



Turun yliopisto
University of Turku

ORGANISAATIOIDEN TILAPREFERENSSIT

Strategialähtöisen preferenssityökalun kehittäminen

Liiketaloustiede, johtamisen ja organisaation pro gradu -tutkielma

Laatija:
Nora Hildén

Ohjaaja:
Professori Tomi Kallio

8.12.2011
Pori



Turun kauppakorkeakoulu • Turku School of Economics

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	7
1.1	Tutkimuksen taustaa.....	7
1.2	Tutkimuksen tarkoitus ja aiheen rajaus.....	8
1.3	Tutkimuksen rakenne.....	9
1.4	Tutkimuksen avainkäsitteet.....	11
1.4.1	Strategia ilmiönä ja käsitteenä.....	11
1.4.2	Kiinteistöjohtamisen strategia.....	13
1.4.3	Tarve ja preferenssit.....	14
2	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....	18
2.1	Tutkimusmenetelmät.....	18
2.2	Tutkimusaineisto.....	20
2.2.1	Aineiston keruu.....	20
2.2.2	Aineiston analyysi ja tulkinta.....	22
2.3	Tutkimuksen luotettavuus.....	23
3	TYÖYMPÄRISTÖ JA ORGANISAATIOIDEN STRATEGIAT.....	26
3.1	Katsaus työympäristöön.....	26
3.1.1	Organisaatioiden fyysinen tila ja rakenteet.....	27
3.1.2	Virtuaalinen ja sosiaalinen tila.....	29
3.1.3	Työn luonne ja tulevaisuuden työympäristö.....	30
3.2	Strategian näkökulmat ja strategiamallit.....	32
3.3	Kiinteistöstrategia preferenssien merkittävyyden määrittäjänä.....	37
4	TYÖKALUN KEHITTÄMINEN.....	41
4.1	Olemassa olevat kiinteistöjohtamisen onnistumista mittaavat työkalut.....	41
4.2	Preferenssityökalun lähtökohdat preferenssit-kyselyn valossa.....	44
4.2.1	Preferenssit-kyselyn aineiston kuvailu.....	44
4.2.2	Preferenssit-kysely preferenssityökalun pohjana.....	48
5	TYÖKALUN KUVAUS.....	55
6	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....	63
6.1	Preferenssityökalun muodostuminen.....	63
6.2	Preferenssityökalun kehittämis- ja jatkotutkimusmahdollisuudet.....	67

LIITTEET

LIITE 1	KYSELYLOMAKE	73
LIITE 2	KESKIARVOSUMMAMUUTTUJAT (TILAPREFERENSSINIPUT) JA NIIDEN SISÄLTÄMÄT KYSYMYKSET	89
LIITE 3	PREFENSSITYÖKALUN SISÄLTÄVÄ CD-ROM.....	93

KUVIOT

Kuvio 1	Tutkimuksen tärkeimmät elementit	10
Kuvio 2	Tarpeen, preferenssin ja vaatimusten sekä toteutuksen suhde (Mukailtu Rothe ym. 2010, 3)	16
Kuvio 3	Konstruktiivisen tutkimusotteen elementit (Lukka 2006, 133)	19
Kuvio 4	Arvon tuottamista kuvaava prosessi (Kaplan & Norton 2004, 55)	35
Kuvio 5	Kustannus- ja investointimalli (Mukailtu Vischer 1996, 22)	37
Kuvio 6	Lindholmin malli kiinteistöjohtamisen mahdollisista lisäarvokanavista ja -tekijöistä (Lindholm 2006, 45)	39
Kuvio 7	Vastaajien jakautuminen toimialoittain	45
Kuvio 8	Vastaajien jakautuminen liikevaihdon mukaan	46
Kuvio 9	Vastaajien jakautuminen Suomessa toimivan organisaation henkilöstömäärän mukaan	46
Kuvio 10	Preferenssityökalun sisältö ja toimintaperiaate	49
Kuvio 11	Kiinteistöstrategian lisäarvokanavien yhteys ydinliiketoimintaan	53
Kuvio 12	Preferenssityökalun organisaation strategiaa kartoittava osio	55
Kuvio 13	Preferenssityökalun kiinteistöstrategiaa kartoittava osio	56
Kuvio 14	Preferenssityökalun preferenssiattributteja kartoittava osio	57
Kuvio 15	Preferenssityökalun tulos 1 -osio	58
Kuvio 16	Preferenssityökalun tulos 2 -osio	60
Kuvio 17	Preferenssityökalun tulos 3 -osio	61

TAULUKOT

Taulukko 1	Keskiarvosummamuuttujien keskiarvot ja keskihajonnat.....	47
Taulukko 2	Kiinteistöstrategioiden lisäarvokanavat ja niiden toteutumista tukevat tilapreferenssiniput	51

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen taustaa

Työympäristöjen kehittämiseen erikoistuneen Workspace Oy:n asiantuntijat Ippa Hertzberg ja Kenny Hytönen antavat Kauppalehdessä tylyn tuomion kotimaisten organisaatioiden toimitiloista: ”*Suomalaisten yritysten toimisto- ja asiakastilat ovat huonoissa kantimissa.*” (Öhrnberg 2010, 14.) Hertzberg ja Hytönen painottavat olemassa olevien toimitilojen samanlaisuutta ja sitä, miten mielikuva yrityksen toiminnasta ei välity näissä persoonattomissa tiloissa. Heidän mukaansa hyvä fyysinen ympäristö lisää henkilöstön motivaatiota ja hyvinvointia. Lisäksi se parantaa yrityksen tulosta, tehden näin työympäristöstä strategisen johtamisen välineen. (Öhrnberg 2010, 14.) Tämä asiantuntijoiden näkemys organisaatioiden tilankäytöstä viestii työympäristöihin liittyvästä hyödyntämättömästä potentiaalista. Mahdollisuuden hyödyntämiseen vaaditaan uudenlaista näkökulmaa työympäristöjen tarkasteluun.

Organisaatioiden alati muuttuva luonne on haaste työympäristölle, sillä organisaatiot ovat yhä isompia, hajaantuneempia ja tiimimäisempiä. Yksilöt vastaavat yhä enemmän henkilökohtaisesti tuloksistaan. Samalla saatavilla olevan tiedon määrä lisääntyy ja se tulisi saada yhä nopeammin osaksi päätöksentekoa. Nämä muutokset työn piirteissä ovat haasteita paitsi henkilöstöhallinnolle, myös toimitilojen johtamiselle, sillä työskentelytilojen tulisi tukea uudenlaisen työn tekemistä. Hiljaisuutta vaativat työtehtävät voidaan yhä useammin tehdä jossain muualla kuin toimistolla ja siksi onkin entistä tärkeämpää vastata innovaatiotyön asettamiin vaatimuksiin luomalla tiloja, joissa vuorovaiikutustilanteet syntyvät luontevasti. Tällaisia tiloja ovat erimerkiksi pystybaarit ja kahvilat. (Piispa 2011, 7.)

Tilojen monipuolistaminen toimii usein ratkaisuna organisaatioiden nopealle muutokselle. Henkilökohtaisen työhuoneen sijaan työntekijällä saattaa olla oma työpiste avotilassa tai pieni huone ja sen lisäksi vuorovaikutteista tilaa käytettävissään. Onkin siis työntekijän oma päätös, missä hän kokee saavuttavansa päivän tavoitteensa parhaiten. Tilat toteuttavat parhaimmillaan sekä yksittäisen työntekijän, että koko organisaation tavoitteita. Yritystason tavoitteita voi olla useita, esimerkiksi yhteiskuntavastuun toteutuminen ja tulostavoitteet. Tilojen käyttötarkoitusta pohditaan nykyisin yhä tarkemmin sekä niiden käyttäjien että niiden omistajien toimesta. Turha tai vääränlainen tila maksaa liikaa molemmille. Tilankäytön tehostaminen onkin noussut trendiksi ja markkinaehtoisesti tehty tila tulee lisääntymään, sillä tilojen käyttöä mietitään yhä enemmän yrityksen toimintastrategian pohjalta. (Piispa 2011, 7–8.)

Tämän päivän työympäristöihin paneuduttaessa hyvänä lähtökohtana voidaan siis pitää organisaatioiden itsensä asettamien tavoitteiden, sekä uudenlaisten työskentelytapo-

jen luomien haasteiden tunnistamista. Näin voidaan muokata työympäristö sellaiseksi, että se vastaa näihin pyrkimyksiin. Tämän pro gradu -tutkielman aihepiiri on rakennettu organisaation strategisten lähtökohtien tuntemiselle ja niiden asettamien reunaehtojen hyväksymiselle. Tarkoituksena on muodostaa työkalu, jonka tärkeimmiksi elementeiksi nousevat organisaation tilankäyttöön liittyvät preferenssit ja niiden linkittyminen organisaation strategiaan valintoihin. Tutkielma laaditaan osana tilankäyttäjien preferenssit ja tarpeet muuttuvassa toimintaympäristössä -tutkimushanketta (2008–2011). Hanke on KTI Kiinteistötieto Oy:n, Aalto-yliopiston teknillisen korkeakoulun (TKK) Real Estate Research -tutkimusryhmän ja Built Environment Services -tutkimusryhmän yhteisprojekti. Preferenssit-hankkeessa on mukana myös useita kiinteistöliiketoiminnan alalla toimivia organisaatioita, niin yksityiseltä kuin julkiseltakin sektorilta.

1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja aiheen raja

Tämä pro gradu -tutkielma laaditaan osana tilankäyttäjien preferenssit ja tarpeet muuttuvassa toimintaympäristössä -tutkimushanketta, jonka tarkoituksena on identifioida ja määrittää toimistotilan ja kiinteistön fyysiseen, sosiaaliseen ja virtuaaliseen ympäristöön liittyviä ominaisuuksia, joita tilankäyttäjät ja käyttäjäorganisaatiot arvostavat ja preferoivat. Lisäksi hankkeessa on tarkoitus analysoida näiden tekijöiden laadullista arvostusta ja taloudellista merkitystä markkinainformaation pohjalta. (Rothe, Niemi, Lindholm & Luoma 2010, 3.)

Tilankäyttäjien arvostuksiin liittyvät aiemmat tutkimukset ovat usein laadittu siten, että niissä arvioidaan tyytyväisyyttä nykyiseen sijaintiin, rakennukseen tai tiloihin. Tämä eroaa preferenssit-hankkeen näkökulmasta, jossa pyrkimyksenä on tarkastella tilojen käyttäjien arvostuksia ja preferenssejä ilman sidonnaisuutta siihen, millaisia tiloja organisaatioilla todellisuudessa on. Preferenssit-hanke eroaa aiemmasta myös siinä, että usein olemassa oleva tutkimus keskittyy vain tiettyyn osa-alueeseen, eikä ole tutkittu laajasti sekä sijaintiin, rakennukseen, työskentelytilaan että palveluihin liittyviä arvostuksia samanaikaisesti, jolloin näihin tekijöihin kohdistuvaa arvostusta voitaisiin verrata keskenään. Preferenssit-hankkeen lähtökohtana onkin tarkastella kaikkiin elementteihin (sijainti, rakennus, työskentelytila ja palvelut) liittyvää tärkeyttä ja suhteuttaa näitä toisiinsa. (Rothe ym. 2010, 3.)

Preferenssit-hankkeen tavoitteiden pohjalta hahmoteltiin idea tilankäyttäjien preferenssejä kartoittavan työkalun kehittämiseksi. Tutkimusprojektin ohjausryhmän toiveiden mukaisesti pyritään kehittämään työkalu, jota voidaan hyödyntää organisaation oman päätöksenteon tukena, sekä jo olemassa olevien tilojen arvioinnin, kuin myös uusien tilojen hankinnan yhteydessä. Ohjausryhmän toiveena oli, että preferenssien tunnistamisen kautta organisaation olisi helpompi löytää juuri sopivat tilat toiminnalleen. Näin

ollen preferenssien kartoitus toimisi myös välineenä toimitilamarkkinoilla, samalla antaen työkalua käyttäville asiantuntijoille osviittaa muutoksista ja tarpeista, jotka kohdistuvat toimitila-alueiden kehittämiseen. Ohjausryhmän toiveet huomioiden tämän tutkimuksen tavoitteena on muodostaa työkalu, joka kartoittaa tilojen käyttäjäorganisaatioiden strategioiden kannalta merkittävimmät tilankäyttöpreferenssit. Tähän tavoitteeseen pohjautuvat myös seuraavat tutkimuskysymykset:

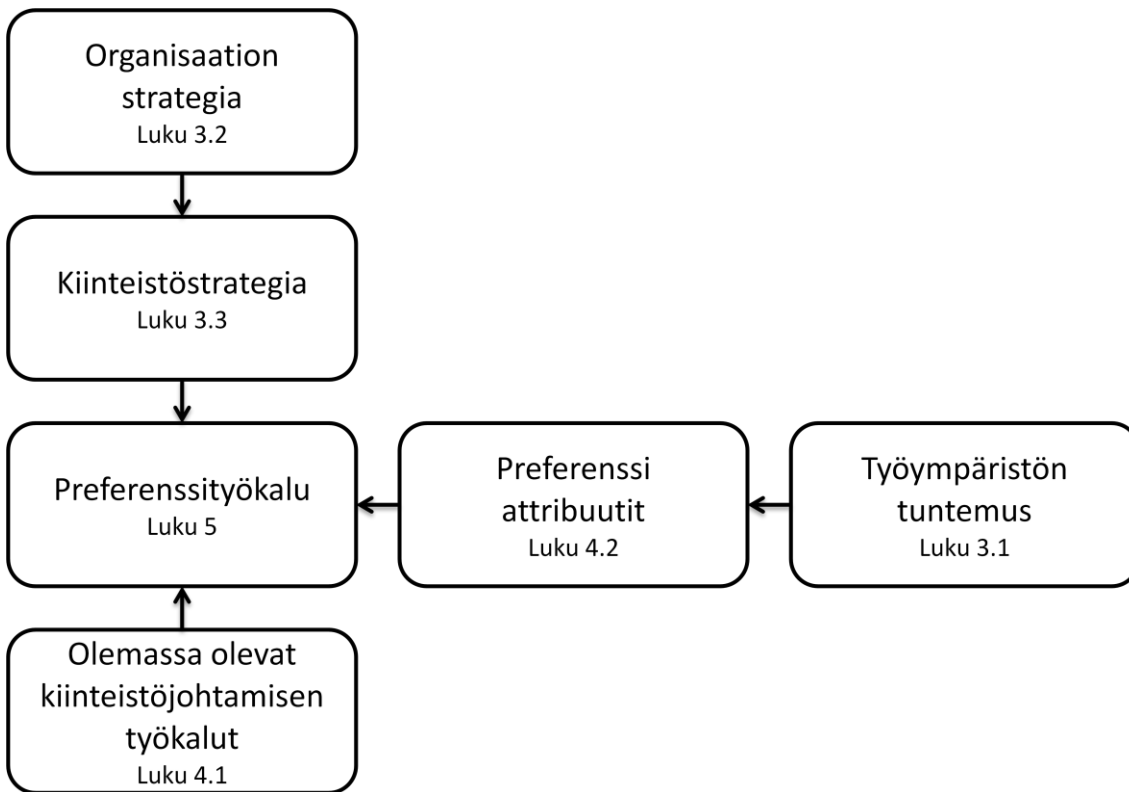
- Mitä strategisiin valintoihin liittyviä seikkoja tulee huomioida preferenssityökalussa, jotta se kartoittaa riittävällä tasolla käyttäjäorganisaation strategiaa?
- Mitä yksittäisiä organisaation tilankäyttöpreferenssejä preferenssityökalun tulee kartoittaa ja miten nämä tilankäyttöpreferenssit sijoittuvat organisaatioiden strategiaan näkökulmiin?

Näitä kysymyksiä lähdetään selvittämään tutustumalla organisaatioiden strategian teoreettiseen puoleen kirjallisuuden avulla. Tilankäyttöpreferenssejä kartoittavan työkalun kehittämisen yhteydessä näkökulmaa avartaa myös empiirinen aineisto, johon tutustumalla saada käsitys organisaatioiden todellisista tilankäyttöpreferensseistä. Näiden pohjalta määritellään erilaisten strategisten valintojen kannalta merkittäviä tilankäyttöpreferenssejä.

Tutkimuksen fokuksessa ovat yksityisessä omistuksessa olevien käyttäjäorganisaatioiden tilapreferenssit. Julkisen sektorin erityispiirteitä ei tarkastella tässä tutkimuksessa, mutta työn tulokset ovat monilta osin sovellettavissa myös julkisiin organisaatioihin. Soveltuvuus julkisille organisaatioille korostuu esimerkiksi empiirisen aineiston analyysin yhteydessä, sillä kyselyssä on ollut mukana myös julkisen sektorin organisaatioita.

1.3 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus keskittyy organisaatioiden tilankäyttöpreferenssien tutkimiseen. Tutkimuksen avulla pyritään teorialähtöisesti analysoimaan organisaatioiden strategisia valintoja ja niiden tilankäyttöön liittyviä preferenssejä liiketaloudellisesta näkökulmasta. Kuviossa 1 on esitetty tutkimuksen tärkeimmät elementit ja niiden sijoittuminen toisiinsa nähden.



Kuvio 1 Tutkimuksen tärkeimmät elementit

Ensimmäinen luku esittelee tutkimuksen tarkoituksen sekä keskittyy organisaatioiden strategiaan valintoihin ja preferensseihin. Luvussa kuvataan strategia-ajattelun kehittymistä, erilaisia strategisia valintoja ja strategiaprosessin suunnittelua organisaatioteorioiden näkökulmasta. Osana strategisia valintoja tutustutaan myös strategiseen kiinteistöjohtamiseen. Lisäksi avataan lukijalle preferenssi-käsitteen sisältöä. Luvun tarkoituksena on tutustuttaa lukija tutkimuksen aihepiiriin ja määrittellä joitakin tutkimuksessa myöhemmin esiintyviä käsitteitä.

Toisessa luvussa perustellaan valitut tutkimusmenetelmät ja ratkaisut. Luvussa käsitellään tutkimusstrategiaan liittyvät valinnat sekä kuvataan valitun tutkimusmenetelmän tärkeimmät erityispiirteet. Tämän jälkeen tutustutaan tutkimusaineistoon, eli käydään läpi aineiston keruu sekä aineiston analyysi ja tulkinta. Lopuksi paneudutaan tutkimuksen luotettavuuden arviointiin validiteetin ja reliabiliteetin avulla.

Työympäristö, organisaation strategia ja kiinteistöstrategia muodostavat kolmannen luvun sisällön. Luvussa pureudutaan työympäristö -käsitteen avaamiseen, sillä se tarjoaa viitekehyksen, jonka pohjalta myös tilankäyttöpreferenssejä on helpompi ymmärtää. Lisäksi tarkoituksena on löytää niin organisaation strategian kuin kiinteistöstrategiainkin kannalta tekijöitä, joiden avulla preferenssityökalussa voidaan kartoittaa organisaation strategisia valintoja.

Neljännessä luvussa käsitellään preferenssityökalun kehittämiseen liittyviä kysymyksiä. Tarkastellaan jo olemassa olevia työkaluja ja paneudutaan niiden heikkouksiin ja

vahvuuksiin. Luvussa pureudutaan myös kyselytutkimuksesta nousseiden tekijöiden tarkasteluun.

Viides luku keskittyy työkalun rakenteen ja sisällön muodostumiseen vaikuttaneiden seikkojen esittelyyn. Luvussa perehdytään myös työkalun toimintaperiaatteen esittelyyn esimerkkien avulla.

Yhteenveto ja johtopäätökset tiivistävät tutkimuksen merkittävimmät havainnot. Luvussa kerrataan työkalun muodostumiseen vaikuttaneet seikat ja nostetaan esille ne organisaatioiden strategiset valinnat, joita preferenssit tukevat. Luvussa arvioidaan työkalun käytettävyyttä, hyötyjä ja kehityskohteita sekä kartoitetaan sen jatkokehitysmahdollisuuksia.

1.4 Tutkimuksen avainkäsitteet

1.4.1 *Strategia ilmiönä ja käsitteenä*

Liikkeenjohtoajatteluun strategian idea ja käsite adoptoitiin 1960-luvulla, jolloin se tuli jäädäkseen ja vieläpä kiihtyvästi dominoivaan asemaan. Strategian käsite on yksi käytetyimmistä liikkeenjohdon käsitteistä ja strategisten kysymysten ympärille on rakentunut lukematon määrä oppikirjoja, kursseja, konsulttitoimistoja ja ylimmän liikkeenjohdon palavereja. Strategian suosiosta huolimatta – tai ehkä juuri sen takia – sen ympärille ei ole syntynyt yhtenäistä oppirakenteiden joukkoa. Tämän vuoksi myös strategia-käsitteen määrittelylle on lukuisia vaihtoehtoja. (Näsi & Aunola 2002, 11.) Strategiakirjallisuuden pioneeri H. Igor Ansoff (1984, 52–53) määrittelee strategian tiettyjen päätöksentekosääntöjen yhdistelmäksi, jolla ohjataan organisaation käyttäytymistä. Strategia-ajattelun kehittyessä strategian määritelmät muuttuivat laaja-alaisemmiksi. Strategiaa käsittelevien teosten alussa todetaan usein, ettei strategialle ole yhtä, yleisesti hyväksyttyä määritelmää. Juuri näin teoksensa aloittaa esimerkiksi Mintzberg (1998, 3). Myös Kamensky (2008, 19) painottaa strategia-käsitteen laaja-alaisuutta ja monitahoisuutta. Siksi hän tarjoaakin strategialle kolme määritelmää, jotka ovat hänen mukaansa osittain päällekkäisiä, mutta kuitenkin toisiaan täydentäviä. Ensimmäiseksi Kamensky sanoo strategian olevan yrityksen tietoinen keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valinta muuttuvassa maailmassa. Toiseksi yritys hallitsee ympäristöään strategiallaan ja kolmanneksi strategian avulla yritys kontrolloi tietoisesti ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä sekä niiden välisiä vuorovaikutussuhteita siten, että yritykselle asetetut kannattavuus-, jatkuvuus- ja kehittämistavoitteet pystytään saavuttamaan. Näsi ja Aunola (2002, 15) tarjoavat teoksessaan strategialle sateenvarjokäsitteen roolin, jota heidän mukaansa voi käyttää niin tulevaisuuden suunnitelman perusideana, kuin menneisyydessä toteutuneen

strategian tulkinta-avaimena. Heille strategia tarkoittaa siis yrityksen toiminnan juonta, sen tapahtumien punaista lankaa.

Usein on vaikeata erottaa tavoitteita ja strategiaa toisistaan. Jos lähdetään tavoittees- ta, tarvitaan strategia, joka varmistaa tavoitteen saavuttamisen. Jos määritellään ensin strategia, tarvitaan tavoite kahdestakin syystä. Tavoitteet auttavat tarkistamaan, että stra- tegia vie sinne, minne halutaan. Lisäksi tarvitaan mittari, jolla strategian toteutumista mitataan. Ihmisten on helpompi sitoutua strategiaan, jos he ymmärtävät minne se heidät vie. (Lainema, Lahdenpää & Puolakka 2001, 34.)

Strategiaa voidaan pitää tavoitteiden, strategisten päätösten, resurssien ja valmiuksi- en summana. Tätä määrittelyä mutkistaa kuitenkin erilaiset strategiset tasot. Monialayri- tyksen ylin strategia on portfoliostrategia eli sen määrittely, mille liiketoiminta-alueille yritys keskittyy. Useimmat yritykset ovat monialaisia siinä mielessä, että ne voidaan jakaa useampiin strategisiin liiketoiminta-alueisiin. Ellei näitä liiketoiminta-alueita ase- teta minkäänlaiseen etuoikeus- tai suosituimmuusjärjestykseen, niukkojen resurssien jako vaikeutuu. Liiketoiminnan määrittely, riippumatta siitä monellako liiketoiminta- alueella yritys toimii, on aina olennainen osa strategiaa. Ulkoisen toimintaympäristön muutokset, kuten esimerkiksi internetin vaikutukset, saattavat pakottaa määrittelemään uudelleen tietyn liiketoiminnan. Seuraava strateginen taso on yhden liiketoiminta-alueen kilpailustrategia. Se vastaa kysymykseen, miten aiomme kilpailla kyseisellä liiketoimin- ta-alueella. Perinteisesti liiketoimintamäärittely syntyy kolmen osatekijän määrittelyn tuloksena. Ensimmäinen on kohdeasiakkaiden rajaaminen, toinen asiakastarpeiden tun- nistaminen sekä valinta ja kolmas teknologian tai toimintamallin määrittely. (Lainema ym. 2001, 52.)

Strategia voidaan nähdä myös jäsentelysysteminä yrityksen eri tasojen johtamista varten. Usein erotellaan kolme strategian tasoa: yritysstrategia, joka on koko organisaat- tiota varten, liiketoimintastrategia, joka tehdään businessyksiköille ja kolmanneksi funktionaalinen strategia, joka laaditaan eri toiminnoille. Kokonaisuuden hallinta kuu- luu ensimmäiselle, yksiköt ja niiden konkreettinen osaaminen toiselle sekä toiminnalli- nen osaaminen, kuten vaikkapa T&K, rahoitus ja logistiikka, kolmannelle tasolle. (Näsi & Aunola 2002, 13.) Kamensky (2008, 24) kutsuu yritysstrategiaa konsernistrategiaksi tai ryhmätason strategiaksi. Hän esittää, että kaikki organisaatiot, joilla on enemmän kuin yksi liiketoiminta-alue, tarvitsevat konsernistrategiaa, koska yrityksen strategian on tarkoitus olla enemmän kuin liiketoimintastrategioiden summa. Liiketoimintastrate- gian lähtökohtana taas on ajatus, että päivittäinen kilpailu käydään ennen kaikkea liike- toimintatasolla: täällä kohdataan asiakkaat, toimittajat ja erilaiset kilpailijat. Liiketoi- mintastrategialla tarkoitetaan kilpailustrategiaa, jolla yritys pystyy luomaan kilpai- luetua valitsemillaan liiketoiminta-alueilla.

Kaplanin ja Nortonin (2004, 27) mukaan organisaation strategia kuvaa, kuinka orga- nisaatio aikoo tuottaa arvoa osakkeenomistajilleen, asiakkailleen ja muille sidosryhmil-

le. He ovat myös kehittäneet Balanced Scorecard –mittariston, jonka avulla arvon tuottamiseen tähtäävä strategia voidaan kuvata. Malli koostuu taloudellisesta-, asiakas-, sisäisestä- sekä oppimisen ja kasvun näkökulmista. Taloudellinen näkökulma ilmaisee lopullisesti organisaation menestymisen. Strategia kuvaa sitä, kuinka organisaatio aikoo luoda kestävästä arvosta osakkeenomistajille. Laineman ym. (2001, 51) mukaan omistaja-arvoon liittyvät yritystason tavoitteet eivät kuitenkaan ole kovin strategisia, vaikka ne saattavatkin heijastua voimakkaasti strategisiin päätöksiin ja erityisesti niiden aikajänteeseen.

Asiakasnäkökulma on keskeinen tekijä, kun halutaan parantaa taloudellista tulosta. Menestystä voidaan mitata sellaisilla tulostuloksilla kuten asiakastyytyväisyys, sitoutuminen ja kasvu. Asiakasnäkökulmassa määritetään myös asiakassegmentille suunnattu arvolupaus. Asiakkaalle annettavan arvolupauksen määrittäminen onkin strategian keskeinen osa-alue. Arvolupaus välitetään asiakkaalle sisäisten prosessien avulla. Sisäisten prosessien hyvät tulokset ennakoivat parannuksia asiakkaisiin ja taloudelliseen tilanteeseen liittyvissä tuloksissa. Kestävä arvosta tuottaminen lähtee aineettomasta pääomasta. Oppimisen ja kasvun näkökulma kuvaa, kuinka ihmiset, teknologia ja organisaation ilmapiiri voivat toimia yhdessä strategian tukemiseksi. Oppimisen ja kasvun tulosten paraneminen ennakoivat parannusta sisäisiin prosesseihin, asiakasnäkökulmaan ja taloudelliseen menestykseen. (Kaplan & Norton 2004, 29.)

1.4.2 Kiinteistöjohtamisen strategia

Lindholm (2006, 29) on havainnut tutkimuksessaan, että viittaukset kiinteistöihin tai kiinteistöjohtamiseen ovat rajallisia strategiakirjallisuuden piirissä, eivätkä useat alan kirjoittajat ja teoriat huomio kiinteistöjen osuutta organisaation strategiaprosessissa. Koska strategiakirjallisuus jättää kiinteistöasiat pääosin huomiotta, on kiinteistöjohtamisen osuutta strategiassa lähdettävä tarkastelemaan suoraan kiinteistöalan kirjallisuuden piiristä. Tämä kiinteistöalan kirjallisuus, joka käsittelee organisaation kiinteistöstrategioita ja kiinteistöjen yhteyttä käyttäjäorganisaation strategiaan, voidaan jakaa karkeasti kolmeen luokkaan:

- yleisiä ohjeita ja neuvoja kiinteistöjohtamisen strategian muodostamiseen ja strategian sisältöön antava kirjallisuus,
- yleisiä strategiamalleja ja kiinteistöjohtamisen osuutta ja roolia niissä malleissa tutkiva ja kuvaava kirjallisuus sekä
- kiinteistöjohtamisen strategian olemassaoloa ja strategioiden sisältöä empiirisesti tutkiva kirjallisuus.

Tyypillisiä esimerkkejä ensimmäiseen luokkaan kuuluvasta kirjallisuudesta ovat kirjoitukset, joissa todetaan esimerkiksi yritysten ja julkisten organisaatioiden menestyksekkään kiinteistöjohtamisen edellytyksenä olevan ydintoiminnan tarpeiden ja muutosten ennakointi. Myös muutosten vaikutusten konkretisointia muun muassa tilatarpeen kehitykseen tai käyttäjien tarpeita voidaan paremmin ennakoida laatimalla kiinteistöjohtamisen strategia, jossa on nähtävissä käyttäjän ydintoiminnan tavoitteiden (esimerkiksi tehokkuus, asiakastyytyväisyys, tuottavuus, kustannusten hallinta) merkitys. Monesti myös todetaan, että olennaista kiinteistöjohtamisen strategiassa on se, että strategia on laadittu organisaation ydintoiminnan strategioiden pohjalta ja siinä kuvataan keinot, joilla voidaan myötävaikuttaa organisaation kilpailuedun luomiseen. (Lindholm 2006, 29–30.)

Toiseen luokkaan kuuluvasta kirjallisuudesta eli kirjallisuudesta, joka soveltaa yleisiä strategiamalleja ja pyrkii kuvaamaan kiinteistöjohtamisen osuutta niissä, toimii esimerkkinä O'Maran (1999) teos. Hän on käsitellyt kirjassaan sitä, miten kiinteistöt ja tilat ovat harvoin suora kilpailukyvyyn tekijä yritykselle. Sen sijaan kiinteistöjohtamisen tehtävä on auttaa yritystä luomaan olosuhteita, jotka johtavat kilpailukyvyyn syntymiseen. Kiinteistöt välittävät yritykselle arvoa silloin kun ne tukevat strategisia tavoitteita ja päivittäisiä toimintoja. Kiinteistöjohtamisen tehtävä on tukea organisaation tuotteen tai palvelun tuottamista nopeammin, paremmin tai pienemmin kustannuksin. Tilat tukevat myös ihmisiä, jotka tekevät työn ja tarjoavat ympäristön, jossa innovaatiot kukkivat ja strategiset tavoitteet tulevat ymmärretyiksi.

Kolmanteen luokkaan sijoittuva kirjallisuus raportoi empiiristen, kiinteistöstrategiaan liittyvien tutkimusten tuloksia. Nämä löydökset osoittavat esimerkiksi, että kiinteistöjohtamisen perinteinen ajattelutapa, jossa hankitaan organisaatiolle tilat alhaisimpaan hintaan sen sijaan, että keskityttäisiin tuottavuuden tai joustavuuden lisäämisen kautta saataviin hyötyihin, vallitsee edelleen osittain alalla. (Lindholm 2006, 36–37.)

