuksia ja nämä kustannukset tulee ottaa huomioon kokonaisuutta ajatellessa.

Pred (1967: 24-25) on luonut käyttäytymismatriisin uudelleensijoittuvien yritysten tiedon laadusta ja määrästä sekä yritysten kyvystä käyttää tietoa. Matriisin on tarkoitus osoittaa, että eri yrityksillä on eri määrä ja eri laatuista tietoa. Tiedon määrä ja laatu vaikuttavat siihen, kuinka hyviä päätöksiä yritys pystyy tekemään. Tämän lisäksi yritysten osaaminen käyttää hallussaan olevaa tietoa oikein vaihtelee. Toiset yritykset käyttävät tarjolla olevan tiedon tehokkaammin kuin toiset. Jokainen yritys voidaan sijoittaa johonkin kohtaan käyttäytymismatriisissa. (Kuva 5.) Yritykset siis käyttävät käytössään olevia tietoja ja taitoja eri tavalla. Tämän takia optimaalinen uudelleensijoittuminen vaihtelee yrityksittäin, eivätkä kaikki yritykset pysty toteuttamaan uudelleensijoittumista optimaalisesti.



Kuva 5. Käyttäytymismatriisi (Pred 1967: 25)

Suuremmilla yrityksillä on yleensä käytettävissään enemmän resursseja uudelleensijoitusprosessiin. Yrityksellä voi olla prosessissa täyspäiväisiä henkilöitä tai prosessin toteuttamiseen voidaan palkata konsultti. Tällöin yritys voi varmistaa, että se tekee oikeita päätöksiä uudelleensijoittumisessaan ja saa näin taloudellisesti ja toiminnallisesti toimivammat tilat. Pienillä yrityksillä ei monesti ole näin paljon resursseja käytettävissä ja sen takia niiden pitää keksiä muita keinoja uudelleensijoittumisprosessissa. Monesti pienemmän yrityksen on vain helpointa imitoida suurempien yritysten päätöksiä. Pienempi yritys voi luottaa siihen, että suuri yritys on tehnyt asianmukaiset selvitykset ja tutkinut eri vaihtoehdot. Pienellä yrityksellä ei ehkä olisi edes tarpeeksi resursseja selvitysten tekemiseen tai tarpeeksi tietoa oikeiden päätösten tekemiseen, mutta imitoimalla suuren yrityksen käytöstä pieni yritys voi saada samat hyödyt. (McCann 2001: 39-40)

Behaviorismi lähtee siitä, että yrityksillä ja niiden käytettävissä olevilla tiedoilla on eroja. Koska kaikilla yrityksillä ei ole samoja tietoja, tavoitteita ja henkilöitä, myös yritysten ratkaisut ovat erilaisia. Kaikkia yrityksiä ei siis voi laittaa yhteen malliin ja näin päätellä, mikä on yrityksen optimaalinen sijainti. Jokainen yritys on erikoistapaus ja sen toimintatavat, tiedot, osaaminen, resurssit ja tavoitteet johtavat persoonalliseen lopputulokseen. Ei siis voida luoda mallia, joka kertoo optimaalisen sijainnin, vaan jokaisen yrityksen pitää muodostaa oma päätöksensä.

2.1.4 Yhteenveto

Perinteiset sijaintiteoria lähtevät liikkeelle yrityksen sijainnin perusolettamista. Siinä missä Von Thünenin malli katsoo puhtaasti sijainnin ja tuoteen myyntihinnan vaikutuksia, Weberin malli menee jo pidemmälle miettien yrityksen koko logistiikkaketjun vaikutusta kustannuksiin ja täten myös sijainnin vaikutusta. Nämä sijaintiteoriat antavat hyvän pohjan, jonka kautta voi miettiä yrityksen sijoittumista. Mallit korostavat sijainnin luo-

man kustannusten vaikutusta yritystoimintaan ja pitävät yritysten tavoitteena kustannusten minimointia.

Behavioristinen sijaintiteoria puolestaan tuo esiin toisen merkittävän asian, joka tulee vahvasti esiin yritysten uudelleensijoittumisen tutkimuksessa. Lopullisen sijaintipäätöksen tekee aina yksittäinen henkilö tai yrityksen johtokunta. Eli vaikka laskelmat ja kustannusarviot olisivat kuinka tarkkoja tahansa, lopulliseen päätökseen vaikuttaa ihmisen käyttäytyminen, psykologia ja motivaatio. Voi olla, että yrityksen johto ei pidä pelkkiä taloudellisia kriteerejä merkittävinä, vaan mielikuvat, työympäristö tai muut psykologiset asiat voivat vaikuttaa uudelleensijoittumispäätöksen tekemiseen.

Perinteiset sijaintiteoriat siis antavat hyvän pohjan yritysten uudelleensijoittumisen miettimiseen. Ne antavat pohjan, josta tutkijat ovat voineet kehittää teorioiden yksityiskohtia, tarkentaa tutkimustuloksia ja miettiä uudelleensijoittumisen motiiveja eri kannoilta.

2.2 Sijaintiteorioiden kehittäminen

1950-luvulle asti neoklassista sijaintiteoriaa pidettiin yritysten sijoittumispäätösten perustana. 1950-luvun lopulla kuitenkin jotkut ekonomistit alkoivat epäillä neoklassista ajatusmallia ja etenkin mallissa olevia oletuksia. (Greenhalgh 2008: 109) Sijaintiteorioita mietittiin syvemmin ja tuli useita tutkimuksia uudelleensijoittumisesta eri näkökulmasta.

Tässä osiossa tutustutaan tarkemmin uudelleensijoittumista tarkentaviin tutkimuksiin. Tutkimuksilla on muun muassa haettu selkeyttä yritysten uudelleensijoittumiskäyttäytymiseen, suunnitelmallisuuteen ja päätöksentekoon.

2.2.1 Päätöksenteko

Neoklassinen sijaintiteoria lähtee siitä olettamasta, että yritys hakee taloudellisesti optimaalisinta sijaintia. Tämä tarkoittaa sitä, että paras mahdollinen sijainti on se, jossa pienimmällä mahdollisella kustannuksella saadaan mahdollisimman paljon tuottoa. Tästä olettamasta on seurannut useita tutkimuksia siitä, huomioiko yrityksen johtaja vain tuloksen maksimointia uudelleensijoittumispäätöksessään.

Simon (1959) tutki tarkemmin ihmisten käyttäytymistä taloudellisia päätöksiä tehtäessä. Simon (1959: 262-263) näkee, että henkilöt eivät etsi taloudellisesti optimaalista ratkaisua vaan taloudellisia tarpeita tyydyttävän ratkaisun. Simon (1959: 258) ei myöskään pitänyt taloudellisesti parhaan valinnan tekemistä automaationa. Testeissä havaittiin, että ihmiset osaavat tehdä taloudellisesti oikeat valinnat yksinkertaisissa tapauksissa. Kun tapaukset hankaloituivat, ihmiset eivät enää osanneet oikeaa ratkaisua niin hyvin. Taloudellinen maksimointi on siis vaikeaa tai jopa mahdotonta monimutkaisissa päätöksissä.

Pen (2000) on sitä mieltä, että yhdistämällä behavioristiset uudelleensijoittumisteoriat ja kvalitatiiviset yritysten johtamisteoriat, voidaan uudelleensijoittumista tutkia parhaiten. Uudelleensijoittumista ajatellaan yrityksessä hyvin samalla tavalla kuin yritystä muutenkin johdetaan. Pen (2000) on tutkimuksissaan sitä mieltä, että palvelualan yritykset ovat eniten uudelleensijoittumisia tekeviä yrityksiä.

Leishman ja Watkins (2004) puolestaan tutkivat toimistokäyttäjien sijaintipäätöksen taustoja. Tutkimus lähti liikkeelle havaitusta olettamasta, jonka mukaan yritykset haluavat toimitilansa kaupungin keskustaan, mutta ovat valmiita siirtymään kauemmaksi keskustasta saadakseen suuremmat tilat. Tämä muodostaa laskevan vuokrahintakäyrän, kun kiinteistö on kauempana keskustasta. Leishman ja Watkins (2004) kuitenkin havaitsivat tutkimuksessaan, että sijaintipäätös on monimutkaisempi kuin sijainnin ja kustannusten suunnittelu. Yritykset ottavat prosessiin mukaan hyvin paljon eri asioita, jotka vaikuttavat toimitilan valintaan.

Yritysten uudelleensijoittumisen tukena käyttämä tietomäärä myös vaihtelee. Rothe ja Sarasoja (2012) tutkivat tarkemmin, minkä tietojen pohjalta yritykset tekevät uudelleensijoittumisprosessinsa. Tutkimuksen mukaan yritykset tekevät melko paljon selvityksiä uudelleensijoittumisen tueksi. Selvityksiä lähdetään kuitenkin tekemään tietyistä oletuksista, eli yritykset eivät lähteneet täysin tyhjältä pöydältä selvittämään uudelleensijoittumista. Uudelleensijoittumisen selvitysvaiheessa on siis jo voitu rajata joitain vaihtoehtoja pois, eikä lopullista päätöstä siis tehdä kaikkia tarjolla olevia vaihtoehtoja vertaamalla.

Ihmisten ennakkoluulot voivat myös monimutkaistaa uudelleensijoittumisprosesseja. Shrivastavan ja Mitroffin (1984) mukaan ihmisten ennakkoluulot voivat olla erittäin syvälle iskostuneita ja näin vaikuttaa päätöksentekoon ilman, että johto edes itse tätä huomioi. Tämä voi ohjata myös uudelleensijoittumista merkittävästi ilman, että ennakkoluuloja on edes huomioitu suunnitteluvaiheessa.

Yrityksillä ei ole siis uusien toimitilojen hankinnassa selkeää yhtä linjaa. Toimitilaprosessin päätöksentekoon vaikuttaa erittäin monta asiaa ja asioiden painoarvo vaihtelee tapauskohtaisesti. Koko toimitilaprosessin lopputulos on siis hyvin riippuvainen, siitä mitä asioita yrityksen johto pitää tärkeinä ja millä asioilla tai henkilöillä on eniten vaikutusta päätöksenteossa.

2.2.2 Voiton maksimoinnin oletus

Perinteiset sijaintiteoriat lähtivät siitä, että yritykset yrittävät maksimoida voittojaan ja tätä on pidetty merkittävänä päämääränä uudelleensijoittumisessa. Myöhemmin useat tutkijat ovat kuitenkin kritisoineet yritysten voiton maksimoinnin oletamaa.

North (1990) on sitä mieltä, että ihminen voi parhaimmillaan tehdä vain muutamia päätöksiä maksimoinnin oletuksella. Kaikissa päätöksissä henkilöillä ei ole tarpeeksi laadukasta tietoa, jotta maksimointi onnistuisi aina. Aleksander (1979) puolestaan oli sitä mieltä, että päätökset tehdään rutiinilla. Tällöin päätökset voivat vaikuttaa epärationaalisilta, kun päätöksiä tarkkailee erikseen, mutta rationaalisilta, kun päätöksiä tarkkailee kokonaisuutena ja käsillä olevan tiedon mukaisesti. Myöskään Simon (1959) ei pitänyt taloudellisesti parhaan valinnan tekemistä automaationa. Henkilöt eivät etsineet taloudellisesti optimaalista ratkaisua, vaan taloudellisesti tyydyttävää ratkaisua. Simon (1959) myös havaitsi, että ihmiset hahmottivat vain yksinkertaisissa ja helppoissa päätöksissä, mikä on taloudellisesti paras ratkaisu.

Yritykset eivät siis aina pysty tekemään ratkaisuja optimoimalla taloudellisia asioita. Tätä ei myöskään pidetä välttämättömänä, vaan myös muut tekijät painavat yrityksen toimitilavalinnassa merkittävästi. Päätös tehdään siis kaikkea olemassa olevaa tietoa hyödyntäen, eikä vain taloudellista tietoa tarkastellen.

2.2.3 Institutionaalinen malli

Perinteisten uudelleensijoittumisteorioiden rinnalle on noussut myös muita teorioita selittämään yritysten uudelleensijoittumista. Yksi näistä on institutionaalinen malli.

Yritysten lopullinen sijoittuminen on siitä kiinni, minkä paikan yritykset saavat neuvoteltua merkittävien instituutioiden kanssa. Perinteisesti tähän kuuluu valtiot ja kunnat, jotka tarjoavat tontteja yritysten käyttöön. Varsinkin pienillä yrityksillä on vähemmän neuvoteluvoimaa, joten he joutuvat turvautumaan muihin instituutioihin. Suurilla kiinteistöjen omistajilla on kiinteistökannoissaan vapaata tilaa. Lopullinen sijainti riippuu siitä minkä sijainnin yritys saa itselleen neuvoteltua. (Pellenbarg 2002)

Institutionaalisisessa mallissa yrityksen sijoittumista ei mietitä niinkään kysynnän kannalta vaan tarjonnan puolelta. Yritys ei siis sijoitu sinne, mikä on sen mielestä paras sijainti, vaan yritys sijoittuu parhaaseen mahdolliseen saatavilla olevaan paikkaan. Tällöin kiinteistöjen omistajilla on suuri valta siinä, minne kunkin yrityksen annetaan tai halutaan sijoittuvan.

2.2.4 Uudelleensijoittumisteorioiden kannatus

Vaikka perinteiset uudelleensijoittumisteoriat on kehitetty 1800-luvulla ja 1950-luvulla, niin teorioiden peruskäsitteet ovat edelleen laajasti huomioitu ja teorioiden pohjalta mietitään edelleen uutta tutkimusta. Teorioita ei siis voi pitää vanhentuneina vaan ne toimivat edelleen vahvana pohjana nykytutkimukselle.

1990-luvulla ekonomistien joukosta nousi tutkijoita (Krugman, Porter, Barro & Arthur), jotka alkoivat vahvemmin kannattaa maantieteellistä talousteoriaa. Tämä tutkijaryhmä nosti esiin logistiikkakustannusten, osaavien työntekijöiden läheisyyden ja asiakkaan läheisyyden tärkeyttä. Nämä käytännöt pohjautuivat vahvasti perinteiseen neoklassiseen sijaintiteoriaan. (Martin 1999)

2.2.5 Yhteenveto

On siis runsaasti tutkimuksia, joissa on selvitetty perinteisten uudelleensijoittumisteorioiden paikkaansapitävyyttä ja kehitetty teorioissa olevia yksityiskohtia. Perinteisiä sijaintiteorioita pidetään kuitenkin arvossa ja niiden osia käytetään edelleen hyväksi yritysten uudelleensijoittumisprosesseissa.

Suurin kritiikki perinteisiä sijoittumisteorioita kohtaan on kohdistunut tuoton maksimointiin. Perusolettama siitä, että yritykset yrittävät aina keskittyä maksimaaliseen tuottoon on kyseenalaistettu. Tämän lisäksi on vaikea olettaa, että yritysten johto miettisi vain taloudellisia merkityksiä uudelleensijoittumisprosessissa.

Monet tutkijat nostavat esiin teorioiden sekakäytön eli yritys ei keskittyisi vain johonkin tiettyyn mittariin päätöksenteossa tai uudelleensijoittumispäätös ei olisi vain johdon henkilökohtainen päätös. Yrityksillä olisi useita mittareita ja tavoitteita uudelleensijoittumiselle. Tällöin taloudellisten asioiden lisäksi myös työviihtyvyys, työmatkat, logistiset etäisyydet ja monet muut tekijät vaikuttaisivat yrityksen uudelleensijoittumispäätökseen.

2.3 Organisaation sisäinen päätöksenteko uudelleensijoittuvissa yrityksissä

Yleisesti on oletettu, että uudelleensijoittumisen suunnittelu, käytännön prosessin toteutus ja päätöksenteko tapahtuisivat samojen henkilöiden toimesta. Valta uudelleensijoittumisesta mielletään olevan yrityksen johdolla tai johtoryhmällä. On kuitenkin olemassa tutkimuksia siitä, miten uudelleensijoittumisprosessin vaikutusvalta ja päätäntävalta ovat jakautuneet yrityksissä.

Rothe ja Sarasoja (2012) tutkivat tarkemmin organisaation eri henkilöiden osallistumista uudelleensijoittumisprosessiin. He jakoivat prosessiin osallistumisen aktiivisuuden kolmeen erityylyiseen päätösvaltaan: formaalinen päätösvalta, vaikutusvalta ja prosessiin osallistumisen aktiivisuus. Tutkimuksessaan Rothe ja Sarasoja (2012) havaitsivat, että eri henkilöt ovat käyttäneet hyvin eri tavalla valtaa prosessissa. Prosessissa saattaa olla henkilöitä, joilla on aktiivinen rooli, suuri vaikutusvalta ja lopullinen päätösvalta prosessissa. Oli myös henkilöitä, joilla oli aktiivinen rooli prosessissa, mutta vain hieman vaikutusvaltaa ja ei lainkaan päätösvaltaa. Tämän lisäksi oli myös henkilöitä, joilla oli päätösvaltaa, mutta he eivät osallistuneet prosessiin aktiivisesti. Nämä henkilöt perustivat päätöksenteon vahvasti toisten ihmisten tietoihin ja neuvoihin. Uudelleensijoittumisessa päätösvalta ja käytännön työn ja valintojen tekeminen ei aina ole samojen henkilöiden käsissä. Yritysten päätöksentekijät eivät aina ota niin merkittävää roolia uudelleensijoittumisessa, vaan myös muilla yrityksen työntekijöillä voi olla merkittävää valtaa prosessissa.

Henkilöt, joilla on valtaa ja jotka sitä käyttävät, eivät välttämättä toimi yrityksen korkeimmassa johdossa. Myös keskijohto pystyy halutessaan merkittävästi vaikuttamaan yrityksen uudelleensijoittumiseen. Keskijohdolla on paljon vaikutusmahdollisuuksia yrityksen sisällä. Sen lisäksi, että keskijohto pääsee suoraan korkeimman johdon puheille ja pystyy näin tarvittaessa neuvomaan ylintä johtoa, keskijohdolla on myös paljon vaikutusvaltaa alaisiinsa ja tätä kautta yrityksen yleiseen mielipiteeseen. Floyd ja Woolbridgen (1992) mukaan keskijohto pystyy halutessaan edistämään tai hankaloittamaan uudelleensijoittumisprosessin etenemistä. Tällä voi yrityksen toimivuuden kannalta olla merkittäviä vaikutuksia.

Vaikka yleisesti nähdään, että kaikki yrityksen formaalinen valta on yrityksen ylimmällä johdolla, aina näin ei kuitenkaan ole. Tämän lisäksi yrityksessä voi olla henkilöitä, joilla on oman toimintansa kautta paljon valtaa, vaikka tätä valtaa ei olisi suoraan määritelty. Myös uudelleensijoittumisprosessissa voi olla johdon lisäksi henkilöitä, jotka pystyvät vaikuttamaan merkittävästi uudelleensijoittumispäätöksentekoon.

2.4 Erikokoisten yritysten erot

Tutkimuksissa on havaittu laajasti, että erilaiset yritykset käyttäytyvät eri tavalla. Monessa tutkimuksessa on havaittu, että yrityksen koko on yksi merkittävä tekijä, joka vaikuttaa yrityksen käyttäytymiseen uudelleensijoittumisprosessissa. Monet tutkimukset ovat keskittyneet suurten yritysten prosesseihin ja monet ovat katsoneet yrityskenttää kokonaisuutena. On myös tutkimuksia, joissa on tarkasteltu erikokoisten yritysten eroja ja sitä, miten pienet yritykset toimivat uudelleensijoittumisprosessissa.

Mazzarol ja Choo (2003) tutkivat erikokoisten teollisuusyritysten käytöksessä olevia eroja, kun yritykset etsivät tontteja tehtailleen. Selkeästi oli havaittavissa suurten yritysten laajat vaatimukset sopivaa toimitilan paikkaa hakiessa. Vastaavasti pienet yritykset pitivät asiakkaan sijaintia erittäin tärkeänä kriteerinä. Myös yritysten prosessin johdossa oli selkeitä eroja. Pienissä yrityksissä prosessia johti omistaja tai yrityksen johto, kun vastaavasti isoissa yrityksissä prosessista saattoi vastata useat osastot ja henkilöt. Pienet yritykset myös pyrkivät ostamaan tontit itselleen, kun suuret halusivat mieluummin vuokrata teollisuustonttinsa.

Wrigglesworth ja Nunnington (2004) puolestaan näkivät eroja yritysten taustatyössä ja suunnitelmallisuudessa. Isot yritykset saattoivat käyttää erittäin kehittyneitä menetelmiä uudelleensijoittumisprosessissa. Monien eri tekijöiden avulla arvioitiin toimitilojen paremmuutta ja mietittiin, mikä kohde soveltuu yritykselle parhaiten. Vastaavasti pienet yritykset saattoivat organisoida uudelleensijoittumisprosessin hyvin pienillä resursseilla. Toiminta ei välttämättä ollut järjestelmällistä ja mahdollisista kohteista ei välttämättä saatu kaikkia tarpeellisia tietoja. Vaikka prosessi saattoi näyttää järjestelmälliseltä, monesti uudelleensijoittumispäätös tehtiin 'mututuntumalla'. Myös McCann ja Shepphard (2003) olivat sitä mieltä, että pienillä yrityksillä ei ole tarpeeksi informaatiota ja resursseja syvällisen uudelleensijoittumispäätöksen tekemiseen. Heidän mielestä pienet yritykset korvaavat resurssien puutettaan henkilökohtaisilla kontakteilla.

Greenhalgh (2008) on tutkinut laajemmin pienten ja suurten yritysten käyttäytymisen eroja uudelleensijoittumisprosessissa. Tutkimuksissa hän havaitsi paljon samoja asioita, joita aikaisemmissa tutkimuksissa oli havaittu. Suurissa yrityksissä tutkittiin laajemmin ja perusteellisemmin uudelleensijoittumista. Suuressa yrityksessä uudelleensijoittumispäätös tehtiin yleensä hallituksessa. Kuitenkin käytännön uudelleensijoittumisen suunnittelutyö ja monesti jopa varsinainen päätös oli tehty prosessiorganisaation ja sen johdossa olleiden henkilöiden toimesta. Pienissä yrityksissä yleensä kaikki uudelleensijoittumisen osat prosessin toteuttamisesta päätöksentekoon ovat yrityksen johdon vastuulla. Pienten yritysten käytössä oleva informaatio ja resurssit uudelleensijoittumisprosessissa olivat pienemmät ja tämä vaikutti prosessin syvällisyyteen.