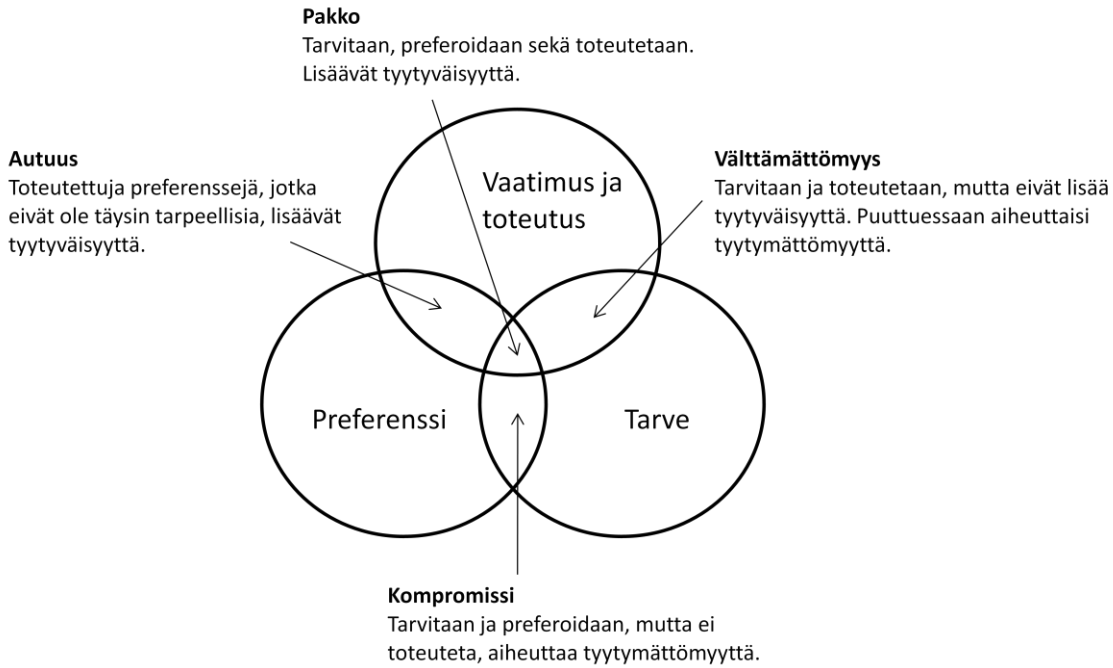
Tässä tutkimuksessa pyritään luomaan työkalu, joka kartoittaa ensin organisaation yleisen strategiamallin ja sen jälkeen kiinteistöjohtamisen osuuden niissä malleissa. Näin ollen tämä tutkimus sijoittuu Lindholmin luokittelun toiseen luokkaan. Samalla tutkimuksessa tarkastellaan kiinteistöjä käyttävien organisaatioiden tilankäyttöpreferenssejä empiirisen tutkimuksen valossa ja siksi se sijoittuu osittain myös kolmanteen luokkaan.

1.4.3 Tarve ja preferenssit

Ymmärtääksemme preferenssejä, on tarkasteltava ensin niihin liittyvää tarpeen käsitettä. Rothe (2010, 2–3) mainitsee artikkelissaan, että tilankäyttäjien tarpeisiin, preferensseihin ja käyttäjätyytyväisyyteen liittyvä tutkimus on pirstaleista. Hän pyrkii selkeyttä-

mään erityisesti tilojen loppukäyttäjien, työntekijöiden tarpeisiin ja preferensseihin liittyviä käsitteitä. Tarpeella Rothe viittaa tekijään, jota ilman työntekijän on mahdotonta suoriutua tehtävästään hyvin. Tarpeisiin vaikuttavat sekä työtehtävät, joita työntekijä kullakin hetkellä suorittaa, että yksilön persoonallisuus ja psykologiset tarpeet. Rothen määrittelemä tarpeen käsite onkin laajennettavissa yksilötasolta kokonaisten organisaatioiden tilankäyttötarpeisiin. Näin ollen tarpeella viitataan niihin tekijöihin, joita organisaatio tarvitsee ydintehtävänsä suorittamiseksi. Niemi ja Lindholm (2010, 36) keskittyvät artikkelissaan tarkastelemaan organisaatioiden tilankäyttötarpeiden ja preferenssien arviointiin tarkoitettuja työkaluja ja samalla määrittävät tarpeen Joharin (1969) ikkunan avulla. Joharin ikkuna on Yhdysvalloissa vuonna 1955 kognitiivisen psykologian tarpeisiin kehitetty vuorovaikutusmalli, jonka avulla voidaan kehittää henkilön itsetunteesta. Joharin ikkunassa on neljä ruutua, jotka muodostuvat kahden akselin, avoimuuden ja palautteen käsittelyn ympärille. (Luft, 1969.) Organisaation tarpeet sijoittuvat Joharin ikkunan nelikentälle avoimiksi tarpeiksi jos sekä organisaatio, että ulkopuoliset sidosryhmät tunnistavat ne. Organisaatio on sokea tarpeille, jotka vain ulkopuoliset toimijat tunnistavat kun taas salatut tarpeet ovat näkymättömissä ulkopuolisille. Tuntemattomia tarpeita ei tunnista kumpikaan osapuoli. Perusolettamuksena kuitenkin on, että organisaation tarpeet ovat aina olemassa, vaikkei niitä olisikaan tunnistettu.

Preferenssit taas ovat Rothen, Lindholmin, Hyvösen ja Nenosen (2010, 2) mukaan tekijöitä, jotka saavat aikaan työntekijässä onnellisuutta ja tyytyväisyyttä, mutta ne eivät ole välttämättömiä tehtävän suorittamiseksi. Nämä ovat sellaisia tekijöitä, joita tilan loppukäyttäjä haluaisi ja valitsisi, jos hänellä olisi mahdollisuus valita. Esimerkkinä Rothe ym. käyttää yleistä tilan loppukäyttäjien väitettä, että he tarvitsevat oman työhuoneen. Tosiasiassa heidän työtehtävänsä on mahdollista suorittaa myös avokonttorissa, joten oikeammin sanottuna työntekijä preferoi omaa työhuonetta. Organisaatioiden suunnittelussa ja kehittäessä omaa työympäristöään jää usein suuri osa loppukäyttäjien tarpeista ja preferensseistä tunnistamatta vaatimuksiksi ja näin ollen ne jäävät myös toteuttamatta. Muut tekijät, kuten taloudelliset resurssit ja organisaatiotason tarpeet sekä preferenssit painavat vaakakupissa enemmän. On kuitenkin tärkeätä tasapainottaa organisaation ja loppukäyttäjän tarpeet ja preferenssit, jotta työntekijän tyytyväisyys voidaan saavuttaa. Organisaatio voi siis preferoida tekijöitä, jotka tuovat sille erilaisia etuja, mutta eivät ole välttämättömiä sen perustehtävän suorittamiselle. Kuviossa 2 on jäsenelty käsitteiden tarve, preferenssi sekä vaatimus ja toteutus välisiä suhteita.



Kuvio 2 Tarpeen, preferenssin ja vaatimusten sekä toteutuksen suhde (Mukaiilu Rothe ym. 2010, 3)

Organisaatioiden suunnitellessa ja kehittäessä työympäristöjään vain osa tarpeista ja preferensseistä muodostuu vaatimuksiksi ja näin ollen tulee toteutetuksi. Tämä toteutumatta jääminen saattaa johtaa työntekijöiden tyytymättömyyteen. Tätä tarpeiden ja preferenssien välistä yhteyttä tilankäyttäjän tyytyväisyyteen ja tyytymättömyyteen voidaan verrata Herzbergin kahden faktorin teoriaan koskien työntekijöiden työtyytyväisyyttä. Teorian mukaan työhön liittyvät elementit ja työympäristö on joko tyytyväisyyttä lisäävä motivaatiotekijä tai sitä alentava hygieniatekijä. Motivaatiotekijä lisää täytyessään tyytyväisyyttä, kun taas hygieniatekijän toteutumatta jääminen saa tyytymättömyyden nousemaan. Teoriaa tarkentaa myös huomio siitä, että työtyytyväisyyden vastakohta ei ole tyytymättömyys vaan työtyytyväisyyden puuttuminen. Tätä soveltaen voidaan todeta työympäristöön liittyvien tarpeiden ja preferenssien eroavan siinä, että tarpeet ovat verrattavissa hygieniatekijöihin: tyytymättömyys kasvaa jos tarpeita ei täytetä. Preferenssit taas ovat kuin motivaatiotekijät, tyytyväisyyden lisäämiseksi myös preferenssien on toteuduttava. On kuitenkin huomioitava se, että työympäristössä jokin elementti voi olla samanaikaisesti sekä tarve että preferenssi, eli organisaatio preferoi jotain sellaista mitä se oikeasti tarvitsee. Näin ollen elementti kasvattaa tyytymättömyyttä toteutumatta jäädessään, mutta lisää tyytyväisyyttä toteutuessaan. Myös tarpeesta ja preferenssistä puhuttaessa on huomioitava, että tyytymättömyys ei ole vastakohtana sille, että on tyytyväinen työympäristöönsä. Tätä tilannetta kuvaa parhaiten tyytyväisyyden puuttuminen. (Rothe ym. 2010, 4.)

Ulkoiset ja sisäiset organisaatioon vaikuttavat tekijät kuten ydintoiminnan muoto, kulttuuri ja markkina-asema vaihtelevat ajasta ja organisaatioista riippuen, johtaen muutoksiin tarpeissa, vaatimuksissa ja preferensseissä. Organisaation preferenssit voivat liittyä sijaintiin, kiinteistöön, työympäristön ratkaisuihin tai palveluihin. Päätökset, joita organisaatiossa tehdään koskien näitä preferenssejä, ovat pitkäkestoisia, joten on otettava huomioon investoinnin määrä, työpaikkojen säilyvyys ja organisaation arvot. Päätös ei siis perustu esimerkiksi vain toimitilojen sijainnin valintaan vaan muodostuu organisaation vision ja strategian pohjalta, huomioiden taloudelliset näkökohdat. (Niemi & Lindholm 2010, 36.)

Edellä kuvatun perusteella voidaan havaita, että preferenssit ovat yksittäisiä tekijöitä, joita organisaatiossa arvostetaan. Preferenssien merkittävyyttä leimaa niiden vaikutus organisaation tavoitteiden täyttymiseen. Lähtökohtana on, että jokainen organisaatio tarvitsee kiinteistön, joka parhaiten tukee sen ydinliiketoimintaa. Preferoidut elementit tekevät kiinteistöstä sellaisen, että se tuo lisäarvoa organisaation ydinliiketoiminnan toteuttamiselle.

2 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

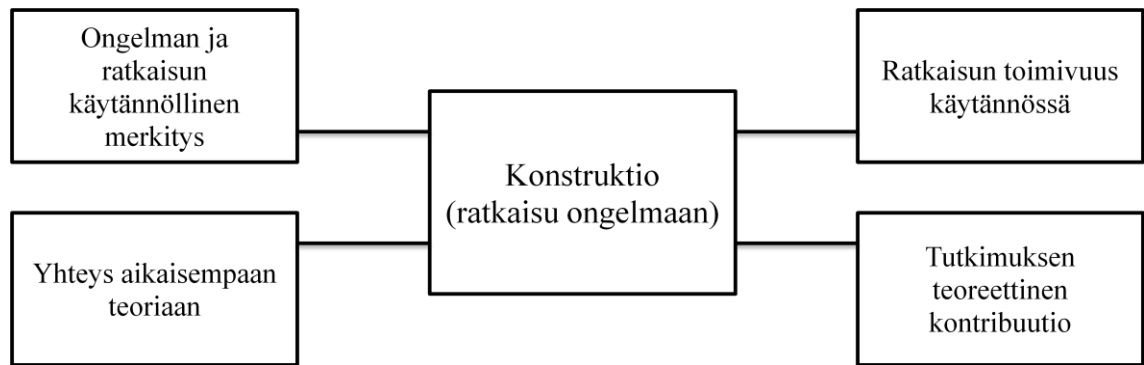
2.1 Tutkimusmenetelmät

Tutkimuksen menetelmällisten ratkaisujen kokonaisuutta kutsutaan tutkimusstrategiaksi. Laajemmasta tutkimusstrategian käsitteestä voidaan taas erottaa suppeampana kokonaisuutena tutkimusmetodi. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 123.) Tutkimuksen teossa keskeistä on, että valitut tutkimusmenetelmät sopivat kyseessä olevan ongelman käsittelyyn (Eskola & Suoranta 1998, 14). Tämän tutkimuksen tavoitteen ollessa työkalun muodostaminen organisaatioiden tilankäyttöpreferenssien kartoittamiseksi, valikoituu tutkimusmenetelmäksi konstruktiiivinen tutkimusote. Konstruktiiivinen tutkimusote on yksi ongelmalähtöisistä tavoista tehdä tapaustutkimusta, vaikka yhteiskuntatieteissä saataankin usein puhua tapaustutkimusmenetelmästä yksittäisenä erillisenä tutkimustapana. Konstruktiiivisen tutkimusotteen avulla kyetään tuottamaan tieteellinen kontribuutio tekemällä soveltavasti suuntautunutta tutkimusta. (Lukka 2006, 111.) Tämän vuoksi se soveltuu myös tämän tutkimuksen tutkimusmenetelmäksi.

Konstruktiiivinen tutkimusote on innovatiivisia konstruktioita tuottava menetelmä, jolla pyritään ratkaisemaan todellisuuden ongelmia ja tällä tavoin tuottamaan kontribuutiota sille tieteenalalle, jolla sitä sovelletaan. Näin ollen tavoitteena on relevantin käytännön ongelman ratkaisu luomalla uusi konstruktio. (Lukka 2006, 112.) Konstruktio luomisen lisäksi tutkimusotteen oletetaan toteavan kehitetyn ratkaisun toimivan käytännössä ja osoittavan tuloksen toimivaksi mahdollisesti myös laajemmalti (Kasanen, Lukka & Siitonen 1991, 316).

Konstruktiiivinen tutkimusote on mahdollista nähdä lisänä Kari Neilimon ja Juha Näsin (1980) esittelemään nelijakoiseen tutkimusotetypologiaan. Muut metodologiset vaihtoehdot ovat tällöin käsitteanalyttinen, nomoteettinen, toiminta-analyttinen ja päätöksentekometodologinen tutkimusote. Kaikissa tutkimusotteissa on havaittavissa väistämättä käsitteanalyttisiä elementtejä, konstruktiiivisella tutkimusotteella on tämän lisäksi yhteisiä piirteitä erityisesti päätöksentekometodologisen tutkimusotteen kanssa. Molemmissa tapauksissa teoreettinen analyysi ja päättely ovat merkittävässä roolissa uuden mallin tai muun konstruktiokehittämisessä. Päätöksentekometodologinen tutkimusote kuitenkin tyypillisesti painottaa deduktioa menetelmää, kun taas konstruktiiiviselle tutkimusotteelle ovat luonteenomaisia omintakeiset ja luovat keksinnöt. Näiden kahden tutkimusotteen merkittävin ero on kuitenkin siinä, että konstruktiiiviseen tutkimusotteeseen liittyy aina nimenomaan yritys testata rakennetun konstruktiokehittämisen toimivuutta. (Lukka 2006, 123–124.)

Lukka (2006, 113) jaottelee konstruktiiivisen tutkimuksen neljään osaan, jotka yhdessä muodostavat konstruktiokehittämisen eli ratkaisun ongelmaan (kuviokuva 3).



Kuvio 3 Konstrukttiivisen tutkimusotteen elementit (Lukka 2006, 133)

Konstrukttiivisen tutkimusotteen neljä osaa muodostavat sen ydinpiirteet ja nämä elementit luovat tiettyjä vaatimuksia. Tämä edellyttää, että konstrukttiivinen tutkimusote:

- keskittyy tosielämän ongelmiin, jotka koetaan käytännössä tarpeellisiksi ratkaista,
- tuottaa innovatiivisen konstruktion, joka on tarkoitettu ratkaisemaan alkuperäinen tosielämän ongelma,
- sisältää kehitetyn konstruktion toteuttamisyrityksen, jolla testataan sen soveltuvuutta käytäntöön,
- merkitsee tutkijan ja käytännön edustajien läheistä tiimimäistä yhteistyötä, jossa tavoitteena on kokemuksellinen oppiminen,
- on huolellisesti kytketty olemassa olevaan teoreettiseen tietämykseen ja
- kiinnittää erityistä huomioita tutkimuksen tuottamaan teoreettiseen kontribuutioon (Lukka 2006, 112–113.)

Konstrukttiivisen tutkimusotteen ihannetulos on, että tosielämän ongelma ratkaistaan tutkimuksessa kokeiltavalla uudella konstruktiolla, ja tämä ongelmanratkaisuprosessi tuottaa merkittävän kontribuution sekä käytännön että teorian näkökulmasta. Tämänkaltaisen tulos tyydyttäisi varmasti kaikkia tutkimusprojektiin osallistuvia sidosryhmiä. Huomionarvoista on kuitenkin se, että akateemisesta näkökulmasta tarkasteltuna myös projekteilla, jotka syystä tai toisesta epäonnistuvat käytännössä, voi olla huomattavaa teoreettista merkitystä. (Lukka 2006, 113–114.) Käytännön toimivuutta voidaan tutkia kaksivaiheisella markkinatestillä. Konstruktio läpäisee heikon markkinatestin, mikäli joku tulosvastuullinen yritysjohtaja on ollut valmis käyttämään konstruktiota omassa päätöksenteossään. Vahvassa markkinatestissä tutkitaan sitä, ovatko tulosvastuullisten yksikköjen tulokset parantuneet konstruktion käyttöönoton jälkeen. Näiden käytännön toimivuuden testausten jälkeen osoitetaan ratkaisussa käytetyt teoriakytkennät ja ratkaisun tieteellinen uutuusarvo. (Kasanen ym. 1991, 305–306.)

Konstruktivisen tutkimusotteen valintaa tämän tutkimuksen metodiksi voidaan kuitenkin kritisoida. Esimerkiksi yllä annetuista elementeistä tässä tutkimuksessa toteutuu heikosti tutkijan ja käytännön edustajien läheinen yhteistyö. Tutkimusprojektin johtoryhmän tapaamisiin osallistumalla saatiin kuitenkin ensiarvoisen tärkeätä tietoa johtoryhmän toiveista työkalun sisältöä koskien. Lisäksi markkinatetit eivät toteudu, sillä ne vaatisivat pro gradu -tasoista tutkimusta laajemmat ajalliset ja taloudelliset resurssit. Tutkimusta voidaan kuitenkin pitää perustellusti pääosin konstruktivisena, sillä sen tarkoituksena on innovatiivisen, teoriaan pohjautuvan ratkaisun tuottaminen käytännön kannalta relevanttiin ongelmaan, kun kehitetään työkalua organisaatioiden tilankäyttöpreferenssien kartoitukseen.

Tässä tutkimuksessa konstruktion rakentamisessa avustaa aiemmin projektissa laadittu kyselytutkimus, jonka etuja Hirsjärvi ym. (2004, 182) tuovat esille; se säästää tutkijan aikaa sekä vaivannäköä ja sitä pidetään näin ollen tehokkaana tutkimusmenetelmänä. Kyselytutkimuksen etuna on myös, että sen avulla voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto, tavoittaa laaja määrä henkilöitä maantieteellisesti sekä saada selville kattava ja monipuolinen kokoelma asioita. Kyselytutkimus soveltuu aineiston keräämiseen jos tutkittavia on paljon, he ovat hajallaan tai heiltä kysytään henkilökohtaisia asioita (Vilka 2007, 28). Tässä tutkimuksessa kyselytutkimuksen käyttö oli perusteltua, sillä käyttäjäorganisaatioiden lukumäärä oli suuri ja tavoitteena oli kerätä mahdollisimman laajalti tietoa erilaisten käyttäjäorganisaatioiden toimistotilaan liittyvistä preferensseistä.

Kyselytutkimukseen liittyy luonnollisesti myös ongelmia, joiden tiedostaminen auttaa vastauksien tulkinassa. Vastaajat eivät välttämättä suhtaudu tutkimukseen sen vaatimalla vakavuudella ja tästä saattaa seurata epätarkkuutta vastauksissa. Tämä epätarkkuus johtaa luonnollisesti virheellisiin tuloksiin. Vastausvaihtoehdot saattavat hämmentää ja niiden väärinymmärrystä on vaikea kontrolloida. Lomakkeen täyttäminen on myös työlästä ja aikaa vievää, joten ongelmaksi kyselytutkimuksessa nousee usein vastauskato. (Hirsjärvi ym. 2004, 182.)

2.2 Tutkimusaineisto

2.2.1 Aineiston keruu

Tilankäyttäjien preferenssit ja tarpeet muuttuvassa toimintaympäristössä -tutkimushankkeessa toteutettiin keväällä 2009 kysely, jonka lähtökohtana oli tarkastella miten tärkeitä vastaajille ovat eri elementit liittyen toimistorakennuksen sijaintiin, rakennukseen, työskentelytilaan sekä palveluihin. Preferenssit-kyselyn tarkoituksena oli kerätä mahdollisimman laajalti tietoa erilaisten käyttäjäorganisaatioiden ja yksittäisten

käyttäjien toimistotilaan liittyvistä preferensseistä. Näin ollen kysely toteutettiin kahdessa osassa ja vastaajia pyydettiin arvioimaan eri tekijöiden tärkeyttä – organisaatiokyselyssä organisaation näkökulmasta ja käyttäjäkyselyssä vastaajan omasta näkökulmasta. (Rothe ym. 2010, 3.) Tässä tutkimuksessa on tarkoituksena muodostaa organisaatioiden tilapreferenssejä kartoittava työkalu, joten kaksiosaisesta kyselystä hyödynnetään organisaatioille suunnattu osuus.

Kysely on toteutettu survey-kyselytutkimuksena, jossa kysymysten muoto on vakioitu. Kaikilta kyselyyn vastaajilta on siis kysytty samat asiat, samassa järjestyksessä ja samalla tavalla. (Vilkkä 2007, 28.) Kysely lähetettiin saatekirjeen kera sähköpostitse ja kirjeessä oli linkki Internet-pohjaiseen Digium-kyselylomakkeeseen (liite 1). Kyselylomakkeen käyttö on perusteltua, kun havaintoyksikkönä on henkilö ja häntä koskevat asiat, kuten mielipiteet, asenteet, ominaisuudet tai käyttäytyminen (Vilkkä 2007, 28). Tämän kyselytutkimuksen fokuksessa olivat kiinteistöjen ja toimistotilojen käyttäjät. Tutkimuksen tavoitteen, eli konstruktion rakentamisen, tukemiseksi keskitytään käyttäjäorganisaatioiden vastauksiin. Havaintoyksikkönä oli kuitenkin aina henkilö, jota pyydettiin vastamaan koko organisaation strategisten näkemysten mukaisesti.

Käyttäjäkyselyn tavoitteena oli selvittää mitä sijaintiin, rakennukseen, työympäristöön ja palveluihin liittyviä ominaisuuksia suomalaiset kiinteistöjen käyttäjät pitävät tärkeänä. Käyttäjäorganisaation tilatarpeita ohjaavat monet tekijät, kuten organisaation strategia ja taloudelliset tekijät. Organisaatiotason kyselylomakkeessa vastaajia pyydettiin vastaamaan mielipideväittämien avulla, mitä yksittäisiä asioita heidän edustamansa organisaatio tällä hetkellä preferoi. (Rothe ym. 2010, 3.) Mielipideväittämissä käytettiin Likert-asteikkoa. Viisiportaisen järjestysasteikon toisena ääripäänä oli ”ei lainkaan tärkeä” ja toisena ääripäänä toimi ”erittäin tärkeä”. Näiden väliin jäivät ”vähemmän tärkeä”, ”neutraali” ja ”melko tärkeä”. Lisäksi oli mahdollista vastata ”en osaa sanoa”. Mukana oli myös avoimia kysymyksiä, jotka toimivat tarkennuksena edeltävään kysymykseen. Nämä siksi, jos vastaaja halusi esimerkiksi kertoa vielä lisää tekijöitä, joita ei ollut listattu vastausvaihtoehdoissa.

Kyselylomakkeiden varsinaiset kysymykset laadittiin tutkimusryhmän toimesta kevättalven 2009 aikana. Kyselylomakkeiden ensimmäisen version kysymykset laadittiin aiheeseen liittyvien aikaisempien tutkimusten, kirjallisuuden ja julkaisujen pohjalta tutkijoiden yhteisissä tapaamisissa. Kysymysten suunnittelussa huomioitiin vahvasti myös hankkeeseen osallistuvien yritysten tarpeet, toiveet ja ideat. Kyselylomakkeita kehitettiin loppuvaiheessa asiantuntijatyöpajassa, jossa hankkeeseen osallistuvien yritysten edustajat pääsivät kommentoimaan ja kehittämään kysymyksiä lopulliseen muotoonsa. Ennen lomakkeen lopullista versiota, kysymyslomaketta testattiin lomakkeeseen perehtymättömien testihenkilöiden kanssa. (Rothe ym. 2010, 4.)

Kyselylomake rakentuu neljästä osiosta, jotka ovat taustatiedot, sijaintiin ja alueeseen liittyvät preferenssit, rakennukseen liittyvät preferenssit ja työskentelytilaan liitty-

vät preferenssit. Muun muassa palveluihin liittyvät kysymykset on asetettu kahdelle eritasolle eli kävelyetäisyyden päässä toimistorakennuksesta olevat palvelut, jotka kuuluvat sijaintiin ja alueeseen liittyviin preferensseihin. Palvelut toimistorakennuksessa kuuluvat rakennukseen liittyviin preferensseihin, joihin kuuluvat myös ympäristötehokkuuteen liittyvät elementit. (Rothe ym. 2010, 4.) Kyselylomakkeessa on 55 kysymystä, mutta niistä hyödynnettiin preferenssityökalun muodostuksessa vain ne, joiden koettiin olevan tutkimuksen kannalta merkityksellisiä.

Organisaatiokysely alkoi taustatietojen kartoituksella, joka sisälsi toimintakenttään liittyvien kysymysten lisäksi kysymyksiä vastaajan näkemyksistä organisaation tulevaisuudesta. Tämän lisäksi vastaajalta kysyttiin päätösvallasta tila-asioissa sekä organisaation nykyisistä tiloista. Seuraavassa osiossa vastaajia pyydettiin pohtimaan sijaintiin ja alueeseen, toimistorakennukseen sekä työtiloihin liittyvien tekijöiden tärkeyttä viisiporraisella asteikolla (vastausvaihtoehdot: erittäin tärkeä, melko tärkeä, neutraali, vähemmän tärkeä ja ei lainkaan tärkeä). Vastaajille korostettiin sitä, etteivät he arvioi näiden tekijöiden toteutumista nykyisissä tiloissa, vaan miettivät tekijöiden tärkeyttä organisaatiolleen. (Rothe ym. 2010, 5.)

2.2.2 *Aineiston analyysi ja tulkinta*

Aineiston analyysivaiheen tarkoitus on, että tutkija löytää vastauksia alussa asetettuihin tutkimuskysymyksiin sekä tutkimusongelmaan (Hirsjärvi ym. 2004, 209). Tässä tutkimuksessa hyödynnetään preferenssit-kyselyn aineistoa analysoimalla sitä kvantitatiivisin menetelmin ja koska määrällinen tutkimus on luonteeltaan teorialähtöistä, on tässäkin tutkimuksessa teorialähtöinen ote aineiston analyysiin. Teorialähtöistä tutkimus on siis silloin, kun tutkimusaineiston analyysi perustuu jo olemassa olevaan teoriaan tai malliin. Aineiston analyysia ohjaa valmis malli ja usein tarkoituksena on tämän mallin tai teorian testaaminen uudessa yhteydessä. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 95–99.)

Preferenssit-kyselyaineiston hyödyntämisen tarkoituksena oli löytää yksittäisiä preferenssejä ja tarkastella niiden sijoittumista strategisiin lähtökohtiin. Kyselystä saatua kvantitatiivista aineistoa analysoitiin PASW Statistics 18 -ohjelmistolla. Aineiston käsittely aloitettiin muodostamalla muuttujista keskiarvosummamuuttujia, jotta aineisto voitiin saattaa tutkimuksen kannalta mielekkäämpiin kokonaisuuksiin. Jotkin kysymyksistä olivat niin merkittäviä itsessään, että ne jäivät itsenäisiksi kysymyksiksi, eikä niistä muodostettu keskiarvosummamuuttujia. Suurin keskiarvosummamuuttuja muodostettiin koskien henkilökohtaisia palveluita, siihen yhdistettiin peräti 21 kysymystä liittyen erilaisten palveluiden preferointiin. Liitteeseen 2 on kerätty kaikki keskiarvosummamuuttujat ja niiden sisältämät kysymykset. Kyselyaineiston luonteeseen usein kuuluu, että se ei ole täydellinen ja näin oli myös tämän tutkimusaineiston kohdalla. Aineisto sisälsi

puuttuvia tietoja, mutta keskiarvosummamuuttujia muodostamalla voidaan vastata tähän haasteeseen. Siinä puuttuvat arvot korvataan käytettävissä olevien arvojen keskiarvoilla. Tämä puolustaa paikkaansa verrattuna tilanteeseen, jossa kaikki puuttuvat arvot olisi korvattu nolllalla, sillä se painottaa summamuuttujan vastauksia enemmän kohti nolllaa. (Metsämuuronen 2006, 545–546.) Kuvailua ja tiivistämistä varten aineistosta ajettiin keskiarvosummamuuttujien keskiarvot ja keskihajonnat.

Analyysivaihetta seuraa tutkimuksen kriittisin vaihe, eli johtopäätösten tekeminen ja tulosten hyödyntäminen (Heikkilä 2005, 25). Hirsjärven ym. (2004, 213) mukaan tutkijan tulee tulkita tulokset ja tehdä niistä johtopäätöksiä. Toisin sanoen, tulokset tulee selittää, jotta niiden sisältö ja laatu tulevat ymmärrettäväksi lukijalle. Näin ollen tutkijan tehtävänä on koota yhteen tulosten pääiseikat ja olennaiset vastaukset tutkimusongelmaan ja -kysymyksiin.

2.3 Tutkimuksen luotettavuus

Kvantitatiivisen aineiston luotettavuus muodostuu siitä, että tutkimus on tehty tieteelliselle tutkimukselle asetettujen kriteerien mukaan. Mittauksen hyvyttä tai luotettavuutta kuvataan kahdella käsitteellä: validiteetti ja reliabiliteetti. Nämä yhdessä muodostavat mittarin kokonaisluotettavuuden. Erilaiset virheet, joita syntyy aineistoa hankittaessa, alentavat luotettavuutta. (Heikkilä 2005, 185.) Vaikka kaikissa tutkimuksissa pyritään välttämään virheitä, silti tulosten luotettavuus vaihtelee. Tämän vuoksi kaikissa tutkimuksissa tulisi pyrkiä arvioimaan tehdyn tutkimuksen luotettavuutta. (Hirsjärvi ym. 2004, 216.)

Validista tutkimuksesta puuttuu Heikkilän (2005, 29) mukaan systemaattinen virhe. Validius tarkoittaa siis tutkimuksen kykyä mitata sitä, mitä tutkimuksessa oli tarkoituskin mitata. Kysely- ja haastattelututkimuksissa validiuteen vaikuttaa ensisijaisesti kysymysten laadinnan onnistuminen, eli saadaanko niiden avulla ratkaisu tutkimusongelmaan. Lisäksi validius liittyy aina sovellusalueen teoriaan ja sen käsitteisiin, eli miten tutkija on onnistunut siirtämään tutkimuksessa käytetyn teorian ja käsitteet lomakkeeseen eli mittariin. Validiteettia voidaan arvioida seuraavien kysymysten avulla (Vilka 2007, 150):

- Miten tutkija on onnistunut teoreettisten käsitteiden operationalisoinnissa arki- kielelle?
- Miten mittarin kysymysten ja vastausvaihtoehtojen sisältö ja muotoilu on onnistunut? Ymmärtävätkö tutkijat ja tutkittavat kysymykset samalla tavalla?
- Miten valittu asteikko toimii?
- Millaisia epätarkkuuksia mittariin saattaa sisältyä?

Tämän tutkimuksen erityispiirteenä on jo olemassa olevan aineiston hyödyntäminen. Tällaisen, jonkun muun kuin tutkijan itsensä keräämän sekundaariaineiston käyttö vaikuttaa merkittävästi validiuden tarkasteluun. (Hirsjärvi ym. 2004, 175.) Myös tätä tutkimusta suunniteltaessa etsittiin keinoja hyödyntää aiemmin projektissa syntynyttä, jo olemassa olevaa aineistoa. On kuitenkin huomioitava, että valmiit aineistot harvoin soveltuvat sellaisinaan käytettäviksi tutkimuksessa. Toisten keräämät aineistot on kyettävä kytkemään omaan tutkimusintressiin. Valmiina oleviin aineistoihin on suhtauduttava kriittisesti ja on punnittava niiden luotettavuutta. Tämä merkitsee lähdekritiikkiä. Tietoja on usein muokattava, yhdisteltävä ja tulkittava. (Hirsjärvi ym. 2004, 175–178.) Koska tämä tutkimus tehdään osana laajempaa tutkimusprojektia, hyödynnetään tutkimuksessa projektin muiden tutkijoiden aiemmin keräämää kyselyaineistoa. Tämän tutkimuksen validiutta tuleekin tarkastella sekundaariaineiston hyödyntämisen erityispiirteiden näkökulmasta. Tässä yhteydessä on kuitenkin mahdollista varmistua esimerkiksi väittämien laadintaan liittyvistä kysymyksistä. Kysymykset on pyritty laatimaan arkikielelle ja useissa väittämissä on täydentäviä selvennyksiä koskien esimerkiksi kysymykseen sisältyvää käsitettä. Lisäksi kyselyssä painotettiin vastaajille, että tarkoituksena on vastata koko organisaation näkökulmasta, ei vain omien henkilökohtaisten mieltymysten perusteella. Likertin viisiportainen asteikko varmistaa kysymysten yhtenevän muotoilun. Lisäksi se tarjoaa riittävästi vastausvaihtoehtoja, mikä vähentää osaltaan mittarin epätarkkuuksia. Kyselylomake testattiin myös ulkopuolisilla henkilöillä.