Suurten ja pienten yritysten uudelleensijoittumisprosessissa on havaittavissa merkittäviä eroja. Suurin osa näistä eroista on selitettävissä yritysten resursseilla ja kokemuksella. Suurilla yrityksillä on paljon tietoa ja resursseja uudelleensijoittumisprosessiin. Prosessia johtavalla henkilöllä voi olla alan koulutus tai kokemusta uudelleensijoittumisesta, prosessiorganisaation henkilöillä on eri osaamis- ja vastuualueita. Yrityksellä voi lisäksi olla palkattuja konsultteja auttamassa uudelleensijoittumisprosessissa. Vastaavasti pienissä yrityksissä uudelleensijoittumisprosessista saattaa vastata toimiva johto, joka suorittaa prosessia muiden tehtävien ohessa. Prosessin toteuttavalla henkilöllä ei ole ehkä yhtään kokemusta uudelleensijoittumisesta tai resursseja tarpeellisten tietojen hankintaan.

2.5 Uudelleensijoittumisen riskit ja mahdollisuudet

Uudelleensijoittuminen on yritykselle aina merkittävä askel ja se saattaa tuoda mukanaan merkittäviä muutoksia. Yrityksen onkin tärkeää miettiä mahdollisia positiivisia ja negatiivisia vaikutuksia, joita uudelleensijoittuminen tuo yritykselle.

Allard ja Barber (2003) tutkivat tarkemmin sitä, kuinka strategisena toimitusjohtajat näkivät uudelleensijoittumisen. Toimitusjohtajat näkivät uudelleensijoittumisen strategi-

sena ratkaisuna yritykselle. Johtajat eivät kuitenkaan huomioineet uudelleensijoittumista niin vahvasti strategisena toimenä kehittää yritystä. Toimitusjohtajat siis näkivät mahdollisuuden yrityksen strategian kehittämiseen, mutta eivät yleisesti käyttäneet tätä mahdollisuutta.

Inalhan (2009) totesi että kiinteällä työympäristöllä voidaan vaikuttaa henkilöstön henkiseen hyvinvointiin. Oikein toteutettu uudelleensijoittumisprosessi voi kehittää henkilöstön työilmapiiriä ja näin myös luoda positiivisen vaikutuksen yritykseen. Vaikka työntekijät kokivat aina menetystä ja kaipuuta vanhoihin tiloihin, uudelleensijoittumisella on kuitenkin mahdollista saada positiivinen vaikutus henkilöstön hyvinvointiin.

Uudelleensijoittuminen on yritykselle aina myös riski ja se voi tuoda mukanaan negatiivisia vaikutuksia. Rasila ja Nenonen (2008) ovat tutkineet tarkemmin uudelleensijoittumisessa olevia riskejä ja miten riskejä voisi minimoida. He tunnistavat viisi merkittävää riskiä uudelleensijoittumisessa: taloudellinen riski, toiminnallisuuden riski, yrityskulttuurin riski, yhteistyötahojen riski ja tulevaisuuden riski. Rasila ja Nenonen (2008) esittävät kuitenkin menetelmiä, miten riskejä voitaisiin välttää tai ennaltaehkäistä. Riskejä ei voi kuitenkaan täysin poistaa ja ne tulisi huomioida uudelleensijoittumisprosessissa.

Uudelleensijoittuminen on aina merkittävä päätös yritykselle. Sen lisäksi että päätös vaikuttaa merkittävästi yrityksen sisäiseen toimintaan, voi päätös vaikuttaa yritykseen laajemminkin. Uudelleensijoittuminen on merkittävä taloudellinen päätös ja osoittaa vahvasti mihin suuntaan yrityksen toimintaa viedään. Cox (2007) on tutkinut miten yrityksen pörssikurssi reagoi ilmoitukseen pääkonttorin muutosta. Tutkimuksissa todetaan, että ilmoituksella on lievä positiivinen vaikutus pörssikurssiin. Cox (2007) kuitenkin toteaa, että vaikutus on niin pieni, että siitä ei voi vetää laajamittaisia johtopäätöksiä.

Uudelleensijoittuminen on yritykselle aina merkittävä päätös. Päätös tulee vaikuttamaan yrityksen toimintaan, taloudelliseen tilanteeseen ja todennäköisesti myös henkilöstön työhyvinvointiin. Jos yritys toteuttaa uudelleensijoittumisen strategisesti oikein ja pyrkii kehittämään yrityksen strategiaa, on mahdollista saada merkittäviä positiivisia vaikutuksia aikaan. Uudelleensijoittumisessa on myös merkittävät riskit. Huonosti toteutettuna uudelleensijoittuminen voi aiheuttaa yritykselle merkittäviä taloudellisia tai toiminnallisia haittoja.

2.6 Kaupallista tutkimusta yritysten uudelleensijoittumisesta

Suuret kansainväliset kiinteistökonsultit tekevät runsaasti tutkimusta kiinteistömarkkinoista ja niiden toiminnasta. Tämä sisältää myös tutkimusta toimistomarkkinoista ja niiden kehittymisestä. Suurin osa toimistomarkkinoiden tutkimuksesta keskittyy toimistotilojen vuokratasojen ja käyttöasteiden kehitykseen. Tällä halutaan seurata, miten toimistomarkkinat kehittyvät eri markkinoilla. Nämä tutkimukset ovat kaupallisia ja suunnattu erityisesti kiinteistöjen omistajille, sijoittajille ja merkittävälle kiinteistöjenkäyttäjille. Tutkimukset eivät ole siis riippumatonta tieteellistä tutkimusta.

Merkittäviä kansainvälisiä toimijoita, jotka julkaisevat tasaisin väliajoin toimistomarkkinoiden tutkimuksia ovat: Jones Lang LaSalle (JLL), CBRE, DTZ, Cushman & Wakefield

(C&W) ja Colliers¹. Nämä samat yritykset julkaisevat myös kansallisia raportteja paikallisista toimitilamarkkinoista. Näiden lisäksi myös Catella ja Newsec julkaisevat toimitilatutkimuksia Suomen ja Pohjoismaiden toimitilamarkkinoista. Enemmäksensä sisältö on samankaltaista ja tutkimukset sisältävät paikallisia vuokratasoja, tuottovaatimuksia, vakaakäyttöasteita, sekä kommentteja markkinoiden nykyisestä ja tulevasta tilasta. Raporteissa on kuitenkin erilaisia tietoja.

JLL (2012) tutkii raportissaan toimintojen siirtämistä eri maiden välillä. Raportti tarkastelee sitä, kannattaako toimintoja siirtää tai perustaa toisiin maihin ja millä perusteella päätökset pitäisi tehdä. Suurimmat motivaatiot toimintojen siirtämiselle ovat: tuotannon lisääminen, sopivan työvoiman tavoittaminen, kustannusten optimointi, liikevaihdon kasvattaminen ja riskien hallinta. Yritykset tekevät nykyään tarkempia selvityksiä ja perehtyvät paremmin tilanteeseen ennen uudelle alueelle siirtymistä. Kuitenkin yritysmuuttojen määrä on pysynyt melko samana ja yritykset näkevät muuton tai uuden toimiston perustamisen kannattavana. Myös paluumuutto takaisin länsimaihin on lisääntynyt, koska yritykset haluavat olla lähellä asiakkaitaan.

DTZ (2012) esittelee puolestaan toimistokäyttäjille suunnatussa raportissaan vuokramarkkinoiden volatiliteettikuvaajan, joka kertoo eri kaupunkien vuokratasojen ennakoitun suunnan. Raportissa myös kerrotaan kaupunkien vuokratasojen muutoksista. Näillä tiedolla suuri vuokralainen voi miettiä, milloin aloittaa vuokraneuvottelut ja sitä kautta yrittää laskea vuokratasoan samalla yritys voi tutkia, milloin on hyvä aika laajentua haluamilleen markkinoille. Kuvaaja koskee isoja eurooppalaisia kaupunkeja ja toimii siis parhaiten suurten kaupunkien vertailussa. Kuvaaja ei ota kantaa kaupungin sisällä olevien alueiden eroihin, joka voisivat auttaa kaupungin sisällä muuttavia yrityksiä vuokraneuvotteluissa.

C&W (2011: 7) puolestaan julkaisi tutkimuksessaan taulukon yrityksille tärkeistä asioista, kun yritys hankkii uutta toimitilaa. Tärkeimpänä tekijänä yritykset pitivät helppoa pääsyä markkinoille ja läheisyyttä asiakkaisiin. Muita tekijöitä ovat liikenneyhteydet, toimitilan laatu ja oikean henkilöstön saanti. (Taulukko 1.) Kyselyn tulos antaa hyvää osviittaa siitä, mitä yritykset arvostavat ja ajattelevat kun miettivät uudelleensijoittumista. Kyselystä kuitenkin huomaa, että se on suunnattu suurille kansainvälisille yrityksille. Monet asiat liittyvät eri maiden ja kaupunkien väliseen kilpailuun, joka ei monesti ole merkittävä tekijä pienille tai keskisuurille yrityksille.

¹ Cushman & Wakefield European Cities Monitor 2011, DTZ Occupier Perspective, Office review Europe H1 2012, Jones Lang LaSalle Onshore, Nearshore, Offshore: Still Unsure? 2012,

Tekijä	2011	2010
	%	%
Helppo pääsy markkinoille ja läheisyys asiakkaisiin	60	61
Osaavan henkilökunnan saatavuus	53	58
Tietoliikenneyhteyksien laatu	52	55
Kansainväliset ja muiden kaupunkien väliset liikenneyhteydet	42	51
Toimistojen hintalaatusuhde	33	36
Työvoiman kustannukset	32	33
Toimistojen saatavuus	25	31
Paikallinen kieli	21	27
Helppokulkuisuus kaupungin sisällä	20	26
Valtion tarjoama yritysilmapiiri (verot ja taloudelliset kannusteet)	20	27
Henkilökunnan elämänlaatu	16	20
Saasteettomuus	16	19

Taulukko 1. Tärkeitä tekijöitä yrityksen sijainnin kannalta (C&W 2011: 7)

Kaupallista tutkimusta tehdään siis runsaasti. Ongelma on enimmäkseen se, että tutkimus on suunnattu kiinteistöjen omistajille ja suurille globaaleille käyttäjille. Tutkimus siis palvelee suuria monipuolisia toimijoita, mutta pienet, keskisuuret ja paikalliset toimijat eivät hyödy tutkimustuloksista merkittävästi. Suurimmat hyödyt keskikokoiselle toimitilakäyttäjälle on tiedot alueellisista vuokratasoista ja ennusteet vuokramarkkinoiden ja -tasojen kehityksestä. Lisäksi on myös syytä muistaa, että kaupallinen tutkimus toteutetaan myynti tai markkinointitarkoitukseen, eikä niitä voi suoraan verrata tieteelliseen tutkimukseen. Kaupallinen tutkimus saattaa suuntautua tarkoituksenmukaisesti lopputuloksiin, eikä siksi ole täysin tieteellisesti vertailukelpoista.

2.7 Suomen toimitilamarkkinan kehitys

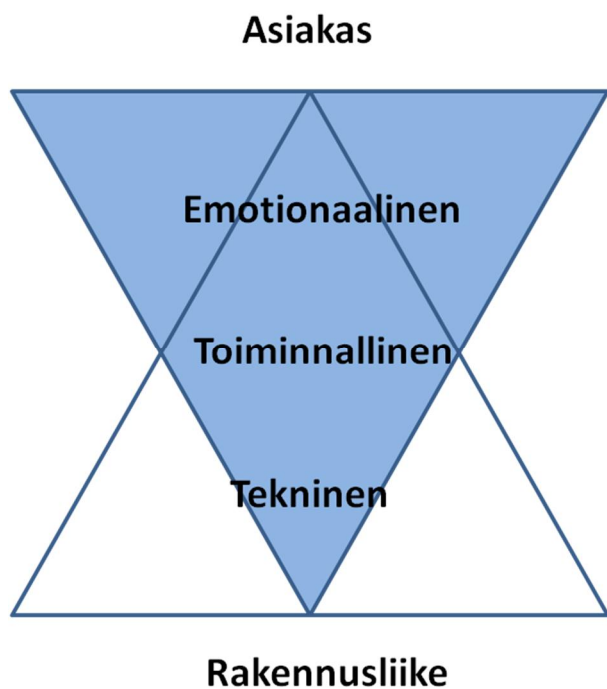
Suurin osa yritysten uudelleensijoittumisen tutkimuksista on toteutettu muualla kuin Suomessa ja varsinkin Pohjois-Amerikasta on tehty runsaasti alan tutkimusta. Tutkimuksen kansainvälisyys ei ole merkittävä ongelma, koska yritysten uudelleensijoittumisessa tutkitaan yritysten käyttäytymistä ja tämän takia kansallisilla kiinteistömarkkinoilla ei ole tutkimukseen suurta vaikutusta. Yritysten käyttäytyminen on kuitenkin riippuvainen yrityksen johdon käyttäytymismallista ja eri kansallisuuksien käyttäytymismalleissa saattaa olla eroja. Tämän takia on hyvä, että eri maissa on tehty kansallisia tutkimuksia.

Valtion teknillinen tutkimuskeskus on teettänyt laajan tutkimuksen toimitilojen käyttöön tulevista muutoksista ja siitä miten niihin tulisi varautua. Tutkimuksessaan Riihimäki ja Siekkinen (2002) näkevät globalisaation, teknologian kehityksen ja kulttuurin muuttumisen tuovan paljon vaikutuksia työskentely-ympäristöön, ja näin muuttavan toimitilojen käyttäjien tarpeita ja vaatimuksia merkittävästi. (Riihimäki & Siekkinen 2000: 30-35)

Kun yritysten liiketoiminta ja palvelut kansainvälistyvät, pitää yritysten miettiä mihin sijoittavat toimitojaan. Samalla teknologia on helpottanut kommunikoitua ja tiedonsiirtoa, joten toimipisteiden ei ole pakko sijaita tuotantolaitosten tai asiakkaiden yhteydessä vaan toimitoja voidaan hallinnoida melkein mistä vain. (Riihimäki & Siekkinen 2000: 30-35)

Riihimäki ja Siekkinen (2002) näkevät myös suurempia vaikutuksia kiinteistöihin. Kiinteistömarkkina tulee jakautumaan vahvemmin omistajiin ja käyttäjiin. Samalla myös tekniset vaatimukset kiinteistöille ovat kohonneet, joten omistajan pitää saada tarjottua kaikki tarvittavat palvelut kiinteistöjen käyttäjille.

Kiinteistön käyttäjä näkee kiinteistön eri tavalla kuin omistaja ja näkee neljä tekijää, joista muodostaa kokonaisuuden (Kuva 6). Käyttäjä miettii toimitilojen sijainnin, toimivuuden, palveluiden ja mielikuvan luomaan kokonaiskuvaa yritykselleen. Näiden neljän tekijän välillä ei ole optimaalista ratkaisua, vaan eri yritykset painottavat eri ominaisuuksia. (Riihimäki & Siekkinen 2002: 36, 37)



Kuva 6 Laatuominaisuuksien lähestymissuunta (Riihimäki & Siekkinen 2002: 36)

Kiinteistön omistaja voi jo suunnitteluvaiheessa ottaa huomioon asiakkaiden mahdollisia tarpeita ja näin kehittää kiinteistön palvelemaan mahdollisimman hyvin kohdeasiakkaita. Tämä voidaan toteuttaa luomalla kiinteistöä kokonaisuuden kattavat konsepti, joka on suunnattu tietyille toimialle tai tietyn tyyppisten yritysten käyttöön. (Riihimäki & Siekkinen 2002: 37, 57-61)

KTI Kiinteistötieto Oy (KTI) on tuottanut yhdessä rakennusyhtiö Skanskan kanssa työympäristöbarometrin, joka tutkii pääkaupunkiseudulla toimivien yritysten toimitiloja, niiden muuttumista ja tulevaisuuden vaatimuksia. Tutkimuksessa tehdään joka vuosi kysely kymmenille pääkaupunkiseudulla toimivien yritysten toimitila-asioista päättävälle henkilölle. Työympäristöbarometrissa yritykset ovat pidemmän aikaa kertoneet lisäävänsä toimitilojen tehokkuutta. Tämä toteutetaan siirtymällä enemmän avotilaan ja yhdistelmätoimistoon. Yritykset sanovat myös lisäävänsä jaettuja työpisteitä ja nimeämättömiä työpisteitä sekä lisäämällä ryhmätyötiloja ja muita yhteistyöskentely mahdollisuuksia. Tehokkuuden lisääminen ei ole kuitenkaan vielä näkynyt barometrissa vaan yritysten toimistoneliömäärä/työntekijä suhden on enemmänkin kasvanut. (Skanska & KTI 2012, 2013)

Myös ekologisuus ja energian säästö ovat nousseet yrityksille entistä tärkeämmäksi tekijöiksi. Yritykset toivovat, että toimitilat olisivat energiatehokkaita. Myös toimitilojen sijainti ja saavutettavuus julkisilla liikennevälineillä on tärkeää. Yritykset ovat valmiimpia maksamaan lisää vuokraa toimitilojen ympäristövastuullisuudesta. (Skanska & KTI 2012, 2013)

Suomen toimitilakiinteistömarkkinassa on siis näkyvissä samoja trendejä ja muutoksia, kuin muidenkin maiden toimitilamarkkinoissa. Yrityskulttuurin, työskentelyn ja kansainvälistymisen vaikuttavat siis myös Suomen toimitilojen vaatimuksiin. Samalla myös yritykset enemmässä määrin myös vuokraavat toimitilansa, joten omistajan pitää tarjota vuokraiselle tiloja, jotka täyttävät vuokralaisten kansainväliset vaatimukset. Toimitilojen joustavuus, tehokkuus ja ekologisuus vaatimukset ovat nousseet ja tämä luo toimitiloille lisää vaatimuksia myös Suomessa.

2.8 Yritysmuutot eri maissa ja alueilla

Tutkimusta on myös tehty seuraamalla tapahtuneita yritysmuuttoa. Tämä tutkimuksen haara on käynnistynyt vahviten toisen maailmansodan jälkeen ja tutkimuksissa on pyritty selvittämään minkä tyyppiset yritykset muuttavat, mille alueille ja mikä on yritysten muuton motiivi.

Vaikka tutkimukset on toteutettu eri maissa, tutkimustulokset ovat kuitenkin hyvin samansuuntaisia. Vastaavat spatiaaliset laskentamallit tuntuvat toimivan melko samalla tavalla Englannissa ja Hollannissa tehdyissä tutkimuksissa. Toisen maailmansodan jälkeen teollisuus oli aktiivisin yritysmuuttoa toteuttanut yritystyyppi. Tällöin teollisuusyritysten muutot saattoivat olla lyhyitä muuttoa kauemmaksi kaupungin keskustoista tai sitten pidempiä muuttoa suotuisammille tuotantoalueille. Vastaavasti yhdeksänkymmentäluvulla selvästi suurin osa muutoista oli pienten yritysten suorittamia. Lisäksi muutot kohdistuivat lähialueille eli muutot olivat enimmäkseen kaupungin sisäisiä. (Pellenbarg 2005)

Suurten teollisuusyritysten muutot ovat vähenemässä ja yhä useammat uudelleensijoittumiset ovat pienten ja keskisuurten yritysten toteuttamia. Koska myös yritysten toiminta on muuttunut vähemmän teolliseksi ja enemmän työvoimaa vaativaksi, tapahtuvat uudelleensijoittumiset enimmäkseen kaupunkien sisäisesti.

2.9 Yhteenveto

Perinteiset sijaintiteoriat tutkivat ensin peltomaan maa-arvon muodostumista ja teorioita kehitettiin sen jälkeen pidemmälle miettimään yrityksen tiloistaan maksamia kustannuksia. Aluksi vahva paino pysyi myös yritysten kustannusten hallintaan ja tuoton optimoimiseen. Von Thünen (1862) ja Weberin (1909) mallit ovat tunnetuimpia kiinteistön sijainnin ja kustannuksen laskemisen malleja.

Tämän jälkeen uudelleensijoittumista on tarkasteltu enemmän yrityksen päätöksenteon kannalta. Behavioristinen malli olettaa, että yrityksellä ei ole käytettävissä kaikkea tarvittavaa tietoa uudelleensijoittumisen päätöksentekoa varten. Uudelleensijoittumispäätöksen tekee lopulta henkilöt, joten päätöksen tekijöiden ennakkoluulot ja mielipiteet vaikuttavat

päätökseen. Beahvioristisen mallin mukaan yrityksellä ja niiden käytössä olevat tiedot eroavat. Tämän takia ei ole olemassa yksiselitteistä mallia, jolla voisi määrittää yrityksenle optimaaliset toimitilat.

Tämän jälkeen tutkijat ovat laajasti tutkineet uudelleensijoittumista eri näkökulmista. Toisaalta on tutkittu paljon sitä, ketkä yrityksessä tekevät uudelleensijoittumispäätöksen ja minkä tiedon pohjalta päätös tehdään. Tämän lisäksi monet muut asia, kuten yrityksen koko, tilatarpeet ja henkilöstön aktiivisuus vaikuttavat uudelleensijoittumispäätökseen.

Myös konsulttiyritykset tarjoavat oman näkemyksensä hyvään uudelleensijoittumiseen. Konsulttiyhtiöt tarjoavat tutkimustiedon lisäksi suoria palveluita yrityksille sopivien toimitilojen löytämiseen. Konsulttiyritysten tutkimukset ovat yleensä käytännönläheisempiä ja konsulttiyritykset yrittävät tarjota selkeämmin ratkaisuja yksittäisten yritysten toimitilatarpeisiin.

Uudelleensijoittumisen tutkimus on kansainvälistynyt samalla, kun markkinatkin ovat kansainvälistyneet. NykYTEKNIikka mahdollistaa yritysten toimintojen sijoittamisen melkein minne päin maailmaa tahansa ja näin laajentaa mahdollisten toimitilojen tarjontaa. Kun samaan aikaan teknologia mahdollistaa työn tehostamisen ja etätyön, toimitilojen välinen kilpailu on lisääntynyt. Tällä on suuri vaikutus toimitilamarkkinoihin ja tämä näkyy myös yritysten uudelleensijoittumisessa.