Luotettavuutta arvioitaessa käytetään validiteetin lisäksi myös reliabiliteetin käsitettä. Reliabiliteetti viittaa tutkimuksen toistettavuuteen. Mikäli käytetyt mittarit ovat reliabeleja, ovat informanttien antamat vastaukset kerrasta toiseen melko samanlaisia. Tutkimus on luotettava silloin, kun toistetussa mittauksessa saadaan täsmälleen sama tulos riippumatta tutkijasta. (Vilka 2007, 149.) Tutkimuksen reliabiliteetissa tarkastellaan mittaukseen liittyviä asioita ja tarkkuutta tutkimuksen toteutuksessa. Satunnaisvirhettä ei tarkassa tutkimuksessa esiinny. Arvioinnin kohteena ovat seuraavat seikat (Vilka 2007, 150):

- Kuinka korkea vastausprosentti on?
- Miten hyvin otos edustaa perusjoukkoa? Millainen on otoskoko ja sen laatu?
- Miten huolellisesti on syötetty havaintoyksikköjen kaikkia muuttujia koskevat tiedot?
- Millaisia mittausvirheitä tutkimukseen mahdollisesti sisältyy eli millainen on mittarin kyky mitata tutkittavia asioita kattavasti?

Tämän tutkimuksen osalta otantaan liittyvää virhettä ei ole, sillä kysely lähetettiin koko perusjoukolle, eli jokaiselle yli 50 henkeä työllistävälle yritykselle pääkaupunkiseudulla. Lähetettyjen kyselyiden korkea lukumäärä (1474 kappaletta) selittää osaltaan tutkimuksen reliabiliteettia heikentävää alhaista vastausprosenttia. Vastausprosentiksi

muodostui 6 %. Vastauksia saatiin kuitenkin lukumääräisesti 91 kappaletta, joten näiden pohjalta kyetään luomaan sellaisia tuloksia, joita tässä tutkimuksessa voidaan hyödyntää. Kyselyn tuloksia ei suoraan siirretty preferenssityökalun lopputulokseen vaikuttaviksi tekijöiksi, vaan ne toimivat enemmän ideoina ja ajatuksina työkalun muodostamisessa. Vastaamatta jättäneiden osuutta eli katoa voidaan selittää esimerkiksi tutkimuksen aiheella ja sen kiinnostavuudella. Lisäksi yksityiskohdat, kuten lomakkeen pituus vaikuttavat osaltaan kadon suuruuteen. (Alkula, Pöntinen & Ylöstalo 1994, 139–140.)

Reliabiliteettiin liittyvää sisäistä yhtenevyyttä voidaan esittää suhteellisen yksinkertaisesti Cronbachin alfa-kertoimen avulla. Cronbachin alfa mittaa mittarin sisäistä konsistenssia ja se perustuu mittarin puolittamiseen kahteen osaan. Näiden puoliskojen välinen korrelaatio on reliaabeliuden mitta. (Metsämuuronen 2006, 64–69.) Kaikki aineiston analyysin yhteydessä muodostetut keskiarvosummamuuttujat testattiin Cronbachin alfan avulla niiden reliaabeliuden selvittämiseksi. Jokaista summamuuttujaa, joka ei ylittänyt alfa-kerrointa 0,6, muokattiin niin, että alfa-kerroin muodostui riittävän suureksi. Yleisesti lukua 0,6 pidetään rajapyykkinä, jonka alle jääviä arvoja pidetään merkkinä riittämättömästä sisäisestä konsistenssista (Malhotra & Birks 2006, 314).

3 TYÖYMPÄRISTÖ JA ORGANISAATIOIDEN STRATEGIAT

3.1 Katsaus työympäristöön

Preferenssityökalun tarkoituksena on määrittää organisaation tilankäyttöpreferenssit ja verrata niitä tehtyihin strategisiin valintoihin. Tilankäyttöpreferenssejä ymmärtääksemme on kuitenkin syytä tutustua ensin kokonaisuuteen, jonka osaa ollaan kartoittamassa, eli työympäristöön. Tämän tarkastelun tavoitteena on luoda käsitys niistä muutoksista, joita työympäristöissä tapahtuu ja jotka luonnollisesti heijastuvat myös organisaatioiden strategioihin ja preferensseihin. Ymmärrys työympäristön käsitteestä toimii taustatietona tämän tutkielman aihepiirille.

Teollistumisen aikakaudella organisaatioiden majapaikkoja kutsuttiin yksinkertaisesti tehtaiksi ja rakennuksiin viitattiin toimitiloina, joihin lukeutuivat niin koneet ja työntekijät kuin käytettävät rakennuksetkin. Organisaatioiden strategioissa toimitilat määriteltiin niiden tuottavuuden perusteella ja tiloihin liittyviä muutoksia lähestyttiin pääoman budjetoinnin kautta. Teollisilla toimialoilla, kuten auto- ja elintarviketeollisuudessa tehtaita suljetaan, uudelleen suunnitellaan ja avataan tuotantolaitteiden ja prosessien muutosten mukaisesti. Toimistotiloilla ei kuitenkaan ole tällaista elinkaarta, vaan ne ovat jatkuvassa muutoksessa. Työympäristöllä on aktiivinen osa tietotyön suorittamisessa. Talouden siirtyessä tietotyöintensiivisempään suuntaan ja työntekotapojen muuttuessa on selvää, että perinteinen teollinen toimitilamalli ei ole sovellettavissa nykypäivän organisaatioihin. (Vischer 1996, 6–7.)

Becker ja Steele (1995, 6) pitävät työympäristöä henkilöstön jälkeen organisaation tärkeimpänä resurssina. Vischerin (1996, 20–21) mukaan työympäristö nähdäänkin nykyisin yhä useammin tekijänä, joka on merkittävä elementti organisaation kasvussa ja tehokkuudessa. Työympäristön vaikutuksia organisaation toimintaan ei voida enää kiistää, eikä tilaa nähdä vain kustannuksena tai statussymbolina. Taloudelliset ja sosiaaliset tosiasiat pakottavat organisaatiot kiinnittämään enemmän huomiota tilankäyttöön. Näin ollen organisaatioiden on määriteltävä omaa strategiaansa palveleva työympäristö.

Organisaatioita ja niiden rakenteita voidaan tarkastella erilaisista lähtökohdista, kuten organisaation virtuaalisista, fyysisistä tai sosiaalisista näkökulmista. Näistä rakentuu organisaatiot ja niiden työympäristöt. Organisaatioiden olemassaolo ja tavoitteet määrittyvät strategian kautta ja nämä erilaiset tilat ja rakenteet tarjoavat ne puitteet, joissa strategiaa luodaan ja toteutetaan. Työympäristö muodostuu näistä kolmesta edellä mainitusta elementistä, jotka samalla nivoutuvat yhteen, sillä ne vaikuttavat alati toisiinsa. Fyysisillä tiloilla voidaan esimerkiksi korostaa sosiaalisia rakenteita ja hierarkian tasoja. Kookas työhuone viestii usein korkeasta asemasta hierarkiassa. (Hatch & Cunliffe 2006, 233.) Fyysinen tila muodostuu siitä fyysisestä ympäristöstä, jossa työntekijät työskente-

levät ja se voidaan jakaa viiteen kategoriaan: koti, pääasiallinen työpaikka (toimisto), liikkuvat tilat (kuten autot, junat, lentokoneet, laivat), toissijaiset työpaikat (asiakkaan, kumppanin tai yrityksen muut tilat) ja kolmannet työtilat (esimerkiksi kahvilat ja hotellit). (Vartiainen 2006, 5–6.)

Virtuaalinen tila viittaa elektroniseen työympäristöön tai virtuaaliseen työtilaan. Internet ja intranet tarjoavat alustan sekä yksinkertaisemmille kommunikointivälineille, kuten sähköpostille ja chat-ohjelmille, että monimutkaisemmille järjestelmille, jotka sisältävät sähköiseen kommunikointiin ja yhteystyöhön käytettäviä työkaluja. Virtuaalinen työtila mahdollistaa muun muassa etätyöskentelyn sekä fyysisesti eri tiloissa olevien henkilöiden ryhmätyöskentelyn. (Vartiainen 2006, 5–6.) Virtuaaliset tilat määrittelevät usein myös fyysisiä tilajärjestelyjä, esimerkkinä koneiden saatavuus ja sijainti. (Hatch & Cunliffe 2006, 233.)

Sosiaalinen tila on vuorovaikutuksen ympäristö, joka sijoittuu fyysiseen tilaan. Siihen kuuluvat työntekijöiden jakamat ajatukset, ideat, vakaumukset ja henkiset olotilat. Yhteisen henkisen tilan muodostuminen vaatii vuorovaikutusta ja kommunikaatiota, joko fyysisessä tai virtuaalisessa ympäristössä. (Vartiainen 2006, 5–6.) Alla olevissa kappaleissa tarkastellaan lähemmin työympäristön elementtejä, fyysistä, sosiaalista ja virtuaalista tilaa. Lisäksi tutustutaan työn luonteeseen ja siinä tapahtuviin tulevaisuuden muutoksiin sekä näkemyksiin työympäristöstä.

3.1.1 Organisaatioiden fyysinen tila ja rakenteet

On paradoksaalista, että organisaatioiden näkyvin osa, eli niiden fyysinen rakenne on harvemmin organisaatiotieteellisen mielenkiinnon kohteena. Fyysiseltä kannalta tarkasteltuna organisaatiot koostuvat esimerkiksi toimistotiloista, tehtaista, huonekaluista ja tuotantolaitteista, jotka määrittelevät tilallista ja sosiaalista etäisyyttä yksilöiden ja osastojen välillä. Organisaatiot eroavat toisistaan rakenteensa sekä suhdeverkostojensa, kuten roolien ja tehtävien, lisäksi myös fyysisten järjestelyjensä vuoksi. (Pfeffer 1982, 260.)

Ensimmäisenä merkittävänä organisaation fyysisen rakenteen tutkimuksena voidaan pitää Elton Mayon Western Electric -konsernin Hawthorne Works -tehtailla tekemiä kokeita, joissa tarkoituksena oli tutkia millaisia vaikutuksia työympäristön fyysisten tekijöiden muutoksella oli työntekijöiden tuottavuuteen. Löydös, joka on myöhemmin saanut nimen Hawthorne-efekti, antoi ymmärtää, että fyysisten tekijöiden muutoksella ei ole niin suurta merkitystä työntekijöiden tuottavuuteen kuin sosiaalisilla tekijöillä. Tämä nosti kiinnostusta organisaatiokäyttäytymisen tutkimukseen ja fyysisten rakenteiden merkitys organisaatioteoreettisesta näkökulmasta tarkasteltuna jäi marginaaliseksi. (Hatch & Cunliffe 2006, 221.)

Hawthorne-tutkimukset suuntasivat siis organisaatioteoreettisen tutkimuksen huomion pois fyysisistä rakenteista. Huolimatta fyysisten ulottuvuuksien kiistämättömyydestä, 1980-luvulle asti ei juurikaan tarkasteltu organisaatioteoreettisesta näkökulmasta fyysisen rakenteen vaikutusta organisaatioiden toimintaan. (Hatch & Cunliffe 2006, 222.) Syynä tähän vähäiseen kiinnostukseen saattaa esimerkiksi olla se, että fyysistä rakennetta pidettiin liiankin itsestään selvänä. Emmehän pysty kävelemään tai huutamaan seinien läpi, jolloin seinien vaikutus organisaatioon on täysin kiistämätön. Lisäksi fyysisten tilojen suunnittelu on ollut perinteisesti arkkitehtien ja sisustussuunnittelijoiden vastuulla ja näin ollen organisaatioiden tutkimuksen ja analyysin tavoittamattomissa. Fyysinen rakenne asettaa rajoituksia sille ympäristölle, jossa sosiaalinen kanssakäyminen tapahtuu ja tämän vuoksi se on merkittävä osa organisaatioita. (Pfeffer 1982, 260.)

Organisaation fyysinen tila muodostuu niistä fyysisistä puitteista ja ympäristöstä, jossa päivittäinen työn tekeminen tapahtuu (Nenonen 2005, 40). Organisaation suhdetta sen käyttämään fyysiseen tilaan on merkittävä tekijä, sillä vaikka teknologiset muutokset ajavat työskentelyä yhä liikkuvampaan suuntaan, tulevat toimistot silti olemaan osa organisaatioita. Fyysisten tilojen merkittävyys korostuu siinä muuttumattomassa seikassa, että tilojen rakentaminen ja ylläpitäminen on edelleen kallista ja niihin sitoutuu merkittävä osa yrityksen pääomasta. (O'Mara 1999, 20.) Organisaation investointi sen fyysiseen ympäristöön ja teknologiaan on merkittävä rahallinen panostus ja sitä voidaan tarkastella kahdesta näkökulmasta. Fyysisistä tiloista on suorita kuluja vuokrien, ylläpidon, sisäisten uudelleen järjestelyjen ja teknologian muodossa. Toisaalta fyysisen tilan tulisi tukea organisaation tehokkuutta. Lisääntyneet tehokkuusvaatimukset siirtävät huomioita itse työn suorittamiseen. Fyysinen ympäristö voi joko lisätä tai vähentää tehokkuutta ja siksi onkin tärkeää muokata fyysinen ympäristö prosesseja tukevaksi. (Mosbech 2004, 7.)

Becker ja Steele (1995, 11) tarkastelevat organisaatioiden fyysisiä tiloja organisaatioekologian näkökulmasta. Siihen sisältyvät kaikki ne tavat ja keinot, joilla organisaatioiden päätöksentekijät ja esimiehet tietoisesti muovaavat fyysisten tilojen ulkomuotoa. Tämä koskee niin kalustevalintoja, toimistojen ja työpisteiden sijoittelua, neuvotteluhuoneiden lukumäärää ja sijaintia, kuin taukotilojen ja työpaikkaruokalojen määrää ja ulkonäköä. Fyysisen tilan suhteessa organisaatioekologiaan on kyse siitä, miten esimiehet järjestävät työntekijät tilassa ja ajassa saavuttaakseen pitkäntähtäimen kilpailuetua organisaatiolle. Becker ja Steele (1995, 12) määrittävät kolme elementtiä organisaatioekologialle. Ensimmäisenä ovat päätökset, jotka koskevat fyysistä tilaa, jossa työtä tehdään. Toisena ovat työympäristön suunnitteluprosesseihin liittyvät päätökset sekä kolmantena tilojen, laitteiden ja kalusteiden jakamiseen ja käyttöön liittyvät päätökset. Nämä kolme päätöstä on tehtävä ja samalla otettava huomioon kyseessä olevan organisaation erityispiirteet, kuten työn luonne, liiketoimintaprosessit ja organisaatiokulttuuri. Lisäksi on huomioitava alueelliset tekijät, kuten työntekijöiden saatavuus ja demografia,

turvallisuus sekä kiinteistöjen kysyntä ja tarjonta. Näin ollen fyysinen tila on vain yksi osa organisaation rakennetta ja muutokset yhdessä tekijässä vaikuttavat usein koko organisaatioon. Se, millaisen muodon organisaation työympäristö saa, on monien eri tekijöiden summa.

Organisaation fyysinen rakenne antaa sille sen havaittavissa olevan muodon, mutta näitä fyysisiä aspekteja voidaan myös hyödyntää niin, että ne tukevat organisaation ydintoimintaa. Organisaation fyysinen rakenne joko edistää tai heikentää organisaation toimintaa ja sen tavoitteiden täyttymistä. (Hatch & Cunliffe 2006, 233.) Myös tämän tutkimuksen tavoite on nähtävissä tässä ydintoiminnan tukemisen ajatuksessa. Tarkoituksena on tunnistaa sellaisia tilankäyttöpreferenssejä, jotka toteutuessaan tukevat organisaatioiden tavoitteiden täyttymistä.

3.1.2 Virtuaalinen ja sosiaalinen tila

Organisaatioiden on perinteisesti nähty muodostuvan toiminnoista, joita yksilöt eivät kykenisi saamaan aikaan yksin tai sellaisista toiminnoista joita ei ole mahdollista suorittaa yhtä tehokkaasti ilman ryhmässä toimimista. Termi organisaation sosiaalinen rakenne viittaa organisoidun kokonaisuuden osien välisiin suhteisiin. Organisaatioteoreetikot ovat erityisen kiinnostuneita kahdesta eri rakenteesta: fyysisistä ja sosiaalisista. Fyysiset rakenteet viittaavat tilallisiin suhteisiin organisaation fyysisten elementtien välillä, kuten rakennuksiin ja niiden maantieteelliseen sijaintiin. Sosiaaliset rakenteet taas viittaavat organisaation roolit omaksuneiden ihmisten välisiin suhteisiin sekä niihin ryhmiin ja yksiköihin, joihin nämä ihmiset kuuluvat. Luonnollisesti sosiaaliset ja fyysiset rakenteet eivät ole toisistaan täysin erillisiä elementtejä, vaan ne ovat päällekkäisiä samalla tavalla kuin ihmisillä on sekä fyysinen vartalo että sosiaalinen identiteetti. (Hatch & Cunliffe 2006, 101.) Sosiaalinen tila onkin vuorovaikutuksen ympäristö, joka sijoittuu fyysiseen tilaan (Nenonen 2005, 40).

Virtuaalinen tila koostuu informaatio- ja kommunikaatioteknologioista, kuten intra- ja intranetistä, sähköposteista ja videokonferensseista (Nenonen 2005, 40). Näiden uusien teknologioiden vaikutukset organisaatioiden suunnitteluun ja johtamiseen ovat olleet viimeaikoina organisaatiotutkimuksen mielenkiinnon kohteena. Ne ovat vaikuttaneet organisaatioiden sosiaalisiin rakenteisiin ja perinteiseen tapaan järjestää työtä. Uudet teknologiat ovat myös vähentäneet fyysisen läheisyyden tarvetta ja hierarkkista kontrollia sekä mahdollistaneet virtuaaliset organisaatiot ja tiimit. Teknologiset muutokset saattavat myös johtaa lisääntyvään päätöksenteon hajautumiseen, sillä tieto on helpommin saatavilla. (Hatch & Cunliffe 2006, 161.)

Duffy (2007, 125–130) määrittelee virtuaalista tilaa verkostoituneen toimiston käsitteen avulla. Verkostoituneessa toimistossa asiakassuhteet, työntekijät ja toimittajat ovat

jakaantuneet eri paikkoihin tilan ja ajan suhteen. Miljoonien ihmisten ympäri maailman omaksuessa liikkuvan tavan työskennellä, kasvaa virtuaalisen tilan merkitys jatkuvasti. Tämän mahdollistaa osaltaan tehokkaat kannettavat yhteydenpitolaitteet. Työ siirtyy enenevässä määrin kaduille, koteihin, kahviloihin, ravintoloihin, hotellien auloihin ja lentokenttien odotushalleihin, samalla vähentäen perinteisen fyysisen toimistotilan tarvetta. Vaikka toimistoissa edelleen tehdään myös työtä, ne muuttuvat monitoimitiloiksi, jotka mahdollistavat useita erilaisia aktiviteetteja. Nämä verkostoituneet toimistot ovat seurausta tiedonsiirron nopeista muutoksista, jotka 1980-luvulla markkinoille tulleet PC (personal computer) tietokoneet ovat mahdollistaneet. Muutoksen ensimmäinen vaihe toi tietokoneet pois niille varatuista huoneista jokaisen ihmisen työpöydälle. Toisessa vaiheessa tietyt aineettomat toimialat, kuten rahoitus, globalisoituivat nopeasti manner-tenvälisen tietoliikenteen ansiosta. Kolmannessa vaiheessa perässä seurasivat muutkin toimialat, jotka ymmärsivät, että aikaa ja paikkaa voidaan tehokkuuden nimissä hyödyntää maailmanlaajuisesti 24 tuntia vuorokaudessa, seitsemänä päivänä viikossa. Neljännessä vaiheessa myös pienet yritykset sekä yksilöt löysivät virtuaalisen tilan ja sen tuomat mahdollisuudet. Hekin voivat työskennellä liikkuvasti, mutta samalla virtuaalisesti toisiinsa linkittyneenä. (Duffy 2007, 125–130.)

3.1.3 Työn luonne ja tulevaisuuden työympäristö

Kyky omaksua uusia asioita ja vastata jatkuvaan muutokseen nopeasti innovatiivisilla tuotteilla ja ratkaisuilla on elintärkeätä nykypäivän dynaamisessa liiketoimintaympäristössä. Organisaatiot jotka jättävät huomiotta muutokset työtavoissa, työvoimassa ja työympäristöissä löytävät itsensä nopeasti kilpailijoitaan heikommasta asemasta, josta on vaikeata tai jopa mahdotonta nousta takaisin huipulle. (Schriefer 2005, 224.) Työn luonne on muutoksessa, mutta työympäristöt eivät vielä vastaa niitä tarpeita joita muuttuvat työskentelytavat niille asettavat. Työstä on tulossa enenevässä määrin yhteistyöhön perustuvaa ja liikkuvaa. Tämä saa aikaan sen, että organisaatioiden on ajateltava uudelleen yksilöllisten ja jaettujen tilojen suhdetta. Tietotekniikka on mahdollistanut sen, että tietyillä toimialoilla ihmiset voivat työskennellä lähes missä tahansa. Organisaatioiden tuleekin kiinnittää huomiota toimistotyön muuttuvaan luonteeseen. (Felix 2008, 52.)

Muuttuvat organisaatorakenteet muovaavat tapoja tehdä työtä. Nykyisin päämäärä-orientoituneet tiimit yhdistävät työntekijät ryhmiksi, joissa suoritetaan monimutkaisia tehtäviä. Kun tiimin tavoite on saavutettu, se hajoaa ja sen jäsenet liittyvät uusiin ryhmiin. Tämänkaltaisessa ympäristössä ideat tuotteen tai prosessin parantamisesta saattavat tulla joko alhaalta työntekijöiltä tai ylhäältä johdolta. Tiimien jäsenet saattavat tulla mistä tahansa organisaatiosta tai jopa sen ulkopuolelta (esimerkiksi alihankkijan edusta-

ja) ja siksi organisaatioiden rajat hämärtyvät. (Joroff, Louargand, Lambert & Becker 1993, 20.) Organisaatioiden hierarkkisuus vähenee ja tilalle tulee matalampia organisaatorakenteita. Yritysten on reagoitava ympäristön muutoksiin nopeasti ja monet organisaatiot ovat vähentäneet tietoa suodattavaa keskijohtoa ja antavat tiedon liikkua vapaammin. Tavoitteena on ollut vähentää auktoriteettiin perustuvaa valtaa ja keskittyä jakamaan vastuuta ja tehtäviä. Työympäristöissä tämä muutos näkyy johdon jalkautumisena työntekijöiden pariin. Johdon auktoriteettia ei enää haluta korostaa sijoittamalla johtoa pitkän hissimatkan päähän ylimpään kerrokseen, vaan tuomalla heidät epävirallisen tiedon äärelle samojen kahvipöytien ympärille kuin työntekijätkin. (Mosbech 2004, 23–24.) Tulevaisuuteen suuntautuneet yritykset tarkastelevat lähemmin ja systemaattisemmin työntekijä-ympäristö rajapintaa ja huomaavat miten työvoiman demografia ja toimistotyön suorittaminen ovat muutoksessa ja että työntekijöiden tietoisuus työympäristön vaikutuksesta muun muassa terveyteen on lisääntynyt. (Vischer 1996, 32.)

Nopeasti muuntuva kommunikaatioympäristö ohjaa sekä globaalien että paikallisten työskentelytapojen kehitystä. Ääntä ja kuvaa hyödyntävät teknologiat kaventavat etäisyyksien ja aikaeron luomaa kuilua organisaatioiden ja työntekijöiden välillä. Nämä teknologiat vapauttavat tiimit aikaan ja paikkaan liittyvistä rajoituksista ja täydentävät paikkaan sidottua työskentelyä lisäämällä tuottavuutta ja joustavuutta. (Joroff ym. 1993, 20.)

Yritykset ja työskentelytavat muuttuvat ja sama pätee myös työvoimaan. Vaadittavan työvoiman määrä vähenee huolimatta talouden muutoksista. Keskijohdon määrä pysyy alhaisena ja automaatio on korvannut monet yksinkertaiset työtehtävät. Työvoima muuntuu osa-aikaiseksi ja projektipainotteiseksi. Toisaalta muutoksen haasteisiin vastatakseen yritysten on investoitava osaavaan henkilöstöön, joka tyypillisesti arvostaa elämän- ja työn laatua. Sosiaalisten ja taloudellisten tekijöiden muuttaessa työskentelytapoja, muuttuu myös työntekijän suhde fyysiseen työympäristöönsä. Uudet organisaatorakenteet vaativat tuekseen fyysisiä ja ei-fyysisiä vaihtoehtoja, mukaan lukien työtä tukevat teknologiat. (Joroff ym. 1993, 20.) Työvoima on heterogeenistä kun eri kansallisuudet ja ikäpolvet työskentelevät yhdessä. Nuorempien työntekijöiden prioriteettina on luoda tasapaino työn ja vapaa-ajan välille. He odottavat työnantajiltaan palkan lisäksi joustavaa suhtautumista työaikoihin, panostusta palveluihin (esimerkiksi lasten päivähoito, kuntoilu ja ruokailu), viimeisimpiä teknologisia välineitä sekä laadukasta työympäristöä. Nuoret valitsevat usein myös työpaikakseen yrityksen, jonka arvot vastaavat heidän omiaan. (Schriefer 2005, 226.)

Vischer (1996, 33–36) on määrittänyt kolme merkittävää muutostekijää, jotka vaikuttavat siihen, miten työntekijät käyttävät toimistotiloja nykypäivänä. Ensimmäinen muutos on tietotyön lisääntyminen. Kun rutiinitehtävät automatisoidaan, yritykset tulevat riippuvaiseksi työntekijöiden osaamisesta ja luovuudesta. Tietotyöntekijöiden määrä lisääntyy organisaatioissa ja erot rivityöntekijöiden ja esimiesten välillä pienenevät kun

asiantuntijatehtäviin soveltuvat henkilöt valtaavat organisaatiot. Tietotyöläisten arvo perustuu heidän luovuuteensa ja ongelmanratkaisukykyynsä. Tästä seurauksena työympäristön on sovelluttava heidän tarpeisiinsa ja tarjottava puitteet tiimityöskentelylle, epävirallisille tapaamisille, epätavallisille työskentelyajoille ja vaadittaville palveluille. Toinen merkittävä tekijä tämän päivän organisaatioissa ovat tukitoiminnoissa tapahtuneet muutokset. Tukitoiminnoilla tarkoitetaan tässä yhteydessä sihteerejä ja avustavia toimistotöitä. Teknologia on muuttanut tapaa jolla toimistotyötä tänä päivänä suoritetaan. Puhelimeen vastaaminen, kirjanpito, tiedon hallinta ja käsittely sekä arkistointi hoituvat nykyisin joko osittain tai kokonaan teknologian avustamana. Tämä tarkoittaa sitä, että näitä tehtäviä hoitavat ihmiset istuvat työpäivänsä puhelimen ja tietokoneen äärellä, usein lähellä toisiaan. Heillä on rajallisesti säilytystilaa pienellä työpisteellään ja työpisteet ovat jokaisen henkilökohtaisia ja niiden vaihtelu on usein ylhäältä tuleva päätös. Toimistotyötä voitaisiin parantaa huolehtimalla ergonomisesta työympäristöstä, sillä ydintoimintaa tukevaa toimistotyötä tekevät vastaavat usein siitä, että yrityksen liiketoiminnasta tuleva kassavirta oikeasti realisoituu yritykselle. Siksi yritysten tulisi tasaisin väliajoin investoida myös heidän ergonomiaansa sekä työympäristöön. Kolmas muutostekijä on vaihtoehtoiset työympäristöt ja niiden saatavuus. Yritykset ulkoistavat toimintojaan alihankkijoille ja tämä näkyy yritysten omien, pysyvien työntekijöiden määrän vähenemisenä. Tilalle tulee osa- ja/tai määräaikaista työntekijöitä ja samalla organisaatioiden tilatarpeet muuttuvat. Teknologia mahdollistaa työskentelyn kotoa tai hotellista, joten perinteisen toimistotilan tarve pienenee. Huolimatta teknologian kehityksestä, tiettyjen työtehtävien vaatimaa, kasvokkain tapahtuvaa kommunikointia korvaavaa järjestelmää ei vielä ole onnistuttu lanseeraamaan. (Vischer 1996, 33–36.)

Työelämän muutoksesta kirjoittaa myös Mosbech (2004, 21–24) ja toteaa, että muutoksen vauhti jatkaa kiihtymistään. Organisaatiot muuttuvat lineaarisista verkostoituneiksi, sillä yritykselle on tänä päivänä elintärkeätä perustaa, rakentaa ja ylläpitää verkostoja. Tämä näkyy organisaatioiden työympäristöissä tiiviimpänä sijoitteluna toisiinsa nähden. Sijainnin valinta on strategisesti tärkeä päätös, sillä se välittää vahvan viestin sekä työntekijöille että yleisölle. Organisaation tulisikin valita sijaintinsa alueelta jolla on tarjota sen omaa ydintoimintaa tukevaa osaamista. Nykyisin onkin tavallista, että organisaatiot luovat klustereita.

3.2 Strategian näkökulmat ja strategiamallit

Johdanto -luvussa tarkasteltiin strategiaa yleisesti sekä keskityttiin ymmärtämään strategian käsitettä. Tässä luvussa taas paneudutaan erilaisiin strategiamalleihin ja pyritään löytämään organisaatioiden strategioista sellaisia yhteisiä piirteitä joita vasten tilankäyttöpreferenssejä on mahdollista tarkastella.

Lindholm ja Nenonen (2006, 22) ovat artikkelissaan määritelleet ongelmia, joita kiinteistöjohtamisen mittaristoilla tyypillisesti on. He havaitsivat, että organisaatioissa on usein lähdetty rakentamaan mittaristoja jo olemassa olevien tai muissa organisaatioissa käytössä olevien mittareiden perusteella. Tästä on seurannut, että organisaatioon adaptoidut mittarit eivät välttämättä mitatakaan käyttäjäorganisaation strategian kannalta keskeisempiä menestystekijöitä, vaan operatiivisia suorituksia. Ne kertovat usein vain osatotuuden mitattavasta kohteesta tai ne mittaavat strategian kannalta epäoleellisia asioita. Tärkeä havainto on myös se, että toisissa organisaatioissa käytössä olevat mittarit eivät välttämättä suoraan sovellu omaan organisaatioon, sillä mittarin tulee kuvastaa organisaation strategiaa. Ongelma muodostuu siitä, että strategiat ovat kaikissa organisaatioissa erilaisia.

Edellä mainitut näkökulmat ovat olleet lähtökohtana preferenssityökalun rakentamiselle, jonka kantavana ajatuksena on, että organisaatio on kokonaisuus, joka muodostuu merkityksistä sekä fyysisestä ja sosiaalisesta ympäristöstä. Organisaation kaikkea toimintaa ohjaa sille valittu strategia ja siksi strategian tulisi ohjata myös niitä preferenssejä, joita organisaatio pitää tärkeänä, jotta tilankäyttö palvelisi organisaation tavoitteita. Organisaatiot toimivat kuitenkin hyvin erilaisissa toimintaympäristöissä ja niiden tavoitteet saattavat poiketa hyvinkin paljon toisistaan. Organisaation toimialasta riippumatta on strategiaprosesseista löydettävissä organisaatioiden toiminnalle yhteisiä perustavoitteita, joiden pohjalta voidaan edetä tavoitteiden saavuttamista tukevien kiinteistöstrategioiden määrittämiseen. Vertaamalla valittuja kiinteistöstrategioita organisaatioiden tilankäyttöpreferensseihin voidaan määrittää kullekin strategiatyypille merkitykselliset preferenssit. Seuraavaksi tarkastellaan erilaisia strategiamalleja sekä niiden kehitystä ja tavoitteena on löytää preferenssityökalun pohjaksi riittävän kattava kuvaus organisaatioiden strategioista, jolle voidaan perustaa kiinteistöstrategiset valinnat sekä tilojen ominaisuuksien preferointi.

Perinteisesti strategiaa on katsottu joko ulkoisista tai sisäisistä lähtökohdista. Tunnetuimpana ulkoisen näkökulman edustajana voidaan pitää Porteria kilpailustrategioineen. (Ala-Mutka 2008, 35.) Porterin toimialalähtöinen strategia-ajattelu kulminoituu ajatukseen viidestä yrityksen toimialalla vaikuttavasta kilpailuvoimasta. Yrityksen menestys riippuu sen sijainnista ympäristössään ja suhteesta kilpailuvoimiin. Nämä viisi kilpailuvoimaa – alihankkijoiden neuvotteluvoima, korvaavien tuotteiden uhka, uusien toimijoiden uhka, kuluttajien neuvotteluvoima ja toimialan kilpailutilanne – määrittävät toimialan tuottomahdollisuudet. (Porter 1998, 3–4.) Yrityksen on Porterin mukaan valittava yksi kolmesta generisestä strategiasta erottuakseen kilpailijoistaan ja tuottaakseen suurempia tuottoja kuin kilpailijansa. Kustannusjohtajuus perustuu tuottamiseen kilpailijoita alemmilla kustannuksilla, differoinnin avulla voidaan erottua kilpailijoista sekä keskittymällä esimerkiksi tiettyyn asiakasryhmään tai tuotelinjaan voidaan saavuttaa keskimääräistä suurempaa tuottoa. (Porter 1998, 35.) Porterin näkemyksen mukaan yri-

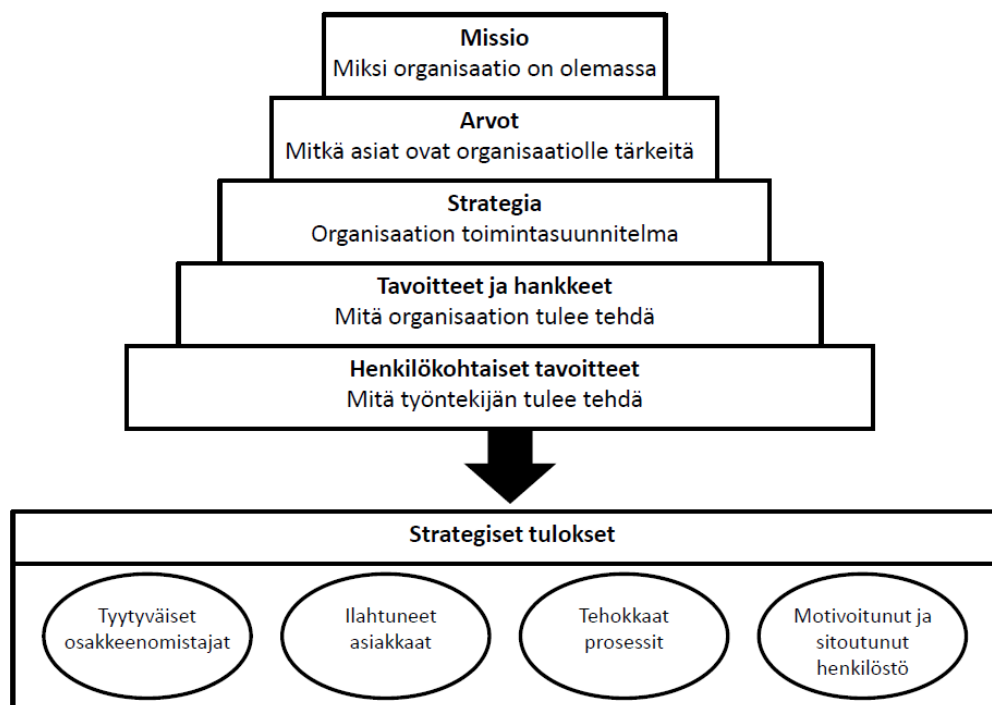
tyksen toimiala koostuu siinä mukana olevista toimijoista, niiden välisistä voimasuhteista ja toimialalla pelattavasta strategisesta pelistä. Näin ollen toimialan kilpailu ja rakenne määrittävät yrityksen suorituskyvyn. (Ala-Mutka 2008, 35.)

Ulkoiselle ja hyvin analyttiselle näkemykselle strategiasta vastakkaisena voidaan pitää sisäisten resurssien painotusta. Tämän näkökulman nostaessa päätään nähtiin resursseiksi lähinnä fyysiset ja funktionaaliset resurssit, mutta myöhemmin esille nostettiin myös osaaminen, oppiminen, arvoverkostot ja sosiaalinen pääoma. Sisäisillä resursseilla voidaan myös tarkoittaa verkostoja, patenteja, brändejä, taitoja sekä muita aineettomia voimavaroja. Näissä kysymys on siis yrityksen sisäisistä voimavaroista, vaikka ne olisikin toteutettu verkoston avulla. Verkostoitunut yritys on joutunut panostamaan yrityksen ulkoisiin suhteisiin ja tekemään erilaisia sopimuksia ja sitoumuksia verkoston toimijoiden kanssa. Näin verkostot ja niiden hyödyntäminen voidaan tulkita laiveammin resursseiksi. Näistä sitoumuksista luopuminen voi olla todella vaikeaa ja kallista. Strategia ei näin ollen ole vain päätös pitkävaikutteisesta investoinnista vaan myös sitoumusten pitkistä vaikutuksista. Määrätystä brändi-imagosta voi olla lähes mahdotonta päästä ulos, kun sellainen on kerran luotu. (Ala-Mutka 2008, 35.)

Strategiaa voidaan jäsentää ja käsitellä myös strategisen suunnittelun mallin avulla. Igor Ansoffia (1984) voidaan pitää strategisen suunnittelun näkyvimpänä hahmona ja hänen tuote-markkina-matriisinsa avulla yrityksen oletetaan voivan arvioida erilaisten uusien tuotteiden tai uusien markkina-alueiden hyvyttä. Strategisen suunnittelun näkökulmaan liittyy myös ajattelumalli, joka painottaa strategian suunnittelun ja toteutuksen erottamista. Tässä mallissa strategian suunnittelu koostuu ulkoisten mahdollisuuksien ja uhkien tunnistamisesta, yrityksen resurssien määrittämisestä ja näiden yhtensovittamisesta. Suunniteltu strategia toteutetaan organisaatorakenteen, -prosessien ja johtajuuden avulla. Strateginen suunnittelu on vielä pääasiallinen strategianäkökulma varsinkin hitaasti muuttuvilla toimialoilla toimivissa yrityksissä. (Kankkunen, Matikainen & Lehtinen 2005, 73–74.)

Portfolion hallinta ja strategiset liiketoimintayksiköt olivat seuraava vaihe strategia-mallien kehityksessä. Portfolioajattelu kehitettiin korvaamaan jäykkä ja muodollinen suunnittelu ja näin haluttiin mahdollistaa yrityksen toiminnan sisäistäminen, oppiminen ja ymmärtäminen. Portfoliohallinnan perustyökalu on Boston Consulting Groupin kehittämä kasvu-markkinaosuus-matriisi, jossa tarkoituksena on hallita joukkoa erilaisia liiketoimintayksiköitä siten, että yrityksillä olisi jatkuvasti sekä kysymysmerkkejä, jotka voivat tulevaisuudessa nousta tähdiksi että lypsylehmiä, joiden toiminta tuottaa rahaa kysymysmerkkien ja tähtien kehityksen vaatimiin resurssitarpeisiin. Tällaista työkalua voidaan kuitenkin kritisoida sen liiallisista yksinkertaistuksista liiketoiminnassa, sillä yksikön kasvun ja markkinaosuuden avulla ei voida tehdä riittävässä määrin oikeanlaisia päätöksiä liittyen organisaation toimintaan. (Kankkunen ym. 2005, 75–76.)

Organisaatioissa on harvoin olemassa sellaista kokonaisvaltaista näkemystä niistä osa-alueista, joita strategian esittäminen vaatisi. Strategiaa kuvaavissa teoksissa käsitellään osakkeenomistajan arvoa, asiakkuuksien johtamista, prosessijohtamista, laatua, ydinosuamista, innovaatioita, inhimillistä pääomaa, tietotekniikkaa, organisaation rakennetta ja oppimista. Jokaista aluetta käsitellään perusteellisesti, mutta strategiaa ei kuvata kokonaisvaltaisesti ja integroidusti. Yksi malli, joka tähtää arvon tuottamiseen ja strategian kuvaamiseen on Balanced Scorecard eli tasapainotettu mittaristo. Tässä mallissa (kuvio 4) on kuvattu neljä näkökulmaa jotka linkittyvät syy- ja seuraussuhteiden ketjuksi. (Kaplan & Norton 2004, 27–29.)



Kuvio 4 Arvon tuottamista kuvaava prosessi (Kaplan & Norton 2004, 55)

Kaplanin ja Nortonin (2004, 54) kuvaamassa arvontuotantomallissa painotetaan, että strategia ei ole erillinen, itsenäinen johtamisprosessi. Se on yksi vaihe prosessissa, jossa organisaation visio ja missio muunnetaan työntekijöiden tekemäksi työksi. Lähtökohdalla on siis organisaation perustehtävä (missio), joka määrittää sen miksi organisaatio on olemassa ja kuinka tietty liiketoimintayksikkö sopii laajempaan konserniyhteyteen. Missio ja siihen liittyvät ydinarvot ovat sängen pysyviä. Organisaation visio on tulevaisuudenkuva, joka määrittää organisaation suunnan ja auttaa työntekijöitä ymmärtämään miksi heidän tulisi toimia osana organisaatiota. Visio laittaa organisaation liikkeeseen siirtäen sen mission ja ydinarvojen edustamasta pysyvyydestä dynaamiseen strategiaan,

joka on prosessin seuraava vaihe. Strategia kehittyy ja sitä kehitetään koko ajan, jotta se vastaisi ulkoisen ympäristön ja sisäisten toimintojen muuttuvia olosuhteita.

Balanced Scorecard -järjestelmässä taloudellinen näkökulma säilyy voittoa tavoittelevien yritysten ylimpänä tavoitteena. Taloudelliset tulospittarit ilmaisevat, tukeeko yrityksen strategia ja sen toteutus yrityksen taloudellisten tulosten parantamista. Taloudelliset tavoitteet liittyvät yleensä kannattavuuteen ja niitä mitataan esimerkiksi operatiivisella tuloksella ja sijoitetulle pääomalle saadulla tuotolla. Periaatteessa yritysten talousstrategiat ovatkin yksinkertaisia; yritykset ansaitsevat enemmän jos ne myyvät enemmän tai kuluttavat vähemmän. Yrityksen taloudellinen tulos paranee siis kahden perustoiminnon, tulojen kasvun ja tuottavuuden avulla. (Kaplan & Norton 2004, 58.)

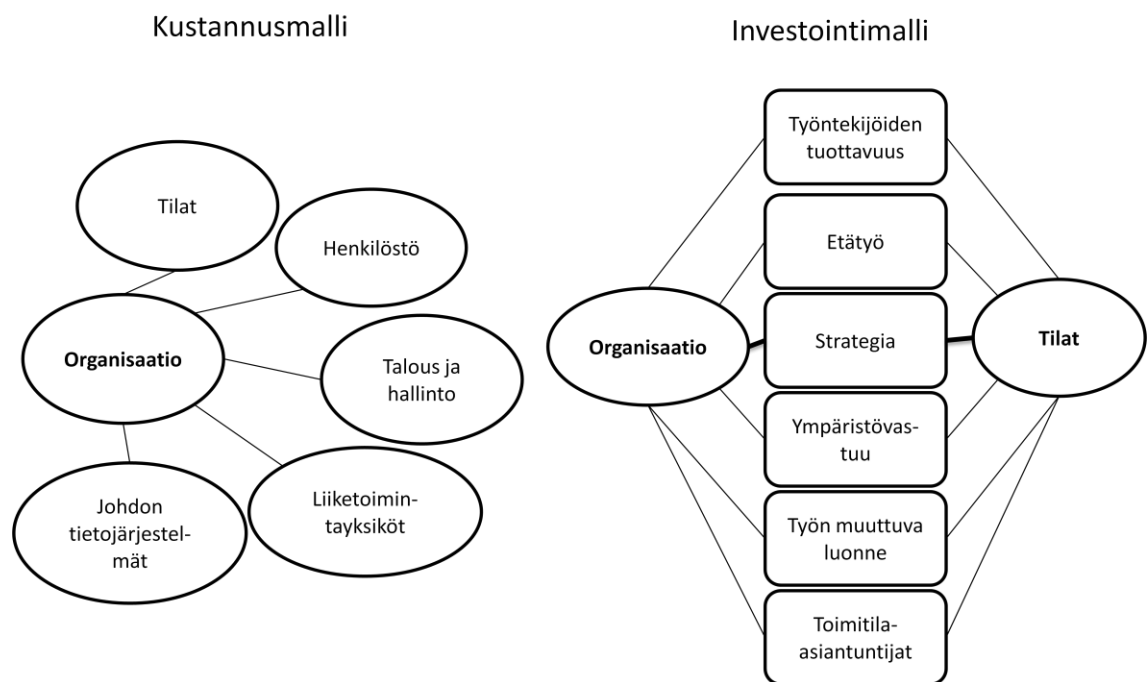
Yritykset voivat kasvattaa liikevaihtoaan kannattavasti syventämällä olemassa olevia asiakassuhteita. Silloin ne pystyvät myymään enemmän nykyisiä tai uusia tuotteita ja palveluita nykyisille asiakkaille. Yritykset voivat lisätä tulojaan myös myymällä aivan uusia tuotteita tai myymällä tuotteitaan ja palveluitaan uusille asiakassegmenteille. Talouden strategian toinen ulottuvuus on kannattavuus, jota voidaan myös parantaa kahdella tavalla. Ensinnäkin, yritykset voivat alentaa kustannuksia pienentämällä välittömiä ja välillisiä kuluja. Tällöin yritys voi tuottaa saman määrän tuotteita tai palveluja pienemmällä kuluilla, jotka liittyvät ihmisiin, materiaaleihin, energiaan ja varastointiin. Toiseksi, hyödyntämällä taloudellista ja fyysistä omaisuuttaan tehokkaammin yritykset vähentävät käyttöpääomaa ja kiinteää pääomaa, jota tietyn liiketoiminnan tason ylläpitäminen edellyttää. (Kaplan & Norton 2004, 58.)

Preferenssityökalun tarkoituksena on kartoittaa organisaation preferenssejä strategisista näkökulmista, eli tarkastella preferoiko organisaatio sellaisia tilaan liittyviä tekijöitä jotka tukevat sen ydintoimintaa. Preferenssityökalua varten tarvitaan siis riittävän kattava, mutta kuitenkin yksinkertainen strategiamalli kuvaamaan organisaatioiden strategisia valintoja. Edellä olevien strategiamallien tarkastelusta kuitenkin havaitaan, että tavat lähestyä strategisia valintoja vaihtelevat. Lisäksi yksittäisissä yrityksissä strategiaa käsitellään omista, alalle tyypillisistä lähtökohdista. Joissakin yrityksissä strategia kuvataan tulojen ja voittojen kasvua tavoittelevina taloudellisina suunnitelmina, toisissa taas tuotteiden ja palveluiden, kohdeasiakkaiden tai laadun ja valmistusprosessin avulla. Strategiaa saatetaan myös lähestyä inhimillisen pääoman tai oppimisen näkökulmasta. Taloudellinen näkökulma yhdistää kuitenkin suurinta osaa yrityksistä, eli niiden olemassa olon syynä on varallisuuden tuottaminen omistajilleen. Näin ollen havainto siitä, että omistajien varallisuuden kasvu on saavutettavissa joko kasvattamalla tuottoja (kasvustrategia) tai parantamalla tuottavuutta (tuottavuusstrategia) toimii myös preferenssityökalussa lähtökohtana strategisten valintojen tunnistamisessa.

3.3 Kiinteistöstrategia preferenssien merkittävyyden määrittäjänä

Organisaation strategiaa parhaiten tukevan työympäristön aikaansaaminen on haasteellinen tehtävä. Kiinteistöstrategisten valintojen tulisi tukea organisaation ydintoiminnan tavoitteita ja organisaatiotason strategian tulisi määrittää kiinteistöstrategian sisältö. Mahdollisuuksia jäsentää kiinteistöstrategiaa on siis yhtä monta kuin on organisaatioilla strategioita, mutta myös erilaisista kiinteistöstrategisista valinnoista on löydettävissä yhteisiä piirteitä, jotka parhaiten tukevat organisaatiotason strategioita. Tässä luvussa tarkastellaan organisaation kiinteistöstrategian määrittämiseen keskittyviä malleja, jotta preferenssityökalussa voidaan muodostaa yhteys organisaation strategian ja sen tilojen ja työympäristön – sekä tätä kautta tilapreferenssien – välille.

Vischer (1996, 21–23) tarjoaa kaksi mallia koskien työympäristöön liittyvää päätöksentekoa. Perinteinen kustannuspohjainen malli ei useinkaan tue organisaation strategiaa parhaalla mahdollisella tavalla. Vischerin mukaan investointimalli taas on tulosta organisaation toimintaan integroidusta päätöksentekoprosessista, joka ottaa useita näkökulmia huomioon. Kustannus- ja investointimallin vertailu on nähtävissä kuviossa 5.



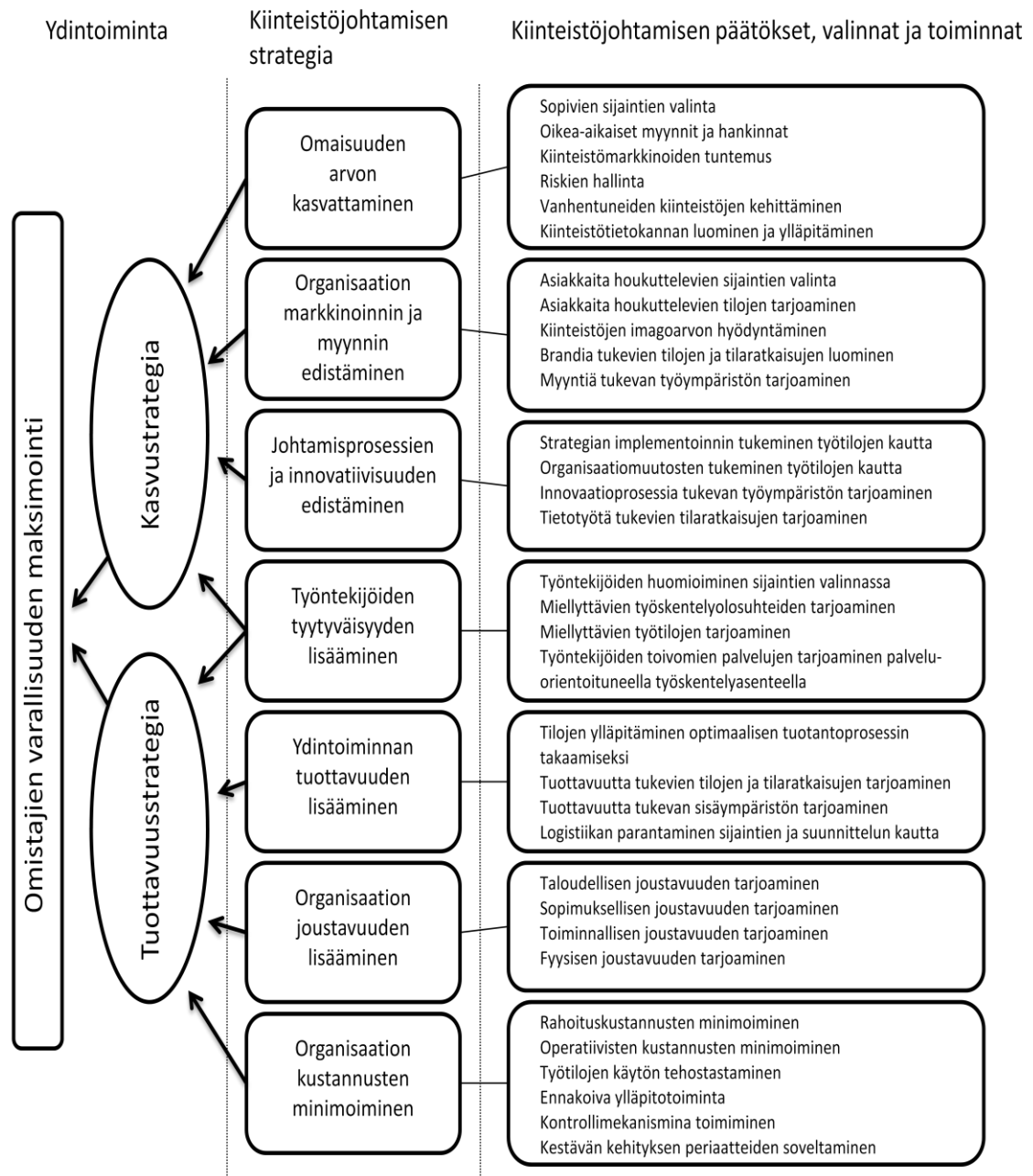
Kuvio 5 Kustannus- ja investointimalli (Mukailtu Vischer 1996, 22)

Kustannusmallissa organisaation tuottavuus perustuu keskitettyihin operaatioihin, joita muut toiminnot – kuten hallinto-, henkilöstö- ja tilasuunnittelupalvelut – ovat tukenneet. Päätöksenteosta näissä yksiköissä ovat vastanneet kunkin osaston päälliköt. Kustannusmallissa tilat on väistämättä nähty rasitteena. Tilojen kysynnän noustessa nousevat myös niiden hankinta- ja ylläpitokustannukset. Lisäksi myös paineet laaduk-

kaan työympäristön luomiseksi ovat kasvussa. Jos yrityksellä on säästöpainetta, tilat ovat helppo ja itsestään selvä kohde leikata kustannuksia ja tiloihin kohdistuvilla leikkauksilla saadaan nopeasti siistittyä viivan alle jäävää summaa. (Vischer 1996, 21–23.)

Investointimallissa taas käytetään hyväksi tietoa jota on saatavilla eri toimintojen tilalavaatimuksista, jotta kyetään luomaan organisaation tarpeita parhaiten tukeva työympäristö. Tämän aikaansaamiseksi on ymmärrettävä tapoja joilla työntekijät käyttävät tiloja työtehtäviensä läpiviemiseksi, arvioitava hajautettuja työympäristömahdollisuuksia, huolehdittava vastuullisuudesta ympäristöä kohtaan ja ennustettava tulevaisuuden muutoksia työvoiman määrissä. Investointimallissa optimaaliset tilat organisaatiolle ovat tulosta strategisesta suunnitteluprosessista, jossa yrityksen tuotteiden ja palveluiden tuotannon tehokkuus on lisääntynyt tilojen ja työympäristön ansiosta. Tiloihin liittyvät kustannukset nähdään investointina, jonka tuotto on mitattavissa prosessien tehostumisena, yksittäisen työntekijän tehokkuuden parantumisena ja hyvin johdettujen ja hoidettujen kiinteistöjen arvon nousuna. (Vischer 1996, 23.)

Organisaation strategian ja työympäristön yhdistämistä on myös tarkastellut tutkimuksessaan Lindholm (2006) ja luonut mallin kiinteistöjohtamisen mahdollisista lisäarvotekijöistä ja -kanavista organisaation ydintoiminnalle, joka on esitelty kuviossa 6.



Kuvio 6 Lindholmin malli kiinteistöjohtamisen mahdollisista lisäarvokanavista ja -tekijöistä (Lindholm 2006, 45)

Malli perustuu ajatukselle, jossa yritysten perimmäisenä tavoitteena on omistajien varallisuuden kasvu. Tämän tavoitteen saavuttamiseksi yrityksillä on kaksi vaihtoehtoa, joko kasvattaa tuloja (kasvustrategia) tai parantaa tuottavuutta (tuottavuusstrategia). Ydintoimintansa ohjenuorana toimivan strategian tueksi yritykset muodostavat kiinteistöjohtamisen strategia, joka mukailee yrityksen valitsemaa taloudellista strategiaa (kasvu tai tuottavuus) ja näin muodostaa lähtökohdat kiinteistöjohtamisen päätöksille ja toiminnoille. Lindholm on mallissaan määritellyt kasvustrategiaa tukeviksi kiinteistöstrategisiksi valinnoiksi omaisuuden arvon kasvattamisen, organisaation myynnin ja

markkinoinnin edistämisen, johtamisprosessien ja innovatiivisuuden edistämisen sekä työntekijöiden tyytyväisyyden lisäämisen. Tuottavuusstrategian toteutumista puolestaan tukevat ydintoiminnan tuottavuuden lisääminen, organisaation joustavuuden lisääminen, organisaation kustannusten minimoiminen sekä työntekijöiden tyytyväisyyden lisääminen (Lindholm 2006, 69.) Organisaation taloudellista strategiaa voidaan siis tukea seitsemän erilaisen kiinteistöihin ja tiloihin liittyvien lisäarvokanavien avulla.

Appel-Meulenbroek, Brown ja Ramakers (2010, 1) ovat tarkastelleet artikkelissaan yrityksen strategian ja kiinteistöstrategian yhteensovittamista. Heidän mukaansa organisaatioiden monimutkaistuminen korostaa strategian ja kiinteistöstrategian yhteenlinjaamisen tärkeyttä. Aiemmissä tutkimuksissa on keskitytty tunnistamaan erilaisia mahdollisia kiinteistöstrategioita ja niistä saavutettavia tuloksia. Lindholmin tutkimuksessa taas verrattiin ja arvioitiin kahdeksaa yrityksen strategian ja kiinteistöstrategian yhdistävää mallia. Tuloksena oli, että mallit käyttävät lähtökohtinaan hyvin erilaisia yritysstrategioita ja näin ollen erilaisia yhdistämiskeinojakin on useita. Havaittiin myös, että vaikka itse kiinteistöstrategiat olisivatkin selkeitä, niiden yhdistäminen yrityksen strategiaan on hyvin epämääräistä ja riippuvaista asiantuntijan paneutumisesta prosessiin. Appel-Meulenbroek ym. (2010, 4–5) nostavat kuitenkin esille Lindholmin mallissa esiintyvien kiinteistöjohtamisstrategioiden laaja-alaisuuden, eli ne kattavat organisaatioiden taloudelliset strategiat ja antavat konkreettiset linkitykset kiinteistöstrategisiin valintoihin, joita organisaation tulee tehdä, jotta ne parhaiten tukisivat taloudellista strategiaa. Laaja-alaisuuden vuoksi valittiin Lindholmin (2006) malli kiinteistöjohtamisen lisäarvokanavista tilankäyttöpreferenssien tunnistamisen teoreettiseksi taustaksi ja preferenssityökäulun lähtökohdaksi kiinteistöstrategisten valintojen tunnistamiselle. Tämän mallin valintaa puolustaa myös se, että siinä on samat lähtökohdat organisaatiotason taloudellisille strategisille valinnoille, eli kasvu ja tuottavuus, joihin aiemmin tässäkin tutkimuksessa päädyttiin.

4 TYÖKALUN KEHITTÄMINEN

4.1 Olemassa olevat kiinteistöjohtamisen onnistumista mittaavat työkalut

Organisaatioiden tilojen ja kiinteistöjen hallinnan sekä johtamisen onnistumisen mittaamiseksi ja suorituskyvyn kokonaisvaltaisen seuraamisen mahdollistamiseksi on kehitelty erilaisia apuvälineitä, joita tilanteesta riippuen saatetaan kutsua esimerkiksi mittaristoiksi, työkaluiksi, menetelmiksi tai tekniikoiksi. Riippuen niiden käyttötarkoituksesta tai mittauksen kohteena olevasta ilmiöstä, näillä apuvälineillä on eroja ja yhtäläisyyksiä toisiinsa nähden. (Lindholm & Nenonen 2006, 23.) Organisaatioiden tilankäyttöpreferenssejä kartoittavaa työkalua rakennettaessa havaittiin, ettei täysin vastaavaa apuvälinettä ole kehitetty. Olemassa oleviin tilojen käyttöön ja hallintaan liittyviin työkaluihin tutustumalla voidaan kuitenkin määrittää aiempia onnistumisia ja sudenkuoppia. Tarkoituksena olemassa olevien kiinteistöjohtamisen työkalujen tarkastelussa onkin eräänlainen ”benchmarking” ja muilta oppiminen.

Lindholm ja Nenonen (2006, 23) ovat jaotelleet erilaiset kiinteistöjohtamisen onnistumisen mittaamisen apuvälineet kolmeen eri ryhmään niiden käyttötarkoituksen mukaan:

- strategiset mittausjärjestelmät,
- taktiset työkalut ja
- tiedonkeruutekniikat.

Oman toiminnan ja tulosten jatkuvaan seurantaan voidaan pääsääntöisesti hyödyntää strategisia mittausjärjestelmiä ja usein niistä saatavia mittaustuloksia raportoidaan myös käyttäjäorganisaation johtotasolle. Taktiset työkalut taas toimivat ennemmin kiinteistöjohtamisen sisäisinä työkaluina, joiden avulla voidaan esimerkiksi analysoida nykytilannetta ja identifioida kehittämistä vaativia kohteita. Taktiset työkalut ovat usein projektiluontoisia, eli niitä käytetään tarpeen vaatiessa, ei niinkään jatkuvasti kuten strategisia mittausjärjestelmiä. Tiedonkeruutekniikat puolestaan tukevat sekä strategisia mittausjärjestelmiä että taktisia työkaluja. Niitä voidaan käyttää myös itsenäisesti, kun halutaan suorittaa esimerkiksi pienempimuotoinen mittaustutkimus. Kiinteistö- ja toimitilajohtamisen alueella tyypillisesti käytettyjä tiedonkeruutekniikoita ovat erilaiset kyselyt, haastattelut, työpajat ja havainnointi. (Lindholm & Nenonen 2006, 23.) Tilankäyttöpreferenssien kartoittamiseen tarkoitettu työkalu asettuu tässä jaottelussa taktisten työkalun kategoriaan, huolimatta sen sidoksista organisaation strategiaan. Tämä siksi, että preferenssityökalua voidaan hyödyntää nimenomaan nykytilan analysoinnissa ja tunnistettaessa preferenssejä, joiden mukaisiksi työtiloja voidaan kehittää.

Organisaatioiden tilankäyttöön liittyvissä mittauksissa on aina mahdollista tarkastella asioita joko tilojen loppukäyttäjän, eli yksittäisen työntekijän näkökulmasta tai tilat omistavan tai vuokraavan organisaation näkökulmasta (Niemi & Lindholm 2010, 35). Tässä tutkimuksessa fokuksessa ovat organisaatioiden tilankäyttöpreferenssit, joten olemassa olevien työkalujen tarkastelussakin pitäydytään organisaatiotason mittareissa.

Tilojen fyysistä ympäristöä mittaavia työkaluja on useita, kuten esimerkiksi Real Estate Norm (REN) ja Post Occupancy Evaluation (POE) (Niemi & Lindholm 2010, 35). Hollantilainen Real Estate Norm ei saanut koskaan jalansijaa kiinteistöliiketoimintalalla, johtuen ehkä sen monimutkaisesta ja yksityiskohtaisesta toteutuksesta sekä painotuksista Alankomaiden erityispiirteisiin. REN-työkalua on kuitenkin jatkokehitetty Sheffield Hallamin yliopistossa, sillä alkuperäisen REN:in kattava listaus toimitilan ominaisuuksiin liittyvistä tekijöistä haluttiin hyödyntää. Muokattu työkalu, Creative Sheffield Model, on 54-kohtainen taulukko, jossa tilankäyttäjä arvottaa attribuutit ensin tärkeyden (korkea, keskiverto, matala tai ei lainkaan soveltuva) ja sitten laadun (viisiportaisesti esimerkiksi sijaintiin liittyen, 5 minuuttia juna-asemalta, 10 minuuttia juna-asemalta jne.) mukaiseen järjestykseen. Työkalu sisältää kaikkien kaupungissa olevien toimistorakennusten tiedot ja vertaa annettuja attribuutteja rakennustietokantaan. Näin tuloksena on omat vaatimukset parhaimmalla tavalla täyttävä toimitila. (Nunnington 2010, 2.) Creative Sheffield Model on suunnattu erityisesti uusia toimitiloja etsiville tai toimitilojen vaihtoa suunnitteleville ja se vaatii valtavan esityön rakennustietokannan keräämiseksi. Työkalu lähtee liikkeelle suoraan attribuuteista, kartoittamatta esitietoja organisaatiosta ja sen tavoitteista. Näin työkalun lopputulos kuvaa puhtaasti vastaajan omia näkemyksiä, varmistumatta siitä vastaavatko nämä näkemykset myös organisaation etua. Työkalu arvottaa kuitenkin erikseen attribuuttien laadun sekä tärkeyden, joka parantaa osaltaan tuloksen tarkkuutta.