Uudelleensijoittumista on tutkittu laajasti ja eri näkökulmista. Uudelleensijoittumisen perusteoriat ja käsitteet ovat silti pysyneet samana. Eri tutkimuksilla on annettu eri malleja ja vaihtoehtoja optimaalisesta sijoittumisesta. Teorioita on kuitenkin monia, jotkut tukevat toisiaan ja toiset teorit riitelevät keskenään. Tutkimusta eri lähtökohdista ja näkökulmista tullaan siis tulevaisuudessakin näkemään.

Luku 3 Teemahaastattelut

3.1 Haastatteluiden taustaa

Tutkimuksessa haluttiin selvittää tarkemmin käyttäjäyritysten mielipiteitä uudelleensijoitusprosessiin, sen vaiheisiin ja siitä seuranneeseen lopputulokseen. Tämä toteutettiin suorittamalla haastatteluita yrityksiin, jotka ovat viime aikoina joko käyneet läpi tai ovat käymässä läpi uudelleensijoittumisprosessia organisaatiossaan.

Tutkimusmenetelmäksi valittiin puolistrukturoitu teemahaastattelu. Creswellin (2003) mukaan haastatteluiden hyviä puolia on että haastattelija pystyy keräämään historiallista tietoa ilman, että on itse todistanut tapahtuman ja haastattelija voi reagoida ja ohjata tarvittaessa asetettuja kysymyksiä. Haastatteluiden ongelma puolestaan on, että haastattelijan läsnäolo voi vaikuttaa haastattelun tuloksiin ja kaikki ihmiset eivät ilmaise asioita samalla tavalla. Puolistrukturoidut teemahaastattelut toimivat hyvin tässä tutkimuksessa, koska tarkoitus on selvittää toimitilojen käyttäjäyritysten kokemaa uudelleensijoittumista ja havaita, miten prosessi käyttäjäyritysten mielestä meni ja mitä he olisivat kehittäneet.

Tutkimukseen rekrytoitiin kohdeyrityksiä tutkimuksessa mukana olleiden yritysten avustuksella, tilastokeskukselta ostetun muuttotietoaineiston avulla ja tutkimusryhmän henkilökohtaisia kontakteja hyväksi käyttäen. Tutkimukseen saatiin mukaan 18 yritystä, joista 17 oli muuttanut uusiin toimitiloihin viimeisen kahden vuoden aikana ja yksi yritys oli muuttamassa pian haastattelun jälkeen.

Kohdeyritysten koko ja toimiala olivat täysin satunnaisia. Kohdeyrityksissä ei tavoiteltu mitään tiettyä toimialaa, yritysten vaadittiin vain olevan toimistokäyttäjiä. Myös yritysten koko oli satunnainen ja kohdeyritykset vaihtelivat kahden hengen pienyrityksistä aina pörssiyrityksiin saakka. Joukossa oli myös yrityksiä, jotka muuttivat ainoastaan toimipaikkaansa tai yrityksiä, jotka siirsivät vain tiettyä osaa toiminnoistaan. Mukana oli merkittäviä kansainvälisiä yrityksiä, joilla kuitenkin oli Suomessa vain pieni toimisto. Yritysten käytössä olleet henkilöstä, osaaminen ja resurssit vaihtelivat siis merkittävästi.

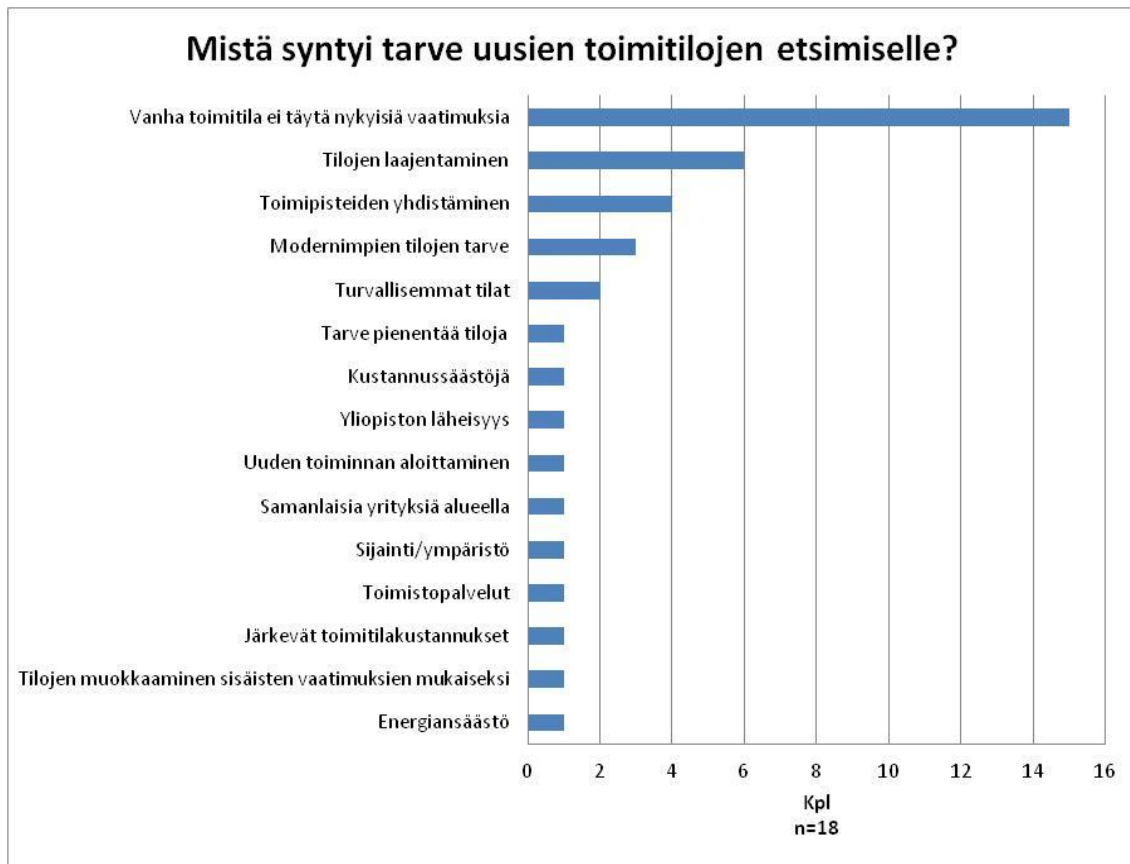
Haastattelukysymykset (Liite 1) oli suunniteltu koko Repbu²-tutkimuksen tarpeita ajatellen ja tämän takia kaikki kysymykset eivät liity tähän kyseiseen tutkimukseen. Tutkimuksessa on kuitenkin käytetty hyväksi kaikkia uudelleensijoittumisprosessiin liittyviä vastauksia.

Tässä luvussa käydään tarkemmin läpi teemahaastatteluiden tuloksia (Liite 2). Tutkimuksen tulokset on jaettu pääkohtiin sen mukaan, mitkä ovat olleet uudelleensijoittumisprosessin kannalta merkittäviä asioita. Jokaisessa pääkohdassa on avattu tarkemmin sitä, miten yritykset näkivät uudelleensijoittumisprosessin.

² Relocation processes and business (Repbu) on Aalto-yliopiston tutkimusprojekti, jossa tarkastellaan organisaatioiden sijoittumista uusiin tiloihin. Hankkeen tavoitteina on tunnistaa vuokralaisten tilanvalintakriteerejä, ymmärtää päätöksentekoprosessia, indentifioida uudelleensijoittumisen vaikutuksia, sekä tunnistaa uudelleensijoittumiseen liittyvien palveluiden markkinatilannetta ja kehittämispotentiaalia.

3.2 Uuden toimitilan kriteerit ja vaatimukset

Yrityksillä on hyvin erilaisia tavoitteita uudelle toimitilalle tai syitä uuden toimitilan etsimiseen. Yrityksiltä kysyttiin syitä, miksi uuden toimitilan hankintaprosessiin lähdettiin ja yritykset kertoivat 15 eri syytä toimitilan vaihtoon. Yksi näistä syistä kuitenkin osoittautui selvästi tärkeämmäksi kuin muut. (Kuva 7)



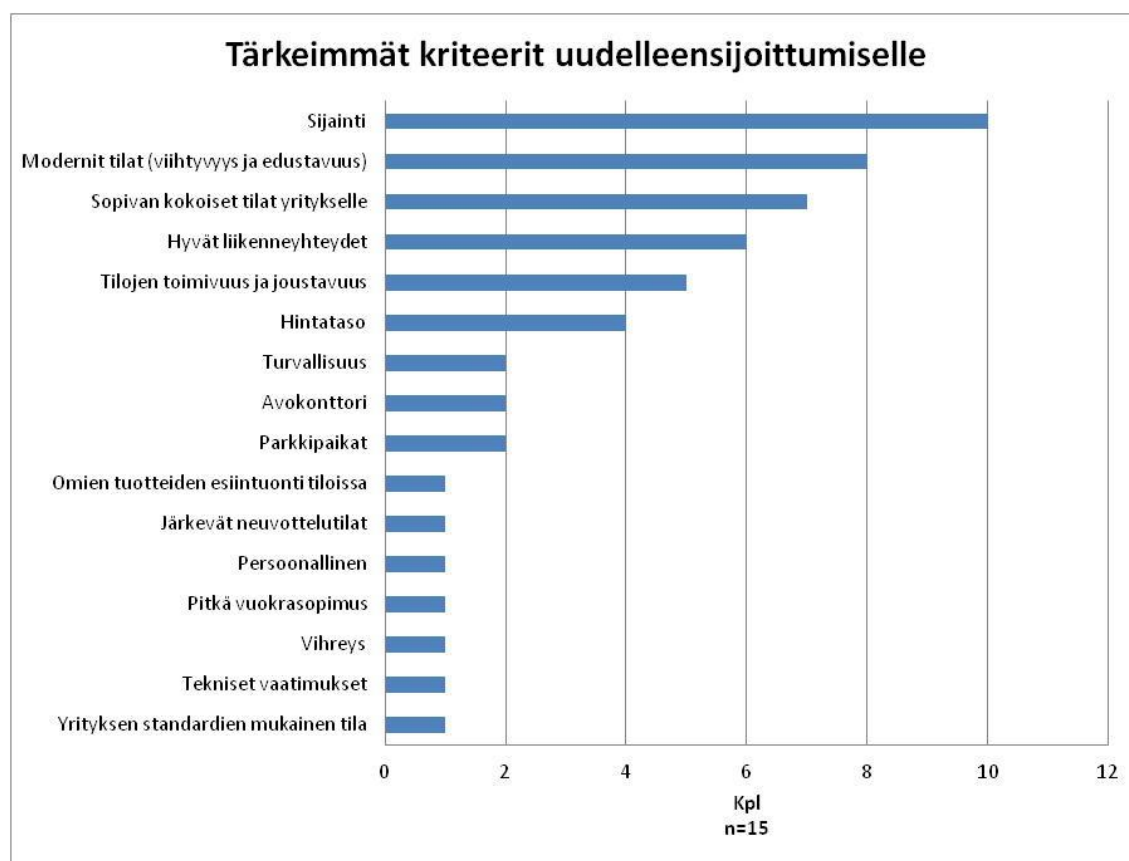
Kuva 7. Mistä syntyi tarve uusien toimitilojen etsimiselle?

Vanhon tilojen toimimattomuus tai ongelma vanhan tilan kanssa on selkeästi yleisin syy toimitilahankintaprosessin aloittamiselle. Peräti viisitoista yritystä ilmoitti vanhojen toimitilojen puutteellisuuden olevan tärkeä motivaatiotekijä uusien toimitilojen etsimiselle. Sen sijaan puutteellisuuden syyt vaihtelivat, miksi vanha toimitila eivät kelvanneet nykyiseen käyttöön. Toisilla yrityksillä vanhat tilat olivat käyneet liian pieniksi ja tilatarve pakotti muuttamaan. Monella yrityksellä vanhat tilat miellettiin epäkäytännöllisiksi ja vanhanaikaisiksi. Joillakin yrityksillä oli tulossa remontti nykyisiin tiloihin ja muuttaminen oli välttämätöntä. Myös vanha ja riittämätön tekniikka tai turvallisuus olivat syitä poismuuttoon. (Kuva 7)

Myös listalla seuraavina ilmenneet tavoitteet olivat toimitilojen käytettävyyteen liittyviä tavoitteita. Modernimpien ja omaan käyttöön paremmin sopivien tilojen tarve on usealle yritykselle tärkeää. Yritykset haluavat siis panostaa tiloihin, joissa pystyvät tehokkaasti toimimaan. Toisaalta tilanpuute nykyisissä toimitiloissa on myös merkittävä toimitilaprosessin käynnistävä tekijä. Moni yritys oli laajentunut niin, että nykyiset toimitilat eivät riittäneet yrityksen tarpeisiin. Toisaalta jotkut yritykset halusivat yhdistää useamman

toimipisteen toimintojaan yhteen paikkaan, jotta yrityksen olisi helpompi toimia. (Kuva 7)

Myös uusille toimitiloille asetetut kriteerit vaihtelivat erittäin paljon. 15:sta kohdeyrityksellä oli yhteensä 16 eri kriteeriä uusille toimitiloille. Uusien tilojen kriteereistä nousi selkeästi esiin muutama merkittävä kriteeri. Uuden toimitilan sijainti oli peräti 10 kohdeyritykselle merkittävä tekijä uusien toimitiloja etsiessä. Syy miksi sijainti oli yrityksille tärkeä, vaihteli paljon. Toiset yritykset arvostivat nykyisen sijainnin läheisyyttä, toiset hyviä liikenneyhteyksiä ja toiset miettivät sijaintia yhteistyökumppaneihin. 6 yritystä nosti vielä hyvät liikenneyhteydet erikseen esiin kriteereissään. Myös uusien tilojen edustavuus ja joustavuus nousivat esiin. Yrityksistä 8/15 halusivat entistä modernimmat, edustavammat tai viihtyisämmät tilat. Nämä kohdat on luokiteltu samaan kategoriaan, koska yritykset hakivat edustavuutta tai viihtyisyyttä siirtymällä modernimpiin toimitiloihin. Toimitilojen toimivuuden kannalta myös tilojen joustavuus ja tilojen sopiva koko nousivat merkittävästi esiin. (Kuva 8)



Kuva 8. Tärkeimmät kriteerit uudelleensijoittumiselle

Tilojen toiminnallisuus nousee muutenkin laajasti esiin. Sijainnin lisäksi melkein kaikki muut kriteerit liittyvät uusien tilojen toiminnallisuuteen. Toimitilojen koon, joustavuuden ja laadun lisäksi nousee esiin useita yksityiskohtia yritykselle persoonallisista tarpeista. Sijainnin ja toiminnallisuuden lisäksi esiin nousee vain tilojen hintataso, sekä yksittäisissä tapauksissa sopimuksen pituus ja omien tuotteiden sijoittaminen toimitiloihin.

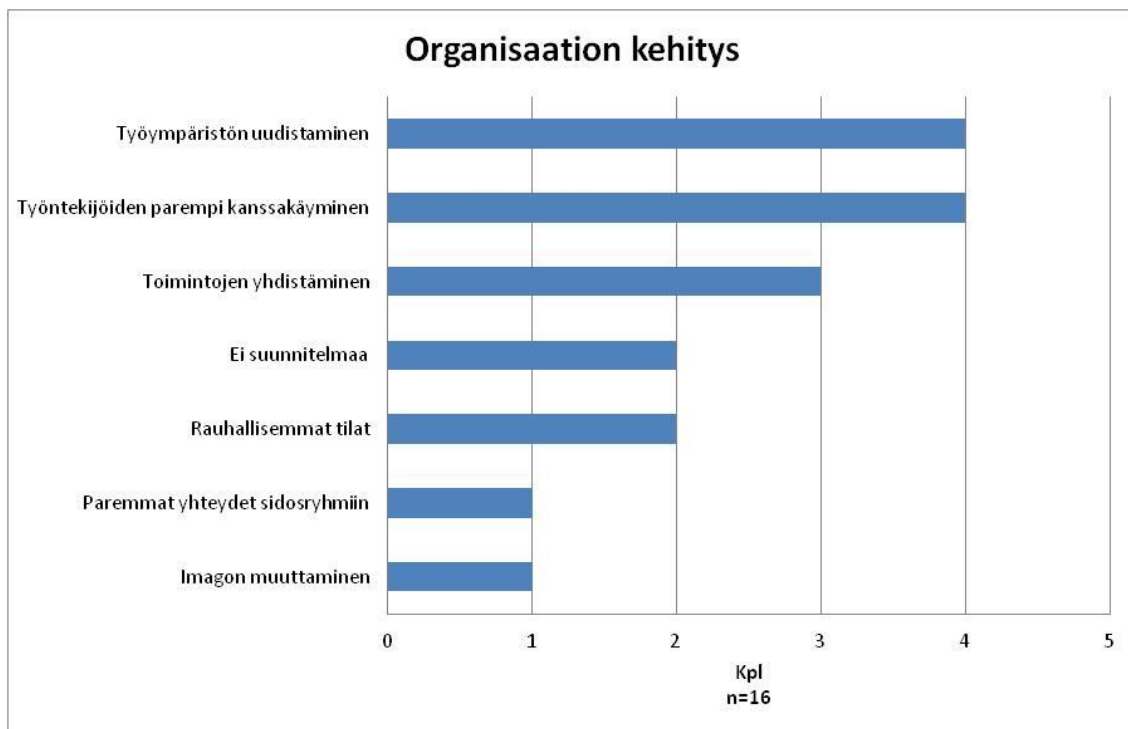
Voidaan todeta, että tämän kyselyn mukaan yleisin syy toimitilaprosessin käynnistämiseen on tyytymättömyys vanhoihin tiloihin. Oli tarkempi syy mikä tahansa, niin monesti

yritysten nykyiset tilat eivät palvele toimintaa tarvittavalla tavalla ja tämän takia yritys kokee uusien toimitilojen luovan positiivista vaikutusta liiketoimintaan. Myös perinteinen sijainti on yrityksille erittäin merkittävä tekijä toimitiloissa. Lähtökohtana näyttää olevan se, että toimitilan toiminnalliset vaatimukset ja tavoitteet on asetettu, mutta potentiaalisia tilavaihtoehtoja katsotaan vain yritykselle sopivalta sijainnilta. Sijainti toimii siis ensimmäisenä ohjaavana tekijänä. Näiden lisäksi myös toimitilojen käytännön vaatimukset nousevat korkealle.

Yritykset haluavat, että toimitila soveltuu heidän käyttöönsä ja että se on laatu-, koko- ja pohjapiirustuksiltaan yrityksen tarpeisiin sopiva. Kustannusten säästö ei tunnu olevan toimitilaprosessin tärkeimpiä prioriteetteja. Yritykset tuntevat tavoittelevan optimaalista tilaa käyttöönsä ja olevan valmiita uhraamaan siihen kohtuullisen määrän rahaa.