POE:lla (Post Occupancy Evaluation) eli käyttöönoton jälkeisellä arvioinnilla tarkoitetaan kiinteistö- ja toimitilajohtamisen yhteydessä esimerkiksi rakennusten ja tilojen heikkouksien ja vahvuuksien arviointiin soveltuvia menetelmiä. Nimensä mukaisesti POE toteutetaan arvioitavan kohteen käyttöönoton (rakentamisen tai muutoksen) jälkeen. POE:ssa hyödynnettävät mittarit ja tunnusluvut liittyvät organisaation ja käyttäjien toimintaan. POE:n yhteydessä voidaan mitata esimerkiksi työntekijöiden tyytyväisyyttä ja tuottavuutta, työtilan akustiikkaa, valaistusta ja tilavuutta. Tällainen workplace-POE on yleensä teknisiä arviointeja pehmeämpi ja siihen liittyvät psykologiset tarpeet, asenteet, organisatoriset tavoitteet ja muutokset sekä inhimilliset käsitykset. POE:ta on menetelmänä käytetty jo vuosien ajan toimitilojen muutosten onnistumisen arvioinnissa ja kokemukset menetelmästä ovat pääsääntöisesti hyviä. POE:n yhteydessä on kuitenkin ilmennyt myös sen käyttöä rajoittavia tekijöitä. Menetelmän soveltamista ei esimerkiksi ole nähty vaivan arvoisena, jos selvää säästömahdollisuutta ei ole näkyvissä. Koska menetelmän perusidea on toimia ongelmia ennaltaehkäisevästi, ei välttämättä nähdä sen

hyödyllisyyttä ilman taloudellista hyötyä. Myös ajan ja resurssien puute saattaa olla esteenä menetelmän kattavalle toteuttamiselle. (Lindholm & Nenonen 2006, 39–43.) POE on perusidealtaan vertaava työkalu, joka mittaa toteutuneen tilanteen ja sitä edeltäneiden odotusten kohtaamista. Preferenssityökalussa on kuitenkin kyse sellaisten teki-
joiden kartoittamisesta, jotka eivät ole verrattavissa mihinkään konkreettiseen, olemassa olevaan. Näin ollen POE:ssa käytetyt arvioinnit eivät sellaisenaan päde tässä tutkimuksessa kehitettävään preferenssityökaluun.

Performance Map on Balanced Scorecardin idean pohjalta kehitetty viitekehys, jonka tavoitteena on mallintaa organisaation ydintoiminnan tavoitteiden ja organisaation käytössä olevan työympäristön välisiä suhteita. Performance Map viitekehystä voidaan käyttää myös organisaation työympäristön suunnittelun apuvälineenä sekä työympäristömuutosten vaikutusten mittaamiseen. Samoin kuten BSC:ssäkin, myös Performance Map -mallissa prosessi alkaa käyttäjäorganisaation perimmäisten arvojen ja tavoitteiden sekä ydintoiminnan strategian ymmärtämisellä. Prosessi jatkuu organisaation strategiaan pohjautuvien tavoitteiden määrittämisellä, joihin edelleen pyritään vaikuttamaan työympäristön ja kiinteistöjohtamisen kautta. (Niemi & Lindholm 2010, 36.) Performance Map sopii hyvin erityyppisten organisaatioiden ja toimintatapojen mittaamiseen sekä vaikutusten mallintamiseen. Prosessin onnistuminen edellyttää kuitenkin, että organisaation perimmäiset tavoitteet ovat hyvin tiedossa sekä on pystytty määrittelemään yksiselitteiset tavoitteet, joihin esimerkiksi työympäristön muutosprojekteilla pyritään. Vasta näiden vaiheiden jälkeen voidaan valita oikeat mittarit, joiden avulla todellisia vaikutuksia päästään seuraamaan ja todentamaan. Performance Map -viitekehys auttaa mittareiden tarpeiden ja lähtökohtien suunnittelussa, mutta ei sinällään opasta mittareiden valinnassa. Vaikka yksiselitteiset tavoitteet olisivatkin selvillä, on tavoitteisiin sopivien mittareiden valinnassa omat haasteensa. (Lindholm & Nenonen 2006, 47.) Performance Map lähtee samoista lähtökohdista liikkeelle kuin tässä tutkimuksessa kehitettävä preferenssityökalu, eli organisaation strategian kartoituksesta. Eroavaisuudet tulevat kuitenkin esille strategian hyödyntämistavoissa. Performance Map -viitekehysten tarkoituksena on antaa keinoja työympäristön hyödyntämiseksi strategian välineenä, kun taas preferenssityökalu vertailee organisaation valitun strategian ja sen preferenssien välistä yhteyttä.

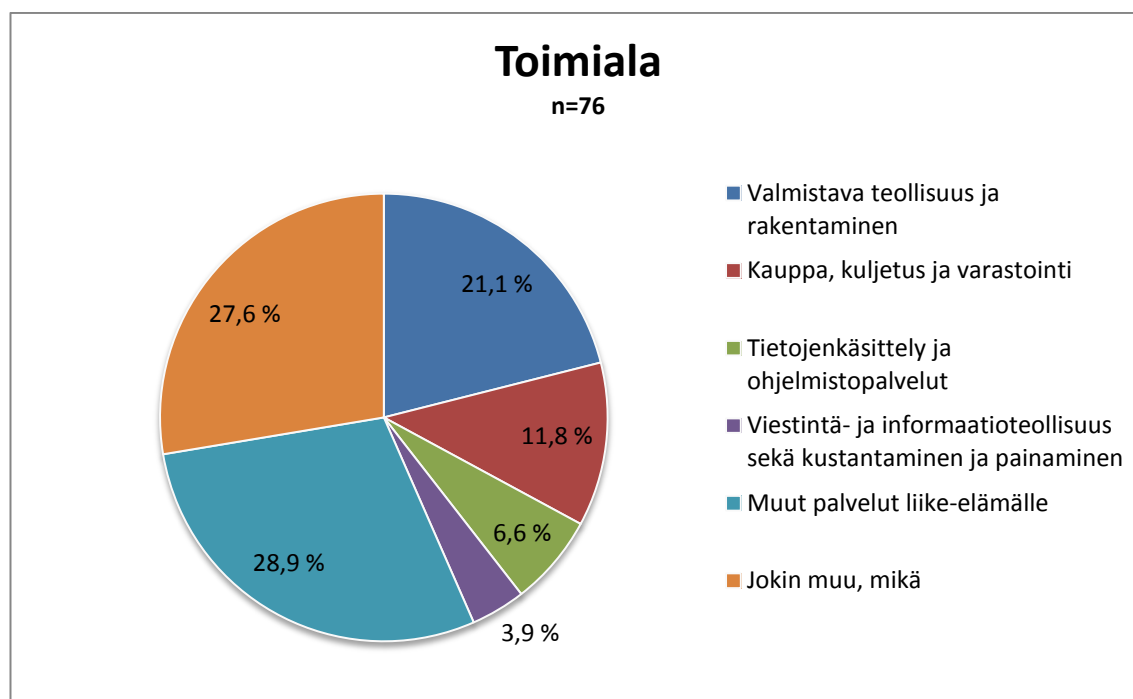
4.2 Preferenssityökalun lähtökohdat preferenssit-kyselyn valossa

4.2.1 *Preferenssit-kyselyn aineiston kuvailu*

Organisaatiokyselyn tavoitteena oli analysoida organisaation näkökulmasta millaisia preferenssejä organisaatioilla on toimistotilojen sijaintiin, rakennukseen, tilaan ja palveluihin liittyen. Kysely kohdistettiin toimistotilojen käyttäjäyritysten kiinteistö- ja toimistilavastaavat henkilöille. Näiden henkilöiden yhteystiedot hankittiin Fonecta Oy:n rekisteristä. Kysely lähetettiin keväällä 2009 kahdessa vaiheessa yhteensä 2040 henkilölle, joista yhteensä 1474 oli pääkaupunkiseudulla toimivista organisaatioista.

Ensimmäisessä vaiheessa kysely lähetettiin projektin yritysosallistujille ja heidän asiakkailleen. Jotta tulokset vastaisivat paremmin koko populaatiota, kysely lähetettiin toisessa vaiheessa jokaiselle yli 50 henkilöä työllistävälle yritykselle pääkaupunkiseudulla. Kyselyn analyysi rajattiin pääkaupunkiseudulle, sillä aineisto muualta Suomesta ei ollut riittävän kattavaa. Pääkaupunkiseutu muodostaa myös merkittävän osan koko Suomen toimistotilamarkkinoista, kun koko toimistokannasta, joka on Suomessa noin 10–11 miljoonaa neliötä, sijaitsee pääkaupunkiseudulla lähes kahdeksan miljoonaa neliötä. Tämän vuoksi pääkaupunkiseutu muodostaa oman toimintakentän toimistomarkkinoilla. Pääkaupunkiseudun analyysistä poistettiin myös vastaukset, joissa vastaaja ei osallistunut päätöksentekoon toimitiloihin liittyvissä asioissa, vastaaja oli jättänyt kesken vastaamisen tai vastaukset eivät muuten olleet analysointikelpoisia. Lopulliseen analyysiin hyväksyttiin yhteensä 91 vastausta 82:sta eri organisaatiosta. Vastausprosentiksi muodostui siten 6 %. (Rothe ym. 2010, 5–6.)

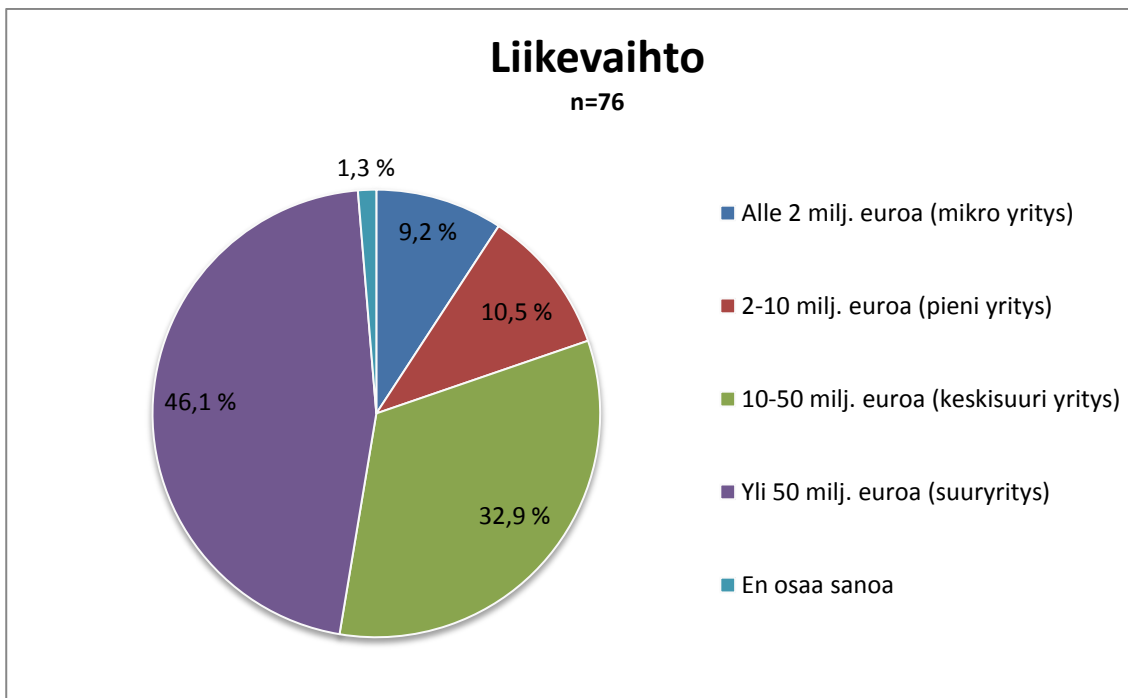
Vastaajaorganisaatiot ovat erikokoisia niin henkilöstömääriltään kuin liikevaihdoltaankin. Lisäksi ne toimivat hyvin moninaisilla toimialoilla. 91 vastanneesta organisaatiosta 76 vastaajaa oli yksityissektorin toimijoita ja 15 vastaaja toimi julkisella sektorilla. Toimialan vastausvaihtoehdoissa oli valittavana seitsemän eri toimialaa. Alla olevassa kuviossa 7 havainnollistetaan organisaatioiden jakautumista eri toimialoille.



Kuvio 7 Vastaajien jakautuminen toimialoittain

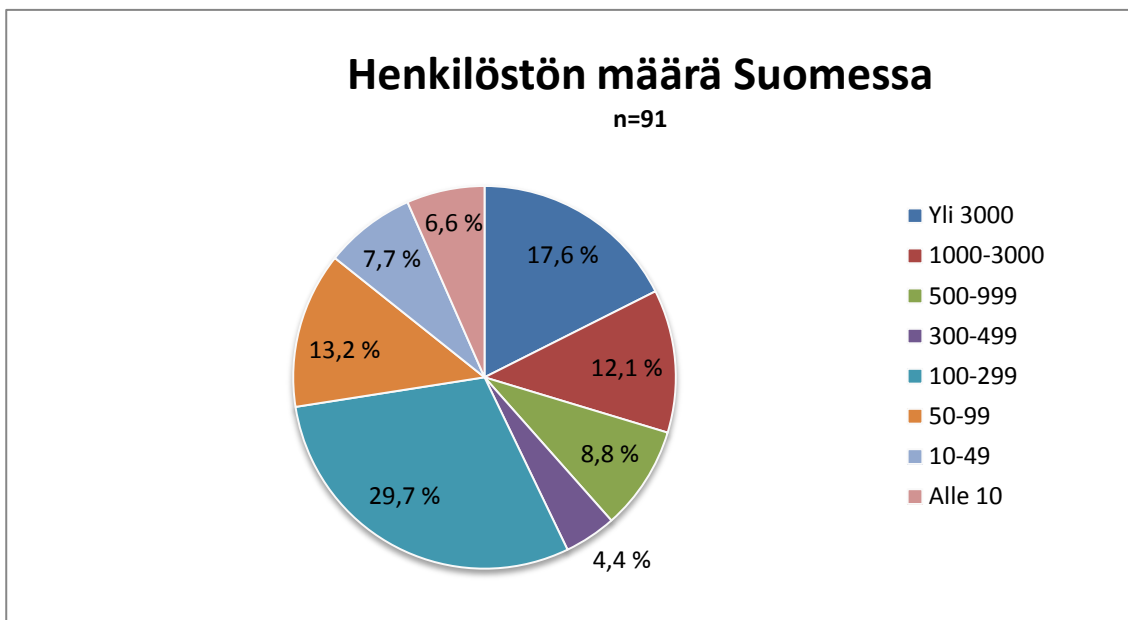
Suurimmaksi toimialaksi kyselyssä muodostui muut palvelut liike-elämälle 28,9 prosentin osuudella vastaajista. Toinen suuri ryhmä oli jokin muu, jossa vastaajien keskuudessa oli muun muassa maahantuontia, lääketeollisuutta ja koulutusta. Rahoitus- ja vakuutuspalveluihin ei kuulunut yhtään vastaajaa.

Organisaation kokoa tarkasteltaessa liikevaihdon kannalta, vastaukset olivat selkeästi painottuneet suurten yritysten suuntaan. Merkittävä osa vastaavista kuului suuriin tai keskisuuriin yrityksiin (kuvio 8).



Kuvio 8 Vastaajien jakautuminen liikevaihdon mukaan

Tämä saattaa indikoida sitä, että kiinteistö- ja tilankäyttöasiat tulevat yritystoiminnassa kriittisiksi vasta kun organisaation on saavuttanut riittävän suuren koon. Sama ilmiö on havaittavissa kuvioista 9, jossa on jaoteltuna organisaation koko Suomessa toimivan henkilöstön määrällä mitattuna.



Kuvio 9 Vastaajien jakautuminen Suomessa toimivan organisaation henkilöstömäärän mukaan

Vastanneiden organisaatioiden joukossa oli myös kansainvälisesti toimivia organisaatioita, mutta Suomessa toimivan organisaation henkilöstömäärällä mitattuna vastaajat painottuivat yli 100 hengen organisaatioihin. Suurin luokka oli 100–299 henkeä työllistävät yritykset ja yhteensä 72,5 prosenttia vastanneista ylitti sadan hengen rajapyykin.

Kuten aiemmin todettiin, kyselyn yksittäisistä kysymyksistä muodostettiin keskiarvosummamuuttujia, jotta lukuisten kysymysten käsittely olisi mielekkäämpää. Kaikkien keskiarvosummamuuttujien vastauksien keskiarvoja tarkasteltaessa havaitaan, että ne ovat sijoittuneet kaikki välille 1–3,56, asteikon ollessa 1–5 (taulukko 1).

Taulukko 1 Keskiarvosummamuuttujien keskiarvot ja keskihajonnat

	n	Keskiarvo	Keskihajonta
Vuokrakustannukset	87	1,45	0,73
Vuokrasopimuksen pituus	87	1,95	0,78
Vuokrasopimuksen joustavuus	87	2,43	0,73
Vuokrasuhteen lisäarvopalvelut	87	3,56	0,90
Sijainti ja saavutettavuus julkisilla kulkuneuvoilla	91	1,45	0,70
Sijainti ja saavutettavuus yksityisillä kulkuneuvoilla	91	1,70	0,75
Saavutettavuus kevyellä liikenteellä	91	2,80	0,96
Tukipalvelut kevyenliikenteen hyödyntämiseksi	91	2,01	0,67
Sijainti kaupungin keskustan suhteen	91	2,96	1,12
Sijainti lentokentän suhteen	91	3,13	1,09
Sijainti sidosryhmiin nähden	91	2,84	0,66
Verkostoituminen rakennuksessa	91	3,53	0,93
Mielikuva alueesta	91	2,67	0,62
Liikuntamahdollisuudet	91	3,08	0,99
Henkilökohtaiset palvelut	91	3,17	0,66
Työhön liittyvät palvelut	91	2,41	0,74
Rakennuksen antama mielikuva ja imago	91	2,29	0,64
Sisäilmaston säätömahdollisuudet	91	1,54	0,59
Fyysinen joustavuus	91	2,19	0,68
Ympäristövaikutukset	91	2,27	0,63
Tiimityöskentelyn tukeminen	91	2,14	0,61
Yksilötyö	91	2,13	0,90
Tilatyöppien käyttö ja saatavuus	91	2,60	0,59
Virtuaalisuus	91	2,27	0,71
Yksilön vaikutusmahdollisuudet	91	1,83	0,67

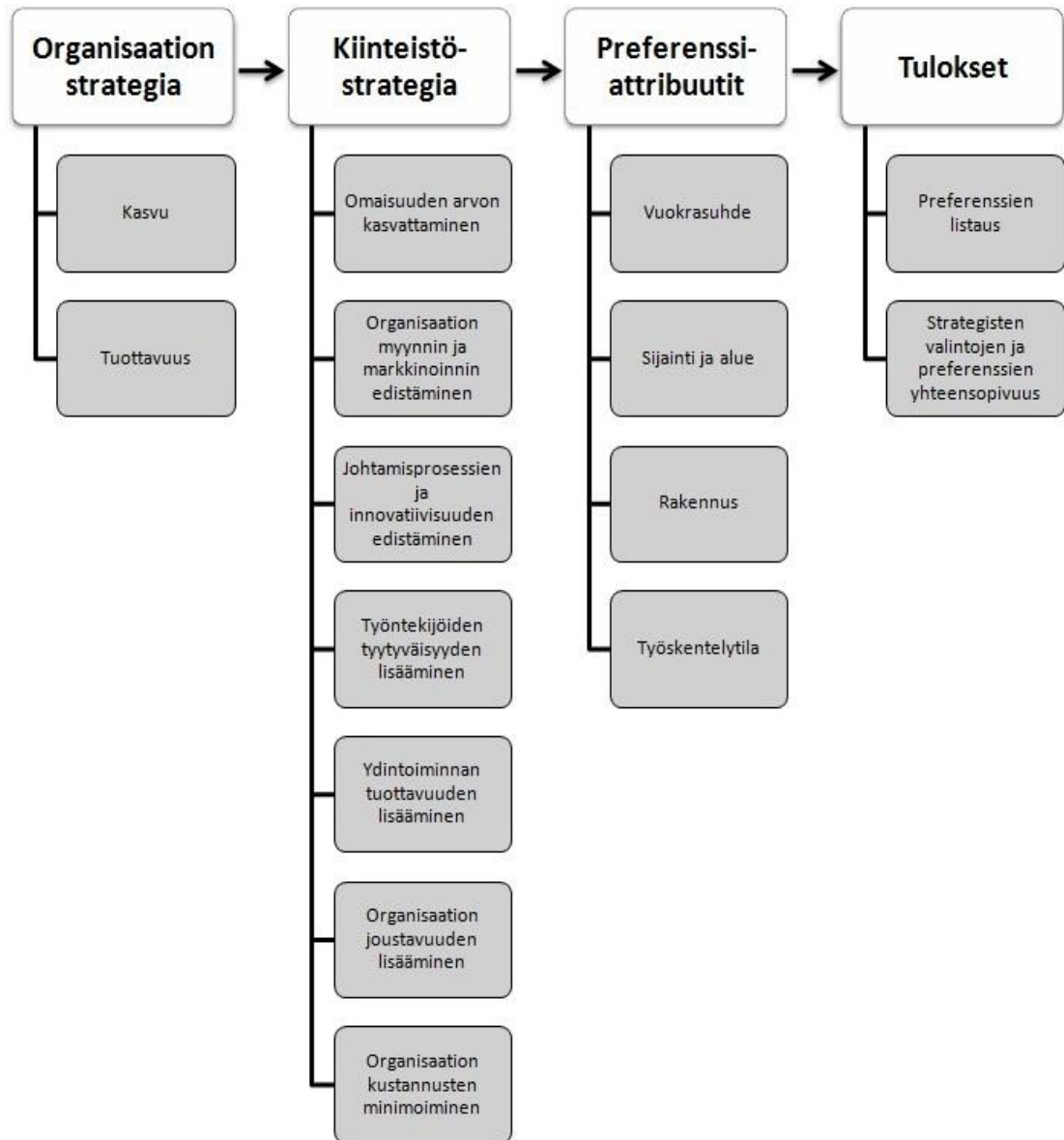
Vuokrasuhteen lisäarvopalvelut -keskiarvosummamuuttuja saavuttaa arvolla 3,56 korkeimman keskiarvon. Näitä vuokrasuhteeseen liittyviä lisäarvopalveluja, joihin sisältyy esimerkiksi neuvonanto tilamuutoksissa, ympäristöasioissa ja kustannuksien hallin-

nassa, preferoidaan keskimääräisesti vähiten kaikista annetuista vaihtoehtoista. Lisäarvopalveluita ei siis todennäköisesti koeta niistä aiheutuvaa kustannusta arvokkaammaksi. Alhaisimmat keskiarvot ovat vuokratkustannukset sekä sijainti ja saavutettavuus julkisella liikenteellä -summamuuttujilla, joiden keskiarvot jäävät 1,45:n. Näitä kahta summamuuttujaa preferoidaan keskimääräisesti eniten annetuista vaihtoehtoista, joka kertoo näiden tekijöiden tärkeydestä optimaalisinta tilaratkaisua haettaessa. Taulukkoa 1 tarkasteltaessa havaitaan, että vastaukset ovat keskittyneet ”erittäin tärkeä” ja ”melko tärkeä” vastausvaihtoehtoihin. Alle kahden keskiarvolla olevia keskiarvosummamuuttujia on kuusi kappaletta, alle kolmen keskiarvon jääviä keskiarvosummamuuttujia peräti 14 kappaletta ja alle neljän keskiarvon jääviä keskiarvosummamuuttujia on enää viisi kappaletta. Tämä kertoo paljon preferenssien luonteesta. Tilankäyttöpreferenssejä kartoitettaessa ei kysytä mitä organisaatio välttämättä tarvitsee tai mihin organisaation resurssit riittävät tilojen toteutuksessa. Alhaisista keskiarvoista voidaan päätellä että preferenssejä määritettäessä tarkastellaan yksittäisiä tekijöitä vapaammin, reaali maailman rajoituksista välittämättä. Jokaisen yksittäisen asian preferointi ei ole kuitenkaan tarkoituksenmukaista, sillä kaikki tekijät eivät tue organisaation toimintaa ja tavoitteiden toteutumista, eikä niitä kaikkia myöskään toteuteta, useimmiten taloudellisista syistä. Tämä havainto onkin preferenssityökalun kannalta merkittävä. Preferenssityökalu tulisi muodostaa siten, että se korostaa työkalun käyttäjälle ettei kaikkea kannata preferoida, vain niitä tekijöitä jotka tukevat kyseisen organisaation strategian toteutumista.

4.2.2 *Preferenssit-kysely preferenssityökalun pohjana*

Luvussa 3.2 tarkasteltiin erilaisia strategiamalleja, sillä haluttiin löytää preferenssityökalulle ne aspektit joita sen tulisi kartoittaa, jotta se parhaiten selvittäisi preferenssityökalua käyttävän organisaation strategiset valinnat. Strategiamallien tarkastelun tuloksena päädyttiin valitsemaan preferenssityökalun lähtökohdaksi yksinkertaistus organisaation taloudellisista strategisista valinnoista, eli mahdollisuus valita kasvu- tai tuottavuustrategian välillä. Kaplan & Nortonin (2004, 59) mallin mukaan taloudelliset tulosmittarit ilmaisevat, tukeeko yrityksen strategia ja sen toteutus yrityksen taloudellisten tulosten parantamista. Tuottavuusstrategiassa esiin nousevat tekijät, jotka parantavat yrityksen kustannusrakennetta, kuten kassamenojen vähentäminen ja virheiden karsiminen. Tuottavuusstrategiaa voidaan toteuttaa myös pääoman hyödyntämistä lisäämällä, eli nykyisen pääoman kapasiteetin hallinnalla sekä tekemällä lisäinvestointeja pullonkaulojen poistamiseksi. Kasvustrategiassa taas yrityksen on mahdollista syventää olemassa olevia asiakassuhteita parantamalla nykyisten asiakkaiden kannattavuutta. Toinen vaihtoehto on laajentaa tuotantomahdollisuuksia tuomalla mukaan uusia tulonlähteitä kuten uusia tuotteita, markkinoita sekä kumppaneita. Kasvu- ja tuottavuusstrategian sijoittumista

preferenssi-työkaluun havainnollistetaan kuviossa 10, jossa esitellään työkalun sisältöä ja toimintaperiaatetta.



Kuvio 10 Preferenssityökalun sisältö ja toimintaperiaate

Yrityksen tulisi preferoida sellaisia tiloja, jotka tukevat joko tuottavuus- tai kasvustrategiaa. Jotta voidaan määrittää millaiset tilat tosiasiassa tukevat kasvu- ja tuottavuusstrategioita, tulee näille taloudellisille strategioille etsiä niitä tukevia kiinteistöstrategisia lisäarvokanavia, jotka kuvaavat millaiset tilat, kiinteistöt ja niihin liittyvät tekijät konkreettisesti vaikuttavat organisaation taloudellisen strategia toteutumiseen. Kuvioista 10 havaitaan, että työkalun strategisen lähtökohtien kartoituksen jälkeen fokukseen siirtyikin kiinteistöstrategia. Luvussa 3.3 tarkasteltiin kiinteistöjohtamisen strategisia valintoja ja työkalun pohjaksi valittiin Lindholmin (2006) malli kiinteistöjohtamisen lisäarvokanavista. Preferenssityökaluun sisältyy siis organisaation taloudellinen strategia,

kiinteistöstrategia sekä yksittäiset tiloihin ja kiinteistöihin liittyvät preferenssit, joten preferenssityökalusta muodostuu näin ollen kolmiosainen. Ensimmäisessä osassa vastaaja valitsee onko organisaation strategia kasvu- vai tuottavuuslähtöinen. Toisessa osassa vastaaja määrittelee millaisia kiinteistöstrategian lisäarvokanavia organisaatio hyödyntää ja kolmannessa vaiheessa vastaaja valitsee ne attribuutit joita organisaatio preferoi. Nämä yksittäiset attribuutit liittyvät vuokrasuhteeseen, toimitilojen sijaintiin ja alueeseen, itse rakennuksen fyysisiin ominaisuuksiin sekä työskentelytilaan.

Lindholmin (2006, 69–70) mallin pohjana toimii ajatus kiinteistöstrategiasta, joka tukee organisaation ydintoiminnan strategiaa ja samalla mahdollistaa organisaatiolle sen päätavoitteen saavuttamisen, eli omistajien varallisuuden maksimoinnin. Kiinteistöstrategian tulisi luoda myös lisäarvoa organisaatiolle. Lindholmin (2006) malli tarjoaa seitsemän mahdollista kiinteistöjohtamisen lisäarvostrategiaa, jotka kukin toteuttaa eri kanavien kautta strategiset vaatimukset. Kasvua tukevat kiinteistöstrategiset valinnat ovat omaisuuden arvon kasvattaminen, organisaation markkinoinnin ja myynnin edistäminen, johtamisprosessien ja ydintoiminnan innovatiivisuuden edistäminen. Vaihtoehtoista ensimmäinen, omaisuuden arvon kasvattaminen tarkoittaa sitä lisäarvoa, jonka organisaatio saavuttaa tuottojen kasvun realisoitumisen kautta. Organisaation kiinteistövarallisuus nähdään tässä lisäarvostrategiassa pääomana, jota voidaan johtaa optimoimalla ja maksimoimalla taloudellinen hyöty koko organisaation kannalta. Omaisuuden arvon kasvattaminen kiinteistöstrategisena valintana koskee siis vain organisaatioita, jotka ovat valmiita sitouttamaan pääomaansa kiinteistöihin, eikä vain vuokraamaan toimitiloja. Preferenssityökalun kohderyhmänä nähdään kuitenkin enemmän toimitiloja vuokraavat organisaatiot, jotka kaipaavat apua oman toimitilatarpeensa kartoittamiseen kuin kiinteistöihin varallisuuttaan sijoittavat organisaatiot. Kiinteistösalkkujen hallinnointiin liittyvät monimutkaiset arvonmuodostusketjut jätetään tämän työkalun ulkopuolelle ja keskitytään nopeammin reagoiviin toimitilanvuokraustekijöihin. Tästä syystä omaisuuden arvon kasvattaminen jätetään pois työkalun kiinteistöstrategisten valintojen listalta.

Kuten jo kappaleessa 2.2.2 kävi ilmi, kyselyaineiston käsittely aloitettiin muodostamalla muuttujista (eli yksittäisistä preferensseistä, joiden tärkeyttä vastaajia pyydettiin arvioimaan) keskiarvosummamuuttujia, jotta aineisto voitiin saattaa tutkimuksen kannalta mielekkäämpiin kokonaisuuksiin. Nämä keskiarvosummamuuttujat sisältävät siis yksittäisiä tiloihin ja kiinteistöön liittyviä preferenssejä, kuten esimerkiksi sisäilman laatu ja aulapalvelu. Näitä keskiarvosummamuuttujia kutsutaan tässä tutkimuksessa tästä eteenpäin tilapreferenssinipuiksi, sillä se kuvastaa niiden sisältöä paremmin kuin tilastomenetelmänä käytetty keskiarvosummamuuttuja. Saadut tilapreferenssiniput yhdistettiin aina sellaiseen kiinteistöstrategian lisäarvokanavaan, jonka toteuttamiseen liittyviä tilapreferenssejä tilapreferenssinipun vastaukset koskivat. Alla olevassa taulukossa 2 on esitetty työkalussa huomioidut kiinteistöstrategian lisäarvokanavat ja niiden toteutumista tukevat tilapreferenssiniput.