3.3 Yrityksen strateginen kehittäminen ja päätöksenteko

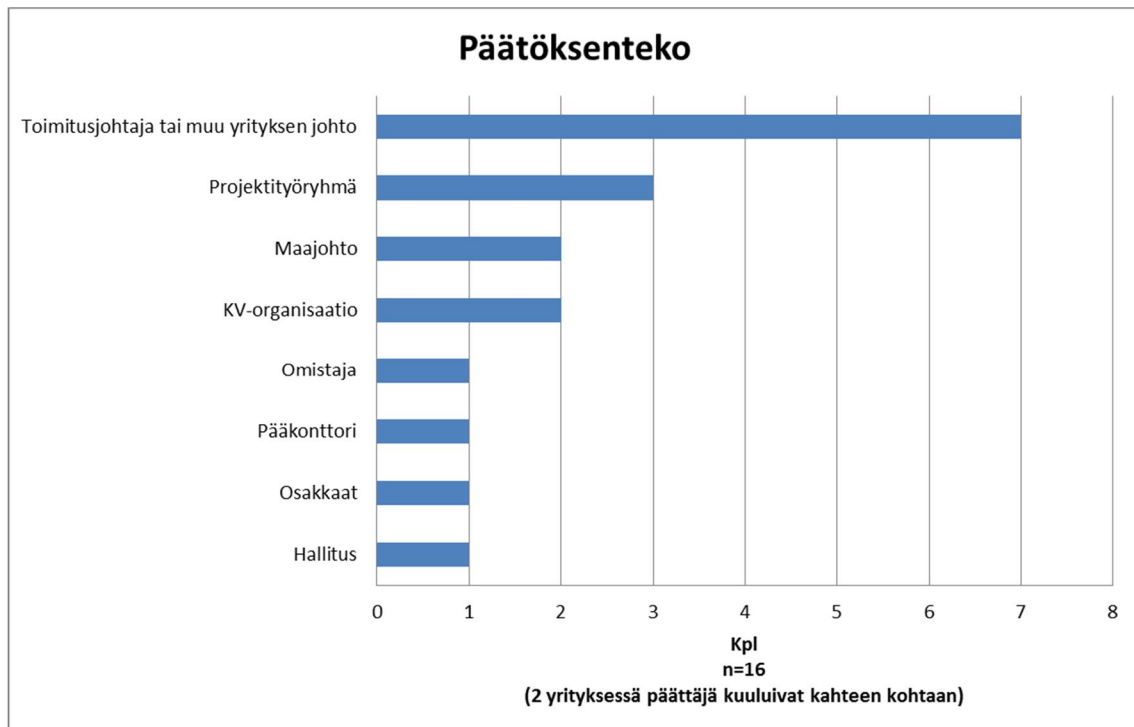
Suurimalla osalla yrityksistä oli joku strateginen tavoite, joka uudelleensijoittumisessa yritettiin toteuttaa. Vain kaksi (2/16) yritystä sanoi, ettei heillä ollut jotain työympäristöön tai työskentelytapoihin vaikuttavaa uudistusta suunnitella uusiin toimitiloihin siirryttäessä. Monet yritykset halusivat lisätä henkilöstön kanssakäymistä, yhdistää toimipisteitä, muuttaa työskentelytyylejä tai muuten kehittää yrityksen toimintaa. Suurin osa yrityksistä näki uudelleensijoittumisen mahdollisuutena toteuttaa strategisia muutoksia tai kyseinen strateginen muutos aiheutti uudelleensijoittumisen tarpeen. (Kuva 9)



Kuva 9. Organisaation kehitys

Toimitilaprosessin päätöksenteko näyttää keskittyvän yrityksen paikalliseen johtoon, pääkonttorille, omistajille tai hallitukselle. Vaikka monet yritykset ottivat vahvasti henkilöstöä mukaan prosessiin ja osoittivat tiimin uudelleensijoittumisprosessille, lopullinen valta pidettiin aina johdon käsissä. Monesti ylintä johtoa oli mukana perustetussa tiimissä tai johto teki päätöksen tiimin esitysten pohjalta. Monesti toimitusjohtaja, omistaja tai

vastaava oli myös vetämässä prosessia tai saattoi toteuttaa sen täysin yksin. Lopullinen valta päätöksessä oli kuitenkin aina yrityksen korkeimmilla tasoilla, riippumatta ylimmän johdon osallisuudesta prosessin suunnitteluun. (Kuva 10)



Kuva 10. Päätöksenteko

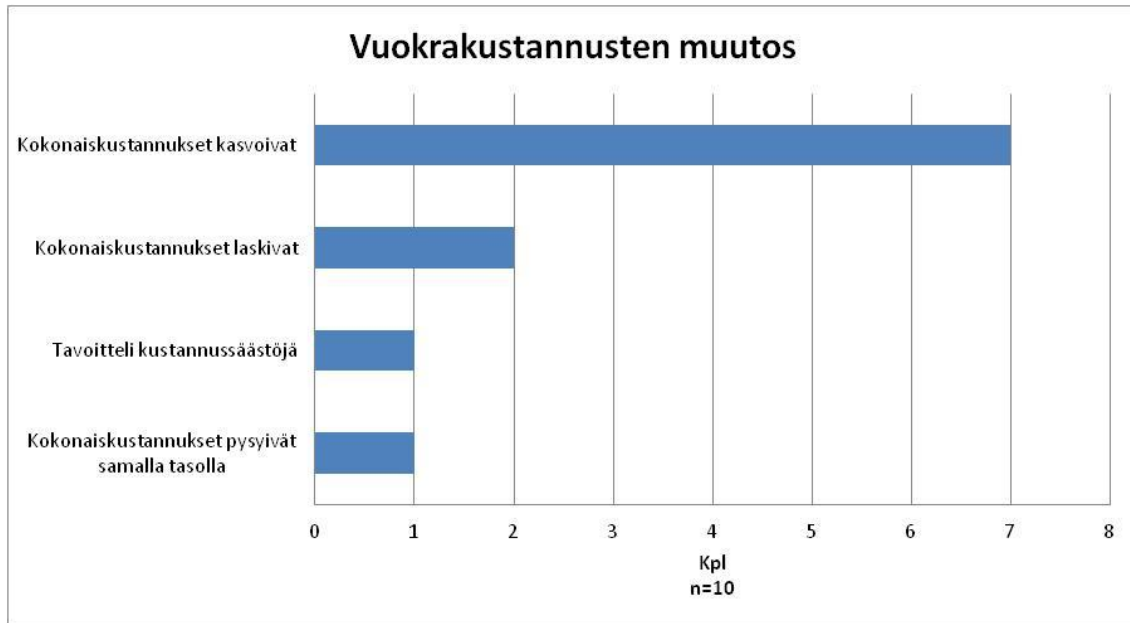
Yritysten johto tai Suomen toimintojen johto oli melkein kaikissa tapauksissa aktiivisesti mukana uudelleensijoittumisprosessissa. Johto ajoi usein samalla jotain strategista uudistusta, joka saattoi olla oma strateginen linjaus tai ylemmiltä tahoilta annettu. Vaikka lopullinen päätösvalta olisikin ollut uudelleensijoittumisprosessiin osallistuneiden ulkopuolella, oli uudelleensijoittumisprosessin johdolla merkittävä valta. Uudelleensijoittumisorganisaatio toteutti melkein kaiken suunnittelun ja alustavan kohteiden rajauksen. Päätävälle taholle saatettiin esittää vain yksi vaihtoehto ja ylempi johto on suorittanut muodollisen päätöksen.

Suurin osa yrityksistä näki uudelleensijoittumisen mahdollisuutena kehittää yrityksen toimintoja tai uudelleensijoittuminen on kehittämisen takia lähtenyt liikkeelle. Prosessissa on hyvin vahvasti ollut mukana toimipisteen johtoa ja aina alueellisella johdolla on ollut merkittävä osuus päätöksenteossa. Yrityksen toiminnallinen johto näki uudelleensijoittumisen merkittävänä asiana ja halusi vaikuttaa sen lopputulokseen. Johto otti monesti aktiivisen roolin uudelleensijoittumisprosessissa. Kun päätösvalta oli ylimmällä johdolla, monesti samat henkilöt vetivät projektia, josta päätös tehtiin.

3.4 Toimitilakustannukset ja prosessin aikataulu

Haastatteluiden perusteella uusien toimitilojen vuokrataso ja muut kustannukset eivät vaikuttaneet olleen ratkaisevassa asemassa. Vain kymmenen kohdeyritystä mainitsi uuden toimitilan taloudellisista vaikutuksista. Näistä seitsemässä tapauksessa toimitilojen neliömetrikusannukset kasvoivat, yhdessä pysyivät samana ja kahdessa laskivat. Ainoastaan

yksi yritys ilmoitti tavoitteekseen toimitilakustannusten laskemisen ja tämä yritys myös onnistui tavoitteessaan. Osassa tapuksista siirryttiin pienempiin ja tehokkaampiin toimitiloihin, jolloin neliömetrikustannusten noususta huolimatta kokonaiskustannukset saattoivat pysyä samassa tai laskea. (Kuva 11)



Kuva 11. Vuokratilakustannusten muutos

Tämän lisäksi toimitilakustannukset eivät olleet toimitilaprosessin merkittävimpien säävutusten tai suurimpien epäonnistumisten listalla. Kustannussäästöjä tavoitellut yritys listasi onnistumiseksi suunnitellun budjetin alittamisen, mutta muuten yritykset eivät huomioineet kustannuksia merkittäväksi asiaksi. Yksi yritys jopa ilmoitti hankitun tilan olleen vuokratasoltaan ja kooltaan aiottua suurempi, mutta piti lopputulosta silti erittäin hyvänä. Toinen yritys painotti, että budjettia olisi voinut suunnitella paremmin. Muut eivät kommentoineet toimitilakustannusten merkitystä.

Suurella osalla yrityksistä oli tavoitteena toimitilojen laadun parantaminen, edustuksellisuus ja laajentaminen. Onkin siis todennäköistä, että toimitilakustannusten nousu on arvioitu jo prosessin alussa. Yritykset eivät kuitenkaan ilmaisseet, että toimitilakustannuksista olisi tullut negatiivisia yllätyksiä.

Toimitilaprosessin aikataulut vaihtelivat merkittävästi. Pisimmillään prosessia suunniteltiin ja toteutettiin useita vuosia. Vastaavasti nopeammillaan prosessi saatettiin hoitaa kuukaudessa. Suurten ja pienten yritysten erot aikataulussa olivat merkittäviä. Suuret yritykset suunnittelivat ensin mahdollista muuttoa ja tilatarpeita useita vuosia ennen muuttoa. Käytännön tilojen etsiminen ja käytännön toimintojen suunnittelu toteutettiin myös hyvissä ajoin ennen muuttoa. Vastaavasti pienet yritykset lähtivät monesti liikkeelle tarvittavan tilan etsimisestä muutamaa kuukautta ennen tarvittavaa muuttoa. Tarkempi tilatarpeiden ja muiden vaatimusten suunnittelu tapahtui prosessin aikana.

Vaikka muuttoprosessien aikatauluilla oli merkittäviäkin eroja, niin aikataulu ei tuntunut olevan merkittävä ongelma yrityksille. Kolme yritystä mainitsi prosessin kehittämisessä, että aikataulun olisi voinut suunnitella ja ennakoida paremmin. Toisaalta kaksi yritystä

piti aikataulua onnistuneimpana osana toimitilaprosessia. Aikataulu ei ole osoittautunut ongelmaksi kohdeyrityksille, vaan yritykset ovat osanneet suunnitella aikataulun tarpeidensa mukaisesti.

Aikataulua ja budjettia voidaan pitää merkittävimpinä osina uudelleensijoittumisprosessia. Tutkimuksen perusteella vaikuttaa, että yritykset ovat joko osanneet arvioida tarvittavan ajan ja kustannukset oikein tai nämä asiat ovat sujuneet hyvin, vaikka niitä ei ole suunniteltu. Hyvin harvat yritykset nostivat kustannuksia tai aikataulua esiin merkittävänä tekijänä prosessissa. Myöskään lopputuloksessa näitä ei nähty merkittävinä epäonnistumisina.

3.5 Toimitilan vaatimukset ja tilan tekniset vaatimukset

Lähes kaikilla yrityksillä oli tavoitteena ja suunnitelmana muuttaa uudempaan ja laadultaan parempaan toimistoon kuin vanha tila on. Ainoastaan yksi yritys mainitsi etsivänsä samantasoista, mutta edullisempaa tilaa. Yrityksillä oli tavoite päästä modernimpiin, edustavampiin ja paremmin yrityksen toimintaan sopiviin tiloihin. Tilojen tekninen taso kohosi siis melkein kaikilla yrityksillä.

Yritysten tavoitteet liittyivät kuitenkin enemmän tilojen toiminnallisuuteen ja moderniin tasoon kuin tekniseen tasoon. Vain muutama yritys asetti varsinaisia teknisiä vaatimuksia toimistolle. Nämäkin tapaukset liittyivät vahvasti yritysten erikoisalueille, joilla oli erityisiä teknisiä vaatimuksia normaaliin toimistoyritykseen verrattuna. Yrityksillä ei vaikuttanut olevan tarkkoja vaatimuksia tilojen teknisistä tasoista, vaan vaatimus oli riittävän hyvät tekniset toiminnot.

Yrityksen toiminnalle sopivan toimitilan löytäminen oli kohdeyrityksille tärkein tavoite ja kriteeri. Tämän huomaa myös uusien toimitilojen tilasuunnittelun yhteydessä. Yritykset joko selvittivät uudelleensijoittumisprosessissa tai tiesivät jo haluamansa toimistopohja suunnitelman. Toimitilahaussa etsittiin siten sopivia toimistopohjia yrityksen käyttöön. Vaikuttaa siltä, että normaalissa toimistokäytössä riittävä tekninen taso on vaatimuksina yrityksillä. Nykyisen rakennuskannan oletetaan kuitenkin täyttävän tämä vaadittava taso ja tarvetta tarkempien teknisten vaatimusten luettelemiseen ei nähty. Toisaalta suurin osa kohdeyritysten uusista toimitiloista oli uusissa tai uudehkoissa rakennuksissa, joissa toimiston teknisen tason voi olettaa olevan hyvässä kunnossa.

Neljä yritystä korosti informaatioteknologisia (IT) vaatimuksia muuton yhteydessä. Eräs yritys jopa sanoi muuton olleen enemmänkin IT-muutto, koska muuten toimiston muutos ei ole paljon työtä. Joillekin yrityksille IT:n, internetin ja servereiden toimivuus on elintärkeää yrityksen ydinliiketoiminnalle. Tällöin muutamankin tunnin katkos toiminnassa voi aiheuttaa merkittäviä kustannuksia. Yritykset yrittivätkin saada IT-tarvikkeiden muuttamisen toteutettua viikonlopun aikana ja mahdollisimman pienellä toimintakatkolla. Muutama yritys korosti IT-muuton olleen kriittisimpiä kohtia koko prosessissa ja tällöin yrityksillä oli erityistyöryhmä, joka vastasi vain IT:n muutosta.

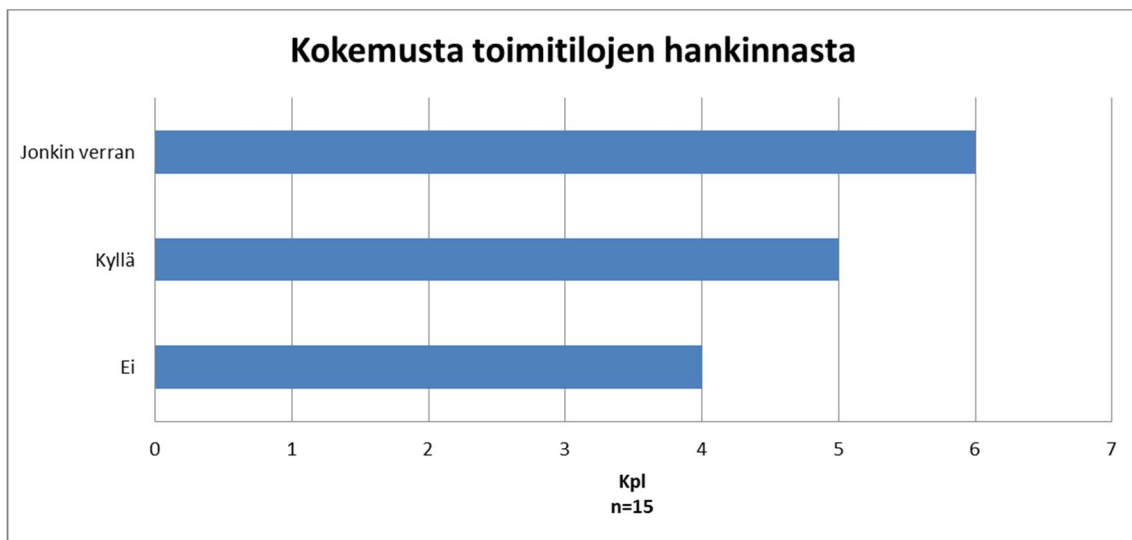
Yritykset eivät määritelleet selkeitä teknisiä vaatimuksia, joita uusilta toimitiloilta vaadittiin. Enemmänkin yritykset luottivat, että uudempi ja modernimpi toimitila tarjoaa paremmat ja riittävät tekniset ominaisuudet yrityksen käyttöön. Ainoastaan IT-vaatimuksia tarkasteltiin tarkemmin ja tätäkään ei tehty kuin muutamassa yrityksessä. Yrityksillä on siis ollut luottoa omistajien tarjoamien tilojen teknisiin ominaisuuksiin ja tarvetta tarkemmalle selvitykselle ei ole nähty.

3.6 Uudelleensijoittumisprosessi

Uudelleensijoittumisprosessi näyttää vaihtelevan suuresti eri yritysten välillä. Jo tavoitteiden asettamisessa, aikataulussa ja vaatimuksissa on suuria eroja. Jokainen uudelleensijoittumisprosessi on erilainen ja tämän takia myös prosesseissa, prosessien vaiheissa ja henkilökunnassa on eroja.

Jonkun tai joidenkin pitää toteuttaa uudelleensijoittumisprosessi. Prosessi on yleensä uniikki tai vähintäänkin harvinainen yritykselle ja täten henkilöstön osaaminen toimitilialalta voi olla vaihtelevaa. Kokemuksen taso vaihteli erittäin paljon kohdeyrityksissä: viisi yritystä kertoi, että haastateltavilla oli kokemusta toimitilialasta, kuusi kertoi, että kokoemusta olisi jonkin verran ja neljä kertoi, että toimitilialan kokemusta ei ollut.

(Kuva 12)



Kuva 12. Kokemusta toimitilojen hankinnasta

Prosessiorganisaatioiden koko vaihteli myös merkittävästi. Toisissa yrityksissä koko prosessista vastasi vain yksi henkilö ja toisaalla prosessissa saattoi olla jopa kaksi työryhmää ja erikseen päätöksen tekevä johtoporras. On kuitenkin ymmärrettävää, että prosessiorganisaatioiden koko vaihtelee riippuen yrityksen koosta. Pienissä ja keskisuurissa yrityksissä prosessin hoiti yleisesti toimiva johto ja korkeintaan muutama muu yrityksen työntekijä. Sen sijaan suurissa yrityksissä prosessista saattoi vastata johtoryhmä tai sitten prosessia varten luotiin erillinen työryhmä toteuttamaan uudelleensijoittuminen. Suuremmissa yrityksissä työryhmiin saatettiin laittaa toimitilialan kokemusta omaavia henkilöitä tai muuten uudelleensijoittumisesta kokeneita henkilöitä. Tämän lisäksi jotkut suuret yritykset käyttivät toimitilakonsultteja apunaan.

Monille yrityksille tuli yllätyksenä, kuinka paljon työtä uudelleensijoittumisprosessissa oli. Prosessi saattoi viedä henkilöstöltä useita henkilötyökuukausia. Tämän takia toiset yritykset olivat varanneet prosessin vetäjien työaikaa prosessia varten, mutta joissain yrityksissä uudelleensijoittuminen oli tarkoitus toteuttaa muun työn ohessa. Tämä johti siihen, että prosessin vetäjien muut työtehtävät kärsivät. Jotkut haastateltavat olivatkin sitä mieltä, että prosessiin olisi pitänyt varata enemmän työtunteja tai uudelleensijoittumisen tueksi olisi voinut hankkia konsultin keventämään työtaakkaa. Toisaalta jotkut olivat ennakoineet tulevan työmäärän runsaaksi ja olivat järjestäneet muut työtehtävänsä sen mukaisesti.

Myös uudelleensijoittumisen kustannukset tulivat joillekin yrityksille yllätyksenä. Uudelleensijoittumisesta tuli suoria kustannuksia muutosta, kalusteiden hankinnasta, sisustus-suunnittelusta, vanhojen huonekalujen kierrätyksestä tai konsulttien kustannuksista. Vaikka kustannuserät eivät olleet yllättäviä, niin osa yrityksistä yllättyi niiden suuruudesta. Suurin osa yrityksistä oli kuitenkin ennakoanut uudelleensijoittumisen kustannuksensa etukäteen ja suurempia yllätyksiä ei ilmennyt.

Riippumatta prosessiorganisaation koosta tai kokemuksesta, prosessin kustannuksista tai aikatauluista, yritykset olivat tyytyväisiä uudelleensijoittumisprosessiin. Kaikki yritykset sanoivat prosessin sujuneen hyvin tai erittäin hyvin eli yksikään yritys ei myönnä prosessin epäonnistuneen. Monet mainitsivat erilaisia haasteita tai ongelmia prosessin aikana, mutta yritykset pitivät kuitenkin lopputulosta ja siihen johtanutta prosessia onnistuneena.

3.7 Henkilöstö

Tiedottaminen henkilöstölle vaihtelee erittäin paljon kohdeyrityksissä. Toiset yritykset ovat tiedottaneet tasaisin väliajoin vuosien ajan käynnissä olleesta toimitilaprosessista. Henkilöstö on pidetty ajan tasalla prosessin etenemisestä, eri toimitilavaihtoehdoista ja niiden vaikutuksista henkilöstöön. Vastaavasti jotkut yritykset ovat pyrkineet pitämään henkilöstön etäällä toimitilaprosessista, jotta prosessiin ei tulisi häiriöitä. Henkilöstölle on tiedotettu prosessista vasta, kun päätös on tehty ja muuttoaikataulu tiedossa.

Yksitoista yritystä sanoo, että ovat tiedustelleet henkilökunnan mielipiteitä uuteen toimitilaan liittyen. Henkilöstön mielipiteiden mukaan ottamisen tyyli on vaihdellut erittäin paljon yritysten välillä. Pienissä firmoissa mielipiteitä on kyselty epämuodollisesti kahvipöydässä tai muuten henkilökohtaisesti keskustelemalla. Suuremmissa yrityksissä on toteutettu kyselyitä koko henkilöstölle tai osastotasolla. Mielipiteitä on myös voitu kysyä osastonjohtajien välityksellä tai tiedustelemalla yleisesti osaston tarpeita osaston johtajalta. Eräs yritys oli myös toteuttanut workshoppeja, joissa henkilöstö oli päässyt suunnittelemaan optimaalista toimitilaansa.

Viidessä yrityksessä todettiin, että henkilöstön tarpeet ovat johdolla niin hyvin tiedossa, että henkilöstön mielipiteitä ei tarvitse kartoittaa. Yrityksen johdolla ja toimitilaprosessista vastaavilla henkilöillä on tarpeeksi tietoa henkilöstön tarpeista. Tarkempaa henkilöstön halukkuuksien tarkastelua ei nähty tarpeelliseksi.

Muutosvastarintaa oli kohdannut kahdeksan kohdeyritystä. Muutosvastarinta oli pääasiassa keskittynyt yhteen ongelmaan uudelleensijoittumisessa. Vastarinta saattoi liittyä vaikka avokonttoriin muuttamiseen tai sijainnin vaihtumiseen. Muutosvastarinta on kuulemma ollut kuitenkin vähäistä ja laimentunut nopeasti muuton jälkeen. Yksi yritys käytti psykologipalveluita vähentääkseen muutosvastarintaa. Mikään yritys ei kuitenkaan pitänyt muutosvastarintaa suurena ongelmana uudelleensijoittumisprosessissa.