Taulukko 2 Kiinteistöstrategioiden lisäarvokanavat ja niiden toteutumista tukevat tilapreferenssiniput

	Markkinoinnin ja myynnin edistäminen	Johdamisprosessien ja innovatiivisuuden edistäminen	Työntekijöiden tyytyväisyyden lisääminen	Ydintoiminnan tuottavuuden lisääminen	Joustavuuden lisääminen	Kustannusten minimoiminen
Vuokrakustannukset						X
Vuokrasopimuksen pituus					X	
Vuokrasopimuksen joustavuus					X	
Vuokrasuhteen lisäarvopalvelut					X	
Sijainti ja saavutettavuus julkisilla kulkuneuvoilla	X		X			
Sijainti ja saavutettavuus yksityisillä kulkuneuvoilla	X		X	X		
Saavutettavuus kevyellä liikenteellä	X		X			
Tukipalvelut kevyenliikenteen hyödyntämiseksi			X			
Sijainti kaupungin keskustan suhteen	X		X			
Sijainti lentokentän suhteen			X	X		
Sijainti sidosryhmiin nähden	X		X			
Verkostoituminen rakennuksessa	X					
Mielikuva alueesta	X		X			
Liikuntamahdollisuudet			X			
Henkilökohtaiset palvelut			X			
Työhön liittyvät palvelut					X	
Rakennuksen antama mielikuva ja imago	X		X			
Sisäilmaston säätömahdollisuudet			X	X	X	
Fyysinen joustavuus					X	
Ympäristövaikutukset	X					X
Tiimityöskentelyn tukeminen		X				
Yksilötyö		X				
Tilatyyppien käyttö ja saatavuus				X	X	X
Virtuaalisuus		X			X	
Yksilön vaikutusmahdollisuudet			X			

Jokainen tilapreferenssinippu voi esiintyä useammassa kuin yhdessä kiinteistöstrategisessa lisäarvokanavassa, sillä useat tilapreferenssiniput sisälsivät sellaisia tiloihin liit-

tyviä preferenssiattribuutteja, että niiden voitiin katsoa tukevan useamman kiinteistöstrategisen lisäarvokanavan toteutumista. Taulukosta 2 havaitaan, että lukumääräisesti eniten, 13 kappaletta tilapreferenssinipuista liittyy työntekijöiden tyytyväisyyden lisäämiseen. Aiemmin kuviossa 6, jossa esiteltiin Lindholmin (2006) malli kiinteistöstrategisista lisäarvokanavista, määriteltiin myös kunkin lisäarvokanavan sisältö. Työntekijöiden tyytyväisyyttä lisää esimerkiksi työntekijöiden huomioiminen sijaintien valinnassa. Tämän vuoksi sijaintiin ja saavutettavuuteen sekä yksilön vaikutusmahdollisuuksiin liittyvien tilapreferenssinippujen ja niihin sisältyvien preferenssien tulisi olla tärkeitä tämän strategian valinneille organisaatioille. Työntekijöiden tyytyväisyyttä lisäävät myös miellyttävät työskentelyolosuhteet ja työtilat, joten alueen ja rakennuksen antaman mielikuvan sekä sisäilmaston säätömahdollisuuksien tulisi lukeutua tämän strategian valinneiden organisaatioiden tärkeiden tilapreferenssinippujen ja sitä kautta preferenssien joukkoon.

Markkinoinnin ja myynnin edistäminen organisaation kiinteistöstrategian lisäarvokanavana tarkoittaa sitä, että valitaan asiakkaita houkuttelevia sijainteja ja tiloja sekä hyödynnetään kiinteistöjen imagoarvoa. Lisäksi tulisi luoda brändiä tukevia tiloja ja tilaratkaisuja sekä tarjota myyntiä tukeva työympäristö. Näiden tavoitteiden saavuttamiseksi organisaation tulisikin panostaa jälleen sijaintiin ja saavutettavuuteen liittyviin tilapreferenssinippuihin sekä rakennuksen ja alueen antamiin mielikuviin. Myös ympäristövaikutusten huomioimisen voidaan katsoa tukevan myynnin ja markkinoinnin edistämiseen pyrkivää kiinteistöstrategiaa.

Taloudellisen-, sopimuksellisen-, toiminnallisen- ja fyysisen joustavuuden tavoittelu on osa kiinteistöstrategian lisäarvokanavaa, jonka tavoitteena on organisaation joustavuuden lisääminen. Tätä tukeakseen organisaation tulisikin huomioida taulukossa 2 esitetyistä tilapreferenssinipuista ja näiden sisältämistä preferensseistä vuokrasopimuksen pituuteen ja joustavuuteen sekä vuokrasuhteen lisäarvopalveluihin liittyvät tekijät. Joustavuutta lisää myös työhön liittyvien palveluiden hyödyntäminen (esimerkiksi aula- ja postituspalvelut), sisäilmaston säätömahdollisuudet, tilojen fyysinen muunneltavuus ja erilaisten tilatyyppeiden käyttö, kuten isojen ja pienien neuvotteluhuoneiden oikea suhde. Lisäksi myös virtuaalisten työskentelymahdollisuuksien tarjoaminen tuo toiminnallista joustavuutta organisaatiolle.

Ydintoiminnan tuottavuuden lisääminen kiinteistöstrategian lisäarvokanavana tarkoittaa sitä, että tiloja ylläpidetään niin, että tuotantoprosessi on optimaalinen ja että tilat sekä sisäilmasto tukevat tuottavuutta. Näin ollen tilatyyppeiden käyttöön ja saatavuuteen sekä sisäilmaston säätömahdollisuuksiin liittyvät tilapreferenssiniput ovat osana strategiavalintoja. Lisäksi tavoitteena on logistiikan parantaminen sijaintien ja suunnittelun kautta. Tämä tarkoittaa sitä, että yksityisautoiluun ja lentokentän läheisyyteen liittyvien tilapreferenssinippujen tulisi olla merkityksellisiä strategisten valintojen valossa.

Minimoitaessa toimitiloihin liittyviä kustannuksia pyritään karsimaan niin rahoitus- kuin operatiivisista kustannuksista. Vuokrakustannukset -tilapreferenssinippu ja sen sisältämien preferenssien tulisikin olla osa kustannusten minimointiin pyrkivän organisaation strategisia valintoja. Kustannusten minimointiin kuuluu myös työtilojen käytön tehostaminen, eli tilatyypin käyttö ja saatavuus -tilapreferenssinippu tukee tätä strategiaa. Lindholm (2006) on myös mallissaan nostanut kestävän kehityksen periaatteiden soveltamisen osaksi kustannusten minimoimisen kiinteistöstrategiaa, joten ympäristövaikutukset -tilapreferenssinippu ja sen preferenssit tulee huomioida tätä strategiaa tarkasteltaessa.

Johtamisprosessien ja innovatiivisuuden edistäminen kiinteistöstrategian lisäarvokanavana merkitsee sitä, että työtilat tukevat strategian implementointia, innovaatioprosessia sekä tietotyötä. Näin ollen tiimityöskentelyn tukemisen, yksilötyön ja virtuaalisuuden -tilapreferenssiniput ja niiden sisältämät preferenssit tulisi huomioida strategisten ratkaisujen kautta.

Lindholmin (2006) mallin mukaisesti organisaatio voi valita kuudesta kiinteistöstrategisesta lisäarvokanavasta ne, joiden se kokee parhaiten tukevan oman taloudellisen strategiansa toteutumista. Mitä näistä lisäarvokanavista organisaatiot sitten pitävät tärkeimpinä? Preferenssit -kyselyssä pyydettiin vastaajia pohtimaan nykyisiä toimitilojaan ja harkitsemaan mitä kolme ominaisuutta he pitävät tärkeimpänä liittyen toimitilojen sopivuuteen organisaation ydinliiketoimintaan nähden. Toimitiloihin liittyvät ominaisuudet oli muotoiltu lähes kuten Lindholmin (2006) mallin kuusi kiinteistöstrategista lisäarvokanavaa, eli vastaaja sai valita lisäarvokanavista kolme tärkeintä laittaen nämä tärkeysjärjestykseen (1=tärkein, 2=toiseksi tärkein, 3=kolmanneksi tärkein). Kuvioon 11 on merkitty lukumäärittäin montako ykköstä, kakkosta ja kolmosta kukin lisäarvokanava sai.

	Tärkein	Toiseksi tärkein	Kolmanneksi tärkein
Toimitilat tukevat organisaation markkinointia, myyntiä ja imagoa	9	13	12
Toimitilat tukevat henkilöstön innovatiivisuutta ja luovuutta	4	15	11
Toimitilat tukevat henkilöstön hyvinvointia ja viihtyisyyttä	12	30	21
Toimitilat tukevat työn tehokkuutta ja työntekijöiden tuottavuutta	51	18	11
Toimitilat tukevat organisaation joustavuutta	6	11	15
Toimitilat tukevat organisaation kustannussäästöjä	9	4	16

Kuvio 11 Kiinteistöstrategian lisäarvokanavien yhteys ydinliiketoimintaan

Kuviosta 11 havaitaan, että lukumääräisesti eniten kaikista vastauksista ja samalla myös eniten ykkösiä sai työn tehokkuuden ja työntekijöiden tuottavuuden tukeminen toimitilojen avulla. Toiseksi eniten vastauksia ja eniten toiseksi tärkein vastauksia keräsi

henkilöstön hyvinvoinnin ja viihtyisyyden tukeminen. Nämä kärkisijoja pitävät, henkilöstöön liittyvät tekijät kertovat siitä, miten organisaatiot arvostavat henkilöstöä tärkeimpänä resurssinaan ja haluavat toimitilavalinnoillaan vaikuttaa henkilöstön viihtyvyyteen ja tehokkuuteen.

Työn tehokkuuden ja työntekijöiden tuottavuuden tukeminen toimitilojen avulla nousi siis vastauksissa tärkeimmäksi kiinteistöstrategiseksi lisäarvokanavaksi. Tämä merkitsee preferenssityökalun näkökulmasta tarkasteltuna sitä että Lindholmin (2006) mallissa ydintoiminnan tuottavuuden lisääminen nimellä olevan kiinteistöstrategiseen lisäarvokanavaan taulukossa 2 yhdistettyjen tilapreferenssinippujen olisi myös pitänyt saada paljon ”erittäin tärkeä” ja ”melko tärkeä” vastauksia kyselyssä. Preferenssityökalun toimintaperiaatteen mukaisesti organisaatio joka on valinnut ydintoiminnan tuottavuuden lisäämisen kiinteistöstrategiseksi lisäarvokanavakseen, on tehnyt sen tukeakseen tuottavuuteen perustuvaa taloudellista strategiaansa. Näin ollen organisaation tulisi preferoida sellaisia yksittäisiä tilaan liittyviä tekijöitä, jotka ovat linjassa kiinteistöstrategisten valintojen kanssa. Preferenssityökalun mukaisesti ydintoiminnan tuottavuuden lisääminen -lisäarvokanavaa tukevat sijainti ja saavutettavuus yksityisillä kulkuneuvoilla, sijainti lentokentän suhteen, sisäilmaston säätömahdollisuudet sekä tilatyypin käyttö ja saatavuus -tilapreferenssiniput. Taulukosta 1 havaitaan, että sijainti ja saavutettavuus yksityisillä kulkuneuvoilla -tilapreferenssinipun keskiarvo on 1,70, sijainti lentokentän suhteen -tilapreferenssinipun keskiarvo on 3,13, sisäilmaston säätömahdollisuudet -tilapreferenssinipun keskiarvo on 1,54 sekä tilatyypin käyttö ja saatavuus -tilapreferenssinipun keskiarvo on 2,60. Sijainti ja saavutettavuus yksityisillä kulkuneuvoilla -tilapreferenssinipun ja sisäilmaston säätömahdollisuudet -tilapreferenssinipun alle kahden jäävät keskiarvot osoittavat, että näitä tilapreferenssinippuja on pidetty keskimääräisesti ”erittäin tärkeänä” ja ”melko tärkeänä” eli nämä ovat preferenssityökalun sisällön kanssa linjassa. Sijainti lentokentän suhteen sekä tilatyypin käyttö ja saatavuus -tilapreferenssinippujen korkeammat keskiarvot taas puolestaan osoittavat että näitä ei ole pidetty keskimääräisesti kovinkaan tärkeinä, joten preferenssityökalun käyttö ohjeistaisi preferoimaan enemmän näitä tekijöitä.

5 TYÖKALUN KUVAUS

Tässä luvussa esitellään preferenssityökalun sisältöä ja sen sisällön muodostumiseen vaikuttaneita tekijöitä. Työkalua on havainnollistettu tässä kuvioin, mutta se on liitetty tutkimuksen oheen myös CD-ROM -levylle (liite 3) ja näin ollen sitä on myös tämän tutkimuksen lukijan mahdollista testata ja käyttää.

Strategiakirjallisuudesta saatua teoreettista taustaa hyödyntämällä voidaan muodostaa työkalu, joka auttaa yritystä tunnistamaan sellaisia preferenssejä, jotka tukevat sitä strategian toteutuksessa ja tavoitteiden saavuttamisessa. Kuten luvussa 3.2 todettiin, preferenssityökalun organisaatiotason strategisia valintoja kartoittamaan määriteltiin yritystoiminnan peruseriaate eli omistajien varallisuuden kasvu. Näin ollen havainto siitä, että se on saavutettavissa joko kasvattamalla tuottoja (kasvustrategia) tai parantamalla tuottavuutta (tuottavuusstrategia) muodostui työkalussa tapahtuvan taloudellisen strategian kartoituksen periaatteeksi. Kuviossa 12 on havainnollistettu työkalun strategiaa kartoittava osio.



Strategiaosuudessa pyritään tunnistamaan organisaation strategiset lähtökohdat. Valitkaa allaolevista vaihtoehdoista ne, joiden koette parhaiten vastaavan organisaationne strategisia tavoitteita. Voitte tarkastella omista tarpeistanne riippuen joko koko organisaatiota varten laadittua yritysstrategiaa, liiketoimintayksikölle laadittua strategiaa tai yksittäiselle toiminnolle laadittua strategiaa.

- Strategia perustuu olemassa olevien asiakassuhteiden syventämiseen, esimerkiksi lanseeraamalla uusia tuotteita/palveluita tai kehittämällä olemassa olevia tuotteita/palveluita.
- Strategia tähtää uusien asiakkaiden tai asiakassegmenttien tavoittamiseen. Tämä voi tapahtua uusien tai olemassa olevien tuotteiden/palveluiden avulla.
- Strategia tähtää kustannusten pienentämiseen, esimerkiksi alentamalla välillisiä ja/tai välittömiä kuluja.
- Strategia kannustaa käyttämään tehokkaammin olemassa olevia resursseja ja pääomaa.

Preference Tool by Prefe
© 2011

Kuvio 12 Preferenssityökalun organisaation strategiaa kartoittava osio

Strategiaa kartoittavassa osiossa vastaaja valitsee ne keinot, joita hänen edustama organisaatio hyödyntää strategisina lähtökohtinaan. Esimerkissä vastaaja on valinnut en-

simmäisen vaihtoehdon, eli organisaation strategia perustuu olemassa olevien asiakas-suhteiden syventämiseen. Nämä valinnat siirtyvät suoraan tulos 1 -osioon kertomaan mitä strategiaa organisaatio ilmoittaa toteuttavansa ja näin ollen siihen voidaan verrata valittuja preferenssejä ja sitä, ovatko nämä valinnat linjassa keskenään. Vastaaja voi myös jättää tämän ja kiinteistöstrategiaa kartoittavan osion täyttämättä, jolloin hän saa tuloksena työkalusta vain listauksen preferensseistä, joita organisaatio pitää tärkeinä, ilman linkitystä organisaation strategiaan (tulos 2).

Preferenssityökalun seuraavassa vaiheessa vastaaja valitsee millaisia kiinteistöjohtamisen strategioita organisaatio hyödyntää (kuvio 13).



Kiinteistöstrategiaosuudessa määritellään organisaation kiinteistöstrategiset lähdökohdat. Valitkaa (yksi tai useita) seuraavista kiinteistöjohtamiseen liittyvistä päätöksistä ja valinnoista omaa kiinteistöstrategista näkemystänne vastaavat toiminnot. Kiinteistöstrategiamme tarkoitus on:

- Organisaation markkinoinnin ja myynnin edistäminen
Tämä voi tapahtua esimerkiksi valitsemalla asiakkaita houkuttelevia tiloja ja sijainteja, hyödyntämällä kiinteistöjen imagoarvoa, luomalla brändiä tukevia tilaratkaisuja tai tarjoamalla myyntiä tukevia työympäristöjä.
- Johtamisprosessien ja innovatiivisuuden edistäminen
Tämä voi tapahtua esimerkiksi muodostamalla työtiloja, jotka tukevat strategian implementointia, tukemalla organisaatiomuutoksia työntekijöiden avulla, tarjoamalla työympäristön joka tukee innovaatioprosessia tai edistämällä tietotyötä tilaratkaisujen kautta.
- Työntekijöiden tyytyväisyyden lisääminen
Tämä voidaan saavuttaa esimerkiksi huomioimalla työntekijät sijaintien valinnassa, tarjoamalla miellyttävät työskentelyolosuhteet ja työtilat tai tarjoamalla työntekijöiden toivomia palveluja palveluorientoituneella asenteella.
- Ydintoiminnan tuottavuuden lisääminen
Tämä voi tapahtua esimerkiksi ylläpitämällä tiloja tavalla, joka takaa optimaalisen tuotantoprosessin, tarjoamalla tuottavuutta tukevia tiloja, tilaratkaisuja sekä sitä tukevan sisäympäristön tarjoaminen tai parantamalla logistiikkaa sijainnin ja suunnittelun avulla.
- Organisaation joustavuuden lisääminen
Tämän voi saavuttaa tarjoamalla taloudellista, sopimuksellista, toiminnallista tai fyysistä joustavuutta.
- Organisaation kustannusten minimoiminen
Tämä voi tapahtua minimoimalla rahoituskustannukset ja/tai operationaalisen kustannukset, tehostamalla työntekijöiden käyttöä, ennakoivan ylläpitotoiminnan avulla, toimimalla kontrollimekanismina tai soveltamalla kestävän kehityksen periaatteita.

Preference Tool by Prefe
© 2011

Kuvio 13 Preferenssityökalun kiinteistöstrategiaa kartoittava osio

Työkalun lähtökohdaksi organisaatioiden kiinteistöstrategian kartoitukselle valittiin Lindholmin (2006) malli kiinteistöjohtamisen lisäarvokanavista. Työkalussa on vastausvaihtoehtoina kuusi kiinteistöstrategian toteutuskeinoa ja vastaaja voi valita näistä ne, joita hänen organisaationsa hyödyntää. Esimerkkinä kuviossa 13 vastaaja on valinnut kolme kiinteistöstrategiaa, joita organisaatiossa hyödynnetään. Samoin kuin työkalun ensimmäisessä, organisaation strategiaa kartoittavassa osuudessa, tässäkin nämä vastaajan tekemät valinnat siirtyvät tulos 1 -osioon muistuttamaan vastaajaa tekemistään valinnoista ja toimimaan pohjana preferenssien valinnoista saatujen tulosten vertailussa.

Seuraavassa vaiheessa työkalua siirrytään yksittäisten preferenssitekijöiden, eli attribuuttien arvottamiseen (kuvio 14). Preferenssit -hankkeessa aiemmin tehtyä kyselyä hyödynnettiin tässä työkalun osassa attribuuttien osalta.

Tässä osassa on tarkoituksena määrittää organisaation preferenssit. Valitkaa seuraavista vuokrasuhteeseen, kiinteistön sijaintiin ja alueeseen, rakennukseen itseensä sekä työskentelytiloihin liittyvistä attribuuteista ne, joita organisaationne preferoi eli pitää mieluisina. Huomioikaa, että vastaatte organisaationne ideaalitilanteen mukaan, eli ette arvioi olemassa olevia ominaisuuksia vaan sitä, mitkä tekijät olisivat organisaatiollenne mieluisia.

Antakaa jokaiselle attribuutille arvo 0=ei tärkeä, 1=tärkeä, mutta olemme valmiita tinkimään tästä tai 2=tärkeä, emmekä ole valmiita tinkimään tästä.

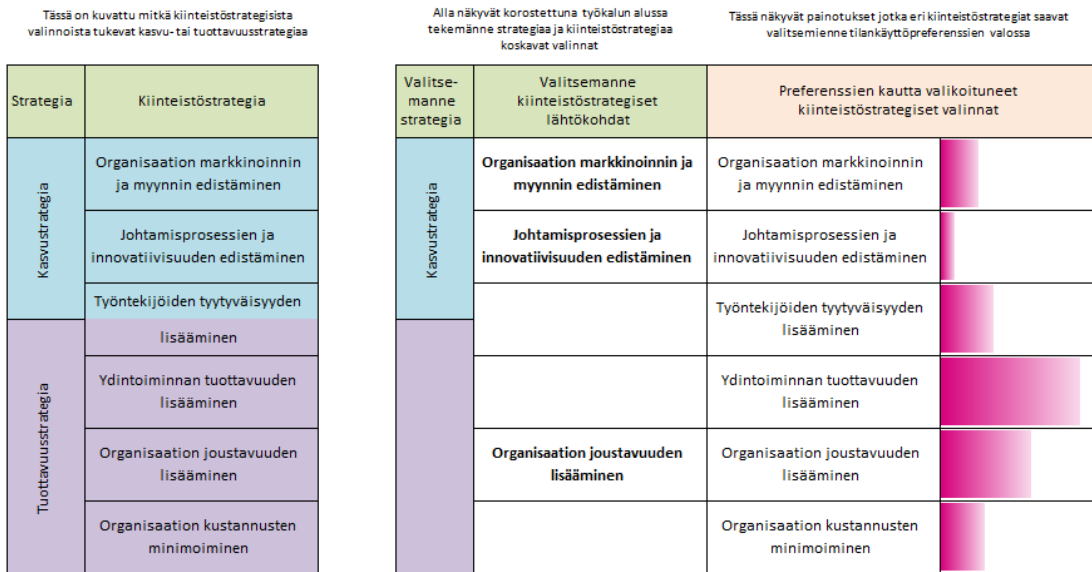
Vuokrasuhde	Vuokra	Vuokran määrä (€/m ² /kk)	2
		Vuokrasopimuksen pituus	2
		Vuokrasopimuksen vapaat kuukaudet	1
		Joustavuus vuokrasopimuksen ehtoissa, kuten vuokrasopimuksesta irtaantuminen	0
		Tarjotaan konsultointia tilamuutoksiin suunnittelussa ja läpiviennissä	0
		Tarjotaan neuvoa ympäristöasioissa	1
		Tarjotaan neuvoa kustannuksiin liittyvissä asioissa	1

Kuvio 14 Preferenssityökalun preferenssiattribuutteja kartoittava osio

Kyselyssä oli kehitelty kattava listaus erilaisista työympäristöihin liittyvistä preferensseistä. Kyselyssä attribuutit oli jaoteltu kolmeen osioon, jotka olivat sijaintiin ja alueeseen liittyvät preferenssit, rakennukseen liittyvät preferenssit ja työskentelytilaan liittyvät preferenssit. Lisäksi muun muassa palveluihin liittyvät kysymykset oli asetettu kahdelle eri tasolle jotka ovat kävelyetäisyyden päässä toimistorakennuksesta olevat palvelut, jotka kuuluvat sijaintiin ja alueeseen liittyviin preferensseihin. Palvelut toimistorakennuksessa kuuluvat rakennukseen liittyviin preferensseihin, mihin kuuluvat myös ympäristötehokkuuteen liittyvät elementit. Tätä samaa jaottelua hyödynnettiin myös preferenssityökalussa, jotta preferenssit olisivat luokiteltu loogisesti, olematta kuitenkaan siinä järjestyksessä, joka muodostaa linjauksen strategisiin valintoihin. Vastaajan tulee arvottaa jokainen attribuutti joko arvolla 0, 1 tai 2 (0=ei tärkeä, 1=tärkeä, mutta olemme valmiita tinkimään tästä tai 2=tärkeä, emmekä ole valmiita tinkimään tästä). Vastaaja antaa jokaiselle preferenssille arvon ja tämän perusteella tiedot attribuuttien preferoinnista siirtyvät tulokset -osioihin. Kaikkia kyselyssä esiintyneitä attribuutteja ei käytetty työkalussa, vaan niistä karsittiin toistoa aiheuttavat attribuutit ja näin saatiin kysymysten määrää pienennettyä käyttäjätavallisemmaksi. Esimerkkinä toimivassa kuviossa 14 vastaaja on preferoinut kahta vuokrasuhteisiin liittyvää attribuuttia arvolla 2, eli niin tärkeänä ettei niistä olla valmiita luopumaan. Kolmea vuokrasuhdeattribuuttia taas pidettiin tärkeänä, mutta niistä ollaan valmiita tinkimään. Attribuuteista kaksi ei ollut lainkaan tärkeitä.

Kun vastaaja on arvottanut kaikki preferenssit, voidaan näistä muodostaa tuloksia. Työkalun ensimmäisessä tulososassa yhdistetään organisaation strategiset valinnat ja sen preferoimat attribuutit (kuvio 15).

Tulos 1 kertoo attribuutit-kohdassa valitsemiesi tekijöiden perusteella millaisia tilankäyttöpreferenssejä organisaatiolla on, verraten niitä edellä annettuihin tietoihin organisaation strategioista. Tulos antaa kokonaiskuvan organisaation tilankäyttöpreferenssien vastaavuudesta verrattuna niihin tilankäyttöpreferensseihin, joita organisaatiolla tulisi olla sen valitseman taloudellisen strategian ja kiinteistöstrategian näkökulmasta katsottuna.



Preference Tool by Prefe
© 2011

Kuvio 15 Preferenssityökalun tulos 1 -osio

Kyselyä hyödynnettiin työkalun muodostamisessa pääasiallisesti tilapreferenssinippujen muodostumisen kautta. Saadut tilapreferenssiniput yhdistettiin aina sellaiseen kiinteistöstrategian lisäarvokanavaan, jonka toteuttamiseen liittyviä preferenssejä tilapreferenssinipun vastaukset koskevat. Näin saatiin se linjaus, jonka mukaan yksittäiset attribuutit ja niiden preferointi liittyvät tiettyyn strategiseen valintaan. Taulukossa 2 on määritelty jokainen tilapreferenssinippu ja se kiinteistöstrategian lisäarvokanava, johon kyseiseen tilapreferenssinippuun sisältyvät attribuutit liittyvät. Vastaaja antaa työkalun preferenssiattribuutit -osiossa arvon jokaiselle yksittäiselle tekijälle ja laskemalla yhteen tilapreferenssinippuun kuuluvien attribuuttien arvot, saadaan esille ne preferenssit, joita organisaatio pitää tärkeänä kuten myös mihin kiinteistöstrategiaan ne kuuluvat.

Preferenssityökalun tulos 1 -osiossa on ensin kerrottu mitkä organisaation strategiset ja kiinteistöstrategiset valinnat ovat teorian näkökulmasta linjassa keskenään. Seuraavassa kohdassa näkyvät vastaajan (eli organisaation) antamat strategiaan ja kiinteistöstrategiaan liittyvät valinnat ja näin ollen vastaaja voi verrata omia tuloksiaan siihen,

miten näiden asioiden tulisi teoreettisesta näkökulmasta tarkasteltuna olla. Nämä ovat kuitenkin puhtaasti teoreettisia näkemyksiä ja näin ollen vastaajan on hyvä myös tarkastella kriittisesti voiko esimerkiksi organisaation joustavuuden lisääminen -lisäarvokanava toimia kuitenkin oman organisaation kasvustrategiaa tukevana kiinteistöstrategisena valintana.

Esimerkissä, joka on esitetty kuviossa 15, näkyy vastaajan aiemmin tekemät strategiset valinnat, eli vastaaja on aiemmissa vaiheissa valinnut organisaation strategiaksi kasvustrategian ja kiinteistöstrategioiksi organisaation myynnin ja markkinoinnin tukemisen, johtamisprosessien ja innovatiivisuuden edistämisen sekä organisaation joustavuuden lisäämisen. Nyt vastaaja havaitsee, että hänen tekemät valintansa eivät ole täysin linjassa annetun teoreettisen taustan kanssa, eli organisaation joustavuuden lisäämisen sijaan organisaation kannattaisi hyödyntää työntekijöiden tyytyväisyyden lisäämisen kiinteistöstrategiaa. Lisäksi vastaaja saa painotukset siitä, mitä kiinteistöstrategiaa hänen organisaationsa merkittäviksi valitsemat preferenssit todella tukevat. Esimerkistä näemme, että vastaajan valitsemat preferenssit vastaavat melko heikosti heidän tekemiään strategiavalintoja, sekä niitä strategiavalintoja joita organisaatiolla tulisi olla teorian näkökulmasta tarkasteltuna. Eniten vastaaja on painottanut ydintoiminnan tuottavuuden lisäämistä tukevia preferenssejä, vaikka kyseistä lisäarvokanavaa organisaatio ei ole valinnut itselleen, eikä sen myöskään kannattaisi tehdä niin teorian valossa. Lisäksi organisaatio preferoi vähiten sellaisia attribuutteja, jotka liittyvät johtamisprosessien ja innovatiivisuuden edistämiseen, vaikka se on valittu organisaation toimesta kiinteistöstrategian lisäarvokanavaksi ja tulisi sitä myös olla teorian näkökulmasta.

Preferenssityökalun tulos 2 -osiossa on listattu jokaiseen kiinteistöstrategiseen valintaan liittyvät preferenssit ja sinne on myös korostettu vihreällä organisaation valitsemat tärkeimmät preferenssit ja keltaisella ne preferenssit, joita pidetään tärkeinä, mutta joista ollaan valmiita tinkimään (kuvio 16).

Tulos 2 kertoo organisaationne valitsemat, merkittävät preferenssit kohdistettuina kiinteistöstrategisille valinnoille. Jokaisen kiinteistöstrategisen valinnan alle on listattu kaikki ne yksittäiset preferenssiattribuutit joiden preferointi tukee tätä kiinteistöstrategiaa. Toisessa vaiheessa valitsitte kiinteistöstrategioista ne, joita organisaatiossanne hyödynnetään. Näin ollen valitsemiinne kiinteistöstrategioiden alla tulisi olla vihreitä (=tärkeä, ei valmis tinkimään) tai keltaisia (=tärkeä, mutta valmis tinkimään) korostuksia, kun taas niiden kiinteistöstrategioiden alla joita ette valinneet vaiheessa 2 tulisi olla tyhjänä.

Organisaation markkinoinnin ja myynnin edistäminen	
Julkisten liikenneyhteyksien varrella	
Kevyen liikenteen väylien varrella	
Yksityisautoiluyhteyksien varrella	
Parkkipaikkojen riittävä määrä läheisyydessä	
Kaupungin keskustan läheisyys	
Lähellä tärkeitä sidosryhmiä	
Alueen luonnonmukaisuus ja vehreys	
Alueen siisteys ja puhtaus	
Alueen turvallisuus	
Alueen kulttuurihistoriallisuus	
Alueen modernius	
Alueen imago	
Rakennuksen julkisivun antama mielikuva	
Ensivaikutelma rakennukseen astuessa	
Rakennuksessa on organisaation asiakkaita tai muita sidosryhmiä	
Rakennuksessa on muita alan toimijoita	
Tasokkaat edustustilat	
Rakennuksen energiatehokkuus	
Rakennukselle on myönnetty jokin ympäristö- tai energiasertifikaatti, esim. LEED	
Pintamateriaalien ja sisustusratkaisujen ympäristöystävällisyys	
Toimivat puhelin- ja videoneuvottelutilat, jotka vähentävät matkustamisen tarvetta	
Monipuoliset jätteiden lajittelu- ja kierrätysmahdollisuudet	
Ruokapalvelujen ympäristöystävällisyys, esim. lähiruokaa, luomuruokaa	
Siivouspalvelujen ympäristöystävällisyys, esim. ympäristöystävälliset siivousaineet	
Aktiivinen tiedotus rakennuksen ympäristövaikutuksista	
Tila tukee organisaation imagoa	
Tila tukee organisaation arvoja	
Tila tukee ympäristövastuullisuutta	

Kuvio 16 Preferenssityökalun tulos 2 -osio

Tulos 2 -osiossa vastaaja voi tarkastella mitä yksittäisiä tekijöitä preferoimalla on mahdollista tukea niitä strategisia ja kiinteistöstrategisia valintoja, joita organisaation on tehnyt tai haluaisi tehdä. Vastaaja voi siis tarkastella mitä yksittäisiä tekijöitä organisaation tulisi preferoida, jotta ne parhaiten tukisivat valittuja kiinteistöstrategioita. Preferenssityökalun viimeisessä vaiheessa (tulos 3) listataan valitut preferenssit (kuvio 17).

Tulos 3 kertoo attribuutit-kohdassa valitseminen tekijöiden perusteella millaisia tilankäyttöpreferenssejä organisaatiollanne on, vertaamalla niitä edellä annettuihin tietoihin strategioista. Organisaationne tilankäyttöpreferenssit on merkitty vihreällä jos olette valinneet kyseisen preferenssin tärkeäksi, eikä siitä olla valmiita tinkimään. Keltaisella on taas merkitty sellaiset preferenssit, jotka on valittu tärkeäksi, mutta niistä ollaan valmiita tinkimään. Tyhjänä ovat ne preferenssit jotka eivät olleet lainkaan tärkeitä.

Vuokrasuhteeseen liittyvät preferenssit

- Vuokran määrä (l/m²/kk)
- Vuokrasopimuksen pituus
- Vuokrasopimuksen vapaat kuukaudet
- Joustavuus vuokrasopimuksen ehdoissa, kuten vuokrasopimuksesta irtaantuminen
- Tarjotaan konsultointia tilamuutoksien suunnittelussa ja läpiviennissä
- Tarjotaan neuvoa ympäristöasioissa
- Tarjotaan neuvoa kustannuksiin liittyvissä asioissa

Sijaintiin ja alueeseen liittyvät preferenssit

- Julkisten liikenneyhteyksien varrella
- Kevyen liikenteen väylien varrella
- Yksityisautoiluyhteyksien varrella
- Parkkipaikkojen riittävä määrä läheisyydessä
- Kaupungin keskustan läheisyys
- Lähellä tärkeitä sidosryhmiä
- Lähellä lentokenttää
- Keskeisten yrityspalvelujen (mm. tiltoimisto, asianajotoimisto) läheisyydessä
- Alueen luonnonmukaisuus ja vehreys
- Alueen siisteys ja puhtaus
- Alueen turvallisuus
- Alueen kulttuurihistoriallisuus
- Alueen modernuus
- Alueen imago
- Ruokakauppa
- Ravintola
- Liikuntapalvelut
- Pankki
- Posti
- Pesula
- Päiväkoti
- Kulttuuripalvelut
- Kauneuspalvelut, esim. parturi-kampaamo
- Työterveyspalvelut
- Hotelli
- Autovuokraamo

Kuvio 17 Preferenssityökalun tulos 3 -osio

Kuten jo aiemmin mainittiin, voi vastaaja jättää strategiaan liittyvät kohdat täyttämättä ja saada silti tulokseksi listauksen niistä preferensseistä, joita organisaatio pitää tärkeinä. Tämä onkin tulos 3 -osion pääasiallinen sisältö, eli preferenssityökalun käyttäjä saa listauksen tilatekijöistä joita on preferoinut. Siinä näkyvät vihreällä ja keltaisella korostettuna ne attribuutit, joita organisaatio prefereroi myös niille vastaajille, jotka ovat vastanneet strategiaa koskeviin osioihin. Tulos 3 -osio on olemassa siksi, että sen avulla vastaaja saa keskitetyn kuvan preferensseistä siinä järjestyksessä luokiteltuna kuin ne työkalun attribuutit osiossakin ovat.

6 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

6.1 Preferenssityökalun muodostuminen

Informaatio- ja kommunikaatioteknologian kehitys on muokannut työn luonnetta ja muuttanut käsityksiämme työympäristöstä. Aikaa ja tiloja kulutetaan eri tavoin kuin ennen ja vanhanaikaiset, joustamattomat toimitilat eivät enää tue uusia työskentelytapoja. Tämän vuoksi on tärkeätä, että kiinteistöalalla on riittävästi tietoa tilankäyttäjistä sekä heidän tarpeistaan ja preferensseistään, jotta toimiala voi vastata muutoksiin tehokkaasti. Organisaatiot ovat jatkuvassa muutoksessa ja tämä on myös haaste työympäristölle. Organisaatioiden koko kasvaa samalla kun työskentely voidaan hajauttaa maantieteellisesti laajallekin alueelle. Myös tietomäärä lisääntyy jatkuvasti ja sen hallintaan on kehitettävä erilaisia ratkaisuja. Nämä muutokset ovat merkittäviä haasteita työskentelytilojen kehittämiseksi, sillä toimitilojen tulisi tukea työskentelyä mahdollisimman tehokkaasti. Organisaatioiden muutokseen vastaamisen keinona toimii usein tilojen monipuolistaminen ja että tilat toteuttavat sekä yksittäisen työntekijän että koko organisaation tavoitteita. Nykyisin trendinä onkin tilankäytön tehostaminen, sillä tilojen käyttöä mietitään yhä enemmän yrityksen toimintastrategian pohjalta.

Haasteen edessä ovat myös kiinteistöalan perinteiset toimijat, kuten sijoittajat, kehittäjät ja palveluntuottajat, esimerkiksi miten esimerkiksi toimitilojen ja palvelujen tarve tulee muuttumaan lähivuosina. Huomioitavaa on, että tilojen käyttäjät eivät välttämättä enää vain etsi suojaa työntekijöilleen, vaan tarvitsevat tiloja, jotka tukevat innovaatioita, virtuaaliyhteisöjä ja sosiaalista vuorovaikutusta. Lisäksi toimiva fyysinen ympäristö lisää henkilöstön motivaatiota ja hyvinvointia. Se myös parantaa yrityksen tulosta, mikä tekee työympäristöstä strategisen johtamisen välineen. Työympäristön hyödyntämättömyyden potentiaalinen käyttöönotto vaatii uudenlaista näkökulmaa työympäristöjen tarkasteluun ja vaatii menetelmiä, joilla voidaan mitata ja analysoida tulevaisuuden tarpeita ja preferenssejä.

Tämän päivän työympäristöihin paneuduttaessa hyvänä lähtökohtana voidaan siis pitää organisaatioiden itsensä asettamien tavoitteiden sekä uudenlaisten työskentelytapojen luomien haasteiden tunnistamista. Näille lähtökohdille on myös rakennettu tämän pro gradu -tutkielman aihepiiri. Tutkimus on osa tilankäyttäjien preferenssit ja tarpeet muuttuvassa toimintaympäristössä -tutkimushanketta (2008–2011), joka on KTI Kiinteistötieto Oy:n, Aalto-yliopiston teknillisen korkeakoulun (TKK) Real Estate Research -tutkimusryhmän ja Built Environment Services -tutkimusryhmän yhteisprojekti.

Tämän pro gradu -tutkielman tarkoituksena oli muodostaa työkalu, joka kartoittaa tilojen käyttäjäorganisaatioiden strategioiden kannalta merkittävimmät tilankäyttöpreferenssit. Tämän tavoitteen kirkastamiseksi asetettiin seuraavat tutkimuskysymykset:

- Mitä strategisiin valintoihin liittyviä seikkoja tulee huomioida preferenssityökalussa, jotta se kartoittaa riittävällä tasolla käyttäjäorganisaation strategiaa?
- Mitä yksittäisiä organisaation tilankäyttöpreferenssejä preferenssityökalun tulee kartoittaa ja miten nämä tilankäyttöpreferenssit sijoittuvat organisaatioiden strategisiin näkökulmiin?

Tutkimusongelmiin lähdettiin etsimään vastauksia kirjallisuuskatsauksen avulla, jossa keskityttiin sekä organisaatioiden liiketoimintastrategioihin että kiinteistöstrategioihin. Lisäksi tarkasteltiin jo olemassa olevia kiinteistöjohtamisen työkaluja, jotta voitaisiin hyödyntää niiden hyvät puolet ja välttää huonot. Tutkimuskysymyksiin vastaamisessa avusti myös jo aiemmin tutkimusprojektissa toteutettu kysely, jonka sisältöä hyödynnettiin tilapreferenssejä määriteltäessä.

Tutkimuksen tavoitteena oli työkalun muodostaminen organisaatioiden tilankäyttöpreferenssien kartoittamiseksi, joten tutkimusmetodiksi valikoitui konstrukttiivinen tutkimusote. Konstrukttiivinen tutkimusote on ongelmalähtöinen tapa tehdä tapaustutkimusta ja se on innovatiivisia konstruktioita tuottava metodi, jolla pyritään ratkaisemaan todellisuuden ongelmia. Tällä tavoin se pyrkii tuottamaan kontribuutiota sille tieteenalalle, jolla sitä sovelletaan. Tässä tutkimuksessa konstruktion rakentamisessa avustaa aiemmin projektissa laadittu kyselytutkimus.

Tilankäyttäjien preferenssit ja tarpeet muuttuvassa toimintaympäristössä -tutkimushankkeessa on toteutettu keväällä 2009 kysely, jonka kysymykset on suunniteltu tutkimusryhmän toimesta kevättalven 2009 aikana. Kysely toteutettiin Internet-pohjaisena Digium-kyselylomakkeena, jossa kysymysten muoto on vakioitu, viisiporainen Likert-asteikko. Kysely kohdistettiin toimistotilojen käyttäjäryitysten kiinteistö- ja toimitilavastaavat henkilöille. Kysely lähetettiin keväällä 2009 kahdessa vaiheessa yhteensä 2040 henkilölle, joista yhteensä 1474 oli pääkaupunkiseudulla toimivista organisaatioista. Lopulliseen analyysiin hyväksyttiin yhteensä 91 vastausta 82:sta eri organisaatiosta. Vastausprosentiksi muodostui siten 6 %.

Preferenssit -kyselyaineiston hyödyntämisen tarkoituksena oli löytää erilaisia tiloihin, kiinteistöihin ja työympäristöihin liittyviä preferenssejä ja tarkastella niiden sijoitumista strategisiin lähtökohtiin. Kyselystä saatua kvantitatiivista aineistoa analysoitiin PASW Statistics 18 -ohjelmistolla. Aineiston käsittely aloitettiin muodostamalla muutujista keskiarvosummamuuttujia, jotta aineisto voitiin saattaa tutkimuksen kannalta mielekkäämpiin kokonaisuuksiin.

Työkalun lähtökohtana on kartoittaa organisaatioiden strategioiden kannalta merkittävimmät tilankäyttöpreferenssit. Näin ollen ensimmäinen vaihe työkalun kehittämisessä oli tutustua organisaatioiden strategioita käsittelevään kirjallisuuteen. Erilaisia strategiamalleja tarkastelemalla havaittiin, että organisaation strategioita ei voida kattavasti kuvata ilman yleistyksiä, sillä ne ovat hyvin moninaisia ja perustuvat uniikeille tavoit-

teille. Työkaluun oli siis löydettävä riittävä yksinkertaistus kartoittamaan organisaatioiden strategisia valintoja ja tämän tarjosi Kaplanin ja Nortonin Balanced Scorecard -järjestelmässä käytetty taloudellisten tulosmittareiden ajatus. Tässä järjestelmässä taloudellinen näkökulma säilyy voittoa tavoittelevien yritysten ylimpänä tavoitteena. Periaatteessa yritysten talousstrategiat ovatkin yksinkertaisia; yritykset ansaitsevat enemmän jos ne myyvät enemmän tai kuluttavat vähemmän. Näin ollen yrityksen taloudellinen tulos paranee kahden perustoiminnon, tulojen kasvun ja tuottavuuden avulla. Aloittaessaan työkalun täytön organisaation edustaja valitsee organisaation strategiaan parhaiten sopivat vastaukset täsmäntävistä kysymyksistä, jotka liittyvät organisaation asiakassuhteisiin ja kustannusten hallintaan. Näiden valintojen perusteella määrittyy se, perustuuko organisaation strategia kasvuun vai tuottavuuteen.

Seuraavaksi työkalun muodostamisessa oli tärkeätä löytää sellainen kiinteistöstrategiamalli, joka tukeutuu organisaation taloudelliseen strategiaan. Ratkaisun tähän tarjosi Lindholmin kiinteistöstrategian lisäarvokanavien malli, joka perustuu olettamukselle, että organisaation asema markkinoilla määrittelee pitkälti sen kiinteistöjohtamisen strategian sisällön. Kasvuvaiheessa oleva yritys todennäköisesti kiinnittää resurssinsa kasvun tukemiseen (kasvustrategia), kun taas markkinoilta jo vakaan aseman löytänyt yritys pyrkii hyödyntämään olemassa olevia resurssejaan tehokkaammin ja keskittyy toimintojen tuottavuuteen (tuottavuusstrategia). Ydintoimintansa ohjenuorana toimivan strategian tueksi yritykset muodostavat kiinteistöjohtamisen strategian, joka mukailee yrityksen valitsemaa taloudellista strategiaa ja muodostaa näin lähtökohdat kiinteistöjohtamisen päätöksille ja toiminnoille. Lindholmin (2006) malli on laaja-alainen kuvaus kiinteistöstrategisista valinnoista kattaen organisaation omaisuuden arvonn kasvattamisen, myynnin ja markkinoinnin edistämisen, johtamisprosessien ja innovatiivisuuden edistämisen, työntekijöiden tyytyväisyyden lisäämisen, ydintoiminnan tuottavuuden lisäämisen, organisaation joustavuuden lisäämisen sekä organisaation kustannusten minimoimisen. Näistä seitsemästä kiinteistöjohtamisen lisäarvokanavasta kuusi valittiin työkaluun kartoittamaan kiinteistöstrategisia valintoja. Omaisuuden arvonn kasvattaminen jätettiin työkalun ulkopuolelle, sillä se koskee vain organisaatioita, jotka omistavat toimitiloja ja työkalun voidaan kuitenkin nähdä ensisijaisesti auttavan toimitiloja vuokraavia organisaatioita. Preferenssiyökalussa organisaation edustaja saa valita mitä näistä kuudesta kiinteistöstrategisesta valinnasta organisaatio hyödyntää ja näille valinnoille perustuu myös työkalun tuloksena tuleva preferenssien ja strategisten valintojen yhteensopivuuden vertailu.

Strategiset valinnat toimivat pohjana työkalun strategiaosuudessa ja seuraavassa vaiheessa etsittiin yksittäisiä preferenssiattributteja, jotka voitaisiin linkittää näihin strategioihin. Kyselyn kattavaa listausta erilaisista työympäristöihin liittyvistä preferensseistä päätettiin hyödyntää myös työkalussa. Kyselyssä attributit oli jaoteltu kolmeen osioon, jotka olivat sijaintiin ja alueeseen liittyvät preferenssit, rakennukseen liittyvät preferens-

sit sekä työskentelytilaan liittyvät preferenssit ja tätä samaa jaottelua hyödynnettiin myös preferenssityökalussa. Kaikkia kyselyssä esiintyneitä attribuutteja ei käytetty työkalussa, vaan niistä karsittiin toistoa aiheuttavat attributit ja näin saatiin kysymysten määrää pienennettyä käyttäjäystävällisemmäksi. Kyselyä hyödynnettiin työkalun muodostamisessa myös tilapreferenssinippujen kautta. Saadut tilapreferenssiniput yhdistettiin aina sellaiseen kiinteistöstrategian lisäarvokanavaan, jonka toteuttamiseen liittyviä preferenssejä tilapreferenssinipun vastaukset koskevat. Näin saatiin muodostettua linjaus, jonka mukaan yksittäiset attributit ja niiden preferointi liittyy tiettyyn strategiseen valintaan. Vastaaja antaa työkalun preferenssiattribuutit -osiossa arvon jokaiselle yksittäiselle tekijälle ja laskemalla yhteen tilapreferenssinippuun kuuluvien attribuuttien arvot, saadaan esille ne preferenssit, joita organisaatio pitää tärkeänä kuten myös mihin kiinteistöstrategiaan ne kuuluvat.

Preferenssityökalun tuloksena saadaan kolme osiota, joista ensimmäisessä on ensin kerrottu mitkä organisaation strategiset ja kiinteistöstrategiset valinnat ovat teorian näkökulmasta linjassa keskenään. Seuraavassa kohdassa näkyvät vastaajan antamat strategiaan ja kiinteistöstrategiaan liittyvät valinnat. Vastaaja voi siis verrata omia tuloksiaan siihen, miten näiden asioiden tulisi teoreettisesta näkökulmasta tarkasteltuna olla. Toinen osio antaa vastaajalle tietoa siitä, millaiset preferenssit tukisivat strategisia valintoja tehokkaimmin. Työkalu osoittaa vastaajalle, että kaikki preferenssit eivät ole välttämättömiä tavoitteiden saavuttamisen kannalta. Tämä näyttää olevan tarpeellinen havainto, sillä esimerkiksi preferenssit -kyselyn aineistosta nousi selvästi esiin se, että organisaatiot preferoivat mielellään useita asioita, sillä pelkkä preferointi ei vielä sido resursseja mihinkään. Kolmas tulososio antaa vastaajalle keskitetyn kuvan preferensseistä siinä järjestyksessä luokiteltuna kuin ne työkalussakin ovat, jotta vastaaja voi helposti tarkastella omia vastauksiaan.

Työkalua muodostettaessa havaittiin, että esimerkiksi uusia liiketiloja etsittäessä on hankalaa lähteä liikkeelle yksittäisistä preferensseistä, joita listaamalla saadaan aikaan vain jäsenitelemätön ja pitkä lista erilaisista asioista, jotka olisivat organisaation (ja usein vain sen yksittäisten edustajien) mielestä mielekkäitä ja mukavia olla olemassa. Onkin vaikeata arvottaa yksittäisistä tekijöistä merkittävimmät, eli sanoa esimerkiksi tulisiko organisaation preferoida sijaintia keskustassa vai kaupungin laitamilla. Myöskään suoraan kiinteistöstrategisista lähtökohdista ei tulisi lähteä liikkeelle, jos niitä ylipäätään on määritetty. Ensin tulee varmistua siitä, että organisaation noudattamat kiinteistöstrategiset valinnat todella palvelevat organisaation tason strategiaa. Työkalussa lähdetäänkin liikkeelle strategiasta, jolloin organisaatio voi oppia kiinteistöstrategiaan ja tämän tiedon pohjalta kertoa mitä attribuutteja organisaatio preferoi. Näin saadaan selville sellainen preferenssipaketti, jonka toteuttamalla voi saada lisäarvoa ydin toimintaan. Preferenssejä kartoittavan työkalun käyttö voidaan nähdä eräänlaisena op-

pimistilanteena, jossa organisaatio voi työkalun avulla tunnistaa ja kirkastaa omia tavoitteitaan sekä niitä tukevia, tilankäyttöön liittyviä yksittäisiä tekijöitä.

Työkalu toteutettiin Excel -taulukkolaskentaohjelmiston avulla, sillä se on laajalti saatavilla eikä käyttäjän näin ollen tarvitse hankkia erillistä ohjelmistoa. Tämä vaikuttaa varmasti osaltaan työkalun käytön laajuuteen positiivisesti. Työkalun kevyt rakenne mahdollistaa myös sen, että käyttäjät voivat itse kehittää ja päivittää työkalua vastaamaan paremmin omia, erityisiä tarpeitaan. Lisäksi organisaation preferenssejä kartoittavan työkalun kehittämisen hyötyinä voidaan pitää sen uutta näkökulmaa työympäristöihin ja -tiloihin. Sen tarkoituksena on olla konkreettinen työkalu, jota hyödyntämällä tarjoutuu mahdollisuus tilojen arviointiin organisaation strategisista näkökulmista. Tämä tekee työkalusta kiinnostavan välineen tilankäyttöpreferenssien kartoittamiseksi niin tutkimusprojektissa mukana olleille organisaatioille, kuin myös yleisemmällä tasolla. Työkalu yhdistää yksittäisiä, konkreettisia tekijöitä suurempiin kokonaisuuksiin ja tekee niistä hallittavampia.

6.2 Preferenssityökalun kehittämis- ja jatkotutkimusmahdollisuudet

Työkalun jatkokehittämismahdollisuuksia tarkasteltaessa voidaan nostaa esiin preferenssiattribuuttien laadullinen arvottaminen. Tutkimuksessa esiteltiin jo olemassa olevia kiinteistöjohtamisen työkaluja ja yksi niistä oli REN-työkalusta kehitetty Creative Sheffield model. Tässä mallissa tilankäyttäjän on mahdollista arvottaa attribuutit ensin tärkeyden (korkea, keskiverto, matala tai ei lainkaan soveltuva) ja sitten laadun (viisiporraisesti esimerkiksi sijaintiin liittyen, 5 minuuttia juna-asemalta, 10 minuuttia juna-asemalta ja niin edelleen) mukaiseen järjestykseen. Työkalu arvottaa siis kunkin attribuutin laadun sekä tärkeyden, mikä parantaa osaltaan tuloksen tarkkuutta. Laadullinen arvottaminen voisi lisätä myös preferenssityökalun tulosten mielenkiintoa ja näin ollen se tulisi huomioida jatkokehitysmahdollisuutena.

Konstruktiiviselle tutkimusotteelle tunnusomaista on riittävän teoreettisen tietämyksen hankinta ja sen soveltaminen käytännön ongelman ratkaisemiseksi. Tärkeänä osana konstruktiivisen tutkimukseen kuuluu ongelman sitominen aiempaan tietämykseen sekä ratkaisun toimivuuden osoittaminen käytännössä. Preferenssityökalu pohjautuukin vahvasti teoreettiseen kirjallisuuteen ja sieltä löydettyihin malleihin. Käytännön testausta työkalulle ei kuitenkaan aikataulullisista syistä tehty. Jatkotutkimusmahdollisuutena on siis testata työkalun käytännön toimivuutta esimerkiksi konstruktiiviselle tutkimusotteelle tyypillisellä kaksivaiheisella markkinatestillä. Siinä konstruktio läpäisee heikon markkinatestin, mikäli joku tulosvastuullinen yritysjohtaja on ollut valmis käyttämään konstruktiota omassa päätöksenteossään. Vahvassa markkinatestissä taas tutkitaan sitä,

ovatko tulosvastuullisten yksikköjen tulokset parantuneet konstruktion käyttöönoton jälkeen. (Kasanen ym. 1991, 305–306.)

Organisaatioiden kiinteistöjen hallintaa koskevassa kirjallisuudessa on viime vuosina nostettu esiin se, miten organisaation strategian tulisi olla ohjenuorana myös tilankäyttöön liittyvissä kysymyksissä. Myös preferenssityökalu lähtee liikkeelle organisaation strategian kartoituksesta. Työkalussa annetaan organisaatiolle kartoituksen tekemiseksi mahdollisuus valita vaihtoehtoisesti kasvuun tai tuottavuuteen perustuvan strategian väliltä. Strategiakirjallisuuteen tutustumalla havaittiin, että strategiamalleja ja strategisia linjauksia on varmasti yhtä monta kun on organisaatioitakin. Preferenssityökalua varten oli siis etsittävä keinoja, joiden avulla voidaan yksinkertaisesti kartoittaa organisaation strategista suuntautumista. Luonnollisesti tällaisten yksinkertaistusten tekemisessä piilee riskinsä ja ne on tiedostettu tätä tutkimusta tehtäessä. Työkalun toimivuuden ja ennen kaikkea sen sovellettavuuden kannalta yksinkertaistukset olivat kuitenkin välttämättömiä. Strategian kartoitukseen voidaankin liittää jatkotutkimusmahdollisuuksia, sillä tarkentamalla ja lisäämällä strategisten näkökulmien vaihtoehtoja saataisiin kattavampia tuloksia työkalusta, eivätkä organisaatiot olisi rajoittuneet vain näihin kahteen vaihtoehtoon.

Työkalun kehittämisen edetessä havaittiin, että kyselyaineiston hyödyntäminen sellaisenaan ei vastaa preferenssityökalun sisältöä. Tutkimusprojektissa aiemmin toteutetun kyselyn alkuperäinen tarkoitus oli tutustua erilaisten organisaatioiden tilankäyttöpreferensseihin. Kysely kartoittaakin oman tarkoituksensa mukaisesti yksittäisten organisaatioiden taustamuuttujia, kuten minkä kokoinen organisaatio on kyseessä liikevaihdolla mitattuna. Näistä taustatekijöistä ei voida kuitenkaan vetää suoria johtopäätöksiä organisaatioiden strategisista valinnoista ja näiden strategisten valintojen tunteminen olisi ollut tämän tutkimuksen ja työkalun kehittämisen kannalta tärkeätä. Tästä muodostui tutkimuksessa sekundääriaineiston, jota ei ollut alun perin muodostettu tämän tutkimuksen tarkoituksiin, hyödyntämisen ongelma. Kyselyn olisi pitänyt kartoittaa strategisia lähtökohtia, jotta sitä olisi voitu hyödyntää sellaisenaan ja sitä kautta muodostaa erilaisille preferensseille painotuksia riippuen siitä, miten tärkeitä ne ovat jollekin kiinteistöstrategiselle valinnalle. Kysely antoi preferenssityökalun muodostamiseen kuitenkin taustatietoa ja määritti käsityksiä organisaatioiden tilankäyttöpreferensseistä.

Jatkotutkimuksia silmällä pitäen kyselytutkimuksen aineistoa voitaisiin hyödyntää myös ”benchmarking” ajatuksella. Kyselystä poimittaisiin jokaisen yksittäisen preferenssiattribuutin vastausten keskiarvo. Preferenssityökaluun luotaisiin tuloksiin uusi osio, jossa voisi valita esimerkiksi toimialan tai liikevaihdon perusteella määritellyn luokan johon vastaajan organisaatio kuuluu. Työkalu toisi muiden esimerkiksi samalla toimialalla toimivien organisaatioiden keskimääräiset vastaukset näkyville ja näin vastaaja voisi vertailla omia vastauksiaan muiden organisaatioiden vastauksiin. Kyselyssä yksittäiselle preferenssiattribuutille voi antaa arvon yhdestä viiteen sen tärkeyden mu-

kaan, kun taas preferenssityökalussa on valittavana arvot 0, 1 ja 2. Nämä tulisi muuttaa samaan muotoon, jotta niitä voitaisiin vertailla helpommin. Kysely tulisi myös toistaa, jotta saataisiin enemmän vastauksia. Kattavampi aineisto takaisi luotettavamman vertailukohdan preferenssityökalun tuloksille.

LÄHTEET

- Ala-Mutka, Jukka (2008) *Strategiamalli*. Talentum Media Oy, Helsinki.
- Alkula, Tapani – Pöntinen, Seppo – Ylöstalo, Pekka (1994) *Sosiaalitutkimuksen kvantitatiiviset menetelmät*. WSOY, Juva.
- Ansoff, H. Igor (1984) *Strategisen johtamisen käsikirja*. (alkuteos *Implanting strategic management 1983*, käännös Matti Lainema) Kustannusosakeyhtiö Otava, Keuruu.
- Appel-Meulenbroek, Rianne – Brown, M. Gordon – Ramakers, Yvette (2010) *Strategic alignment of corporate real estate. Paper presented at the 17th ERES Conference*, Milan, Italy, June 23–26, 2010, 1–14.
- Becker, Franklin – Steele, Fritz (1995) *Workplace by design – Mapping the high-performance workscape*. Jossey-Bass Publishers, San Francisco, CA.
- Duffy, Frank (2007) Justifying place in a virtual world. Teoksessa: *Connected real estate: Essays from innovators in real estate, design, and construction*, toim. Kevin O'Donnel – Wolfgang Wagener, 120–132. Torworth Publishing, Kent.
- Eskola, Jari – Suoranta, Juha (1998) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Osuuskunta Vastapaino, Tampere.
- Felix, Elliot (2008) Evaluating the office; Empty workspaces aren't green. *Eco-Structure*, Vol. 6 (5), 52–54.
- Hatch, Mary Jo – Cunliffe, Ann L. (2006) *Organization theory: Modern, symbolic, and postmodern perspectives*. 2. p. Oxford University Press Inc., New York, NY.
- Heikkilä, Tarja (2005) *Tilastollinen tutkimus*. Edita Prima Oy, Helsinki.
- Hirsjärvi, Sirkka – Remes, Pirkko – Sajavaara, Paula (2004) *Tutki ja kirjoita*. Gummerus kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Hirsjärvi, Sirkka – Remes, Pirkko – Sajavaara, Paula (2009) *Tutki ja kirjoita*. 15. uud. p. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.
- Joroff, Michael – Louargand, Marc – Lambert, Sandra – Becker, F. (1993) *Strategic management of the fifth resource: Corporate real estate*. Series report No. 49. IDRC.
- Kankkunen, Kari – Matikainen Esa – Lehtinen, Lasse (2005) *Mittareilla menestykseen: Sokkolennosta hallittuun nousuun*. Talentum Media Oy, Helsinki.
- Kamensky, Mika (2008) *Strateginen johtaminen: Menestyksen timantti*. Talentum Media Oy, Helsinki.

- Kaplan, Robert S. – Norton, David P. (2004) *Strategiakartat: aineettoman pääoman muuttaminen mitattaviksi tuloksiksi*. (alkuteos Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes 2003, käänös Talentum Media Oy) Talentum, Helsinki.
- Kasanen, Eero – Lukka, Kari – Siitonen, Arto (1991) Konstruktiivinen tutkimusote liiketaloustieteissä. *Liiketaloudellinen Aikakauskirja*, Vol. 40 (3), 301–327.
- Lainema, Matti – Lahdenpää, Markku – Puolakka, Pekka (2001) *Strategisen johtamisen areena ja horisontti*. WSOY, Helsinki.
- Lindholm, Anna-Liisa (2006) *Kiinteistöjohtaminen organisaation tukiresurssina – nykyiset käytännöt ja lisäarvomahdollisuudet*. Teknillinen korkeakoulu: Kiinteistöopin ja talousoikeuden julkaisuja A 38, Espoo.
- Lindholm, Anna-Liisa – Nenonen, Suvi (2006) *Kiinteistö- ja toimitilajohtamisen onnistumisen mittaaminen käyttäjäorganisaation näkökulmasta – mittareita, työkaluja ja menetelmiä*. Teknillinen korkeakoulu: Kiinteistöopin ja talousoikeuden julkaisuja B 118, Espoo.
- Lukka, Kari (2006) Konstruktiivinen tutkimusote: luonne, prosessi ja arviointi. Teoksessa: *Soveltava yhteiskuntatiede ja filosofia*, toim. Kristina Rolin – Marja-Liisa Kakkuri-Knuutila – Elina Henttonen, 111–133. Gaudeamus Kirja, Helsinki.
- Luft, Johan (1969) *Of human interaction*. National Press, Palo Alto, CA.
- Malhotra, Naresh K. – Birks, David F. (2006) *Marketing research – an applied approach*. Pearson Education Limited, Essex.
- Metsämuuronen, Jari (2006) *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä*, opiskelijalaitos. International MetHelp: Helsinki.
- Mintzberg, H. – Quinn, J. B – Ghoshal, S. (1998) *The strategy process: Revised European edition*. uud. p. Prentice Hall Europe, Hertfordshire.
- Mosbech, Karen (2004) *Workspace: Organizational goals & physical environments*. København.
- Nenonen, Suvi (2005) *The nature of the workplace for knowledge creation*. Turun ammattikorkeakoulun tutkimuksia, Turku.
- Niemi, Jessica – Lindholm Anna-Liisa (2010) Methods for evaluating office occupiers' needs and preferences. *Journal of Corporate Real Estate*, Vol. 12 (1), 33–46.
- Nunnington, Nick (2010) Examining the corporate relocation decision making process to design and evaluate a client focused tool to support objective decision making. *Paper presented at the 17th ERES Conference*, Milan, Italy, June 23–26, 2010, 1–17.
- Näsi, Juha – Aunola, Manu (2002) *Strategisen johtamisen teoria ja käytäntö*. Metalliteollisuuden kustannus Oy, Helsinki.

- O'Mara, Martha (1999) *Strategy and place: Managing corporate real estate and facilities for competitive advantage*. The Free Press, New York, NY.
- Pfeffer, Jeffrey (1982) *Organizations and organization theory*. Pitman Publishing Inc., Massachusetts, MA.
- Piispa, Päivi (2011) Uudet tavat tehdä työtä näkyvät kiinteistöissä. *Opas kiinteistöliiketoimintaan* 11.2.2011, 7–9.
- Porter, Michael E. (1998) *Competitive strategy – Techniques for analyzing industries and competitors (with a new introduction)*. The Free Press, New York, NY.
- Rothe, Peggie (2010) User preferences of office occupiers – driver for work environment decisions in organizations. *Paper presented at the 17th ERES Conference*, Milan, Italy, June 23–26, 2010, 1–13.
- Rothe, Peggie – Lindholm, Anna-Liisa – Hyvönen, Ari – Nenonen, Suvi (2010) Workplace preferences – does age make a difference? *Paper presented at the CIB W070 International Conference in Facilities Management*, Sao Paulo, Brazil, September 13–15, 2010, 1–17.
- Rothe, Peggie – Niemi, Jessica – Lindholm, Anna-Liisa – Luoma, Tuuli (2010) Tilankäyttäjien preferenssit ja tarpeet muuttuvassa toimintaympäristössä. Preferenssi-kyselyjen yleisraportti. Aalto yliopiston Teknillinen korkeakoulu, Espoo.
- Schriefer, Audrey Ellison (2005) Workplace strategy: What it is and why you should care. *Journal of Corporate Real Estate*, Vol. 7 (3), 222–233.
- Tregoe, Benjamin B. – Zimmerman, John W. (1980) *Top management strategy – what is it and how to make it work*. Simon and Schuster, New York, NY.
- Tuomi, Jouni – Sarajärvi, Anneli (2002) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi, Helsinki.
- Vartiainen, Matti (2006) Studying mobile multi-locational work. Teoksessa: *Workspace methodologies – studying communication, collaboration and workspaces*, toim. Matti Vartiainen, 1–9. Helsinki University of Technology, Laboratory of Work Psychology and Leadership, Espoo.
- Vischer, Jacqueline C. (1996) *Workspace strategies – Environment as a tool for work*. Chapman & Hall, New York, NY.
- Öhrnberg, Paul (2010) Työympäristö on tuottavuuden työkalu. *Kauppalehti* 6.10.2010, 14.