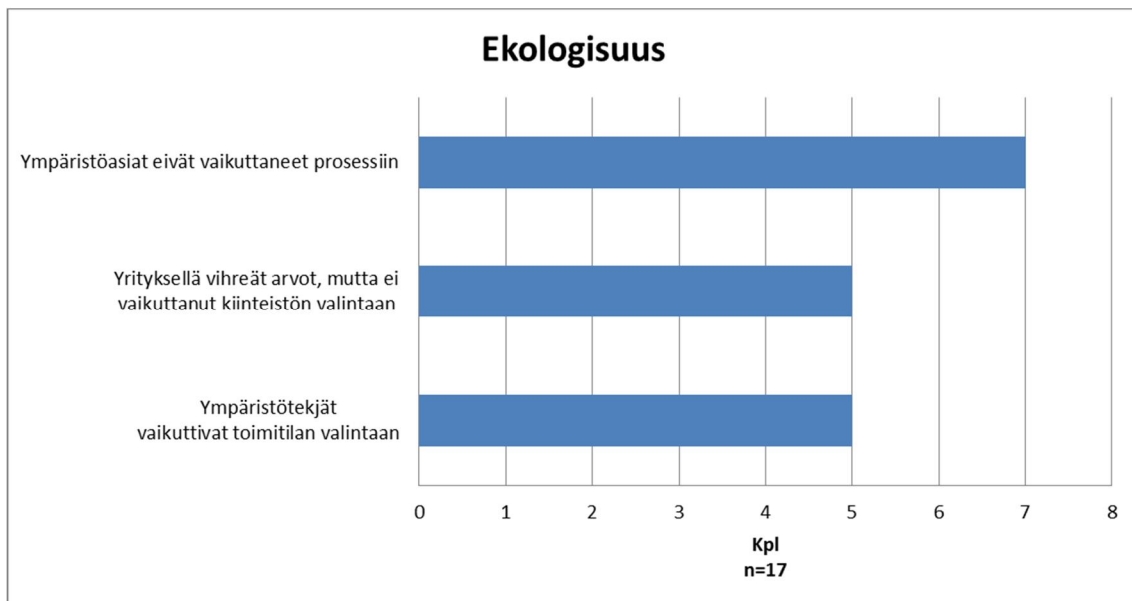
Kaikki yritykset uskoivat, että henkilöstö on tyytyväinen toimitilaprosessiin ja sen lopputulokseen. Tämä oli riippumatta siitä tehtiinkö henkilöstölle muuton jälkeistä kyselyä tai tiedusteltiinko henkilöstön mielipiteitä. Myöskään muutosvastarinnan ei sanottu vaikuttavan lopulliseen tyytyväisyyteen. Todettiin, että muutosvastarinta on laantunut, kun työntekijät ovat tottuneet uusiin tiloihin. Kokonaisuudessaan kaikki pitivät muutosta henkilöstön kannalta hyvänä. Suuri syy kokonaistyytyväisyyteen saattaa olla se, että lähes kaikki

yritykset muuttivat modernimpiin ja edustavampiin tiloihin. Henkilöstön todettiin saaneet paremmat työolot ja tämä on kuulemma näkynyt henkilöstössä positiivisesti.

Yritykset ottivat hyvin erilainen lähestymistavan henkilöstöön. Osa halusi hyödyntää henkilöstön ideat ja näin saada paremmin toimiva toimitila, kun toiset näkivät henkilöstön vain monimutkaistavan prosessia ja näin tuovan turhaa rasitusta prosessiin. Yritysten koolla ei vaikuttanut olevan merkitystä henkilöstön mukaan ottamiseen vaan lähestymistapa oli johtajan määrittelemä ja myös hänen hyväksi toteama. Tiedottaminen ja kommunikointi sen sijaan vaihtelivat merkittävästi yrityksen koosta johtuen. Pienet yritykset keskustelivat suoraan henkilöstön kanssa kasvotusten, kun taas suuret yritykset järjestivät kyselyitä ja pieniä tapaamisia toimitiloihin liittyen.

3.8 Ekologisuus

Mielipiteet kohteen ekologisuudesta ja toimitilan ympäristövaikutuksista vaihtelevat erittäin paljon. Viisi yritystä sanoi ympäristönäkökulmilla olevan erittäin merkittävä tai vähintäänkin painava tekijä uutta toimitilaa valittaessa. Jotkut yritykset vaativat uudelta toimitilaltaan kiinteistön ympäristösertifikaatin tai vähintään yhtä ympäristöystävälliset tilat. Toiset ilmaisivat, että rakennuksen energiatehokkuus on tärkeää, mutta eivät ilmaiseet tarkkoja määritelmiä tai vaatimuksia energiatehokkuudesta. Eräs yritys vaati alan parhaat ja energiaa säästävät valaisujärjestelmät, koska toimi itse valaisualalla ja halusi toimistollaan osoittaa esimerkkiä ekotehokkaasta valaistuksesta. (Kuva 13)



Kuva 13. Ekologisuus

Toisaalta seitsemän yritystä kertoi, että ympäristöasiat eivät ole merkittäviä yrityksen toiminnassa tai eivät vaikuta toimitilavalintaan. Tämän lisäksi viisi yritystä kertoi ympäristönäkökulman olevan tärkeitä yritykselle, mutta ympäristönäkökulmaa ei huomioitu toimitilaprosessissa. Moni yritys ei siis huomioi ympäristöasioita tai ainakaan mieti toimitilaratkaisun olevan merkittävä ympäristönäkökulmasta. Yksi yritys ei kommentoinut ympäristönäkökulmien huomioinnosta.

Vaihtelu ympäristöasioiden huomioimisessa yritysten välillä oli merkittävä. Muutama yritys vaati ympäristöluokituksia ja ympäristöystävällisiä kiinteistöratkaisuja, kun taas toiset yritykset eivät huomioineet toimitilojen ympäristövaikutusta millään tavalla. Pienten ja suurten yritysten välillä oli havaittavissa eroja. Isoilla yrityksillä oli monesti näkemys tilojen ympäristövaikutuksista, kun taas pienet yritykset eivät mieltäneet toimitila päätöstä tärkeäksi ympäristön kannalta.

3.9 Tavoitteiden täytyminen ja tyytyväisyys

Kaikki haastatteluun osallistuneet yritykset kokivat uudelleensijoittumisprosessin onnistuneen hyvin tai erittäin hyvin. Yritykset kokivat prosessin pääsääntöisesti täyttäneen alussa asetetut tavoitteet. Muutama yritys mainitsi joidenkin tavoitteiden jääneen täyttymättä, mutta nämäkin yritykset pitivät silti prosessia kokonaisuutena onnistuneena. Näiden yritysten täytyi tehdä kompromisseja vaatimuksissaan löytääkseen sopiva tila, mutta kompromisseista ei koettu aiheutuneen merkittävää haittaa.

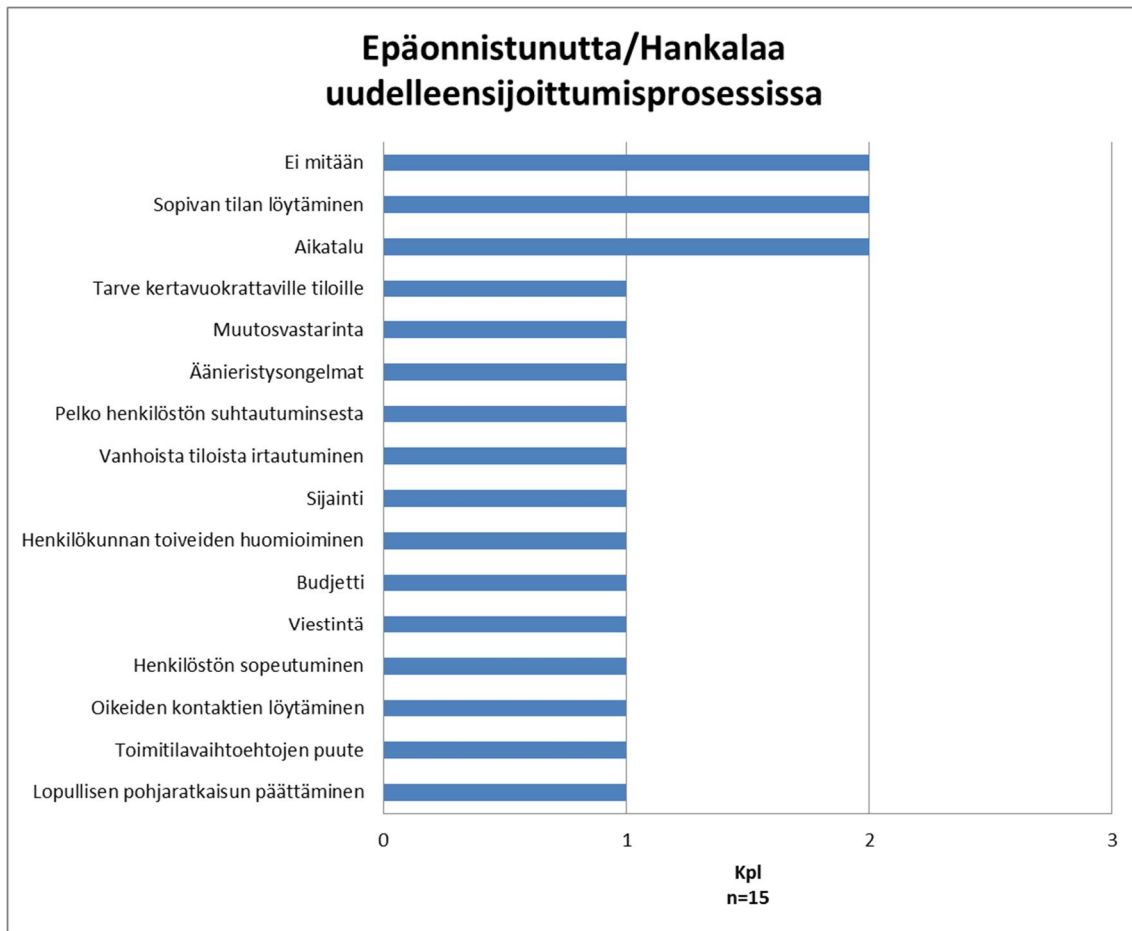
Tyytyväisyyteen eivät vaikuttaneet muutkaan ongelmat prosessissa. Toiset yritykset valittivat aikataulun kiireellisyydestä tai budjetin ylityksestä. Koettiin, että paremmalla suunnittelulla ja aikataulutuksella oltaisi voitu säästää rahaa ja työntekijöiden aikaa. Lisäksi yllätykselliset kustannukset ja uudelleensijoittumisen korkea hinta olivat ikäviä yllätyksiä eräille yrityksille. Nämäkään ongelmat eivät kuitenkaan vaikuttaneet yritysten tyytyväisyyteen kokonaisprosessissa. Prosessissa koettuja ongelmia pidettiin enemmänkin opetuksina tulevia uudelleensijoittumisprosesseja varten.

Voidaankin todeta kaikkien kohdeyritysten olleen tyytyväisiä uudelleensijoittumiseensa. Tärkeimpänä syynä tähän vaikuttaa olevan tyytyväisyys uusiin toimitiloihin. Yritykset rinnastivat uusien ja vanhojen toimitilojen ominaisuuksia, toiminnallisuutta ja viihtyvyyttä. Tämän rinnastuksen avulla suuri osa yrityksistä koki uudelleensijoittumisen olleen positiivinen asia yritykselle ja näin pitivät uudelleensijoittumisprosessia positiivisena.

3.9 Epäonnistumiset

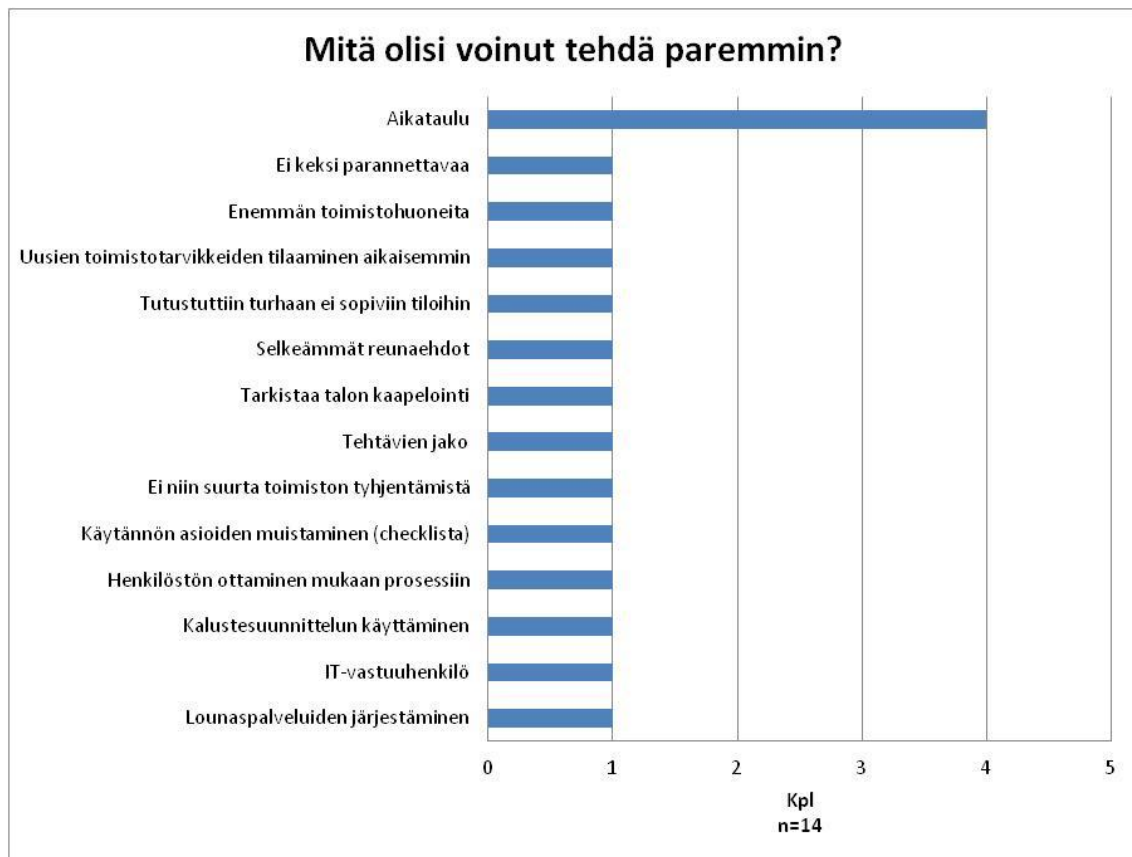
Vaikka kaikki kohdeyritykset kertoivat uudelleensijoittumisprosessin onnistuneen ja olivat tyytyväisiä lopputulokseen, tiedusteltiin yrityksiltä, mitä kehitettävää uudelleensijoittumisessa olisi ollut. Yritykset reagoivat hyvin erilaisiin asioihin ja monen yrityksen esille nostamia ongelma-kohtia ei oikein löytynyt.

Viisitoista yritystä kommentoi uudelleensijoittumisprosessin epäonnistumisia ja näistäkin yrityksistä kaksi ilmoitti, ettei projektissa ollut mitään korjattavaa. Muiden yritysten mainitsemat korjausehdotukset vaihtelivat merkittävästi. Toisilla yrityksillä ongelma oli budjetti tai aikataulu, kun taas toiset yritykset pitivät viestintää henkilöstölle, toimitilojen löytämistä tai jotain teknistä yksityiskohtaa suurimpana haasteena. Ei ole siis havaittavissa selkeitä hankaluuksia prosessissa, joka olisi koskenut useaa kohdeyritystä. (Kuva 14)



Kuva 14. Epöonnistunutta/hankalaa uudelleensijoittumisprosessissa

Myöskään uudelleensijoittumisprosessin kehittämässä yritykset eivät havainneet samoja haasteita. Neljästätoista prosessin kehittämistä kommentoineesta yrityksestä neljä piti paremman aikataulun suunnittelua tärkeänä, mutta muuten kaikki muut kommentit olivat yksittäisiä. Prosessin kehittämisen puolella yritykset kuitenkin nostivat vahvemmin esille käytännön asioiden järjestämistä. Paremmin olisi voinut huomioida mm. tilajaon, lounasravintolan laadun, IT-verkon tason, kalustesuunnittelun, toimistotarvikkeiden tilaamisen ja monet muut käytännön asiat. (Kuva 15)



Kuva 15. Mitä olisi voinut tehdä paremmin?

Yritysten kommentteissa uudelleensijoittumisen epäonnistumisista ja kehittämisestä ei ole havaittavissa selkeitä yhteisiä ongelmia. Selkeämmin on havaittavissa, että prosessit ovat olleet lähtökohdiltaan ja toteutuksiltaan hyvin erilaisia. Ongelmat ja kehitysehdotukset ovat enemmänkin yksittäisten prosessihenkilöiden kommentteja, mitä he olisivat itse halunneet toteuttaa paremmin uudelleensijoittumisessa. Tämän takia monet kommentit ovat hyvin käytännön läheisiä ja saattavat liittyä johonkin pienempään yksityiskohtaan.

3.10 Pienet vs. suuret yritykset

On havaittavissa selkeitä eroja uudelleensijoittumisprosessin suunnittelussa ja toteuttamisessa yrityksen koosta riippuen. Eroja on havaittavissa kaikissa prosessin vaiheissa heti uudelleensijoittumistarpeen huomaamisesta aina muuton jälkeiseen toiminnan käynnistämiseen uudessa tilassa. Vaikka prosessin haasteet ovat samanlaiset erikokoisille yrityksille, erikokoiset yritykset toimivat hyvin eri tavalla.

Ensimmäisenä suurien ja pienten yritysten eron huomaa jo uudelleensijoittumisen suunnitteluvaiheessa. Suuret yritykset miettivät organisaation tulevaa tilatarvetta jo useita vuosia ennen uusien tilojen hankkimista. Suuret yritykset miettivät tilaratkaisujaan erittäin pitkällä aikajänteellä ja tämä näkyy myös suunnittelussa. Eräs yritys aloitti sopivien toimitilojen kartoittamisen ja suunnittelun jo viisi vuotta ennen muuttoa. Vastaavasti pienet yritykset saattoivat aloittaa uudelleensijoittumisprosessin erittäin nopealla aikataululla ja monesti uusien tilojen tarvetta ei tarkkaan määritetty. Uudelleensijoittumisprosessi saattoi lyhyimmillään kestää muutaman kuukauden.

Prosessiorganisaation kokoamisessa ja kokemuksessa oli myös merkittäviä eroja. Pienillä yrityksillä toimitusjohtaja tai joku yksittäinen johtaja vastasi uudelleensijoittumisesta. Vaikka vastuuhenkilöllä ei monesti ollut kokemusta kiinteistöalasta, niin hän vastasi koko prosessista ja toteutti sen joko yksin tai muutaman yrityksen työntekijän avustuksella. Muutamissa asioissa, kuten sisustussuunnittelussa ja sopivan toimitilan etsimisessä, saatettiin käyttää konsulttia, mutta enimmäkseen prosessi vietiin läpi oman henkilöstön avulla. Vastaavasti suurissa yrityksissä saatettiin luoda jopa yli kymmenen henkilön tiimi uudelleensijoittumisprosessia varten. Sen lisäksi, että tiimin eri henkilöillä oli eri vastuualueita, niin prosessissa saatettiin käyttää usean eri konsultin apua. Suurissa yrityksissä prosessin tiimin henkilöstöllä oli myös usein kiinteistöalan kokemusta ja prosessissa tehtiin enemmän työtä. Pienissä yrityksissä prosessia edistettiin muun työn ohessa ylimääräisenä tehtävänä.

Suuret yritykset myös suunnittelivat tulevan toimitilan tarpeet ja vaatimukset tarkemmin. Henkilöstön tarvitsemat työpisteet, neuvotteluhuoneet ja virkistysalueet ovat tarkasti laskettu ja suunniteltu. Lisäksi jotkut suuret yritykset miettivät tarkkaan haluavatko henkilöstön toimivan avokonttorissa, joustavissa työpisteissä vai toimistohuoneissa. Sopivan työtilan suunnitteluun saatettiin myös käyttää konsultin apua, jotta käytössä oleva tila saatiin käytettyä tehokkaasti ja yritykselle ei tulisi ylimääräistä kustannusta liian suurista tiloista. Myös pienet yritykset miettivät tarkkaan tulevan tilan tarpeita yrityksen ja sen henkilökunnan tarpeiden kannalta. Pienet yritykset kuitenkin suunnittelevat tulevan tilatarpeensa kevyemmin ja läheisessä kommunikaatiossa työntekijöiden kanssa. On ymmärrettävää, että tilojen suunnittelu on kevyempää ja vapaamuotoisempaa, kun yrityksessä on vain muutama henkilö. Tällöin henkilöiden mielipiteet on helppo huomioida.

Kokonaisuudessa voidaan todeta, että suurilla yrityksillä uudelleensijoittumisprosessi on pidempi, monimutkaisempi, paremmin organisoitu ja suurempi operaatio kuin pienillä yrityksillä. Tämä on kuitenkin ymmärrettävää, kun ottaa huomioon suurten yritysten suuret organisaatiot ja tarve sen takia tarve pitkäjänteiselle suunnittelulle. Pieni yritys voi olla nopeampi reagoimaan tilanteisiin ja tämän takia toimitilaratkaisuakaan ei voida tietää paljon ennen varsinaisen tarpeen ilmenemistä.

3.11 Kyselyn mahdolliset ongelmat

Vaikka haastattelut ja niissä käytetyt kysymykset olivat hyvin valmisteltuja, haastatteluisa oli kuitenkin heikkouksia, jotka voivat heikentää haastatteluiden arvoa. Yleisesti voidaan kuitenkin todeta haastatteluiden onnistuneen hyvin ja tarjonneen paljon hyvää tietoa tutkimusta varten.

Haastattelujen määrä on sen verran pieni, että tutkimuksesta ei voi vetää laajoja yleistyksiä uudelleensijoittumisesta. Kohdeyritysten koko myös vaihtelee erittäin paljon, mikä näkyy uudelleensijoittumisprosessissa ja sen odotuksissa. Myös isojen ja pienten yritysten eri toimintatavat voivat vaikuttaa uudelleensijoittumisprosessiin.

Haastateltavat yritykset osallistuivat haastatteluun vapaaehtoisesti ja monesti uudelleensijoittumisprosessin loputtua. Tämän lisäksi monet kohdeyritykset olivat Rebpu-tutkimuprojektissa mukana olleiden kiinteistökonsulttien tai kiinteistöomistajien asiakkaita. Siksi on mahdollista, että haastatteluun on valikoitunut enemmän onnistuneita uudelleensijoittumisprosesseja. Kohdeyritykset eivät ehkä olisi halunneet tarkentaa epäonnistumisiaan tutkimuksessa.

Haastatellut henkilöt olivat myös joko johtamassa uudelleensijoittumisprosessia tai merkittävässä roolissa prosessissa. Tämä voi vaikuttaa siihen että prosessissa olleita virheitä tai epäonnistumisia ei ole osattu tai haluttu tuoda esiin haastatteluissa.

Näistä mahdollisista ongelmista huolimatta haastattelut tarjoavat runsaasti vastauksia siitä, miten kohdeyritykset ovat kokoneet oman uudelleensijoittumisprosessinsa. Haastatteluissa on myös havaittavissa yrityksen koon tai kansainvälisen organisaation tuomia vaikutuksia uudelleensijoittumisprosessiin, vaikka otanta onkin melko pieni.

3.12 Yhteenveto

Haastattelututkimuksen tulokset nostavat esiin muutamia päälinjoja, joita on havaittavissa useimpien yritysten uudelleensijoittumisissa. Samalla on kuitenkin havaittavissa, että jokainen organisaatio ja uudelleensijoittumisprosessi on erilainen ja yritykset ovat kohdanneet erilaisia haasteita.

Tarve yrityksen uudelleensijoittumiselle näyttää enimmäkseen lähtevän vanhojen tilojen toimimattomuudesta yrityksen tarpeisiin. Vaikka eri syitä vanhojen tilojen ongelmiin on paljon, viisitoista yritystä kahdeksastatoista kertoivat vanhojen tilojen sopimattomuuden yrityksen nykyisiin tarpeisiin olleen syy uusien toimitilojen etsimiselle. Muut eniten mainitut uudelleensijoittumisen motivaattorit olivat toimistojen yhdistäminen ja toimintojen laajentaminen, jotka myös kuvaavat sitä, että nykyiset toimitilat eivät vastanneet yrityksen tulevia tarpeita.

Yritykset näkivät myös mahdollisuuden kehittää toimintatapoja uudelleensijoittumisen yhteydessä. 16 yritystä kommentoi organisaation kehitystä uudelleensijoittumisen yhteydessä ja näistä yrityksistä 14 halusi jotenkin kehittää työympäristöä tai työntekijöiden kanssakäymistä. Sitä, oliko organisaation kehittäminen taustalla uudelleensijoittumisprosessin käynnistämiseen vai todettiin uudelleensijoittumisen yhteydessä organisaation kehittäminen mahdolliseksi, yritykset eivät kommentoineet. Voidaan kuitenkin todeta, että yritykset näkivät uudelleensijoittumisen yhteydessä hyvän mahdollisuuden yrityksen toimintatapojen muuttamiselle.

Toimitilakusannukset eivät vaikuttaneet olevan merkittävä tekijä uudelleensijoittumisessa. Vain yksi yritys ilmoitti tavoittelevansa kustannussäästöjä ja monet yritykset tiedostivat toimitilakustannusten merkittävänkin nousun. Suurin osa yrityksistä ei pitänyt kustannuksia merkittävimpänä tekijänä, vaan pitivät yritykselle toiminnallisten tilojen löytämistä tärkeimpänä. Ei voida siis sanoa, että kustannusten optimointi olisi merkittävä tekijä uudelleensijoittumisprosessissa. Toimitilakustannusten minimoiminen ei siis vaikuttanut olevan merkittävä motiivi uudelleensijoittumiselle.

Haastattelututkimuksesta tulee vahvasti esiin se, kuinka monta erilaista yritystä, uudelleensijoittumisprosessia ja johtamistyyliä haastatteluissa on ollut mukana. Yritykset ovat ottaneet hyvin erilaiset lähestymistavat mm. henkilöstön osallistumiseen, viestintään, ekologisuuteen, projektiorganisaatioon, uudelleensijoittumisen toteuttamiseen, toimitilojen suunnitteluun ja päätöksentekoon. Aineistosta on siis selkeästi havaittavissa, että yritykset ovat toteuttaneet uudelleensijoittumisprosessin hyvin eri lähtökohdista, eri tavoitteilla, eri tavalla ja ovat päätyneet hyvin eri lopputulokseen. Tästä riippumatta kaikki yritykset olivat kuitenkin tyytyväisiä lopputulokseen, mikä osoittaa, ettei yhtä parasta uudelleensijoittumismallia ei voida tunnistaa.

Luku 4 Kirjallisen aineiston ja tutkimustuloksen vertailu

Luvussa 2 kerrottiin laajimmin yritysten uudelleensijoittumisen aikaisemmasta tutkimuksesta. Monet tutkimukset pohjautuvat neoklassiseen tai behavioristiseen uudelleensijoittumisteoriaan. Joitain tutkimuksia on viety pidemmälle ja tarkasteltu kriittisesti esimerkiksi tuoton maksimoinnin olettamaa. Luvussa 3 on puolestaan tiivistetty teemahaastatteluiden tulokset ja tuloksien pohjalta voidaan nostaa esiin joitain kohtia, jotka ovat olleet tutkimuksen kohdeyrityksille merkittäviä uudelleensijoittumisprosessissa.

Tässä luvussa on tarkoitus verrata, onko tämän tutkimuksen tuloksissa havaittavissa yhtäläisyyksiä aikaisemman uudelleensijoittumistutkimuksen kanssa. Ovatko kohdeyritykset pitäneet perinteisiä uudelleensijoittumisoletuksia tärkeinä omassa prosessissaan vai ovatko yritykset nostaneet muita asioita tärkeämmiksi.

4.1 Tuoton maksimointi

Yrityksen tärkeimpänä tavoitteena pidetään tuoton maksimointia. Samoin monet uudelleensijoittumisteoriat lähtevät siitä olettamasta, että kokonaistaloudellisesti halvin toimitilaratkaisu tarjoaa yritykselle optimaalisen uudelleensijoittumisen. Yrityksen tulisi siis löytää toimitila, joka täyttää tarvittavat vaatimukset ja on mahdollisimman edullinen.

Haastatteluissa toimitilakustannusten minimointi ei kuitenkaan noussut esiin. Haastatteluyrityksistä vain yksi tavoitteli toimitilakustannusten laskua. Tämän lisäksi vain 8/17 yritystä kommentoi vuokratilakustannuksia. Myöskään uudelleensijoittumisen onnistumisessa tai epäonnistumisissa yritykset eivät huomioineet vuokratilakustannuksia merkittävästi. Yksi yritys piti budjetin alittamista onnistumisena ja yksi puolestaan budjetin suunnittelua epäonnistumisena.

Haastatteluiden perusteella ei voida siis sanoa että vuokratilakustannusten alentaminen olisi ollut kohdeyritysten prioriteetti. Monet yritykset muuttivat isompiin ja kalliimpiin tiloihin, eivätkä pitäneet kustannuksia tärkeimpinä valintakriteereinä. Toimitilojen kustannukset myös nousivat harvoin esiin haastatteluissa. Monien yritysten muuttaessa uudempiin ja isompiin tiloihin kustannusten nousu on ymmärrettävää, mutta yritykset eivät kuitenkaan nostaneet tulevien tilojen kustannuksia tärkeimpiin toimitilavalintojen kriteereihin. Voi olla, että yrityksille oli määritelty tavoitebudjetit toimitiloille, mutta nämä eivät ainaakaan hankaloittaneet sopivien toimitilojen löytämistä.

4.2 Behavioristiset olettamet

Behavioristinen sijaintiteoria lähti siitä, että yrityksillä on käytettävissä eri määrä tietoa. Lisäksi yritysten tavoitteet, motiivit ja päättävät henkilöt eriävät, joten ei ole olemassa yhtä mallia, joka toimisi hyvin kaikille yrityksille.

Teemahaastatteluiden perusteella voidaan todeta, että yrityksillä oli hallussaan hyvin eri määrä tietoa ja yritysten tavoitteet olivat hyvin erilaiset. Toiset yritykset tarvitsivat hyvin vaativia erikoistiloja ja käyttivät ulkopuolisia konsultteja uudelleensijoittumisprosessissa. Monet myös rakennuttivat tilansa juuri tarpeisiinsa sopiviksi. Toisaalta jotkut yritykset lähtivät hyvin tunneperäisesti etsimään tiloja tai saattoivat tutkia vain yhtä vaihtoehtoa.

Nämä yritykset eivät käyttäneet ulkopuolista apua, eivätkä tutkineet uudelleensijoittumisen tuomia positiivisia tai negatiivisia vaikutuksia tarkemmin. Voidaan siis sanoa, että yritykset lähtivät uudelleensijoittumisprosessiin hyvin eri lähtökohdista ja hyvin erilaisen tiedon avulla.

Kohdeyritysten uudelleensijoittumisen lopputulokset ovat kuitenkin hyvin samankaltaiset. Yritykset olivat tyytyväisiä uudelleensijoittumisprosessinsa lopputulokseen. Prosessia ja uusia toimitiloja pidettiin laajasti onnistuneina ja suurempia valituksen aiheita ei ollut. Vaikka lähtökohdat ja toimintatavat vaihtelivat merkittävästi, lopputulos vaikuttaa olleen hyvä.

Monella eri mallilla tehdyillä uudelleensijoittumisilla päädyttiin yritysten kannalta oikeisiin lopputuloksiin. Tämä viittaisi siihen että behavioristisen sijaintiteorian mukaisesti ei ole yhtä mallia, joka soveltuisi parhaiten kaikille yrityksille. Suoraa johtopäätöstä behaviorismin toimivuuden kannalle ei kuitenkaan voida tehdä. Ei ole tiedossa, olisiko joku toinen uudelleensijoittumismalli toiminut paremmin tai olisiko ollut olemassa toimitila, joka olisi täyttänyt tilavaatimukset paremmin. Tutkimuksessa ei tarkemmin perehdytty siihen, oliko lopullinen uudelleensijoittumisratkaisu paras mahdollinen yrityksen näkökulmasta, uudelleensijoittuminen kuitenkin tuotti yritysten kannalta toivotun ja pidetyn ratkaisun.

4.3 Päätöksenteko

Aikaisemman tutkimuksen perusteella yritysten päätöksenteko vaihtelee erittäin paljon yrityksittäin. Lisäksi auktoriteettinen valta ja päätökseen vaikutusvalta voivat olla hyvin erilaisia eri yhtiöissä. Uudelleensijoittumisteoriat lähtevät liikkeelle siitä, että päätösvalta on ylimmällä johdolla tai yhtiön hallituksella. Kuitenkin monet tutkimukset, kuten Rothe ja Sarasoja (2012) sekä Floyd ja Woolbridge (1992), osoittavat, että myös muilla henkilökunnan jäsenillä voi olla vahva vaikutus uudelleensijoittumispäätökseen.

Haastattelututkimuksissa kaikilla yrityksillä uudelleensijoittumisen päätösvalta oli ylimmällä johdolla tai yrityksen omistajilla. Formaalin päätöksenteko oli siis ainakin yritykset johdolla ja monesti myös johto oli vastuullinen projektista. Sitä, kuinka paljon vaikutusvaltaa uudelleensijoittumispäätökseen keskijohdolla tai aktiivisilla työntekijöillä oli, on vaikea määritellä. Henkilöstöä otettiin monesti aktiivisesti mukaan ja heidän mielipiteitään kysyttiin. Haastatteluun osallistuneet henkilöt eivät kuitenkaan kertoneet, miten vahvasti muut henkilöt olivat vaikuttaneet heidän päätöksentekoonsa ja oliko yrityksessä ollut henkilöitä, jotka olisivat yrittäneet aktiivisesti vaikuttaa uudelleensijoittumisprosessiin projektiryhmän ulkopuolelta.

Eri yrityksissä otettiin hyvin eri tavalla henkilökunta mukaan uudelleensijoittumisprosessiin. Toiset yritykset halusivat henkilökunnan mielipiteitä ja toiset pyrkivät pitämään henkilökunnan poissa prosessista. Sitä, kuinka paljon henkilökunnan mielipiteitä on otettu huomioon tarkoituksella tai piilovaikuttamisen avulla, ei ole tiedossa. Tässä tutkimuksessa uudelleensijoittumisessa on siis sama ongelma kuin monessa muussa organisaation päätöksenteossa. Konkreettinen vallankäyttäjät on tiedossa, mutta on vaikea arvioida, ketkä kaikki ovat vaikuttaneet prosessiin ja kuinka vahvasti.

4.4 Institutionaalinen malli

Pellenbarg (2002) esitteli institutionaalisen mallin, joka pohjautuu isojen institutioiden kiinteistötarjontaan. Institutionaalisisessa mallissa tilanhakija neuvottelee valtion, kunnan tai merkittävän kiinteistönomistajan kanssa, ja tilanhakija yrittää saada mahdollisimman hyvin omiin tarpeisiinsa sopivan tilan. Sopivan tilan löytäminen on kuitenkin siitä kiinni, mitä tiloja institutiolla on tarjottavana ja minkä tilan tilanhakija pystyy itselleen neuvottelemaan.

Case-tutkimuksessa yritysten uudelleensijoittumisprosessissa etsittiin hyvin eri tavalla sopivia tiloja. Osa yrityksistä tutki erittäin laajasti markkinoilla olevaa tarjontaa, kun taas jotkut yritykset tiedustelivat suoraan yhtä kohdetta ja muuttivat kohteeseen. On vaikeaa arvioida, olisiko eri institutioilla ollut tarjota parempia kohteita case-yrityksille, mutta kaikki yritykset olivat kuitenkin tyytyväisiä uusiin toimitiloihinsa.

Yritykset siis neuvottelivat instituutioiden kanssa itselleen mielestään parhaat mahdolliset tilat, niin kuin institutiomaalinen malli esittää. Institutiolla ei kuinkaan ollut erittäin vahvaa valtaa uudelleensijoittumiskohteen valinnassa. Monessa tapauksessa neuvoteltiin useista tiloista samaan aikaan, jolloin voitiin toteuttaa instituutioiden välistä kilpailua. Ei voida siis väittää, että case-yritykset joutuivat tyytymään instituutioiden heille tarjoamiin vaihtoehtoihin, koska vaihtoehtoja oli runsaasti.

4.5 Yritykselle parhaiten sopivat uudet tilat

Tutkimukset lähtevät liikkeelle siitä, että yritysten pitää etsiä itselleen parhaat mahdolliset uudet tilat. Myös kaupallinen tutkimus painottaa parhaiten yritysten tarpeita vastaavan tilan löytämiseen. Tällä ei ainostaan tarkoiteta taloudellista etua, vaan tilojen toimivuuden, sijainnin ja muiden edellytysten luoman kokonaisuuden pitää parhaiten vastata yritysten tarpeita.

Tutkimuksessa myös yritykset panostivat toimintaansa sopivien tilojen löytämiseen. Kaikki yritykset puhuivat vahvasti omien tarpeidensa täyttävien tilojen etsimisestä. Yritysten tarpeet olivat kuitenkin hyvin erilaiset. Vahviten tarpeina nousivat tekniset vaatimukset ja sijainti. Ei ollut kuitenkaan havaittavissa, että case-yritykset hakivat teknisesti tai sijainnillisesti yritykselle täydellistä ratkaisua. Enemmänkin oli havaittavissa, että uusien tilojen piti täyttää määritellyt minimivaatimukset.

Vaikuttaa siltä, että yritykset hakivat tietyt vaatimukset täyttäviä tiloja. Tiloista ei kuitenkaan etsitty optimaalisesti parasta tilaratkaisua vaan tarvekokonaisuuden mahdollisimman hyvin täyttävää ratkaisua. Ei siis voida puhua yrityksille optimaalisesta tilasta, vaan yrityksen tarpeet täyttävästä kokonaisratkaisusta.

4.6 Toimitilojen joustavuus ja tehokkuus

Tulevaisuuden työympäristö barometrissa (Skanska ja KTI 2012, 2013) todettiin yritysten tavoittelevan joustavampia ja tehokkaampia toimitiloja. Barometrin perusteella yritykset haluavat avotoimistoa, joustavia työpisteitä ja ryhmätyötiloja, toimitilojen tehostamiseksi. Lisäksi yritykset toivovat tiloilta joustavuutta, jotta tulevaisuuden kasvu voitaisiin järjestää nykyisissä tiloissa. Yritykset haluavat näin parantaa toimitilojensa toiminnallisuutta, mutta samalla myös tehostaa toimitilan tehokkuutta.

Tilojen toimivuus yritysten tarpeisiin nousi merkittäväksi kriteeriksi tutkimuksessa. Sijainnin jälkeen sopivan kokoiset tilat nousi esiin uusien tilojen toiseksi tärkeimpänä kriteerinä. Tämän lisäksi myös 1/3 yrityksistä nosti tilojen joustavuuden ja toimivuuden tärkeäksi kriteeriksi. Moni yritys muutti isompiin tiloihin, samalla kuitenkin haluttiin tehostaa työympäristöä ja tätä kautta myös tehostaa toimintaa. Vaikka toimitilan koko nousi, myös tilatehokkuutta nostettiin.

Toimitilojen joustavuus ja tehokkuus näyttää nousevan koko ajan tärkeämmäksi asiaksi uudelleensijoittumisessa. Mobiilisuuden lisääntymisen lisäksi osa yrityksistä haluaa siirtyä avotoimistoihin ja näin kehittää yrityskulttuuriaan. Tämän lisäksi yritykset ovat tietoisempia kiinteistä kustannuksista ja ylimääräisistä toimitiloista ei haluta maksaa. Samalla myös monella yrityksellä on halukkuutta kasvaa, joka luo tarvetta toimitilojen joustavuudelle. Yritykset eivät siis halua liian isoja ja kalliita tiloja, mutta yrityksen kasvaminen nykyisissä tiloissa pitäisi mahdollistaa. Toimitilojen pitäisi siis olla vuokralaisen tarpeisiin joustavia ja tehokkaita.

4.7 Eri alojen yritysten tarpeet

Hyvin varhain uudelleensijoittumistutkimuksessa havaittiin, että eri alojen yritysten tarpeet olisivat erilaisia ja eri alojen toimijoiden kannattaa sijoittua eri alueille. 1960-luvulla Alonson (1964) mallissa huomioitiin eri alojen tarpeet ja todettiin palveluyritysten hakeutuvan lähemmäs keskustaa, kun taas logistiikka- ja teollisuusyritysten sijaitsevan kauempana keskustasta, missä kiinteistöt ovat halvempia. (Pellenbarg 2005) Samaa trendiä oli havaittavissa toisen maailmasodan jälkeen, kun teollisuus muutti kauemmas kaupunkien keskustoista. Myöhemmin 1990-luvulla yritysten koko pieneni, mutta samalla palvelualan yritykset muuttivat aktiivisimmin kaupunkien sisällä.

Tässä tutkimuksessa oli mukana yrityksiä eri aloilta, mutta kaikki yritykset olivat toimistokäyttäjää. Joillain case-yrityksillä oli varasto- tai erikoistilaa toimitiloissaan, mutta näissäkin tapauksissa pääpainona oli toimistotila. Koska yritykset olivat hyvin eri aloilta ja otanta oli pieni, on vaikeaa tehdä merkittäviä johtopäätöksiä eri alojen välisistä eroista. Joitakin päätelmiä voidaan kuitenkin tehdä yksittäisten yritysten hyvin erilaisista tarpeista.

Jotkut yritykset nostivat esiin erityisiä tarpeita, jotka voivat olla yhdistettävissä tietyn alan vaatumuksiin. Yksi case-yritys oli siirtämässä tutkimuslaitosta. Tämä yritys piti yliopiston läheisyyttä tärkeänä, jotta yhteistyö yliopiston kanssa olisi helppoa ja yrityksen olisi helpompi rekrytoida opiskelijoita töihin. Toinen yritys taas painotti keskustasijainnin ja tilojen edustavuuden olevan tärkeitä yrityksen toiminnalle. Yrityksellä on maailmanlaajuisesti toimipisteet kaupunkien edustavimmilla paikoilla ja tämä laatutaso haluttiin pitää myös Suomessa. Vaikka myös moni muu yritys mainitsi sijainnin toimitilan tärkeäksi valintakriteeriksi, ei sijainnin määrittelyssä ollut alalle ominaisia tarpeita. Monesti sijaintia mietittiin nykyisten toimitilojen ja henkilöstön työmatkan kannalta, toimialasta riippumatta.

4.8 Pienten ja suurten yritysten toimintatapojen erot

Useat tutkijat (Mazzarol ja Choo (2003), Wringleworth ja Nunnington (2004), sekä Greenhalgh (2008)) tutkivat pienten ja suurten yritysten uudelleensijoittumisten välistä

eroa. Suuret yritykset tekivät tarkempia selvityksiä toimitilatarpeista ja mahdollisista uusista kohteista, sekä toteuttivat prosessin suunnitelmallisesti projektiryhmällä. Vastavasti pienet yritykset saattoivat tehdä päätöksen puhtaasti toimitusjohtajan valinnan perusteella, ilman suurempia taustaselvityksiä ja monesti suurten yritysten päätöksiä imitoimalla.

Tutkimuksen case-yrityksissä oli havaittavissa samanlaisia eroa pienten ja suurten yritysten välillä. Monissa suurissa yrityksissä oli projektityöryhmä, joka vastasi uudelleensijoittumisesta. Työryhmä saattoi tehdä jopa useamman vuoden töitä taustaselvitysten tekemiseksi ja uudelleensijoittumisen sujuvuuden varmistamiseksi. Työryhmissä myös monesti käytettiin ulkopuolisia konsultteja. Vastavasti moni pieni yritys lähti hyvin vaistomaisesti etsimään sopivia tiloja ja saattoi hyvin nopean prosessin jälkeen päätyä sopivaan tilaan, merkittäviä taustaselvityksiä ei tehty. Prosessi toteutettiin monesti toimivan johdon toimesta ja melkein kaikki uudelleensijoittumisprosessin työ tehtiin itse.

On siis havaittavissa, että pienet ja suuret yritykset toteuttavat uudelleensijoittumisprosessinsa hyvin eri tavalla. Tämä on ymmärrettävää, kun suurilla yrityksillä kyseessä voi olla satojen työntekijöiden uudelleensijoittuminen, jolloin henkilöstön osallistuttaminen ja tulevien tilojen sopivuuden suunnittelu on monimutkaisempaa. Suurilla yrityksillä on myös monesti suora raportointivastuu, jolloin tehdyt päätökset pitää perustella yrityksen johdolle, joka ei ehkä ole edes tietoinen paikallisista olosuhteista. Pienissä yrityksissä sen sijaan henkilöstöä on vähän ja toimitusjohtaja tietää melko tarkkaan yrityksen tarpeet. Koska resursseja on myös vähemmän, uudelleensijoittuminen tehdään melko suoraviivaisesti ja toimitusjohtaja saattaa itse etsiä mielestään yritykselle sopivat tilat.