LIITE 1 KYSELYLOMAKE

Tilankäyttäjien preferenssit - Organisaatiokysely

Tervetuloa vastaamaan **TILANKÄYTTÄJIEN PREFERENSSIT JA TARPEET MUUTTUVASSA TOIMINTAYMPÄRISTÖSSÄ** - kyselytutkimukseen.

Kyselyyn vastaaminen kestää noin 15 minuuttia. Vastaathan jokaiseen kysymykseen. Jos haluat keskeyttää vastaamisen ja jatkaa myöhemmin, klikkaa "Jatka myöhemmin"-painiketta, joka löytyy vastaussivun alareunasta keskeltä. Kirjoita sähköpostiosoitteesi sille varattuun kenttään ja saat sähköpostiisi uuden linkin, josta pääset jatkamaan vastaamista.

Muistatthän, että vastaatte organisaationne/yrityksenne näkökulmasta, ette omasta henkilökohtaisesta näkökulmastanne.

Aloita kysely klikkaamalla "Jatka>".

Mikä on Suomessa toimivan organisaationne/yrityksenne nimi?

Oletteko julkisen vai yksityisen sektorin toimija?

- Julkisen
 Yksityisen

Seuraavaksi kysytään organisaationne taustatietoja.

Mikä on Suomessa toimivan organisaationne päätoimiala?

- Valmistava teollisuus ja rakentaminen
 Kauppa, kuljetus ja varastointi
 Tietojenkäsittely ja ohjelmistopalvelut
 Rahoitus- ja vakuutuspalvelut
 Viestintä- ja informaatioteollisuus sekä kustantaminen ja painaminen
 Muut palvelut liike-elämälle
 Jokin muu, mikä _____

Mikä on Suomessa toimivan organisaationne perustamisvuosi?

- Ennen vuotta 1950
 1951 - 1970
 1971 - 1990
 1991 - 2000
 2001 -
 En osaa sanoa

Miten Suomessa toimivan organisaationne sekä mahdollisten muiden konserniyhtiöidenne toiminta jakautuu maantieteellisesti eli missä teillä on toimipisteitä ja/tai toimintaa?

Valitkaa tilannettanne parhaiten kuvaavin vaihtoehto.

- Toimimme paikallisesti
 Toimimme valtakunnallisesti
 Toimimme Pohjoismaissa
 Toimimme Euroopassa
 Toimimme globaalisti
 En osaa sanoa

Arvioikaa Suomessa toimivan organisaationne liikevaihto vuonna 2008.

- Alle 2 miljoonaa euroa (mikroyritys)
 2-10 miljoonaa euroa (pieni yritys)
 10-50 miljoonaa euroa (keskisuuri yritys)

- Yli 50 miljoonaa euroa (suuryritys)
 En osaa sanoa

Miten arvioitte, että Suomessa toimivan organisaationne liikevaihto tulee muuttumaan seuraavan viiden vuoden ajanjaksolla?

Valitkaa tilannettanne parhaiten kuvaava vaihtoehto.

- Pienenee merkittävästi Pienenee jonkin verran Pysyy samana Kasvaa jonkin verran Kasvaa merkittävästi En osaa sanoa

Katsotteko, että tuottamanne tuotteet/palvelut ovat

Valitkaa sopivin vaihtoehto ääripäiden väliltä.

- erittäin stabiilit ja vakiintuneet melko stabiilit ja vakiintuneet melko nopeasti muuttuvat ja kehittyvät erittäin nopeasti muuttuvat ja kehittyvät En osaa sanoa

Katsotteko, että asiakaskuntanne on

Valitkaa sopivin vaihtoehto ääripäiden väliltä.

- erittäin stabiili ja vakiintunut melko stabiili ja vakiintunut melko nopeasti muuttuva ja kehittyvä erittäin nopeasti muuttuva ja kehittyvä En osaa sanoa

Katsotteko, että muu alan toimijakunta (kilpailijat jne.) on

Valitkaa sopivin vaihtoehto ääripäiden väliltä.

- erittäin stabiili ja vakiintunut melko stabiili ja vakiintunut melko nopeasti muuttuva ja kehittyvä erittäin nopeasti muuttuva ja kehittyvä En osaa sanoa

Mikä on organisaationne henkilöstön määrä?

	alle 10	11-49	50-99	100-299	300-499	500-999	1000-3000	yli 3000	en osaa sanoa
Koko organisaatiossa, mukaan lukien mahdolliset muut konserniyhtiöt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Suomessa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Miten arvioitte, että organisaationne henkilöstön määrä Suomessa tulee muuttumaan seuraavan viiden vuoden ajanjaksolla?

Valitkaa tilannettanne parhaiten kuvaava vaihtoehto.

- Pienenee merkittävästi Pienenee jonkin verran Pysyy samana Kasvaa jonkin verran Kasvaa merkittävästi En osaa sanoa

Tehtävänne organisaatiossa?

Valitkaa sopivin vaihtoehto.

- Toimitusjohtaja
- Muu yrityksen ylin johto
- Talousjohto
- Kiinteistöjohto
- Osto- ja hankintatehtävät
- Henkilöstöhallinto
- Kehitystehtävät
- Asiantuntija- ja projektitehtävät
- Markkinointi- ja myyntitehtävät
- Asiakaspalvelutehtävät
- Jokin muu, mikä _____

Mikä on roolinne toimitila-asioissa?

Valitkaa sopivin vaihtoehto.

- Vastaa toimitila-asioista globaalisti koko yrityksen tasolla
- Vastaa toimitila-asioista Suomen tasolla
- Vastaa toimitila-asioista paikallisesti
- Osallistun / vaikutan päätöksentekoon
- En osallistu päätöksentekoon
- En osaa sanoa

Päätösvaltanne tila-asioissa

Onko organisaatiollanne määritetty tilastrategia?

Tilastrategialla tarkoitetaan kokonaisvaltaista toimintasuunnitelmaa, joka kattaa omistamiseen, vuokraamiseen, työskentelytiloihin ja palveluihin liittyvät asiat.

Valitkaa sopivin vaihtoehto.

- Kyllä, toimipistekohtainen
- Kyllä, valtakunnallinen
- Kyllä, globaali
- Ei ole
- En osaa sanoa

Onko organisaatiollanne määritetty tilastandardeja?

Tilastandardilla tarkoitetaan ohjearvoja, esim. m²/hlö tai m²/työpiste.

Valitkaa sopivin vaihtoehto.

- Kyllä, toimipistekohtaisia
- Kyllä, valtakunnallisia
- Kyllä, globaaleja
- Ei ole
- En osaa sanoa

Onko organisaatiollanne määritetty työympäristökonsepti?

Työympäristökonseptilla tarkoitetaan yrityksen/organisaation tasolla määriteltyjä tila-alueen käyttötapoja ja tilaratkaisuja, kuten avo- tai koppelitoriratkaisua.

Valitkaa sopivin vaihtoehto.

- Kyllä, toimipistekohtainen
 Kyllä, valtakunnallinen
 Kyllä, globaali
 Ei ole
 En osaa sanoa

Tässä voitte kertoa avoimesti e.m. tilastrategiasta ja -standardeista sekä työympäristökonsepteista.

Mitkä seuraavista kuvaavat parhaiten toimitilojenne yhteyttä ydinliiketoimintaan?

Valitkaa 3 tärkeintä tärkeysjärjestyksessä, 1=tärkein 2=toiseksi tärkein 3=kolmanneksi tärkein.

Toimitilat tukevat työn tehokkuutta ja työntekijöiden tuottavuutta	_____
Toimitilat tukevat henkilöstön innovatiivisuutta ja luovuutta	_____
Toimitilat tukevat henkilöstön hyvinvointia ja viihtyisyyttä	_____
Toimitilat tukevat organisaation markkinointia, myyntiä ja imagoa	_____
Toimitilat tukevat organisaation joustavuutta	_____
Toimitilat tuovat esille organisaation vihreitä arvoja	_____
Toimitilat tukevat organisaation kustannussäästötavoitteita	_____

Missä seuraavissa toimipisteen muuttoon liittyvissä tilanteissa käytätte tai teillä olisi tarvetta käyttää ulkopuolisia palveluntarjoajia?

	Käytämme	Emme ole käyttäneet, mutta olisi tarvetta	Ei ole tarvetta	En osaa sanoa
Tarvittavien tilojen määrän ja ominaisuuksien määrittelyssä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työympäristön tarvittavien toiminnallisuuksien määrittelyssä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tarjolla olevien tilavaihtoehtojen kartoittamisessa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vaihtoehtojen arvottamisessa ja valinnassa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sopimus juridiikan ja				

sopimuskäytäntöjen ymmärtämisessä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vuokrasopimusneuvotteluissa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Muuton käytännön asioiden järjestelyissä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Muutoksen läpiviennissä henkilöstön kanssa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Tässä voitte kertoa, missä muissa muuttoon liittyvissä tilanteissa olette käyttäneet ulkopuolisia palveluntarjoajia?

Tässä voitte kertoa, missä muissa muuttoon liittyvissä tilanteissa teillä olisi tarvetta käyttää ulkopuolisia palveluntarjoajia?

Nykyiset tilat

Arvioikaa organisaationne toimistotilojen lukumäärä Suomessa.

Toimistotilalla tarkoitetaan toimistokohteita/toimistorakennuksia.

Arvio, lukumäärä _____

Arvioikaa organisaationne toimistotilojen vuokrattu neliömäärä Suomessa.

Toimistotilalla tarkoitetaan toimistokohteita/toimistorakennuksia.

Laske mukaan kaikki toimistotilat, mukaan lukien esim. neuvottelu- ja käytävätilat, jos ne kuuluvat vuokrattuihin neliöihin.

Arvio, neliometriä [m²] _____

Miten arvioitte, että organisaationne toimistotilojen tarve tulee muuttumaan seuraavan viiden vuoden ajanjaksolla?

Valitkaa tilannettanne parhaiten kuvaava vaihtoehto.

Pienenee merkittävästi	Pienenee jonkin verran	Pysyy samana	Kasvaa jonkin verran	Kasvaa merkittävästi	En osaa sanoa
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Arvioikaa organisaationne toimistotilojen omistussuhteet Suomessa.

Toimistotilalla tarkoitetaan toimistokohteita/toimistorakennuksia.

Arvio, vuokrattu prosenttia [%] _____

Arvio, omistettu prosenttia [%] _____

Minkälainen vuokrasopimustyyppi on organisaatiollenne mieluisin koskien toimistotilojanne?

- Vuokrasopimus, jossa maksatte kokonaisvuokraa, joka sisältää myös ylläpidon kustannukset (ns. bruttovuokrasopimus)
- Vuokrasopimus, jossa vuokran lisäksi maksatte itse kaikki ylläpitokustannukset (ns. nettovuokrasopimus)
- Vuokrasopimus, jossa vuokran lisäksi maksatte itse peruskorjaukset ja kaikki ylläpitokustannukset (ns. triple-net-vuokrasopimus)
- En osaa sanoa
- Jokin muu, mikä _____

Mikä vuokrasopimuksen muoto on organisaatiollenne mieluisin koskien toimistotilojanne?

- Toistaiseksi voimassa oleva vuokrasopimus, jossa vuokrasuhteen alkamisajankohta sovitaan mutta jonka päättäminen edellyttää joko vuokralaisen tai vuokranantajan irtisanomista tai sopimuksen purkamista.
- Määräaikainen vuokrasopimus, jossa vuokrasuhteen alkamis- ja päättymisajankohta sovitaan erikseen. Vuokrasopimus päättyy ilman erityisiä toimenpiteitä, kun sovittu määräaika on kulunut umpeen.
- Toistuva vuokrasopimus, jossa vuokrasuhteen alkamis- ja päättymisajankohta sovitaan erikseen ja joka sopimuksen päättymisen jälkeen jatkuu sovittulla tavalla tai jonka ensimmäinen mahdollinen irtisanomispäivä on sovittu ennalta määrätyn ajan päähän
- En osaa sanoa
- Jokin muu, mikä _____

Arvioikaa, miten tärkeää organisaatiollenne ovat seuraavat vuokrasuhteeseen liittyvät seikat.

	Ei lainkaan tärkeää	Vähemmän tärkeää	Neutraali	Melko tärkeää	Erittäin tärkeää	En osaa sanoa
Vuokran määrä (€/m ² /kk)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vuokrasopimuksen pituus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vuokrasopimuksen vapaat kuukaudet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vuokrasopimuksesta irtaantuminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Joustavuus vuokrasopimuksen ehtoissa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tarjotaan konsultointia tilamuutoksien suunnittelussa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autetaan tilamuutosprosessien läpiviemisessä (työympäristökehittämispalveluja)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tarjotaan neuvoa ympäristöasioissa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tarjotaan neuvoa kustannuksiin liittyvissä asioissa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tarjotaan lisäarvopalveluja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Millä alueella nykyiset toimistotilanne pääosin sijaitsevat?

Valitkaa organisaationne yleisiä periaatteita parhaiten kuvaavin vaihtoehto.

- Ydinkeskustassa
- Keskusta-alueella tai sen tuntumassa
- Kaupungin laitamilla
- Ei yhtenäistä linjaa, sijainti valitaan tapauskohtaisesti
- En osaa sanoa

Tästä eteenpäin pyydämme teitä vastaamaan yhden yleisiä periaatteitanne kuvaavan toimipisteenne (toimistokohteen) suhteen.

Onko kyseessä organisaationne pääkonttori vai muu toimipiste?

- Pääkonttori
- Muu toimipiste

Millä alueella kyseinen toimipiste sijaitsee?

- Helsinki
 - Helsingin ydinkeskusta
 - Muu Helsingin niemi
 - Katajanokka
 - Kruununhaka
 - Ullanlinna
 - Punavuori
 - Eira
 - Ruoholahti
 - Läntinen Helsinki
 - Pikku-Huopalahti
 - Munkkiniemi
 - Munkkivuori
 - Haaga
 - Ruskeasuo
 - Pitäjänmäki
 - Konala
 - Lauttasaari
 - Pohjoinen kanta-Helsinki
 - Pasila
 - Ilmala
 - Vallila
 - Sörnäinen
 - Arabia
 - Vanhakaupunki
 - Itä-Helsinki
 - Herttoniemi
 - Itäkeskus
 - Vuosaari
 - Pohjois-Helsinki
 - Viikki
 - Malmi
 - Käpylä
 - Oulunkylä
- Vantaa
 - Itä-Vantaa
 - Hakunila
 - Tikkurila
 - Hakkila
 - Aviapolis/Lentokentän alue
 - Lentokenttä
 - Veromies
 - Vantaanportti
 - Pakkala
 - Länsi-Vantaa

- Myyrmäki
- Martinlaakso
- Petikko
- Espoo
 - Leppävaaran alue
 - Leppävaara
 - Vallikallio
 - Perkkää
 - Kehä II:n alue
 - Kilo
 - Mankkaa
 - Kehä II
 - Tapiola ympäristöineen
 - Keilaniemi
 - Otaniemi
 - Tapiola
 - Länsiväylän varsi
 - Niittykumpu
 - Haukilahti
 - Olari
 - Matinkylä
 - Pohjois-Espoo
 - Espoon keskus
 - Kehä III
- Turku
- Jyväskylä
- Tampere
- Muu Suomi

Mikä on organisaationne henkilöstön määrä kyseisessä toimipisteessä?

	alle 10	11-49	50-99	100-299	300-499	500-999	1000-3000	yli 3000	en osaa sanoa
Määrä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Mikä seuraavista vaihtoehdoista kuvaa parhaiten kyseistä toimipistettä?

Valitkaa parhaiten kuvaava vaihtoehto.

- Uudisrakennus
- Peruskorjattu arvorakennus
- Peruskorjaamaton arvorakennus
- Peruskorjattu vanhempi rakennus
- Peruskorjaamaton vanhempi rakennus
- En osaa sanoa

Mikä seuraavista vaihtoehdoista kuvaa parhaiten kyseistä toimipistettä?

Valitkaa parhaiten kuvaavin vaihtoehto.

- Monikäyttäjätalo, jossa yhteiset palvelut
- Monikäyttäjätalo, jossa ei yhteisiä palveluja
- Yhden käyttäjän toimistotalo
- En osaa sanoa

Kuinka usein tyypillisesti muutatte uuteen toimipisteeseen?

- Alle kolmen vuoden välein
- Kolmen - viiden vuoden välein
- Viiden - kymmenen vuoden välein

- Yli 10 vuoden välein
 En osaa sanoa

Seuraavaksi pyydämme teitä pohtimaan, minkälainen sijainti ja alue olisivat organisaatiollenne mieluisimmat.

Vastatkaa organisaationne ideaalitulanteen mukaan - ette arvioi nyt olemassa olevaa toimistorakennustanne vaan sitä, mikä olisi organisaatiollenne mieluisin.

Sijainti liikenneyhteyksien kannalta (saavutettavuus)

Arvioikaa, miten tärkeää organisaatiollenne on

	Ei lainkaan tärkeää	Vähemmän tärkeää	Neutraali	Melko tärkeää	Erittäin tärkeää	En osaa sanoa
sijaita julkisten liikenneyhteyksien varrella	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
sijaita kevyen liikenteen väylien varrella	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
sijaita yksityisautoiluyhteyksien varrella	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
parkkipaikkojen riittävä määrä läheisyydessä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
kaupungin keskustan läheisyys	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Sijainti organisaationne toiminnan kannalta

Arvioikaa, miten tärkeää organisaatiollenne on sijaita

	Ei lainkaan tärkeää	Vähemmän tärkeää	Neutraali	Melko tärkeää	Erittäin tärkeää	En osaa sanoa
lähellä asiakkaita	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
lähellä kumppaneita	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
lähellä kilpailijoita	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
lähellä muita tärkeitä sidosryhmiä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
lähellä työntekijöitä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
lähellä lentokenttää	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
keskeisten yrityspalvelujen (mm. tilitoimisto, asianajotoimisto) läheisyydessä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Arvioikaa, miten tärkeitä organisaatiollenne ovat seuraavat alueen viihtyisyyteen vaikuttavat tekijät.

	Ei lainkaan tärkeää	Vähemmän tärkeää	Neutraali	Melko tärkeää	Erittäin tärkeää	En osaa sanoa
Alueen kulttuurihistoriallisuus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Alueen modernius	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Alueen imago	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Alueen luonnonmukaisuus ja vehreys	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Alueen siisteys ja puhtaus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Alueen turvallisuus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Arvioikaa, miten tärkeää organisaatiolenne on, että kävelytäisyyden päässä olisi saatavilla seuraavia palveluja?

	Ei lainkaan tärkeä	Vähemmän tärkeä	Neutraali	Melko tärkeä	Erittäin tärkeä	En osaa sanoa
Ruokakauppa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ravintola	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kahvila	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Baari	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Liikuntapalvelut	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pankki	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Posti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pesula	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Päiväkoti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kulttuuripalvelut	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kauneuspalvelut, esim. parturi-kampaamo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työterveyspalvelut	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hotelli	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autovuokraamo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Tässä voitte kertoa, mitä muita palveluja koette tärkeäksi olevan saatavilla lähialueella?

Mitkä näistä edellä mainituista alueen tekijöistä vaikuttavat eniten toimipisteen valintaan?

Valitkaa kolme tärkeintä tärkeysjärjestyksessä, 1=tärkein 2=toiseksi tärkein 3=kolmanneksi tärkein.

Alueen liikenneyhteydet (saavutettavuus)	_____
Alueen sijainti organisaation toiminnan kannalta	_____
Alueen viihtyisyys	_____
Alueen palvelut	_____
Alueen vuokrataso	_____
Alueen imago	

Seuraavaksi pyydämme teitä pohtimaan, minkälainen toimistorakennus olisi organisaatiollenne mieluisin.

Vastatkaa organisaationne ideaalitulanteen mukaan - ette arvioi nyt olemassa olevaa toimistorakennustanne vaan sitä, mikä olisi organisaatiollenne mieluisin.

Arvioikaa, miten tärkeää organisaatiollenne on seuraavat toimistorakennuksen arkkitehtuuriin ja ilmeeseen liittyvät tekijät.

	Ei lainkaan tärkeä	Vähemmän tärkeä	Neutraali	Melko tärkeä	Erittäin tärkeä	En osaa sanoa
Rakennuksen julkisivun antama mielikuva	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ensivaikutelma rakennukseen astuessa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rakennuksessa on organisaation asiakkaita tai muita sidosryhmiä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rakennuksessa on muita alan toimijoita	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tasokkaat edustustilat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Arvioikaa, miten tärkeää organisaatiollenne on, että toimistorakennuksessa on saatavilla seuraavia palveluja.

	Ei lainkaan tärkeä	Vähemmän tärkeä	Neutraali	Melko tärkeä	Erittäin tärkeä	En osaa sanoa
Henkilöstöravintola, joka palvelee lounasaikaan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kahvila, joka palvelee myös lounasajan ulkopuolella	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aulapalvelu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Varattavat neuvottelutilat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Postituspalvelut	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vuokrasistuspalvelut, esim. kasvit, taulut ja tekstiilit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Puhelin- ja videoneuvottelupalvelut	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Langaton verkkoyhteys	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pesulapalvelut	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autonpesupalvelut	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työterveyspalvelut	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fysioterapiapalvelut	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kauneuspalvelut,						

hissien sijainti				
------------------	--	--	--	--

Arvioikaa, miten tärkeää organisaatiolenne on seuraavat toimistorakennuksen ympäristövaikutuksiin liittyvät seikat.

	Ei lainkaan tärkeä	Vähemmän tärkeä	Neutraali	Melko tärkeä	Erittäin tärkeä	En osaa sanoa
Rakennuksen energiatehokkuus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rakennukselle on myönnetty jokin ympäristö- tai energiasertifikaatti, esim. LEED	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pintamateriaalien ja sisustusratkaisujen ympäristöystävällisyys	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rakennus sijainti julkisten yhteyksien ja kevytliikenteen läheisyydessä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Toimivat puhelin- ja videoneuvottelutilat, jotka vähentävät matkustamisen tarvetta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Monipuoliset jätteiden lajittelu- ja kierrätysmahdollisuudet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ruokapalvelujen ympäristöystävällisyys, esim. lähiruokaa, luomuruokaa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Siivouspalvelujen ympäristöystävällisyys, esim. ympäristöystävälliset siivousaineet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aktiivinen tiedotus rakennuksen ympäristövaikutuksista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Mitkä näistä edellä mainituista toimistorakennuksen tekijöistä vaikuttavat eniten toimipisteen valintaan?

Valitkaa kolme tärkeintä tärkeysjärjestyksessä, 1=tärkein 2=toiseksi tärkein 3=kolmanneksi tärkein.

Jaettu monen käyttäjän nimeämätön työpiste (hot-desk)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ei-varattava touchdown (pistäytymis) piste	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Varattava työhuone hiljaista työskentelyä varten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ei-varattava työhuone hiljaista työskentelyä varten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Monikäyttötila jossa voi työskennellä, esim. kahvila	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Suuri neuvotteluhuone	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pieni neuvotteluhuone	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tiimityöskentelytila työpisteiden lähellä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Monikäyttötila, jossa voi työskennellä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Edustustila asiakkastilaisuuksia varten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Miten tärkeinä organisaatio pitää seuraavia yksilön työskentelyyn liittyviä tilojen ominaisuuksia?

	Ei lainkaan tärkeä	Vähemmän tärkeä	Neutraali	Melko tärkeä	Erittäin tärkeä	En osaa sanoa
Mahdollisuutta valita työpiste tehtävän mukaan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mahdollisuutta työskennellä mobiilisti tarjoamalla tarvittavat välineet; kannettava tietokone, matkapuhelin ja verkkoyhteydet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mahdollisuutta käyttää virtuaalisia keskustelumahdollisuuksia, esim. chat, skype ja messenger	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mahdollisuutta käyttää virtuaalisia kohtaamispaikkoja, esim. Second Life	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mahdollisuutta säätää työpisteen kalusteita	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mahdollisuutta arkistoida ja varastoida dokumentteja digitaalisesti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mahdollisuutta arkistoida ja varastoida dokumentteja paperilla	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mahdollisuutta käyttää						

langatonta verkkoa kaikkialla toimistossa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Mahdollisuutta vaikuttaa työtilojen kehittämiseen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Mitkä näistä kyselyssä käsitellyistä tekijöistä vaikuttavat eniten toimipisteen valintaan?

Valitkaa kolme tärkeintä tärkeysjärjestyksessä, 1=tärkein 2=toiseksi tärkein 3=kolmanneksi tärkein.

Alueen liikenneyhteydet (saavutettavuus)	_____
Alueen sijainti organisaationne toiminnan kannalta	_____
Alueen viihtyisyys	_____
Alueen palvelut	_____
Alueen vuokrataso	_____
Alueen imago	_____
Toimistorakennuksen arkkitehtuuri ja ilme	_____
Toimistorakennuksessa saatavilla olevat palvelut	_____
Toimistorakennuksen fyysiset ominaisuudet ja toiminnallisuus	_____
Toimistorakennuksen joustavuus	_____
Toimistorakennuksen ympäristövaikutukset	_____
Toimistorakennuksen vuokrataso	_____
Toimistorakennuksen imago	_____
Toimistotilan ominaisuudet	_____

Tässä voitte kertoa avoimesti organisaationne toimitiloihin liittyvistä tarpeistanne ja toiveistanne.

Tässä voitte antaa avointa palautetta kyselystä.

LIITE 2 KESKIARVOSUMMAMUUTTUJAT (TILAPREFERENSSINIPUT) JA NIIDEN SISÄLTÄMÄT KYSYMYKSET

Muodostettu keskiarvosummamuuttuja eli tilapreferenssinippu

Kysymyksen aihe, eli yksittäinen preferenssiattribuutti

Vuokrakustannukset

Vuokran määrä (€/m²/kk)

Vuokrasopimuksen pituus

Vuokrasopimuksen pituus

Vuokrasopimuksen joustavuus

Vuokrasopimuksen vapaat kuukaudet

Vuokrasopimuksesta irtaantuminen

Joustavuus vuokrasopimuksen ehdoissa

Vuokrasuhteen lisäarvopalvelut

Tarjotaan konsultointia tilamuutoksien suunnittelussa

Autetaan tilamuutosprosessien läpiviemisessä (työympäristökehittämispalveluja)

Tarjotaan neuvoa ympäristöasioissa

Tarjotaan neuvoa kustannuksiin liittyvissä asioissa

Tarjotaan lisäarvopalveluja

Sijainti ja saavutettavuus julkisilla kulkuneuvoilla

Julkisten liikenneyhteyksien varrella

Sijainti ja saavutettavuus yksityisillä kulkuneuvoilla

Yksityisautoiluyhteyksien varrella

Parkkipaikkojen riittävä määrä läheisyydessä

Saavutettavuus kevyellä liikenteellä

Kevyen liikenteen väylien varrella

Tukipalvelut kevyen liikenteen hyödyntämiseksi

Pyöränsäilytyspaikat

Suihku- ja pukeutumistilat

Sijainti kaupungin keskustan suhteen

Kaupungin keskustan läheisyys

Sijainti lentokentän suhteen

Lähellä lentokenttää

Sijainti sidosryhmiin nähden

Lähellä asiakkaita

Lähellä kumppaneita

Lähellä kilpailijoita

Lähellä muita tärkeitä sidosryhmiä

Lähellä työntekijöitä

Verkostoituminen rakennuksessa

Rakennuksessa on organisaation asiakkaita tai muita sidosryhmiä

Rakennuksessa on muita alan toimijoita

Mielikuva alueesta

Alueen kulttuurihistoriallisuus

Alueen modernius

Alueen imago

Alueen luonnonmukaisuus ja vehreys

Alueen siisteys ja puhtaus

Alueen turvallisuus

Liikuntamahdollisuudet

Liikuntapalvelut

Kuntosali

Ohjatut liikuntatunnit

Henkilökohtaiset palvelut

Ruokakauppa

Ravintola

Kahvila

Kahvila, joka palvelee myös lounasajan ulkopuolella

Baari

Pankki

Posti

Pesula

Kulttuuripalvelut

Kauneuspalvelut, esim. parturi-kampaamo

Työterveyspalvelut

Hotelli

Autovuokraamo

Henkilöstöravintola, joka palvelee lounasaikaan

Pesulapalvelut

Autonpesupalvelut

Työterveyspalvelut

Fysioterapiapalvelut

Kauneuspalvelut, esim. parturi-kampaamo

Lastenhoito/päiväkoti

Päiväkoti

Työhön liittyvät palvelut

Aulapalvelu

Varattavat neuvottelutilat

Postituspalvelut

Vuokrasistuspalvelut, esim. kasvit, taulut ja tekstiilit

Puhelin- ja videoneuvottelupalvelut

Langaton verkkoyhteys

Keskeisten yrityspalvelujen (mm. tilitoimisto, asianajotoimisto) läheisyydessä

Rakennuksen antama mielikuva ja imago

Rakennuksen julkisivun antama mielikuva

Ensivaikutelma rakennukseen astuessa

Tasokkaat edustustilat

Tila tukee organisaation imagoa

Tila tukee organisaation arvoja

Sisäilmaston säätömahdollisuudet

Lämpötilan säädettävyys

Ilmastoinnin säädettävyys

Valaistusolosuhteiden säädettävyys

Fyysinen joustavuus

Mahdollisuus lisätilaan samassa kerroksessa

Mahdollisuus lisätilaan samassa rakennuksessa

Mahdollisuus vähentää tilaa

Tilojen muunneltavuus erilaisiksi tilaratkaisuiksi, esim. avotoimistosta koppikonttoriksi

Tilojen keskinäinen sijainti toisiinsa nähden, esim. keittiöiden ja hissien sijainti

Ympäristövaikutukset

Rakennuksen energiatehokkuus

Rakennukselle on myönnetty jokin ympäristö- tai energiasertifikaatti, esim. LEED

Pintamateriaalien ja sisustusratkaisujen ympäristöystävällisyys

Rakennus sijainti julkisten yhteyksien ja kevytliikenteen läheisyydessä

Toimivat puhelin- ja videoneuvottelutilat, jotka vähentävät matkustamisen tarvetta

Monipuoliset jätteiden lajittelu- ja kierrätysmahdollisuudet

Ruokapalvelujen ympäristöystävällisyys, esim. lähiruokaa, luomuruokaa

Siivouspalvelujen ympäristöystävällisyys, esim. ympäristöystävälliset siivousaineet

Aktiivinen tiedotus rakennuksen ympäristövaikutuksista

Tila tukee ympäristövastuullisuutta

Tiimityöskentelyn tukeminen

Tila tukee avoimuutta ja läpinäkyvyyttä

Tila tukee sosiaalisuutta ja hiljaisen tiedon vaihtoa

Tila tukee tiimityöskentelyä

Tilaa tukee innovatiivisuutta ja luovuutta

Henkilökohtainen työpiste avotilassa

Tiimityöskentelytila työpisteiden lähellä

Yksilötyö

Tila tukee keskittymistä ja yksityisyyttä vaativaa työtä

Henkilökohtainen työhuone

Tilatyyppien käyttö ja saatavuus

Jaettu monen käyttäjän nimeämätön työpiste (hot-desk)

Ei-varattava touchdown (pistäytymis-) piste

Varattava työhuone hiljaista työskentelyä varten
Ei-varattava työhuone hiljaista työskentelyä varten
Monikäyttötila jossa voi työskennellä, esim. kahvila
Suuri neuvotteluhuone
Pieni neuvotteluhuone
Mahdollisuus arkistoida ja varastoida dokumentteja paperilla
Edustustila asiakastilaisuuksia varten
Mahdollisuus valita työpiste tehtävän mukaan

Virtuaalisuus

Mahdollisuus työskennellä mobiilisti tarjoamalla tarvittavat välineet; kannettava tietokone, matkapuhelin ja verkkoyhteydet
Mahdollisuus käyttää virtuaalisia keskustelumahdollisuuksia, esim. chat, skype ja messenger
Mahdollisuus käyttää virtuaalisia kohtaamispaikkoja, esim. Second Life
Mahdollisuus arkistoida ja varastoida dokumentteja digitaalisesti
Mahdollisuus käyttää langatonta verkkoa kaikkialla toimistossa

Yksilön vaikutusmahdollisuudet

Mahdollisuus säätää työpisteen kalusteita
Mahdollisuus vaikuttaa työtilojen kehittämiseen

LIITE 3 PREFENSSITYÖKALUN SISÄLTÄVÄ CD-ROM