Pienten yritysten uudelleensijoittumispäätösten imitointia ei kuitenkaan havaita tässä tutkimuksessa. Pienillä yrityksillä ei ole selkeää sidettä johonkin tiytyyn toimijaan, jonka toimintaa nämä yritykset selkeästi imitoisivat. Sanoisin enemmänkin, että pienet yritykset eivät ole tietoisia suurten yritysten tarkemmista selvityksistä vaan luottavat omaan harkintakykyynsä.

Pienten ja suurten yritysten toimintatavoilla on siis selkeästi eroja. Nämä erot eivät täysin näy yrityksen koosta, vaan enemmänkin annetuista toimintatavoista. Monien globaalien yritysten pienilläkin toimistoilla voi olla samat velvoitteet uudelleensijoittumisprosesseilla kuin yritysten isoilla toimistoilla. Suuremmissa yrityksissä voi myös olla kevyempiä prosesseja, jos johto ei pidä taustaselvitysten tekemistä merkittävänä. Yritysten uudelleensijoittumisprosessien vaihteluväli voi siis olla merkittävä ja pääsääntöisesti suuremmilla yrityksillä on perusteellisemmat uudelleensijoittumissuunnitelmat ja -prosessit.

4.9 Uudelleensijoittumisen positiiviset ja negatiiviset vaikutukset

Uudelleensijoittuminen voi tuoda yritykseen positiivisia vaikutuksia. Uudelleensijoittumisessa voidaan tehostaa tai yksinkertaistaa yrityksen toimintaa. Lisäksi uudessa työympäristössä voidaan panostaa innovaatioihin ja henkilökunnan kanssakäymistä voidaan lisätä. Yrityksen johto voi siis uudelleensijoittumisessa tavoitella samalla yrityksen toimintojen kehittämistä. Uudelleensijoittuminen on myös riski organisaatiolle. Huono sijainti, tilojen toimimattomuus tai muu tekijä voi johtaa henkilökunnan tyytymättömyyteen ja näin laskea työtehoa. Myös toiminnallisesti tila saattaa olla hankala käyttää ja näin hankaloittaa yrityksen toimintaa.

Allard ja Barber (2003) näkivät, että johto näki uudelleensijoittumisessa strategisen mahdollisuuden kehittää yritystä. Kuitenkin monet yritykset jättivät tämän mahdollisuuden käyttämättä. Yrityksen kehittämisen lisäksi esimerkiksi Inalhan (2009) tutki henkilöstön suhtautumista uudelleensijoittumisiin. Inalhan (2009) huomasi, että henkilökunta koki aina kaipuuta vanhoihin tiloihin, mutta uusilla tiloilla voitiin saada positiivista vaikutusta henkilökuntaan. Rasila ja Nenonen (2008) tukivat tarkemmin uudelleensijoittumisen riskejä. He tunnistavat viisi merkittävää riskiä uudelleensijoittumisessa: taloudellinen riski, toiminnallisuuden riski, yrityskulttuurin riski, yhteistyötahojen riski ja tulevaisuuden riski.

Haastattelututkimuksessa suurin osa yrityksistä havaitsi uudelleensijoittumisen yhteydessä mahdollisuuden tehostaa yrityksen toimintatapoja, työskentelymenetelmiä ja lisätä työntekijöiden kanssakäymistä. Yritykset siis pääasiassa näkivät uudelleensijoittumisessa mahdollisuuden kehittää yrityksen toimintoja ja näin samalla tehostaa yrityksen kokonaisuuttavuutta. Kehittämisen asteissa oli kuitenkin merkittävästi eroja. Jotkut yritykset totesivat avotoimiston tehostavan työskentelyä, kun taas joillakin yrityksillä oli selkeä visio, miten he halusivat työntekijöiden kehittävän työtapoja ja lisäävän työntekijöiden kanssakäymistä tiettyjen kollegoiden kanssa.

Uudelleensijoittumiseen liittyviä riskejä yritykset eivät usein nostaneet esiin. Muutamassa yrityksessä tunnistettiin muutosvastarinnan riski ja muutama yritys mainitsi kustannusten nousun ongelmana. Kaikki yritykset vaikuttivat kuitenkin olevan tietoisia riskeistä ja niihin oli varauduttu. Yksikään yritys ei nostanut riskejä tai uudelleensijoittumisen mahdollisia negatiivisia vaikutuksia merkittävästi esiin.

Uudelleensijoittuminen on merkittävä muutos kaikille yrityksille ja monesti yritykset näkevät tässä mahdollisuuden kehittää omaa toimintaansa. Pääpaino tuntuu olevan toiminnan kehittämisessä ja yritykset eivät monesti tunnista huonon uudelleensijoittumisen negatiivisia vaikutuksia yritykselle. Voi myös olla, että riskit tunnisteltaan, mutta niitä ei pidetä merkittävänä ja tämän takia nosteta esiin suunnitteluvaiheessa.

Melkein kaikki kohdeyritykset kokivat, että saivat uudelleensijoittumisella kehitettyä yrityksen toimintaolosuhteita ja toimintatapoja positiiviseen suuntaan. Uudelleensijoittumisen vaikutuksia pidettiin positiivisena niin henkilöstölle kuin myös koko organisaatiolle.

4.10 Yhteenveto

Haastattelututkimuksesta voi vetää monia samoja johtopäätöksiä kuin aikaisemmin tehdystä tutkimuksesta. Kohdeyrityksillä oli hyvin eri määrä tietoa käytössä uudelleensijoittumisprosessissa ja prosessissa edettiin melko tunneperäisesti. Yritykset tavoittelivat oman määritelmänsä mukaisesti sopivia toimitiloja ja toimitilan koko, -sijainti, sekä -kustannusrajat olivat enemminkin suuntaa-antavia. Vaikutti siltä, että alussa asetetut tavoitteet ja rajaukset joustivat, jos tämä oli tarvittavaa parempien toimitilojen saamiseksi.

Toimitilojen etsintä- ja suunnitteluprosessissa yritykset saattoivat jakaa työtehtäviä laajastikin yrityksen sisällä, mutta lopulliset päätökset tehtiin edelleen johtoportaan. Henkilöstön mielipiteitä siis kuunneltiin, jotta saatiin yrityksen toiminnan kannalta hyvät tilat. Lopullinen päätösvalta ja monesti myös projektin ohjaus pidettiin kuitenkin yrityksen johdon käsissä ja merkittävimmät tavoitteet olivat johdon asettamia. Uudelleensijoittumi-

sen mahdollisia positiivisia vaikutuksia siis tunnistettiin ja organisaatiota haluttiin kehittää uudelleensijoittumisen yhteydessä.

Yrityksen koolla näytti myös olevan merkittävä vaikutus uudelleensijoittumisprosessin toteuttamiseen. Suuret yritykset toimivat paljon järjestelmällisemmin, pidemmällä aikataululla ja tarkempien suunnitelmien avulla. Myös yritysten toimialoilla näytti olevan vaikutusta toimintatapoihin ja tavoitteisiin, mutta tämän tutkimusmateriaalin perusteella toimialan vaikutuksista ei voi vetää merkittäviä johtopäätöksiä.

Kirjallisuudessa oli myös tutkimuksia, joita tämän haastattelututkimuksen tulokset eivät vahvistaneet. Kohdeyritykset antoivat hyvin vähän painoarvoa kokonaistaloudellisesti halvimman toimitilan etsimiseen. Yritykset painottivat enemmän tilan toiminnallisiin puoliin, eivätkä kustannustekijät olleet merkittävimpiä kriteereitä. Ei ollut myöskään havaittavissa, että merkittävät institutionaaliset toimijat olisivat määritelleet sijoittumisvaihtoehtoja tai vuokratasoja merkittävästi. Yrityksillä vaikutti olevan sopivasti vaihtoehtoja, joita he pystyivät kilpailuttamaan tyydyttävän tarjouksen saamiseksi.

Luku 5 Tulokset ja johtopäätökset

Tässä luvussa on tarkoitus esitellä tutkimuksen tulokset ja vetää niistä johtopäätöksiä. Tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset ovat kirjallisuuskatsauksen ja teemahaastatteluiden perusteella tehtyjä kvalitatiivisen tutkimuksen havaintoja.

5.1 Käyttäjän motivaatio uudelleensijoittumiseen

Yritysten tarve uudelleensijoittumiselle lähtee yleensä siitä, että nykyiset toimitilat eivät vastaa yrityksen tämän hetkisiä tarpeita. Syyt nykyisen toimitilan sopimattomuuteen voivat vaihdella merkittävästi tilojen laadullisista ongelmista, yrityksen kasvuun tai vaikka yritysjärjestelyyn. Huomattavaa on kuitenkin, että vanhoilla tiloilla on työntävä vaikutus, joka motivoi uusien toimitilojen etsintään.

Uusilla tiloilla ei vaikuta olevan vanhvaa vetävää vaikutusta ja vastaan ei tullut yhtään yritystä, joka olisi aloittanut uudelleensijoittumisprosessin uusien, vain jotta olisivat päässeet tiettyyn ennalta päätettyyn kohteeseen. Uusi houkutteleva tila ei siis yksin näytä riittävän uudelleensijoittumisprosessin käynnistymiseen.

Muita laajasti havaittuja motivaatioita uudelleensijoittumiselle ei havaittu. Yrityksillä saattoi olla yksittäisiä syitä uudelleensijoittumisprosessin käynnistämiseksi, mutta näitä syitä ei ilmennyt useammalla yrityksellä.

Suurin osa yrityksistä toteutti jonkinlaisen organisaation muutoksen uudelleensijoittumisprosessin yhteydessä. Tämä oli yleisimmin työskentelytapojen muutos avoituloihin muuttamalla tai henkilöstön kanssakäymistä lisäämällä. Jäi kuitenkin epäselväksi, oliko organisaation kehitys motivaatio uudelleensijoittumisprosessille vai nähtiinkö uudelleensijoittumisen yhteydessä mahdollisuus kehittää yrityksen työskentelytapoja. Organisaation kehtiys saattoi siis myös olla merkittävä motivaatio uudelleensijoittumisprosessille, mutta tätä asiaa ei voida tämän tutkimuksen perusteella vahvistaa.

Uudelleensijoittumisprosessin motivaatio lähtee siis hyvin vahvasti siitä, että nykyiset toimistotilat eivät vastaa käyttäjäyrityksen tämän hetkistä tarvetta. Nykyisen toimiston koko, laatu, sijainti tai muu tekijä haittaa yrityksen toimintaa niin paljon, että uudelleensijoittumisprosessi nähdään tarpeelliseksi.

5.2 Käyttäjän uudelleensijoittumisprosessi

Käyttäjäyritykset toteuttivat uudelleensijoittumisprosessin hyvin eri tavoilla. Behavioristisen sijaintiteorian mukaisesti yrityksissä oli käytössä hyvin eri määrä tietoa ja myös yritysten resurssit sekä suunnitelmallisuus vaihtelivat merkittävästi. Yrityksen koolla oli selvästi vaikutusta uudelleensijoittumisprosessiin. Suuremmilla yrityksillä tuntui olevan enemmän resursseja, tietoa, osaamista ja suunnitelmallisuutta uudelleensijoittumisprosessissa.

Kevyimmillään yritysten uudelleensijoittumisprosessi saattoi olla yhden henkilön muun työn ohessa suorittama nopea tilakartoitus ja vuokratuotevuottelu. Raskaimmillaan yrityksillä oli muutama projektiorganisaatio, joilla oli omat vastualueet ja selkeä ohjeistus prosessin etenemisestä. Myös käytetyt työtunnit saattoivat vaihdella merkittävästi. Uudelleensijoittumisprosessiin käytetyt resurssit ja prosessin suunnitelmallisuus vaihtelivat siis

merkittävästi. Voidaan kuitenkin todeta että keskimäärin uudelleensijoittumisprosessi on jonkun yrityksen johtohenkilön vastuulla ja hänellä on apunaan muutaman hengen organisaatio auttamassa prosessissa. Merkittäviä resursseja uudelleensijoittumiseen ei tarjota, vaan prosessi toteutetaan enimmäkseen muiden työtehtävien ohella.

Vaikka yritykset toteuttivat uudelleensijoittumisprosessinsa hyvin eri tavoilla, ei ole havaittavissa parasta mahdollista tapaa. Kaikki tutkimuksen yritykset olivat tyytyväisiä uudelleensijoittumisprosessiin eivätkä havainneet prosessissa merkittävästi kehitettävää.

Yritykset toteuttavat siis uudelleensijoittumisprosessinsa hyvin eri tavoilla. Tutkimuksen yritykset olivat kuitenkin tyytyväisiä uudelleensijoittumisprosessiin ja lopputuloksiin, joten ei voida todeta mikään toimintatavan olevan toista parempi. Vaikuttaa siltä, että yritykset valitsivat itselleen sopivan toimintatavan ja päätyivät tällä toivottuun lopputulokseen. Voidaan siis sanoa, että eri yrityksille voi sopia hyvin erilaiset uudeleensijoittumisprosessit ja lopputulos voi silti olla onnistunut.

5.3 Käyttäjän vaatimukset uusille toimitiloille

Käyttäjäyritysten vaatimuksissa uusia toimitiloja kohtaan nousi selkeästi kaksi tärkeää vaatimusta. Muut mainitut vaatimukset tiloille olivat yksittäisiä ja saattoivat myös liittyä läheisesti yrityksen erityiseen tarpeeseen.

Ensinnäkin sijainti on tärkeä uusien toimitilojen kriteeri. Se, miksi sijaintia pidettiin tärkeänä saattoi vaihdella yritysten välillä. Monet halusivat toimiston sijaitsevan työntekeijöille hyvällä etäisyydellä, hyvien liikenneyhteyksien varrella tai lähellä nykyisiä toimitiloja. Vaikutti myös siltä, että sijainti oli hyvin tarkkaan rajoittava kriteeri eli tiloja saatettiin etsiä vain tietyiltä sijaintikriteerit täyttäviltä alueilta. Sijainti on siis hyvin tärkeä kriteeri ja tietty sijainti saattoi olla tarkkaa vaatimus uusille toimitiloille.

Toinen merkittävä esille noussut vaatimus oli tilojen sopivuus ja toimivuus yritykselle. Suurin osa yrityksistä oli asettanut tiettyjä vaatimuksia uusille tiloille. Haluttiin joko avotilaa, edustavaa tilaa, modernia tilaa, joustavaa tilaa tai tiettyä laatutasoa tiloilta. Yrityksillä siis oli käsitys tietyistä laatu- ja toiminnallisuusvaatimuksista, joita uuden tilan piti täyttää. Laatuksiteerit eivät puolestaan olleet tarkkoja vaan enemmänkin minimivaatimuksia. Yrityksillä oli tietty kuva siitä, miten uusien tilojen ja siellä työskentelyn pitäisi toimia.

Käyttäjäyritysten vaatimuksissa toimistolleen vaikuttaa siis olevan kaksi rajoittavaa tekijää, jotka kuitenkin vaikuttavat hyvin eri tavoilla toimitilojen etsintään. Yritysten tietyt sijaintivaatimukset rajaavat alueen, jota yritys pitää uuden toimiston sijoittumiseen mahdollisena. Sijainnilla tehdään siis karkea rajaus, jolla saadaan suoraan tietyt toimistoalueet rajattua pois. Tämän jälkeen yritykset etsivät tietyt toiminnallisuuden ja laadun täyttävät toimistot kohdealueella. Eli toimitilahakua tarkennetaan toimiston laadullisilla kriteereillä. Toimistoksi valitaan kohde, joka täyttää nämä molemmat kriteerit. Se ei kuitenkaan tarkoita että toimisto olisi optimaalinen yritykselle, vaan yritykset vaikuttavat etsivän tietyn minimi kriteeristön täyttävää tilaa, joka näin palvelee yrityksen nykyisiä tarpeita.

5.4 Yhteenveto

Yritysten uudelleensijoittumisprosessit vaikuttavat olevan hyvin erilaisia, mutta prosesseissa on muutamia selviä päälinjoja, jotka vaikuttavat olevan melkein kaikille yrityksille samanlaisia.

Yritysten motivaatio aloittaa uudelleensijoittumisprosessi on vahvasti riippuvainen vanhoihin toimitiloihin. Vanhat toimitilat eivät vastaa syystä tai toisesta yrityksen nykyisiä tarpeita ja tämän takia yritykset havaitsevat tarpeen uudeleensijoittumiselle.

Uudelleensijoittumisprosessin ohjaaminen ja toteutus ovat vahvasti toimivan johdon käsissä. Kuitenkin se, miten prosessi toteutetaan ja prosessin laajuus vaihtelevat merkittävästi. Prosessin toteutuksesta riippumatta yritykset ovat kuitenkin olleet tyytyväisiä prosessin lopputulokseen ja tämän takia ei voida päätellä tietyn toteutustavan toimivan toista paremmin. Uudelleensijoittumisen toteutusprosessi riippuu hyvin paljon yrityksen ja sen johdon toimintakulttuureista ja yrityksen koosta. Tämän takia on myös luonnollista, että eri toimintatavoilla voidaan päästä yrityksen toivomaan lopputulokseen.

Toimistovaatimuksissaan yritykset näyttävät keskittyvän sijaintiin sekä tilan laatuun ja toimivuuteen. Yrityksillä on tietty aluerajaus, josta uutta tilaa etsitään. Tämän lisäksi uusille tiloille on asetettu tietyt laatu ja toiminnallisuus tasot, joita uuden tilan täyttävän. Sijainti vaikuttaa siis olevan ensisijainen sopivien tilojen rajaus menetelmä, jota sitten tarkennetaan tilojen laadullisilla kriteereillä.

Uudelleensijoittumisprosessi ja sen toteutus vaihtelee erittäin paljon eri yrityksissä. Yrityksillä vaikuttaa kuitenkin olevan hyvin samat motiivit uudelleensijoittumisprosessille ja hyvin samantyyppiset kriteeristöt uusille tiloille.

Luku 6 Jatkotutkimusta

Tutkimusta tehdessä nousi esiin useita mielenkiintoisia kysymyksiä, joihin tämä tutkimus ei anna vastausta ja monia asioita, joita olisi hyvä tarkentaa. Tämän takia jatkotutkimus yritysten uudelleensijoittumisesta ja käyttäjäyritysten uudelleensijoittumisprosessista on tarpeen.

Moni kohdeyritys ei maininnut uudelleensijoittumisen tavoitteissa tai kriteereissä organisaation kehitystä. Silti yritykset nostivat myöhemmässä vaiheessa haastatteluissa esiin työskentelytapojen ja -tilojen kehittämisen sekä henkilöstön kanssakäymisen lisäämisen. Yritykset siis näkivät prosessissa mahdollisuuden yrityksen strategiselle kehitykselle, oli kuitenkin epäselvää nähtiinkö tämä mahdollisuus jo uudelleensijoittumisen alkuvaiheessa. Mielestäni olisi tarpeellista selvittää, näkevätkö yritykset uudelleensijoittumisen strategisena päätöksenä kehittää yritystä vai tuleeko uusien työskentelytapojen kehittäminen vastaan vasta kun uusissa tiloissa nähdään mahdollisuus uudistuksille.

Tämän tutkimuksen otanta oli tieteellisesti melko pieni ja joukossa oli paljon konsultti-toimistojen asiakkaita. Tutkimuksessa ei ollut osallisena niin paljon omatoimisia uudelleensijoittumisia. Lisäksi haastateltavat olivat uudelleensijoittumisprosessissa aktiivisesti mukana olleita henkilöitä. Olisi mielenkiintoista saada laajemmalla otannalla selvitys siitä, kuinka laajalti yritykset ovat tyytyväisiä uudelleensijoittumisprosessiinsa ja miten henkilöstön tyytyväisyys eroaa prosessin johtaneiden henkilöiden tyytyväisyydestä.

Suurilla ja pienillä yrityksillä oli hyvin erilaisia tapoja toteuttaa uudelleensijoittumisprosessi. Olisi mielenkiintoista saada jatkotutkimusta erikseen kohdistettuna pieniin tai suuriin yrityksiin, jossa voitaisiin tarkemmin tutustua siihen, onko samankokoisilla yrityksillä samanlaisia uudelleensijoittumisprosesseja.

Yritykset eivät nostaneet uudelleensijoittumisen kustannuksia vahvasti esiin tutkimuksessa. On kuitenkin oletettavaa, että kustannuksille on asetettu tietyt vaatimukset tai tavoitteet. Olisi mielenkiintoista tutkia, kuinka selkeitä tavoitebudjetteja yritykset ovat prosessin alussa määritellee, sekä miten tulevia kustannuksia on arvioitu tai rajattu.

Haastatteluissa yritykset sanoivat ottaneensa henkilöstön mielipiteitä huomioon ja osallistaneensa henkilöstöä prosessiin mukaan. Henkilöstö oli kuulemma hyvin osallinen ja tiedotettu prosessista. Haastateltavat olivat kuitenkin prosessin toteuttajia. Olisi mielenkiintoista saada henkilöstön näkemyksiä siitä, oliko henkilöstöä oikeasti kuunneltu ja osallistettu prosessiin.

Yritysten uudelleensijoittumisessa on siis edelleen merkittävästi tutkittavaa ja prosessissa on monia yksittäisiä vaiheita, joiden toimivuutta voitaisiin tutkia tarkemmin. Prosessin eri osien tarkempi selvittäminen auttaisi ymmärtämään kokonaisuutta paremmin ja helpottaisi näin kaikkien osapuolten kannalta onnistuneen uudelleensijoittamisprosessin toteuttamista.

Lähdeluettelo

- Aleksander Ian (1979), Office location and public policy: Oxford University Press
- Allard Lucy E. & Barber Christine (2003), Challenges and opportunities in aligning real estate and the workplace with business strategy: Journal of corporate Real estate, vol 5 Num. 3 pp 213-220
- Cox Raymond & Schultz James D. (2007), The initial stock market effect on firms that announce corporate headquarters relocation: International journal of commerce and management, vol 17 pp 255-263
- Creswell John W (2003), Research design: qualitative, quantitative and mixed method approaches, Sage Publications inc. 2nd edition
- Cushman & Wakefield (2011), European Cities Monitor 2011
- DTZ (2012), DTZ Occupier Perspective, Office review Europe H1 2012
- Floyd Steven W. & Wooldridge Bill (1992), Middle management involvement in strategy and its association with strategic type: a research note: Strategic management journal (1986-1998, summer 1992, 13 special issue)
- Greenhalgh Paul (2008), An examination of Business Occupier Relocation Decision Making: Distinguishing Small and Large Firm Behavior: Journal of Property Research
- Helsingin kaupungin tietokeskus (2011), Helsingin tilastollinen vuosikirja 2011
- Inalhan Goksenin (2009), The understandable link between employees and their workplace (in change management projects): Journal of corporate real estate, vol 11 nro. 1 pp 17-37
- Jones Lang LaSalle (2012), Onshore, Nearshore, Offshore: Still Unsure?
- Laakso Seppo & Loikkanen A. Heikki (2004), Kaupunkitalous: Gaudeamus kirja/ Oy Yliopistokustannus
- Leishman Chris & Watkins Craigh (2004), The Decision-making behavior of office occupiers: Journal of property investment & finance
- Loimijoki Toni (2011), Toimistokäyttäjien sitoutuminen pääkaupunkiseudun toimistoaluelle: Aalto-yliopisto
- Martin Ron (1999), The new 'geographical turn' in economics: some critical reflection: Cambridge journal of economics January 1999, pp. 65-91
- Mazzarrol Tim & Choo Stephen (2003), A Study of the factors influencing the operating location decision of small firms: Property Management, vol 21 Iss 2 pp. 190-208
- McCann Philip (2001), Urban and Regional Economics: Oxford University press

McCann Philip & Sheppard Stephen (2003), The Rise, fall and rise again of industrial location theory: *Regional Studies* 6/7 pp. 649-663

North Douglass (1990), *Institutions, Institutional change and economic performance*: Cambridge University press, Cambridge

Pellenbarg, P. H, Wissen, L.J.G. van & Dijk, J. van (2002), Firm relocation: state of the art and research prospects: Research Report No 02D31, University of Groningen

Pellenbarg P.H. (2005), Firm migration in the Netherlands: paper for 45th ERSA congress

Pen Cees-Jan (2000), Actors, causes and phases in the decision-making process of relocated firms in the Netherlands: University of Groningen

Pred Allan (1967), *Behavior and location*: The Royal University of Lund, Sweden

Rasila Heidi Marja & Nenonen Suvi (2008), Intra-firm decision-makers perceptions of relocations risk: *Journal of Corporate real estate* Vol. 10 No. 4 pp. 262-272

Riihimäki Markku & Siekkinen Heidi (2002), Asiakastarpeet kiinteistöliiketoiminnassa: Valtion taloudellinen tutkimuskeskus tietotteita 2125

Rothe Peggie & Sarasoja Anna-Liisa (2012), Corporate relocation decision making – is there method in the madness?: Presented at the American Real estate society 28th annual meeting

Rothe Peggie & Sarasoja Anna-Liisa (2012), Power or Activity? roles of individuals in relocation process: Aalto Yliopisto

Shrivastana Paul & Mitroff Ian I. (1984), Enchancing organizational research utilization: The role of decision makers' assumptions: *Academy of management review* 1984, vol 9 no 1, pp 18-26

Simon Herbert A. (1959), Theories of decision-making in economic and behavioral science: *The American economic review*

Skanska Oy ja KTI Kiinteistötieto Oy (2012), Tulevaisuuden Työympäristö Barometri 2012 ja 2013

Wrigglesworth P. & Nunnington Nick (2004), Reasons for relocation: corporate property professionals' view: RICS Business Article, Royal Institute of Chartered Surveyors

Liitteet

Liite 1. Kysymyslista tutkimuksen yrityksille.

Käyttäjäorganisaatioiden päätöksentekoprosessi uudelleensijoittumisessa

Muuttoprosessi ja sen vaiheet

1. Kuvailkaa lyhyesti omin sanoin muuttoon liittyvää prosessia ja sen vaiheita (muuttotarpeen tunnistamisesta aina nykyhetkeen asti)
 - 1.1. Mistä tarve etsiä uusia tiloja syntyi?
 - 1.2. Mitä tavoitteita uudelleensijoittumiselle asetettiin?
 - 1.3. Oliko joitain erityisiä/mitkä olivat tärkeimmät **kriteerit**/erityistarpeet uudelleensijoittumiselle?
 - 1.4. Millä tavalla vaihtoehtoja kartoitettiin?
 - 1.5. Minkälaisia muita mahdollisia analyysejä ja tutkimuksia suoritettiin päätöksentekoa tueksi?
 - 1.6. Selvitettiinkö henkilöstön tarpeita ja preferenssejä liittyen uuden työympäristön sijaintiin, rakennukseen, palveluihin ja/tai tiloihin?
 - 1.6.1. Millä tavalla kyseistä tietoa hyödynnettiin päätöksissä?
 - 1.7. Kerro ympäristönäkökulmien huomioimisesta uudelleensijoittumisprosessissa
 - 1.7.1. Kerro ympäristönäkökulmien huomioimisesta yleisesti yrityksessänne (raportointi yms.)

Päätöksentekoon sekä prosessin toimeenpanemiseen osallistunut organisaatio

2. Ketkä organisaation sisäiset edustajat osapuolet osallistuivat prosessiin?
 - 2.1. Mikä oli ko. osapuolen rooli?
 - 2.2. Millä tavalla ko. osapuoli vaikutti päätöksentekoon, prosessin etenemiseen ja/tai prosessin lopputulokseen?
 - 2.3. kuinka paljon aikaa nämä henkilöt käyttivät prosessissa (arvio esim. työtunteina, -viikkoina tai prosentuaalisesti työajasta)?
 - 2.4. Millainen aiempi kokemus henkilöillä oli toimitilamarkkinoista?
3. Millä tavalla itse osallistuitte organisaationne muuttoprosessiin ja siihen liittyvään päätöksentekoon?
 - 3.1. Mahdollinen jatkokysymys jos vastaukset liian yleisiä: Kuvaille prosessiin liittyen keskeisiä vastuualueitasi/työtehtäviäsi

- 3.2. Kuvaile miten edellä mainittujen tehtävien hoitaminen vaikutti omien, normaali-
en työtehtäviesi hoitamiseen? (arvio esim. työtunteina, -viikkoina tai prosentuaa-
lisesti työajasta, ylityöt)?

Henkilöstö ja muuttoprosessi

4. Osallistuiko henkilöstö prosessiin?
- 4.1. KYLLÄ: miten ja missä vaiheissa?
5. Missä vaiheissa ja millä tavalla henkilöstölle tiedotettiin muuttoon liittyvistä asioista?
6. Millä tavalla henkilöstö suhtautui muuttoon ja muutoksiin?
7. Minkälaisen vaikutuksen uskotte prosessilla olleen henkilöstöön ja organisaatioon yleensä?

Ajatuksia lopputuloksesta

8. Muuttuivatko prosessin alkuvaiheessa asetetut kriteerit prosessin aikana?
- 8.1. Vastasiko lopputulos prosessin alkuvaiheessa muodostettua ajatusta uudesta toimitilasta?
9. Oliko projekti / lopputulos mielestänne onnistunut?
- 9.1. Missä asioissa onnistuttiin erityisen hyvin?
- 9.2. Mikä prosessissa oli haasteellisinta?
- 9.3. Mitä tekisitte toisin?
- 9.4. Mahdollinen lisäkysymys: Jäikö jokin oleellinen asia vähemmälle huomiolle?
Jäikö jotain kokonaan tekemättä? Mitä lisäisit prosessiin?
10. Onko muuton jälkeen tehty jonkinlaista henkilöstökyselyä muuttoon liittyen?
- 10.1. KYLLÄ: minkälaisia asioita kartoitettiin?

Uudelleensijoittumiseen liittyvien palveluiden potentiaalın tunnistaminen:

11. Minkälaisia ulkopuolisia palveluntuottajia prosessissa käytettiin?
- 11.1. Oliko muuttoprosessissanne mukana toimitilavälittäjä, joka edusti tilan omistajaa?
- 11.1.1. KYLLÄ: Oliko prosessissa useita välittäjiä? Olitteko itse yhteydessä välittäjään vai välittäjä teihin? Minkälaiseksi koitte toimitilavälittäjältä saamanne palvelun? Miksi? Ongelmia tai epäkohtia välittäjän palvelussa?

- 11.2. Muuttoprosessia suunnitellessanne, olitteko tietoisia, että myös vuokralaisille tarjotaan muuttoon ja toimitilan etsimiseen liittyviä asiantuntijapalveluita (joissa toimeksiantaja on vuokralainen, ei tilan omistaja)
- 11.2.1. KYLLÄ: Käytittekö prosessissanne kyseisiä palveluita?
- 11.2.2. KYLLÄ: Miksi? Minkälaista **lisäarvoa** koitte konsultin tuovan prosessiin? Alkuperäinen tilatarve vs. lopullinen tilatarve? Vuokranantajan ensimmäinen tarjous vs. lopullinen tarjous?
- 11.2.3. EI: Mikä oli keskeisin syy, miksi päätitte olla käyttämättä palvelua?
12. Mitä/minkälaisia ulkopuolisia palveluita olisitte mahdollisesti kaivanneet?
13. Missä muuttoprosessiin liittyvissä asioissa ulkopuolinen asiantuntija olisi voinut auttaa?
- 13.1. Jos ei vastauksia, viittaa aiemmin kerrottuihin haasteisiin, olisiko voinut auttaa niissä?
- 13.2. Minkälaisesta avusta olisitte valmiita maksamaan?
- 13.3. Minkälaisia hyötyjä luulette että ulkopuolisesta avusta voisi olla?

Liite 2. Taulukoita kyselyn tuloksista.

	Case 1	Case 2	Case 3	Case 4	Case 5
Syvä/raoittieet muuttoon	Neijan toimipisteeseen yhdistämisen Energiansäätö	Tarve sopivammille tiloille Vanhat tilat remontin tapessa Modernisoida ja yhdenmukaistaa tilat kv standardien mukaisesti	Usatilan tarve Eriyhtyisyyden toimiston tarve	Riittävät tilat yrityksen käyttöön Kustannukset järkevät	Organelma vanhan toimittilan kanssa (louduittin remonttoimintaan)
Tulevan tilan vaatimukset	Aulopaketti Hintataso Tilojen joustavuus Edustava/viihdyttävät tilat Sijainti toissijainen kriteeri Oman osastin esin tuonti	Kv standardien ja turvallisuus standardien mukainen Keskustasijainti (edustavuus) Tilat tekniset vaatimukset Liikennevolyymit tärkeät	Hyvä sijainti Alkataru omissui Vaihtoi pikan sopimuksen Vuokratasoa kohtuullinen	Uudet hienot tilat	Uusia rakennus Sijainti Uusia sopivia tilavaihtoehtoja Hyvät kulkuyhteydet Yhteistyökumppani lähellä Valtakautista tilasta Ei oikein mitään sopivia vaihtoehtoja
Uusiennittolien/projektin tyvät puolet					
Organisaation kehitys uudelleensijoittumisessa Projektin siluuvuus	Toimintojen yhdistäminen ja henkilöstön helpompi kanssakäyminen Budjetti ok, alkataru ok	Työympäristö on uudistaminen tukemaan parhaiten nykyisiä liiketoimintoja Miten hyvin	Henkilöstön keskeisessä johdolle halutti rauhaisemmat tilat Suijuri erittäin hyvin	Suijuri erittäin hyvin	Suijuri hyvin
Projektioorganisaatio	Työympäristö	Tilajohdonmahdollisuudet	Taloustalotilaa	Organisaatio	Kaksi toimiston henkilöä Paikantori
Päätöksenteo	Työympäristö	Pohjoispuolelta ohje	Taloustalotilaa Kustannukset nousivat Hylkivät joltain vaihtoehtoja hinnan takuu	Kokonaissuunnitelma nousee, mutta parantamalaatu	Vuokrakasvo
Talous	Kohdellaan pienet hinnat Tavoitellaan energiainsäätöä, varsinkin vaihteluksessa	Saatoja syntyä	Ympäristöasiat huomioitu, mutta ei tark.	Ympäristöasiat ei kriteeri	Ei merkittäviä tekijä
Viihveys	Tiedotettiin, mutta ei kysytty mielipiteitä Järjestettiin vierailu uudelelle kohteelle	Henkilöstön mielipiteitä ei kysytty, muutosvastarintaa	Pieni firma, mielipiteet tiedettiin, mutta eivät otaneet osaa projektiin	Henkilöstö on ollut tyytyväinen tiloihin	Henkilöstö erittäin tyytyväinen uusien tiloihin
Henkilöstön tyytyväisyys	Hieman muutosvastarintaa - psykolog käytössä	Hieman muutosvastarintaa (enimmäkseen sijaintiin takia)	Ei ole ehditty tiedustella	Henkilöstö on ollut tyytyväinen tiloihin	Henkilöstö on ollut tyytyväinen uusien tiloihin
Muuttoluokko kriteerit	Ei	Ei		Ei	Ei
Muuttoluokko joku asia	Ei			kohte vaihtui Mäntsälästä Lahteen	Ei
Kokemuks toimittilailta	Kyllä	Kyllä	Ei		Ei ole
Käytännön ammattilaisten apua	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Ei	Ei
Organisointi	Valmistus	Alkataru	Alkataru		Uusi tila on koko henkilöstön miehen (3hio)
Espooni-stunutta/hankalaa	Loppullisen rakennus suunnitelman hyväksynnän, pohjaa on myöhemmin vaikea muuttaa		Vaihtoehtojen puute	Ei ollut	
Mitä olisi voinut tehdä paremmin muuta	Hieman enemmän yksittäisiä työhönuoleita loungespaivele olisi pitänyt järjestää alkaisemmin	Palkallinen IT vastuhenkilö Pääasiassa IT muutto		Kalustesunnitelma olisi voinut käyttää	

Case 6	Case 7	Case 8	Case 9	Case 10
Toimintapalvelut Sijainti/ympäristö Samanhensisiä yrityksiä alueella	Tilat liian pienet, kasvu Yksiköt hajallaan Rakennukset olivat vanhoja	Uuden liiketoiminnan aloittaminen Vanhat tilat liian huonossa kunnossa	Tilat vanhat ja epäkäytännölliset	Vanhat tilat liian pienet ja vanhat
	Joustavuutta tiloihin Hyvä sijainti kaikille toimittajille Rittävän isot tilat Hyvä sijainti julkisella liikenteellä	Laheilla paikoilla Rittävän isot tilat Parkkipaikat Ei liian hankala sijainti (asakkaiden helppo löytää)	Sijainti Avoikonttori / avarampi konttori	Vihhysat tilat (yövihtyytyys) Järkevät työmakat henkilöstölle Vihtyytyys oli tärkeä kriteeri
	Uusi joustava rakennus Hyvät palvelut kahleisytyksessä Hyvät liikennevyydet ja helppo päästä myös kevyellä liikenteellä	Hyvät ja moderni	Uusi moderni talo	Uudet tilat Sama neliohinta kuin vanhoilla tiloilla Pohjaratkaisu suunniteltiin henkilöstön toiveiden mukaan toimivaksi
Hälysi sekaan työskentelytilan (ei kottiomistoa)	Toimintolien yhdistäminen Sijaiti hyvin	Imagon muuttaminen ja kehittäminen (yksiystämisen) Monimutkainen, työryhtio säädön takia	Myyntille ja tuotantolle oma avoilla/ parempi kanssakäymisen	Sopivat työskentelytilat ja tiloihin viihtyvyyttä
Hyvin	Johtoryhmä 6-10hio	Työryhtion johto	Pieni ryhmä 2hio	2hio
Toimiston ainoa toimittaja hoiti, ei kv ohjausta		Työryhtion johto		Toimittajia
Määrittöjä (ainoa henkilöstön jäsen)				
	Hinta ei ollut ratkaisevaa, mutta projekti oli kallis	Vuokra nousi, neliohinta vähemmän	Vuokra nousi, neliohinta vähemmän	e/m2 Vuokrataso sama (neliohinta enemmän)
Ermentilly	Green office periaate Etenkin ymp. liikuminen tärkeä	Ei ollut merkittäviä tekijä	Huomioidaan jos mahdollista	Tärkeä kriteeri
Ei henkilöstöä	Tehdään kyselyä henkilöstön asunpaikat kartoitettiin ja huudettiin Henkilöstöä kuunneltiin jonkin verran	Ennakkoon postivista, mutta hieman vaihtuusia loppuuloksesta	Sai vaikuttaa tilaajakoon	Henkilöstön kanssa keskusteltiin
Ei	Henkilöstö oli tytyväinen uusiin tiloihin Muutosvaihtoa havaittiin	Ei	Tiloihin tytyväisiä, kommunikatoista tulit vaihtuusia	Positiivinen suhtautuminen
Ei	Ei	Ei	Ei	Ei
Jonkin verran	Jonkin verran	Ei	Haluuttin selkeästi moderniin toimittiloihin	Sijainti
Ei	Kyllä (ei vaihtoa)	Ei	Seurannut alaa	Ei
kokonaisuus	Sijainti	Koulutuslat	Vahalla työntekijällä hyvä lopputulos	
Oikean kontaktin löytäminen	Muutosvaihtoa/viestintä	Henkilöstön sopeuttaminen	Kommunikointi	
Zho yritys	Käyttäisi enemmän aikaa vaihtoehtojen punnariin (energiä henkilöstöä paremmin mukaan muuttoprosessiin)		Eikä ilikaa "turhat" tavaraa heitettiin pois käytännön asioiden muuttaminen "checklist" Määntiit kaikkiin vaihtoihin	Toimittajaa olisi voinut jättää enemmän muille

Case 15	Vanha kiinteistö ei täyttä nykyisiä tarpeita Uusien määräysten takia vanhoja tuki-tiloja ei saada tarpeeksi turvalliseksi. Tekninen tila tulee siltä sirtää uuteen kohteeseen. Vanhat tilat menossa myöhemmin remonttiin	Case 16	Vanhat ja ahtaat tilat, halusivat modernimpiin Vanhojen tilojen turvallisuus ei ollut riittävä Kasvavalle yritykselle haluttiin parempi imago Parannat työolot	Case 17	Tilanpuute	Case 18	Liian pienet tilat Modernimmat ja edustavammat tilat
Turvallinen Toimivat työtilat "omalaatuisen" Brandia vastaava/edustava Sijainti (henkilöstön liikkumisen kannalta)	Sijainti Modernimmat tilat Tilavammat tilat	Mahdollisuus laajentaa talon sisällä Parannat parkkipaikat Edustava rakennus/tilat Tavarahissi Vuokrannattaja rakennutti tilat mieleisiksi	Sijainti Hieman laadukkaammat tilat (ei tarvitse luksusta) Kombi-tilaa Liikenneyhdykset	Kasvavaraa yritykselle Järkevät neuvotteluhuoneet Edustavan näköinen			
Modernit Teknisesti ja ympäristön näkökannalta tehokkaammat Toimivammat työskentelytilat	Modernit Teknisesti ja ympäristön näkökannalta tehokkaammat Toimivammat työskentelytilat	Edustava rakennus/tilat Tavarahissi Vuokrannattaja rakennutti tilat mieleisiksi	Tuleva metro Eriksennuokratavat kokous-tilat	Hyvä sijainti Omistaja tarjosi vuokravapaa alkaa Uudet hienot tilat			
Haluttiin lisätä yhteisöllisyyttä. (pois koppi-konttoreista)	Ei suunnitelmia kehittää. Haluttiin vain isommat ja laadukkaammat tilat.	Ei selkeää suunnitelmaa	Vallempat työskentelytilat				
Työväyväisiä kohteeseen 5hio projektiryhmä, joka kasvoi loppua kohten. kokonaisuudessa toistakymmentä Hallitus (ei tuukkaa ohjausta, kumileimasin)	Suljui hyvin 2-4hio (2 päävastuussa) Johto (projektiohjaus)	Hyvin	Erittäin omistunut				
	Kallimmat tilat kuin vanhat. Ei kuitenkaan haluttu mennä kalliimmille alueille (leppävaara)	4hio (johto) Toimitusjohtaja	3hio (osakkaat) Osakkaat	Suunniteltu budjetti ylityi selvästi, mutta tila on parempi mitä alun perin haettiin			
Energialehokas talo vaikutti päätöksentekoon Henkilökunnalle workshoppeja ja tiedustehtiin toiveita konsultti arvioi optimaalisen työskentelymallin kommenttien perusteella Henkilöstöä informoitiin tasaisesti Lievää muutosvastarintaa sijainnista Muiden olettu hyvin vastaan (pienitä napinaa parkkipaikkojen määrästä)	Hieman (kierätyshandollisuudet) Henkilölle tiedotettiin muutattavista heti alussa Henkilöstön mielipiteitä ei kysyty suoraan Henkilökunta auttoi IT-järjestelyissä ja muutossa	Ei Henkilöstön mielipiteitä kysyttiin Tiedotettiin kun sopimus syntyi	Ei huomioitu	Henkilöstön kanssa keskusteltiin Työväyväisiä että saivat uudet tilavammat ja modernimmat tilat Sijainti sai myös kiitosta			
Ei Toiveet tulivat ehkä realistisemmiksi Tekniset vaatimukset lisääntyivät	Ei Hyvä vastaanotto ja ei muutosvastarintaa	Ei Hyvä kun uuden paikan ongelmat saatiin korjattua	Ei	Sijainti sai myös kiitosta			
Heikohkoa Kyllä	Kyllä (vaihtajaj) ei esim muuttopuua	Ehkä Kyllä	Tila on isompi ja kalliimpi, mitä suunniteltiin				
	IT-järjestelmien muutto	Uuden tilan vihilyisyys	Sisustusratkaisu lyhyt kulkos yrityksen toiminnassa				
Pelko henkilöstön suhtautumisesta	Ei mitään	Aanieristöngeonemat	Sopivan tilan löytäminen				
Teknisen tilan suunnitelun olisi voinut ottaa aikaisemmin mukaan Hieman myöhässä neuvotteluisia rakentajan kanssa Muuttoa ei ole vielä tapahtunut	Ei keksi mitään Muuttoa oli vahvasti IT-muutto	Kerrettiin turhaan selvästi sopimattomia tiloja	Huonekatut ja muut tilat olisivat olis pitempiä tilata aikaisemmin (toimintuksia joutui odottaam erittäin kauan)				